



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

---

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**PROPUESTA DE TALLER PARA REDUCIR Y  
PREVENIR ESTRÉS Y BURNOUT DIRIGIDO A GERENTES  
DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DENTRO DE UNA  
EMPRESA DE RECURSOS HUMANOS (OUTSORSING)**

**T E S I N A**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A:  
RUTH MANCILLA MEJÍA**

**DIRECTORA DE LA TESINA:  
MTRA. MA. DEL SOCORRO ESCANDÓN GALLEGOS**

**COMITÉ DE SINODALES:  
MTRO. JOSE LUIS VILLAGÓMEZ GARCÍA  
MTRA. ISAURA LÓPEZ SEGURA  
MTRA. MARÍA TERESA GUTIÉRREZ ALANÍZ  
LIC. MARCO ANTONIO VICARIO OCAMPO**



Ciudad Universitaria, D.F. Octubre, 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.*

*A la UNAM por formarme como un profesional exitoso y con altos valores.*

*A la Facultad de Psicología por brindarme todas las herramientas para ejercer mi profesión con honestidad y pasión.*

*A la División de Educación Continua por su apoyo para que este ciclo se cierre dignamente.*

*A la Mtra. Ma. del Socorro Escandón Gallegos por todo su apoyo, cada asesoría me dejó enseñanzas y momentos sumamente agradables.*

*Por último, a los sinodales por su tiempo y ayuda para finalizar este trabajo.*

## *DEDICATORIAS*

*A Dios por guiar mi vida, por encaminarme a mi propósito con amor y por permitirme ser instrumento para bendecir a los demás.*

*A mi esposo por traerme alegría cada día, por acompañarme en las buenas y en las malas, por impulsarme cuando no puedo más.*

*A mi madre por amarme incondicionalmente y apoyarme en todo. Gracias por todo este tiempo y esfuerzo a mi lado y al de Yannis.*

*A mi hermano por ser mi primer y más grande amigo, por ser un ejemplo a seguir, en conducta, dedicación y esfuerzo.*

*A Yannis, por despertarme cada mañana, me cambiaste la vida, ahora soy más feliz.*

## INDICE

RESUMEN.....	1
--------------	---

INTRODUCCIÓN.....	2
-------------------	---

### CAPÍTULO UNO. ESTRÉS

1.1 Antecedentes históricos del estrés.....	6
1.2 Definición del estrés.....	9
1.3 Fisiología del estrés.....	13
1.4 Estímulos inductores de estrés.....	15
1.5 Efectos del estrés.....	16
1.6 Evaluación del estrés.....	19
1.7 Diferencias individuales.....	22

### CAPÍTULO DOS. ESTRÉS LABORAL

2.1 La organización y el estrés.....	28
2.2 Definición de estrés laboral.....	30
2.2.1 Modelo del estrés.....	30
2.3 Estresores laborales.....	32
2.3.1 Estresores extraorganizacionales.....	32
2.3.2 Estresores intraorganizacionales.....	33
2.4 Consecuencias del estrés laboral.....	36
2.5 Identificación y manejo del estrés laboral.....	39

### CAPÍTULO TRES. SÍNDROME DE DESGASTE PROFESIONAL

3.1 Antecedentes del síndrome de desgaste profesional.....	46
--	----

3.2	Definición del síndrome de desgaste profesional.....	49
3.2.1	Diferencia entre SDP y estrés.....	51
3.3	Causas del síndrome de desgaste profesional.....	53
3.3.1	El ejecutivo de reclutamiento, población propensa al estrés y SDP.....	54
3.4	Síntomas y consecuencias del síndrome de desgaste profesional...	60
3.4.1	Consecuencias del síndrome de desgaste profesional.....	63
3.5	Modelos explicativos del síndrome de desgaste profesional.....	65
3.6	Evaluación del síndrome de desgaste profesional.....	72
3.7	Prevención y tratamiento del síndrome de desgaste profesional....	75

## PROPUESTA

Justificación del problema.....	83
Participantes.....	85
Materiales.....	85
Escenario.....	86
Cartas descriptivas.....	86

CONCLUSIONES.....	109
-------------------	-----

ALCANCES Y LIMITACIONES.....	111
------------------------------	-----

REFERENCIAS.....	114
------------------	-----

## ANEXOS

## GLOSARIO

## **RESUMEN**

La tesina propone un taller dirigido a gerentes de áreas de reclutamiento y selección de personal, con el propósito de que cuenten con la información necesaria para comprender la gravedad del problema (equipos de trabajo afectados por estrés crónico y burnout) y cuenten con las herramientas para afrontarlo. Con esta intención, el taller plantea información teórica que les permita identificar las principales características, síntomas y consecuencias del estrés y burnout. Además presenta técnicas para reducir, afrontar y prevenir estos males. Por último permite identificar cómo su estilo de trabajo puede convertirse en estresor para su equipo y confronta al gerente con la necesidad de realizar cambios a nivel organizacional para beneficio de sus subordinados.

Palabras clave: estrés laboral, burnout, técnicas afrontamiento, psicólogos, reclutamiento y selección.

## **ABSTRACT**

The thesis proposes a workshop for managers of areas of recruitment and selection of staff, so they have the information necessary to understand the severity of the problem (team affected by chronic stress and burnout) and have the tools to deal with it. With this intention, the workshop raises theoretical information that enables them to identify the main characteristics, symptoms and consequences of stress and burnout. It also presents techniques to reduce, deal with and prevent these evils. Finally lets you identify as your working style can become stressor for his team and confronts the manager with the need to make changes at the organizational level for the benefit of his subordinates.

Key Words: job stress, burnout, psychologists, coping strategies, recruitment and selection.

## INTRODUCCIÓN

Aunque el estrés no es un fenómeno nuevo, en la actualidad “*puede considerarse como la plaga del siglo XXI*” (Uribe, 2006). Las fuertes exigencias que se presentan en oficinas y centros laborales han dado lugar a problemas de salud que generan bajo desempeño, ausentismo y hasta incapacidad permanente para realizar algunas funciones.

Medios informativos y de publicidad se encargan de difundir el estereotipo de los profesionistas de nuestro tiempo: mujeres y hombres que asumen fuertes responsabilidades, que llevan un ritmo de vida frenético y toman decisiones trascendentales todos los días sin perder el aplomo. Por desgracia, este ideal difiere de lo humanamente posible y los trabajadores son presa constante de ansiedad, estrés y presión psicológica que les hace enfermar.

Las organizaciones cada vez muestran mayor interés en la calidad de vida laboral que ofrecen a sus empleados, debido a que tiene repercusiones sobre la organización. Sin embargo pocas organizaciones cuentan con programas que ayuden a sus empleados a prevenir y reducir los efectos negativos del estrés hasta los niveles necesarios para ser productivos. Ya que el estrés no es totalmente negativo, “*en el trabajo es benéfico cuando ayuda a tomar decisiones, a prever accidentes o a evitar cometer errores en la ejecución de alguna tarea operativa*” (Uribe, 2006).

Una respuesta al estrés laboral crónico es el síndrome de burnout. Este se origina en la relación del profesional con su cliente y en la relación del profesional con la organización. El síndrome de burnout se caracteriza, por evaluaciones negativas del profesional sobre su habilidad para trabajar y relacionarse con su cliente, por la sensación de estar agotado emocionalmente y por el desarrollo de sentimientos y actitudes negativas hacia las personas destinatarias de su trabajo (Gil-Monte, 2003).

Gracias al estrés y burnout, las empresas tienen doble necesidad de crear programas de prevención y afrontamiento para sus empleados. Los empleados más vulnerables son los que tienen contacto diario con clientes. En México se ha estudiado mayormente el burnout en médicos, enfermeras y profesionales de la educación. No por ello, dejan de ser igualmente importantes las demás profesiones afectadas por el burnout. El presente trabajo está dirigido a profesionales dedicados al reclutamiento y selección de personal.

El área de atracción de talento tiene la responsabilidad de incorporar a la organización el recurso humano que cubra con los requisitos estipulados por esta. Con este objetivo en mente, el reclutador realiza la selección, muchas veces sin darse cuenta que en sus manos tiene el destino profesional de los candidatos que atiende. Así, gracias al estrés provocado por las actividades diarias (tiempos de respuesta cortos, alcance de objetivos de cubrimiento, actividades administrativas, actualización de reportes, atracción de candidatos, etc.) y al contacto continuo con los candidatos, el ejecutivo de atracción de talento vive en un ambiente vulnerable al burnout.

Debido a lo anterior, y gracias a la información recabada, surge la necesidad de crear un taller que ayude a entender la gravedad de la situación y permita desarrollar habilidades de afrontamiento para reducir y prevenir los efectos negativos del estrés y burnout. El taller se dirigió a los gerentes de reclutamiento y selección debido a que, para reducir el burnout se necesitan cambios a nivel organizacional que un ejecutivo por sí mismo no puede realizar sin la autorización de un superior.

Con este fin, en el capítulo uno definiremos el estrés, identificaremos la reacción del organismo al enfrentarlo, conoceremos los agentes que lo producen, las consecuencias que acarrea y el impacto de las diferencias individuales a la hora de experimentarlo.



En el segundo capítulo nos enfocaremos al estrés laboral y la importancia que ha adquirido para las organizaciones. Revisaremos los estresores que surgen en la organización afectando el trabajo diario del empleado, y como los estresores extraorganizacionales tienen efectos en la vida laboral. Finalmente, debido a las secuelas negativas del estrés en los individuos, también hablaremos de sus consecuencias y medidas de prevención a nivel personal y organizacional.

En el capítulo tres se habla de la fase avanzada del estrés laboral, el Síndrome de Burnout. Aunque desde su exposición por Herbert Freudenberger en 1974, el síndrome de Burnout ha sido un concepto ampliamente empleado en la literatura científica sobre estrés, las organizaciones no tienen claro que este mal está afectando a sus empleados. Comenzaremos revisando sus antecedentes históricos para llegar a la definición del síndrome y de sus componentes. Revisaremos las causas que lo provocan y las poblaciones mayormente afectadas, ahondando en la repercusión que tiene en los profesionistas dedicados a la atracción del talento en las organizaciones. También hablaremos de sus síntomas, consecuencias y los principales modelos explicativos. Finalmente presentaremos sus técnicas de evaluación, tratamiento y prevención.

Por último, se presenta el taller propuesto. Éste integra medidas individuales y organizacionales para la prevención y reducción del estrés y burnout. A través de las dinámicas propuestas, el participante tendría la oportunidad de identificar las principales características del estrés y burnout. También, practicaría técnicas de relajación y respiración, de asertividad, de detención y sustitución de pensamientos y de manejo del tiempo. El taller está diseñado para confrontar a los participantes con su realidad, es decir, que tanto han sido afectados hasta el momento por el estrés y burnout y en qué medida están siendo fuente de estrés para sus subordinados. En esta dirección el participante desarrollaría en este taller habilidades para detectar el estrés y burnout en los demás, así como los cambios necesarios en su área para reducción y prevención.

# CAPÍTULO UNO

## ESTRÉS



## CAPÍTULO UNO **ESTRÉS**

Aunque el estrés forma parte de la experiencia humana, en años recientes se ha prestado gran atención a este fenómeno debido a sus resultados negativos. El estrés se ha hecho más psicológico y emocional que físico. Algo que caracteriza a la sociedad actual es el continuo cambio y con éste, nuevas y permanentes demandas de adaptación, lo cual provoca una tensión psicológica notable y un estado de estrés crónico.

Nuestro poder de adaptación es grande, pero también limitado en tiempo por lo que el ritmo biológico no puede seguir siempre al de la transformación social. La energía de adaptación es acumulada en vez de ser consumida físicamente de manera natural y así resulta nociva para los diferentes órganos. La respuesta ya no es física y saludable sino sobre todo psicológica, resultando devastador para el organismo. Es por esto que Hans Selye (1979), al finalizar el segundo simposio internacional<sup>1</sup> sobre el dominio del estrés afirmó, “*El hombre moderno aprenderá a dominar el estrés o se verá condenado al fracaso, la enfermedad y a la muerte*” (en Bensabat, 1994). Se comenzará así por conocer cómo es que se identificó el estrés, quienes fueron los primeros investigadores involucrados en su estudio y cuál es su importancia.

### **1.1 Antecedentes históricos del Estrés.**

El estrés no es un fenómeno nuevo, en realidad se podría decir que, gracias a él, el ser humano ha sobrevivido, pues le ha permitido adaptarse a este mundo de transformación constante.

Bensabat (1994), refiere que desde la antigua Grecia, Hipócrates, registró la existencia de “*una vis medicatrix naturae, o poder curativo de la naturaleza*” (p.

---

<sup>1</sup> Simposio celebrado en Monte-Carlo en noviembre de 1979, y que reunía en torno a varios premios Nobel y especialistas internacionales (en Bensabat, 1994).

14), que estaba compuesto por mecanismos propios del cuerpo, destinados a la restitución de la salud después de una exposición del cuerpo a agentes dañinos.

La palabra estrés deriva del griego STRINGERE, que significa provocar tensión (Skeat, 1958 en Ivancevich & Matteson, 1989). Se utilizó por primera vez en el siglo XIV y a partir de entonces se empleó en diferentes textos en inglés como STRESS, STRESSE, STREST y STRAISSE (Ivancevich & Matteson, 1989).

En el siglo XIX, el fisiólogo francés Claude Bernard (1979) demostró que una de las características de los seres vivos es, la facultad de mantener la estabilidad de su medio ambiente interno. Cuando esta facultad autorreguladora se ve agredida tenemos la enfermedad e incluso la muerte” (Bensabat, 1994; Sandi, Venero & Cordero, 2001).

La afirmación de Claude Bernard fue una de las primeras declaraciones de que el estrés es la consecuencia de la ruptura del equilibrio en el organismo (Ivancevich & Matteson1989).

En el siglo XX el fisiólogo americano Walter Cannon (1922), *“propuso el término ‘homeostasia’ (del griego homoios, similar y stasis, posición) para designar los procesos fisiológicos coordinados que mantienen la mayor parte de los estados constantes en el organismo”* (en Bensabat, 1994 p. 15).

En 1939, Walter Cannon *“adopta el término stress (estrés) y se refirió a los, niveles críticos de estrés, los cuales definió como aquellos que podrían provocar un debilitamiento de los mecanismos homeostáticos* (en Ivancevich & Matteson, 1989 p. 18).

Walter Cannon destacó la importancia de la activación del sistema nervioso simpático, y de la secreción hormonal resultante (adrenalina y noradrenalina), a nivel de las glándulas adrenales. Dicha activación prepara al cuerpo para afrontar

situaciones de peligro, mostrando conductas de lucha o de huida (Sandi et al. 2001).

Los datos aportados por Cannon atrajeron la atención de Hans Selye convirtiéndose en punto de partida de sus investigaciones. Hans Selye con sus investigaciones sentó las bases sobre el estrés.

Selye (1936), observó que todos los enfermos a quienes estudiaba, indistintamente de la enfermedad, presentaban síntomas comunes como, cansancio, pérdida del apetito, carencia de ánimo para realizar cualquier cosa, disminución de peso y de fuerza muscular. Esto llamó la atención a Selye, quien lo consideraba el "*síndrome de una simple enfermedad*" (en Bensabat, 1994 p.16).

Años después, Selye (1936), al investigar la existencia de una nueva hormona sexual, descubrió que todas las sustancias tóxicas, producían el mismo modelo de respuesta. Cambios idénticos eran provocados en los órganos por el frío, el calor, la infección, el traumatismo, la hemorragia y muchos otros estímulos. Concluyó, que el daño de los tejidos representaba una respuesta no específica a prácticamente cualquier estímulo nocivo, y propuso denominarla Síndrome General de Adaptación (**S.G.A.**) (Bensabat, 1994; Sandi, et al. 2001). Lo llamó general, porque los estresores afectan diversas partes del organismo. El término adaptación hace referencia a la activación de las defensas para auxiliar al organismo frente al estresor. Lo llamó síndrome porque las partes propias de la reacción se manifiestan de manera conjunta y son interdependientes (Ivancevich & Matteson, 1989).

El **S.G.A.** consta de tres fases de reacción defensiva no específica: alarma, resistencia y agotamiento. No necesariamente intervienen las tres fases para poder hablar de **S.G.A.** "*Sólo un stress muy grave desemboca en el agotamiento y en la muerte*" (Selye en Bensabat 1994).

La reacción de alarma se da al inicio, cuando el individuo se enfrenta a una situación de amenaza o peligro. Se dan cambios fisiológicos con el propósito que el organismo tenga los recursos necesarios para luchar o huir del peligro. El estado de alarma no puede mantenerse, si la situación aversiva se prolonga durante un tiempo, en caso de no morir, el organismo pasaría a la segunda fase (Sandi et al. 2001).

En la fase de resistencia, el organismo responde de manera opuesta a la primera fase. Al no desaparecer la amenaza, el organismo distribuye sus recursos, de modo que no se agoten. Se ponen en marcha mecanismos de ahorro de energía, sólo realizándose actividades necesarias para sobrevivir. Si los eventos aversivos se mantienen durante un tiempo mayor, el individuo entra en la tercer fase (Sandi, et al. 2001).

La tercera fase es de agotamiento o extenuación. Se produce con circunstancias estresantes de gran magnitud y que se experimentan por un tiempo prolongado. En esta fase el individuo ha perdido su capacidad de resistencia (Sandi, et al. 2001).

Ahora bien, aunque ya se tenía identificado, no se había llegado a un consenso sobre cómo definir el estrés. Para explicar un fenómeno por lo primero que se comienza generalmente es definiéndolo, por lo que, pasaremos a revisar las definiciones más conocidas y utilizadas de estrés.

## **1.2 Definición de Estrés.**

El primer problema que nos topamos al abordar el tema del estrés es la gran complejidad y ambigüedad del concepto. En la literatura científica y no científica aparece con distintos significados y estos pueden variar dependiendo el punto de vista desde el cual se esté estudiando al estrés.

No podemos dejar de mencionar la definición de Hans Selye, conocido como el padre del estrés:

El estrés es la respuesta no específica del organismo a toda demanda que se haga... significa que cualquier demanda, sea la que sea, física, psicológica o emocional, buena o mala, provoca una respuesta biológica del organismo, idéntica y estereotipada. Esta respuesta es mensurable y corresponde a unas secreciones hormonales responsables de nuestras reacciones al stress, somáticas, funcionales y orgánicas (Bensabat 1994 p.19).

Existen muchas maneras de definir el estrés, sin embargo Ivancevich y Matteson (1989), refieren que, *“en su mayoría caen en una de tres categorías: las definiciones basadas en los estímulos, las fundamentadas en las respuestas, y las centradas en el concepto estímulo-respuesta”* (p.20).

- Estrés según el estímulo: *“es la fuerza o el estímulo que actúa sobre el individuo y que da lugar a una respuesta de tensión”* (p.20). Por tanto, el estrés sería la situación en el ambiente, que tiene consecuencias perturbadoras.
- Estrés según la respuesta: *“es la respuesta fisiológica o psicológica que manifiesta un individuo ante un estresor ambiental”* (p.21). El estrés sería la respuesta del individuo a los estresores del ambiente.
- Estrés según el concepto estímulo-respuesta: *“es una consecuencia de la interacción de los estímulos ambientales y la respuesta idiosincrásica del individuo”* (p.22).

Como se mencionó en un principio, el estrés se ha estudiado desde distintos puntos de vista, en las ciencias médicas, después, en las ciencias de la organización y de la psicología. No obstante, para definir el estrés en forma objetiva se deben tomar en cuenta las condiciones ambientales y características personales del individuo (Ivancevich & Matteson, 1989).

Ejemplo de esta definición es la dada por Lazarus (1991), *“el estrés psicológico es una relación particular entre el individuo y el entorno, que es evaluado por éste como amenazante o desbordante de sus recursos y que pone en peligro su bienestar”* (p.43).

Lazarus (1993), menciona que, las diferencias individuales permiten que una misma situación afecte de manera diferente a las personas. Por este motivo no se puede establecer una relación causal entre estresores y respuesta al estrés. Lazarus y colaboradores plantearon la necesidad de incluir factores de motivación y de procesamiento cognitivo para explicar dicha relación.

- Los factores motivacionales se refieren al grado de importancia que le da el sujeto a una circunstancia estresante. A menor interés por un evento, menor probabilidad de verse afectado. A mayor interés por el evento mayores consecuencias.
- Los factores cognitivos hacen referencia, a la valoración del sujeto, acerca de los alcances que tienen distintos hechos y circunstancias para su propio bienestar. El concepto de valoración o evaluación se utiliza para nombrar el proceso de evaluación cognitiva que los individuos realizan en las situaciones de estrés (en Sandi et al. 2001).

Así la vivencia de estrés dependerá, de la interpretación que la persona haga acerca de los sucesos causantes.



En su modelo de estrés, Lazarus incluyó también el concepto de “afrontamiento” (en inglés “coping”). Este término *“hace referencia al tipo de estrategia adoptada por el sujeto ante una situación estresante, a partir de la evaluación cognitiva realizada acerca de la misma”* (en Sandi et al. 2001 p.16).

Distinguió dos tipos de estrategias principales de afrontamiento

- El afrontamiento centrado en el problema. Es una estrategia dirigida a actuar sobre la situación, con el objetivo de resolver los problemas que esta presenta.
- El afrontamiento centrado en la emoción. Es una estrategia dirigida a cambiar la forma en que el sujeto enfrenta o interpreta la situación. Por ejemplo, cuando la situación no se puede cambiar, como la muerte de un familiar, el afrontamiento se concentra en la emoción y en un cambio de actitud hacia la muerte (Sandi et al. 2001).

En resumen el modelo de Lazarus sobre el estrés está determinado por:

- La interacción entre los estresores y la reacción de estrés.
- La evaluación cognitiva que el individuo realice de la situación estresante y de sus propias capacidades para solucionarla o ser vencido por la misma.
- Las estrategias de afrontamiento implementadas, eficientes o ineficaces, para lograr la adaptación del individuo a los eventos estresantes (Sandi et al. 2001).

Es necesario hacer notar que, el estrés se da por cualquier demanda, ya sea una emoción agradable o desagradable. Una alegría o una mala noticia. En ambos casos la reacción del organismo será la misma, preparándose para la defensa contra la agresión, la supervivencia y la adaptación a las nuevas condiciones (Bensabat, 1994).

Por lo anterior se debe hacer la distinción pues el término estrés abarca dos situaciones distintas: una agradable, el buen estrés o Eustrés; otra desagradable, el mal estrés o Distrés.

Bensabat (1994), mencionó que el Eustrés es cuando las respuestas del organismo se hacen en acuerdo, con uno mismo, con su medio ambiente y con su propia capacidad de adaptación, dándose sin consecuencias, ya que son adecuadas a las normas fisiológicas del sujeto.

El Distrés se da cuando las respuestas exigidas por una demanda, agradable o desagradable, son excesivas y superan las capacidades de resistencia y de adaptación del organismo. En ambos casos hay una respuesta biológica de adaptación. Se convierte en Distrés cuando se supera el nivel de adaptación de cada individuo provocando una respuesta biológica excesiva que acarrea (Bensabat, 1994).

Las diferencias individuales juegan un papel muy importante, ya que dependiendo de la manera como se interpretan los acontecimientos será la manera de reaccionar y de afrontarlos. Un evento estresante puede ser percibido de forma positiva por unas personas y negativa para otras. La interpretación del agente del estrés dependerá, del nivel de estrés, del umbral de resistencia y de la capacidad de adaptación de cada uno.

### **1.3 Fisiología del Estrés.**

Ante un estímulo estresante, la primera reacción del organismo, en cuestión de segundos, es de alarma. Esta activación refiere Sandi et al. (2001), causa la relajación de la musculatura bronquial en los pulmones, un incremento de la frecuencia respiratoria, lo cual permite mejor ventilación pulmonar y mayor aporte de oxígeno a la sangre. También hay una contracción de los vasos sanguíneos en aquellos órganos y tejidos cuya función no es imprescindible en esta respuesta de

estrés y hay una redistribución de la circulación sanguínea hacia los órganos que precisen un mayor riesgo sanguíneo.

Si tras la reacción de alarma inicial, el sujeto ha conseguido superar la situación tienden a desaparecer estos cambios presentados en el organismo.

Cuando la situación estresante se mantiene en tiempo e intensidad (estrés crónico), la *activación* se mantiene sin regresar a sus niveles normales. Esta sobreactivación puede desencadenar diversas patologías fisiológicas.

Cuando el estímulo estresante excede un determinado umbral en intensidad y duración se activa, un proceso más lento. En este proceso se aumentan los niveles de glucosa en la sangre, para que pueda ser utilizada en las distintas estructuras involucradas en la respuesta de estrés. En esta fase el organismo puede modular las respuestas al estrés evitando una sobreactivación y se llegue a la fase de agotamiento (Sandi et al. 2001).

El mecanismo biológico del estrés es siempre idéntico no importando la diversidad de agentes causantes. Cada individuo puede reaccionar de manera distinta al estrés dependiendo su grado de vulnerabilidad, y de sus características heredadas o adquiridas.

En el Síndrome General de Adaptación establecido por Hans Selye (1976), los cambios biológicos en sus tres fases suceden de la siguiente forma:

En la reacción de alarma ocurren las alteraciones más significativas para la estructura bioquímica (Ivancevich & Matteson, 1989).

En la segunda fase, la de resistencia, el cuerpo se aclimata y se ajusta al factor estresante (Valdés, 1990, en Ramos 2001).

En la fase de agotamiento gracias a la exposición prolongada a un mismo estresor, el sistema u órgano que lo enfrenta agota su energía adaptativa, si el evento que causa estrés continúa, la activación sube de nuevo, muchas veces por encima del nivel máximo y a ello puede sobrevenir una enfermedad grave e incluso la muerte (Bensabat, 1994).

Se ha visto ya cómo reacciona el organismo a los estresores y ahora hablaremos de estos inductores.

#### **1.4 Estímulos inductores de estrés.**

Ya hemos señalado distintas definiciones del estrés y como responde el organismo a éste. Antes de revisar las aproximaciones al estudio de los estresores es conveniente mencionar la diferencia entre estrés y estresor. La diferencia radica en que, el estresor es un requisito necesario para que se dé el estrés; no obstante, el estrés no sigue siempre al estresor. Depende de la percepción del individuo que un estresor provoque estrés. La percepción es influida por las diferencias individuales (Ivancevich & Matteson, 1989).

Sandi et al. (2001), refieren cuatro categorías generales de los estímulos estresores:

- A) Los estresores Físicos: Aquellos estímulos de índole externa al sujeto que inciden sobre su organismo (el frío, el calor, el ruido, la altitud, los choques eléctricos, heridas, fracturas, etc.).
- B) Los estresores Biológicos: Son aquellas situaciones en las que se interfiere en la regulación homeostática del organismo, por ejemplo la privación de alimentos, de líquidos y de sueño, cambios bruscos de horarios, etc.

C) Los estresores Psicológicos: Están formados por el significado personal que el individuo concede a las situaciones. Pueden estar asociados con emociones negativas (el miedo, la inseguridad, la tristeza, los celos, la hostilidad, etc.).

D) Estresores sociales: Son situaciones producto de las relaciones del individuo con los semejantes de su entorno, y pueden ser negativas, o positivas. Ejemplos de estos son las separaciones, las pérdidas, los fracasos, los éxitos, el nacimiento de un hijo, las reuniones de trabajo, los exámenes, etc.

Sandi et al. (2001), exponen que para una intervención experimental o clínica es importante considerar los siguientes parámetros:

- El origen del estrés o el tipo de estresor.
- La intensidad del estresor.
- Duración del estresor.
- La frecuencia del estresor. Este parámetro es determinante para establecer las relaciones entre estrés y enfermedad.

Pasaremos a revisar las consecuencias que puede traer el estrés al individuo.

### **1.5 Efectos del Estrés.**

Se puede hablar de que una persona está estresada cuando la dosis de estrés acumulada supera su umbral óptimo de adaptación y su organismo empieza a mostrar señales de fatiga. La fatiga puede ser física, manifestada por cansancio, falta de energía ausencia de gusto por hacer cosas, etc.; ó intelectual con manifestaciones de dificultad de concentración, vacíos de memoria, descenso de rendimiento intelectual, etc. (Bensabat, 1994).

Reveladores de que la persona está sometida al estrés pueden ser, el dolor en partes del cuerpo, la impaciencia, la irritabilidad, el nerviosismo, la ansiedad, la angustia, la tristeza y el desaliento.

Estas señales no se presentan asociadas en el mismo sujeto ni aparecen al mismo tiempo. Una manifestación pasajera es normal, lo importante es la repetición o persistencia de diferentes señales de alarma las cuales nos hablarían de un estado de estrés crónico.

La persistencia de agentes estresantes durante meses o aun años, produce enfermedades de carácter más permanente, con mayor importancia y también de mayor gravedad. El estrés de este tipo es llamado **estrés crónico** y genera inicialmente modificaciones fisiológicas, pero su persistencia crónica produce serias alteraciones de carácter psicológico y en ocasiones falla de órganos vitales (Bensabat, 1994).

En los casos de exposición breve e intensa a los agentes lesivos, se da el llamado **estrés agudo** y este aparece en forma súbita, evidente, fácil de identificar y es generalmente reversible (Bensabat, 1994).

La práctica médica ha verificado por años las enfermedades producto del estrés. Los estilos de vida actuales son cada día más demandantes, esto lleva al hombre moderno a incrementar notablemente en mucho sus tensiones y produce la aparición de diversas patologías. En la Tabla 1 se muestran las principales alteraciones de salud relacionadas con el estrés.

En resumen, aunque el mecanismo biológico del estrés sea el mismo para todos, los resultados pueden variar en función del agente causante del estrés y de las diferencias individuales.

Tabla 1.

Principales alteraciones por el estrés (Buceta, Bueno & Mas, 2001 pp.34-35)

Trastornos cardiovasculares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hipertensión</li> <li>• Enfermedad coronaria (angina de pecho, infarto de miocardio)</li> <li>• Taquicardia</li> <li>• Arritmias cardíacas episódicas</li> <li>• Enfermedad de Raynaud</li> </ul>
Trastornos inmunológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asma bronquial</li> <li>• Síndrome de hiperventilación</li> <li>• Otros: dificultades respiratorias episódicas (disnea), sensación de opresión torácica</li> </ul>
Trastornos inmunológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gripe, herpes, tuberculosis</li> <li>• Cáncer</li> <li>• SIDA</li> </ul>
Artritis reumatoide	
Trastornos endocrinos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hipertiroidismo</li> <li>• Hipotiroidismo</li> <li>• Síndrome de Cushing</li> </ul>
Trastornos gastrointestinales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Úlcera péptica</li> <li>• Dispensia funcional</li> <li>• Síndrome del intestino irritable</li> <li>• Colitis ulcerosa</li> <li>• Otros: molestias digestivas, digestiones lentas, estreñimiento, aerofagia, espasmos esofágicos</li> </ul>
Diabetes e hipoglucemia	
Trastornos dermatológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prurito</li> <li>• Sudoración excesiva</li> <li>• Dermatitis atípica</li> <li>• Otros: alopecia, urticaria crónica, hipersecreción de grasa cutánea (seborrea, acné), rubor facial</li> </ul>
Dolor crónico y cefaleas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cefalea: tensional, migrañosa, mixta</li> <li>• Dolor crónico: lumbalgia, dismenorrea, etc.</li> </ul>
Trastornos musculares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del tono muscular</li> <li>• Tics, temblores y contracturas musculares mantenidas</li> <li>• Alteración de los reflejos musculares</li> </ul>
Trastornos bucodentales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bruxismo</li> <li>• Liquen plano oral</li> </ul>
Trastornos sexuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impotencia</li> <li>• Eyaculación precoz</li> <li>• Coito doloroso vaginismo</li> <li>• Alteraciones de la libido</li> </ul>

## 1.6 Evaluación del estrés.

La evaluación del estrés es complicada, ya que abarca múltiples aspectos estrechamente conectados, de difícil identificación y comprensión cuando se consideran de manera aislada. En consecuencia la evaluación del estrés y de los trastornos con él relacionados ha de centrarse en todos y cada uno de los elementos del complejo proceso de estrés considerando los siguientes aspectos:

- Acontecimientos o situaciones estresantes.
- Valoración cognitiva de esas condiciones ambientales generadoras de estrés.
- Patrón de activación fisiológica ante los acontecimientos estresantes.
- Estrategias de afrontamiento que el sujeto pone en marcha.
- Variables moduladoras del efecto del estrés
- Efectos del estrés considerando la posible aparición de trastornos, sintomatología sicopatología, estado de salud y funcionamiento psicosocial del sujeto (Crespo & Labrador, 2003).

Crespo y Labrador (2003), mencionan que, la evaluación del estrés puede hacerse de forma individual en aplicaciones personalizadas o grupales si han estado las personas expuestas a una mismo estresor. La evaluación puede centrarse en:

- a) La evaluación de los problemas del paciente y de sus determinantes.
- b) La valoración de los resultados del tratamiento, durante y después de la intervención así como en el seguimiento.

Los instrumentos de evaluación e acuerdo a Crespo y Labrador (2003), pueden dividirse en:

- A) Entrevistas estructuradas y semiestructuradas. La evaluación puede comenzar con una entrevista para identificar y obtener información general sobre los problemas del paciente. Los objetivos de la entrevista pueden ser,



identificar los estresores, las reacciones y respuestas de la persona ante estas; identificar los recursos personales y sociales con que cuenta el paciente y establecer la relación entre las respuestas de estrés y sus determinantes.

Durante la entrevista puede ser útil la reconstrucción detallada de una situación estresante vivida por el sujeto, centrándose en identificar los aspectos de la situación, la evaluación que el sujeto hizo, su reacción, las estrategias que puso en marcha para hacerle frente, el resultado obtenido y los efectos inmediatos a mediano o largo plazo.

Existen varios formatos de entrevista estructurada para la evaluación de acontecimientos vitales estresantes entre los que destaca el PERI (Psychiatric Epidemiology Research Interview) de Dohrenwend, Krasnoff y Askenasse y (1978), esta entrevista contiene 102 ítems. Para situaciones de tensión crónica mantenida Pearlin y Schooler (1978), propusieron un formato de entrevista en la que se identifican cuatro ámbitos de funcionamiento en los que aparece un tipo de tensión: pareja, economía, laboral y familiar. Las preguntas están orientadas a padre o madres de familia que trabajan fuera del hogar lo que hace difícil su aplicación a otras poblaciones. Por su parte, Brown y Harris (1989), desarrollaron la LEDS (Life Events and Difficulties Schedule) es una entrevista semiestructurada que evalúa acontecimientos vitales estresantes severos y estresores crónicos, estimando la amenaza total experimentada por el individuo. Sondea 40 sucesos vitales estresantes.

B) Cuestionarios. Los cuestionarios son un método útil y sencillo de aplicar para obtener información sobre los problemas de estrés. Los cuestionarios se utilizan también para determinar la evolución y el resultado de las intervenciones. En la Tabla 2 aparecen los cuestionarios más utilizados. En México, el instrumento más utilizado y confiable para medir estrés es el de

Salud Mental Estrés y Trabajo -SWS Survey- de Osterman y Gutiérrez (en Uribe, 2008).

Tabla 2. Cuestionarios más utilizados para la medición del estrés (Crespo y Labrador, 2003).

Valoración.	Nombre y Autor del cuestionario.
Acontecimientos o Sucesos Vitales Estresantes.	Cuestionario de Experiencia Recientes (Schedule of recent experience SRE) por Colmes y Rahe (1967).
	Listado de Experiencias Vitales (Life Experience Survey LES) por Sarason, Jonson y Siegel (1978).
Acontecimientos Estresantes Diarios	Escala de Acontecimientos Molestos Cotidianos (Daily Hassles Scale) de Kanner, Coyne, Schaefer y Lazarus (1981).
	Survey of Recent Life Experiences (SRLE) desarrollado por Kohn y MacDonald (1992).
Situaciones de Tensión Crónica Mantenido.	La Escala de Carga del Cuidador de Zarit, Reever y Bach-Peterson, 1980. O el índice de carga de la NASA para navegación aeroespacial.
Valoración cognitiva de los acontecimientos estresantes.	Escala de Estrés Percibido (Perceived Stress Scale PSS) desarrollado por Cohen, Kamarch y Mermelstein (1983).
Conductas de afrontamiento.	El Inventario de Modos de Afrontamiento (Ways of Coping Inventory WOC) por Lazarus y su grupo de investigadores.
	Cuestionario de Estimación del Afrontamiento (COPE) por Carve, Scheier y Weintraub (1989).
	Doping Strategy Indicador (CSI) de Amirkhan (1990, 1994)
	Inventario de Afrontamiento de Situaciones Estresantes (Doping Inventory for Stressful Situations CISS) de Nedler y Parker (1990).
Evaluación global. Proporcionan una visión de conjunto del proceso.	Inventario de Salud Conductual de Millon (Millon Behavioral Health Inventory MBHI) por Millon, Green y Meagher (1982).
	El Perfil de Estrés de Derogatis (Derogatis Stress Profile DSP) por Derogatis (1980).
	Inventario de Estrés y Síntomas de Everly (Everly Stress and Symptoms Inventory ESSI) por Everly y Sovelman (1987).

C) Observación y autorregistro. La observación realizada en el medio natural de la persona puede ser útil para evaluar acontecimientos diarios menores o situaciones de tensión crónica mantenida por un observador experto. El autorregistro permiten establecer relaciones entre estímulos

y reacciones y captar el proceso de estrés. El diseño de los sistemas de autorregistro está en función de los objetivos de la evaluación.

D) Registros psicofisiológicos: Esta evaluación determina las relaciones entre estresores y respuestas fisiológicas. La evaluación de las respuestas fisiológicas se centran en la determinación de la activación del Sistema Nervioso Simpático.

### **1.7 Diferencias individuales.**

La adaptación y la forma de percibir y/o responder ante el estrés dependerán de las diferencias individuales.

Sandi et al. (2001), refieren que las capacidades de las personas para enfrentarse a las adversidades depende de múltiples factores individuales, que van desde su herencia genética e influencias durante el desarrollo ontogenético, hasta factores de personalidad, y las conductas particulares. Los individuos están sumergidos en una realidad social (entorno, condiciones de vida, estratificación social, redes sociales, etc.) cuyo peso sobre la fortaleza o debilidad del individuo ante situaciones de estrés es realmente importante.

Estos son los factores de individualidad considerados de mayor importancia:

A. **La edad:** Un consumo excesivo de la energía de adaptación, provoca un agotamiento de los medios naturales de defensa y un envejecimiento prematuro. El envejecimiento estará determinado por la dosis total de estrés y de desgaste, que por el tiempo transcurrido (Ivancevich & Matteson, 1989; Bensabat, 1994).

B. **El sexo:** Las reacciones al estrés no son idénticas en el hombre y en la mujer. Cada experiencia es vivida y somatizada de forma distinta entre

un sexo y el otro. Esto se debe a diferencias psicológicas, de educación, de experiencias, de conducta y de reacciones, en ocasiones condicionadas por el modo de vida, las responsabilidades, las obligaciones familiares y socio-profesionales de cada sexo (Bensabat, 1994).

C. **La ocupación:** Dependiendo la ocupación desempeñada, varían las condiciones de estrés a las que se enfrenta el individuo. Dentro de las variables asociadas con la ocupación encontramos que existen “ocupaciones estresantes”, refiriéndonos con esto a que hay funciones laborales que presentan un índice más alto de estrés en los individuos. Otra variable es el “ajuste ocupacional” en el que los individuos no están adaptados al trabajo que desempeñan convirtiéndose en estresor (Ramos, 2001).

D. **Estado de salud:** Se refiere al estado general de salud física. Se ha encontrado que las personas con buena salud física resisten mejor los efectos nocivos del estrés. Una persona enferma, cansada o débil, tiene menos energía para afrontar el estrés que una saludable. La importancia del bienestar físico se hace evidente cuando se resisten problemas que exigen una movilización (Lazarus, 1991).

E. **Tipo de personalidad:** Aunque el estrés es el mismo para todos, el modo de respuesta es distinto y específico para cada individuo. Esto depende de la personalidad y del perfil Psicológico de cada uno. Bensabat (1994), refiere tres modos de respuesta y de comportamiento, que se corresponden con tres tipos de personalidad:

- Personalidad **tipo A.** Son sujetos hiperactivos, irritables, ambiciosos, agresivos, impulsivos, que no saben relajarse, impacientes crónicos y competitivos (Bensabat, 1994). Los individuos de tipo A experimentan gran cantidad de estrés y por sus

características de conducta son más propensos a ciertos estresores (Ivancevich & Matteson, 1989). Por sus tres componentes: competitividad, impaciencia y hostilidad, sobre todo por esta última, aumentan el valor amenazante ante situaciones de estrés (Sandi, et al. 2001)

- Personalidad de **tipo C**. Se trata de personas introvertidas que interiorizan su reacción al estrés, es decir, aunque aparentan ser resignados y tranquilos, los sujetos del tipo C en realidad están reprimiendo sus sentimientos por lo que se muestran menos agresivos (Bensabat, 1994). Estos sujetos, reprimen sus emociones, procuran complacer a los demás aun sacrificando sus propias necesidades o deseos (Sandi et al. 2001). Los sujetos del tipo C están más predispuestos a la depresión nerviosa, a los reumas, a las infecciones, a la alergia y tal vez incluso al cáncer, en relación con una baja más importante de las defensas inmunitarias (Bensabat, 1994).
- Personalidad **tipo B**. Según Bensabat (1994), los individuos con este tipo de personalidad, son personas que dominan bien y de forma natural su estrés. Reaccionan con calma y prudencia. Son el tipo de personalidad intermedio entre el A y el C.

F. **Apoyo social.** *El apoyo social “ha sido definido como la información que permite a las personas creer que: a) otros se preocupan por ellos y los quieren; b) son estimados y valorados, y c) pertenecen a una red de comunicación y de obligaciones mutuas”* (Gil-Monte, 2005 p. 156). Los efectos positivos del apoyo social son: 1) inhiben conductas de riesgo y refuerzan conductas de salud; 2) disminuye el impacto del estrés; 3) refuerza la efectividad positiva; y 4) hablar de sus experiencias estresantes con otros, tiende a inhibir las vivencias negativas (Téllez, 2001).

El hecho de tener alguien de quien recibir apoyo emocional, informativo y/o tangible, es un recurso de afrontamiento ante el estrés (Lazarus, 1991).

G. **Autoestima.** Ivancevich y Matteson (1989), menciona que los altos niveles de autoestima se encuentran asociados a una mayor confianza en la habilidad del individuo, para manejar satisfactoriamente la situación. Por el contrario, los bajos niveles de autoestima pueden facilitar los efectos nocivos del estrés.

H. **Locus de control.** Hace referencia al grado en que el individuo percibe los sucesos que le ocurren como controlables ó no relacionadas con su propia conducta (Sandi et al. 2001). Rotter (1966), hace una distinción entre locus de control interno y externo. El locus interno se refiere a la creencia de que los acontecimientos son causados por la conducta del individuo. El externo se refiere a la creencia de que los acontecimientos no son causados por la conducta del individuo (en Lazarus, 1991).

Ivancevich y Matteson (1989), mencionan que los individuos con locus de control externo se consideran incapaces frente al estrés, dado que no encuentra relación alguna entre su conducta y el control del estresor. Por su parte los individuos con locus de control interno tendrán menos probabilidad de presentar estrés, porque el individuo cree que puede tener control sobre la situación.

I. **Personalidad resistente.** Se conforma por una serie de características de personalidad que funcionan como fuente de resistencia ante los acontecimientos estresantes. Estas características se resumen en tres dimensiones: compromiso, control y reto. El compromiso hace referencia a la capacidad para creer en lo que uno es y la tendencia a involucrarse en las situaciones de la vida (trabajo, familia, relaciones interpersonales e instituciones sociales). El control se refiere a la tendencia

a creer que uno mismo influye en los eventos y resultados de sus acciones. El reto se basa en la creencia de que el cambio, más la estabilidad, es norma de vida. Los sujetos con reto perciben los cambios como oportunidad más que como amenaza, buscando nuevas experiencias. La personalidad resistente actúa como un modulador entre el estrés y sus resultados (Gil-Monte & Peiró, 2005).

El estrés es un tema amplio, para el propósito de esta tesina únicamente nos enfocamos en dar una perspectiva general. Sin embargo, no podemos dejar de hablar de los alcances y relaciones que tiene con el trabajo ya que, es en este ámbito, en el cual centraremos el presente trabajo.

# CAPÍTULO DOS

## ESTRÉS LABORAL





## CAPÍTULO DOS. ESTRÉS LABORAL

El estrés laboral es uno de los fenómenos más extendidos en nuestra sociedad. Aunque el interés por la productividad y la eficiencia lleva a las organizaciones a exigir más de sus empleados, no siempre va acompañado de condiciones de trabajo dignas y adecuadas para llevarlo a cabo.

El trabajo para muchos es tan importante que llega a formar parte de su identidad, entrelazándose su vida laboral y personal. Se da una relación bidireccional entre las demandas del trabajo y la casa. El estrés en el trabajo repercute en la vida personal, la tensión en casa afecta las relaciones en el trabajo (Ivancevich & Matteson, 1989). Desde esta perspectiva es necesario estudiar a la organización como fuente satisfacción personal, pero también de estrés.

### **2.1 La organización y el Estrés.**

La organización nació de la necesidad humana de cooperar. Para alcanzar metas personales, que por sí solos no podrían concluir por sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales, los hombres, han tenido que trabajar en conjunto. El hombre descubrió que esta cooperación puede ser más productiva si se cuenta con una estructura organizacional.

Definiremos a la organización como, *“una unidad social o agrupamiento humano deliberadamente creado y modificado para lograr objetivos específicos”* En este sentido, la palabra organización significa cualquier tarea humana establecida intencionalmente para alcanzar un objetivo. (Parsons, 1960 en Arias Galicia, 1973 p.13). Las empresas son ejemplos de organización.

Etzioni (1967), menciona que las organizaciones sufrieron un largo y penoso desarrollo a través de cuatro etapas:

1. Etapa de la naturaleza: la única base de la subsistencia humana eran los elementos de la naturaleza.
2. Etapa del trabajo: Al tener la necesidad de transformar los elementos de la naturaleza surge el trabajo, convirtiéndose en la actividad principal de la humanidad.
3. Etapa del capital: en esta etapa, el capital pasa a prevalecer sobre la naturaleza y el trabajo, volviéndose uno de los factores básicos de la vida social.
4. Etapa de la organización: Dentro de esta etapa la sociedad pasó por varias fases (edad media, liberalismo, socialismo y la actualidad) esto, para alcanzar el más alto nivel de industrialización, siendo el elemento principal de la sociedad, la organización. Surge el hombre organizacional (en Chiavenato, 1995).

Chiavenato (1995), en su libro “Introducción a la teoría general de la administración”, menciona que para alcanzar el éxito, el hombre organizacional necesita las siguientes características de personalidad:

1. Flexibilidad, frente a los constantes cambios que ocurren en la vida moderna, como también a la diversidad de los roles desempeñados en las diversas organizaciones.
2. Tolerancia a la frustración, para evitar el desgaste emocional, consecuencia del conflicto entre las necesidades organizacionales y las necesidades individuales.
3. Capacidad de retrasar las recompensas y realizar el trabajo rutinario dentro de la organización a pesar de sus preferencias y vocaciones.
4. Deseo de realización, para garantizar la conformidad con las normas que controlan la organización, asignando recompensas y sanciones sociales y materiales.

Desde esta perspectiva, la organización pide a sus empleados que soporten altas presiones, convirtiéndose la vida laboral en fuente de estrés. Como se mencionó en el capítulo anterior, definir estrés es sumamente complejo, de igual manera, definir estrés laboral.

## **2.2 Definición de Estrés laboral.**

Martínez (2004), señala que el estrés laboral es una forma específica de estrés que ocurre en el contexto del trabajo, donde se pueden identificar una serie de situaciones o factores generales y específicos, que actúan aislados o en conjunto como agentes estresantes ... Las consecuencias del estrés laboral no se limitan a la esfera profesional, sino que se extienden a menudo a la vida personal y familiar ... El estrés laboral surge de un desajuste entre el individuo y su trabajo, esto es entre sus capacidades y las exigencias del empleo (p.26).

Las organizaciones no cuentan con modelos que expliquen las consecuencias del estrés. Un modelo podría describir las reacciones ante el estrés y sugerir acciones.

### **2.2.1 Modelo del Estrés.**

En la Figura 1 mostramos el modelo de cuatro vías del estrés presentado por Williams y Cooper, (2004). Para fines de esta tesina, es el más representativo del estrés ya que muestra cómo actúan los mecanismos de afrontamiento.

El modelo ilustra la dinámica del proceso del estrés. Muestra las fuentes de presión y como se moderan o se amplifican en función de

las características conductuales y de personalidad. También presenta el efecto de contrapeso del afrontamiento y del apoyo. La casilla final es el resultado de la interacción entre presiones, características individuales y afrontamiento en términos de consecuencias positivas y negativas relacionadas con la salud y el bienestar. La manera en que la flecha se mueve hacia arriba o hacia abajo depende de la fortaleza relativa de esos factores para un individuo (p.6).

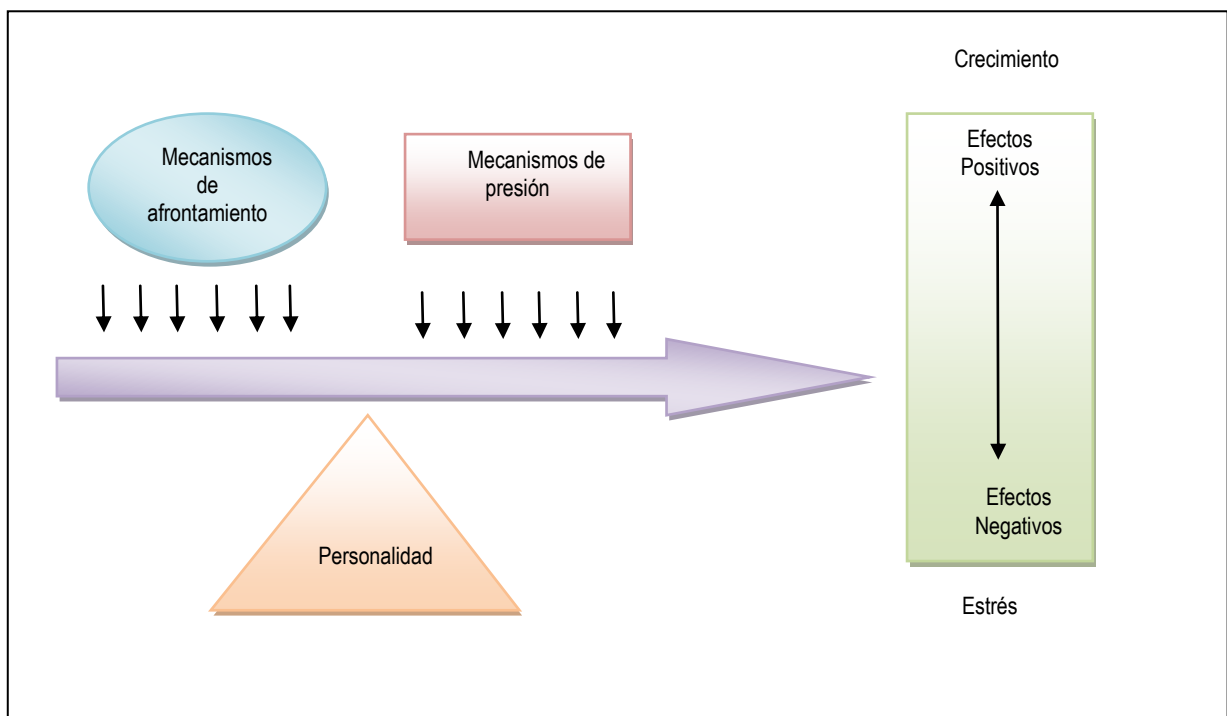


Figura 1. Modelo de cuatro vías del estrés (Williams & Cooper, 2004).

Si el individuo cuenta con más mecanismos de afrontamiento, sentirá que tiene mayor control de la situación y su autoestima será mayor. Esto permitirá que aumente su confianza en sí mismo y tendrán mayor éxito para manejar la presión. Se logra así “un círculo virtuoso de autorreforzamiento positivo” (p.6). Por el contrario, al carecer de mecanismos de afrontamiento se cae en los efectos negativos, por lo que, el estrés es, “el resultado negativo de un desequilibrio entre la presión y la capacidad de la persona para afrontarla” (p.6).

A continuación se habla de los mecanismos de presión en el trabajo o estresores laborales.

### **2.3 Estresores laborales**

Para muchos, el trabajo se convierte en su valor como personas, en consecuencia, lo que ocurra en su trabajo tendrá repercusiones en su vida laboral y personal. La mayoría de las personas pasa mucho tiempo en su trabajo, convirtiéndose éste en parte sustancial de sus vidas, no sólo como fuente de sustento sino como identidad personal. Por este motivo las situaciones que se afronten en el trabajo tendrán gran repercusión en la vida del individuo.

Ivancevich y Matteson (1989), clasificaron a los estresores en el trabajo en dos:

1. Estresores extraorganizacionales.
2. Estresores intraorganizacionales, que a su vez se subdividen, para su mejor estudio en:
  - a. Estresores del medio ambiente físico.
  - b. Estresores individuales.
  - c. Estresores grupales o colectivos.
  - d. Estresores organizacionales.

#### **2.3.1 Estresores extraorganizacionales.**

Los estresores extraorganizacionales, son las situaciones ajenas a la organización, que podrían resultar estresantes para la gente. La organización debe considerar que el individuo además ser parte de su equipo humano, está vinculado con su familia, su comunidad y sus actividades sociales. Por este motivo, el individuo no sólo tiene rol de empleado sino también, de padre, esposo,

miembro de la comunidad, etc., y en estos roles se pueden dar situaciones estresantes. Ivancevich y Matteson (1989), hablan de los tres estresores más significativos (ver tabla 3).

Tabla 3.  
Estresores extraorganizacionales.

La Familia	La familia puede provocar estrés, pero también es la mayor fuente de apoyo social que existe (Martínez, 2004).
Reubicación	La reubicación de una familia cuando un miembro ha recibido un ascenso o una transferencia causa estrés. Si hay una mala adaptación a su nuevo sitio de trabajo, aumentará el nivel de estrés (Ivancevich & Matteson, 1989).
Estresores económicos y financieros	El costo de vida es preocupación de muchos individuos. La persona no puede hacer frente a estas situaciones, no puede impedir que los precios sigan subiendo, lo que puede hacer es planear sus gastos o buscar un segundo empleo que podría causarle más cansancio y estrés (Ivancevich & Matteson, 1989).

### 2.3.2 Estresores intraorganizacionales.

Los principales estresores o fuentes de estrés y sus variantes más conocidas son:

- a. **Estresores del ambiente físico.** Se refiere a estresores relacionados con, aspectos físicos del ambiente, percibidos normalmente por uno o más de los cinco sentidos En la Tabla 4 se presentan los estresores mencionados por Ivancevich y Mattenson (1989).
- b. **Estresores a nivel individual.** Los estresores individuales se presentan en la Tabla 5. Están asociados directamente al papel que desempeñamos o a las tareas con las que tenemos que cumplir en la organización.

Tabla 4.

Estresores del medio ambiente físico (Ivancevich & Mattenson, 1989).

La luz	La iluminación inadecuada para la tarea que se está realizando, puede originar problemas, haciéndola más difícil o hasta imposible de terminar. Tanto la falta de luz como demasiada brillantez puede causar dificultades.
El ruido	El ruido se convierte en estresor cuando distrae, ya que interfiere nuestra concentración y es fuente de frustración, tensión, fatiga y disminución de desempeño. La falta de ruido también puede causar estrés.
La temperatura	El calor excesivo, así como la baja temperatura son estresores en potencia.
La vibración y el movimiento	La vibración y el movimiento por lo general surgen como consecuencia de operar alguna herramienta o algún vehículo que transmite la vibración o el vaivén.
El aire contaminado	Además de las repercusiones fisiológicas que implique, el aire contaminado en las industrias, se ha demostrado, que cuando la persona conoce lo efectos posibles de estos contaminantes, esto se convierte en un estresor.

Tabla 5.

Estresores a nivel individual.

Sobrecarga de trabajo	Se refiere a la sobrecarga, que hace que el individuo se sienta superado. Puede ser cuantitativa o cualitativa. Cuantitativa cuando los empleados perciben que tienen mucho trabajo. Es cualitativa cuando los empleados sienten que carecen de la habilidad para efectuar su trabajo (Ivancevich & Matteson, 1989).
Nivel ocupacional	Se refiere a las demandas del rol, en la empresa. La falta de definición de tareas a realizar lleva a la ambigüedad de rol, en la que el empleado no sabe qué tiene que hacer. Cuando hay diferencias entre la descripción del trabajo y las tareas que lo componen en realidad, surge el conflicto de rol. Otro factor de estrés es la responsabilidad, sobre máquinas, procesos o personas. La carrera profesional y la ausencia de un plan de carrera o el bloqueo de la misma como factor de estrés pueden tener efectos devastadores (Martínez, 2004).

- c. **Estresores de nivel grupal.** Ivancevich y Mattenson (1989), indican que existen grupos formales e informales. Los grupos formales son los que están establecidos por la organización. Los informales, son en los que las personas interactúan dentro y fuera del trabajo y no están establecidos por la organización (Ver tabla 6).

Tabla 6.  
Estresores a nivel grupal.

Falta de cohesión grupal	La cohesión se refiere en este caso, a la cercanía entre los miembros de un grupo. La cohesión en un grupo puede ser un estresor positivo o negativo (Ivancevich & Matteson, 1989).
Conflictos intragrupal	Las relaciones conflictivas con los compañeros, los ataques o el acoso, contribuyen al mal clima laboral (Martínez, 2004).
Conflictos intergrupales	Se refiere a los conflictos que se dan en la interacción y dependencia entre grupos para llevar a cabo las tareas (Ivancevich & Matteson, 1989).
Apoyo inadecuado del grupo	El apoyo grupal es un recurso con el que cuenta un individuo que hace frente a una situación de estrés. Cuando un empleado comparte el estrés con otros, los efectos del estrés se reducen. Al contrario la falta de apoyo o la influencia negativa pueden aumentar el estrés (Ivancevich & Matteson, 1989).

- d. **Estresores organizacionales.** A nivel organizacional hay un sinnúmero de estresores potenciales por lo que únicamente trataremos en la Tabla 7, los que están asociados a una perspectiva global del trabajo y que son inevitables dentro de las organizaciones.

Además de las consecuencias del estrés a nivel organizacional que se mencionaron, surgen nuevas consecuencias las cuales se describen a continuación.



Tabla 7.  
Estresores organizacionales.

Clima de la organización	Ivancevich y Matteson (1989), refieren que la interacción de personas, estructuras, políticas y metas genera una atmósfera o clima. Este clima condiciona la conducta de los individuos que la integran. El clima puede ser tenso, relajado, cordial, etcétera.
Estructura organizacional	Se refiere a la estructura que se puede dar en un tipo de puesto o a la posición del individuo en la estructura organizacional. Así, los individuos en jerarquías que tienen poco control sobre su trabajo pueden ser más susceptibles de experimentar estrés (Ivancevich & Matteson, 1989).
Territorio de la organización	Cuando las personas desarrollan sentimientos de propiedad de su espacio personal en la organización pueden generar estrés cuando salen fuera de su territorio (Ivancevich & Matteson, 1989).
Cambios en la Tecnología	Los cambios informáticos afectan la adaptación al trabajo, la satisfacción laboral y la salud mental de los empleados. En algunas profesiones, el equivalente del estrés tecnológico es la obligación de estar al día en los últimos avances si se quiere mantener el empleo (Martínez, 2004).
Influencia del liderazgo	El tipo de influencia del líder así como la simple interacción con éste, puede convertirse en un estresor para el empleado. Si hay falta de comunicación y apoyo por parte del líder, se crea una fuente de estrés. A veces se manifiesta en la falta de reconocimiento o valoración de las tareas hechas (Martínez, 2004).

#### 2.4 Consecuencias del Estrés laboral.

Dado un estresor laboral determinado, no todas las personas expuestas al mismo desarrollarán una enfermedad. Como se mencionó anteriormente, contamos con factores individuales y externos (sistemas de apoyo disponibles) los cuales modularán la respuesta a dicho estresor.

Los procesos patológicos del estrés que relacionan el ámbito laboral con la aparición de enfermedades tienen algunas de las siguientes características:

- Los estresores laborales tienden a ser crónicos más que intermitentes o autolimitados.
- Hay demandas laborales externas, tales como las creadas por máquinas.
- La adaptación a la situación crónica es difícil y se mantiene alguna activación de forma permanente.
- El fracaso en el cumplimiento de las demandas conduce a drásticas consecuencias.
- Los efectos del estrés en el trabajo afectan otras áreas (por ejemplo, la familia), así que, el impacto diario de la situación en el trabajo se mantiene y se acumula amenazando a la salud (Téllez, 2001).

La investigación ha mostrado que el estrés laboral prolongado tiene un gran número de determinantes y consecuentes tanto para la organización como para el trabajador. En la Tabla 8 se presenta un breve listado elaborado por O'Brien en 1986.

Referente a las consecuencias que trae para la organización, uno de los más costosos es perder a su personal. Esto debido a que, los individuos que se enferman por su trabajo, que se sienten superados por las presiones o que lo consideran insatisfactorio, se marchan al encontrar uno nuevo, sumándose el costo de capacitar y reclutar al nuevo personal. También el estrés puede causar un accidente laboral gracias al desgaste y la preocupación.

El estrés hace que las personas duden de sus capacidades ó que se congelen, por lo que también puede el individuo cometer errores a la hora de tomar decisiones, lo cual podría generar altos costos a la organización. Con el estrés, el empleado se desvincula de la organización, por lo que baja su calidad de trabajo

al perder su compromiso (Williams & Cooper, 2004). Al conocer las consecuencias del estrés para la organización surge la necesidad de identificarlo en los empleados y buscar una solución.

Tabla 8.

Principales determinantes y consecuencias del estrés laboral (O'Brien, 1986, en O'Brien, 1988).

<b>Determinantes (estresores)</b>	<b>Consecuencias</b>
<b>1. Contenido del trabajo</b>	<b>1 Conductuales</b>
Ritmo de la máquina	Huelgas
Infrautilización de las capacidades	Absentismo
Sobreutilización de las capacidades	Rendimiento disminuido
Sobrecarga cuantitativa	Uso de drogas y alcohol
Baja participación en las decisiones laborales	Aumento del uso de los servicios médicos
Presión horaria	Accidentes
Monotonía	
<b>2. Estructura y política organizacional</b>	<b>2. Salud física</b>
El rol de la ambigüedad	Hipertensión
Rol conflictivo	Úlcera Péptica
Trabajo compartido	Enfermedad respiratoria
Supervisión directiva	Dermatitis
Salario inadecuado	Enfermedad coronaria
	Cáncer
<b>3. Ambiente laboral</b>	<b>3. Salud psicológica</b>
Ruido	Depresión
Contaminación	Ansiedad
Temperatura	Alcoholismo, abuso de drogas
Escasa seguridad	Neurosis
	Enfermedad Psicógena
<b>4. Factores no relacionados con el trabajo</b>	
Eventos Estresantes no laborales	
Demandas familiares	
Inseguridad económica	
<b>5. Personalidad</b>	
Ansiedad	
Personalidad tipo A	
Locus de control externo-interno	

## **2.5 Identificación y manejo del Estrés laboral.**

El estrés es muy complejo, cada individuo puede tener diferentes fuentes, respuestas y síntomas. La persona estresada por sí misma, difícilmente solicita ayuda. Generalmente la persona pedirá ayuda ó le pedirán que la solicite hasta que sus síntomas sean muy intensos, es decir, hasta que el estrés le impide llevar una vida normal. Por este motivo es necesario contar con información necesaria para identificar el estrés en uno mismo y en los demás.

A nivel organizacional, indicadores evidentes de estrés son: el aumento en la rotación de personal, ausencias por enfermedad, baja productividad y altas tasas de accidentes y errores (Williams & Cooper, 2004).

A nivel individual, el indicador más claro de presencia de estrés es un cambio de comportamiento del sujeto.

Según Williams y Cooper (2004), ya que en cada individuo las manifestaciones pueden ser diferentes es necesario conocer algunos de los cambios que pueden indicar que la persona se encuentra bajo estrés:

### **Apariencia personal alterada**

- Falta de cuidado en la apariencia personal
- Aspecto deplorable
- Apariencia de cansancio
- Actitud de nerviosismo, temor
- Aspecto agitado

### **Hábitos alterados**

- Comer más, comer menos

- Beber más
- Fumar más
- Aumento de ausencias
- Mayor propensión a los accidentes

### **Conducta alterada**

- Irritabilidad
- Agresión
- Cambios repentinos en el estado de ánimo
- Concentración deficiente
- Capacidad deficiente para tomar decisiones
- Desempeño reducido (pp.14-15)

De acuerdo a Martínez (2004), hay varios pasos para manejar el estrés:

Un primer paso es saber en qué situación se encuentra uno, cual es el origen o la fuente, cual ha sido la evolución de la situación hasta el momento presente y cuál es el curso más probable que seguirá ...

El segundo paso es enfocar el problema o la situación adecuadamente y una vez que se ha hecho la solución está prácticamente a nuestro alcance ... Se analiza que se puede cambiar respecto a la fuente de estrés y a nuestro propio comportamiento, que recursos o habilidades de afrontamiento se poseen y que habilidades es preciso adquirir a través de cursos o de un adiestramiento adecuado o bajo supervisión. Puede ocurrir que la situación no sea controlable desde el propio individuo y tenga que recurrirse al asesoramiento profesional (pp. 152-154).

Para Williams y Cooper (2004), en conjunto, la intervención primaria, secundaria y terciaria, es uno de los enfoques más efectivos para combatir el estrés en las organizaciones.

- Intervención primaria.

Busca eliminar o disminuir los efectos del estrés a través de suprimir o moderar el origen del problema. En este nivel de intervención la organización necesita analizar qué cambios puede hacer para mejorar la calidad de vida de sus empleados sin que esto afecte sus presupuestos (Williams & Cooper, 2004).

Una técnica de disminución a nivel organizacional es la creación de programas donde se difunda la información sobre el estrés, sus causas y la forma de controlarlo. También puede crear programas para mejorar los hábitos del trabajador tales como: la alimentación adecuada y el ejercicio físico, los horarios de sueño y la participación en actividades recreativas.

- Intervención secundaria.

Busca moderar o eliminar el impacto del estrés sobre el empleado al desarrollar su capacidad de afrontamiento. Esto se logra gracias a talleres de entrenamiento donde se provee a los individuos de técnicas para manejar la presión (Williams & Cooper, 2004). Martínez (2004), señala que *“las habilidades de afrontamiento son el conjunto de recursos de todo tipo que poseemos para hacer frente a los agentes que nos provocan el estrés laboral”*. (P.157). Es decir, son todas las formas de reaccionar y comportarse, nuestros conocimientos, experiencias, y apoyos sociales que nos permiten afrontar las situaciones estresantes. Algunas de las habilidades de afrontamiento se presentan en la Tabla 9.

Tabla 9.  
Habilidades de afrontamiento.

<p>Autocontrol, reestructuración o reevaluación cognitiva</p>	<p>Estas técnicas restituyen al individuo el control de sus pensamientos y sentimientos. Se basan en cambiar la forma de evaluar las situaciones para modificar las emociones. El individuo puede exhibir, pensamientos perturbadores, sentimientos de angustia, ideas repetitivas, miedo intenso al trabajo, a los compañeros, al jefe o a los clientes. En la terapia cognitiva se aprende a eliminar los pensamientos negativos y a sustituirlos por otros más positivos (Martínez, 2004).</p>
<p>Apoyos Sociales.</p>	<p>La presencia de apoyos sociales, puede ayudar a atenuar las experiencias estresantes. El apoyo percibido permite que las personas afronten la situación con una actitud más positiva. También incrementan la autoconfianza en los propios recursos para enfrentar el estrés (Sandi et al. 2001).</p>
<p>Relajación.</p>	<p>Esta se utiliza para aminorar las reacciones de activación fisiológica. Las diversas técnicas de relajación, requieren llevarse a cabo en un ambiente tranquilo, con postura cómoda y actitud pasiva. Las técnicas requieren entrenamiento e instrucciones precisas. Un sustituto, es la respiración profunda. (Martínez, 2004).</p>
<p>Entrenamiento asertivo y en habilidades sociales.</p>	<p>Son técnicas que buscan ayudar a la persona que tiene dificultades para expresar sus sentimientos. <i>“Una persona no es asertiva cuando tiene dificultades en expresar lo que piensa, algunos problemas de estrés laboral se beben a conflictos interpersonales debidos a la falta de asertividad”</i> (Martínez, 2004 p. 216). Esta técnica enseña al paciente el estilo más adecuado de responder ante situaciones estresantes. Por su parte, el entrenamiento de las habilidades sociales, mejora la calidad de las relaciones interpersonales en el trabajo, enseñando a ofrecer y recibir apoyo social. Las principales clases de respuesta que comprenden las habilidades sociales son, <i>la capacidad de decir no, la capacidad de pedir favores y hacer peticiones, la capacidad de expresar sentimiento positivos y negativos, y la capacidad de iniciar, mantener y terminar conversaciones</i> (Gil-Monte, 2005 p. 158).</p>
<p>Entrenamiento en solución de problemas.</p>	<p>Su objetivo es ayudar a la persona a resolver problemas y mejorar su toma de decisiones. Facilita el reconocimiento del problema y ayuda a no responder impulsivamente. Provee el desarrollo de alternativas a la situación, ofreciendo estrategias para encontrarlas (Gil-Monte, 2005).</p>

- Intervención terciaria.

Se centra en el tratamiento de los individuos que ya tienen estrés. Su objetivo es sanar al individuo y aumentar su capacidad para afrontar el estrés más que prevenirlo (Williams & Cooper, 2004).

Las técnicas de la intervención secundaria también funcionan para los individuos que ya tienen estrés. De no contar con las habilidades para afrontar el estrés, el individuo requerirá desarrollarlas, ayudando así, a reducir sus niveles de estrés.

Al respecto Martínez, (2004), sugiere que, para aliviar los síntomas del estrés se deben considerar los siguientes puntos:

#### Práctica de la relajación

- recibir masajes
- ejercicios de respiración
- práctica del Yoga y de técnicas orientales como el Tai Chi y otras disciplinas que son mezcla de deporte y relajación
- realizar ejercicio físico (p.159).

#### Cambios en el estilo de vida

- supresión del tabaco
- control de peso
- disminución del consumo de sal
- reducción o supresión del consumo de alcohol
- moderar el consumo de cafeína
- ejercicio físico regular



- reducir el consumo de grasas saturadas y aumentar el de mono y poli insaturadas
- aumentar el consumo de frutas, verduras y legumbres
- consumo adecuado de minerales: calcio, potasio magnesio
- aprender y practicar técnicas de relajación (p.160).

Una respuesta al estrés laboral crónico es el síndrome de burnout. A continuación se revisaran sus principales características.

# CAPÍTULO TRES

## SINDROME DE DESGASTE PROFESIONAL (BURNOUT)



## CAPÍTULO TRES **SINDROME DE DESGASTE PROFESIONAL (SDP)**

La sociedad y la organización moderna se han percatado de la necesidad de una mejor calidad de vida laboral, para esto es necesario humanizar el lugar de trabajo dando respuesta a las necesidades individuales del trabajador ya que, se ha reconocido que las condiciones de trabajo pueden producir riesgos laborales que amenazan la salud de los trabajadores (Gil-Monte, 2005).

Actualmente, los clientes de las organizaciones exigen un servicio de excelencia, lo que demanda a los trabajadores un mayor trabajo emocional y uso de habilidades sociales. En este contexto el concepto de trabajo emocional, *“se puede definir como el acto de expresar emociones socialmente deseadas durante las transacciones en los servicios”* (Gil-Monte, 2005 p. 26). De esta manera, se le pide al prestador de servicios que se conecte emocionalmente con el cliente, para cubrir no sólo sus necesidades comerciales, sino también las emocionales que se generan por la transacción. *“Esta demanda de atención y de implicación emocional va a afectar a la salud mental de los trabajadores”* (Gil-Monte, 2005 p. 26).

Gracias a esta búsqueda de una mejor calidad de vida, ha proliferado el Síndrome de Desgaste Profesional (SDP ó Burnout) incrementándose cada década los casos identificados. Revisaremos sus antecedentes, causas, consecuencias, así como el modo de identificar, prevenir y tratar este síndrome.

### **3.1 Antecedentes del Síndrome de Desgaste Profesional.**

La investigación del SDP inició en Estados Unidos a mediados de los años setentas y llamó la atención de la comunidad científica a nivel mundial por sus grandes repercusiones en el trabajo ya que, surge como respuesta al estrés laboral crónico.

Gil-Monte (2005), comenta que *“Este no es un fenómeno nuevo, sin embargo en la actualidad gracias a los cambios sociales, culturales y organizacionales en el mundo del trabajo, este se ha convertido en una epidemia”* (p. 22). A dejado de ser un fenómeno exclusivo de los profesionales de ayuda, o del sector servicios, ya que en la actualidad se ha identificado que cualquier profesional o trabajador entregado a su profesión, con altos niveles de idealismo profesional y que trabaja con clientes puede desarrollar el SDP.

La investigación de este síndrome ha atravesado dos etapas: la fase pionera, y la fase empírica. La primera fase fue exploratoria. Los primeros artículos aparecen a mediados de los setentas en E.U y su contribución fue describir el fenómeno. Surgieron numerosas definiciones y se comenzaron a resaltar sus síntomas. Podemos decir que *“el Burnout tiene sus raíces en los servicios de cuidados en los que el corazón del trabajo es la relación entre el que brinda el servicio y sus destinatarios”* (Napione, 2008 p. 54).

Así el concepto de Burnout es mencionado por primera vez por el psiquiatra Herbert Freudenberger (1974), para describir el estado físico y mental que observó en jóvenes que trabajaban en una clínica de desintoxicación. Estos jóvenes al pasar un año de servicio, se sintieron agotados, se irritaban con facilidad, desarrollando una actitud cínica hacia sus pacientes (Buendía & Ramos 2001).

Herbert Freudenberger (1974), recurre al diccionario definiendo el Burnout como *“fallar, agotarse, o llegar a desgastarse debido a un exceso de fuerza, demandas excesivas de energía o de recursos”* (p.159).

Christina Maslach en 1977 lo da a conocer, *“desde entonces el término Burnout se utiliza para referirse al desgaste profesional que sufren los trabajadores de los servicios humanos debido a unas condiciones de trabajo que tiene fuertes demandas sociales”* (Buendía & Ramos, 2001 p. 33).

La segunda etapa del SDP se orienta hacia una investigación empírica sistemática dándose en los años ochentas. Se buscó que el trabajo fuera más cuantitativo, por lo que se utilizaron cuestionarios y metodologías de encuesta para estudiar grandes poblaciones. Christina Maslach y Susan Jackson (1981), crean la escala más utilizada hasta nuestros días, el Maslach Burnout Inventory-Human Services Survey (MBI ó MBI-HSS) para uso de profesiones de servicios humanos (Napione, 2008).

En la década de los ochenta, se publicaron estudios que informaban sobre las cualidades psicométricas de los instrumentos elaborados para evaluar el SDP y sus criterios diagnósticos. Se profundizó en la explicación del desarrollo del SDP construyéndose modelos para evidenciar las variables que influyen en la aparición del síndrome (Gil-Monte & Peiró, 1997).

En 1990 continuó la fase empírica, se extendió a otras ocupaciones y se incorporaron metodologías sofisticadas y herramientas estadísticas. Se hicieron estudios longitudinales para valorar la relación entre el medio ambiente y los sentimientos y opiniones del individuo.

Proliferó la investigación, ya no solamente en E.U sino en muchos otros países (Canadá, Alemania, España, Finlandia, Holanda, Italia, Portugal, China, Japón, Israel, Australia, Argentina, Ecuador, México Perú y Uruguay) se hicieron investigaciones (Napione, 2008).

El fenómeno se estudió en los profesionales de las organizaciones de servicios (profesionales de enfermería, médicos, maestros, funcionarios de prisiones, policías, trabajadores sociales, etc.) que trabajan en contacto directo con los clientes de esas organizaciones.

Pero, ¿qué es en realidad el Síndrome de Desgaste Profesional? Para responder esta pregunta se revisaran algunas definiciones que han planteado los investigadores que lo han estudiado.

### 3.2 Definición del Síndrome de Desgaste Profesional.

Una dificultad a la que nos enfrentamos a la hora de definir el SDP, son la gran cantidad de denominaciones en español para Burnout. Gil-Monte (2005), señala que en la literatura científica aparecen por lo menos diecisiete nombres diferentes en castellano para síndrome de Burnout. En la Tabla 10 se muestran la clasificación en tres grupos (Gil-Monte, 2005). Para fines del presente trabajo utilizaremos Síndrome de Desgaste Profesional (SDP) y burnout para referirnos a este síndrome.

Tabla 10  
Nombres en castellano para Síndrome de Burnout (Gil-Monte, 2005, p.37).

<b>Las que toman el término original burnout</b>	<b>Las que toman el significado de la palabra burnout</b>	<b>Las que consideran burnout como sinónimo de estrés laboral</b>
Síndrome de quemarse por el trabajo	Desgaste psicológico por el trabajo	Estrés crónico laboral asistencial
Síndrome de estar quemado en el trabajo	Desgaste ocupacional	estrés laboral asistencial
Síndrome de quemarse en el trabajo	Desgaste profesional	estrés profesional
Síndrome de estar quemado	Agotamiento profesional	Estrés laboral
Síndrome del quemado	Síndrome de cansancio emocional	
Estar quemado		
Quemazón profesional		

En la cuestión de las definiciones, en la literatura científica hay numerosas como:

- Maslach y Jackson (1981), definen el SQT como *“una respuesta al estrés laboral crónico integrado por actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja (actitudes de despersonalización) y hacia el propio rol profesional (falta de realización personal en el trabajo), así como por la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado”* (Napione, 2008 p. 56).
- Perlman y Hartman (1982), realizaron una revisión de las definiciones en investigaciones entre 1974 y 1980. De 48 trabajos concluyen que puede definirse como *“una respuesta al estrés emocional crónico con tres componentes: agotamiento emocional y/o físico, baja productividad laboral y un exceso de despersonalización”* (en Gil-Monte, 2005 p.45).
- Pines y colaboradores (1981), definen el burnout como un estado de agotamiento (físico, emocional y mental) caracterizado por decaimiento físico, sentimientos de desesperanza, pérdida de recursos emocionales y desarrollo de actitudes negativas hacia el trabajo, hacia la vida y hacia otras personas, como resultado de una presión emocional alta y constante asociada a una implicación intensa con otras personas durante un prolongado período de tiempo (en Pines, 1993).
- Gil-Monte (2005), menciona que *“es una respuesta al estrés laboral crónico. Se trata de una experiencia subjetiva de carácter negativo compuesta por cogniciones, emociones y actitudes negativas hacia el trabajo, hacia las personas con las que se relaciona el individuo en su trabajo, en especial los clientes, y hacia el propio rol profesional”* (p.44).

En general, se acepta que las dimensiones que contribuyen a delimitar el constructo son tres:

1. El (agotamiento) cansancio emocional (CE). Es el síntoma central y más relacionado al estrés. Se caracteriza por la pérdida progresiva de energía y de los recursos emocionales debido al contacto habitual y sostenido con personas a las que hay que atender en el de trabajo. Los trabajadores sienten que ya no pueden dar más de sí mismos a nivel afectivo (Buendía & Ramos, 2001; Uribe, 2008).

2. La despersonalización (DP). *“La despersonalización puede ser definida como el desarrollo de actitudes y sentimientos negativos hacia las personas destinatarias del trabajo. Estas personas son vistas por los profesionales... de forma deshumanizada debido a un endurecimiento afectivo, lo que conlleva que les culpen de sus problemas”* (Gil-Monte, 2005 p.45). El individuo presenta irritabilidad, actitudes negativas, respuestas frías e impersonales hacia las personas (clientes, pacientes, alumnos, etc.) y sentimientos de cinismo. (Buendía & Ramos, 2001).

3. La falta de realización personal (RP). Se define como la predisposición de los profesionales a evaluarse negativamente, y esa evaluación negativa afecta su capacidad para ejecutar el trabajo y para relacionarse con las personas a las que atienden. Surge cuando las demandas sobrepasan la capacidad del individuo para atenderlas de manera competente. Involucra evitación de las relaciones personales y profesionales, bajo rendimiento laboral, incapacidad para soportar la presión y una baja autoestima (Gil-Monte, 2005; Napione, 2008).

### **3.2.1 Diferencias entre SDP y estrés.**

El estrés laboral es un proceso más amplio que el SDP. De acuerdo a Gil-Monte (2005), el estrés laboral “se define como un proceso dinámico de interacción entre la persona y su entorno. Este proceso se inicia cuando un individuo percibe un desequilibrio importante entre las demandas del entorno y su capacidad de



respuesta bajo condiciones donde el fracaso en hacer frente a esas demandas tiene consecuencias negativas importantes para él (p.41).

El burnout por su parte, debe ser entendido como una respuesta al estrés laboral crónico (específicamente, el que surge de las relaciones entre proveedores de servicios y receptores) cuando fallan las estrategias de afrontamiento. En los modelos de estrés laboral las respuestas al estrés se sitúan como variables mediadoras entre el estrés y sus consecuencias. El burnout está entre el estrés percibido y sus consecuencias (Gil-Monte & Peiró 1997; Uribe, 2008).

Perifo y Salvador (1993), entienden el estrés como un desequilibrio entre las demandas del medio y la capacidad de respuesta del individuo, y elaboraron un modelo (ver figura 2) que incluye el burnout como respuesta al estrés laboral. Los estresores laborales propician estrategias de afrontamiento para manejar y eliminar las respuestas del estrés con las que luchan diariamente. Al no ser exitosas las estrategias de afrontamiento puede darse baja realización personal en el trabajo y agotamiento emocional. Ante estos sentimientos el sujeto desarrolla actitudes de despersonalización como forma de afrontamiento (en Gil-Monte y Peiró, 1997).

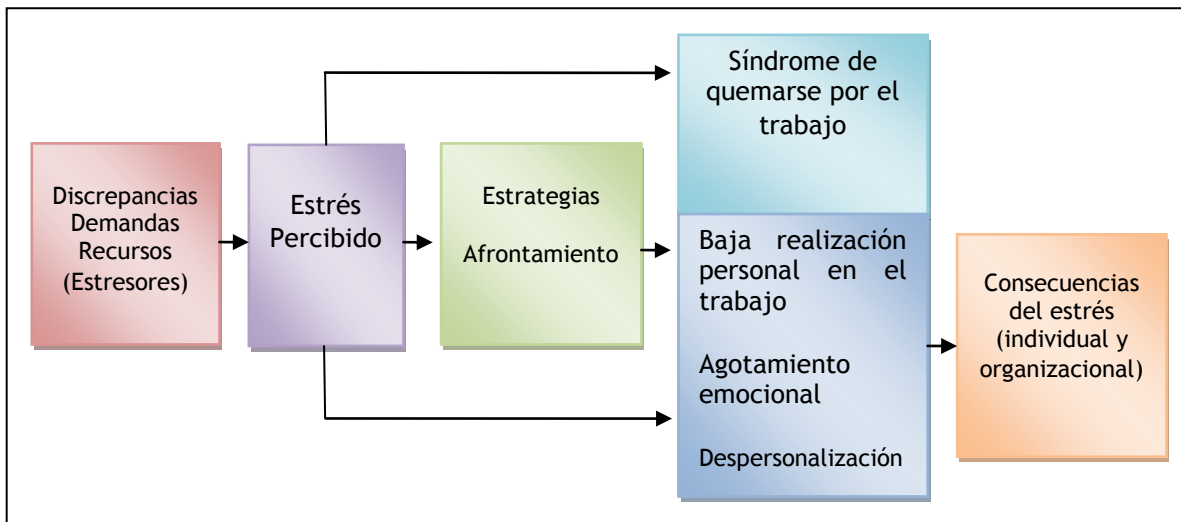


Figura 2. Modelo para integrar el síndrome de quemarse por el trabajo dentro del proceso de estrés laboral (Gil-Monte y Peiró, 1997 p. 19).

Por lo anterior, Gil-Monte (2005), menciona que el SDP *“es una de las diferentes respuestas que pueden aparecer en situaciones de estrés laboral crónico y por tanto una de las posibles formas en las que puede desarrollarse el proceso de estrés laboral pero no la única. Hilando más fino, aunque la mayoría de los autores lo encuadran en la categoría de las respuestas algunos lo consideran una consecuencia”* (p.43).

Otra razón de que el estrés laboral no debe entenderse como sinónimo de SDP, es que, el estrés tiene efectos negativos y positivos sobre el individuo mientras que el SDP sólo tiene efectos negativos (Gil-Monte, 2005).

Una vez definido este síndrome e identificadas sus principales dimensiones es esencial conocer cuáles son las causas y poblaciones más propensas al Síndrome de Desgaste Profesional.

### **3.3 Causas del Síndrome de Desgaste Profesional.**

Gran parte del origen del burnout puede localizarse en factores sociales y no tanto en las características de quienes lo experimentan (aunque existen predisposiciones), se vuelve decisivo entender el ambiente organizacional y el diseño de trabajo y como estos interactúan con las diferencias individuales propiciando resultados que son perjudiciales para los usuarios, los propios profesionales y la organización (Uribe, 2008).

Gil-Monte (2005), propone una perspectiva psicosocial en la cual el SQT es un proceso que se desarrolla debido a la interacción entre las características del entorno laboral y las características personales. Esta aproximación es más útil para entender cómo se inicia y progresa el síndrome y sus síntomas a lo largo de un proceso en el que el individuo va pasando por una secuencia de etapas o fases diferentes

con sintomatología diferenciada. Este proceso puede ser reversible si el individuo emplea estrategias de afrontamiento adecuadas para gestionar las situaciones de estrés laboral crónico; de lo contrario puede progresar hasta una situación irreversible que conlleva al abandono del trabajo e incluso de la profesión, y de la que el individuo no puede salir sin la ayuda de un profesional especializado (p.55).

Gil-Monte agrupa estas condiciones del entorno laboral en cuatro niveles presentados en la Tabla 11.

Además de las condiciones desencadenantes del burnout es importante conocer las poblaciones en riesgo. Entre ellas se pueden mencionar, los médicos, psicólogos clínicos, profesionales de la enfermería y trabajo social, auxiliares de clínica, personal docente, policías, sacerdotes, bomberos, funcionarios penitenciarios, empleados de atención a clientes, vendedores, abogados, jueces, informáticos, periodistas, funcionarios y trabajadores de la administración pública, profesionales del deporte, controladores aéreos, militares, profesionales de emergencias, trabajadores bancarios, árbitros y jueces deportivos (Bosqued, 2008; Gil-Monte & Moreno-Jiménez, 2007).

En las organizaciones hay numerosas áreas y puestos, cada una con sus propias dificultades, cargas de trabajo y situaciones propiciadoras de estrés. El presente trabajo está dirigido a un área en especial: Atracción de Talento.

### **3.3.1 El ejecutivo de reclutamiento, población propensa al estrés y SDP.**

En México la mayor investigación del burnout se ha enfocado en profesionistas que tienen mayor demanda emocional, como los de la salud (médicos y enfermeras) y los de la educación.

Tabla 11

Antecedentes del entorno laboral causantes del Burnout (Gil-Monte 2005; Gil-Monte & Peiró 1997).

<p>Antecedentes del entorno social de la organización</p>	<p>a) Los cambios en las condiciones sociodemográficas. Se caracterizan por el aumento de la población originando escasez de instituciones, de medios, y de personal.</p> <p>b) Cambios en la normativa y en la legislación, que originan crisis de identidad en los colectivos profesionales.</p> <p>c) Cambios en la cultura de la población. La sociedad busca servicios de alta calidad y se deteriora la relación entre los trabajadores y los clientes, por la alta demanda llegando hasta la agresión.</p> <p>d) Cambios en las condiciones tecnológicas, que tienen como consecuencia la aparición de sobrecarga laboral cualitativa, y la aparición de expectativas profesionales irreales.</p> <p>e) Cambios en la concepción del trabajo, que en el sector servicio han dado lugar a la conceptualización del fenómeno denominado trabajo emocional.</p>
<p>Antecedentes del sistema físico-tecnológico de la organización</p>	<p>a) Variables relacionadas con la estructura de la organización. Algunas variables relacionadas a la estructura son: la percepción por parte de los empleados de las políticas organizacionales y del apoyo institucional, las normas burocráticas en las que hay conflicto entre los valores de los empleados y las normas organizacionales, la subcontratación de servicio y las características de la tarea</p> <p>b) La tecnología de la organización que se convierte en sobrecarga laboral.</p>
<p>Antecedentes del sistema social-interpersonal de la organización.</p>	<p>a) Disfunciones en los roles laborales (conflicto de rol y ambigüedad de rol). Se han identificado variables relacionadas a las disfunciones de los roles como la incertidumbre sobre la relación con los clientes, la implicación del profesional en los problemas de los clientes, y la falta de control que tienen sobre sus resultados.</p> <p>b) Falta de apoyo social en el trabajo procedente de los compañeros, de los supervisores y de la dirección.</p> <p>c) Conflictos interpersonales, en especial con los clientes de la organización.</p> <p>d) Ausencia de reciprocidad en los intercambios sociales.</p> <p>e) Proceso de contagio del SQT debido a mecanismos de modelado.</p>

Tabla 11 continuación.

<p>Antecedentes del sistema personal de los miembros de la organización</p>	<p>a) Baja Autoeficacia. Muchos clientes no cooperan y a pesar los esfuerzos no hay resultado por la falta de colaboración, sintiéndose impotentes se atribuyen los fracasos.</p> <p>b) Motivación para la ayuda. Factores importantes son el altruismo y la orientación comunal en la que, el individuo está pendiente de las necesidades de los demás y se sienten mejor después de ayudarlos.</p> <p>c) Variables sociodemográficas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sexo. Existen diferencias en las actitudes de despersonalización ya que los varones puntúan más alto. Esto puede deberse a los roles de masculino y femenino y su interacción con los requisitos de las ocupaciones.</li> <li>• Edad. Un alto porcentaje de estudios muestra que a mayor edad habrá menos burnout. Los índices de burnout son bajos entre los 20-25 años, altos desde los 25 hasta los 40 y mínimos a partir de los 40.</li> <li>• Estado civil. Algunos estudios han mostrado que los sujetos casados experimentan menos el burnout que los no casados. Esto no es por el estado civil en sí, lo que influye es el apoyo social recibido por la esposa (o) y la calidad de la relación.</li> <li>• Antigüedad en el puesto y en la profesión. Los resultados son similares a la variable edad ya que los profesionales jóvenes cuentan con menos estrategias de afrontamiento para prevenir situaciones estresantes.</li> </ul> <p>d) Otras variables de personalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalidad tipo A. Los individuos con este tipo de personalidad son más propensos al burnout debido a que tienden a ser individualista y por tal motivo sus apoyos sociales son reducidos. También dado su fuerte compromiso con el trabajo, pocas veces practican la relajación, el ejercicio físico, o simplemente tomar descansos y vacaciones.</li> <li>• Locus de control. Los profesionales con locus de control externo son más propensos al burnout que los de control interno. Esto se debe a que los sujetos con locus de control interno perciben que tienen más control de la situación, enfrentan el problema y recurren más al apoyo social. Los de locus externo son más propensos al desamparo.</li> <li>• Personalidad resistente. A mayor personalidad resistente habrá menor probabilidad de presentar burnout.</li> <li>• Falta de apoyo social. Esta carencia es una variable puede facilitar los efectos del estrés laboral sobre el burnout.</li> </ul>
---	--

Sin embargo el estudio del burnout en psicólogos es escaso a pesar de ser una profesión con alto riesgo ya que, se mantiene una relación muy próxima con la persona que se atiende (Benevides, Moreno-Jiménez, Garrosa, & González, 2002; García, Meda, Moreno-Jiménez, Morante, & Castañeda, 2006).

Benevides et al. (2002), mencionan que en el ejercicio profesional de la psicología se dan elementos que predisponen al estrés y al burnout como, el exceso de demanda, la rutina, la remuneración insuficiente, la presión constante y los problemas en sus relaciones laborales y sociales. Otro problema es que se ha idealizado al psicólogo como una persona que siempre está dispuesta a atender y solucionar las demandas de sus clientes, por lo cual la exigencia es mayor.

A continuación se mencionan dos de los estudios realizados en psicólogos mexicanos.

- Ortiz y Ortega (2009), realizaron un estudio a 126 psicólogos mexicanos que laboran en diferentes áreas y mostró que la mitad de ellos estaba afectado por el burnout, con sus manifestaciones somáticas y psicológicas. Los psicólogos más afectados fueron los del área educativa.
- García et al. (2006), realizaron un estudio con 454 psicólogos, con rangos de edad entre 21 y 67 años y con una antigüedad laboral mínima de seis meses en áreas clínica, asistencial, educativa, organizacional y social. Los resultados indicaron que los psicólogos que trabajaban en el área laboral presentaron niveles más altos en despersonalización que aquellos que trabajaban en el área de clínica.

La mayoría de los psicólogos del área organizacional trabajan en recursos humanos. Muchos de ellos la primer área en la que se desempeñan al ingresar a la organización es la de reclutamiento y selección de personal en la cual se enfrentan a desafíos y exigencias para realizar su labor.

El mercado laboral cambia constantemente y es difícil encontrar a la gente idónea para cubrir los puestos vacantes en la organización. La tarea se complica si el reclutador no cuenta con las cualidades necesarias para enfrentar la escasez de talento.

Arias Galicia (1973), hablando de la importancia y relevancia del seleccionador escribe:

Parece que muchos seleccionadores no se han dado cuenta cabal de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo... Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones... Esas decisiones pueden afectar la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente a la organización... Es imprescindible, pues, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas. Es una gravísima responsabilidad (p.260).

Hawk (1968), menciona que según las actividades que desarrolla el reclutador, estas son algunas de las características con las que debería contar:

- Facilidad de palabra. debe ser capaz de utilizar hábilmente el lenguaje para comunicarse con los candidatos.
- Sensibilidad hacia las personas. Para conocer las necesidades de sus candidatos y equipo de trabajo.

- La capacidad para generar confianza. Lo requiere para obtener la información, con la mayor veracidad posible, del candidato.
- Habilidad para escuchar a las personas. Escuchar significa, que el oyente pone los intereses de su interlocutor por encima de los suyos. Significa asegurarse de que ha oído y comprendidos correctamente todo lo que dijo el candidato.
- Confianza en sí mismo. Al ser eslabón entre el mercado laboral y la organización, necesitará tener una confianza realista en sí mismo, para soportar las presiones que ejercen los candidatos y sus responsabilidades hacia la organización.
- Paciencia y tolerancia. El reclutador tiene numerosos encuentros, tanto amistosos como hostiles. Estas características le ayudarán a tolerar las demandas de sus gerentes y candidatos.

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función, lo que implica doble de responsabilidades y de trabajo.

Según Werther y Davis (1991), algunos de los desafíos a los que se enfrenta el seleccionador de personal son los siguientes:

1. El aspecto ético. El ejecutivo puede ser tentado a recibir gratificaciones y obsequios para contratar a un candidato que no cubre con el perfil. En ocasiones, algún superior le puede solicitar contratar un recomendado poniendo en juego los valores del seleccionador.
2. Importancia del proceso de selección para la organización. El proceso es un medio para que la organización logre sus objetivos. La organización puede imponer pautas difíciles de alcanzar.



3. El supervisor o jefe inmediato. Cuando el supervisor inmediato del departamento interesado es quien tiene la última decisión para contratación, puede ser benéfico o contraproducente.

4. Contacto con personas. El seleccionador de personal o lo largo de todo el proceso de selección se topa con un gran número de personas, estilos de vida, niveles de cultura y economía, idiosincrasias e historias de vida. Frente a todo esto debe estar preparado, adaptando su comportamiento con tal de alcanzar su objetivo, cubrir las vacantes.

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente.

Sin embargo, puede no todo salir bien. El candidato puede dejar el puesto. La organización puede responsabilizar al reclutador, es más el mismo puede llegar a pensar que falló. El no darse cuenta que son situaciones impredecibles y que tienen solución, provocara en el ejecutivo que todo el proceso de reclutamiento y selección se perciba como una fuente impresionante de estrés.

Como se ha mencionado anteriormente cualquier profesión en la que se tenga contacto con clientes es una población de riesgo, por lo que es importante conocer los síntomas y consecuencias del SDP para poder prevenirlo.

### **3.4 Síntomas y consecuencias del Síndrome de desgaste profesional.**

Tan importante es entender el contexto en el que surge la patología y su desarrollo, como el conjunto de síntomas que lo componen. Para determinar que

un síntoma es indicador de burnout debe en conjunto con los demás, afectar el plano cognitivo, afectivo y actitudinal del individuo (Gil-Monte, 2005).

Por su parte, Maslach y Jackson (1984), listaron un conjunto de signos y síntomas del burnout:

- Agotamiento emocional, verbalizado con la expresión: “no puedo más”.
- Quejas contra todos y contra todo el mundo a su alrededor, incluyendo a la organización en la que se trabaja.
- Fatiga y falta de ilusión por el trabajo cotidiano.
- Sentirse atrapado y sin salida.
- Dificultad para afrontar la sobrecarga de trabajo.
- Enfriamiento de las relaciones interpersonales con la pareja, familiares, amigos, compañeros y clientes.
- Reacción crónica ante cualquier intento o sugerencia de ayuda.
- Disminución de la satisfacción, implicación y motivación laborales.
- Creencia de falta de logro personal.
- Sentimiento de frustración profesional e ideas de abandono precoz de la carrera en la que se han invertido grandes esfuerzos, tanto personales como de formación.
- Síntomas de somatización: cefaleas, palpitaciones, malestar abdominal, insomnio, etc.
- Intentos de automedicación: alcohol, tranquilizantes, etc. (en Santiago, 2003).

Gil-Monte (2005), presenta la división de los síntomas en los tres planos mencionados anteriormente. Ver Tabla12.

Gil-Monte (2005), menciona que la sintomatología, su repercusión sobre la salud del profesional y sobre los resultados de la organización, va a variar en función de características de

personalidad, de los estilos de afrontamiento utilizados, y de otras variables de carácter individual; pero todos los individuos que llegan a la última fase del proceso presentan un deterioro de las cogniciones, de los afectos, de las actitudes y de las conductas con consecuencias negativas para las relaciones entre el profesional y su entorno socio-laboral, en especial para los clientes de las organizaciones (p.53).

Tabla 12.

Principales síntomas psicológicos del SQT obtenidos por Gil-Monte (Gil-Monte, 2001 en Gil-Monte, 2005 p. 50)

<b>Síntomas cognitivos</b>	<b>Síntomas afectivo-emocionales</b>	<b>Síntomas actitudinales</b>	<b>Otros síntomas</b>
Sentirse contrariado. Sentir que no valoran tu trabajo. Percibirse incapaz para realizar las tareas. Pensar que no puedes abarcarlo todo. Pensar que trabajas mal. Falta de control. Verlo todo mal. Todo se hace una montaña. Sensación de no mejorar. Inseguridad. Pensar que el trabajo no vale la pena. Pérdida de la autoestima.	Nerviosismo. Irritabilidad y mal humor. Disgusto y enfado. Frustración. Agresividad. Desencanto. Aburrimiento. Agobio. Tristeza y depresión. Desgaste emocional. Angustia. Sentimientos de culpa.	Falta de ganas de seguir trabajando. Apatía. Irresponsabilidad. Escaquearse. Pasar de todo. Estar harto. Intolerancia. Impaciencia. Quejarse por todo. Evaluar negativamente a compañeros. Romper con el entorno laboral. Ver al paciente como un enemigo. Frialdad hacia los pacientes. No aguantar a los pacientes. Indiferencia. Culpar a los demás de su situación.	<b>Conductuales</b> Aislamiento. No colaborar. Contestar mal. Enfrentamientos.  <b>Físicos</b> Cansancio.

### **3.4.1 Consecuencias del Síndrome de Desgaste Profesional.**

De la Gándara (1988), distingue tres tipos de consecuencias del SDP: laborales, personales y familiares.

Las consecuencias laborales del Burnout incluyen:

- Insatisfacción laboral y deterioro del ambiente laboral.
- Disminución de la calidad del trabajo.
- Absentismo laboral.
- Reconversión profesional.
- Abandono de la profesión.

Entre las principales consecuencias personales podemos mencionar:

- Exaltación de las actividades extralaborales.
- Aislamiento social.
- Psicopatología.

Algunas consecuencias familiares son:

- Ruptura familiar.
- Falta de comunicación.
- Hostilidad.

### **3.5 Modelos Explicativos del Síndrome de Desgaste Profesional.**

Gracias al creciente auge en las organizaciones de servicios de buscar la excelencia y por su preocupación de ofrecer una calidad de vida a sus empleados, aumento la cantidad de investigaciones sobre el SDP. Por este motivo se elaboraron varios modelos desde diversos marcos teóricos. La Tabla 13 presenta una clasificación de los diferentes modelos.

Los modelos desarrollados en el marco de la teoría sociocognitiva del yo para explicar el SDP, consideran que las cogniciones influyen en lo que los individuos perciben y hacen. También consideran que la seguridad que tiene el individuo en sus capacidades determinará el empeño que pondrá para conseguir sus objetivos facilitando o dificultando conseguirlos (Gil-Monte, 2005).

Los modelos desarrollados en las teorías del intercambio social, proponen que el SDP se origina en la percepción de falta de equidad o de ganancia que desarrollan los sujetos en las relaciones interpersonales. El tercer grupo de modelos con enfoque en la teoría organizacional, se caracterizan por dar mayor importancia a los estresores organizacionales y a las estrategias de afrontamiento que utiliza el trabajador (Gil-Monte, 2005).

Tabla13

Taxonomía de modelos del síndrome de quemarse por el trabajo (Gil-Monte & Peiró 1997 p. 30).

MARCOS TEÓRICOS DESDE LOS QUE SE HAN ELABORADO LOS MODELOS	MODELOS SOBRE EL SÍNDROME DE QUEMARSE POR EL TRABAJO
a) Teoría sociocognitiva del yo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de competencia social de Harrison (1983)</li> <li>• Modelo de Cherniss (1993)</li> <li>• Modelo de autocontrol de Thompson, Page y Cooper (1993)</li> </ul>
b) Teoría del intercambio social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo Buunk y Shaufeli (1993)</li> <li>• Modelo de conservación de los recursos de Hobfoll y Fredey (1993)</li> </ul>
c) Teoría organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de Golembiewsky, Munzenrider y Carter (1983)</li> <li>• Modelo de Cox, Kuk y Leiter (1993)</li> <li>• Modelo de Winnubst (1993)</li> </ul>

En la actualidad un modelo que explica la etiología del síndrome es el modelo teórico sobre el Síndrome de Quemarse por el Trabajo (SQT) de Gil-Monte (2005). Para explicar el modelo teórico del proceso del SQT, integra los siguientes modelos.

### **Modelo tridimensional del MBI-HSS.**

El MBI-HSS es el cuestionario para evaluación psicométrica del SDP más utilizado. Está formado por 22 ítems que se distribuyen en tres dimensiones que evalúan aspectos cognitivos (realización personal en el trabajo), emocionales (agotamiento emocional) y actitudinales (despersonalización) de la psique.

Maslach señala que inicia con la aparición de agotamiento emocional, posteriormente despersonalización y por último baja realización personal en el trabajo. La validez del modelo ha sido probada en diferentes estudios.

Gil-Monte (1994), hipotético un modelo donde el SQT se define como una respuesta al estrés laboral crónico que aparece tras un proceso de reevaluación cognitiva, cuando las estrategias iniciales para afrontar el estrés laboral crónico no resultan funcionales. Esta respuesta es una variable mediadora entre el estrés percibido y sus consecuencias y se inicia con el desarrollo conjunto de baja realización personal en el trabajo y alto agotamiento emocional. Las actitudes de despersonalización que siguen se consideran una estrategia de afrontamiento desarrollada por los profesionales ante la experiencia crónica de baja realización. Esta perspectiva integra el papel de las cogniciones y emociones como variables mediadoras en la relación

entre el estrés laboral percibido y las respuestas actitudinales y conductuales. Ver figura 3 (Gil-Monte, 2005 pp. 107–108).

### Modelo de Edelvich y Brodsky

Para Edelvich y Brodsky (1980), el SDP es un proceso de desilusión o de desencanto hacia la actividad laboral. Su modelo consta de cuatro fases:

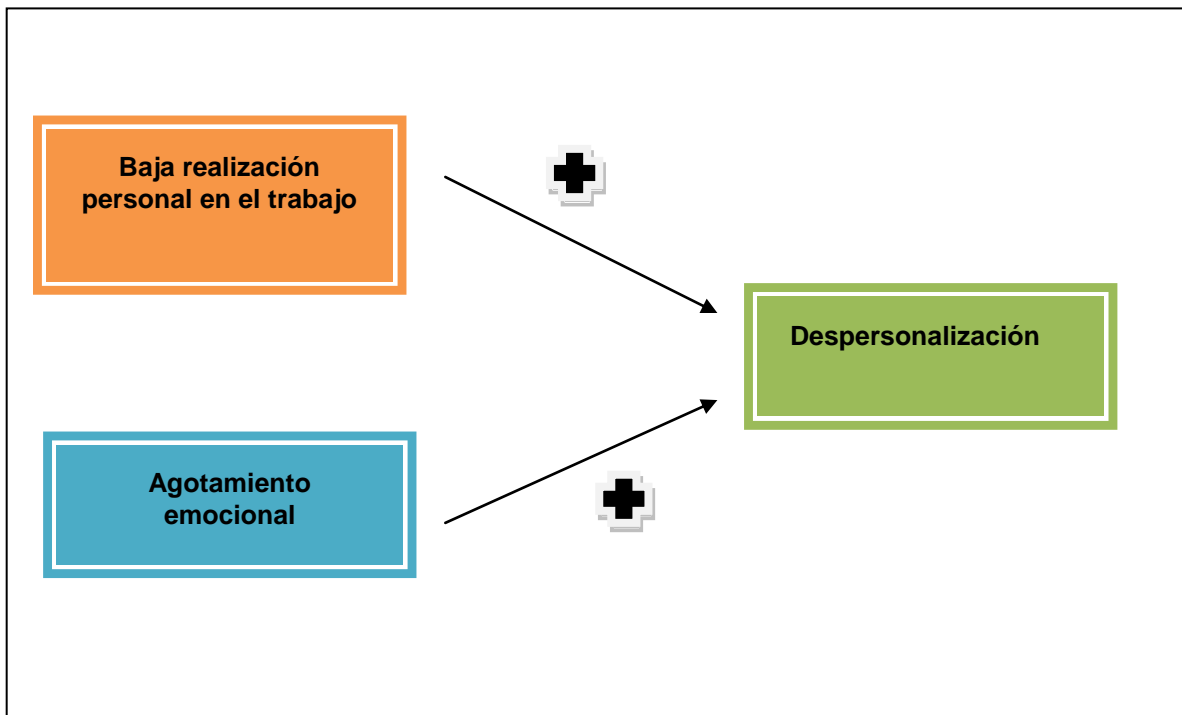


Figura 3 Modelo definitivo elaborado por Gil-Monte (1994), para explicar el proceso de desarrollo del SQT según MBK-HSS (p. 108).

1. Entusiasmo. En este período inicial, el individuo desarrolla gran ilusión y expectativas irreales sobre el trabajo que realizará. Los profesionales se sobre identifican con sus clientes y con el empleo hasta el punto de hacer tareas y horas adicionales.

2. Estancamiento. Aunque realiza su trabajo, deja de ser su todo. El individuo pone su atención en aficiones personales, los amigos, el hogar y la familia. Comienza a valorar las condiciones de trabajo (salario, horarios de trabajo, promociones).

3. Frustración. El individuo se pregunta si vale la pena el trabajo, los obstáculos a los esfuerzos personales son vistos como detractores de la satisfacción y como intentos de frustrar las intenciones del sujeto. Aparecen problemas emocionales, fisiológicos y conductuales.

4. Apatía. Aparece como mecanismo de defensa frente a la frustración. El individuo se siente frustrado continuamente en el trabajo. Los trabajadores hacen lo mínimo evitan las innovaciones, incluso intentan evitar a las personas a las que deben atender.

Este proceso es de carácter cíclico, de manera que se puede repetir en diferentes momentos en la vida laboral de un sujeto (Gil-Monte, 2005).

### **Modelo de Price y Murphy.**

El SDP para Price y Murphy (1984), es un proceso de adaptación a las situaciones de estrés laboral, y sugieren que se explica de manera similar a un duelo, pues hay pérdidas a nivel personal (pérdida de la ilusión), a nivel interpersonal (pérdida de los beneficios de las relaciones interpersonales, como sentirse apreciado) y en el nivel institucional y social (pérdida de trabajadores competentes para el sistema). Se atraviesa por seis fases sintomáticas:

1. Desorientación. El individuo toma conciencia de la realidad laboral y comprueba que no alcanza sus objetivos con las personas hacia las que trabaja.

2. Labilidad emocional. Se caracteriza por inestabilidad emocional, que se ve incrementada por la falta de apoyo social emocional por parte de otros miembros del equipo de trabajo, y por el aislamiento y el



distanciamiento emocional que los profesionales de ayuda desarrollan como técnica de afrontamiento para no implicarse en los problemas de las personas.

3. Culpa. Aparecen sentimientos de culpa debido al fracaso profesional. se atribuyen fallos que no están bajo su control y se consideran culpables de la situación. Esto lleva a desarrollar técnicas de afrontamiento poco adaptativas, como disminuir la calidad de los cuidados o adoptar un profesionalismo eficiente pero excesivamente frío y distante.
4. Soledad y tristeza. Debe superarse para pasar a las siguientes fases.
5. Solicitud de ayuda.
6. Equilibrio. Se restablece el equilibrio inicial con el que se abordo la profesión.

Además de los modelos, Gil-Monte (2005), menciona que cuando se analizan los síntomas del SDP se observa un deterioro del componente cognitivo, afectivo y actitudinal de la psique. Por este motivo para entender la relación antecedentes-consecuentes entre sus síntomas y su progreso es necesario conocer que son esos componentes de la psique y como intervienen en el trabajo.

**Componentes cognitivos.** Gil-Monte (2005), menciona que la cognición alude al proceso mediante el que los individuos obtienen y utilizan la información, incluyendo su representación y su recuperación. En relación al estrés laboral, los procesos cognitivos intervienen en las evaluaciones sobre la tarea y su entorno, y en las evaluaciones que se realizan sobre las capacidades para poder afrontar la tarea y sobre la propia imagen. Los procesos cognitivos que Gil-Monte (2005), refiere son:

- Creencias sobre la capacidad percibida. Hace referencia a la función del pensamiento para prever sucesos y desarrollar formas para controlarlos, mediante la construcción de escenarios que sirven de ensayo para la acción. Las creencias negativas sobre la capacidad percibida influyen en el

progreso del SDP ya que evalúan negativamente su capacidad para realizar el trabajo. La consecuencia es un fracaso cognitivo, se evaluará negativamente reduciendo su autoestima, desarrollando sentimientos de inutilidad, de frustración, fracaso profesional, apatía indiferencia, desgaste y agotamiento emocional.

- Crisis existencial vinculada al trabajo. El trabajo es una actividad central en la vida de muchos individuos y puede traer consecuencias sobre su percepción de utilidad personal y social. Es fuente de realización personal y de reconocimiento, estatus e identidad. Cuando el trabajo deja de cumplir estas funciones las personas pueden tener una crisis existencial. Los estresores laborales pueden originar que el individuo pierda el compromiso hacia su trabajo y hacia los demás.
- Justificación de la conducta y categorización de personas. Cuando una conducta es recriminable se necesita una justificación moral para realizarla. Mediante la justificación moral los profesionales justifican sus acciones agresivas considerando que lo hacen por el bien del cliente y de la sociedad. La organización contribuye al desarrollo de esas conductas mediante las prácticas burocráticas y mediante la acción colectiva que diluye la responsabilidad individual, de manera que los miembros de la organización no se sientan responsables de las decisiones que afectan negativamente a otros.
- La categorización de los estímulos del entorno es una estrategia para procesar información de nuestro entorno. Las categorías simplifican el procesamiento de la información y se utilizan para clasificar estímulos, incluyendo sus atributos y las relaciones entre esos atributos. La categorización contribuye a la deshumanización. Interviene en el desarrollo de actitudes negativas hacia los clientes y hacia la organización.

**Componente afectivo.** El término afectivo se refiere a un fenómeno genérico e inespecífico que incluye otros fenómenos tales como estados de ánimo y emociones. Las emociones son una forma de afecto compleja, que suelen estar provocadas por situaciones definidas. El trabajo tiene una función emocional ya que ocurren interacciones y se establecen relaciones interpersonales. Si las relaciones son positivas, el individuo experimentará emociones positivas, mientras que si están deterioradas, las emociones experimentadas serán negativas. Las organizaciones utilizan diferentes mecanismos para regular la expresión de las emociones. Estos mecanismos obligan al trabajador a realizar un esfuerzo para controlar la expresión de sus emociones, y constituyen una fuente de desgaste emocional contribuyendo al desarrollo del SDP.

**Componente actitudinal.** Las actitudes son predisposiciones a responder a un estímulo con cierta clase de respuesta, positiva o negativa. Debido a su función mediadora entre las emociones, las cogniciones y las conductas, las actitudes en el trabajo (por ejemplo, satisfacción laboral, compromiso con la organización) van a influir sobre la calidad del trabajo realizado, sobre la calidad de las relaciones interpersonales y sobre los niveles de absentismo, entre otras cosas (Vigoda, 2000 en Gil-Monte, 2005). Bajo estrés surgen actitudes y conductas negativas hacia los clientes no como estrategia de afrontamiento.

La existencia de pensamientos negativos sobre los receptores del servicio, y la manera negativa y cínica en que les han tratado es una de las causas que aparezca culpa en los profesionales. Esta vivencia, junto a la percepción de desencanto profesional y de desgaste psíquico, origina en algunos profesionales una sensación de fracaso y de pérdida de la autoestima, y puede llevar al desarrollo de una depresión. En el modelo teórico de Gil-Monte, la culpa es considerada como estado y no como rasgo de personalidad.

Con estos elementos Gil-Monte (2005), plantea el modelo teórico presentado en la Figura 4.

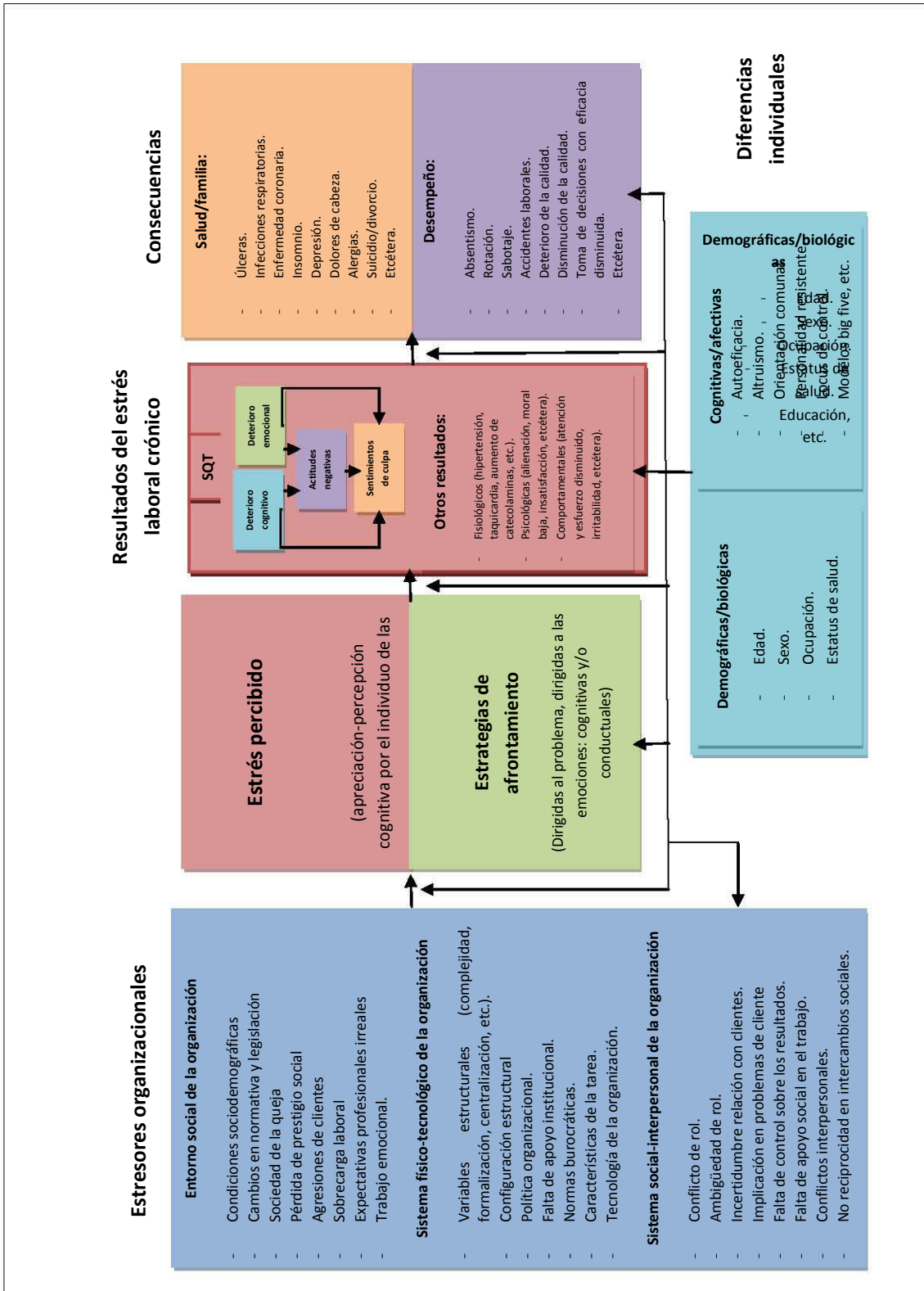


Figura 4  
Un modelo teórico sobre el SQT (Gil-Monte, 2005 p.131).

Este integra los principales antecedentes y consecuentes del SDP ofreciendo una herramienta para el diagnóstico e intervención. En el modelo se muestran los principales antecedentes del SDP, las estrategias de afrontamiento y cómo encaja el SDP como respuesta al estrés laboral crónico. También presenta las consecuencias para el individuo y la organización.

### **3.6 Evaluación del Síndrome de Desgaste Profesional.**

Un diagnóstico requiere la valoración de los síntomas, considerar su proceso de aparición, identificar las fuentes de estrés y evaluar la intensidad o frecuencia con que el individuo presenta los síntomas. Para esto se requieren procedimientos cualitativos y cuantitativos de diagnóstico y evaluación. Los cualitativos consisten en la realización de entrevistas al trabajador cuyo objetivo es identificar los síntomas, explorar la experiencia laboral, analizar sus relaciones interpersonales en el trabajo, identificar como se ha desarrollado el síndrome y las causas de la aparición. Los procedimientos cuantitativos consisten en la aplicación de escalas psicométricas para comprobar presencia del SDP (Gil-Monte, 2005).

El instrumento más utilizado en el Maslach Burnout Inventory (MBI), creado por Maslach y Jackson en 1981. Este cuestionario mide la frecuencia e intensidad del burnout. Consta de 22 ítems en total y en él diferencian tres subescalas que miden a su vez los tres factores o dimensiones que conforman el síndrome:

- Agotamiento emocional: su puntuación es directamente proporcional a la intensidad del síndrome, es decir a mayor puntuación en esta escala mayor es el nivel de burnout experimentado por el sujeto.
- Despersonalización: también su puntuación guarda proporción directa con la intensidad del burnout.
- Realización personal: en este caso la puntuación es inversamente proporcional al grado de burnout, es decir a menor puntuación de

realización a logros personales más afectado está el sujeto (De la Gándara, 1998).

Un grado medio de burnout se reflejaría en puntuaciones medias en las tres escalas. Si las puntuaciones son bajas en los dos primeros factores y altas en el último, no hay burnout (Bosqued, 2008).

Ya que el SDP no es un proceso exclusivo del personal asistencial, se desarrolló el MBI-GS (Maslach Burnout Inventory-General Survey) (Maslach, Jackson y Leiter, 1996), que evalúa en profesiones no asistenciales. En esta nueva edición del MBI, se define el burnout como *“una crisis en la relación con el propio trabajo, sin que signifique necesariamente una crisis de las relaciones con las personas en el trabajo”* (Maslach, Jackson & Leiter, 1996, en Gil-Monte 2005 p. 46). Este instrumento consta de tres subescalas, agotamiento, cinismo y eficacia profesional. El agotamiento sigue siendo una réplica de la dimensión original, no obstante, sin referirse a usuarios, clientes o pacientes, sino de forma genérica y refiriendo al trabajo. La subescala de cinismo reemplaza la de despersonalización mostrando la indiferencia y distanciamiento frente al trabajo. Esta se relaciona con el fracaso en el manejo de los problemas para adaptarse al trabajo y a la tarea que se realiza. La escala de eficacia profesional corresponde a la antigua escala de realización personal, pero enfocada a aspectos laborales (Gil-Monte, 2005). En la Tabla 14 se enlistan algunos de los instrumentos más utilizados.

En México, Felipe Uribe (2008) y un grupo de psicólogos de la UNAM, desarrollaron el primer instrumento de medición del burnout (desgaste ocupacional) para mexicanos, la Escala Mexicana de Desgaste Ocupacional (2008). La EMEDO consta de 130 reactivos que miden los siguientes factores: agotamiento, despersonalización, insatisfacción de logro, trastornos psicosomáticos (trastornos del sueño, del dolor, sexuales, pseudo-neurológicos, gastro-intestinales, depresión y ansiedad) y variables sociodemográficas.

Tabla 14 Instrumentos más utilizados para medir el SDP (Pérez 2009, p. 73)

Instrumentos de medida	Autores
Staff Burnout Scale for Health Professionals	Jones (1980)
Indicadores del Burnout	Gillespie (1980)
Emener-Luck Burnout Scale	Emener y Luck (1980)
Tedium Measure (Burnout Measure)	Pines, Aronson y Kafry (1981)
Maslach Burnout Inventory	Maslach y Jackson (1981)
Burnout Scale	Kremer y Hofman (1985)
Teacher Burnout Sacale	Seidman y Zager (1986)
Energy Depletion Index	Garden (1987)
Mattews Burnout Sacale for Employees	Mattews (1990)
Efectos Psíquicos del Burnout	García Izquierdo (1990)
Escala de Variables Predictor del Burnout	Aveni y Albani (1992)
Cuestionario de Burnout del Profesorado	Moreno y Oliver (1993)
Holland Burnout Assessment Survey	Holland y Michael (1993)
Rome Burnout Inventory	Venturi, Dell'Erba y Rizzo (1994)
Escala de Burnout de Directores de Colegios	Friedman (1995)

Hay métodos alternativos para detectar el burnout. Por su parte, Dussault y Larouche (1989), refieren que el principal indicador subjetivo del burnout es un estado general de fatiga intensa que se acompaña de:

1. pérdida de autoestima, vinculada a los sentimientos de incompetencia profesional y baja satisfacción laboral
2. diversos síntomas físicos asociados al estrés sin que exista una causa orgánica
3. problemas de concentración, irritabilidad y negativismo.

El principal indicador objetivo es la disminución progresiva y significativa del desempeño laboral al pasar los meses. Esta disminución puede ser percibida por los clientes que reciben servicio de mala calidad, por el supervisor que nota disminución del rendimiento o por los compañeros que observan pérdida de interés en el trabajo (en Gil-Monte, 2005).

Adicional, Bibeau et al. (1989), presenta otros criterios para detectar síntomas:

- a) el bajo desempeño no deben ser resultado de incompetencia profesional del individuo, es decir anteriormente se desempeñaba aceptablemente.
- b) los síntomas no deben ser causa de una psicopatología previa y,
- c) no ser provocados por problemas familiares (en Gil-Monte, 2005).

De acuerdo a Gil-Monte (2005) *“evaluar el burnout como un constructo unidimensional lleva a considerarlo un estado de agotamiento emocional, y de esta manera se solapa con otras respuestas al estrés laboral, hasta tal punto no se puede asegurar que está evaluando el síndrome y no otra patología como tedio, fatiga, agotamiento físico y psicológico, cansancio etc. (p.57). Si se analiza como constructo multidimensional, se puede hablar de un proceso en el que intervienen síntomas cognitivos, emocionales y actitudinales y responder a su etiqueta de síndrome. La evaluación multidimensional es más adecuada, pues estos síntomas deben evaluarse sin integrarlos hacia una puntuación única. También es necesario conocer la intensidad y/o frecuencia de los síntomas para tratarlos, pues el tratamiento de un síntoma no conlleva la mejoría de los demás (Gil-Monte, 2005).*

### **3.7 Prevención y tratamiento del Síndrome de Desgaste Profesional.**

Hay dos perspectivas de intervención. La primera se enfoca en las características de la persona sin embargo limita a la organización pues no puede modificarlas. La



otra perspectiva enfocada en el ambiente de trabajo, da lugar a estrategias que la organización puede implementar incorporando la participación de los empleados que sufren burnout. Por este motivo, para la intervención lo más importante son las condiciones de trabajo, los factores sociales y situacionales en vez de las características del trabajador (Uribe, 2008).

Gil-Monte (2005), también menciona que, para el tratamiento del burnout se debe considerar el entorno psicosocial del trabajo e intentar modificarlo para prevenir la aparición y desarrollo de esta patología laboral, y no dirigir, únicamente, el foco de atención hacia el individuo. Además es necesario facilitar a los trabajadores el desarrollo de habilidades sociales para lograr un buen desempeño de su actividad laboral, *“la formación es un elemento clave en la prevención del SQT”* (p.149.).

El adiestramiento debe darse a varios niveles:

- **Nivel organizacional.** Gil-Monte y Peiró (1997), han propuesto algunos métodos como:
  - a. Programas de socialización anticipatoria. Desarrollan estrategias para enfrentar las expectativas irreales que tienen los trabajadores sobre la profesión.
  - b. Programas de retroinformación a los trabajadores sobre su rendimiento. Cambia la percepción de los empleados sobre la falta de éxito en su trabajo, si se establecen objetivos incrementa el compromiso con la organización, y disminuye la apatía, cinismo y despersonalización.
  - c. El desarrollo organizacional. Busca mejorar las organizaciones a través de esfuerzos sistemáticos y planificados a largo plazo, focalizados en la cultura organizacional, en los procesos sociales y humanos de la organización.

- **Nivel interpersonal.** Considera los grupos de trabajo y la interacción social, por lo que debe incluir programas de formación sobre apoyo social, habilidades sociales, autoeficacia, liderazgo, etc. Pines (1983), distingue seis formas de ofrecer apoyo social:

1. Escuchar a la persona de manera activa, pero sin darle consejos ni juzgar sus acciones.
2. Dar apoyo técnico, en el sentido de que un compañero experto diga al trabajador que está haciendo bien las cosas.
3. Crear en el profesional necesidades y pensamientos de reto, e implicación en el trabajo, por parte de compañeros expertos.
4. Apoyo emocional entendido como apoyo incondicional.
5. Apoyo emocional desafiante que haga reflexionar al individuo sobre si realmente ha agotado todas las posibles soluciones al problema.
6. Participar en la realidad social del individuo, confirmándole o cuestionando las creencias sobre sí mismo, sobre su autoconcepto, autoeficacia y autoestima, (Gil-Monte 2005; Ramos, 2008).

Respecto a las habilidades sociales, Gil-Monte (2005), considera que en todo programa de entrenamiento debe haber:

1. Evaluación de los individuos y de las situaciones: La evaluación se puede efectuar mediante cuestionarios, entrevista o recurriendo a la observación conductual.
2. Instrucciones. Es necesario indicar en qué componentes serán entrenados.
3. Modelado. Consiste en presentar al individuo los patrones adecuados de los comportamientos. Así pueden observar algunas formas de las conductas.

4. Ensayo conductual. El individuo representa las conductas y situaciones observadas con anterioridad en los modelos.
5. Retroinformación y refuerzo. Se retroalimenta al individuo sobre su actuación con el fin de moldear sus conductas.
6. Generalización. Se motiva al individuo para que desarrolle y mantenga los comportamientos aprendidos en su ambiente natural de trabajo.
7. Evaluación de la eficacia del entrenamiento. Al terminar el programa debe haber un proceso de evaluación para analizar en qué nivel se han alcanzado los objetivos.

- **Nivel individual.** Se enfoca a desarrollar las herramientas de afrontamiento del individuo y prevenir sus consecuencias. Algunas técnicas centradas en el individuo son: entrenamiento en resolución de problemas, entrenamiento para el manejo eficaz del tiempo, y adopción de estilos de vida saludables. La Tabla 15 presenta las estrategias más importantes dentro del ámbito individual. Algunas de estas estrategias fueron mencionadas en el capítulo anterior, por lo que únicamente explicaremos las que no han sido mencionadas.

- a. Autovaloración y autorregistro. Consiste en evaluarse y llevar un registro de conducta para conocer la magnitud del problema al que se enfrenta.
- b. Manejo didáctico del estrés. Proceso de informarse a través de libros y otros medios sobre el estrés, causas y remedios a nivel prevención.
- c. Recursos personales de resistencia. Son variables para conocer y las fuentes de resistencia al desgaste. Incluye la personalidad resistente, el optimismo, la autoestima y la competencia emocional.

Tabla 15.

Clasificación de las técnicas y estrategias más importantes dentro del ámbito de la intervención sobre el burnout desde un nivel individual (Gil-Monte & Moreno-Jiménez 2007 p. 100).

	Centrado en el individuo	Centrado en el individuo en interacción con la organización
Identificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autovaloración y autorregistro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de perfiles de burnout basados en el proceso.</li> </ul>
Prevención primaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo didáctico del estrés.</li> <li>• Promoción de estilos de vida saludables.</li> <li>• Entrenamiento en solución de problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo eficaz del tiempo.</li> <li>• Entrenamiento en habilidades interpersonales. Entrenamiento en habilidades de negociación.</li> <li>• Clarificación del rol.</li> <li>• Equilibrar el trabajo y la vida privada.</li> <li>• Planificación de carrera.</li> </ul>
Prevención secundaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas cognitivas.</li> <li>• Incremento de los recursos personales de resistencia.</li> <li>• Técnicas de control de la activación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos de apoyo.</li> <li>• Apoyo individualizado sobre problemas laborales.</li> </ul>
Tratamiento		Psicoterapia
Reintegración laboral		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y seguimiento individualizado.</li> <li>• Cambio de puesto.</li> </ul>

d. Técnicas de control de la activación. El burnout como respuesta al estrés se caracteriza por un nivel de activación elevado, siendo frecuente la falta de habilidad para relajarse. Para el control de la activación se utilizan técnicas de relajación, como la técnica de control de respiración, la relajación muscular progresiva de Jacobson, las técnicas de imaginación o de visualización, el entrenamiento autógeno, la meditación trascendental o el yoga.

e. Desarrollo de perfiles de burnout basados en el proceso. Al mismo tiempo que se evalúan los síntomas del estrés se requiere evaluar las fuentes del estrés. Esto se hace a través de instrumentos como el Occupational Stress Indicador (OSI) creado por Cooper, Sloan y Williams en 1988 o el Staff Survey creado por Maslach y

Leiter en 1997. Estos instrumentos obtienen perfiles de burnout incluyendo las fuentes de estrés específicas, consecuencias, variables personales facilitadoras o inhibidoras, etc.

f. Manejo eficaz del tiempo. A través de estas técnicas el individuo no percibe que debe hacer demasiadas cosas en poco tiempo. Algunas técnicas son fijarse objetivos realistas, trabajar de forma más inteligente o descansar en momentos.

g. Habilidades de negociación. Enseña al sujeto a resolver los problemas laborales utilizando estrategias que permitan ganancia a todas las partes implicadas (Gil-Monte & Moreno-Jiménez, 2007).

Ramos (2008), resume en la Tabla 16 las principales estrategias de intervención del Síndrome de Desgaste Profesional.

Tabla 16.

Estrategias de intervención en el síndrome de burnout (Ramos, 2008 p. 61).

#### **A) ESTRATEGIAS INDIVIDUALES PARA AFRONTRAR EL BURNOUT**

Existen dos tipos de programas de adquisición de destrezas de afrontamiento:

1. Programas dirigidos a la adquisición de estrategias instrumentales, que tienen como objetivo la solución de problemas. Ejemplo: entrenamiento en la adquisición de habilidades de solución de problemas, asertividad, manejo del tiempo, comunicación, relaciones sociales, estilo de vida, etc.
2. Programas dirigidos a las estrategias de carácter paliativo, cuando su objetivo es la adquisición de destrezas para el manejo de las emociones. Por ejemplo: entrenamiento en relajación, expresión de la ira, de la hostilidad, manejo del sentimiento de culpa, etc.

#### **B) ESTRATEGIAS INTERPERSONALES Y GRUPALES PARA AFRONTAR EL BURNOUT.**

1. Apoyo social de compañeros y supervisores.

**C) ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA AFRONTAR EL BURNOUT.**

1. Programas de socialización anticipatoria
2. Implementación de sistemas de evaluación y feedback
3. Procesos de desarrollo organizacional.
4. Rediseñar la realización de las tareas.
5. Clarificar la toma de decisiones.
6. Mejorar la supervisión.
7. Establecer objetivos claros para los roles profesionales.
8. Establecer líneas claras de autoridad y responsabilidad.
9. Mejorar las redes de comunicación organizacional.
10. Cambiar actividades. Mejorar las recompensas.
11. Favorecer la promoción del profesional.
12. Aumentar las responsabilidades.
13. Aumentar la participación en la toma de decisiones.
14. Promover la flexibilidad laboral
15. Promover el trabajo en equipo.

# PROPUESTA



## **PROPUESTA**

### **Justificación del problema**

Estudiar el Burnout y los procesos de estrés laboral se ha convertido en una necesidad para las organizaciones debido a la importancia que le da la sociedad a la calidad de vida laboral. Aunado a esto, el estado de salud física y mental de los empleados tiene repercusiones sobre la organización aumentando el índice de ausentismo y rotación o disminuyendo la productividad y la calidad, por este motivo también es foco de atención para las organizaciones (Buendía & Ramos 2001).

La importancia de que los Gerentes de áreas de Reclutamiento y Selección puedan identificar el Estrés y el Burnout en los profesionistas dedicados a la atracción de talento radica en, que estos profesionistas tienen contacto diario con numerosos candidatos, están expuestos a grandes cargas de trabajo y tiempos limitados para cubrir vacantes, pero más aún, tienen en sus manos continuamente el futuro del candidato y de la empresa cuando toman la decisión de contratar o no a una persona. En la práctica diaria parece ser, que muchos seleccionadores no se han dado cuenta de las enormes implicaciones de su trabajo.

Identificar la presencia de estrés y burnout entre los profesionistas dedicados al reclutamiento y la selección del personal es trascendental ya que al afectar directamente a la persona, esta traerá consecuencias también para la organización. Los gerentes de áreas tienen la responsabilidad de cumplir con las metas impuestas por la organización, y en muchas ocasiones pueden perderse en alcanzar los números y objetivos solicitados, dejando de lado el bienestar y salud de sus equipos de trabajo.

Según las técnicas de prevención y tratamiento del estrés laboral y SDP antes mencionadas, se concluye que es necesario implementar programas de prevención y tratamiento. La capacitación de los empleados en áreas de



afrontamiento permitirá tener mayor resistencia y a los empleados que actualmente padecen estos males les ayudará a reducirlos. Los gerentes de área además de manejar sus propios males, necesitan identificar en sus subordinados estos padecimientos, apoyándolos en su recuperación contarán con equipos de trabajo saludables que les permitan alcanzar los objetivos organizacionales.

Es importante concientizar a los superiores y a sus subordinados de las consecuencias a nivel personal y laboral de estos males, Así como de la importancia de contar con programas continuos de prevención y manejo del estrés y el burnout.

Al término del taller “Estrés laboral y Burnout” los gerentes de áreas de Reclutamiento y Selección de una empresa de Recursos Humanos (Outsorsing) aplicarán sus conocimientos de estrés, SDP y técnicas de afrontamiento para reducir y prevenir sus efectos nocivos en sus equipos de trabajo.

### **Objetivos específicos.**

A continuación se enlistará lo que se espera obtener con la población al finalizar el taller:

- El participante identificará las principales características del estrés y SDP.
- El participante identificará el impacto del estrés y el SDP en la salud, así como las consecuencias en el rendimiento laboral, personal y familiar.
- El participante practicará técnicas para manejar y reducir los efectos negativos del estrés y SDP.
- El participante usará evaluaciones de estrés laboral y SDP.
- El participante identificará los cambios requeridos en su equipo de trabajo para reducir y prevenir el estrés y el SDP.

## Participantes.

El tipo de empresa para la cual se propone el taller es de Recursos Humanos (Outsorsing), en la que el mayor número de ejecutivos se dedica al reclutamiento, selección y administración de personal.

- Población. Se formará un grupo de 16 gerentes de Reclutamiento y Selección de Personal.
- Grado escolar: El grado escolar mínimo de los gerentes es de Licenciatura concluida.
- Localización geográfica: El taller se realizará en las oficinas del corporativo de la empresa en el D.F.
- Condición personal característica: El taller está enfocado a gerentes de áreas de reclutamiento y selección que tengan gente a su cargo.
- Forma de selección: La empresa cuenta con sucursales en el área metropolitana y resto de la República Mexicana. Se elegirá al azar un gerente por sucursal para el primer grupo y de esta manera se elegirán a los participantes de los siguientes grupos hasta que todos los gerentes tomen el taller.
- Forma de convocatoria: Por medio del área de comunicación organizacional se mandará un comunicado informando la importancia de tomar el taller, así como la fecha y horario en el que se presentará.

## Materiales

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Cuadernillo del taller (Anexo 4).	Cuadernillo informativo y con ejercicios para resolver durante el taller.	16 cuadernillos
Mp3 Técnicas de respiración.	Audio con las instrucciones para las técnicas de respiración.	1 grabación.

## Escenario

- Institución: El taller se realizará en el corporativo de la Empresa de Recursos Humanos (Outsorsing).

- Aula: El aula se encuentra en el tercer piso del edificio donde opera el corporativo de la Empresa de Recursos Humanos.

Dimensiones: el aula mide aproximadamente 6 metros de ancho por 7 metros de largo

- Mobiliario:

16 mesas trapezoidales. Las mesas se acomodaran según la actividad que se realice especificándose en la carta descriptiva en la columna de materiales.

17 Sillas de respaldo alto.

1 Mesa de conexiones y para instalar la laptop.

1 Pantalla de proyección (se encuentra instalada en la pared de la sala).

1 Pizarrón Blanco

1 Mesa para el café

16 mantas ó colchonetas

- Iluminación: la sala cuenta con ventanales y persianas en caso de necesitar oscurecer la habitación.

- Ventilación. La sala cuenta con aire acondicionado.

- Equipo necesarios.

1 Videoprojector (se encuentra instalado en el techo de la sala)

1 Laptop

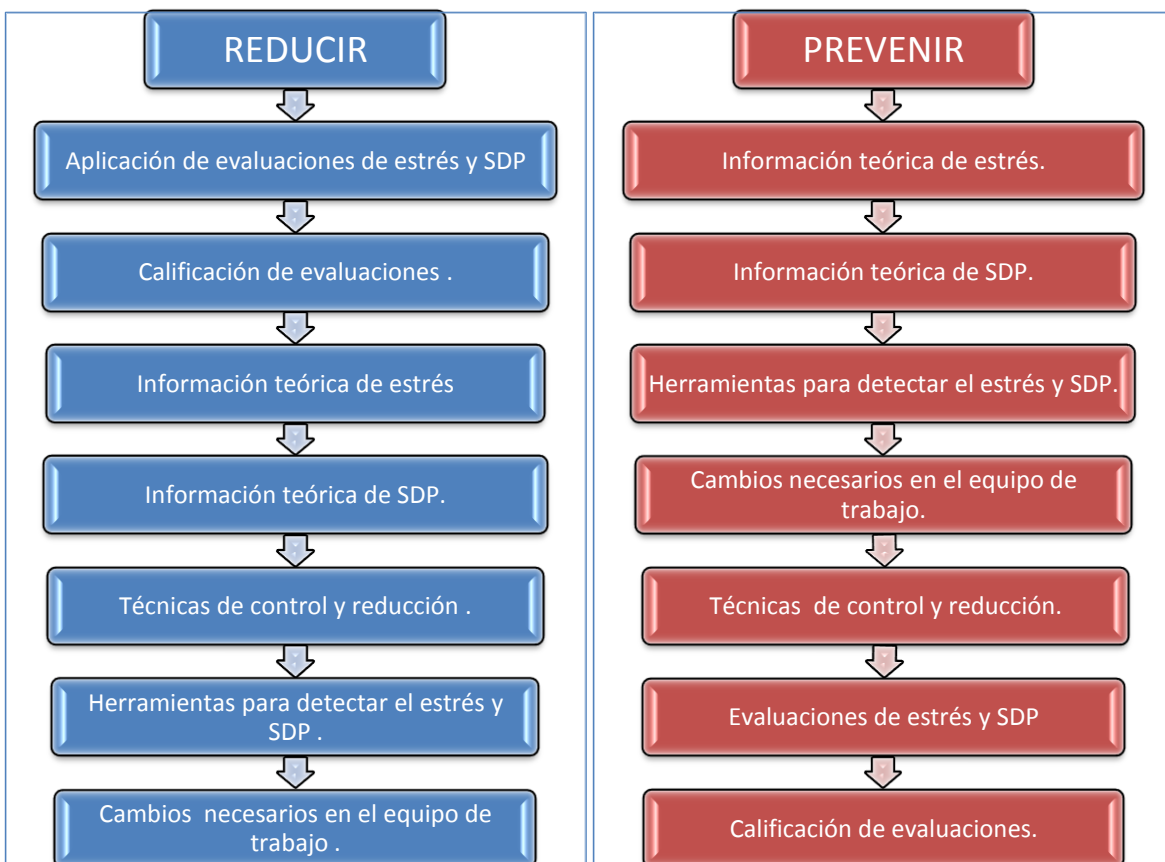
1 Rotafolio

## Cartas descriptivas

La acción propuesta es un Taller con duración de 16 horas. El taller se dividirá en dos sesiones de 8 horas en horario de 9:00 a 14:00 y de 15:00 a 18:00 horas.

El instructor que impartirá el taller será un psicólogo con especialidad en manejo del estrés.

El orden de los temas a desarrollar podría variar si el taller se utilizará para reducir, prevenir o reducir y prevenir el estrés y SDP. En las cartas descriptivas están organizados para reducir y prevenir. Sin embargo, a continuación se presentan esquemas con el orden que podrían tener si únicamente el taller se quisiera enfocar para alguno de estos dos propósitos (prevenir o reducir).



Las cartas descriptivas se presentan a continuación, la cuales son descritas con las actividades que se llevarán a cabo por día con sus respectivos objetivos de sesión.

<b>Sesión 1. Actividad 1.</b>		
Objetivo específico: El participante se integrará al grupo de aprendizaje y memorizará los nombres de sus compañeros.		
Técnica de instrucción: Expositiva.		
Duración: 15m. Horario: 9:00 a 9:15.		
<b>Actividad</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Materiales</b>
Presentación y bienvenida.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El instructor se presentará mencionando su nombre y dará la bienvenida al taller.</li> <li>✓ El instructor anotará su nombre en el gafete y solicitará que cada participante haga lo mismo con el suyo.</li> <li>✓ El instructor mencionará un área de interés extralaboral y solicitará a los participantes que tomen turnos para presentarse y mencionar su área de interés extralaboral.</li> <li>✓ El instructor solicitará que un participante trate de mencionar los nombres de los participantes sin ver los gafetes.</li> </ul>	Gafete por participante. Marcadores de colores. Mobiliario en forma de U.

<b>Sesión 1. Actividad 2.</b>		
Objetivo específico: El participante mencionará lo que espera del taller.		
Técnica de instrucción: Promoción de ideas		
Duración: 10m. Horario: 9:15 a 9:25		
<b>Actividad</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Materiales</b>
Expectativas de los participantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El instructor solicitará a los participantes que mencionen sus expectativas respecto al taller y anotará las respuestas en una hoja de Rotafolio.</li> <li>✓ El instructor propiciará la participación de todos los participantes realizando preguntas como, ¿qué esperó del taller?, ¿Qué te gustaría aprender en este taller? ¿qué espero del grupo? ¿qué no me gustaría que sucediera durante el taller?, etc.</li> <li>✓ El instructor mostrará los objetivos del curso indicando cuales de las expectativas mencionadas se podrán cubrir y cuales están fuera de los objetivos de dicho taller.</li> </ul>	Rotafolio. Marcadores de colores.

<b>Sesión 1. Actividad 3.</b>		
Objetivo específico: El participante identificará los objetivos del taller y aclarará dudas.		
Técnica de instrucción: Expositiva con apoyos visuales.		
Duración: 10. Horario: 9:25 a 9:35.		
Actividad	Procedimiento	Materiales
Presentación de objetivos y entrega de materiales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El instructor entregará a cada participante su material (cuadernillo del taller y un bolígrafo) y dará instrucciones de uso.</li> <li>✓ El instructor proyectará los objetivos del curso y pedirá que los participantes los busquen en su cuadernillo.</li> <li>✓ El instructor indicará cuales de las expectativas mencionadas anteriormente se podrán cubrir y cuales están fuera de los objetivos de dicho taller.</li> </ul>	Un cuadernillo por participante. Un bolígrafo por participante.

<b>Sesión 1. Actividad 4.</b>		
Objetivo específico: Los participantes establecerán las reglas del taller.		
Forma de evaluación: El participante firmará el contrato con las reglas del taller.		
Técnica de instrucción: Promoción de ideas.		
Duración: 10m. Horario: 9:35 a 9:45		
Actividad	Procedimiento	Materiales
Definir reglas del curso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El instructor dirigirá al grupo para establecer las reglas del taller en relación a la puntualidad, participación, uso de celular, recesos y comidas y anotará las reglas en una hoja de Rotafolio.</li> <li>✓ Pedirá a los participantes anoten las reglas en su cuadernillo y firmen el contrato con las reglas.</li> </ul>	Rotafolio. Marcadores de colores. Presentación. Cuadernillo del participante.

<b>Sesión 1. Actividad 5</b>		
Objetivo específico: El participante contestará sus evaluaciones de estrés y burnout.		
Forma de evaluación: Evaluaciones de estrés y burnout.		
Técnica de instrucción: Ejercicios individuales.		
Duración: 25m. Horario; 9:45 a 10:10		
Actividad	Procedimiento	Materiales
Mi evaluación de estrés y burnout	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El instructor entregará a cada participante un juego de evaluaciones de estrés y burnout y les solicitará que las contesten.</li> <li>✓ Antes de comenzar cada evaluación leerá con el grupo las instrucciones y aclarará dudas.</li> </ul>	Juego de evaluaciones para cada participante (Anexo 1). Lápices

<b>Sesión 1. Actividad 6</b>		
Objetivo específico: El participante definirá que es el estrés y podrá identificar sus principales síntomas.		
Técnica de instrucción: Interrogativa.		
Duración: 50m. Horarios. 10:10 a 11:00		
<b>Actividad</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Materiales</b>
Definición de estrés y revisión de sus principales síntomas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El instructor detectará los conocimientos que tienen los participantes respecto a lo que es el estrés por medio de preguntas elaboradas, para llegar posteriormente a conclusiones.</li> <li>✓ Anotará en el pizarrón los datos que faciliten las conclusiones finales.</li> <li>✓ Para complementar el conocimiento sobre que es el estrés, el instructor proyectará la película "Superando miedos y Tensiones".</li> <li>✓ El instructor leerá junto con el grupo una definición de estrés y explicará que es el Eustrés y el Distrés.</li> <li>✓ El instructor orientará al grupo para que colaboren y escriban una definición grupal del estrés y la anotarán en su cuadernillo</li> <li>✓ El grupo revisará la lista de síntomas y la comparará con las características que dieron en las preguntas dirigidas y en la película proyectada.</li> </ul>	Pizarrón. Plumones. Película "Superando Miedos y Tensiones". Cuadernillo del participante.
Información Adicional: La técnica interrogativa consiste en detectar los conocimientos de los miembros del grupo por medio de preguntas elaboradas por el instructor y orientadas a un tema específico. Como se hacen preguntas concretas, las repuestas no exigen demasiado tiempo (Grados, 1999).		

Sesión 1. Actividad 7		
Objetivo específico: Los participantes discutirán los principales estresores a nivel individual y laboral.		
Forma de evaluación: El participante realizará un listado de sus estresores y los ordenará por nivel de importancia.		
Técnica de instrucción: Discusión en pequeños grupos (corrillos). Interrogativa.		
Duración: 45m. Horario: 11:15 a 12:00.		
Actividad	Procedimiento	Materiales
Conociendo los estresores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El instructor dividirá al grupo en 4 equipos de 4 personas mediante la dinámica de la “Póker humano”.</li> <li>✓ A cada equipo se le dará un guión de discusión con una breve definición de tipos de estresores. El grupo discutirá a que se refiere cada uno y propondrá ejemplos.</li> <li>✓ Un miembro de cada equipo anotará en una hoja de Rotafolio las conclusiones del equipo.</li> <li>✓ El instructor estimulará la discusión y participación de todo el grupo.</li> <li>✓ Al finalizar el tiempo de discusión cada equipo expondrá sus conclusiones al resto del grupo.</li> <li>✓ Cada participante anotará el nombre de los estresores en los espacios correspondientes en su cuadernillo.</li> <li>✓ El instructor pedirá a cada participante que mencione el tipo de estresor que más le afecta y los anotará en el pizarrón.</li> <li>✓ Cada participante anotará en su cuadernillo los tipos de estresores que le afectan, ordenándolos por nivel de importancia.</li> </ul>	<p>16 cartas, 4 de cada palo (espadas, corazones, diamantes y tréboles).</p> <p>Rotafolio y marcadores por equipo.</p> <p>Cuadernillo del participante.</p> <p>Pizarrón.</p> <p>Plumones para pizarrón.</p> <p>Guión de discusión.</p>
<p><b>Información adicional.</b> En la dinámica “<b>Póker humano</b>” se tiene pegada una carta bajo el asiento de cada participante. El participante busca su carta y se agrupa de acuerdo al palo que le toco. En la técnica de <b>discusión en pequeños grupos</b>, se intercambian, ideas, opiniones y comentarios. La discusión se realiza con el objetivo de resolver un problema, tomar una decisión en grupo o adquirir conocimientos mediante las aportaciones de los integrantes. Esta técnica propicia la participación e integración del equipo de trabajo y al finalizar se pueden evaluar los conocimientos del grupo (Grados, 1999).</p>		



<b>Sesión 1. Actividad 8.</b>		
Objetivo específico: El participante identificará cuales son las consecuencias del Estrés.		
Técnica de instrucción: Expositiva.		
Duración: 15m. Horario: 12 a 12:15		
Actividad	Procedimiento	Materiales
Conociendo las consecuencias del estrés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El instructor mencionará las principales consecuencias del estrés</li> <li>✓ Los participantes marcarán las consecuencias por estrés que han experimentado en su cuadernillo.</li> <li>✓ El instructor fomentará la participación y sinceridad de los participantes.</li> </ul>	Presentación. Cuadernillo del participante. Marcadores de colores.

<b>Sesión 1. Actividad 9</b>		
Objetivo específico: El participante identificará el modelo de cuatro vías del Estrés		
Forma de evaluación: Los participantes darán ejemplos de cómo actúan los estresores y las técnicas de afrontamiento en el modelo de cuatro vías.		
Técnica de instrucción: Expositiva.		
Duración: 15m. Horario: 12:15 a 12:30		
Actividad	Procedimiento	Materiales
Un modelo explicativo del estrés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El grupo mencionará las formas en que comúnmente controlan el estrés y la presión.</li> <li>✓ Un participante del grupo anotará las propuestas en una hoja de Rotafolio.</li> <li>✓ Los participantes compararán sus respuestas con el listado de técnicas de afrontamiento proyectado.</li> <li>✓ El instructor explicará el modelo de cuatro vías del Estrés.</li> <li>✓ Los participantes darán ejemplos de estresores y técnicas de afrontamiento y el instructor ejemplificará como se mueve el modelo al estar presentes estos elementos.</li> <li>✓ Los participantes armarán sus modelos y los pegarán en su cuadernillo.</li> </ul>	Presentación. Cuadernillo del participante. Esquema de "modelo de cuatro vías del Estrés". Esquema de "modelo cuatro vías del Estrés" para cada participante. 16 broches de mariposa. Rotafolio.

<b>Sesión 1. Actividad 10</b>		
Objetivo específico: El participante interpretará sus evaluaciones de estrés y SDP.		
Forma de evaluación: El participante calificará sus evaluaciones de estrés y SDP.		
Técnica de instrucción: Ejercicio individual supervisado		
Duración: 25 m. Horario: 12:30 a 12:55		
Actividad	Procedimiento	Materiales
Calificando evaluaciones de estrés y SDP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El instructor leerá las instrucciones para calificar las evaluaciones de estrés y SDP.</li> <li>✓ Los participantes calificarán sus evaluaciones de estrés y SDP.</li> <li>✓ Los participantes anotarán en el cuadernillo sus resultados.</li> <li>✓ El instructor propiciará un clima de reflexión.</li> <li>✓ Los participantes reflexionarán sobre sus resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Juego de evaluaciones de cada participante.</li> <li>Cuadernillo del participante.</li> <li>Lápices.</li> <li>Marcadores de colores.</li> </ul>

<b>Sesión 1. Actividad 11.</b>		
Objetivo específico: El participante practicará la técnica de relajación progresiva para control de estrés.		
Técnica de instrucción: Expositiva, y practica individual		
Duración: 40m. Horario: 12:55 a 13:35.		
Actividad	Procedimiento	Materiales
Conocimiento y aplicación de técnicas de manejo del estrés. La relajación progresiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Un participante ayudará a leer en voz alta del cuadernillo la explicación de la relajación progresiva.</li> <li>✓ El instructor resolverá dudas sobre la técnica de relajación progresiva.</li> <li>✓ El instructor se asegurará de que todos los participantes estén en la posición correcta para comenzar con la técnica.</li> <li>✓ El instructor reproducirá el mp3 con las instrucciones paso a paso.</li> <li>✓ Los participantes se sentarán cómodamente y seguirán las instrucciones de la relajación progresiva.</li> <li>✓ El instructor apoyará a los participantes durante la práctica de la técnica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reproducción de mp3 con el procedimiento para la relajación progresiva.</li> <li>Cuadernillo del participante.</li> </ul>
<b>Información adicional:</b> Edmond Jacobson en 1929 describe su técnica de relajación muscular profunda. Se han conseguido excelentes resultados en el tratamiento de la tensión muscular, la ansiedad, el insomnio, la depresión, la fatiga, el colon irritable los espasmos musculares, el dolor de cuello y espalda, la hipertensión, las fobias moderadas y el tartamudeo (Davis, Robbins & McKay, 1982).		

Sesión 1. Actividad 12		
Objetivo específico: El participante identificará que es el SDP.		
Forma de evaluación: Exposición por equipos.		
Técnica de instrucción: Expositiva. Estudio de casos.		
Duración: 35m. Horario: 14:35 a 15:10		
Actividad	Procedimiento	Materiales
Que es el SDP. Definición de SDP. Dimensiones del SDP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El instructor explicará que es el SDP y sus dimensiones. El participante podrá subrayar y hacer anotaciones en su cuadernillo.</li> <li>✓ El instructor dividirá al grupo en 4 equipos con la dinámica “por numeración”.</li> <li>✓ El instructor entregará un caso de SDP a cada equipo (Anexo 2).</li> <li>✓ Cada equipo analizará el caso y tratará de identificar si las afirmaciones del paciente caen en una de las tres dimensiones del SDP.</li> <li>✓ Cada equipo expondrá sus casos y conclusiones.</li> </ul>	Cuadernillo del participante. Presentación. Sobres con un caso para cada equipo.
<p><b>Información adicional.</b> En la dinámica “por numeración” la gente se numera del 1 al 4 hasta completar al grupo. Después se juntan todos los 1, todos los 2, etc. La técnica de <b>estudio de casos</b> consiste en el análisis de una serie de hechos capaces de presentarse en la vida real. Se utiliza para que los participantes desarrollen su capacidad de análisis y toma de decisiones. Permite la expresión de ideas (Grados, 1999).</p>		

Sesión 1. Actividad 13		
Objetivo específico: El participante identificará las causas, síntomas y consecuencias del SDP.		
Forma de evaluación: Exposición por equipo.		
Técnica de instrucción: Collage y expositiva por equipos		
Duración: 60m. Horario: 15:10 A 16:10.		
Actividad	Procedimiento	Materiales
Causas, síntomas y consecuencias del SDP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El instructor dividirá al grupo en 4 equipos mediante la dinámica de “un rompecabezas”.</li> <li>✓ El instructor explicará la técnica de collage.</li> <li>✓ El instructor indicará a cada equipo sobre el tema que le corresponderá exponer. Cada equipo estudiará su tema, que puede ser causas, síntomas o consecuencias del SDP.</li> <li>✓ Cada equipo expondrá su tema y conclusiones.</li> </ul>	4 rompecabezas. Rotafolio. Marcadores de colores. Tijeras. Pegamento. Ilustraciones y revistas. Presentación. Cuadernillo del participante.
<p><b>Información adicional.</b> En la dinámica “un rompecabezas” se le da a cada persona una pieza de un rompecabezas. Se les pide a los participantes que encuentren a las otras tres personas cuyas piezas deben coincidir con la de ellos.</p>		

Sesión 1. Actividad 14		
Objetivo específico: El participante integrará todos los elementos estudiados en el modelo explicativo del SDP.		
Forma de evaluación: Exposición por equipo.		
Técnica de instrucción: Expositiva.		
Duración: 30m. Horario: 16:10 a 16:40.		
Actividad	Procedimiento	Materiales
Integración del modelo explicativo del SDP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El instructor dividirá al grupo en 4 equipos de 4 participantes mediante la dinámica “distintas caras”.</li> <li>✓ El instructor entregará un rompecabezas a cada equipo del “modelo del SDP” y explicará cada pieza.</li> <li>✓ El instructor explicará que necesitan acomodar las piezas como consideren que se relacionan los elementos antes revisados.</li> <li>✓ Cada equipo armará su rompecabezas del “modelo del SDP” como consideren que se entrelazan sus elementos.</li> <li>✓ El instructor orientará a los equipos y resolverá dudas.</li> <li>✓ Los participantes podrán utilizar su cuadernillo para repasar algún tema.</li> <li>✓ Cada equipo expondrá sus conclusiones.</li> <li>✓ El instructor mencionará los aciertos de los equipos y mostrará el esquema real.</li> <li>✓ Los participantes colocaran la pegatina del “modelo del SDP” en su cuadernillo en la hoja correspondiente.</li> </ul>	<p>Tarjetitas con caras dibujadas.  Rompecabezas del Esquema del Modelos del SDP para cada equipo.  Cuadernillo de participante.  16 pegatinas con el “modelo del SDP”</p>
<p><b>Información adicional.</b> En la dinámica “distintas caras” Cada persona tomará de la bolsa una tarjetita y buscará a sus compañeros haciendo la mímica de ella. Las tarjetas están dibujadas con distintas caras de alegría, de tristeza, de admiración y de enojo. Cada una de ellas repetida tantas veces como el número de personas que integrarán cada subgrupo.</p>		

<b>Sesión 1. Actividad 15</b>		
Objetivo específico: El participante identificará los pasos para detectar estrés y SDP en su equipo de trabajo		
Forma de evaluación: Respuestas anexo 3.		
Técnica de instrucción: Actividades individuales. Expositiva.		
Duración: 50m. Horario: 16:40 a 17:30		
<b>Actividad</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Materiales</b>
Vigilando el estrés y SDP en mí equipo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El instructor entregará a cada participante su guía para descubrir el estrés en los demás (Anexo 3).</li> <li>✓ El instructor dará las instrucciones generales y leerá junto con el grupo las instrucciones de cada sección respondiendo dudas de los participantes.</li> <li>✓ El participante contestará cada una de las secciones de la guía para descubrir el estrés en los demás.</li> <li>✓ El participante reflexionará sobre sus resultados.</li> <li>✓ Los participantes expondrán de manera libre sus resultados.</li> <li>✓ El instructor propiciará un clima de reflexión.</li> <li>✓ El participante anotará en su cuadernillo una propuesta de mejora para cada uno de los pasos.</li> </ul>	Guía para descubrir el estrés en los demás (Anexo 3). Lápices. Bolígrafos. Cuadernillo del participante.

Sesión 1. Actividad 16		
Objetivo específico: El participante conocerá y realizará ejercicios de respiración.		
Técnica de instrucción: Demostrativa, expositiva y audiovisual.		
Duración: 30m. Horario: 17:30 a 18:00.		
Actividad	Procedimiento	Materiales
Conocimiento y aplicación de técnicas de manejo del estrés. Ejercicios de respiración.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El instructor explicará la importancia de la correcta respiración y proyectará el video de “el cuerpo humano aparato-respiratorio”.</li> <li>✓ El instructor explicará los pasos para una respiración completa y proyectará el video “Respiración completa yóguica”.</li> <li>✓ Los participantes expondrán sus dudas sobre la técnica de respiración completa.</li> <li>✓ Los participantes practicarán la técnica de respiración completa.</li> <li>✓ El instructor explicará y demostrará brevemente el resto de las técnicas de respiración.</li> <li>✓ Los participantes expondrán sus dudas sobre el resto de las técnicas de respiración. Leerá en su cuadernillo los beneficios de cada técnica.</li> <li>✓ El instructor reproducirá el mp3 con las instrucciones de las técnicas de respiración.</li> <li>✓ Los participantes practicarán el resto de las técnicas de respiración.</li> </ul>	<p>Presentación. Cuadernillo del participante. Mp3 con instrucciones de las técnicas de respiración.</p> <p>Mobiliario: las mesas se acomodaran junto a las paredes de la sala formando una u. Las sillas se acomodaran son su respectiva mesa al centro de la sala.</p>
<p><b>Información adicional:</b> Una respiración correcta es un antídoto contra el estrés. Hábitos correctos de respiración son esenciales para una buena salud física y mental. Los ejercicios ayudan reducir la ansiedad, la depresión, la irritabilidad, la tensión muscular y la fatiga. Se utilizan en el tratamiento y prevención de la apnea, de la hiperventilación, la respiración superficial y la frialdad de las manos y de los pies. Los ejercicios de respiración que se practicarán serán los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respiración natural completa.</li> <li>• Respiración purificante.</li> <li>• Respiración estimulante</li> <li>• Respiración eliminando la tensión con golpes suaves</li> <li>• Respiración el molino (Davis et al. 1982).</li> </ul>		

Sesión 2. Actividad 1		
Objetivo específico: El participante conocerá y realizará la técnica de aserción encubierta.		
Técnica de instrucción: Demostrativa, expositiva y audiovisual.		
Duración: 60m. Horario: 9:00 a 10:00		
Actividad	Procedimiento	Materiales
Detención del pensamiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El instructor explicará la técnica de detención de pensamientos.</li> <li>✓ Los participantes llenarán el Test “Descripción de pensamientos estresores” que aparece en el cuadernillo del participante. Cada participante elegirá un pensamiento para practicar la detención.</li> <li>✓ El instructor pedirá a los participantes lean junto con él los pasos de la detención del pensamiento y subrayen lo que consideren más importante en su cuadernillo.</li> <li>✓ El instructor explicará la sustitución de pensamientos, pondrá un ejemplo y pedirá al grupo den otros ejemplos de situaciones en las cuatro fases de la ansiedad.</li> <li>✓ Los participantes escribirán sus aserciones para cada fase en el cuadernillo.</li> <li>✓ El instructor reproducirá el ejemplo de detención del pensamiento. Aclarará las dudas de los participantes.</li> <li>✓ Pedirá a los participantes tomen una posición cómoda y dará las instrucciones para la detención de pensamientos una vez que hayan logrado detenerlos lo sustituirán por una aserción.</li> <li>✓ Los participantes comentarán su experiencia.</li> </ul>	Cuadernillo del participante. Marcadores. Mp3 “detención del pensamiento”. Despertador.
<p><b>Información adicional:</b> La aserción encubierta es la técnica que ayuda a reducir la ansiedad emocional a través de dos habilidades, la interrupción de pensamientos y la sustitución del pensamiento. Se ha usado eficazmente para tratar los recuerdos obsesivos, temores de inadecuación sexual, impulsos de pánico, depresiones, pensamientos de pérdida y fracaso, irritación crónica, perfeccionismo, insomnio y fobias (McKay, Davis &amp; Fanning, 1981).</p>		

<b>Sesión 2. Actividad 2</b>		
Objetivo específico: El participante practicará los pasos para realizar conversaciones asertivas.		
Forma de evaluación: Dinámica por parejas donde practicarán conversaciones asertivas y lista de comprobación de asertividad.		
Técnica de instrucción: Demostrativa, expositiva y audiovisual.		
Duración: 120 m. Horario: 10:00 a 12:15 incluye un descanso de 15 minutos.		
<b>Actividad</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Materiales</b>
Entrenamiento asertivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cada participante contestará en el cuadernillo su “lista de comprobación de asertividad”. El instructor explicará los estilos de mala comunicación.</li> <li>✓ El instructor explicará los tres estilos de conducta interpersonal y mostrará las diferencias en entre ellos.</li> <li>✓ Los participantes realizarán el ejercicio para identificar los estilos de conducta interpersonal en su cuadernillo.</li> <li>✓ El instructor revisará junto con el grupo las respuestas y aclarará cualquier duda.</li> <li>✓ El participante contestará el cuestionario para detectar en que situaciones requiere ser más asertivo que se encuentra en su cuadernillo.</li> <li>✓ El instructor guiará al grupo a elegir una situación para utilizarla en el tercer paso del entrenamiento.</li> <li>✓ El instructor explicará como redactar una escena, utilizando el ejemplo que aparece en el cuadernillo.</li> <li>✓ El participante redactará en el cuadernillo una escena sobre una de las situaciones que le resulte moderadamente incómoda. El instructor apoyará a los participantes en la redacción.</li> <li>✓ El instructor explicará los elementos para escribir un guión para afrontar la situación de manera asertiva y dará un ejemplo resolviendo las dudas de los participantes.</li> <li>✓ El participante redactará un guión de afrontamiento en su cuadernillo. El instructor apoyará a los participantes en la redacción.</li> <li>✓ El instructor dividirá a los participantes en parejas para practicar las reglas básicas del lenguaje corporal. Cada pareja se parará uno frente al otro, como si estuvieran frente</li> </ul>	Presentación. Cuadernillo del participante. Lápices.



	<p>a un espejo. Al practicar las cinco reglas, la pareja se retroalimentará, detectando si las está realizando adecuadamente. El instructor apoyará a las parejas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los participantes se sentarán con su pareja y el instructor explicará las técnicas para evitar la manipulación. Cada pareja elegirá una escena de las que redactaron anteriormente y redactarán la escena completa utilizando por lo menos dos técnicas para evitar la manipulación.</li> <li>✓ Cada pareja representará ante el grupo la escena. Los participantes retroalimentarán a la pareja comentando los aciertos y proponiendo mejoras en caso de haber conductas no asertivas.</li> </ul>	
<p><b>Información adicional.</b> La forma de interactuar con los demás puede convertirse en fuente de estrés. El entrenamiento asertivo reduce el estrés, enseñando a defender los derechos de cada uno sin agredir ni ser agredido. La conducta asertiva permite expresar los gustos e intereses de forma espontánea, se puede hablar de uno mismo sin sentirse cohibido, se pueden aceptar los cumplidos sin sentirse incómodo, se puede discrepar con la gente abiertamente, se pueden pedir aclaraciones de las cosas y aprender a decir no en las situaciones que lo ameritan. Al ser asertivo, las relaciones interpersonales son más relajadas. Este entrenamiento es efectivo contra la depresión, el resentimiento y la ansiedad derivada de las relaciones interpersonales (Davis et al. 1982)</p>		

Sesión 2. Actividad 3		
Objetivo específico: El participante identificará la importancia de comer bien y de hacer ejercicio para reducir su estrés.		
Técnica de instrucción: Expositiva y audiovisual.		
Duración: 60 Horario: 12:15 a 13:15		
Actividad	Procedimiento	Materiales
Cuidado del cuerpo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El instructor explicará la relación entre comer bien y el estrés.</li> <li>✓ El instructor proyectará “El plato del bien comer”.</li> <li>✓ Los participantes comentarán el video.</li> <li>✓ Los participantes leerán los consejos para estar bien nutridos.</li> <li>✓ El grupo reflexionará sobre sus hábitos alimenticios y llenaran en el cuadernillo el listado de alimentos que dejaran de comer o que incorporaran a su dieta. Compartirán sus respuestas con el grupo.</li> <li>✓ El instructor explicará la importancia de hacer ejercicio. Les pedirá que se pongan de pie y realicen los ejercicios que pasaran en los videos que reproducirá a continuación. Hará hincapié en que cada participante puede hacerlos al ritmo y nivel que su cuerpo se los permita.</li> </ul>	Presentación. Cuadernillo de trabajo. Videos : “El plato del bien comer”, “Cómo Hacer Un Buen Estiramiento Antes del Ejercicio En Sólo 7 Pasos”, “Como hacer un calentamiento general” y “Boxer Babe con Tiffany Rothe”.
<b>Información Adicional:</b> Cuando tenemos estrés, aumenta nuestra necesidad de nutrientes, especialmente de calcio y vitamina B. Una dieta adecuada puede controlar la presión arterial alta, la indigestión, las úlceras, la obesidad, la diabetes y la caries dental. También ayuda a reducir la depresión, la irritabilidad, la ansiedad, los dolores de cabeza, la fatiga y el insomnio. El ejercicio es una de las formas más efectiva para reducir el estrés. Después del ejercicio intenso, el organismo vuelve a su estado normal de equilibrio. El ejercicio puede combatir la fatiga crónica y el insomnio (Davis et al. 1982).		

Sesión 2. Actividad 4		
Objetivo específico: El participante conocerá y realizará un ejercicio de imaginación para relajación.		
Técnica de instrucción: Demostrativa, expositiva y audiovisual.		
Duración: 30 Horario: 13:15 – 13:45		
Actividad	Procedimiento	Materiales
Imaginando.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El instructor explicará de que se trata la técnica de imaginación y los síntomas que puede ayudar a reducir.</li> <li>✓ El instructor pedirá que cada participante se recueste cómodamente y cierre los ojos.</li> <li>✓ El instructor reproducirá el Mp3 con las instrucciones de la técnica de la imaginación.</li> </ul>	Una manta para cada participante. Mp3 con las instrucciones de la técnica de la imaginación.
<p><b>Información adicional:</b> Esta técnica fue popularizada por Emil Coué quien creía que el poder de la imaginación era incluso superior al de la voluntad. Afirmaba que todos nuestros pensamientos acaban haciéndose realidad: uno es lo que piensa que es. Aunque sea difícil conseguir un estado de relajación, al imaginarlo se puede extender a todo el cuerpo. Estas técnicas son efectivas en el tratamiento de diversas enfermedades físicas y otras relacionadas con el estrés como dolores de cabeza, espasmos musculares, dolor crónico de causa no determinada y la ansiedad generalizada o situacional. La eficacia de la técnica depende de la actitud del individuo. La visualización, las imágenes dirigidas y escuchar música, son tres formas de estimular la imaginación. Las imágenes dirigidas incluyen buscar una posición cómoda, cerrar los ojos, concentrarse en las propias sensaciones físicas y practicar una respiración profunda (Davis et al. 1982).</p>		

<b>Sesión 2. Actividad 5</b>		
Objetivo específico: El participante aplicará una técnica para el manejo adecuado del tiempo.		
Forma de evaluación: Participación en equipo. Utilidad de su tablero de tareas.		
Técnica de instrucción: Expositiva, audiovisual y rejilla.		
Duración: 75 Horario: 14:45 – 16:00		
<b>Actividad</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Materiales</b>
Manejando adecuadamente nuestro tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El instructor explicará la importancia del manejo del tiempo y su relación con el estrés y burnout.</li> <li>✓ Los participantes llenarán su inventario de actividades en el cuadernillo y analizarán en que actividades poco importantes se les está fugando el tiempo.</li> <li>✓ El instructor explicará el establecimiento de prioridades. Los participantes anotarán en su cuadernillo el orden de prioridad de sus actividades según las instrucciones.</li> <li>✓ El instructor dividirá al grupo en cuatro equipos numerándolos del 1 al 4. Entregará a cada equipo el material “consejos para organizar su tiempo”. El instructor aclarará que se trata de entender la información, resumiéndola para poder comunicarla a los otros equipos. Cada miembro del equipo tomará nota en los “cartoncillos para resumen”. Utilizarán un cartoncillo para el resumen de cada consejo y en la otra cara del cartoncillo anotarán un ejemplo que proporcione el equipo. Después de 10 minutos se dividirán los grupos nuevamente en cuatro, de esta manera, en los nuevos equipos quedará un participante de cada equipo anterior, que tiene la información que le tocó y que la expondrá a su nuevo equipo. El instructor hará hincapié en los aspectos que considera importantes a partir de la información que ya tienen</li> </ul>	Presentación. Cuadernillo del participante. 16 pliegos de papel ilustración de 51 x 38 cm con divisiones previamente marcadas. Marcadores de colores. Pegatinas variadas. Post-it de colores. 56 Cartoncillos para anotar resumen de “consejos para organizar el tiempo”.

	<p>todos y procederá al análisis de está para llevarlos a las cuatro reglas obligatorias que aparecen en su cuadernillo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El instructor proyectará el video “Trabajar sin estrés – Kanban”. Los participantes tomaran notas del modelo en su cuadernillo.</li> <li>✓ Los participantes crearan su propio tablero de tareas y expondrán como podrían utilizarlo en sus actividades individuales ó grupales.</li> </ul>	
<p><b>Información adicional: La administración efectiva del tiempo</b>, ha sido utilizada para minimizar la ansiedad que provocan los compromisos con fecha de entrega y la producida por el trabajo. La falta de administración del tiempo se traduce en seis síntomas: precipitación, vacilación crónica entre alternativas desagradables, fatiga o apatía tras muchas horas de actividad no productiva, incumplimiento constante de compromisos y sensación de estar desbordado por las demandas y pormenores de tener que hacer lo que no se desea (Davis et al. 1982).</p> <p>En <b>el establecimiento de prioridades</b> se necesitan realizar primero las tareas de prioridad mayor. Después las que pueden posponerse algún tiempo, pero sin dejarlas de hacer ese día. Al final aquellas tareas que pueden posponerse indefinidamente sin que ello suponga perjuicio alguno.</p> <p><b>La técnica de la rejilla</b> pretende que la información que se comunica a un grupo se extienda hacia todos sus miembros. Con esta se logra que el grupo obtenga mayor información en el menor tiempo posible (Grados, 1999).</p>		

### Sesión 2. Actividad 6

Objetivo específico: El participante conocerá y aplicará los pasos del desarrollo de técnicas de afrontamiento.

Forma de evaluación: Practica adecuada de las técnicas aprendidas.

Técnica de instrucción: Demostrativa, expositiva y audiovisual.

Duración: 80 m. Horario: 16:00 – 17:20

Actividad	Procedimiento	Materiales
Desarrollo de técnicas de afrontamiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El instructor explicará esta técnica de afrontamiento.</li> <li>✓ El instructor explicará el paso uno. Los participantes serán guiados por el instructor en la relajación y en la respiración profunda. El instructor supervisará que los participantes realicen las técnicas adecuadamente.</li> <li>✓ Los participantes realizarán en su cuadernillo el listado de situaciones estresantes. El instructor explicará las instrucciones.</li> <li>✓ El participante aplicará las técnicas de relajación a la jerarquía de situaciones. Máximo se llegará a la situación dos de la lista. El instructor supervisará y apoyará a los participantes para la correcta aplicación de la técnica.</li> <li>✓ El instructor explicará el circuito de las emociones dolorosas. El instructor dará algunos ejemplos de pensamientos para afrontar el estrés. Los participantes realizarán su propia lista de frases para afrontar el estrés siguiendo las instrucciones del instructor.</li> </ul>	<p>Cuadernillo del participante. Manta para cada participante. Bolígrafo. Mp3 de “relajación y respiración profunda”.</p>

**Información adicional.** Las **técnicas de afrontamiento** permiten aprender a relajar la ansiedad y las reacciones ante el estrés. Permiten mayor control frente a las situaciones que antes provocaban estrés. Ante una situación estresante no necesariamente tendríamos que sentirnos nerviosos, lo experimentamos porque así hemos aprendido a reaccionar ante esta situación. Las técnicas de afrontamiento permiten aprender otro tipo de respuesta que permita liberar la tensión. Esta técnica es efectiva para reducir la ansiedad generalizada y específica, y para el tratamiento de fobias. Se necesita práctica y dedicación para llegar a hacer de esta técnica un hábito (Davis et al. 1982).

<b>Sesión 2. Actividad 7</b>		
Objetivo específico: El participante identificará los cambios organizativos que necesita su equipo de trabajo para afrontar el estrés y el Burnout.		
Forma de evaluación. Entrevista tres meses después de tomar el taller.		
Técnica de instrucción: Expositiva y audiovisual.		
Duración: 25 Horario: 17:20 – 17:45		
Actividad	Procedimiento	Materiales
Cambios en mi equipo de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El instructor explicará la ambigüedad y conflicto de rol. Los participantes marcarán en sus cuadernillos si en sus equipos de trabajo hay claridad o conflicto respecto a estos puntos.</li> <li>✓ Los participantes junto con el instructor revisaran la tabla “Prevención organizacional del estrés y Burnout. Los participantes tacharán la columna “si” en caso de que su equipo de trabajo cubra con el punto mencionado. Tacharán la columna “no” en caso de no cubrirlo. En la columna meta anotarán el porcentaje que se comprometen a cambiar en su equipo de trabajo durante los próximos 3 meses.</li> </ul>	Cuadernillo de trabajo. Presentación.

<b>Sesión 2. Actividad 8</b>		
Objetivo específico: El participante expresará sus conclusiones sobre el taller.		
Forma de evaluación: Participación individual.		
Técnica de instrucción: Expositiva.		
Duración: 25 Horario: 17:45 – 18:00		
Actividad	Procedimiento	Materiales
Cierre del taller.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El instructor pedirá a los participantes compartan con el grupo lo que aprendieron en el taller y si se cubrieron sus expectativas.</li> <li>✓ Los participantes calificarán la evaluación del instructor.</li> </ul>	Presentación. Evaluaciones del instructor.

### **Criterios de evaluación.**

La evaluación se realizará durante el proceso de capacitación y permitirá detectar el nivel de conocimiento que están alcanzando los participantes. De ser necesario se proporcionarán más ejemplos y se aclararán las dudas para que se cumplan los objetivos planteados.

Durante la capacitación se realizarán cuestionarios, exposiciones grupales, participación en grupos de trabajo, y se supervisará la correcta ejecución de las técnicas presentadas.

También se realizará una dinámica de cierre, en la que se motivará a los participantes para que expresen cómo se sintieron, qué se llevan del taller, y sus sugerencias para mejorarlo.

Para detectar si los participantes pusieron en práctica lo aprendido se realizará una entrevista tres meses después de tomar el taller. Esta entrevista se realizará a los gerentes y miembros de su equipo de trabajo. En las entrevistas se realizarán preguntas abiertas para conocer el estado general del equipo. También se revisarán los alcances organizacionales que se comprometieron a realizar los gerentes durante el taller en la actividad seis de la segunda sesión.



# CONCLUSIONES



## CONCLUSIONES

Como se expuso durante la presente tesina, la mejor manera de afrontar el estrés y burnout es crear programas a nivel organizacional que desarrollen habilidades a nivel interpersonal e individual. También es necesario realizar cambios organizacionales para evitar la ambigüedad y conflicto de rol, fomentando la distribución equitativa de las cargas de trabajo, de la participación de los ejecutivos en la toma de decisiones y del trabajo en equipo.

Una medida que debería tener toda empresa que se tome en serio la prevención entre sus empleados no sólo del burnout, sino también de cualquier otro problema de estrés, es la de proporcionarles una formación adecuada y suficiente en técnicas de manejo del estrés, entrenamiento en solución de problemas, relación con usuarios difíciles y conflictivos, comunicación asertiva, etc.

En caso de los sectores profesionales de mayor riesgo, la capacitación debería iniciarse en el período de formación universitaria, realizando simulaciones de rol profesional con el objeto de que los futuros empleados adecúen su nivel de expectativas, a las posibilidades del mundo profesional real.

Actualmente muchos psicólogos y profesionales de reclutamiento y selección están quemados por el trabajo. Las altas metas organizacionales, la falta de liderazgo y apoyo grupal, la desigualdad y falta de capacitación, la escasa supervisión y claridad de objetivos crean ambientes altamente tóxicos para el ejecutivo de reclutamiento. Así, muchos de ellos después de algunos meses deciden abandonar para siempre esta actividad y buscan nuevas áreas para desempeñarse. Algunos otros, no tienen más opción, se quedan en reclutamiento soportando días interminables de trabajo, maltrato por parte de sus supervisores y compañeros, falta de reconocimiento, favoritismos, altos niveles de presión y en el peor de los casos el desgaste los lleva a incapacitarse permanentemente.

Algunos ejecutivos, afortunadamente desarrollan habilidades de afrontamiento (manejo del tiempo, conducta asertiva, relajación, etc.), logrando permanecer y crecer dentro de la organización. Sin embargo en la primera oportunidad, buscan moverse de puesto o incursionan en otras actividades menos monótonas y desgastantes.

Los psicólogos al desarrollar una mayor capacidad de introspección, sensibilidad, comprensión del comportamiento de los demás y capacidad de ayuda, cuentan con mayores estrategias de afrontamiento y logran niveles más altos de satisfacción personal al ayudar a otros (Benevides et al. 2002). Sin embargo en las áreas de atracción del talento también trabajan profesionales de otras especialidades (administradores, pedagogos, ingenieros etc.) que no cuentan con esta formación.

Por tal motivo la presente tesina propone un taller incluyente, donde no se requiera contar con conocimientos previos para desarrollar y practicar las técnicas

de afrontamiento. La información se presenta de manera clara y sencilla de tal manera que al terminar el taller los gerentes de reclutamiento y selección puedan transmitirla a sus equipos. Sin embargo, es importante mencionar que habría un mejor resultado si el gerente es psicólogo.

Por tal motivo, en caso de que los gerentes no se consideraran suficientemente preparados para poder capacitar a sus ejecutivos en las técnicas de afrontamiento, se podría crear un taller para sus equipos de reclutamiento, este tendría que planearse en sesiones más breves para no afectar la operación. Las técnicas de afrontamiento podrían ser transmitidas por un especialista lo cual permitiría tener mejores resultados. El enfoque de los cambios organizacionales tendría que modificarse, respecto al presente taller, concientizando a los ejecutivos sobre la necesidad de modificar su forma actual de trabajo y de relacionarse con sus compañeros y jefes. Al tener jefes y ejecutivos conscientes de las necesidades de sus áreas, el cambio se podría dar rápidamente, disminuyendo los problemas de estrés y burnout y mejorando la productividad de su área.

## ALCANCES Y LIMITACIONES

Se considera que este taller puede tener resultados sorprendentes si con lo que aquí se propone los gerentes hacen los cambios necesarios para tener equipos de trabajo más sanos y productivos. Con las habilidades desarrolladas en el taller, los gerentes podrían hacer cambios en su forma de trabajo, detectar las necesidades de cada integrante de su equipo y crear un programa para reducción del estrés y burnout. En este programa, el gerente podría enseñar a sus subordinados semanalmente una técnica de afrontamiento aprendida en el taller. Respecto a los cambios organizacionales, se podrían programar semanalmente actividades para definir los roles, para toma de decisiones, para aprender nuevos procesos, para mejorar las relaciones con los miembros del equipo de trabajo, etc.

Los gerentes al ser conscientes de los problemas inherentes a su área de trabajo, podrán tomar medidas preventivas como capacitar al personal de nuevo ingreso no sólo con los procedimientos propios del puesto, sino con herramientas para hacer frente al estrés y burnout.

Por la manera en que está elaborado el taller, se propone dar seguimiento a corto plazo a los participantes, detectando los cambios que han realizado en sus equipos de trabajo. Esta evaluación permitirá también, en caso de ser necesario, reforzar la información proporcionada en el taller para que pueda ser transmitida a los demás. Después del taller, los gerentes pueden realizar sin apoyo adicional, los cambios organizacionales y de forma de trabajo. Sin embargo, en caso de que los gerentes no sean psicólogos, el apoyo tendría que ser mayor para transmitir a sus equipos las técnicas de afrontamiento. Al tener un psicólogo especialista en manejo del estrés apoyando a los gerentes, la organización tendría la certeza de que sus empleados a todos los niveles cuentan con las herramientas para hacer frente a estos males. También podría crear un plan individualizado para los empleados que estén más afectados, logrando tener un programa más completo de prevención e intervención.

Este taller también puede servirle a la organización de indicador de satisfacción laboral, en este sentido se sugeriría aplicar entrevistas a los gerentes y equipos de trabajo antes de tomar el taller y comparar las respuestas con las entrevistas posteriores a este.

El taller propuesto aporta a la psicología una herramienta que permite a los psicólogos brindar a las organizaciones una solución al estrés y burnout. Por otro lado, a los psicólogos que trabajan dentro de las organizaciones, el taller servirá como instrumento para reducir y prevenir estos males en sus equipos de trabajo.

El éxito de este taller dependerá de la disposición de los participantes para construir juntos un aprendizaje. Se considera que la propuesta planteada en esta tesina puede tener resultados positivos inmediatos en los participantes y a corto plazo en los equipos de trabajo al implementar los cambios propuestos en el taller.

Por otro lado existen situaciones limitantes que pudieran impedir que el taller alcance sus objetivos como la falta de participación y la mala actitud del grupo durante éste. A nivel individual los participantes podrían no realizar los cambios en su equipo de trabajo por lo que, los niveles de estrés y burnout no se reducirían.

Otra limitante sería la falta de apoyo a nivel organizacional, para que los gerentes asistan al taller, para contar con los materiales necesarios ó para dar el seguimiento posterior al taller. La organización tendría que tener muy claras las ventajas de reducir el estrés y burnout para invertir en su prevención. Por este motivo se podría sugerir comenzar impartiendo el taller solo a un grupo, para determinar en qué medida ayuda a disminuir el ausentismo, incrementar la productividad y calidad, mejorar las relaciones con los clientes y mejorar la calidad de vida de los empleados.

Hay que mencionar como limitante, la poca investigación que hay sobre estrés y burnout en psicólogos y más específicamente en los que trabajan en las organizaciones en atracción de talento. Actualmente hay muchos libros que hablan sobre reclutamiento y selección de personal, todos ellos se enfocan en mencionar procesos, técnicas de reclutamiento, formatos novedosos, pero no hablan de las dificultades a las que se enfrentará el profesional ni dan alternativas para hacerles frente. Por lo anterior tenemos un área de investigación por ampliar y un espacio en la literatura, que profesionales con amplia experiencia en el área podrían llenar aportando sus experiencias y estrategias.

# REFERENCIAS



*“El psicólogo muestra preocupación por el bienestar y evita el daño a cualquier individuo, familia, grupo o comunidad” (SMP, 2007 p. 39).*

## REFERENCIAS.

- American Psychological Association. (2006). Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association (2ª. ed. traducida al español por la editorial Manual Moderno). México: Manual Moderno.
- Arias Galicia, F. (1973). *Administración de recursos Humanos*. (3a. ed.). México: Trillas.
- Benevides, A. M., Moreno-Jiménez, B., Garrosa, E. & González, J. L. (2002). La evaluación específica del síndrome de burnout en psicólogos: el "Inventario de Burnout de Psicólogos". *Clínica y Salud*, 13, 257-283.
- Bensabat, S. (Ed.). (1994). *Stress, grandes especialistas responden*. (3a. ed.). España: Mensajero.
- Bosqued, M. (2008). *Quemados. El síndrome del burnout. Qué es y cómo superarlo*. Barcelona España: Paidós
- Buceta, J., Bueno, A. & Mas. B. (2001). *Intervención psicológica y salud: Control del estrés y conductas de riesgo*. Madrid: Dykinson.
- Buendía J. & Ramos, F. (2001). *Empleo, estrés y salud*. Madrid: Pirámide.
- Boxer Babe - Baja kilos con este rutina divertida de boxeo con Tiffany Rothe YouTube. [Online]. Recuperado el 16 de Agosto de 2012 de: <http://www.youtube.com/watch?v=yUfUiAqQrUA&feature=fvwrrel>
- Cómo hacer un buen estiramiento antes del ejercicio en sólo 7 pasos. (Video). YouTube. [Online]. Recuperado el 16 de Agosto de 2012 de: <http://www.youtube.com/watch?v=gadPhWz3kYo>
- Como hacer un calentamiento general. (Video). YouTube. [Online]. Recuperado el 16 de Agosto de 2012 de: <http://www.youtube.com/watch?v=5SKyPaJm49M&feature=related>
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la teoría general de la administración*. (4a. ed.). Colombia: McGraw-Hill.
- Crespo, M. & Labrador, F. J. (2003). *Estrés*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Davis, M., Robbins, E. & McKay, M. (1982). *Técnicas de autocontrol emocional*. Barcelona: Martínez Roca.

- De la Gándara M. J. (1998). *Estrés y trabajo. El síndrome del Burnout*. España: Cause Editorial.
- El cuerpo humano-aparato respiratorio (Video). YouTube. [Online]. Recuperado el 16 de Agosto de 2012 de: <http://www.youtube.com/watch?v=gRvVw59W6MY&feature=related>
- El Plato Del Bien Comer (Video). YouTube. [Online]. Recuperado el 16 de Agosto de 2012 de: <http://www.youtube.com/watch?v=OwlmnnMs8TQ>
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-out. *Journal Social Issues*, 30. 159-165.
- FUERZATRES (15 julio 2011). Trabajar sin estrés – Kanban [Archivo de Video]. Recuperado el 3 de septiembre de 2012 de: <http://www.fuerzatres.com/2011/07/trabajar-sin-estres-kanban.html>
- Galimberti, H. (1992). *Diccionario de Psicología*. (1a. ed. en español). México: Siglo Veintiuno.
- García, C. M., Meda, R. M., Moreno-Jiménez, B., Morante, M. E. & Castañeda, J. D. (2006). Prevalencia de Burnout en psicólogos mexicanos. Recuperado del sitio Web de la Revista de la Universidad del Valle de Atemajac de la UNIVA: <http://revista.univa.mx/n55/index.html>
- Grados, J. A. (1999). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Trillas.
- Gil-Monte, P. R. (2003). Burnout syndrome: ¿síndrome de quemarse por el trabajo, desgaste profesional, estrés laboral o enfermedad de Tomás? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 19, 181-197.
- 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. R. & Peiró, J. (1997). *Desgaste psíquico en el trabajo: El síndrome de quemarse*. Madrid: Síntesis.
- Gil-Monte, P. R. & Moreno-Jiménez, B. (2007). *El síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout) Grupos profesionales de riesgo*. Madrid: Pirámide.
- Hawk, R. (1968). *Reclutamiento y selección de personal*. México: Editora Técnica.
- Ivancevich, J. & Matteson M. (1989). *Estrés y trabajo: Una perspectiva gerencial*. México: Trillas.
- Lazarus, R. S. (1991). *Estrés y procesos cognitivos*. México: Editorial Planeta: Rocca.



- McKay, M., Davis, M. & Fanning, P. (1981). *Técnicas cognitivas para el tratamiento del estrés*. México: Ediciones Rocca.
- Martínez, J. M. (2004). *Estrés laboral. Guía para directivos y empleados*. Madrid: Pearson Educación.
- Napione, M. E. (2008). *¿Cuándo se “quema” el profesorado de secundaria?* España: Díaz de Santos.
- Neidhardt, E. J., Weinstein, M. S. & Conry, R. F. (1992) *Seis programas para prevenir y controlar el estrés*. México: Planeta.
- O'Brien, G. E. (1998). El estrés laboral como factor determinante de la salud. En J. Buendía, (Ed.). *Estrés laboral y salud* (pp.61-77). Madrid: Biblioteca nueva.
- Ortiz, G. & Ortega, M. (2009). El síndrome de burnout en psicólogos y su relación con la sintomatología asociada al estrés. *Psicología y Salud*, 19, 207-214.
- Pérez, F. (2009). *Intervención psicológica en estrés laboral, mobbing y síndrome de Burnout*. Madrid: CEP.
- Pines, A. (1993). Burnout. En L. Goldberg. (Ed.). *Handbook on stress and anxiety. Theoretical and clinical Aspects* (pp.386- 402). New York: The Free Press.
- Ramos, F. (2008). *El síndrome de Burnout*. España: Klinik.
- Ramos, O. M. A. (2001). *Estrés en el desempeño laboral, diagnóstico y técnicas de intervención*. Tesis de licenciatura inédita. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Relajación guiada progresiva de Jacobson (Audio). Ivoox [Online]. Recuperado el 16 de Agosto de 2012 de: [http://www.ivoox.com/relajacion-guiada-progresiva-jacobson-audios-mp3\\_rf\\_290035\\_1.html](http://www.ivoox.com/relajacion-guiada-progresiva-jacobson-audios-mp3_rf_290035_1.html)
- Respiración completa yóguica. (Video). YouTube. [Online]. Recuperado el 16 de Agosto de 2012 de: <http://www.youtube.com/watch?v=9drWL2BdiNQ>
- Sandi, C., Venero, C. & Cordero, M. I. (2001). *Estrés, memoria y trastornos asociados. Implicaciones en el daño cerebral y el envejecimiento*. Barcelona: Ariel.
- Santiago, L. V. (2003). *Prevalencia del Síndrome de Desgaste Profesional en el psiquiatra: encuesta en el hospital Psiquiátrico “Fray Bernardino Álvarez” de*

- México. Tesis no publicada. Especialidad en Medicina. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Sociedad Mexicana de Psicología. (2007). *Código ético del psicólogo*. México: Trillas.
- Superando miedos y tensiones (Video). YouTube. [Online]. Recuperado el 16 de Agosto de 2012 de: <http://youtu.be/IlaPmEzPApA>
- Téllez R. A. T. (2001). *Niveles de estrés y ansiedad en el personal médico y paramédico*. Tesis de licenciatura inédita. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Uribe, J. F. (2006). Advierte especialista que el estrés laboral puede causar muerte. *Boletín UNAM-DGCS-934*. Recuperado de [http://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2006/2006\\_934.html](http://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2006/2006_934.html)
- Uribe, J. F. (Ed.). (2008). *Psicología de la salud ocupacional en México*. Universidad Nacional Autónoma de México
- Williams, S. & Cooper L. (2004). *Manejo del estrés en el trabajo. Plan de acción detallado para profesionales*. México: Cuadernillo Moderno.













# ANEXOS



*“El psicólogo sólo debe realizar actividades para las que recibió formación suficiente, es competente, y para las que posee conocimientos y destrezas actualizados” (SMP, 2007 p. 40).*

## Anexo 1. Juego de evaluaciones.

### ¿CUÁL ES SU COEFICIENTE DE ESTRÉS?

-  10 Puntos si siente que tiene a su lado una familia que le ayuda.
-  10 Puntos si se dedica activamente a algún hobby.
-  10 puntos si pertenece a algún grupo social o de actividades que se reúna por lo menos una vez al mes.
-  15 puntos si no está a más de 7 kilos de su peso ideal.
-  15 puntos si practica alguna forma de relajación profunda por lo menos tres veces por semana.
-  15 puntos por cada vez que haga ejercicio durante 30 minutos o más en el curso de una semana.
-  5 puntos por cada comida completa y de valor alimenticio equilibrado que tome en el curso de una semana.
-  10 puntos si aplica técnicas de organización personal y profesional en su vida cotidiana.
-  10 puntos si dispone de algún lugar en su hogar donde pueda relajarse y estar a solas.
-  Reste 5 puntos por cada noche en el curso de una semana en que tome cualquier forma de medicina para ayudarle a dormir.
-  Reste 5 puntos por cada día en el curso de una semana en que consuma cualquier forma de medicina para reducir la ansiedad o tranquilizarse.
-  Reste 5 puntos por cada noche en el curso de una semana en que se lleve trabajo a casa (Ramos 2008).

## ESTRÉS LABORAL

En este cuestionario usted podrá comprobar su nivel de estrés laboral. Su utilidad estriba en la capacidad para predecir las fuentes de riesgos psicosociales.

El cuestionario consta de veinticinco ítems relacionados con los estresores laborales, agrupados en las siguientes áreas:

1. Mejora de condiciones ambientales de trabajo.
2. Factores intrínsecos del puesto y temporales del mismo.
3. Estilos de dirección y liderazgo.
4. Gestión de recursos humanos.
5. Nuevas tecnologías.
6. Estructura organizacional.
7. Clima organizacional.

Para cada ítem del cuestionario, indique con qué frecuencia la condición descrita es una fuente actual de estrés. Algunos de los ítems pertenecen a la organización y otros a su grupo de trabajo. Para cada uno, anote el número que mejor describa la frecuencia con que la condición descrita es fuente actual de estrés.

Anote 1 si la condición NUNCA es fuente de estrés.

Anote 2 si la condición RARAS VECES es fuente de estrés.

Anote 3 si la condición OCASIONALMENTE es fuente de estrés.

Anote 4 si la condición ALGUNAS VECES es fuente de estrés.

Anote 5 si la condición FRECUENTEMENTE es fuente de estrés.

Anote 6 si la condición GENERALMENTE es fuente de estrés.

Anote 7 si la condición SIEMPRE es fuente de estrés.

1. La gente no comprende la misión y las metas de la organización.	
2. La forma de realizar los informes entre superior y subordinado hace que me sienta presionado.	
3. No estoy en condiciones de controlar las actividades de mi área de trabajo.	
4. El equipo disponible para llevar a cabo el trabajo a tiempo es limitado.	
5. Mi supervisor no da la cara por mí ante los jefes.	
6. Mi supervisor no me respeta.	
7. Siento que no formo parte de un equipo de trabajo que sabe colaborar estrechamente.	
8. Mi equipo no respalda mis metas profesionales.	
9. Mi equipo no tiene prestigio dentro de la organización.	
10. La estrategia de la organización no es bien comprendida.	

11. Las políticas generales iniciadas por la gerencia impiden el buen desempeño.	
12. Una persona de mi nivel tiene poco control sobre el trabajo.	
13. Mi supervisor no se preocupa de mi bienestar personal.	
14. No se dispone de conocimiento técnico para seguir siendo competitivos.	
15. No se tiene derecho a un espacio privado de trabajo.	
16. La estructura formal tiene demasiado papeleo.	
17. Mi supervisor no tiene confianza en el desempeño de mi trabajo.	
18. Mi equipo se encuentra desorganizado.	
19. Mi equipo no me brinda protección en relación con las injustas demandas de trabajo que me hacen los jefes.	
20. La organización carece de dirección y objetivos.	
21. Mi equipo me presiona demasiado.	
22. Me siento incómodo al trabajar con miembros de otras unidades de trabajo.	
23. Mi equipo no me brinda ayuda técnica cuando es necesario.	
24. La cadena de mando no se respeta.	
25. No se cuenta con la tecnología para hacer un trabajo de importancia	

(Ramos 2008)

## ¿Qué riesgo tienes de llegar a presentar SDP?

A continuación, te ofrecemos una serie de cuestiones con el objetivo de que reflexiones acerca de tu actitud ante el trabajo y tu situación en la empresa. Procura contestarlas con sinceridad. Anota sí en caso de que la pregunta aplique a tu situación.

- ¿Eres una persona muy idealista con respecto a las metas de tu trabajo?
- ¿Trabajas en una profesión que implica ayuda y servicio a los demás?
- ¿Te entregas demasiado a los usuarios/clientes del servicio que prestas y/o empatizas excesivamente con ellos?
- ¿Ha frustrado tu experiencia laboral la idea que en un principio tenías de tu profesión?
- ¿Consideras que la formación profesional que posees no te capacita lo suficiente para satisfacer todas las demandas o para enfrentar algunas situaciones como, por ejemplo decirle a un candidato que no cubre con el perfil o despedir a un empleado?.
- ¿Te exiges mucho a ti mismo en tu trabajo?
- ¿No tienes lo suficientemente claras las tareas que tienes que desempeñar en el ejercicio de tus funciones laborales?
- ¿Te sientes poco o nada apoyado por tus superiores en tus iniciativas o en tu quehacer diario?
- ¿Te duele cuando no puedes resolver los problemas que te plantean las personas a las que prestas tu servicio?
- ¿Están poco definidas las funciones que tienes que desarrollar en tu empleo?
- ¿Te sientes poco reconocido con respecto a tu desempeño profesional?
- ¿Tienes un exceso de trabajo durante la mayor parte del tiempo?
- ¿Crees que la empresa no te proporciona los medios suficientes para una adecuada realización de tus tareas profesionales?
- ¿Las relaciones con los usuarios/clientes de la organización para la que trabajas son con cierta frecuencia conflictivas?
- ¿Crees que en la empresa para la que trabajas existe poca justicia o equidad a la hora de obtener un reconocimiento (ascenso, aumento de sueldo, etc.) por la labor desarrollada por cada trabajador?

- ¿Te sientes poco reconocido por tu jefe inmediato o, peor todavía, desaprobado por él?
- ¿Tu vida fuera del trabajo es pobre desde el punto de vista emocional?
- ¿Encuentras poco o ningún apoyo social entre las personas con las que trabajas?
- ¿Tienes poco control sobre tus condiciones laborales y/o el trabajo que desempeñas?
- ¿Te involucras tanto en tu trabajo que esta circunstancia te impide o te dificulta seriamente la dedicación de tiempo a otros intereses distintos de los laborales?
- ¿Consideras que tu trabajo es rutinario?
- ¿Crees que tu profesión está injustamente tratada en la sociedad?
- ¿Te dejan participar poco o nada en las decisiones que afectan a la cantidad de trabajo o a la forma en que lo realizas?
- ¿En tu trabajo son comunes las instrucciones y órdenes incompatibles y opuestas?
- ¿Te ves obligado a veces a hacer cosas con las que no estás de acuerdo o a hacerlas de un modo distinto al que a ti te parece adecuado?
- ¿Tiendes a hacerte planteamientos en términos de “todo o nada”?
- ¿Hay en tu trabajo un exceso de presión debido a cuestiones como “cumplir los objetivos” y los “controles de calidad”? ¿Cambian los criterios de esos objetivos y controles frecuentemente?
- ¿Eres excesivamente autocrítico con tu trabajo?
- ¿Crees que andas un poco escaso de recursos personales para afrontar el estrés inherente al desempeño de tus tareas profesionales? (modificado de Bosqued 2008).



## MBI (Maslach Burnout Inventory, Maslach y Jackson)

Las 22 frases, que se exponen a continuación, se relacionan con los sentimientos que usted encuentra en su trabajo. Lea cada frase y responda anotando la frecuencia con que usted haya tenido ese sentimiento de acuerdo con la escala siguiente:

- 0 = Nunca
- 1 = Pocas veces al año o menos
- 2 = Una vez al mes o menos
- 3 = Unas pocas veces al mes
- 4 = Una vez a la semana
- 5 = Pocas veces a la semana
- 6 = Todos los días

	0	1	2	3	4	5	6
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 cómo se sienten los clientes.							
5.- Trato a algunos clientes 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.							
8.- Me siento totalmente agotado 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 esté endureciendo 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 les ocurre a mis clientes.							
16.- Trabajar directamente con personas me produce estrés,							
17.- Puedo crear fácilmente una atmósfera relajada con mis clientes.							
18.- Me siento estimulado después de trabajar en contacto con personas.							
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.- Creo que las personas que trato me culpan por alguno de sus problemas.							

(Tomado de Bosqued 2008)

## **Anexo 2 CASOS PRACTICOS.**

### Caso práctico 1.

De profesión secretaria.

Rocío es secretaria, administrativa y recepcionista en una pequeña empresa desde hace cinco años. Gana \$4500 al mes. Tiene una jornada de nueve a cinco y le acaban de poner un jefe que quiere saber todo lo que hace diariamente por escrito. Ha conseguido ganarse la enemistad de sus compañeros por tener una jornada menor. La presión de su jefe y la envidia de sus compañeros la han llevado varias veces a caer en un estado que la ha traído de cabeza. He aquí algunas de sus afirmaciones acerca de su caso:

He aquí algunas de sus afirmaciones acerca de su caso:

1. “El horario es el único aliciente de este trabajo, porque me permite recoger a mi hijo a la salida del colegio. Con mi sueldo, no podría pagar a alguien para que lo hiciera por mí”.
2. “Mi trabajo me produce fastidio y malestar, sobre todo por mis compañeros, que no dejan de hacerme la vida imposible. Si pudiera me cambiaría ahora mismo. Pero no puedo. Necesito el dinero que gano para vivir”.
3. “Hay días que cuando llego a casa después de trabajar no puedo ni con mi alma”.
4. “Es un suplicio levantarme y tener que ir a trabajar, sabiendo que tu jefe es un tirano, que tus compañeros no dejan de mirarte con malos ojos y que eres el último mono en la empresa que todos pueden mandar”.
5. “Ayer después de la bronca con el jefe ya no podía más y me tuve que ir a al cuarto de aseo a llorar”.
6. “Mi marido me dice que me estoy volviendo muy irritable e irascible”.
7. “Hoy estaba tan harta que a un cliente pesado le colgué el teléfono”.
8. “Me resultan odiosos mi trabajo, mi jefe y mis compañeros. A veces pienso que este trabajo va a acabar conmigo”.
9. “Cuando no tengo que ir a trabajar y me quedo en casa con mi marido y mi hijo me siento bien”.
10. “Ahora cuando un cliente se queja o reclama no les hago mucho caso. ¡Paso!. ¡Nadie te lo agradece!”.

### Caso práctico 2.

De profesión doctor

Esteban Rojas lleva 10 años ejerciendo su profesión y no ha logrado incorporarse a trabajar a un hospital importante como fue su sueño desde que estaba estudiando. Trabaja en una cadena farmacéutica que ofrece a sus clientes consultas médicas y servicios de laboratorio. Tiene un sueldo base y uno variable,

este último depende del número de pacientes que atiende. Lo rolan en las distintas sucursales por lo que nunca llega a tener relaciones de amistad con sus compañeros de trabajo. Su jefe sólo se comunica telefónicamente y es muy exigente con los reportes y los objetivos de personas atendidas, medicamentos recetados y comprados por el paciente.

He aquí algunas de sus afirmaciones acerca de su caso:

1. “El único aliciente es que me dan cursos de actualización gratis, si llego a mis metas en seis meses me permitirán estudiar una especialidad”.
2. “Mi trabajo me produce fastidio y malestar, sobre todo por mi jefe. No tengo amigos en el trabajo y los pocos que tengo fuera de él casi no tengo tiempo para verlos. .
3. “Hay días que cuando llego a casa después de trabajar no puedo ni con mi alma”.
4. “Es un suplicio levantarme y tener que ir a trabajar, sabiendo que tu jefe es un tirano, que tus compañeros te ignoran, porque interesarse en alguien que verán hasta dentro de un mes.
5. “Ayer discutí con mi jefe, no es posible que le interese más los números que la satisfacción de los clientes, no puedo recetar medicamentos de más”.
6. “Mi esposa me dice que me estoy volviendo muy irritable e irascible”.
7. “Hoy estaba tan harto que deje esperando mucho tiempo a un paciente pesado”.
8. “Me resultan odiosos mi trabajo, mi jefe y mis compañeros. A veces pienso que este trabajo va a acabar conmigo”.
9. “Cuando no tengo que ir a trabajar y me quedo en casa con mi esposa y mis niños me siento bien”.
10. “Ahora cuando un paciente se queja no le hago mucho caso. Lo reviso rápido, le receto lo necesario para cumplir mis metas y esperemos sane.

### Caso práctico 3.

Ejecutivo de atención a clientes.

Rodrigo Martínez lleva 7 años trabajando en áreas de atención a clientes y ventas en call center. En su anterior trabajo era supervisor de un grupo pequeño y logro subir en corto tiempo. La empresa en que trabajaba hace 10 meses quebró despidiendo a todo su personal. Por su experiencia ingresó a una empresa trasnacional muy sólida pero con niveles de exigencia más altos a lo que estaba acostumbrado. Ingresó como ejecutivo de atención a clientes esperando crecer rápido, pero se acaba de enterar que no cumple con el nivel de inglés y escolaridad mínima requerida para poderse postular a puestos más altos, lo que le llevará varios años acreditar. Aunque los horarios son flexibles, sus metas de venta y métricas de calidad son muy altas por lo que su jefe inmediato presiona a todo el equipo hasta alcanzarlas.

He aquí algunas de sus afirmaciones acerca de su caso:

1. “El horario es el único aliciente de este trabajo, porque me permite hacer otras cosas, tal vez en un tiempo pueda retomar mis estudios”.
2. “Mi trabajo me produce fastidio y malestar, sobre todo por mis compañeros, son unos niñitos que no dejan de hacer bromas tontas. Si pudiera me cambiaría ahora mismo. Pero no puedo. Necesito el dinero que gano para vivir”.
3. “Hay días que cuando llego a casa después de trabajar no puedo ni con mi alma”.
4. “Es un suplicio levantarme y tener que ir a trabajar, sabiendo que tu jefe es un tirano, que tus compañeros no dejan de mirarte con malos ojos y que no hay de otra sino aguantar”.
5. “Ayer tuve un problema con mi jefe, un compañero estaba haciendo mal su trabajo y lo oriente para rescatar la llamada, mi jefe se molesto dice que ese es su trabajo y me dedique a lo mío”.
6. “Mi novia me dice que me estoy volviendo muy irritable e irascible”.
7. “Hoy estaba tan harto que a un cliente pesado le colgué el teléfono”.
8. “Me resultan odiosos mi trabajo, mi jefe y mis compañeros. A veces pienso que este trabajo va a acabar conmigo”.
9. “Cuando no tengo que ir a trabajar y me quedo en casa con mi familia me siento bien”.
10. “Ahora cuando un cliente se queja o reclama no les hago mucho caso, lo envuelvo en argumentos y le vendo algo que no necesita, es una manera de vengarme.”

#### Caso práctico 4.

Ejecutiva de reclutamiento y selección.

Diana Becerril lleva 4 años realizando labores de reclutamiento y selección en un Outsourcing. Gana \$10000 al mes. Tiene una jornada de lunes a viernes de nueve a seis, pero por sus cargas de trabajo sale siempre más tarde. Hay un puesto vacante para una coordinación y todos sus compañeros están compitiendo por este. Cualquier error que cometa lo hacen notar sus compañeros para hacerla quedar mal con su jefe. Su jefe considera buenos amigos a dos de sus compañeros y no es equitativo con las cargas de trabajo para su equipo.

He aquí algunas de sus afirmaciones acerca de su caso:

1. “El sueldo es el único aliciente de este trabajo, por el tiempo que llevo en la empresa ya me corresponde un crecimiento”.
2. “Mi trabajo me produce fastidio y malestar, sobre todo por mis compañeros, que no dejan de hacerme la vida imposible. Si pudiera me

cambiaría ahora mismo. Pero no puedo. Necesito el dinero que gano para vivir y no quiero perder mi liquidación”.

3. “Hay días que cuando llego a casa después de trabajar no puedo ni con mi alma”.

4. “Es un suplicio levantarme y tener que ir a trabajar, sabiendo que tu jefe es un mediocre, que tus compañeros no dejan de espiarte y que te dan el trabajo más difícil.

5. “Ayer después de la bronca con el jefe ya no podía más y me tuve que ir a al cuarto de aseo a llorar”.

6. “Mi marido me dice que me estoy volviendo muy irritable e irascible”.

7. “Hoy estaba tan harta que a un candidato pesado le grite por teléfono”.

8. “Me resultan odiosos mi trabajo, mi jefe y mis compañeros. A veces pienso que este trabajo va a acabar conmigo”.

9. “Cuando no tengo que ir a trabajar y me quedo en casa con mi marido y mi hijo me siento bien”.

10. “Ahora cuando entrevisto a un candidato no le hago mucho caso, veo si cubre el perfil mínimo y así lo mando”.

### Anexo 3

#### PARA DESCUBRIR EL ESTRÉS EN LOS DEMÁS (Ejercicios modificados de Williams, S. Cooper L. 2004).

##### Paso 1. Revisando mis puntos de vista sobre el estrés en los demás.

Este ejercicio ayudara a identificar si su concepto del manejo de la presión es positivo. Sin importar si contesta sí o no a las preguntas siguientes, trate de reflejar su actitud actual real al respecto y no aquella que espera llegar a tener.

Sí / No

1. ¿Su reacción inmediata ante quejas, sabotajes, ausentismo consiste en echar la culpa a los directivos? \_\_\_\_\_
2. ¿No le molesta discutir asuntos y sentimientos personales con sus subordinados? \_\_\_\_\_
3. Si las reuniones del equipo están yendo de mal en peor, ¿considera que la mejor política consiste en determinar quién es el culpable y sustituirlo por otra persona? \_\_\_\_\_
4. Si detecta señales de estrés entre su personal, ¿lo considera algo digno de preocupación? \_\_\_\_\_
5. ¿Es de la opinión que una fuerte presión es parte integral de la vida laboral y que todas las personas deberían estar conscientes de que es normal que el trabajo cause víctimas? \_\_\_\_\_
6. Si usted advierte que un grupo no está trabajando como deber ser, ¿se toma el tiempo necesario para confirmar las razones? \_\_\_\_\_
7. ¿Evita hablar con sus subordinados acerca de asuntos personales o de cómo se sienten en su trabajo? \_\_\_\_\_
8. ¿Considera importante dedicar tiempo a su personal para platicar con ellos sobre sus méritos y sobre las presiones que padecen? \_\_\_\_\_
9. ¿Piensa que los indicios de estrés en su departamento podrían reflejarse negativamente en usted como jefe? \_\_\_\_\_
10. Si en uno de sus subordinados advierte signos de lo que usted considera estrés, ¿lo llama a su oficina para platicar del asunto con él? \_\_\_\_\_
11. ¿Considera que las políticas sobre recursos humanos son de la incumbencia del departamento de personal y por lo tanto no deben preocuparle? \_\_\_\_\_
12. ¿Considera digno de preocupación un alto índice de ausentismo por enfermedad? \_\_\_\_\_

Si contestó sí a un mayor número de preguntas nones que pares, lo más probable es que, efectivamente, sus puntos de vista le impidan detectar el estrés en los demás. Sus puntos de vista pueden afectar el manejo del estrés en sus subordinados.

## Paso 2. Observando a los individuos.

En la siguiente tabla anote sus observaciones del patrón de conducta normal de sus subordinados. Después, trate de pensar si ya ha logrado detectar algún cambio en su conducta cuando se encuentran bajo presión. Anote ese cambio.

Miembro de su personal	Observaciones de patrones normales de conducta	¿Cómo cambia esa conducta al estar bajo presión?
Ejemplo: N. Becerril	Becerril es puntual, metódica, y cumple con las fechas límite.	Becerril llega tarde, no cumple las fechas límite y descuida la calidad de su trabajo.

También es importante la observación a nivel grupal. Todo grupo posee sus propias características, en caso de tener más de un grupo tendrá que llenar el formato por cada uno de ellos.

Grupo o equipo	Observaciones de patrones normales de conducta	¿Cómo cambia esa conducta al estar bajo presión?
Ejemplo: Reunión semanal de trabajo	Debates animados; disposición para contradecir y confrontarse; búsqueda de soluciones.	No hay confrontaciones, no surgen ideas reales para solucionar los problemas.

## Paso 3. Aptitudes que necesito para ayudar a mi personal a manejar su presión.

Cuando un subordinado muestra indicios de estrés, debe ayudarlo a sobreponerse a la presión y mantener sus niveles de eficiencia. Un primer paso es una entrevista donde podrá detectar el origen del problema.

En este ejercicio se revisará los estresores que podrían surgir durante la entrevista de ayuda.

¿Qué asuntos le preocupan?

Piense en sus subordinados y después haga una lista de los temas de los que más se quejan.

☞	_____
☞	_____
☞	_____
☞	_____
☞	_____
☞	_____
☞	_____
☞	_____
☞	_____
☞	_____

De todos esos temas, ¿cuáles son los que le molestaría tener que tratar con ellos? ¿Cuáles de esos temas no está preparado para discutir con ellos? ¿Existen temas o asuntos que normalmente teme que alguien llegue a plantearle? De ser así, haga una lista de ellos.

☞	_____
☞	_____
☞	_____
☞	_____
☞	_____
☞	_____
☞	_____
☞	_____
☞	_____
☞	_____

Analice la lista que acaba de preparar. ¿Alguno de los temas que no desea discutir también forma parte de sus estresores?

**Paso 4: Evitar la presión innecesaria en mi equipo.**

Por medio de su estilo de trabajo, usted se puede convertir en un estresor para sus subordinados. De acuerdo con su forma de comportarse en el trabajo, decida si los siguientes enunciados son ciertos siempre, algunas veces o nunca.



	Siempre	A veces	Nunca
1. Tengo tendencia a caminar de prisa.			
2. Me preocupa que consideren que hago las cosas mejor que los demás.			
3. Necesito sentir que soy el mejor.			
4. A menudo hago media docena de cosas al mismo tiempo.			
5. Pocas veces me concentro en una sola cosa a la vez.			
6. Sé a dónde voy y nada va a detenerme.			
7. Me cuesta mucho tener que tratar con personas tontas.			
8. Trabajo mejor cuando me queda poco tiempo para entregar el trabajo.			
9. Me gusta sentir que mi trabajo me representa un desafío.			
10. Lucho contra todo lo que se me pone enfrente.			
11. Soy una persona de decisiones rápidas y pocas veces tengo que pensarlas mucho.			
12. Mis comunicaciones son concisas y al punto.			
13. En mi opinión, quienes me rodean tardan mucho en terminar sus trabajos.			
14. Casi siempre los trabajos parecen tardar más tiempo del que calculo.			
15. Siempre me quedo a trabajar después de las horas normales laborales.			

Si la mayoría de sus respuestas cayó en la columna “siempre”, no sólo está presionado constantemente usted mismo, sino que es una fuente de presión para los demás.

Si la mayor parte de sus respuestas cayó en la columna “a veces”, usted sigue siendo una fuente de presión para sí mismo y para los demás, pero con menos frecuencia. Trate de pensar en las situaciones en las que acostumbre adoptar este tipo de comportamiento.

Si la mayoría de sus repuestas cayó en la columna “nunca”, usted es poco propenso a ser fuente de estrés.

Su estilo de ayuda.

¿Qué estilo adopta normalmente cuando tratar de ayudar a sus subordinados? Decida el punto de la escala – de reflexivo a impositivo – que corresponde a su estilo acostumbrado.

REFLEXIVO				IMPOSITIVO
1	2	3	4	5
Actúo como un espejo que refleja experiencias	Cuestiono y compruebo interpretaciones	Trabajamos juntos en las dificultades: analizamos y desarrollamos soluciones	Brindo información y hago recomendaciones	Emprendo acciones por cuenta de los demás.

Decida qué punto de la escala es el estilo que más le gustaría emplear al ayudar a sus subordinados.

ANEXO 4.

# ESTRÉS LABORAL Y BURNOUT



CUADERNILLO DE TRABAJO.

---

## OBJETIVOS:

- El participante identificará las principales características del estrés y SDP.
- El participante identificará el impacto del estrés y el SDP en la salud, así como las consecuencias en el rendimiento laboral, personal y familiar.
- El participante practicará técnicas para manejar y disminuir los efectos negativos del estrés y SDP.
- El participante usará evaluaciones de estrés laboral y SDP.
- El participante identificará los cambios requeridos en su equipo de trabajo para reducir el estrés y el SDP.

### REGLAMENTO DEL TALLER

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
Firma



# ¿QUÉ ES EL ESTRÉS?

Lazarus en 1991 dijo que, “*el estrés psicológico es una relación particular entre el individuo y el entorno, que es evaluado por éste como amenazante o desbordante de sus recursos y que pone en peligro su bienestar*”

También es importante saber la diferencia entre Eustrés y Distrés.



Eustrés es cuando la respuesta del organismo es natural y con su propia capacidad de adaptación, dándose sin consecuencias, ya que son adecuadas a las normas fisiológicas del sujeto.



El Distrés se da cuando las respuestas exigidas son excesivas y superan las capacidades de resistencia y de adaptación del organismo. En ambos casos hay una respuesta biológica de adaptación.

A large rectangular area with rounded corners and a blue border, containing ten horizontal lines for writing.

## **ESTRESORES GENERALES**

	Estímulos externos al sujeto que influyen sobre su organismo (el frío, el calor, el ruido, fracturas, etc.).
	Situaciones relacionadas con la regulación homeostática del organismo, como la privación de alimentos.
	Formados por el significado personal que el individuo concede a las situaciones.
	Situaciones producto de las relaciones con sus semejantes (separaciones, pérdidas, las reuniones de trabajo, etc.).

## **ESTRESORES EXTRAORGANIZACIONALES**

	Situaciones problemáticas con familiares.
	La reubicación de una familia. Si hay una mala adaptación, aumentará el nivel de estrés.
	El costo de vida y la dificultad de hacer algo contra esto.

## **ESTRESORES DEL MEDIO AMBIENTE FÍSICO.**

	Tanto la falta de luz como demasiada brillantez puede causar dificultades.
	Es fuente de frustración, tensión, fatiga y disminución de desempeño.
	El calor excesivo, así como la baja temperatura son estresores en potencia.
	Surgen como consecuencia de operar alguna herramienta o algún vehículo que transmite la vibración o el vaivén.
	Hay repercusiones fisiológicas al inhalarlo, cuando se conocen los efectos contaminantes, se convierte en un estresor

## **ESTRESORES A NIVEL GRUPAL**

	La cohesión en un grupo puede ser un estresor negativo.
	Las relaciones conflictivas con los compañeros, los ataques o el acoso, contribuyen al mal clima laboral
	Los conflictos que se dan en la interacción entre grupos.
	La falta de apoyo aumenta el estrés.

## **ESTRESORES A NIVEL INDIVIDUAL.**

	La sobrecarga que hace que el individuo se sienta superado.
	Se refiere a las demandas del rol, en la empresa.



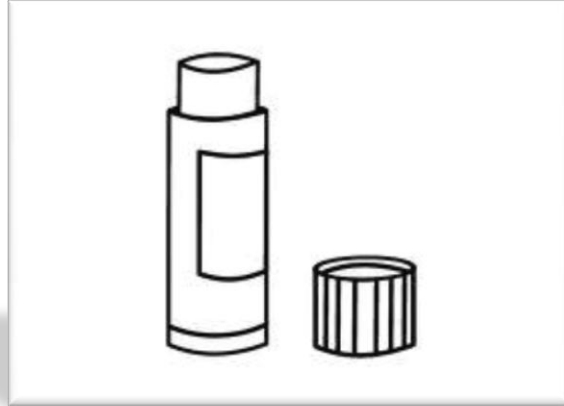
# Principales alteraciones causadas por el estrés

(Buceta, Bueno & Mas, 2001 p.34-35).

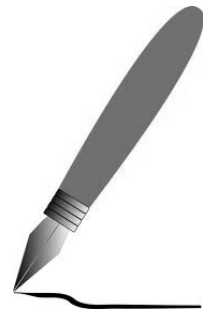
Trastornos cardiovasculares	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hipertensión</li><li>• Enfermedad coronaria (angina de pecho, infarto de miocardio)</li><li>• Taquicardia</li><li>• Arritmias cardíacas episódicas</li><li>• Enfermedad de Raynaud</li><li>• Asma bronquial</li></ul>
Trastornos inmunológicos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Síndrome de hiperventilación</li><li>• Otros: dificultades respiratorias episódicas (disnea), sensación de opresión torácica</li></ul>
Trastornos inmunológicos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gripe, herpes, tuberculosis</li><li>• Cáncer</li><li>• SIDA</li></ul>
Artritis reumatoide	
Trastornos endocrinos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hipertiroidismo</li><li>• Hipotiroidismo</li><li>• Síndrome de Cushing</li><li>• Úlcera péptica</li><li>• Dispensia funcional</li></ul>
Trastornos gastrointestinales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Síndrome del intestino irritable</li><li>• Colitis ulcerosa</li><li>• Otros: molestias digestivas, digestiones lentas, estreñimiento, aerofagia, espasmos esofágicos</li></ul>
Diabetes e hipoglucemia	
Trastornos dermatológicos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prurito</li><li>• Sudoración excesiva</li><li>• Dermatitis atípica</li><li>• Otros: alopecia, urticaria crónica, hipersecreción de grasa cutánea (seborrea, acné), rubor facial</li></ul>
Dolor crónico y cefaleas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cefalea: tensional, migrañosa, mixta</li><li>• Dolor crónico: lumbalgia, dismenorrea, etc.</li><li>• Aumento del tono muscular</li></ul>
Trastornos musculares	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tics, temblores y contracturas musculares mantenidas</li><li>• Alteración de los reflejos musculares</li></ul>
Trastornos bucodentales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bruxismo</li><li>• Liquen plano oral</li><li>• Impotencia</li></ul>
Trastornos sexuales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eyaculación precoz</li><li>• Coito doloroso vaginismo</li><li>• Alteraciones de la libido</li></ul>



# Modelo de cuatro vías del Estrés.



Pega aquí tu modelo.



# Mis evaluaciones de Estrés y Burnout.

## ¿CUÁL ES SU COEFICIENTE DE ESTRÉS?

Más de 80: usted debe ser capaz de controlar su estrés eficazmente. Si siente todavía mucha tensión, es posible que se haya fijado unos objetivos personales demasiado altos.

De 60 a 75. Coeficiente adecuado para hacer frente a la mayoría de las fuentes que provocan el estrés común. Sin embargo, podría encontrar dificultades en una situación particularmente productora de tensión.

Menos de 60: Poca capacidad de resistencia al estrés. Puede serle difícil combatir cualquier estrés que no sea muy ligero. Deberá considerar el cambio de estilo de vida (Ramos 2008).

## ESTRÉS LABORAL

### Cálculo de puntuaciones.

Factor 1: Clima organizacional

Sumar ítems 1, 10, 11, 20

Subtotal\_\_\_\_\_

Factor 2. Estructura organizacional

Sumar ítems 2, 12, 16, 16, 24

Subtotal\_\_\_\_\_

Factor 3: Territorio organizacional (espacio profesional)

Sumar ítems 3, 15, 22

Subtotal\_\_\_\_\_

Factor 4: Tecnología

Sumar ítems 4, 14, 25

Subtotal\_\_\_\_\_

Factor 5: Influencia de líder

Sumar ítems 5, 6, 13, 17

Subtotal\_\_\_\_\_

Factor 6: Falta de cohesión

Sumar ítems 7, 9, 18, 21

Subtotal\_\_\_\_\_

Factor 7: Respaldo del grupo

Sumar ítems 8, 19, 23

Subtotal\_\_\_\_\_

TOTAL\_\_\_\_\_

### Interpretación.

Nivel de estrés

BAJO

<90.2

NIVEL MEDIO BAJO

90.3-117.2

NIVEL MEDIO ALTO

117.3-153.2

ALTO

>153.3



## ¿Qué riesgo tienes de llegar a presentar SDP?

El resultado de este sencillo cuestionario no es matemático ni concluyente, pero sí puede servirte para proporcionarte una idea aproximada de tus posibilidades de llegar a sufrir un desgaste profesional.

- Entre 0 y 5 respuestas contestadas afirmativamente, tus posibilidades de llegar a quemarte profesionalmente parecen bastante escasas. Todo indica que puedes estar tranquilo.
- De 6 a 13 respuestas contestadas afirmativamente, la situación es como para estar atento, pues tienes una probabilidad de sufrir SDP que podríamos calificar de leve a moderada, según tu puntuación se encuentre en la parte baja o alta del intervalo. Incluso puede que lo estés experimentando ya en sus fases iniciales.
- Entre 14 y 21 afirmaciones, procura tener la mente abierta y no te empeñes en negar porque si. Analiza fría y objetivamente la situación, porque tu probabilidad de presentar SDP es alta.
- Entre 22 y 29 respuestas afirmativas, la situación es peligrosa. El riesgo de experimentar SDP es ya casi una certeza, incluso puede que estés ya en él (Bosqued 2008).

### MBI (Maslach Burnout Inventory, Maslach y Jackson)

- **Agotamiento emocional:** sumar las puntuaciones correspondientes a las preguntas 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, y 20. Puntuación máxima de 54.  
Total obtenido: \_\_\_\_\_.
- **Despersonalización:** sumar las puntuaciones correspondientes a las preguntas 5, 10, 11, 15 y 22. Puntuación máxima de 30.  
Total obtenido: \_\_\_\_\_.
- **Realización personal:** sumar las puntuaciones correspondientes a las preguntas 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, y 21. Puntuación máxima de 48.  
Total obtenido: \_\_\_\_\_.

Marca en cual se ubicaron tus resultados.

Escala	Puntuación baja	Puntuación media	Puntuación alta
Agotamiento emocional	0-18	19-26	27 o más
Despersonalización	0-5	6-9	10 o más
Realización personal	0-33	34-39	40 o más

Tomado de Bosqued 2008.

# Relajación progresiva.

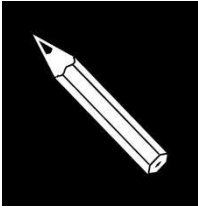


## **Instrucciones.**

La relajación progresiva proporciona el modo de identificar los músculos que están tensos y distinguir entre la sensación de tensión y la de relajación profunda. Se trabajarán cuatro grupos de principales de músculos.

1. Músculos de la mano, antebrazo y el bíceps.
2. Músculos de la cabeza, cara, cuello, hombros; además los de la frente, mejillas, nariz, ojos, mandíbula, labios y lengua.
3. Músculos del tórax, de la región del estómago y de la región lumbar.
4. Músculos de los muslos, de las nalgas, de las pantorrillas y de los pies.

Para practicar la relajación puede estar sentado en una silla procurando que la cabeza esté apoyada en alguna superficie. Cada músculo o grupo de músculos se tensa de cinco a siete segundos y luego se relaja de veinte a treinta. Hay que repetir el proceso por lo menos una vez (Davis, Robbins & McKay, 1982).



## ¿Qué es el Síndrome de Desgaste Profesional (Burnout)?

Gil-Monte (2005) menciona que ***“es una respuesta al estrés laboral crónico. Se trata de una experiencia subjetiva de carácter negativo compuesta por cogniciones, emociones y actitudes negativas hacia el trabajo, hacia las personas con las que se relaciona el individuo en su trabajo, en especial los clientes, y hacia el propio rol profesional”*** (p.44).



- ☹ **El (agotamiento) cansancio emocional.** Se caracteriza por la pérdida progresiva de energía y de los recursos emocionales debido al contacto habitual y sostenido con personas a las que hay que atender en el de trabajo (Buendía & Ramos, 2001; Uribe, 2008).
- ☹ **La despersonalización.** Es el desarrollo de actitudes y sentimientos negativos hacia las personas destinatarias del trabajo. Estas personas son vistas por los profesionales de forma deshumanizada debido a un endurecimiento afectivo, lo que conlleva que les culpen de sus problemas (Gil-Monte, 2005).
- ☹ **La falta de realización personal.** Es la predisposición de los profesionales a evaluarse negativamente, afectando su capacidad para ejecutar el trabajo y para

relacionarse con las personas a las que atienden. Involucra evitación de las relaciones personales y profesionales, bajo rendimiento laboral, incapacidad para soportar la presión y una baja autoestima (Gil-Monte, 2005; Napione, 2008).

## Causas, síntomas y consecuencias.

**Antecedentes del entorno laboral causantes del Burnout** (Gil-Monte 2005; Gil-Monte & Peiró 1997).

<p>Antecedentes del entorno social de la organización</p>	<p>a) Cambios en las condiciones sociodemográficas. Se caracterizan por el aumento de la población originando escasez de instituciones, de medios, y de personal.</p> <p>b) Cambios en la normativa y en la legislación, que originan crisis de identidad en los colectivos profesionales.</p> <p>c) Cambios en la cultura de la población. La sociedad busca servicios de alta calidad y se deteriora la relación entre los trabajadores y los clientes.</p> <p>d) Cambios en las condiciones tecnológicas, que tienen como consecuencia la aparición de sobrecarga laboral cualitativa, y la aparición de expectativas profesionales irreales.</p> <p>e) Cambios en la concepción del trabajo, que en el sector servicio han dado lugar a la conceptualización del fenómeno denominado trabajo emocional.</p>
<p>Antecedentes del sistema físico-tecnológico de la organización</p>	<p>a) Variables relacionadas con la estructura de la organización como: percepción de los empleados referente a las políticas organizacionales y del apoyo institucional, las normas burocráticas y las normas organizacionales, la subcontratación de servicio y las características de la tarea.</p> <p>b) La tecnología de la organización que se convierte en sobrecarga laboral.</p>

<p>Antecedentes del sistema social-interpersonal de la organización.</p>	<p>a) Disfunciones en los roles laborales (conflicto de rol y ambigüedad de rol).</p> <p>b) Falta de apoyo social en el trabajo procedente de los compañeros, de los supervisores y de la dirección.</p> <p>c) Conflictos interpersonales, en especial con los clientes de la organización.</p> <p>d) Ausencia de reciprocidad en los intercambios sociales.</p> <p>e) Proceso de contagio del SQT debido a mecanismos de modelado.</p>
<p>Antecedentes del sistema personal de los miembros de la organización</p>	<p>a) Baja Autoeficacia. La autoeficacia es el juicio de capacidad para realizar una conducta con seguridad. Muchos clientes no cooperan y a pesar los esfuerzos no hay resultado por la falta de colaboración, sintiéndose impotentes se atribuyen los fracasos.</p> <p>c) Motivación para la ayuda. Es la acción que busca proporcionar algún beneficio a otra persona. Factores importantes son el altruismo y la orientación comunal en la que, el individuo está pendiente de las necesidades de los demás y se sienten mejor después de ayudarlos.</p> <p>d) Variables sociodemográficas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sexo. Existen diferencias en las actitudes de despersonalización, los varones puntúan más alto. Esto puede deberse a los roles de masculino y femenino y su interacción con los requisitos de las ocupaciones.</li> <li>• Edad. Un alto porcentaje de estudios muestra que a mayor edad habrá menos burnout.</li> <li>• Estado civil. Algunos estudios han mostrado que los sujetos casados experimentan menos el burnout que los no casados.</li> <li>• Antigüedad en el puesto y en la profesión. Los resultados son similares a la variable edad ya que los profesionales jóvenes cuentan con menos estrategias de afrontamiento para prevenir situaciones estresantes.</li> </ul> <p>e) Otras variables de personalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalidad tipo A. Los individuos con éste tipo de personalidad son más propensos al burnout debido a que tienden a ser individualista y por tal motivo sus apoyos sociales son reducidos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Locus de control. Los profesionales con locus de control externo son más propensos al burnout. Los sujetos con locus de control interno perciben que tienen más control de la situación, enfrentan el problema y recurren más al apoyo social. Los de locus externo son más propensos al desamparo.</li> <li>• Personalidad resistente. A mayor personalidad resistente habrá menor probabilidad de presentar burnout.</li> <li>• Falta de apoyo social. Esta carencia es una variable del contexto laboral que puede facilitar los efectos del estrés laboral sobre el burnout.</li> </ul>
--	--

**Principales síntomas psicológicos del SQT** obtenidos por Gil-Monte (2001, en Gil-Monte, 2005 p. 50)

Síntomas cognitivos	Síntomas afectivo-emocionales	Síntomas actitudinales	Otros síntomas
Sentirse contrariado. Sentir que no valoran tu trabajo. Percibirse incapaz para realizar las tareas. Pensar que no puedes abarcarlo todo. Pensar que trabajas mal. Falta de control. Verlo todo mal. Todo se hace una montaña. Sensación de no	Nerviosismo. Irritabilidad y mal humor. Disgusto y enfado. Frustración. Agresividad. Desencanto. Aburrimiento. Agobio. Tristeza y depresión. Desgaste emocional. Angustia. Sentimientos de culpa.	Falta de ganas de seguir trabajando. Apatía. Irresponsabilidad. Escaquearse. Pasar de todo. Estar harto. Intolerancia. Impaciencia. Quejarse por todo. Evaluar negativamente a compañeros. Romper con el entorno laboral. Ver al paciente	<b>Conductuales</b> Aislamiento. No colaborar. Contestar mal. Enfrentamientos.  <b>Físicos</b> Cansancio.



<p>mejorar.</p> <p>Inseguridad.</p> <p>Pensar que el trabajo no vale la pena. Pérdida de la autoestima.</p>		<p>como un enemigo.</p> <p>Frialdad hacia los pacientes. No aguantar a los pacientes.</p> <p>Indiferencia.</p> <p>Culpar a los demás de su situación.</p>	
---	--	---	--

Consecuencias del SDP: laborales, personales y familiares (De la Gándara, 1988).



Las consecuencias laborales del Burnout incluyen:

- ⊗ Insatisfacción laboral y deterioro del ambiente laboral.
- ⊗ Disminución de la calidad del trabajo.
- ⊗ Absentismo laboral.
- ⊗ Reconversión profesional.
- ⊗ Abandono de la profesión.

Entre las principales consecuencias personales podemos mencionar:

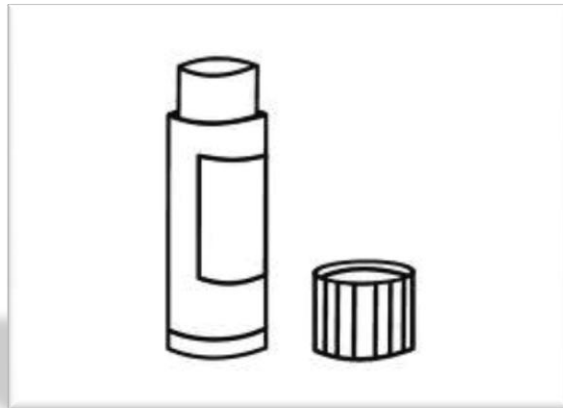
- ⊗ Exaltación de las actividades extralaborales.
- ⊗ Aislamiento social.
- ⊗ Psicopatología.

Algunas consecuencias familiares son:

- ⊗ Ruptura familiar.
- ⊗ Falta de comunicación.
- ⊗ Hostilidad.

## Modelo del SDP (BURNOUT).

Pega aquí tu modelo.



## MIS PROPUESTAS DE MEJORA





## RESPIRA.

Una respiración correcta es un antídoto contra el estrés. Hábitos correctos de respiración son esenciales para una buena salud física y mental.

Síntomas sobre los que actúa.

Los ejercicios de respiración han demostrado ser útiles en la reducción de la ansiedad, la depresión, de la irritabilidad, de la tensión muscular y de la fatiga. Se utilizan en el tratamiento y la prevención de la apnea, de la hiperventilación, la respiración superficial y la frialdad de las manos y de los pies.

Tiempo de entrenamiento.

Un ejercicio puede aprenderse en cuestión de minutos y experimentar los resultados inmediatamente. Efectos profundos se aprecian hasta después de meses de práctica persistente.



- Respiración natural completa. Los niños saludables respiran de este modo natural completo. Los hombres con sus horarios rígidos y vida sedentaria dejan de hacer esta respiración.
- Respiración purificante. Este ejercicio limpia los pulmones. Estimula y tonifica todo el sistema respiratorio.
- Respiración eliminando la tensión con golpes suaves. Este ejercicio le hará sentirse relajado y alerta.
- Respiración estimulante. Este ejercicio puede utilizarse cuando se siente poca energía o durante un momento difícil. Con él se estimula la respiración, la circulación y el sistema nervioso.
- Respiración el molino. Este ejercicio se puede practicar después de muchas horas de trabajo y al sentirse tenso ya que relajará y aumentará la capacidad de atención (Davis et al. 1982).

## DETENCIÓN DEL PENSAMIENTO.

### Instrucciones.



Paso 1. Haga una lista con sus pensamientos estresores. El siguiente test ayudará a evaluar mejor cuáles son los pensamientos que se repiten de forma habitual que le resultan más desagradables y molestos.

Descripción de pensamientos estresores.

Ponga una cruz en cada uno de los ítems que le afecte. Después, según con los siguientes criterios, puntúe cada uno del 1 al 5 y escriba el resultado en la columna A.

1. Razonable. Pienso que es algo completamente sensato y razonable.
2. Costumbre. Es sólo una costumbre. Los pienso de forma inconsciente, sin preocuparme realmente por ello.
3. No es necesario. Muchas veces pienso que no es necesario realmente, pero no hago nada para detenerlo.

4. Intento detenerlo. Sé que este pensamiento no es en absoluto necesario. Me preocupa y trato de detenerlo.
5. Intento detenerlo por todos los medios. Este pensamiento me preocupa muchísimo e intento detenerlo por todos los medios.

Del mismo modo, y de acuerdo con los criterios que se dan a continuación, puntúe los ítems del 1 al 4 y escriba el resultado en la columna B.

1. No hay ninguna interferencia. Este pensamiento no interfiere en mis otras actividades.
2. Interfiere un poco. Este pensamiento interfiere un poco con mis otras actividades y ocupa un poco de mí tiempo.
3. Interfiere moderadamente. Este pensamiento interfiere con mis otras actividades o roba parte de mí tiempo.
4. Interfiere de forma importante. Este pensamiento me impide hacer muchas cosas y ocupa cada día una parte importante de mí tiempo.

Ponga una <b>cruz</b> si su respuesta es afirmativa	<b>A</b> Puntúe de 1 a 5 si su respuesta ha sido afirmativa	<b>B</b> Puntúe de 1 a 4
--	--	--------------------------------

¿Le preocupa ser puntual?			
¿Le preocupa olvidarse de apagar las luces y el gas, y de cerrar la puerta con llave?			
¿Se preocupa por sus efectos personales?			
¿Le preocupa no tener siempre la casa limpia y ordenada?			
¿Se preocupa de tener siempre cada cosa en su sitio?			
¿Le preocupa su salud?			
¿Se preocupa de hacer las cosas a su debido tiempo?			
¿Tiene, a veces, que contar las cosas varias veces o que repasar mentalmente cantidades?			
¿Es una persona que siente remordimientos de conciencia por las cosas ordinarias?			
¿Le vienen una y otra vez a la mente pensamientos o palabras desagradables o alarmantes?			
¿Se ha visto asaltado alguna vez por determinados pensamientos de daño físico hacia usted o los suyos (pensamientos que llegan y desaparecen sin razón alguna)?			
¿Le preocupa que las cosas frágiles que hay en su casa puedan caerse y romperse?			

¿Ha tenido alguna vez la idea persistente de que alguien que conoce ha sufrido un accidente o le ha ocurrido algo malo?			
¿Teme ser atacada o violada?			
¿Piensa en las cosas que ya ha hecho preguntándose cómo podría hacerlas mejor?			
¿Le preocupan los microbios?			
¿Tiene que darle vueltas a las cosas una y otra vez, antes de decidir qué hacer?			
¿Se cuestiona muchas de las cosas que hace, o tiene dudas sobre ellas?			
¿Hay algunas cosas determinadas que intente evitar porque sabe que el hacerlas va a suponerle un trastorno?			
¿Se preocupa mucho por el dinero?			
¿Piensa, a menudo, que las cosas no van a arreglarse y que en cambio, sí pueden empeorar?			
¿Se pone irritado o de malhumor cuando alguien no hace las cosas con cuidado o correctamente?			
¿Piensa mucho en los detalles de las cosas?			
¿Le vuelven a la memoria una y otra vez recuerdos impregnados de culpabilidad?			
¿Tiene sentimientos repetidos de celos o de miedo a que le abandonen?			
¿Se siente preocupado por el peso?			
¿Se siente a menudo preocupado por el deseo de las cosas que no tiene?			
¿Le preocupan los accidentes de circulación?			
¿Se encuentra pensando de nuevo en sus antiguos errores?			
¿Le preocupa envejecer?			
¿Se pone nervioso cuando piensa en que puede encontrarse solo?			
¿Le preocupa la suciedad y/o las cosas sucias?			
¿Se ha sentido alguna vez preocupado por los cuchillos, martillos, hachas o demás armas peligrosas?			
¿Tiende a preocuparse poco por su aseo y arreglo personal?			
¿Le preocupa, algunas veces, tener una apariencia física negativa?			
¿Le preocupa el hecho de poderse ver atrapado en una multitud, en un ascensor, etc.?			
¿Piensa alguna vez en que su casa se está quemando?			
¿Piensa a menudo, en determinadas cosas que le avergüenzan?			
¿Está preocupado por un posible fracaso en las relaciones sexuales?			

(Adaptación del Test de Leyton en Davis et al. 1982).

Hágase las siguientes preguntas en cada uno de los pensamientos que haya señalado: Este pensamiento, ¿es real o no? ¿Es productivo o contraproducente? ¿Resulta fácil o difícil de controlar?

La detención del pensamiento requiere de una fuerte motivación para alcanzar el éxito. Debe decidir si realmente desea eliminar los pensamientos estresores que han aparecido en la lista. Elija uno que le parezca posible de extinguir. En la columna A se mide el grado de molestia que le produce cada pensamiento, mientras que en la columna B se mide la interferencia que presenta con sus otras actividades, a partir del grado de trastorno que produce en su vida. Cualquier pensamiento que signifique un grado de molestia por encima de tres o bien un interferencia por encima de dos, justifica la aplicación de esta técnica.



### Paso 2. Imaginación del pensamiento.

Cierre los ojos, intente imaginar una situación en la que aparezca el pensamiento obsesivo. Trate de incluir tanto pensamientos normales como obsesivos, de modo que al detener los pensamientos estresores pueda seguir disfrutando de un flujo continuo de pensamientos saludables.



### Paso 3. Interrupción del pensamiento.

Técnica de interrupción del pensamiento:

Ponga el despertador para que suene dentro de tres minutos. Cierre los ojos, y proceda como se describe en el punto dos. Cuando oiga la alarma del despertador grite "¡Stop!" También puede levantar la mano, hacer ruido con los dedos o levantarse. Luego, vacíe la mente de todo lo que no sean pensamientos neutros. Fijese 30 segundos después del "stop" para dejar la mente en blanco. Si durante este tiempo reapareciera el pensamiento obsesivo, grite de nuevo "¡Stop!".





Paso 4. Otra forma de interrupción del pensamiento sin ayuda.

Ahora intentará el control de su pensamiento sin la ayuda del despertador. Cuando aparezca el pensamiento no deseado, grite “¡Stop!”.

Cuando logre detener los pensamientos de este modo, intente hacer lo mismo pero sin gritar, pronunciando la palabra “stop” en un tono de voz normal.

Cuando logre el control de sus pensamientos pronunciando la orden en su tono de voz habitual, empiece en voz muy baja y después sólo imaginándose que oye la palabra “stop”. Tense las cuerdas vocales y mueva la lengua como si fuera a pronunciar la palabra en voz alta.

Si la vocalización interior del “stop” no funciona y le resulta penoso pronunciarla en voz alta en público, puede utilizar una de las siguientes técnicas: póngase una liga elástica en la muñeca, de forma que no le apriete, y cuando aparezca el pensamiento obsesivo tire de ella y suéltela. También puede pellizcarse cada vez que aparezcan los pensamientos no deseados.



Paso 5. Sustitución del pensamiento.

En lugar del pensamiento obsesivo debe pensar una afirmación positiva que resulta adecuada a la situación (Davis et al. 1982).

## SUSTITUCIÓN DE PENSAMIENTOS

La ansiedad está formada por una serie de reacciones que se dan en cuatro fases.

**ANSIEDAD ANTICIPATORIA.** Se experimenta cuando la persona se prepara para un evento estresante.

**ANSIEDAD DE CONFRONTACIÓN INICIAL.** Se da al primer contacto con la situación estresante y las acciones relacionadas parecen desagradables.

**ANSIEDAD DURANTE EL SUCESO.** Se da cuando ocurre la situación y se esta tratando de enfrentarla.

**ANSIEDAD POSTERIOR.** Ocurre después de la situación, cuando se repasa lo que se ha hecho y surgen preocupaciones por ello.

### ENFRENTANDONOS A LAS CUATRO FASES.

A continuación presentamos unos ejemplos de aserciones, escriba tres aserciones adicionales para cada una de las cuatro fases.

ANTES DEL SUCESO	AL COMIENZO DE SUCESO	DURANTE EL SUCESO	DESPUÉS DEL SUCESO
Preocuparse no cambia el problema	Sólo tienes que dar un paso cada vez	El miedo es natural. Puedo controlarlo.	Esto es más fácil de lo que pensaba.

(McKay et al. 1981).

## ENTRENAMIENTO ASERTIVO.



**Primer paso.** Identificando los estilos de mala la comunicación.








Para comprobar si mantenemos una actitud asertiva responderemos las cuestiones en el cuadro 30.

Lista de comprobación de asertividad.		
	SI	NO
Cuando hablo con otras persona:		
Soy cortés, pero firme; evito buscar excusas		
Hablo en primera persona no en impersonal		
Voy directamente al asunto, no doy largas explicaciones preliminares		

Cuando deseo negarme a algo que me piden, normalmente empiezo diciendo "no"		
Busco acuerdos aceptables para ambas partes		
Empleo un volumen de voz apropiado a las circunstancias, ni demasiado alto, ni demasiado suave		
Respondo rápido y sin dudar para confirmar que sé lo que deseo		
Pronuncio con claridad a fin de que se entienda bien lo que quiero decir		
Mi conversación es fluida, sin expresiones como ¡um! que sólo reflejan indecisión		
Miro de frente a mi interlocutor		
Digo las cosas con franqueza; nada de sonrisas innecesarias, gestos raros, morderse los labios, etc.		
Intento mantener relajadas mis manos, brazos y piernas		
Intento evitar toda rigidez, comunico calma		

(Modificado de Neidhardt, Weinstein & Conry, 1992 p. 121).

Una persona que se comunica asertivamente señalaría "Sí" en todos los conceptos. ¿Cuál fue tu resultado?

-  Los huidizos. Evitan toda lucha cuando surge un conflicto.
-  Los conformistas. Además de no enfrentar el problema, pretenden hacer creer que no existe.
-  Los mártires. Intentan cambiar la conducta de los demás haciéndolos sentir mal por el dolor que les han causado.
-  Los críticos. Se dedican a atacar a la otra persona en lugar evitando compartir lo que realmente sienten y piensan.
-  Los tramposos. Obtienen de los demás la información que necesitan pero cuando les toca hablar no son sinceros.
-  Los bromistas. Cuando quieren tratar temas de seriedad con ellos, hacen bromas, bloqueando la expresión de los otros.
-  Los jueces. No les interesa solucionar el problema, sino descubrir quién es el culpable (Neidhardt et al. 1992).

 **Segundo paso.** Identificando los tres estilos básicos de conducta interpersonal.



Estilo agresivo. La gente que interactúa de manera agresiva, pelea, acusa y amenaza. En general son usa todas aquellas actitudes que agreden a los demás sin tener en cuenta los sentimientos del otro.



Estilo pasivo. Se trata de gente que permite que los demás la pisen, que no defiende sus intereses y hace todo lo que le dicen sin importar lo que piense o sienta. Rara vez recibe rechazo directo de los demás, sin embargo esto provoca que se aprovechen de ella y acumule resentimiento e irritación.



Estilo asertivo. Es una persona que defiende sus propios intereses, expresa sus opiniones, no permite que los demás se aprovechen de ella. Al mismo tiempo es considerada con los demás. Puede conseguir lo que desea sin ocasionar problemas y no sintiéndose culpable (Davis et al. 1982).

**EJERCICIO. Califique los distintos estilos de conducta interpersonal (agresiva, pasiva o asertiva), de la persona A en las siguientes escenas. Dibuja la carita que corresponda al estilo identificado.**

**Escena 1.**

A: ¿Es eso que veo otra abolladura en el coche?

B: ¡Mira, acabo de llegar a casa, he tenido un día horrible y no quiero volver a hablar más del asunto por hoy!

A: ¡A mí me importa hablar de ello y vamos a hacerlo ahora mismo!

B: ¡Ten un poco de consideración!

A: ¡Vamos a decidir ahora quién va a pagar los gastos del arreglo, cuándo y dónde!

B: ¡Ya me encargaré yo, pero ahora déjame sólo, por amor del cielo!

La conducta de A es



**Escena 2.**

B: El jefe me felicitó por el nuevo formato del reporte.

A: El formato lo hice yo. Sólo le agregaste colores, debiste comentárselo.

B: El jefe sabe que es trabajo en equipo, no tengo porque dar explicaciones sobre quién hizo cada parte, la próxima la puedes hacer tú y adjudicarte todo el trabajo.

A: No es la mejor manera de trabajar, cada uno debe recibir su reconocimiento.

B: El próximo encargo lo hago yo y así nos podemos ir turnando.

A: Como se nos pide trabajar en equipo cada uno debemos aportar y podríamos exponer ambos dando crédito cada uno a su aportación.

La conducta de A es



**Escena 3.**

A: Dejaste que me las arreglara solo en la fiesta... Me sentí completamente abandonado.

B: Fuiste el más aburrido de la fiesta.

A: No conocía a nadie; lo menos que podrías haber hecho es presentarme a tus amigos.

B: Oye, eres mayorcito y puedes cuidarte solo. Estoy cansado de que siempre tengan que cuidar de ti.

A: Y yo estoy cansado de tu falta de consideración.

B: Está bien, la próxima vez me pegaré a ti.

La conducta de A es



#### Escena 4

A: ¿Podrías ayudarme con este fichero?

B: Estoy muy ocupado con este informe. Dímelo más tarde.

A: Bueno, realmente siento molestarte pero es importante.

B: Mira, tengo que acabarlo para las cuatro en punto.

A: Ya. Entiendo; ya sé que te molesta mucho que te interrumpan.

La conducta de A es



#### Escena 5

A: Esta mañana recibí un e-mail de mamá. Quiere venir a pasar dos semanas con nosotros. Realmente me gustaría verla.

B: ¡Oh, no, tu madre no! Justo cuando se acaba de ir tú hermana. ¿Cuándo vamos a tener tiempo para nosotros?

A: Bueno, yo quiero que venga pero entiendo que ya tengas ganas de estar solos en casa. A mí me gustaría tenerla más de dos semanas, pero creo que invitarla a que pase una semana será suficiente. ¿Qué dices a eso?

B: Me das un gran alivio.

La conducta de A es



#### Escena 6

B: Necesito que te quedes una hora más de tu horario normal para acabar este trabajo que necesitamos para pasado mañana.

A: Ya iba saliendo, es que tengo que ir....

B: Entiendo que es la hora de la salida y tal vez tengas planes pero, realmente necesito tener un avance lo antes posible.

A: Esta bien, me quedaré, cambiaré mi cita en el médico aunque tendré que esperar un mes para que me la programen.

La conducta de A es



#### Escena 7

A: ¡Vaya, hoy tienes un aspecto formidable!

B: ¿De quién te estás burlando? El vestido parece del siglo pasado.

A: Tómalo como quieras.  
 B: Y me siento tan horrible como lo es mi aspecto.  
 A: Bien, ya tengo que marcharme.  
 La conducta de A es

**Escena 8**

A: ¡Tienes que sacarme 20 juegos de estas evaluaciones y no se te ocurra hacérmelo tarde porque son para la reunión que tenemos programada!  
 B: Sí jefe, en cuanto termine el reporte urgente que encargo sacaré las copias. Dos horas después.  
 A: ¿Es que tengo que estar siempre encima de ti, acaso no sabes hacer tu trabajo? Hazlas ahora mismo está por comenzar la reunión.  
 B: Lo siento me tarde más tiempo del esperado en el reporte, las sacaré de inmediato.  
 A: Le tendré que decir que decir a los asistentes que por tu culpa comenzaremos tarde, espero que al menos el reporte sí lo hayas hecho bien.  
 La conducta de A es



**Tercer paso.** Identificando las situaciones en las que necesito ser asertivo.

Para tener más claras las situaciones en las que debes aumentar tu asertividad, contesta el siguiente cuestionario. Pon una cruz en la columna "A" en aquellos ítems que te afectan y luego puntúalos en la columna "B", de acuerdo con la siguiente puntuación:

1. Incómodo.
2. Ligeramente incómodo.
3. Moderadamente incómodo.
4. Muy incómodo.
5. Insoportablemente intimidado.

Los grados de incomodidad tendrán que marcarse tanto si sus reacciones son hostiles como si son pasivas.

**A** Ponga una cruz aquí si el ítem le afecta  
**B** Puntúe de 1 a 5 según el grado de incomodidad producida.

A	B
	¿Cuándo no se comporta de forma asertiva?
	Cuando ha de pedir ayuda a alguien
	Cuando tiene que manifestar una opinión distinta a la de su interlocutor
	Cuando tiene que recibir y expresar sentimientos negativos
	Cuando tiene que recibir y expresar sentimiento positivos
	Cuando tiene que enfrentarse con alguien que no quiere colaborar
	Cuando tiene que hablar y hay mucha gente pendiente de usted
	Cuando tiene que responder a una crítica que no merece
	Cuando tiene que negociar para obtener algo que desea

		Cuando tiene que encargarse de algo
		Cuando tiene que pedir la colaboración de los demás
		Cuando tiene que proponer una idea
		Cuando se hace cargo de algo
		Cuando tiene que preguntar
		Cuando tiene que enfrentarse con algo o alguien que intenta hacerle sentir culpable
		Cuando tiene que solicitar un servicio de los demás
		Cuando tiene que pedir una cita
		Cuando tiene que pedir un favor
		Otros
		¿QUIÉNES son las personas con las que no se comporta de forma asertiva?
		Padres
		Compañeros de trabajo
		Extraños
		Antiguos amigos
		Esposo (a) o compañero (a)
		El dueño de su empresa
		Parientes
		Hijos
		Conocidos
		Empleados de las tiendas, dependientes, peluquera
		Un grupo en el que haya más de dos o tres personas
		Otros
		¿QUÉ desea conseguir de aquello en lo que ha fracasado con las conductas no asertivas?
		Recibir la aprobación de los demás por aquellas cosas que ha hecho bien
		Obtener ayuda en determinados trabajos
		Más atención o tiempo compartido con su cónyuge
		Ser escuchado y comprendido
		Hacer más satisfactorias las situaciones aburridas o frustrantes
		No tener que ser siempre encantador
		Confianza para intervenir cuando algo me interesa
		Sentirse más cómodo con los extraños, los dependientes de las tiendas, el mecánico, etc.
		Confianza para contactar con las personas que le resultan interesantes
		Buscar otro trabajo, pedir entrevistas, aumentos de sueldo, etcétera
		Sentirse cómodo con la gente que supervisa su trabajo o trabaja bajo sus órdenes
		No sentirse por mucho tiempo triste y amargado
		Vencer un sentimiento de desesperanza y la sensación de que en realidad nunca va a cambiar nada
		Iniciar unas experiencias sexuales satisfactorias
		Hacer algo totalmente nuevo y distinto
		Disponer de tiempo para sí mismo
		Hacer aquellas cosas que le divierten o le relajan
		Otros

Cuestionario de Asertividad (Adaptado del cuestionario de Sharon y Gordon Bowers "Conviértase a sí mismo en asertivo" en Davis et al. 1982).



#### Cuarto paso. Describir las escenas problema.

Toma un ítem del cuestionario de asertividad que te resulte moderadamente incómodo. Crea una descripción escrita de la escena, asegurándote de incluir **quién** es la persona involucrada, **cuándo** tiene lugar la escena (momento y lugar), **qué** es lo que le preocupa de la situación, **cómo** la afronta, qué **teme** que ocurra en caso de mostrar una conducta asertiva, y cuál es su **objetivo**.

Ejemplo:

*Mi amiga Lucía (quién), cuando nos encontramos después del trabajo para tomar un café juntas (cuándo), generalmente no para de hablar de sus problemas en el matrimonio (qué). Todo lo que hago yo es estar sentada a su lado e intentar interesarme por el tema (cómo). Si la interrumpo, temo que piense que no me preocupo (temor). Me gustaría poder cambiar el tema de la conversación y hablar a veces de mis cosas (objetivo).*

A rectangular box with a folded bottom-right corner, containing several horizontal lines for writing.



#### Quinto Paso. Escribir un guión para cambiar la conducta.

Es un guión escrito para afrontar la situación de forma asertiva. En él debe haber seis elementos.

- 👉 EXPRESAR cuáles son sus derechos, qué es lo que desea, lo que necesita y cuáles son sus sentimientos respecto a la situación.
- 👉 SEÑALAR EL MOMENTO y lugar para discutir el problema.
- 👉 CARACTERIZAR LA SITUACIÓN de la forma más detallada posible.
- 👉 ADAPTAR sus sentimientos a primera persona.
- 👉 LIMITAR en una o dos frases claras su objetivo.
- 👉 ACENTUAR la posibilidad de obtener lo que desea.



✎ EXPRESAR \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 ✎ SEÑALAR EL MOMENTO \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 ✎ CARACTERIZAR LA SITUACIÓN \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 ✎ ADAPTAR \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 ✎ LIMITAR \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 ✎ ACENTUAR \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_



**Sexto Paso.** Desarrollo de un lenguaje corporal adecuado.

Las cinco reglas básicas para practicar frente al espejo:

1. Mantenga contacto ocular con su interlocutor
2. Mantenga una posición erguida del cuerpo
3. Hable de forma clara, audible y firme
4. No hable en tono de lamentación o a la defensiva
5. Para dar mayor énfasis a sus palabras, utilice los gestos y las expresiones del rostro.



### Técnica del disco roto.

- Repita su punto de vista con tranquilidad (*Si, pero... Sí, lo sé, pero mi punto de vista es... Estoy de acuerdo, pero.... Sí, pero yo decía....Bien, pero todavía me interesa*).

### Técnica de la pregunta asertiva.

- Incite a la crítica para obtener información para argumentar (*entiendo que no te guste el modo en que actué la otra noche en la junta. ¿Qué fue lo que te molestó de él? ¿Qué es lo que te molesta de mí? ¿Qué hay de mi forma de hablar que te desagrada?*)

### Técnica de rendición simulada.

- Muestre de acuerdo con el argumento de la otra persona pero sin cambiar de postura. (*Es posible que tengas razón... seguramente podría ser más generoso... quizá no debería mostrarme tan duro, pero...*)

### Técnica de ignorar.

- Ignore la razón por la que su interlocutor está enojado y aplase la discusión hasta que se calme (*veo que estás muy enojado, así que ya discutiremos luego*).

### Técnica del quebrantamiento.

- Responda a la crítica que intenta provocarle con una sola palabra (*sí... no... quizá*).

### Técnica del aplazamiento asertivo

- Aplase la respuesta hasta que se sienta tranquilo y capaz de responder (*Sí... es un tema muy interesante... Tengo que reservarme mi opinión al respecto... no quiero hablar de eso ahora*).

(Davis et al. 1982).

A:

---

B:

---

A:

---

B:

---

A:

---

B:

---

A:

---

B:

---

A:

---

B:

---

A:








---

B:

---

---



-  Comer alimentos variados
-  Mantener el peso ideal
-  Evitar las grasas
-  Evite el azúcar y la sal
-  Evite el tabaco, el alcohol y la cafeína.
-  Tome suplementos de vitaminas y minerales.
-  Coma a sus horas y con tranquilidad.

COMPROMISO

---

---

---

---

---

---

# ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

Actividad

Tiempo

Prioridad

Desde que me despierto hasta la hora de la comida:		
Después de comer hasta la hora de cenar:		
Después de cenar hasta la hora de acostarse:		

Escribe 1 a las tareas prioritarias; 2 a las medianamente prioritarias y 3 a las que pueden posponerse.

Ganar tiempo



### Ladrones del tiempo.

<b>Internos. Se deben a factores personales.</b>	<b>Externos. Vienen de fuera de nosotros, del entorno que nos rodea.</b>
Perfeccionismo	Interrupciones (telefónicas, personales, e-mail)
No saber priorizar	Exceso de burocracia
Mantener desordenado el lugar de trabajo	Imprevistos y situaciones críticas
Dispersión	Falta de información acerca de la tarea a realizar
Falta de asertividad	Reuniones excesivas y/o que se prolongan más allá de lo razonable
Aplazar las tareas más difíciles	
Falta de plan diario de trabajo	Imprevistos y situaciones críticas

(Bosqued 2008).

### Reglas obligatorias.

- ⊕ Aprender a decir "no". Procure librarse de los compromisos que le obligan a gastar el tiempo en aspectos no prioritarios.
- ⊕ Ignore los objetivos del final de la lista hasta que haya completado los de mayor prioridad.
- ⊕ Cree un horario, en el debe incluir tiempo para interrupciones e imprevistos.
- ⊕ Programe momentos para descansar.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# DESARROLLO DE TÉCNICAS DE AFRONTAMIENTO

## Instrucciones.



**Paso 1. Desarrollo de una relajación efectiva.** En primer lugar necesita haber aprendido la relajación progresiva de tal manera que pueda relajar sus músculos de manera profunda en poco tiempo. Además de la relajación profunda el individuo debe manejar la técnica de la respiración profunda.



**Paso 2. Realización de una jerarquía de sucesos estresantes.** Realiza un listado con las 20 situaciones de tu vida que te provocan ansiedad. Puedes incluir detalles como lugares y personas. Las situaciones necesitarán estar ordenadas de menor a mayor provocación de ansiedad.

Nota: una jerarquía de situaciones comprende distintos temas de preocupación sin centrarse sólo en un aspecto de la vida. Las situaciones deben ser lo suficientemente claras como para reconstruir la escena mentalmente.



**Paso 3.** Aplicación de las técnicas de relajación a la jerarquía de situaciones formada. Comenzará con la primera escena (la de menor jerarquía) y forme una representación mental clara de la situación. Mantenga la imagen de 30 a 40 segundos y observe si empiezan a aparecer síntomas de tensión. Utilice la sensación de tensión para empezar la relajación muscular y respiración profunda. Cuando haya imaginado dos veces una escena sin sentir ansiedad, puede pasar a la siguiente en la lista. En lugar de ser un signo de ansiedad, la tensión física pasará a ser la señal para relajarse.

TAREA: recorra la lista entera utilizando este procedimiento.

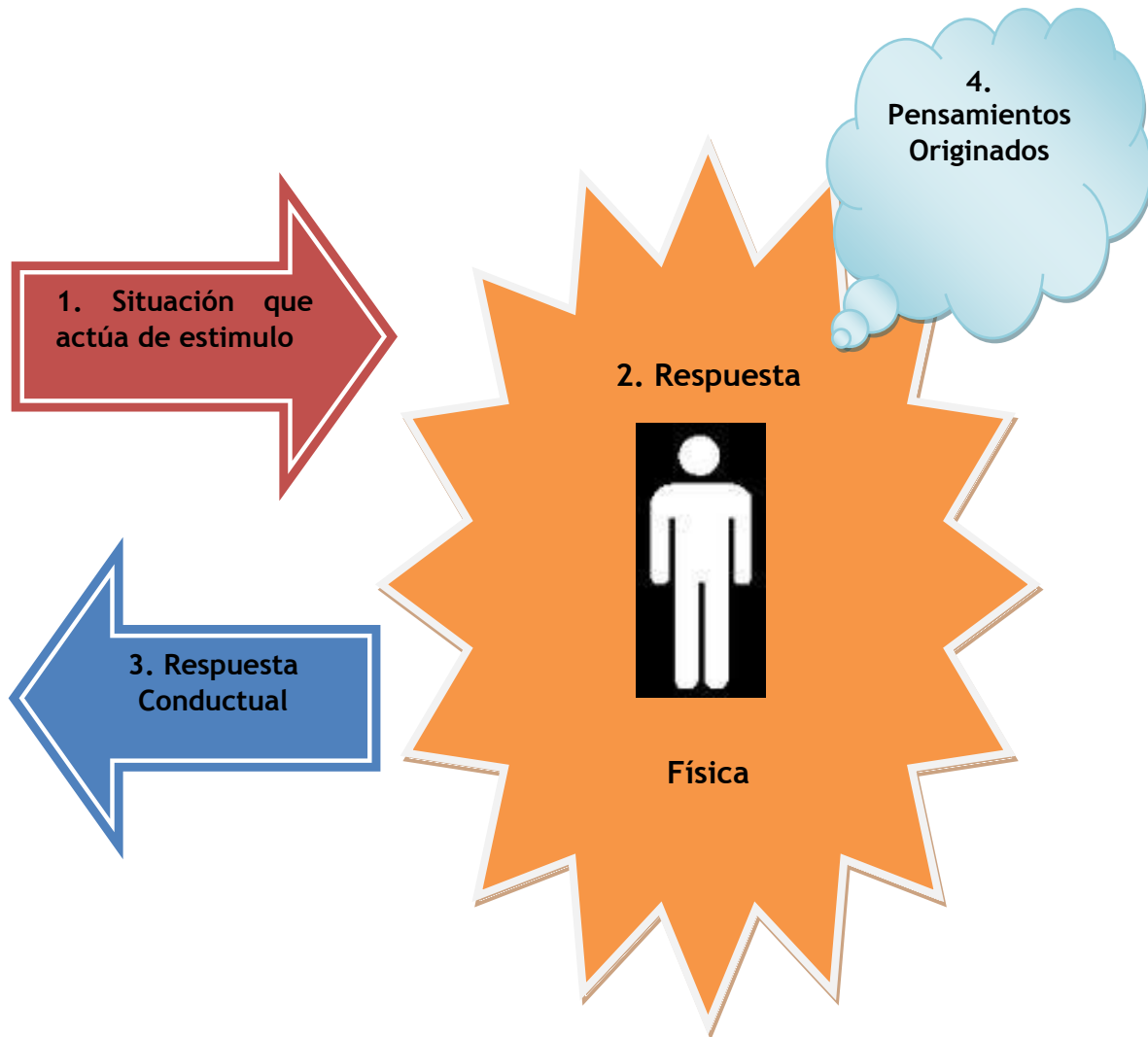
## JERARQUÍA DE SUCESOS ESTRESANTES.

1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		

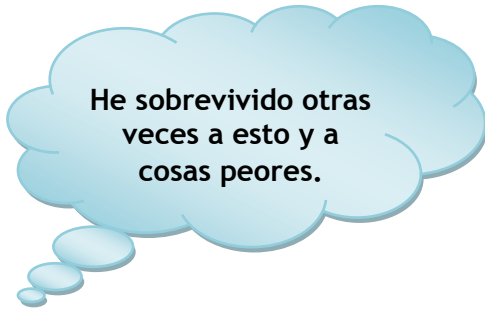




**Paso 4. Pensamientos de afrontamiento del estrés.** Es hora de crear su lista propia de pensamientos para afrontar el estrés. Estos pensamientos ayudan a interrumpir el circuito de las emociones dolorosas.



Los pensamientos no tienen que aumentar el miedo, pueden actuar como tranquilizante ante la tensión. Ante una situación estresante puede formularse interiormente razonamientos para vencer el miedo. Haga su propia lista de pensamientos de afrontamiento.



## 1. PREPARACIÓN.

## 2. CONFRONTAMIENTO DE LA SITUACIÓN

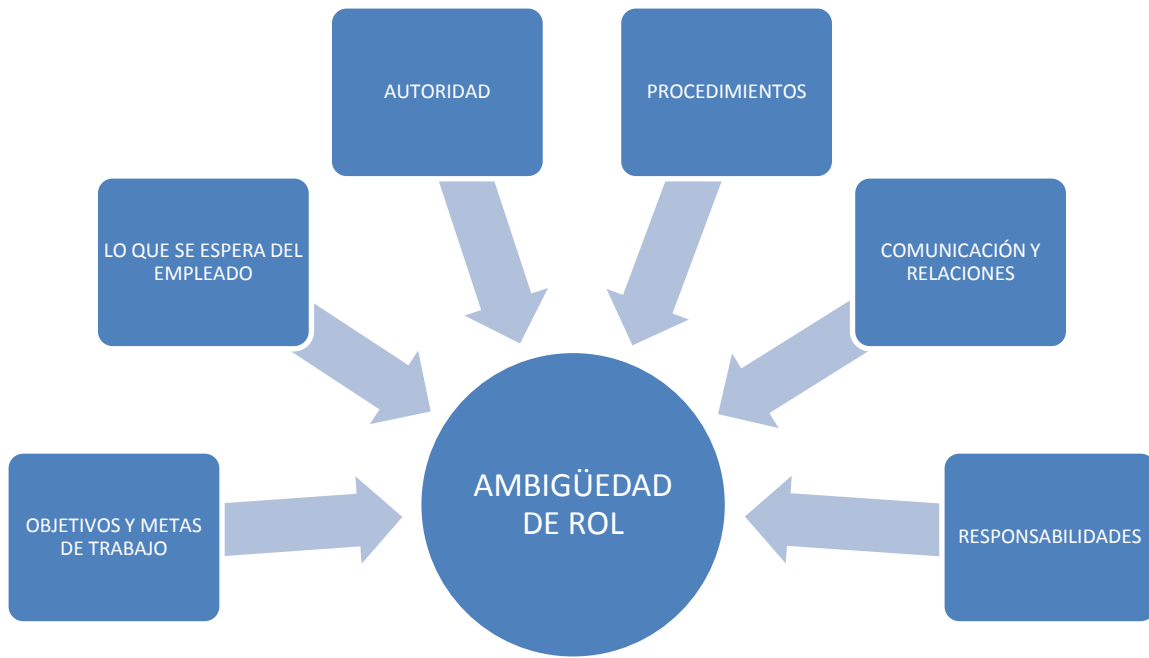
## 3. AFRONTAMIENTO DEL MIEDO

## 4. REFORZAMIENTO DEL ÉXITO.



**Paso 5.** Afrontamiento en la vida real. Al enfrentarse al estrés, el organismo utilizará la tensión como señal para empezar la relajación. Con la práctica, los pensamientos de afrontamiento fluirán para prepararse, enfrentar la situación, limitar el miedo y autorrecompensarse (Davis et al. 1982).

# CAMBIOS ORGANIZACIONALES.



**PREVENCIÓN ORGANIZACIONAL DEL ESTRÉS Y BURNOUT.****EI NIVEL DE CARGA LABORAL EN MI EQUIPO DE TRABAJO.**

	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>Meta</b>
Nivel de carga laboral adecuado a las capacidades y habilidades del trabajador.			
Suficiente personal y sustitución rápida de las personas por baja laboral.			
Fijar cargas de trabajo por número de actividades y dificultad de ellas.			
Prever tiempo suficiente para realización de actividades.			

**LA TOMA DE DECISIONES EN MI EQUIPO DE TRABAJO.**

Consultar al equipo de trabajo sobre los acuerdos a tomarse.			
Delegar en los subordinados algunas decisiones.			
Aceptar sugerencias de empleados.			
Realizar encuestas sobre las necesidades del equipo y sobre su visión de las problemáticas de trabajo.			

**EL APOYO SOCIAL EN MI EQUIPO DE TRABAJO.**

Roles bien definidos que reduzcan aparición de conflicto intragrupal.			
Canales de comunicación eficaces.			
Liderazgo adecuado, con buen manejo de conflictos interpersonales, fomento del trabajo en equipo, retroalimentación adecuada y apoyo emocional.			
Reconocimiento al esfuerzo de los trabajadores.			
Promoción basada en rendimiento y resultados.			

**EL CONTROL QUE TIENE MI EQUIPO SOBRE SU PROPIO TRABAJO.**

Eliminar el trabajo estrictamente controlado.			
Proporcionar tareas que incluyan retos.			
Proporcionar oportunidades de aprender y usar nuevas habilidades.			
Mecanismos que permitan al trabajador tomar decisiones sobre los métodos y orden de sus tareas.			
Proporcionar capacitación para asumir tareas y responsabilidades.			



## ANEXO 4

### EVALUACIÓN DEL TALLER

Ayúdanos a evaluar el contenido del taller, es muy importante para nosotros tus comentarios, ya que nos ayudarán a mejorarlo.

	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
Cumplimiento de los objetivos del curso				
Claridad de los materiales y ejemplos				
Cuadernillo del participante				
Dinámicas apropiadas al tema revisado				
Tiempos dedicados a las actividades				
Ayudas audiovisuales				
Tiempo de las actividades				
¿Tiene la confianza de que podrá aplicar los conocimientos adquiridos en su trabajo?				
¿Adquirió conocimientos, habilidades y actitudes?				

Ahora ayúdanos a evaluar el desempeño del instructor.

	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
Manejo de información y técnicas				
Comunicación				
Manejo del tiempo				
Aclaración de dudas				
Manejo de los materiales				
Presentación				
Manejo del grupo				
Tono de voz				
Propicio la participación activa				

¿Qué mejoras introduciría usted en el desarrollo del taller para que resulte más efectivo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cuál es la calificación global que le daría al taller? \_\_\_\_\_

# GLOSARIO



*“El psicólogo debe comprender y estar consciente de las circunstancias que rodean su actividad, de su propia historia y valores personales, y la forma en que estos afectan sus decisiones, interpretaciones, sugerencias y comportamientos buscando siempre la máxima objetividad” (SMP, 2007 p. 41).*

## GLOSARIO

**Actitud.** Disposición relativamente constante para responder de ciertas maneras particulares a las situaciones del mundo por el residuo de experiencias pasadas que de algún modo guía, orienta o influye de una u otra manera en el comportamiento (Galimberti, 1992).

**Afectividad.** Esfera de sentimientos y de las emociones que interactúan con la esfera motriz y con la intelectual, de la que se distingue sólo abstractamente (Galimberti, 1992).

**Baja Autoeficacia.** La autoeficacia es el juicio de capacidad para realizar una conducta con seguridad.

**Cognición.** Con este término nos referimos a las funciones que permiten al organismo reunir información relativa a su ambiente, almacenarla, analizarla y actuar en el mundo circundante. En término de objetivo la cognición permite adaptar el comportamiento del organismo a las exigencias del ambiente o modificar el ambiente en fusión de las propias necesidades. Las funciones cognoscitivas son percepción, inteligencia, razonamiento, juicio, memoria a corto y largo plazo, representaciones internas, lenguaje, pasamiento, saber (Galimberti, 1992).

**Concepto.** Unidad del pensamiento que abarca las características comunes asignadas a objetos materiales y no materiales (Gil-Monte, 2005).

**Contagio del SQT.** El contagio del SQT está vinculado al contagio de emociones, cogniciones y actitudes, y a los procesos de aprendizaje vicario de conductas. Gracias al mecanismo de modelado o aprendizaje por observación durante los procesos de socialización laboral se contagia el SQT entre compañeros de trabajo (Gil-Monte, 2005).

**Contagio emocional.** Es la tendencia a imitar los aspectos verbales, fisiológicos y/o conductuales de la experiencia o de la expresión emocional de otra persona, y de esta manera expresar o sentir idénticas emociones (Gil-Monte, 2005).

**Estudio longitudinal.** Método de investigación utilizado en el ambiente psiquiátrico y psicopatológico. La investigación longitudinal, se manifiesta en la reunión de datos relativos a la variación de uno o más factores en diferentes momentos de la vida de un mismo individuo (Galimberti, 1992).

**Fobia.** Las fobias son reacciones de miedo ante cosas o situaciones tan intensas que el individuo las evita con todas sus fuerzas  
Hormona

**Hormonas.** Endocrino, sistema.



**Motivación para la ayuda.** Es la acción que busca proporcionar algún beneficio a otra persona.

**Obsesión.** Las obsesiones son pensamientos repetitivos y extraños que no se adaptan a la realidad, son improductivos y producen ansiedad.

**Ontogenética.** Modelo del desarrollo psicosexual que Freud conjetura por analogía con el desarrollo epigenético descrito en embriología, donde se habla de período crítico al que está sometido cada órgano en sus fases de creciendo rápido, durante las cuales cualquier trastorno puede resultar definitivamente nocivo para el órgano y por consiguiente para todo el organismo (Galimberti, 1992).

**Personalidad.** Allport define a la personalidad como “la organización dinámica, dentro del individuo de aquellos sistemas psicofísicos que determinan su conducta y pensamiento característicos” (en Ivancevich & Matenson 1989). Conjunto de características psíquicas y modalidades de comportamiento que, en su integración constituyen el núcleo irreductible de un individuo, que perdura como tal en la multiplicidad y en la diversidad de las situaciones ambientales en las que se manifiesta y actual (Galimberti, 1992).

**Psicometría.** Rama de la psicología que intenta traducir a términos numéricos y cuantitativos los aspectos de la actividad psíquica o de la personalidad, normal o patológica, que de otra manera permanecería como objeto de una evaluación subjetiva y descriptiva (Galimberti, 1992).

**Psique.** Palabra griega que etimológicamente significa “soplo” que anima y da vida a un cuerpo. La psicología científica, abandono el término “alma”, para adoptar el término “psique” más neutro y técnico (Galimberti, 1992).

**Síndrome.** El término lo introdujo Hipócrates para indicar un complejo de síntomas, cada uno de los cuales no manifiesta un significado especial sino que, junto con los otros, refiere a un cuadro clínico reconocible.

**Síntoma.** En medicina rige la distinción entre el signo que es un fenómeno objetivo que el examinador asume como indicador de un proceso patológico, y el síntoma, fenómeno subjetivo que percibe el paciente y que después se decodifica (Galimberti, 1992).

**Sistema Endocrino.** Sistema regulador de muchas funciones corporales mediante la producción de sustancias específicas, llamadas hormonas, que llegan de las sedes de producción a las de acción por el torrente sanguíneo. Los elementos del sistema endocrino pueden tener organizaciones diferentes: órganos endocrinos (glándulas), tejidos o células únicas dispersas en compañía de otros órganos (Galimberti, 1992).

**Sistema Nervioso.** Conjunto de órganos interesados en la coordinación y el control de las funciones de la vida vegetativa, de relación y psíquica (Galimberti, 1992).

**Sistema Nervioso Simpático.** Parte del sistema nervioso denominado también autónomo o vegetativo, que controla la actividad de los órganos internos, la musculatura lisa y las glándulas, que se lleva a cabo independientemente de la voluntad (Galimberti, 1992).

**Socialización laboral.** Es el proceso mediante el cual el nuevo miembro de la organización aprende la escala de valores, las normas y las pautas de conducta exigidas por la organización a la que se incorpora, y a través de este proceso los individuos adquieren y modifican sus actitudes en el trabajo (Gil-Monte, 2005).

**Somática.** De soma, cuerpo.

**Término.** Son unidades de forma y de contenido que pertenecen al sistema de una lengua determinada (Gil-Monte, 2005).