



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**PRESENCIA DEL SÍNDROME DE BURNOUT ASOCIADO CON
CLIMA ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIÓN
GUBERNAMENTAL: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN
TERCIARIA**

**T E S I N A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A:
AMÉRICA YERIDIA ALVAREZ OVANDO**

**DIRECTORA DE LA TESINA:
MTRA. MA. TERESA GUTIÉRREZ ALANIS**



Ciudad Universitaria, D.F.

Febrero, 2012.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos

A mi mamá y a mi papá, a quienes quiero y admiro tanto por su ejemplo, dedicación y el apoyo incondicional que me han brindado siempre en todos los ámbitos de mi vida; por inculcarme valores, guiarme, educarme, por ayudarme a crecer para conseguir mi desarrollo como persona y profesionista.

A mis hermanos Brís, Ere y Eliezer por su paciencia, comprensión, confianza y por brindarme su apoyo en todo momento, es muy importante para mí, los quiero.

A mis sobrinos Ximena, Rafael y Diego porque constantemente me manifiestan sonrisas, abrazos y mucho cariño, por darle alegría siempre a mi vida, los amo.

A mis amigas Clau, Sandra, Rocío, Luzma y Ali por su apoyo, por animarme en todo momento, por demostrarme su cariño, porque han escuchado mis frustraciones y preocupaciones pero siempre alentándome a seguir para no dejarme vencer, por todos los momentos juntas, por todos los años de amistad, porque son parte de mi familia, por compartir conmigo este sueño, sé que siempre están ahí, las quiero mucho amigas.

A Ricardo por su apoyo constante, por su comprensión, por su cariño, por darme su amor y ser parte de mi vida, te amo mucho amor!

A Susi a quien quiero y admiro mucho, por su fortaleza, tenacidad y entereza que ha tenido en todo momento, por el apoyo que me ha brindado, por preguntar siempre como iba en la realización de este proyecto y porque me impulso en gran medida para llevarlo a cabo, gracias amiga te quiero.

A Sergio por brindarme su amistad, por su confianza y alegría, por ser una persona incondicional, gracias amigo.

A la Lic. Amparo Buendía por su esfuerzo y dedicación al estar al pendiente de mi progreso, pues desde un inicio se mostro interesada en mi proyecto, porque es una de las personas que contribuyo e impulso mi desarrollo personal y profesional, la admiro mucho, es mi ejemplo a seguir.

A la DEC por todo el apoyo que me brindaron, por el interés, por llevarme de la mano, paso a paso para alcanzar lo que realmente quería hacer al investigar y porque me dieron la confianza para concretar este trabajo.

A mis sinodales muchas gracias, por su dedicación, disposición, experiencia, apoyo y conocimientos a este proyecto, por aportar ideas muy valiosas.

Y por supuesto a mi Directora de Tesina, Maestra Ma. Teresa Gutiérrez Alanís quien a pesar de la cantidad de trabajo que tiene, se intereso en mi proyecto, me escucho, aconsejo y acompaño en todo el proceso, pero sobre todo por su dedicación, tiempo, entusiasmo con que escuchaba mis ideas y por compartir sus conocimientos conmigo.

A todos muchas gracias, sin ustedes no podría a ver realizado este proyecto.

ÍNDICE

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
1. SÍNDROME DE BURNOUT	
1.1. Estrés y Salud	5
1.2. Definición del síndrome de burnout	9
1.2.1. Teorías y modelos de estudio del síndrome de burnout	14
1.3. Causas (determinantes) del síndrome de burnout	21
1.4. Facilitadores del síndrome burnout	24
1.5. Desarrollo del síndrome de burnout (evolución del cuadro clínico)	26
1.6. Consecuencias del síndrome de burnout: institucionales, personales, sociales	27
1.7. Modelos de Intervención del síndrome de burnout:	29
1.7.1. Medidas de Intervención primaria	31
1.7.2. Medidas de Intervención secundaria	32
1.7.3. Medidas de Intervención terciaria	32
2. CLIMA ORGANIZACIONAL	
2.1. Antecedentes de clima organizacional	35
2.2. Definiciones del clima organizacional	38
2.3. Tipos de clima organizacional	43
2.4. Dimensiones del clima organizacional	49
2.5. Importancia del clima organizacional	52
2.6. Estudios de burnout en relación con el clima organizacional	55

3. PROPUESTA DE TALLER CON ENFOQUE COGNITIVO/CONDUCTUAL PARA EL MANEJO DEL SÍNDROME DE BURNOUT

3.1 Definición de enfoque cognitivo/conductual 61

3.2 Beneficios técnicos de afrontamiento de la terapia cognitivo/conductual 62

3.3 Propuesta de Intervención terciaria: ¿porqué se atiende a nivel de las personas? 66

CONCLUSIONES 73

ALCANCES Y LIMITACIONES 76

REFERENCIAS 78

ANEXOS

Resumen

Se realizó una revisión de diferentes autores y teorías que abordan el síndrome de burnout y clima organizacional, a fin de ver la relación de estos dos elementos y de esta manera proponer una estrategia de intervención terciaria (directa sobre el trabajador) a fin de resolver la problemática.

Por tanto el objetivo de este trabajo es presentar una propuesta de un Taller con enfoque cognitivo-conductual para el personal de una Institución Gubernamental con la finalidad de proporcionar a los empleados información, así como herramientas ó técnicas que les permitan realizar cambios y alcancen metas específicas a través del aprendizaje de nuevas formas de actuar, a expresar sus sentimientos, formas de pensamientos, de desarrollo y para afrontar de una manera eficaz las presiones del trabajo obteniendo una autorregulación física y psicológica con el propósito de tener equilibrio en su vida, facilitando desarrolle sus actividades diarias, cumpla demandas que se presentan, adopte una actitud servicial al atender al público, así mismo logre los objetivos laborales propuestos por la institución, pues de acuerdo a los recursos que tenga el individuo para enfrentar las demandas laborales tendrá impacto en su salud, en su desempeño laboral, en la institución en la que labora y en la relación con el personal que tiene contacto.

Palabras clave: estrés crónico, síndrome de burnout, clima organizacional, salud y técnicas cognitivo-conductual.

Introducción

El trabajo es, además de una fuente de ingresos, un espacio donde ponemos en juego nuestras habilidades, en el desempeño del mismo y nuestros recursos personales, al afrontar los problemas que se nos presenten y poder manejar las relaciones interpersonales en ese ámbito. Los procesos de trabajo son también una fuente de exposición a diversos factores que pueden afectar la salud física y/o mental de cada población de trabajadores.

De los tipos de trabajo existentes, el de las instituciones gubernamentales que imparten justicia tienen un papel importante dentro de la sociedad pues están encargadas de prestar un servicio para el funcionamiento adecuado del país, por tanto el personal que se desempeña dentro de estas instituciones tiene una labor significativa pues no solo está encargada de realizar sus actividades asignadas a su puesto, también por sus características exige al trabajador estar pendiente de cumplir demandas de entrega a corto plazo, atención al público, presión del tiempo por la carga considerable de trabajo, así como laborar con recursos materiales limitados; situación que debe enfrentar y ajustarse, aunado a algunos aspectos del clima organizacional. El grado de insatisfacción, la imposibilidad de desarrollo personal o crecimiento en la empresa, las relaciones autoritarias que pueden influir en la presencia de estrés en los trabajadores.

Así, un trabajador que está expuesto a cubrir una serie de procedimientos propios de la organización, que pueden expresarse en cargas de trabajo, jornadas extensas y uso de nuevas tecnologías entre otras, pero además a todas las exigencias derivadas de la relación con los demás, debe realizar mayor esfuerzo y desgaste mental, pues al trabajar directamente con las personas se exponen a una serie de estresantes institucionales que de acuerdo como se vivan, resuelvan o afronten determinan la respuesta al estrés, por tanto el desempeño laboral permanente, va acumulando tensiones que con el transcurso del tiempo provocan desgaste, cansancio emocional y finalmente estrés laboral crónico.

El síndrome de burnout es conocido como el del quemado profesional o de desgaste profesional y ha sido catalogado como un estado de agotamiento físico, emocional y mental debido a efectos que tiene en el individuo, las personas que reciben el servicio, como la organización laboral. Las teorías que se presentan han despertado el interés en la sociedad pues es la problemática que afecta al profesional en factores personales, sociales y económicos (Gil-Monte, 2005), sin embargo han sido pocas las instituciones que contemplan los diversos factores o relaciones que intervienen para lograr dichos objetivos, pues la atención por las relaciones interpersonales y el clima organizacional es algo importante porque de esta manera se lograrán los objetivos laborales.

En relación a la problemática que se presenta dentro de las instituciones surge una manera de afrontar el desgaste profesional, a través de la psicología de la salud encargada de orientar la calidad de vida de las personas, empleando estrategias preventivas que favorezcan la autorregulación física y psicológica en los trabajadores.

De ahí el propósito del presente trabajo, es verificar la relación entre clima organizacional y la presencia de síndrome de burnout en trabajadores de instituciones gubernamentales, para luego proponer una estrategia de intervención terciaria (directa sobre el trabajador) para resolver el problema.

Así, esta investigación tiene importancia pues el ser humano y las circunstancias que pasan en todo su ámbito (familiar, social, laboral, salud, entre otros) van cambiando las conductas según su estado de ánimo, siendo afectado por sus emociones y situaciones que se presentan en el medio ambiente que le rodea.

En el primer capítulo se presentan algunas definiciones del síndrome de burnout, modelos de estudio, causas (determinantes), facilitadores, consecuencias que se presentan en las instituciones, personales, sociales, así como modelos de intervención a nivel primario, secundario y terciario.

En el segundo capítulo se mencionan conceptos, antecedentes, modelos, evolución del clima organizacional, y la relación que existe con estudios de Burnout a fin de ver factores que se presentan para intervenir de manera eficaz.

En el tercer capítulo se describen definiciones y beneficios terapéuticos en base a técnicas cognitivo-conductual es, con el objetivo de presentar información que permita reflexionar el que estas técnicas sean una opción útil, rápida, práctica y efectiva para resolver los conflictos o demandas que se presenten, así mismo se plantea la propuesta de un taller a través de un enfoque cognitivo-conductual para el personal de la institución a fin de proporcionar herramientas ó técnicas que le permitan enfrentar de una manera eficaz las presiones del trabajo, obteniendo una autorregulación física y psicológica para tener equilibrio en su vida, facilitando desarrolle sus actividades diarias, cumpla demandas que se presentan y adopte una actitud servicial al atender al público.

1. SÍNDROME DE BURNOUT

Los seres humanos pasamos una parte considerable de nuestras vidas dedicados al trabajo, este posee un alto valor para quien lo ejerce, por varias razones, ya que puede ser un espacio de desarrollo profesional y personal, pero también es una fuente de ingreso para solventar nuestras necesidades, en ocasiones se puede convertir en lo contrario, afectando la salud de los trabajadores y su desempeño, por eso es importante que el ambiente de trabajo y la salud se comprendan como bienestar físico, psíquico y mental.

1.1. Estrés y Salud

El término estrés fue definido por Lazarus y Folkman (en Buendía, 1998), como estímulo o como respuesta en los tres niveles de análisis (social, psicológico y fisiológico) quedando justificado excepto cuando se utilizan definiciones precisas de lo que se entiende por agente estresante y por respuesta al estrés, pues mientras lo que se mida se haga de forma explícita, es completamente correcto medir el estrés como una entrada de información, una respuesta o una relación de tensión.

Así mismo Buendía (1998), presenta el concepto y medida de estrés diario desde el marco transaccional (o, como también se ha denominado, cognitivo-relacional o medicional) de Lazarus y colaboradores. Por tanto el estrés debe entenderse como medida del estrés psicosocial basada en los sucesos vitales mayores, (Holmes y Rahe, 1967 en Buendía 1998). Estos fueron definidos como eventos más o menos extraordinarios (referidos al ámbito familiar, el trabajo, la economía ó la salud) que requieren algún tipo de cambio respecto al ajuste habitual del individuo (por ejemplo divorcio, muerte del conyugue, matrimonio, cambio de casa, despido, entre otros) asumiéndose que dichos cambios podían provocar distintas reacciones psicológicas y/o fisiológicas. La conceptualización y medida del estrés diario surgió, a finales de la década de los 70, dentro del marco del modelo transaccional del estrés, en el seno del grupo de investigadores del Berkeley

Stress and Coping Project. en torno a la figura de un auténtico pionero en la investigación cognitiva de estrés, R. S. Lazarus, estos investigadores intentaron desarrollar un sistema de medición del estrés psicosocial basado en las molestias y contrariedades de la vida cotidiana (o estrés diario), de acuerdo con su modelo transaccional, mas relacional y estuviese más centrado en el proceso que otras medidas de estrés existentes hasta este momento.

Por tanto Lazarus y Folkman (en Oblitas, 2009), presentaron una teoría que define el desarrollo del estrés como un proceso de interacción dinámica, llamado “modelo transaccional” porque su principal intención son los cambios o transacciones entre la persona y su entorno y los procesos cognitivos que intervienen, desde esta perspectiva el estrés es la manera en que el individuo evalúa y construye una relación con el contexto, en esta relación las demandas del entorno, las apreciaciones cognitivas, los esfuerzos de afrontamiento y las respuestas emocionales están interrelacionadas de forma que cada una afecta a la otra. Además Buendía (1998), señala que el estrés es un proceso multivariado, que incluye estímulos, respuestas, y actividades mediadoras de evaluación y afrontamiento; hay una constante retroalimentación entre la sucesión de eventos, cambios en la relaciones persona-ambiente, estrategias de afrontamiento y evaluaciones; de acuerdo a los factores individuales tales como características predisponentes, motivacionales, actitudinales, y experiencia que determinan cómo las personas perciben y valoran las demandas ambientales y situacionales; esta evaluación influye sobre los estilos de afrontamiento, las respuestas emocionales, y a largo plazo, en los resultados de la salud.

Reynoso y Seligson (2005), mencionan que Lazarus y Folkman señalaron que el estrés ocurre por demandas que exigen utilizar todos los recursos que una persona posee o que incluso los exceden, o bien, son demandas que no encuentran una respuesta adaptativa disponible de manera inmediata. Por tanto se consideran las capacidades adaptativas o mal adaptativas de una persona ante las demandas ambientales. Las diferencias entre las demandas percibidas y la

forma como el individuo perciba sus posibles respuestas frente a estas, establecerán el estrés y consecuentemente tendrá impacto en su salud.

De acuerdo a los autores el estrés psicológico se ha entendido como un particular tipo de relación entre la persona y el ambiente (Lazarus 1966; Lazarus y Folkman 1984, 1987) en Buendía, (1998). La relación es aquella que entre las demandas (evaluadas) agotan o exceden los recursos personales. La unidad de análisis es una continua transacción o encuentro que es evaluado por la persona como pérdida o daño, amenaza de daño o desafío (o reto). El concepto de evaluación primaria se refiere a la evaluación de una situación como irrelevante, positiva o estresante (de daño/pérdida, de amenaza o de desafío/reto). Una vez que las personas evalúan la transacción como estresante, se presentan los procesos de afrontamiento (coping) para manejar la relación problemática.

El estrés laboral incorpora la idea de una *interacción desfavorable entre los atributos del trabajador y las condiciones de trabajo que conducen a trastornos psicológicos y a conductas insanas y finalmente a la enfermedad.* (Sucter y cols., 1990) en Buendía, (1998). Esta definición enfatiza I) que el estrés laboral es un proceso interactivo que implica los efectos combinados de las características individuales, por un lado y los estresores físicos y psicosociales que se encuentran en el ámbito laboral, por otro lado; II) que los efectos psicológicos del estrés laboral incluyen tanto distres afectivo (por ejemplo, ansiedad, burnout, insatisfacción laboral) y cambios conductuales (por ejemplo en hábitos alimenticios, uso de alcohol, fumar) y III) que la exposición continuada a condiciones laborales adversas puede llevar a problemas crónicos (por ejemplo, hipertensión, trastorno cardiovascular, depresión crónica).

De acuerdo con lo que se menciona anteriormente el estrés es un término que se aplica a las presiones que las personas perciben ante la vida. La presencia del estrés en el trabajo es prácticamente inevitable, sin embargo este puede ser benéfico o dañino para el desempeño laboral, dependiendo de las demandas del

entorno, como de los recursos o estrategias que tenga el individuo para enfrentarlo, pues una tarea considerada interesante para una persona, puede presentar en otros, altos niveles de angustia. Cuando la presión se acumula puede causar variaciones en las emociones, procesos mentales y la condición física de la persona, desarrollando varios síntomas que pueden afectar su desempeño laboral y su salud, e incluso vulnerabilidad a la capacidad para enfrentarse al contexto. Por tanto los trabajadores que se encuentran en estas condiciones donde el estrés se vuelve crónico provocando dificultad en su desempeño laboral al generar un estado de agotamiento que puede ser un factor importante para presentar el síndrome de burnout.

Gil-Monte y Peiró (1997), señalan que:

El síndrome de quemarse por el trabajo debe ser entendido como una respuesta al estrés laboral que aparece cuando fallan las estrategias funcionales de afrontamiento que suele emplear el sujeto (v.g., afrontamiento, evitación,...), y se comporta como variable mediadora entre el estrés percibido y sus consecuencias. En los modelos de estrés laboral las respuestas al estrés se sitúan como variables mediadoras entre el estrés y sus consecuencias o efectos a más largo plazo. Así el síndrome de quemarse por el trabajo, es considerado un paso intermedio en la relación estrés-consecuencias del estrés, de forma que, si permanece a lo largo del tiempo, el estrés laboral tendrá consecuencias nocivas para el individuo, en forma de enfermedad o falta de salud con alteraciones psicosomáticas (v.g., alteraciones cardiorrespiratorias, jaquecas, gastritis y úlcera, dificultad para dormir, mareos, vértigos, entre otros) y para la organización (v.g., deterioro del rendimiento o de la calidad asistencial o de servicio, ausentismo, rotación no deseada, abandono, etc. (p.p. 18-19).

Debido a las relaciones que existen entre trabajadores y la institución, es importante tomar en cuenta que de acuerdo a los recursos, así como estrategias que tenga el individuo para enfrentar las demandas laborales, pueden afectar su salud y a la organización.

Así mismo de acuerdo con Méndez (2004), el propósito de lograr el objetivo que cada uno de nosotros desea alcanzar, para ser satisfactorio y proporcionar bienestar en nuestras actividades laborales y personales, dependerá de cómo nos ajustemos y la forma en que las estrategias de afrontamiento nos permitan alcanzar tal objetivo.

1.2. Definición del síndrome de burnout

Diferentes autores definen el concepto de síndrome de burnout de acuerdo a su experiencia y conocimientos como son:

Fraudenberguer (en Gil-Monte y Peiró, 1997), reporta que en 1974 el síndrome de “quemarse por el trabajo” (burnout) surgió en Estados Unidos a mediados de la década de los años setenta para dar una explicación al proceso de deterioro en los cuidados y atención profesional a los usuarios de las organizaciones de servicios. A lo largo de los años el síndrome de quemarse por el trabajo ha quedado 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 la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado (Maslach y Jackson, 1981) en Gil-Monte y Peiró, (1997).

Esta respuesta ocurre con frecuencia con profesionales de las organizaciones de servicios que trabajan en contacto directo con los usuarios, pero también el síndrome de quemarse por el trabajo no está necesariamente restringido a profesionales de los servicios humanos. Maslach y Schaufeli (en Gil-Monte y

Peiró, 1997), señalan que este síndrome aparece como una psicopatología específica de estos ámbitos profesionales, el fenómeno ha sido descrito en otro tipo de profesionales como directivos, mandos intermedios de cualquier tipo de organizaciones, entrenadores y deportistas incluso ha sido estudiado fuera del ámbito laboral (v.g, en personal voluntario, activistas políticos y amas de casa).

Así mismo De La Gándara (1998), menciona tres factores o dimensiones que constituyen el síndrome de burnout los cuales son:

- **Agotamiento emocional** supone síntomas de pérdida de energía, agotamiento físico y psíquico, fatiga, desgaste y sentimientos de estar al límite.
- **Despersonalización** que supone un cambio negativo en las actitudes y respuestas hacia otras personas, especialmente hacia los beneficiarios del propio trabajo, con distanciamiento emocional, irritabilidad y rechazo de los mismos.
- **Realización personal** que es una relación relativamente independiente de las anteriores, que implica sentimientos de incapacidad, baja autoestima, ineffectividad en el trabajo, ideas de fracaso respecto a la realización del mismo. En definitiva respuestas negativas hacia uno mismo y el trabajo típicas de la depresión.

Ramos 1999 (en Buendía y Ramos, 2001), comenta que al síndrome de burnout se le denomina “síndrome de quemarse por el trabajo”, “síndrome de la quemazón”, “síndrome del estrés laboral asistencial”, “síndrome del desgaste profesional”. Cuando se dice que el profesional está quemado se indica que la situación (familiar, social o laboral) le ha sobrepasado y ha quedado reducida su capacidad de adaptación.

Malasch, Schaufeli y Leiter (2001), mencionan que de acuerdo a varios estudios, la conceptualización del burnout laboral, se da como un síndrome psicológico en respuesta de estresores interpersonales crónicos en el trabajo. Las tres dimensiones clave de esta respuesta son un agotamiento abrumador, sentimientos de cinismo, distanciamiento de lo que es su trabajo, y un sentimiento de ineffectividad y falta de logros personales. El agotamiento representa la dimensión básica de estrés individual del burnout definida como los sentimientos de estar exhausto y vacío de recursos físicos y emocionales. El componente cinismo (o despersonalización) representa la dimensión del contexto interpersonal del burnout, se refiere a la respuesta negativa, indolente o excesivamente fría a varios aspectos del trabajo. El componente de reducción de eficacia o de logros personales representa la dimensión auto-evaluativa del burnout, es el sentimiento de incompetencia, la falta de logros y de productividad en el trabajo.

Gil-Monte (2005), define el Síndrome de Quemarse por el Trabajo (STQ) como una forma de acoso psicosocial en el trabajo, pues considera que es una situación en el que se ve desbordado y se percibe impotente la persona, para ser frente a los problemas que genera su entorno laboral, en especial social. Los individuos se sienten desgastados y agotados por la percepción continuada de presión en su trabajo. El SQT es una respuesta al estrés laboral crónico, que se desarrolla cuando fallan las estrategias de afrontamiento que el individuo utiliza para manejar las situaciones de estrés.

Es importante señalar que existe un consenso en considerar que el síndrome de burnout aparece en el individuo como una respuesta al estrés laboral crónico, generado por una experiencia subjetiva interna que agrupa sentimientos y actitudes, y que tiene un aspecto negativo para el sujeto dado que implica alteraciones, problemas y disfunciones psicofisiológicas, con consecuencias nocivas para las personas y para la organización (Gil-Monte y Peiró, 1997).

De acuerdo a las definiciones mencionadas podemos concluir que el síndrome de burnout es la respuesta al estrés crónico causada por diferentes factores como son: sociales, familiares, laborales, entre otros, así como cambios conductuales y psicológicos del individuo afectados por el estrés crónico que presente, por tanto el síndrome de quemarse por el trabajo solo tiene efectos negativos para el individuo ocasionando que afecte su salud.

A fin de delimitar el concepto del síndrome de quemarse por el trabajo, pueden diferenciarse en dos perspectivas generales: clínica y social.

a) Perspectiva clínica

Fraudenberguer (en Gil-monte y Peiró, 1997), señaló que en 1974 el síndrome de quemarse hace mención a *“la experiencia de agotamiento, decepción y pérdida de interés por la actividad laboral que surge de los profesionales que trabajan en contacto directo con personas en la prestación de servicios como consecuencia de ese contacto diario con su trabajo”* (p.14).

La perspectiva clínica entiende el síndrome de quemarse como un estado al que llega el sujeto como consecuencia del estrés laboral, donde se presenta a través de un conjunto de sentimientos y conductas normalmente asociadas al estrés laboral, Pines y Arosón (en Gil-monte y Peiró, 1997), lo conceptualizan en un estado en el que se combinan fatiga emocional, física y mental, sentimientos de impotencia e inutilidad, sensaciones de sentirse atrapado, falta de entusiasmo por el trabajo y la vida en general, así como baja autoestima.

b) Perspectiva social

La perspectiva psicosocial lo conduce como un proceso que se desarrolla por la interacción de características del entorno laboral y características personales, por tanto esta asume una secuencia de etapas o fases diferentes con sintomatología.

Maslach y Jackson (en Gil-Monte y Peiró, 1997), señalan que desde un enfoque social el síndrome debe ser conceptualizado como un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y falta de realización personal en el trabajo que puede desarrollarse en aquellas personas cuyo objeto de trabajo son personas en cualquier tipo de actividad.

En esta definición :

...el **agotamiento emocional** se entiende como la situación en la que los trabajadores sienten que ya no pueden dar más de sí mismos a nivel afectivo. Es una situación de agotamiento de la energía o de los recursos emocionales propios, una experiencia de estar emocionalmente agotado debido al contacto “diario” y manteniendo relación con personas a las que hay que atender como objeto de trabajo. La **despersonalización** puede ser definida como el desarrollo de sentimientos negativos, y actitudes y sentimientos de cinismo hacia las personas destinatarias del trabajo. Estas personas son vistas por los profesionales de forma deshumanizada debido a un endurecimiento afectivo, lo que conlleva que les culpen de sus problemas. La **falta de realización personal** en el trabajo se define como la tendencia de esos profesionales a evaluarse negativamente, y en forma especial esa evaluación negativa afecta a la habilidad en la realización de trabajo y a la relación de las personas a las que atiende. Los trabajadores se sienten descontentos consigo mismos e insatisfechos con los resultados laborales” (p.15).

Por tanto para Maslach et al. (2001), las perspectivas tanto de la psicología social como clínica de los artículos iniciales, influenciaron la naturaleza de la primera fase de los estudios sobre el burnout, del lado clínico, se concentró la atención en los síntomas del burnout, así como en tópicos de la salud mental, y del lado social,

la atención se centró en la relación entre personales y el contexto situacional de las ocupaciones de servicio.

1.2.1. Teorías y modelos de estudio del Síndrome de Burnout

La característica fundamental de estos modelos es que han sido elaborados para explicar la etiología del síndrome de quemarse por el trabajo, entendido como una respuesta al estrés laboral crónico. Estos modelos ocupan una serie de variables, consideradas como antecedentes y consecuentes del síndrome, discuten a través de qué procesos los sujetos llegan a sentirse quemados. Las teorías consideradas provienen principalmente de la Psicología Social (v.g., teoría sociocognitiva del yo) y de la Psicología de las Organizaciones (v.g., teorías sobre el estrés laboral). Los intentos iniciales de elaborar modelos explicativos desde la Psicología Clínica, en concreto desde la teoría psicoanalítica (Fischer, 1983 en Gil-monte y Peiró, 1997), no han tenido una continuidad posterior y han perdido su vigencia.

Gil-Monte y Peiró (1997), reportan que la necesidad de explicar el Síndrome de Burnout (SB) y la utilidad de integrarlos en un marco teórico permite explicar la etiología de manera satisfactoria. Por tal motivo se presentan tres teorías básicas que derivan los modelos más importantes del SB.

I. Teoría socio cognitiva del yo

Esta teoría, se caracteriza por recoger las ideas de A. Bandura según las cuales:

- a) Las cogniciones de los individuos influyen en lo que estos perciben y hacen, a su vez, estas cogniciones se ven modificadas por los efectos de sus acciones y por la acumulación de las consecuencias observadas en los demás.
- b) La creencia o grado de seguridad por parte de un sujeto en sus propias capacidades, determinarán el empeño que el sujeto pondrá para conseguir sus objetivos y la facilidad o dificultad en conseguirlos, y también determinará ciertas reacciones emocionales, como la depresión o estrés, que acompañan de la acción.

➤ **Modelo de competencia social Harrison (1983)**

Harrison (en Gil-Monte y Peiró, 1997), señala que algunos de los principales factores asociados en literatura al síndrome de quemarse por el trabajo son la competencia y eficacia percibida. A partir de este planteamiento, asume que el síndrome de quemarse por el trabajo es fundamentalmente una función de la competencia percibida y en base a ello elaborar el modelo que aparece.

Para este autor la mayoría de los sujetos que empiezan a trabajar en profesionales de servicios de ayuda están altamente motivados para ayudar a los demás y tienen un sentimiento elevado de altruismo. Sin embargo en su entorno laboral, se encuentran con una serie de circunstancias que Harrison califica como factores de ayuda, cuando facilitan la actividad del sujeto, o factores barrera, cuando la dificultan. Entre estos factores esta la existencia de objetivos labores realistas, el nivel de ajuste entre los valores del sujeto y la institución la capacitación profesional (conocimientos y preparación), la toma de decisiones, ambigüedad de rol, disponibilidad y disposición de los recursos, retroalimentación recibida, sobrecarga laboral, entre otros.

➤ **Modelo de Cherniss (1993)**

De acuerdo con este autor, la motivación y satisfacción laboral aumenta cuando una persona presenta sentimientos de éxito en relación a una tarea. Los sentimientos subjetivos de éxito conducen al sujeto a que se integre más en el trabajo, alcance objetivos retadores y sienta más autoestima. En caso contrario cuando la persona no experimenta éxito tiende a desconectarse y huir. Por tanto el concepto de sentimientos de fracaso, describe los síntomas del síndrome de quemarse por el trabajo (agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal en el trabajo).

Según Cherniss (en Gil-Monte y Peiró, 1997), es posible establecer una relación causal desde la incapacidad del individuo para desarrollar sentimientos de personalidad y SB, por tal razón incorpora la noción “autoeficacia percibida” de Bandura entendida como las creencias que las personas tienen sobre sus capacidades para ejercer un control sobre las situaciones que les afectan. Para este autor se afirma que existe una unión entre sentimientos de autosuficiencia, compromiso y motivación.

➤ **Modelo de Thompson, Page y Cooper (1993)**

Ajusta la etiología de síndrome a cuatro variables: las discrepancias de las demandas de la tarea y los recursos del sujeto, el nivel de autoconciencia (“self-focus”) del sujeto, sus expectativas de éxito, y sus sentimientos de autoconfianza. El modelo de autoconciencia es considerado un rasgo de personalidad y significa la capacidad del sujeto para autorregular sus niveles de estrés percibido durante el desarrollo de una tarea que tiene dirigido un objetivo. Este modelo propone el reconocimiento de las discrepancias percibidas o anticipadas entre las demandas y recursos, puede intensificar el nivel de autoconciencia en algunas personas afectando negativamente en su estado anímico (afecto) que reducirá en una falta de confianza percibida para resolver la situaciones y en bajos sentimientos de realización personal en el trabajo (Gil-Monte y Peiró, 1997).

De acuerdo con el autor el reconocimiento o no de la autoconciencia, determinará como el individuo responderá a las situaciones adversas que se le presenten.

II. Teorías de intercambio social

Gil-Monte y Peiró (1997), menciona que esta teoría se enfoca en las percepciones de la falta de equidad que desarrollan los sujetos como resultado del proceso de comparación social cuando se establecen relaciones interpersonales. Por tanto cuando de manera continuada las personas perciben que aportan más de lo que

reciben a cambio de su implicación personal y de su esfuerzo, sin ser capaces de resolver adecuadamente esa situación, desarrollan sentimientos de quemarse por el trabajo.

➤ **Modelo de comparación social de Buunk y Schaufeli (1993)**

Este modelo considera que el SB lo desarrollan los individuos como resultado del proceso de comparación social cuando establecen sus relaciones interpersonales. Estos autores se enfocaron en profesionales de enfermería para desarrollar la etiología del SB, donde señalan que se presentan dos procesos:

a) **Procesos de intercambio social** con los pacientes, donde se identifican tres fuentes de estrés relevantes para el desarrollo del SB:

- Incertidumbre (falta de claridad sobre lo que uno siente y piensa sobre cómo debe de actuar).
- La percepción de equidad (equilibrio percibido entre los sujetos, dan y reciben en el transcurso de sus relaciones interpersonales).
- La falta de control (entendida como la posibilidad del sujeto de controlar los resultados de las acciones laborales).

b) **Procesos de afiliación y comparación social con los compañeros**, los profesionales de enfermería no buscan apoyo social en situaciones de estrés, por el contrario evitan la presencia de compañeros y rehúyen su apoyo social por miedo a ser criticados o tachados de incompetentes, pues las interacciones amenazan la autoestima del sujeto. Por tanto la falta de apoyo social conduce a desarrollo del SB.

Por último considerar que el síndrome tiene dos componentes, emocional y actitudinal. El primero está integrado por los sentimientos de agotamiento emocional, entendidos como una reacción al estrés laboral determinada por

características individuales. Por otra parte el segundo está integrado por sentimientos de despersonalización y de baja realización personal en el trabajo, estos se caracterizan por una actitud negativa hacia sí mismo en relación al desempeño de trabajo, y son entendidos como una estrategia de afrontamiento ante sentimientos de agotamiento emocional asociada a la existencia de bajos niveles de autoestima (Gil-Monte y Peiró, 1997).

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

Esta teoría afirma que el estrés aparece cuando las personas perciben que aquello que les motiva está amenazado o frustrado. Los estresores laborales amenazan los recursos de los sujetos al generar inseguridad sobre sus habilidades para alcanzar el éxito profesional. Señalan la importancia de las relaciones con los demás y sus consecuencias como fuente de estrés en la percepción de situaciones de pérdida o ganancia. La pérdida de recursos se considera más importante que la ganancia para el desarrollo del síndrome de quemarse (Gil-Monte y Peiró, 1997).

Por tanto el tipo la estrategia de afrontamiento que empleen los sujetos influirá sobre el SB, señalan que el empleo de estrategias de afrontamiento de carácter activo disminuirá el SB pues conlleva una ganancia de recursos.

III. Teoría organizacional

Gil-Monte y Peiró (1997), mencionan que estos modelos incluyen como antecedentes del SB variables como la estructura, el clima organizacional, las disfunciones de rol o de apoyo social percibido, de acuerdo como se presente el desarrollo de estrategias de afrontamiento eficaces para manejar los estresores y la respuesta negativa que presente determina la aparición y el desarrollo del SB en el sujeto.

➤ **Modelo de Golembiewski, Muzenrider y Cater (1983)**

Para estos autores el síntoma inicial del síndrome es el desarrollo de actitudes de despersonalización, un mecanismo disfuncional de afrontamiento al estrés. Posteriormente los sujetos experimentan baja realización personal en el trabajo y a más largo plazo agotamiento emocional.

El estrés laboral, en relación al síndrome de quemarse, está generado básicamente por situaciones de sobrecarga laboral (cuando existe demanda estimulación en el puesto) y por pobreza de rol (posiciones en la que existe muy poca posición o reto). En los dos se siente una pérdida de autonomía y de control que conduce a una disminución de su autoimagen, sentimientos de irritabilidad y fatiga. En segunda fase el sujeto desarrolla estrategias de afrontamiento. Estas pasan por un distanciamiento del profesional de la situación laboral estresante. El distanciamiento puede ser de carácter constructivo donde el individuo se implica en el problema del usuario sin eliminar la empatía o carácter contraproducente referente a indiferencia emocional, rigidez en el trato o ignorar a la persona conduciéndolo a actitudes de despersonalización presentando síndrome de quemarse por el trabajo.

➤ **Modelo de Cox, Kuk y Leiter (1993)**

Consideran al síndrome de quemarse por el trabajo como un episodio particular dentro del proceso de estrés laboral que se da entre profesionales de los servicios humanos y que se produce cuando las estrategias de afrontamiento empleadas por el sujeto no resultan eficaces para manejar el estrés laboral y sus efectos. En el modelo se incluyen variables de “sentirse gastado” (sentimientos de cansancio, confusión y debilidad emocional), y “sentirse presionado y tenso” (sentimientos de amenaza, tensión y ansiedad).

Según Leiter y Maslach (en Gil-Monte y Peiró 1997), han propuesto un modelo alternativo sobre el proceso de desarrollo del síndrome de quemarse, en este modelo, como consecuencia de los estresores laborales, los sujetos desarrollan sentimientos de agotamiento emocional que posteriormente dan a la aparición de una actitud despersonalizada hacia las personas que deben atender, y como consecuencia de ello pierden el compromiso personal de implicación en el trabajo. Esta situación hace que continúen los sentimientos de agotamiento emocional que disminuya su realización personal y que el sujeto desarrolle el síndrome. En este modelo las actitudes de despersonalización son una variable mediadora entre los sentimientos de agotamiento emocional y los de baja realización personal en el trabajo.

➤ **Modelo de Winnubst (1993)**

Este autor se centra en las relaciones entre la estructura organizacional, cultural y el clima organizacional, y el apoyo social en el trabajo como variables de antecedentes del SB. Por tanto considera que los sistemas de apoyo social están relacionados con los diferentes tipos de estructura y esta da lugar a culturas organizacionales diferentes.

De acuerdo a lo anterior, Winnubst (en Gil-Monte y Peiró, 1997), elabora su modelo en base a cuatro puestos:

- a) Todas las estructuras organizacionales tienen un sistema de apoyo social que se ajustan a ese tipo de estructura.
- b) Los sistemas de apoyo social surgen en interdependencia con el clima laboral por lo que pueden ser mantenidos y mejorados optimizando el clima.
- c) La estructura organizacional, la cultura y el apoyo social se rigen por criterios éticos derivados de los valores sociales y culturales de la organización.

- d) Estos criterios éticos hacen posible predecir en que medida las organizaciones inducirán en sus miembros tensión y síndrome de quemarse por el trabajo.

1.3. Causas (determinantes) del síndrome de burnout

El SQT es una respuesta al estrés laboral crónico, que se desarrolla cuando fallan las estrategias de afrontamiento que el individuo utiliza para manejar las situaciones de estrés. Por tanto Gil-Monte (2005), menciona que cualquier profesional o trabajador con una gran vocación, que se entrega a su profesión, con altos niveles de idealismo profesional y que desarrolla su trabajo centrado en el trato hacia los demás puede desarrollar el síndrome de quemarse por el trabajo (STQ).

Gil-Monte y Peiró (1997), menciona que el estrés en estas profesiones está compuesto por una combinación de variables físicas, psicológicas y sociales. Son profesionales en las que se inciden especialmente estresores como la escasez de personal, que supone sobrecarga laboral, trabajo en turnos, trato con usuarios problemáticos, falta de especificidad de funciones y tareas lo que supone conflicto y ambigüedad de rol, falta de autonomía y autoridad en el trabajo para poder tomar decisiones, rápidos cambios tecnológicos, entre otros. Por tanto identificar las variables antecedentes del síndrome de quemarse, supone considerar variables del entorno social, organizacional, interpersonal e individual específicas de estas profesiones.

Por tanto Gil-Monte y Peiró (1997), señala que los factores que influyen en el desgaste profesional son:

- **Entorno Social**

La suma de estos elementos y el corto plazo en el que han ocurrido los cambios unidos a los problemas de índole económico de la administración, han llevado a estas profesiones a una situación en la que sus roles han quedado poco definidos para la población y para los propios profesionales. Ello genera severas disfunciones de rol (conflicto, ambigüedad y sobrecarga), problemas de desarrollo de carrera (imposibilidad de promoción, falta de seguridad en el puesto), sesgos negativos de los factores de clima organizacional (falta de participación en la toma de decisiones, de autonomía, de apoyo por parte de la dirección, excesiva informalización, entre otros), condiciones laborales de riesgo, insuficiente nivel salarial, rápidas y complejas innovaciones tecnológicas, entre otros.

- **Nivel Organizacional**

Los profesionales señalan se caracterizan por desarrollar un trabajo en organizaciones que responden al esquema de una burocracia profesionalizada. Contrata a profesionales preparados y entrenados para realización de tareas y le otorga un control considerado sobre su propio trabajo. Los problemas que se generan son los de coordinación entre los miembros, la incompetencia de los profesionales, los problemas de libertad de acción, incorporación de innovaciones y respuestas disfuncionales de parte de la dirección a los problemas organizacionales. Las consecuencias de falta de ajuste de la organización a su estructura generan además consecuencias que han sido identificadas como antecedentes del síndrome de quemarse por el trabajo. Entre ellas cabe citar la ambigüedad, el conflicto y la sobrecarga de rol, baja autonomía y rápidos cambios tecnológicos.

Otra variable importante en este nivel es la socialización laboral. Según Peiró (en Gil-Monte y Peiró, 1997), la socialización laboral es el proceso mediante el cual el nuevo miembro (de una organización) aprende la escala de valores, las normas y

las pautas de conducta exigidas por la organización a la que se incorpora. En diferentes trabajos se ha señalado que el síndrome de quemarse por el trabajo se contagia entre los profesionales a través de mecanismo de modelado o aprendizaje por observación durante los procesos de socialización laboral (Edelkwich y Brodsky, 1980:26, Bandura, en Gil-Monte y Peiró, 1997).

- **Relaciones Interpersonales**

Las relaciones con usuarios y con compañeros de igual o diferentes categorías, cuando son tensas, conflictivas y prolongadas, van a aumentar los sentimientos de quemarse (McGrath, Reid y Boore, en Gil-Monte y Peiró, 1997). Así mismo la falta de apoyo de los compañeros y supervisores, o de la dirección o administración de la organización, la excesiva identificación con el usuario, y los conflictos interpersonales con las personas las que se atiende o sus familiares, son fenómenos característicos de estas profesiones que aumentan también sentimientos de quemarse por el trabajo.

- **Nivel Individuo**

Las características de personalidad también van a hacer una variable a considerar en relación a la intensidad y frecuencia de los sentimientos de quemarse.

Así mismo de acuerdo con Gutiérrez y Martínez (2006), mencionan que el síndrome de burnout o “quemarse por el trabajo”, implica una relación dinámica entre los elementos personales y laborales con fines adaptativos, dada una situación laboral extrema. Es decir, puede considerarse como una “estrategia de afrontamiento perversa” para liderar con el estrés laboral crónico. Es pues una respuesta que “enferma” al individuo, quien por ser parte del sistema, lo afecta en su conjunto.

El síndrome como un proceso, supone una interacción de variables afectivas, o emocionales (agotamiento emocional, despersonalización), variables de carácter cognitivo-aptitudinal (falta de realización personal en el trabajo), y variables actitudinales (despersonalización y falta de realización personal en el trabajo). Estas variables se articulan entre sí en un episodio secuencial, con una relación de antecedentes-consecuentes, dentro del proceso más amplio del estrés laboral (Gil-Monte y Peiró, 1997).

1.4. Facilitadores del síndrome burnout

El síndrome de quemarse por el trabajo puede ser entendido como una experiencia resultante de la combinación de estresores originados en el entorno social, en el entorno laboral y en el propio sujeto. Cualquier situación crónica molesta del entorno laboral puede ser estresor, y por lo tanto un desencadenante o facilitador del síndrome (Gil-Monte, 2005).

VARIABLES DE CARÁCTER PERSONAL QUE TIENEN UNA FUNCIÓN FACILITADORA O INHIBIDORA DE LA ACCIÓN QUE LOS ESTRESORES EJERCEN SOBRE EL SUJETO. EN LA MEDIDA QUE ESTOS FACILITADORES ESTÉN PRESENTES AUMENTARÁ O DISMINUIRÁ EL GRADO DE ESTRÉS LABORAL PERCIBIDO Y CONSECUENTEMENTE AFECTARÁN AL DESARROLLO DEL SÍNDROME EN UNA U OTRA DIRECCIÓN.

Las variables facilitadoras que se consideran de acuerdo a Gil-Monte y Peiró (1997), son de carácter:

a) Demográficas

Dentro de este grupo se pueden encontrar las variables de sexo, edad, estado civil, existencia o no de hijos, antigüedad en el puesto, y antigüedad en la profesión; las cuales pueden influir de acuerdo como el individuo las afronte. Los

datos entre burnout y las variables demográficas son muy controvertidos y varían considerablemente de unos estudios a otros.

b) De personalidad

Diferentes investigadores están de acuerdo que los profesionales que están más expuestos a quemarse por el trabajo son personas empáticas, sensibles, con dedicación, idealistas, altruistas, obsesivos, entusiastas y susceptibles de identificarse excesivamente con los demás. Así mismo un patrón de personalidad tipo A, baja confianza y locus control externo experimentan con mayor frecuencia sensaciones y actitudes del síndrome, aunque el patrón tipo B también experimenta estrés, la diferencia radica en su forma de satisfacer sus necesidades lo cual no origina los estragos físicos y psicológicos que se dan en el tipo A como son según Maslach et al. (2001), la competitiva, estilo de vida sujeto al tiempo, hostilidad, y una necesidad excesiva de control.

c) Estrategias de afrontamiento

Donde se presentan los sujetos con personalidad resistente que habitualmente emplean estrategias de afrontamiento de carácter activo o centradas en el problema se experimentan con menos frecuencia.

d) Apoyo social

Es una variable del contexto laboral que facilita los efectos del estrés laboral sobre el síndrome de quemarse por el trabajo, pues Buendía y Ramos (2001), lo definen como la ayuda real o percibida que el individuo obtiene de las relaciones interpersonales (familiares o pares), tanto en el plano emocional como en el instrumental para una situación específica. El apoyo social permite al individuo sentirse querido y cuidado, estimado y valorado y que participa en una red de comunicación y mutuas obligaciones.

1.5. Desarrollo del síndrome de burnout (evolución del cuadro clínico)

Oblitas (2009), menciona que el estrés inicialmente genera alteraciones fisiológicas pero su persistencia crónica produce serias alteraciones de carácter psicológico y en ocasiones falla de órganos o funciones vitales que pueden afectar al individuo.

Santana (2009), menciona que el cuadro clínico que presenta el síndrome de burnout, posee cuatro niveles de patologías:

- a) Falta de ganas de ir a trabajar, dolor de espalda y cuello.
- b) Empieza a molestar la relación con los otros.
- c) Disminución notable en la capacidad laboral.
- d) Esta etapa se caracteriza por el alcoholismo, drogadicción e intentos de suicidio.

En cualquiera de las etapas anteriores las emociones que se genera son tensión, miedo, hostilidad abierta o encubierta. Esto afecta calidad de tareas, se deteriora el trabajo institucional, así como el agotamiento y las enfermedades.

A pesar de que el burnout es considerado como un fenómeno social pues su principal característica es la respuesta al estrés crónico en el ámbito laboral, este término psicológico puede, en un contexto clínico, ser considerado como un factor que influye en el estado de salud de un individuo (Uribe, 2008).

1.6. Consecuencias del síndrome de burnout: institucionales, personales, sociales

La presencia del síndrome de burnout puede implicar un efecto nocivo para el profesional afectando mediante el deterioro de sus relaciones personales y de salud física y mental.

Se presentan consecuencias a **nivel institucional**, Moreno y Peñacoba (en Gil-Monte, 2005), señalan que el Síndrome de Burnout tiene consecuencias importantes en la calidad de vida laboral de los profesionales, además en la calidad de atención y cuidados recibidos por los beneficiarios de su trabajo. Así mismo repercute en la insatisfacción laboral, la pérdida de calidad de vida del trabajo profesional, el ausentismo y la rotación de puestos. Por tanto entre las consecuencias sobre los objetivos y resultados de las organizaciones, son la satisfacción laboral que se ve disminuida, el ausentismo laboral aumentado, propensión al abandono del puesto, baja implicación laboral, deterioro de la calidad de servicio, el aumento de los conflictos interpersonales con supervisores y compañeros de trabajo, y el aumento de accidentes laborales.

Por tanto las consecuencias en las instituciones que se generan por el síndrome de burnout es que el individuo tiende a disminuir la capacidad de trabajo, el compromiso, bajan el rendimiento y la eficacia, se da un considerable ausentismo y una mayor desmotivación, aumentan las rotaciones y los abandonos de la organización, resulta muy afectada la calidad de los servicios que se presta a los clientes, surgen sentimientos de desesperación e indiferencia frente al trabajo, entre otros (Gil-Monte, 2005).

Así mismo el individuo puede presentar consecuencias a nivel de salud derivado de manifestaciones psicosomáticas, por lo que diferentes estudios han investigado la ansiedad, irritación, tristeza, inadecuación, impotencia, fatiga, inquietud, dificultad de concentración, frustración, depresión, incompetencia, sentimientos de

culpa, excesivas horas de trabajo, poca realización personal, disminución de interés por el trabajo, sentimiento de inutilidad, negatividad, disminución de la motivación, disminución de intereses extra-laborales e indiferencia. Las consecuencias del estrés asociadas con el síndrome de quemarse por el trabajo producen un deterioro de la salud de los profesionales y de sus relaciones interpersonales fuera del ámbito laboral.

De acuerdo a diversos autores las consecuencias a **nivel individuo** pueden repercutir en su salud física y emocional, subdividiéndose en:

- **Psicosomáticos:** cansancio hasta el agotamiento y malestar general (que, a su vez, median en deterioro de la calidad de vida), fatiga crónica y alteraciones funcionales en casi todos los sistemas del organismo (cardiorrespiratorio, digestivo, reproductor, nervioso, reproductivo, entre otros) con síntomas como dolores de cabeza, problemas de sueño, úlceras y otros desórdenes gastrointestinales, pérdida de peso, molestias y dolores musculares, hipertensión, crisis de asma, entre otras.
- **Conductuales:** conducta despersonalizada en la relación con el cliente, ausentismo laboral, desarrollo de conductas de exceso como abuso de barbitúricos, estimulantes y otros tipos de sustancias (café, tabaco, alcohol, entre otros), cambios bruscos de humor, incapacidad para vivir de forma relajada, incapacidad de concentración, superficialidad en el contacto con los demás, comportamientos de alto riesgo, aumento de conductas hiperactivas y agresivas.
- **Emocionales:** predomina el agotamiento emocional, síntomas disfóricos, distanciamiento afectivo como forma de autoprotección, ansiedad, sentimientos de culpabilidad, impaciencia e irritabilidad, baja tolerancia a la frustración, sentimiento de soledad, sentimiento de alienación, sentimientos

de impotencia, desorientación, aburrimiento, vivencias de baja realización personal, sentimientos depresivos.

- **Actitudinales:** actitudes de desconfianza, apatía, cinismo e ironía hacia los clientes de la organización, hostilidad, suspicacia y poca verbalización en las interacciones.

En **ambientes sociales** también se presentan consecuencias pues el Maslach (en Gil-Monte, 2001), menciona que afectan también su vida privada, pues las actitudes cínicas y de desprecio impactan fuertemente en familia y amigos. El sujeto se muestra impaciente e irritable pues la persona tiene actitudes negativas en la vida en general disminuye la calidad de vida personal, aumento de los problemas de pareja, familiares y en la red social extralaboral del sujeto (debido a que las interacciones son hostiles, la comunicación es deficiente, no se verbaliza, se tiende al aislamiento, entre otras).

Buendía y Ramos (2001), menciona que son numerosos los trabajos que han considerado el componente de cansancio emocional como el factor más predictivo de las numerosas consecuencias negativas del burnout, de forma que a mayor intensidad del cansancio emocional, mayor nivel de consecuencias.

1.7. Modelos de Intervención del síndrome de burnout:

Actualmente no existe ninguna medida paulatina o terapéutica que por sí sola pueda ser efectiva frente al burnout. En general los programas de entrenamiento para el manejo de estrés, estrés laboral y burnout suelen agrupar distintos conocimientos y técnicas, centradas en producir cambios en las personas, en cuanto a gestión de tiempo, modificación de los estilos de vida y entrenamiento en una o varias estrategias de afrontamiento. Por tanto las estrategias de intervención se deben considerar para prevenir el SQT con el objeto de mejorar la calidad de

vida de los trabajadores, así como la mejora del servicio que la organización ofrece a sus empleados (Buendía y Ramos, 2001).

Los programas de intervención sobre el síndrome de burnout que debemos distinguir, es a través del objetivo de intervención (control de estresores, procesos de evaluación o estrategias de afrontamiento, entre otros), y el nivel central de la intervención (individual, organizacional o nivel individuo-organizacional).

En relación a la problemática que se presenta dentro de las instituciones surge una manera de afrontar el desgaste profesional, a través de la psicología de la salud encargada de orientar la calidad de vida de las personas empleando estrategias preventivas que favorezcan la autorregulación física y psicológica en los trabajadores. Por tanto la OIT (1998), reporta que la búsqueda de una mejor calidad de vida del individuo, conduce a presentar una manera estratégica para prevenir diferentes factores de Salud Mental, los cuales son de carácter psicosocial y guardan relación con el contenido del trabajo, así como las condiciones de trabajo-empleo y con las relaciones (formales e informales) en el trabajo, por tanto el caso de Síndrome de Burnout puede prevenirse a través de un modelo conceptual que sugiere dos objetivos de la intervención:

1. El medio ambiente (trabajo).
2. La persona ya sean sus características o las consecuencias en la salud mental.

Este tipo de prevención se debe dirigir a la adaptación de los puestos de trabajo a las posibilidades del individuo, junto con el asesoramiento y tratamientos individuales. Por tanto todo plan preventivo debe de tomar en consideración los tres tipos de estrategias (prevención primaria, secundaria y terciaria), así como los riesgos las consecuencias y las características de las personas.

La **prevención primaria** orientada a los precursores, eliminando o reduciendo los riesgos del entorno y favoreciendo la capacidad de afrontamiento y otras capacidades del individuo. Por ejemplo en las organizaciones se pueden enfocar al rediseño de formación de grupo de trabajadores para identificación y manejo de problemas específicos relacionados con el trabajo.

La **prevención secundaria** enfocada a la población activa que ya padece algún tipo de problema. Introducción de políticas sobre medidas en caso de ausentismo.

La **prevención terciaria** dirigida a la rehabilitación de las personas que han dejado de trabajar por problemas de salud mental. Adaptación del puesto de trabajo individual. Asesoramiento individual y tratamiento o terapia individual.

1.7.1. Medidas de Intervención primaria

Aunque la intervención se ha dirigido principalmente en el individuo, las organizaciones actualmente comienzan a tomar conciencia de su responsabilidad en el tema de estrés laboral y síndrome de burnout, empezando a surgir programas de intervención a nivel organizacional, por tanto la elección de estos deberá tener en cuenta los objetivos que se pretende conseguir, las disponibilidades de organización y su relación con los puestos de trabajo con las personas afectadas. Es muy importante subrayar que la empresa juega un papel importante en la prevención y tratamiento del burnout ya que son responsables en gran parte del diseño y configuración del entorno laboral (Buendía y Ramos, 2001).

Los primeros factores donde hay que intervenir para reducir el síndrome de quemarse por el trabajo es en la institución, estos se presentan en el área donde el individuo va a influir significativamente pues las políticas, los recursos materiales que se proporcionen pueden ser factores determinantes para presentar el síndrome de burnout.

Por tanto la dirección de la organización debe desarrollar programas de prevención dirigidos a mejorar el ambiente y el clima en la organización, pues los estresores percibidos con carácter crónico ocurren en el entorno laboral (Gil-Monte y Peiró, 1997).

1.7.2. Medidas de Intervención secundaria

De acuerdo con Buendía y Ramos (2001), se necesitan realizar estudios que permitan definir qué características generales de ciertos puestos de trabajo deben considerarse asociadas a la aparición del síndrome de burnout. En el trabajo existen demandas laborales que pueden provocar SB, una estrategia para prevenirlo es la implementación de apoyo social en el trabajo que puede venir de los compañeros y supervisores, pues este aumenta la realización personal, disminuye el agotamiento emocional y mejora las actitudes y conductas negativas del sujeto hacia los demás.

Por tanto Gil-Monte (2001), concluye que desde una perspectiva grupal e interpersonal hay estrategias que pasan por fomentar el apoyo social por parte de los compañeros y supervisores. En relación a esto se ha presentado un enfoque interpersonal, donde la búsqueda debe ser orientada a la obtención de apoyo emocional, mientras que desde un enfoque más grupal es orientada a connotaciones aptitudinales (evaluación, retroinformación que es la información de retorno eficaz proporcionada por los miembros de grupo facilitando la información de cómo son percibidos, entendidos y vividos sus modos de comportamientos con los demás, entre otros).

1.7.3. Medidas de Intervención terciaria

Las técnicas principales de tratamiento individual del síndrome de burnout que pueden aplicarse a los sujetos afectados según Buendía y Ramos (2001), son: ejercicio físico, técnicas de relajación, biofeedback, las cuales son técnicas que

abarcan el control voluntario de las funciones corporales y técnicas cognitivas destacadas como entrenamiento de solución de problemas, pues resulta decisivo que el sujeto aprenda estrategias de afrontamiento a fin de tener reducción y control de las demandas externas e internas de la situación. Otras estrategias que podemos mencionar es el entrenamiento en la organización personal, uso eficaz del tiempo, habilidades sociales y asertividad, desarrollo de habilidades de comunicación, planificación de actividades, ocio y tiempo libre. Pues se trata que el individuo se organice en su trabajo, trabaje con mayor eficiencia y aprenda a disfrutar lo que hace.

Así mismo podemos mencionar que aunque diversos estudios se centran más en el individuo, Gil-Monte (2005), reporta que el SQT tiene su origen en el entorno de trabajo. El problema hay que buscarlo en el entorno laboral, no en el trabajador. Además se debe considerar el entorno psicosocial del trabajo e intentar modificarlo para prevenir la aparición y el desarrollo de esta patología laboral, y no dirigir, única y exclusivamente, el foco de atención hacia el individuo.

Para Gil-Monte (2001), las estrategias de intervención deben de contemplar tres niveles:

- a) Considerar los procesos cognitivos de autoevaluación de los profesionales, y el desarrollo de estrategias cognitivo-conductuales que les permita eliminar o mitigar las fuentes de estrés, evitar la experiencia de estrés o neutralizar las consecuencias negativas (nivel individual).
- b) Potenciar la formación de habilidades sociales y de apoyo social de los equipos de profesionales (nivel grupal).
- c) Eliminar o disminuir los estresores de entorno organizacional que dan lugar al desarrollo del síndrome (nivel organizacional).

Por tanto es importante concluir que el síndrome de burnout si se quiere evitar o cuando menos prevenir y controlar, no puede afrontarse únicamente a nivel individual, si no que la solución pasa por la mejora de las condiciones ambientales, el rediseño y enriquecimiento de los puestos de trabajo, la redefinición de roles, la reorganización de horarios, el diseño de planes de carrera, el desarrollo de equipos de trabajo, la utilización de técnicos y estilos de dirección participativa, la mejora de comunicación (interna y externa) y de clima laboral, entre otros, en general el estudio de toda la organización como un sistema integral que puede contribuir a la salud física y mental de trabajadores y directivos (Buendía y Ramos, 2001).

En este capítulo se ha analizado de manera general los factores que ocasionan el síndrome de burnout, donde dichos síntomas se consideran como negativos a diferencia del estrés, así mismo se mencionan modelos de estudio, facilitadores, causas y las consecuencias que se presentan en las instituciones, personales y sociales, además modelos de intervención a nivel primaria, secundaria y terciaria; en el segundo capítulo se hablará de conceptos, antecedentes, modelos del clima organizacional y la relación que existen con el síndrome de burnout a fin de observar los factores que se presentan para intervenir de manera eficaz.

2. CLIMA ORGANIZACIONAL

Actualmente las instituciones se han dado a la tarea de sumar esfuerzos referentes al capital humano, pues es uno de los recursos más valiosos que disponen debido a que trabajan de manera directa en el desarrollo y logro de objetivos de las organizaciones. Por tal razón se sabe que una organización es el reflejo de las personas que laboran en esta, pues el personal que la integra transmite su imagen hacia el exterior, por ello es importante conocer la percepción que los integrantes tienen sobre el clima organizacional.

2.1. Antecedentes de Clima Organizacional

El concepto de Clima Organizacional se ha desarrollado recientemente, pues fue introducido por primera vez en psicología organizacional por Gellerman en 1960, y es tal vez por esta razón que de su estudio no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan elaborar una definición específica. Las descripciones varían desde factores organizacionales objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos subjetivos como la cordialidad y el apoyo, esto ha llevado a que los investigadores se hayan ajustado más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el papel que juega el clima en el desarrollo de la organización (García, 2009).

A sí mismo uno de los antecedentes de clima organizacional lo podemos encontrar con la fórmula de Lewin donde menciona que el comportamiento de un individuo (C) en el trabajo estipula la función (f) de la persona (P) implicada y de su entorno (E) Brunet, (2002).

$$C = f (Px E)$$

En efecto toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes y características físicas y psicológicas, y a cambio, ésta presenta entornos sociales y físicos que tienen particularidades propias. Por tanto de acuerdo con la fórmula anterior se puede decir que la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que este percibe su clima laboral y los componentes de su organización.

De acuerdo con Brunet (2002), este constructo está constituido por dos grandes escuelas de pensamiento que son:

- a) La escuela Gestalt, enfocada en la organización de la percepción (el todo es igual a la suma de las partes). En donde se relacionan dos principios importantes de la percepción del individuo que son: captar el orden de las cosas tal y como estas existen en el mundo y crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Pues de acuerdo a esta escuela, los individuos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. Por tanto la percepción del medio de trabajo y del entorno es la que influye en el comportamiento del empleado.
- b) La escuela funcionalista, la cual refiere que el pensamiento y el comportamiento de un individuo depende del ambiente que lo rodea y de las diferencias individuales, juegan un papel en la adaptación del individuo a su medio. Por tanto se adapta porque no tiene otra opción, así un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima en donde este.

Así ambas escuelas tienen un elemento común precursor del clima organizacional que es el nivel de equilibrio que las personas buscan obtener con el mundo que

les rodea, para desarrollarse mejor con la implicación de diferencias existentes en el ambiente.

Por tanto el clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente. (García, 2009).

Según Brunet (2002), toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, como son aptitudes y características físicas y psicológicas y a cambio estas presentan entornos sociales y específicos que tienen sus particularidades propias, por lo que el individuo aparece entonces inmerso dentro del clima determinado por la naturaleza particular de la organización.

De acuerdo a estas investigaciones dos autores estadounidenses Janes y Jones (en Brunet, 2002), identificaron tres modelos diferentes para evaluar el clima organizacional que son:

➤ **Medida múltiple de atributos organizacionales**

Esta medida considera al clima como un conjunto de características que describe una organización y la distinguen de otras, así mismo son relativamente estables en tiempo e influyen en comportamiento de los individuos dentro de la organización. Lo anterior representa la naturaleza física de la organización, de esta manera pretende darle más acercamiento a los comportamientos objetivos como el ausentismo y la productividad, dejando a un lado la interpretación que el individuo hace de su situación de trabajo.

➤ **Medida perceptiva de los atributos individuales**

Esta medida representa más una definición deductiva del clima organizacional relacionando la percepción de clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados e incluso considera también la satisfacción. Definen el clima como elementos individuales relacionándolo con valores y las necesidades de las personas. Por tanto el clima organizacional no es estable en tiempo, ni uniforme dentro de la organización, va cambiando según el humor de los individuos.

➤ **Medida perceptiva de los atributos organizacionales**

Definida a partir de una serie de características que son percibidas por una organización, que pueden ser deducidas de acuerdo a la forma que la organización actúa con sus miembros y la sociedad. Desde esta perspectiva el individuo además de utilizar aptitudes, habilidades y experiencias al desempeñar su trabajo, también actúa como receptor de información para cumplir normas y políticas organizacionales. Por tanto la percepción de clima organizacional esta en función de las características del individuo que las percibe, de las características de la organización y de la interacción que se da entre estos dos elementos.

Dicho lo anterior el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros y debido a su naturaleza se transforman en elementos de clima.

2.2. Definiciones del clima organizacional

Furnham (2001), indica que en una investigación realizada por Rousseau en 1988 elaboró una cronología útil de las definiciones del clima organizacional que permite comparar y contrastar los distintos conceptos:

Autor y año	Definiciones
Forehand y Gilmer (1964)	Características que: 1º distingue a una organización de otra, 2º perduran en el tiempo y 3º influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. La personalidad de la organización.
Findlater y Margulies (1969)	Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.
Campbell (1970)	Conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, el comportamiento, los resultados, las contingencias y de resultados-resultados.
Schneider y Hall (1972)	Percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de estas personas.
James y Jones (1974)	Representaciones cognitivas psicológicamente significativas de la situación, percepciones.
Schneider (1975)	Percepciones o interpretaciones de significados que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber como comportarse.
Payne et al. (1976)	Consenso en cuanto a la descripción que las personas hacen de la organización.
James et al. (1978)	Suma de percepciones de los miembros acerca de la organización.
Litwin y Stringer (1978)	Proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.
Joyce y Slocum (1979)	Los climas son: 1º Perceptuales, 2º Psicológicos, 3º Abstractos, 4º Descriptivos, 5º No evolutivos y 6º Sin acciones.
James y Sell (1981)	La representación cognitiva de las personas de los entornos próximos... expresadas en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto... un atributo del individuo que se aprende, es histórico y resistente al cambio.
Schneider y Reichers (1983)	Una inferencia o percepción corpórea evaluada que los investigadores hacen con base en ideas más particulares.
Glick (1985)	Clima Organizacional: un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, mas que psicológicas, que describen el contexto para las acciones de los individuos.

Así mismo los autores Guillen, Gala y Velázquez (2000), mencionan que la visión de Taguiri en 1968, indica que el clima es cualidad relativamente duradera del ambiente total que: a) es experimentada por sus ocupantes, b) influye en su conducta y c) puede ser descrita en termino de valores de un conjunto particular de características del ambiente.

Según Taguiri (en Brunet, 2002), posee las siguientes características:

- El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- El clima es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
- El clima está determinado por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente).
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados se pueden identificar fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento (p.13).

Guillen et al. (2000), señalan que Silva en 1992, estableció tres perspectivas que presentan características comunes del clima: su relativa estabilidad y perdurabilidad, la opción de diferenciar organizaciones, puede percibirse por los miembros, y sirve para descubrir situaciones. Por tanto el clima es una suma de percepciones (influye en la conducta), es descriptivo (referente a la organización) y no evaluativo.

Dessler (1993), indica que el clima organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

Rodríguez (1998), menciona que el término “clima organizacional” se utiliza para describir esta estructura psicológica de las organizaciones, y hace referencia a la percepción, personalidad o carácter del medio interno de una organización, por tanto es definida como una cualidad relativamente estable del medio interno de una organización que la distingue de otras, y que es el resultado del comportamiento y de las políticas de los miembros de la organización.

Así mismo Guillen et al. (2000), refiere que el clima es la percepción de un grupo de personas que forma parte de una organización y establece diversas interacciones en su contexto laboral, esta dependerá de las percepciones que realicen los trabajadores, quienes suelen valorar como adecuado cuando permite y ofrece posibilidades para el desempeño laboral y, de esta forma, aporta estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales.

De acuerdo con Brunet (2002), la palabra clima tiene raíz griega que significa pendiente o inclinación. Clima es un concepto menos general y menos vasto que medio y se sitúa en el mismo nivel que la ecología, el ambiente, el sistema social y la atmósfera. La forma en que se comporta una persona en el trabajo no depende

de las características personales que posee, sino también de la manera en que éste perciba su clima de organizacional y los componentes que integran a la organización en la que se desempeña.

Chiavenato (2009) menciona que el clima organizacional es la suma de características ambientales percibidas por los miembros de la organización, e influye en el comportamiento. Así mismo corresponde a las relaciones entre las personas y las organizaciones, por lo que las primeras se hayan en un proceso continuo de adaptación a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener equilibrio emocional, esta adaptación abarca las necesidades fisiológicas y de seguridad, incluyendo a las necesidades superiores, como son las sociales, de autoestima y de autorealización.

La imposibilidad de necesidades superiores causa problemas de adaptación, pues la satisfacción de estas depende de otras personas, en especial de aquellas que tienen posiciones de autoridad, tomando en cuenta que la adaptación depende de un persona a otra, y en el mismo individuo de un momento a otro.

Así mismo para García (2009) el clima organizacional es la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización.

Podemos concluir que el término clima cuando se aborda en la empresa hace referencia a las cualidades, propiedades normalmente permanentes de un entorno laboral, siendo percibidas y vivenciadas por los miembros de una organización y que ejercen influencia sobre su comportamiento en el trabajo, estableciéndose así

que el concepto de clima es vivencia real subjetiva dependiente de las percepciones y valoraciones individuales.

El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales del individuo pueden constituir su personalidad. Por esta razón el clima influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, pues es un componente multidimensional de elementos que puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo, de dirección, entre otros (Brunet, 2002).

Aunque no existe un consenso para definir el clima organizacional, las anteriores definiciones permiten establecer que el clima organizacional es la identificación de características que hacen los individuos que componen la organización y que influyen en su comportamiento, lo que hace necesario para su estudio. Por lo tanto, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales (García, 2009).

2.3. Tipos de clima organizacional

Furnham (2001), menciona que en una investigación realizada por Rousseau en 1988 realizó una diferenciación conceptual donde describe cuatro tipos de clima que son:

- a) Clima psicológico:** es la percepción individual de cada empleado, cada uno de ellos organiza su experiencia en el ambiente, de acuerdo a diversos factores como son los estilos de pensamiento individual, la personalidad, los procesos cognitivos, la estructura, las interacciones sociales, entre otros.

- b) Clima agregado:** hace referencia a las percepciones individuales promediadas en algún nivel jerárquico, de grupo, departamentos, planta, entre otros, estos se construyen en base a la pertenencia de las personas a alguna unidad identificable de la organización y un acuerdo o un consenso, por tanto las percepciones de los empleados implican un significado compartido.
- c) Climas colectivos:** surgen del consenso entre individuos respecto a su percepción de los contextos del comportamiento; es decir, a diferencia de clima agregado, se identifican los climas colectivos tomando las percepciones individuales (administración, experiencia laboral, el tiempo en el puesto actual y edad), de los factores situacionales (área funcional, la ubicación y los cambios) y combinándolas en grupos que reflejen resultados parecidos al clima. Las interacciones desempeñan un papel importante en la determinación de las percepciones compartidas.
- d) Clima organizacional:** refleja la orientación de los miembros de la organización tanto interna como externamente, pues parece indicar que las percepciones del clima y las estructurales pueden compararse con orientaciones interiores y exteriores del personal, por tanto puede considerarse como un descriptor de los atributos organizacionales expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización, pues son representaciones de la manera en que las organizaciones son percibidas por las personas que forman parte de ellas o con las que tienen que tratar, como proveedores o clientes.

Así mismo Brown y Moberg (1990), indican que aunque el clima organizacional puede adoptar una interminable variedad de formas, se pueden presentar cuatro categorías generales que describen al clima organizacional de cualquier empresa, las cuales son:

- **Clima orientado hacia el poder:** esta estructura está orientada por el poder, donde los que toman las decisiones tienen jerarquía para determinar las condiciones de trabajo, por lo que el bienestar de los subordinados depende de los caprichos y deseos de superiores, un ejemplo son las empresas familiares.

- **Clima orientado hacia el papel:** aquí se recalca el orden y la racionalidad, por tanto la competencia y los conflictos se regulan principalmente por reglas y procedimientos, ya que valoran mucho la predecibilidad y estabilidad, por lo que es difícil realizar cambios, algunos ejemplos son los bancos, las instalaciones públicas y el bienestar social.

- **Clima orientado hacia el trabajo:** en esta se realiza énfasis hacia el trabajo y sus objetivos específicos, donde la estructura de la organización, sus actividades y empleados son evaluados de acuerdo a la contribución del objetivo. La autoridad se considera legítima solo si ayuda a lograr el objetivo, y las reglas y reglamentaciones se descartan a no ser que también contribuyan con los objetivos. Los individuos sin conocimientos y habilidades necesarias reciben entrenamiento o son reemplazados. En esta categoría se encuentran las firmas aeroespaciales, las orquestas, sinfónicas profesionales y los grandes equipos de fútbol profesional.

- **Clima orientado hacia la gente:** estas existen para servir las necesidades de sus miembros, por lo que no espera que la gente haga cosas contrarias a sus valores. Los trabajos se asignan en base a preferencias o necesidades personales de aprendizaje y desarrollo de los empleados, no necesitan recompensas, aquí se encuentran las organizaciones de investigación y desarrollo, consultorías y grupos civiles de voluntarios.

De acuerdo a los autores, se describieron ocho tipos de clima laboral, sin embargo la teoría de clima organizacional de Likert visualiza el clima en términos de causas y efectos.

Para Likert (en Brunet, 2002), el comportamiento de los subordinados es causado, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que percibe, por tanto la reacción de un individuo ante cualquier situación está en función de la percepción que tiene.

De acuerdo a este contexto la percepción individual de clima se puede distribuirse en cuatro factores:

1. Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
3. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
4. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

También hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización que son:

- **Variables causales:** son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene. Se distinguen porque pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización y son variables independientes, es decir, si estas se modifican, hacen que se cambien las otras también.

- **Variables intermedias:** reflejan el estado interno y la salud de una empresa como motivación y eficacia, pues son constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.
- **Variables finales:** son dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas son las que reflejan los resultados obtenidos de la organización, por ejemplo la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas sin las que constituyen la eficacia de las empresas.

Según Brunet (2002), la interacción entre estas variables permite determinar dos grandes tipos de clima organizacional y cada uno de ellos con dos subdivisiones que son:

a) Clima Autoritario

- **Sistema I – Autoritarismo explotador:** es en el que la dirección no tiene confianza en sus empleados, por tanto la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen de acuerdo a una función puramente desencadenante. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, amenazas, ocasionalmente de recompensas, pues las pocas interacciones que existen entre los superiores y subordinados se establecen con base en el miedo y la desconfianza. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.
- **Sistema II – Autoritarismo paternalista:** es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, porque aunque la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, algunas veces se delegan a

los niveles intermedios e inferiores. Las recompensas y algunas ocasiones los castigos son los métodos utilizados para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima las necesidades sociales de los empleados se tienen, sin embargo se da la impresión de trabajar en un ambiente estable y estructurado.

b) Clima Participativo

- **Sistema III Consultivo:** se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, a los cuales se les permite tomar decisiones específicas, para satisfacer necesidades de autoestima, hay interacción entre ambas partes y existe la delegación de funciones. Este clima presenta un ambiente dinámico en que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

- **Sistema IV Participación en grupo:** la dirección tiene confianza en sus empleados, por tanto los procesos de toma de decisiones están dimensionados en toda la organización y bien integrados en cada uno de los niveles. La comunicación se hace de forma ascendente, descendente y lateral, ocasionando que los empleados estén motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evolución del rendimiento en función de los objetivos. Existiendo una relación de amistad y confianza entre superiores y subordinados. Podemos concluir que todos los empleados y todo el personal de la dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización teniendo una planeación estratégica.

En resumen, un clima abierto corresponde a una organización que se percibe como dinámica, que es capaz de alcanzar sus objetivos, procurando una satisfacción de las necesidades de sus integrantes y en donde también interactúan

con la dirección en los procesos de toma de decisiones. En cuanto a un clima cerrado, se presenta en organizaciones burocráticas y rígidas, en la que los empleados experimentan insatisfacción muy grande frente a su labor y desconfianza respecto a las relaciones interpersonales.

2.4. Dimensiones del clima organizacional

Varios autores coinciden en que la forma de actuar para establecer las dimensiones del clima consiste en especificar un conjunto de características con el fin de lograr una aproximación al concepto

Furnham (2001), identifica tres factores que originan el clima y la forma en que esto sucede:

- Fuerzas externas: económicas, mercado, políticas, sociales y tecnológicas.
- Historia organizacional: la cultura, los valores y los modelos de comportamiento de la organización.
- Administración: la estructura organizacional y los modelos de liderazgo.

Guillen et al. (2000), señalan que el autor Campbell en 1970 expuso que entre los estudios realizados se obtienen componentes comunes resumidos en cuatro dimensiones:

- **Autonomía individual:** se traducen los factores de responsabilidad individual, la independencia de la gente, la orientación hacia las reglas y las oportunidades para ejercer la iniciativa individual. Lo importante de este componente es la libertad del trabajador para ser su propio jefe y poder que dispone para tomar decisiones.

- **Grado de estructura impuesta sobre la posición ocupada:** se incluyen el grado en que los sistemas y objetivos del trabajo son establecidos por los directivos y transmitidos por los empleados.
- **Orientación hacia recompensas:** satisfacción general, la orientación hacia la promoción, el logro y ventajas; así como la consecución de beneficios.
- **Consideración afecto y apoyo:** apoyo directivo, a subordinados, el afecto y apoyo en las prácticas de supervisión, factor en relación, y al trabajo con el supervisor competitivo.

De todos los conceptos sobre Clima Organizacional el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. (Goncalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores como se ha mencionado anteriormente. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y en consecuencia en el clima.

Por tanto Goncalves (1997), reporta que Litwin y Stinger en 1987 postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

Así mismo según Courouasson (en Camarena, 2010), implica la existencia de espacios donde interactúan las personas y tienen ciertas características como son:

- Estructura: referente a la percepción que tienen los miembros de la organización de las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se ven enfrentados en el desarrollo del trabajo.
- Responsabilidad: es el sentido de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo.
- Recompensa: corresponde a la percepción de los empleados sobre la adecuación de las recompensas recibidas por el logro de objetivos favorables.
- Desafío: es el sentimiento que tienen los miembros de la organización de los desafíos que impone el trabajo.
- Relaciones: percepción que tienen los trabajadores de la existencia de un trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- Cooperación: sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.

- Estándares: es la percepción de los empleados acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de procedimiento.
- Conflicto: es el sentimiento del grado en que los miembros de la empresa, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tanto pronto surjan.
- Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización y de importancia y valor que tienen las personas del grupo de trabajo. En general es la sensación de compartir los objetivos personales con la organización.

2.5. Importancia del clima organizacional

Un empleado no opera en el vacío, pues lleva ciertas ideas preconcebidas sobre sí mismo, quien es, que merece y que es capaz de realizar. Estos preconceptos reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo, tales como el estilo de jefe, la rigidez de la estructura organizacional, y la opinión de su grupo de trabajo, para determinar cómo ve su empleo y su ambiente. Por tanto, el desempeño del trabajador se gobierna no solo por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas del clima en que trabaja. Así mismo la importancia del concepto de clima en nuestro marco de referencia proviene de su función como vínculo entre los aspectos objetivos de la organización y el comportamiento de los trabajadores (Dessler, 1998).

Para Guillen et al. (2000), el estudio de clima organizacional tiene entre sus objetivos:

- Obtener información que nos proporcione una perspectiva clara del mundo interno de la organización, por tanto una evaluación de clima nos permite obtener información sobre las reacciones, disposiciones y valoraciones de

los miembros en relación con las diversas variables que intervienen en una organización (supervisión, metodologías, estructura, entre otros).

- Poder disponer de información sobre las condiciones laborales.
- Incentivar la participación en las diversas actividades del sistema.
- Potenciar los mecanismos de comunicación y de relación.
- Obtener una visión integradora de la organización.

Por tanto la evaluación de clima es importante para la organización pues de esta manera se mantendrá:

- La prevención de planes ante los cambios y dificultades.
- Permite la planificación y desarrollo de actuaciones que faciliten el desarrollo de la organización.
- Determina los procesos de resolución de problemas.
- Permite gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de necesidades y expectativas.

El estudio de clima laboral realizando de forma adecuada y participativa junto con análisis de otros marcadores de gestión, se estructura como una herramienta importante para el desarrollo de la organización. Se describen tres signos que caracterizan al estudio del clima laboral:

- Implicación y participación de los miembros de la organización: a través de percepciones que llevan a cabo los individuos.
- Recursos de solución de problemas: estructurar mecanismos para que de una vez detectadas las dificultades, se implementen las soluciones pertinentes.
- Integración en el proceso de dirección: los resultados de los estudios de clima laboral se analicen y tomen en cuenta por estructuras jerárquicas de

las organizaciones y se tomen las medidas oportunas para un mejor desarrollo.

Por tanto el diagnóstico de clima laboral supone claras ventajas como:

- Un sistema de recogida de información.
- Una toma de conciencia de la organización con relación a sus empleados.
- Un vehículo para estructurar y facilitar la participación de los individuos.
- Una estrategia adecuada que permita la integración de los miembros.

Así mismo Dávila y Romero (2010), mencionan que el estudio del clima organizacional dentro de las instituciones es fundamental, ya que por medio del mismo se identificarán las áreas claves que están reduciendo la eficacia y que pueden generar costos inesperados en un futuro para sí misma.

Para Camarena (2010), el clima organizacional o clima laboral se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, para mejorarlo se requiere, tener:

- a) Objetivos claros y visión de futuro
- b) Conocer el mercado
- c) Ser innovadores y competitivos
- d) Modelar en la empresa estilos de liderazgo que promuevan el reconocimiento y valorización de la gente
- e) Ofrecer oportunidad de desarrollo y crecimiento
- f) Enfrentar retos
- g) Monitorear o medir el clima periódicamente
- h) Hacerse cargo de los resultados ejecutando los planes de acción

Sherman (en Camarena, 2010), menciona que para que los empleados hagan aportaciones para la empresa dependerá de la calidad de administración de los

mismos, de la capacidad y disposición de la dirección a fin de crear un ambiente que promueva el uso efectivo de los recursos humanos de la organización.

2.6. Estudios de Burnout en Relación con el Clima Organizacional

Los estudios que se han realizado referente a la relación que existe entre burnout y el clima organizacional son pocos, sin embargo se han encontrado investigaciones en donde existe una correlación significativa entre las dos, por tanto se mencionan algunas de las que se han estudiado.

Podemos mencionar que según Boada, De Diego y Argullo (2004), en su estudio plantearon varios objetivos en especial examinar si el clima organizacional (a través de dimensiones apoyo, innovación, reglas y metas) influyen en los niveles de Burnout medido este a través de dimensiones: agotamiento emocional, despersonalización, baja realización profesional y síntomas psicósomáticos en el trabajo. La muestra estuvo compuesta por 137 personas pertenecientes a diferentes organizaciones. Los resultados presentados refieren que la dimensión de clima de apoyo y metas es predictora de la Realización personal y la dimensión innovadora es predictora del cansancio emocional y de la despersonalización. Así mismo se encontró que la dimensión de apoyo es predictora de dos síntomas psicósomáticos que son: dolores de estómago y falta de apetito. Por tanto concluyeron que un clima basado en el apoyo y consecución de metas incrementa la realización personal; por otro lado, un clima basado solo en la innovación potencia el cansancio y la despersonalización.

Para Grau, Suñer y García (2005) su objetivo fue estudiar la prevalencia del síndrome de desgaste profesional en los trabajadores sanitarios hospitalarios y valorar su relación con factores personales y ambientales. El estudio se realizó en 5 de los 7 hospitales de provincia de Girona en España. Los instrumentos que se aplicaron fueron una encuesta anónima y constaba de un cuestionario general de elaboración propia; el Maslach Burnout Inventory, que incluye tres dimensiones

cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal, y un cuestionario de clima organizacional que consta de respuestas tipo Likert, con 5 opciones relacionadas con el grado de acuerdo en las afirmaciones del cuestionario (desde <<nada>> hasta <<totalmente>>). Los formatos fueron contestados por 1,095 trabajadores (con un 47,8% de participación), de los cuales un 41,6% presentó un alto nivel de cansancio emocional, sobre todo médicos y personal de enfermería; un 23% tuvo un alto nivel de despersonalización, en especial los médicos, y un 27,9% tuvo una baja realización personal, sobre todo los técnicos y los médicos. Así mismo mediante un análisis de regresión logística múltiple se asoció un alto nivel de cansancio emocional al consumo de tranquilizantes o antidepresivos. El optimismo y la satisfacción profesional mostraron una asociación inversa. Los años de profesión, el optimismo, valorar como útil el trabajo y percibir que es valorado por los demás, se asociaron inversamente con un alto nivel de despersonalización. La baja realización personal se relaciona inversamente con el optimismo, la valoración de la utilidad del trabajo y el equipo de trabajo. Por tanto concluyeron que mejorar el clima organizacional y potencializar el optimismo y la autoestima individual, para disminuir el desgaste profesional en hospitales.

García (2006), menciona otra investigación realizada por De las Cuevas et al. en 1995 donde estudiaron la relación entre el clima organizacional (analizado a través de dimensiones de implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad) y el síndrome de desgaste profesional (Burnout) medido a través de tres aspectos fundamentales: agotamiento emocional, despersonalización y ausencia de logros profesionales. La muestra se integró por 123 profesionales de atención primaria. Los resultados obtenidos mostraron la existencia de relaciones estadísticamente significativas, aunque de distinto signo, entre el agotamiento emocional y todas las dimensiones de clima. La despersonalización se relacionó con 4 dimensiones de clima, que son: implicación, organización, claridad y comodidad, por último la ausencia de los

logros personales se correlacionó con 6 dimensiones de clima: implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización y comodidad.

Carmona, Sanz y Marín (2002), realizaron un estudio para terminar las relaciones entre el síndrome de Burnout y las de Clima Laboral en profesionales de enfermería. La muestra estuvo conformada por 47 personas, se aplicaron los cuestionarios de Maslach Burnout Inventory y el WES (Escala de Clima Laboral de Moos), el primero se midió a través de las dimensiones de implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad; y el segundo a través de realización en el trabajo, agotamiento emocional y despersonalización, aunque de acuerdo con el análisis estadístico que se realizó donde no ha hallado correlaciones significativas entre diferentes dimensiones del síndrome de Burnout y las que compone la escala de clima laboral, cabe destacar que el cansancio emocional correlaciona con la dimensión de relaciones del WES, pues se pensaría que las tres escalas que componen correlacionarían con las dimensiones del WES, pero de acuerdo a los datos obtenidos no sucede, solamente la subescalas de cohesión y apoyo correlacionan con el cansancio emocional, mientras la subescala de implicación no muestra correlación significativa, esto puede ser debido a que el constructor de cansancio emocional y relaciones no son idénticas aunque si están estrechamente correlacionadas.

Dávila y Romero (2010), estudiaron la relación entre el síndrome de burnout y la percepción sobre el clima organizacional de médicos del área de emergencia. Se trató de un estudio de tipo correlacional a fin de medir el grado de relación entre ambas variables. Para la primera variable se aplicó el instrumento de Maslach Burnout Inventory y Human Services Survey (MBI-HSS) y la segunda a través del cuestionario realizado por Litwin y Stringer. La investigación se llevó a cabo en clínicas y hospitales del área metropolitana de Caracas-Venezuela, donde se les aplicó los cuestionarios a los médicos del área de emergencia. Los resultados obtenidos en cuanto a la relación que existe entre el burnout y el clima

organizacional obtuvieron una correlación negativa de $-0,671$, entre la dimensión de agotamiento emocional y la percepción del clima, es decir entre mas fatigados y frustrados se encuentren los médicos peor perciben el clima de trabajo. En el caso de la dimensión de la realización personal y la percepción de clima se obtuvo que existe una correlación positiva de $0,469$ entre ellas, es decir, que mientras los médicos tiendan a evaluarse negativamente, peor será la percepción de trabajo y en el caso de la despersonalización y la percepción de clima se obtuvo que existe una correlación negativa de $-0,503$ entre ellas, mientras los médicos pongan distanciamiento entre sí mismos para con el paciente, peor será la percepción de clima para ellos. Por tanto concluyeron que mientras menos favorable sea la percepción de clima, mayores son los niveles de padecer el síndrome de burnout.

Mena (2010), presenta una investigación acerca de un estudio de tipo correlacional que tiene por objetivo la construcción de un modelo predictivo para el síndrome de burnout, teniendo en consideración el clima organizacional y las variables sociodemográficas. Se contó con la participación de 132 profesores universitarios de 4 establecimientos de educación superior de la Región Metropolitana ubicada en la ciudad de Santiago, Chile. Se aplicó el cuestionario de Burnout para el profesorado revisado (CBP-R), DE Moreno-Jiménez, Garrosa y González 2000, y el cuestionario de Morales, Manzi y Justiniano (1984), para medir el clima organizacional en las instituciones educativas. Los resultados obtenidos indican condiciones significativas entre Burnout y Clima Organizacional. De acuerdo Castillo (en Mena 2010), los factores de clima organizacional que pueden influir negativamente en el individuo, y que lo pondrían en riesgo de ser víctima de burnout, tienen que ver con la falta de participación del sujeto en los procesos de toma de decisiones, sentirse extraño en la propia organización, las restricciones que impone a la conducta y a la política de la dirección.

Son pocos los estudios que se han realizado en relación a las variables de síndrome de burnout y clima organizacional, así mismo en México no se ha hecho una investigación sobre estos constructos, por tal razón la importancia de este

trabajo. Además actualmente es más frecuente que los directivos de las organizaciones demanden programas de prevención dirigidos a mejorar el ambiente y el clima de las empresas, ya que los desencadenantes del burnout son estresores crónicos que se dan en el entorno laboral. Variables como el contenido del puesto (sobrecarga laboral, falta de definición en las de tareas, escasa información sobre su desempeño, falta de oportunidad para el empleo de habilidades adquiridas, entre otros), disfunciones en el desempeño de los roles (ambigüedad y conflicto de rol), el clima laboral (estructura, responsabilidad, participación, normas, recompensas, entre otras), suelen ser antecedentes del síndrome que explican un porcentaje significativo de su varianza (Gascón, Olmedo y Ciccotelli, 2003).

Es por tal motivo en esta tesina se pretende llevar a cabo una propuesta para intervenir y prevenir el síndrome de burnout, por medio de técnicas cognitivo-conductuales, y en el capítulo 3 se hablará de ello.

3. PROPUESTA DE TALLER CON ENFOQUE COGNITIVO/CONDUCTUAL PARA EL MANEJO DEL SÍNDROME DE BURNOUT

A lo largo de esta Tesina, se ha venido planteando una forma integral para abordar el estudio de la salud mental laboral, en este caso con el síndrome de burnout. Se ha observado que la ocurrencia del síndrome involucra no sólo al trabajador y sus características, sino al entorno organizacional y los procesos de trabajo en su conjunto. Al encontrar en la literatura especializada las evidencias de cómo se relaciona la presencia del burnout con condiciones como la satisfacción laboral, la comunicación con iguales y superiores o las sobrecargas de trabajo, es claro que la intervención en estos casos debe contemplar en alguna medida estos niveles de atención de la problemática.

Sabemos que las causas o *determinantes* del burnout son organizacionales, ambientales y relativos al proceso de trabajo, esto es en suma lo que *determina* que alguien este en riesgo de padecer este trastorno. Mientras las características personales, actúan como *facilitadores* o *mediadores* del proceso. Esto es, características como la capacidad para trabajar bajo presión, la tolerancia a la frustración, los tipos de personalidad o los recursos personales, no causan la enfermedad pero pueden hacer más vulnerables a ciertos individuos que enfrenten una situación laboral extrema potencialmente nociva a la salud de todos. En esta lógica, el manejo eficiente de estrés, de parte del trabajador, no es suficiente para resolver el problema pues seguirá expuesto a las mismas situaciones desfavorables, que son las fuentes reales de estrés. Idealmente la intervención debería darse a todos los niveles con una participación y compromiso diferenciado, donde se cambien aquellos factores de mayor riesgo a la salud.

3.1. Definición de enfoque cognitivo/conductual

Según Hernández y Sánchez (2007), Beck crea la terapia cognitiva como una forma de psicoterapia con bases empíricas y de investigación que ha demostrado ser efectiva en tratamientos psiquiátricos, incluyendo la depresión y la ansiedad. La terapia cognitiva se enfoca en el cambio de las cogniciones (pensamientos), emociones y conductas disfuncionales. Esta destaca la forma en que los individuos con depresión, ansiedad y otros desordenes emocionales tiene pautas desadaptativas de proceso de información y dificultades conductuales.

Por tanto uno de los objetivos de esta terapia es la identificación de los pensamientos automáticos distorsionados, que se presentan de forma automática mientras el individuo esta en medio de una situación particular o recuerda un suceso significativo del pasado.

Riso (2009), menciona que la Terapia Cognitiva es una psicoterapia estructurada y de resolución de problemas, que utiliza procedimientos cognitivos, comportamentales y experienciales para modificar fallo en el procesamiento de información en distintos trastornos psicológicos.

Así mismo Brarda (en Baringoltz y Levy, 2007), dice que la terapia cognitiva está enfocada a la resolución de problemas, estructurada, activa, directiva, orientada a metas, limitada en tiempo y base empírica.

Para Reynoso y Seligson (2005), la terapia cognitiva se basa en el supuesto de que las cogniciones falsas subyacen en los problemas emocionales de conducta e intenta modificarlas usando técnicas cognitivo-conductuales.

Por tanto la terapia cognitivo-conductual es una forma de tratamiento orientada hacia el problema, generalmente de corta duración, se encuentra basada en hallazgos de investigación y procura que las personas realicen cambios y

alcancen metas específicas. Las personas pueden aprender a nuevas formas de actuar a expresar sus sentimientos, formas de pensamientos, de desarrollo y afrontamiento.

Todos los fundamentos teóricos de la terapia cognitiva se centran en la idea de que existen procesos cognitivos, equivocados o erróneos que pueden ser modificados por técnicas que muestren dichos errores y los suplementen, al mismo tiempo con respuestas más adecuadas y cercanas a la verdad.

3.2. Beneficios Técnicos de afrontamiento de la terapia cognitivo/conductual

Hernández y Sánchez (2007), mencionan que la terapia cognitivo-conductual en México ha ocupado un lugar cada vez más destacado dentro de la gama de psicoterapias predominantes, pues ha demostrado ser un proceso de intervención aplicable a trastornos psicológicos muy variados, desarrollándose como alternativa de intervención implementadas en instituciones tanto públicas como privadas.

Así mismo hoy en día la terapia cognitivo-conductual se desarrolla como tratamiento para varios problemas de salud, no solo mental sino también física. Pues consiste en enfocar directamente el problema para mejorar de manera inmediata el funcionamiento del individuo, pues aplicando este enfoque se les enseña a los individuos a detectar los errores cognitivos y a aprender habilidades cognitivas para desarrollar un pensamiento más racional y un estilo de funcionamiento cognitivo mas adaptativo.

Reynoso y Seligson (2005), señalan que el afrontamiento es un proceso a través del cual el individuo maneja las demandas de la relación individuo-ambiente. Por afrontamiento se refiere a aquellos esfuerzos cognitivos y conductuales constantemente cambiantes que se desarrollan para manejar las demandas específicas externas e internas que son evaluadas con excedentes o

desbordantes de los recursos de la persona. El mejor afrontamiento es aquel que modifica la relación individuo-entorno en el sentido de mejorarla y se le considera como equivalente de la actuación efectiva para la solución de problemas.

Las estrategias de afrontamiento que se utilizan para atenuar las dificultades o para minimizarlas, aceptarlas o ignorarlas, son tan importantes como estrategias dirigidas a conseguir el dominio del entorno, por tanto presenta las siguientes características:

- Observaciones y valoraciones de lo que el individuo realmente piensa o hace.
- Es lo que el individuo realmente piensa o hace en el contexto específico.
- Significa hablar de cambios o pensamientos y actos medida que el proceso se desarrolla.
- Es cambiante en el tiempo.
- Se halla influido por las reevaluaciones cognitivas.

Los cambios en la relación del individuo con el entorno muestran la necesidad de regular las emociones o de indicar que la regulación se ha hecho más necesaria.

La forma en la que el individuo afronta una situación depende de los recursos de que disponga y de las limitaciones que dificulten el uso de esos recursos en contexto de una situación determinada. Entre los recursos que un individuo puede manifestar para afrontar alguna situación se hallan los siguientes: salud, creencias positivas, técnicas para la resolución del problema, habilidades sociales, apoyo social y recursos materiales. La relación entre los recursos y el afrontamiento del contexto esta medida por las interacciones personales, ambientales, y por el grado de amenaza percibida.

Hernández y Sánchez (2007), mencionan que para la aplicación de los principios de la terapia cognitivo-conductual a la práctica se enfatiza que:

1. Está basada en ciencias cognitivas, en las teorías cognitivas, en la psicología cognitiva, que son el marco teórico por lo que la formulación de los problemas de los individuos se hace en términos cognitivos:
 - a. La actividad cognitiva afecta nuestros comportamientos.
 - b. La actividad cognitiva puede ser estudiada y modificada.
 - c. La modificación de la actividad cognitiva puede modificar los comportamientos.
2. Es un procedimiento activo, colaborativo, participativo y directivo.
3. Enfocada y orientada al logro de metas.
4. Destaca el presente, el aquí y el ahora.
5. Es educativa; enseña al individuo a ser su propio análisis para:
 - a. Focalizar el conocimiento de sus propias pautas de pensamiento.
 - b. Reconocer la relación entre ciertos sentimientos, los pensamientos autodestructivos y la conducta.
 - c. Examinar algunos pensamientos o creencias no objetivas.
 - d. Sustituir las creencias erróneas por ideas más apropiadas para el logro de su bienestar.
 - e. Cambiar gradualmente las suposiciones fundamentales que subyacen al desarrollo de trastornos disfuncionales.
6. Es de tiempo limitado.
7. Las sesiones son estructuradas.
8. Enseña a los individuos a identificar como están respondiendo a sus pensamientos disfuncionales.
9. Así mismo usa una variedad de técnicas cognitivas, emotivas y conductuales para el cambio de pensamiento disfuncional, de las emociones desadaptativas y de la conducta disruptiva.

McKay, Davis y Fanning (1988), presentan que la intervención cognitiva del estrés es el arte de utilizar la cabeza. Cada ejercicio que se presentará en las sesiones del taller es un método de autoinstrucción que puede ayudar a cambiar la forma de

afrontar los problemas. Algunas de las técnicas están diseñadas específicamente para cambiar la conducta de forma que puede cambiar efectivamente el ambiente.

Por tanto las estrategias de intervención para solucionar el Burnout las enfatizamos en un enfoque cognitivo-conductual pues como vimos en las definiciones anteriores se orientan de manera rápida al problema es de un tiempo corto y se centra a una meta específica de solución.

Así mismo las estrategias de afrontamiento son una medida preventiva para evitar que se origine el síndrome de burnout o disminuya, esto puede trascender en su propia calidad de vida, en la institución en la que labora y en la relación que tenga con el personal que tiene contacto.

El entrenamiento en estrategias de tipo cognitivo-conductual puede ser un buen complemento a otro tipo de acciones.

Para concretar la propuesta de intervención, en el presente trabajo, se presentará una propuesta con medidas de intervención terciaria sobre una población de trabajadores en Institución Gubernamental, como es el caso, donde se realizan tareas de alto nivel de responsabilidad, se trabaja con mucha presión de tiempo y con sobrecargas permanentes y las relaciones entre compañeros y superiores pueden ser difíciles y verticales, entre otros. Lo que expone a este grupo de trabajadores a padecer estrés crónico como el síndrome de burnout.

3.3. Propuesta de Intervención terciaria: ¿porque se atiende a nivel de las personas?

Justificación

La organización mundial de la salud OMS (2008), hacen una propuesta de estrategia para manejar el estrés laboral, donde el énfasis es un *acercamiento escalonado*. Como fundamento básico para una fuerza de trabajo con retos a su salud, los trabajadores tienen que estar motivados, sentirse seguros en su trabajo, satisfechos y percibir que tienen el control sobre su trabajo. La prevención del estrés laboral es, por lo tanto, una meta importante y se propone que requiere un proceso escalonado, tema que desde 2004 se viene planteando en la OMS.

A continuación se describe esta forma de abordaje del estrés laboral OMS (2008), las tareas a realizar incluyen:

1. Detectar signos de estrés laboral y tomar acciones preparatorias
2. Análisis de factores y grupos de riesgo
3. Diseño del plan de acción
4. Instrumentar el plan de acción
5. Evaluar de la intervención

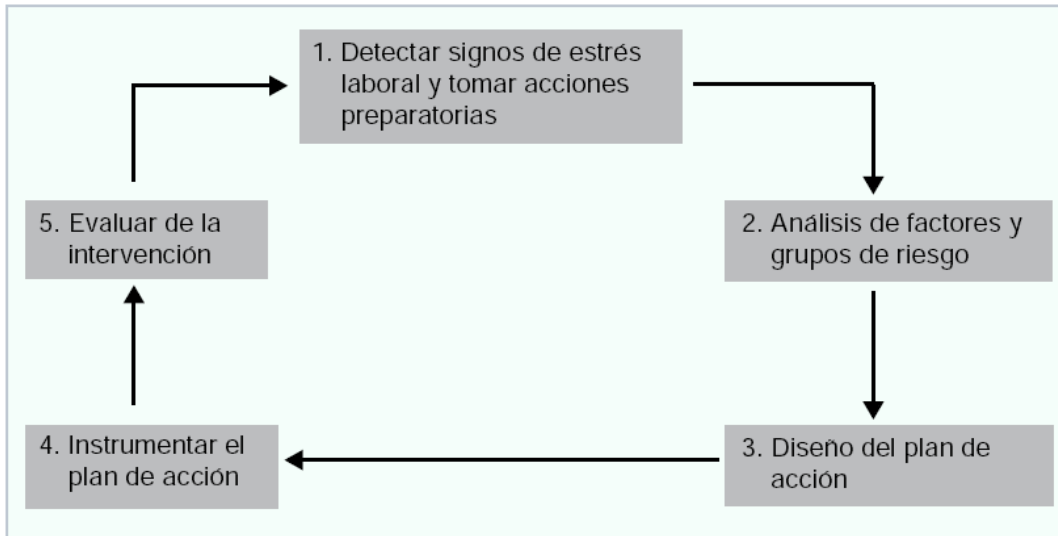


Figura 1. Esquema de estrés laboral (OMS, 2008).

Como se puede ver en el figura 1 las tareas tienen un carácter cíclico donde la información alimenta y realimenta a un sistema que se modifica según las necesidades del momento.

Así el primer paso, se trata de una fase preparatoria en la cual se pueden tomar las siguientes acciones: asegurar el compromiso de la gerencia y de toda la organización en la atención del estrés laboral a nivel organizacional y de todas las unidades de trabajo. Esto es absolutamente necesario para que los resultados sean exitosos. Crear conciencia del estrés laboral es importante que tanto los trabajadores como los patrones entiendan exactamente lo que es estrés laboral (causas, consecuencias, costos y soluciones). Esto puede lograrse a través de campañas de concienciación apoyadas por información verbal y escrita.

Dado que el apoyo de la familia y de la comunidad es primordial, particularmente en los países en desarrollo, es necesario incluirlos en el proceso de manejo de estrés laboral, atendiendo particularmente la interacción trabajo-hogar. Recolectar evidencia de los indicadores de estrés laboral en la compañía. El uso de métodos iguales o estandarizados permitirá comparar distintos grupos de empleados con diferentes tareas.

Involucrar a los miembros de la Comisión Conjunta de Seguridad y Salud en el Trabajo cuando éstas existan. Estas comisiones son requeridas por ley en la mayoría de los países de América Latina y están incluidas en la Convención 155 de la OIT, la cual algunos países latinoamericanos han firmado.

La retroalimentación y la participación del trabajador es esencial en todas las fases del proceso de manejo de estrés. Nadie conoce su trabajo mejor que el trabajador. Establecer metas con límites de tiempo.

En el segundo paso: se desarrolla un análisis más detallado de la situación. La información nueva permite adentrarse en las condiciones del trabajo y las características individuales de los trabajadores, lo que facilita la identificación de las fuentes de estrés en el trabajo y, por ende, de los trabajadores en riesgo. Existen varios métodos que se pueden utilizar para recopilar la información (por ejemplo, cuestionarios, listas de cotejo, entrevistas, análisis de cifras de ausentismo). Es posible utilizar un cuestionario para comprender las condiciones de trabajo que puedan causar estrés laboral. Puede completarse con preguntas adicionales específicas al trabajo desarrollado, el lugar de trabajo o a las condiciones circundantes.

Una vez identificadas las fuentes de estrés laboral y los trabajadores en riesgo, es posible especificar las metas señaladas en el Paso uno.

Para el tercer paso: se debe diseñar un plan de acción, decidir qué acciones deberán tomar para reducir el estrés laboral, mediante la creación de un inventario de soluciones posibles para las causas identificadas en el Paso dos.

Lo anterior deberá continuar con un plan que priorice las distintas acciones requeridas e identifique a las personas responsables de las acciones, decida los tiempos límite.

En el cuarto paso: se instrumenta el plan de acción, pero antes de dar inicio a la fase de implantación, es importante discutir cómo se va a instrumentar el plan de acción y la forma en que los distintos socios de la organización, así como sus empleados o personas externas a la organización se comprometerán.

Es esencial informar y comprometer a los trabajadores con los cambios que tendrán lugar.

Necesitan saber quiénes deben estar involucrados en el proceso de cambio. La participación de los trabajadores es crucial en la medida en que son los mejores que comprenden el trabajo y a menudo tienen ideas sobre cómo mejorarlo. Sólo mediante la participación será posible reducir las resistencias al cambio en la organización. En ocasiones personas externas a la organización pueden facilitar el proceso de cambio.

Por último, en el quinto paso, se trata de evaluar la(s) intervención(es) realizada(s). La evaluación es un paso esencial en el programa de prevención del estrés laboral y determina si el proceso de implantación ha tenido éxito en producir los resultados deseados. Las siguientes preguntas pueden guiar este proceso:

- a. ¿Se alcanzaron las metas propuestas?
- b. ¿Tuvo el plan de acción efectos inesperados?
- c. ¿Cuáles fueron los costos y beneficios financieros del plan de acción?
- d. ¿Están las personas involucradas satisfechas con los nuevos arreglos o formas de trabajo?

PROPUESTA DE TALLER:

Se propone la realización de un taller de estrategias de afrontamiento para que los empleados cuenten con herramientas-técnicas que les permitan atender los efectos de desgaste profesional o síndrome de burnout.

Objetivo general

Detectar la presencia del síndrome de burnout en una población de trabajadores del sector público (empleados de nivel operativo-medio de una institución gubernamental) con el fin de sensibilizar y desarrollar las estrategias de afrontamiento necesarias para proteger su salud mental.

Objetivos específicos

- Brindar información sobre el síndrome de burnout.
- Revisión sobre importancia y consecuencias del Síndrome de Burnout.
- Identificar así como distinguir su prevalencia y efectos.
- Revisar información sobre el síndrome de burnout asociado al clima organizacional.
- Prevenir el síndrome de Burnout a través de estrategias de afrontamiento.
- Aplicar una evaluación para conocer los efectos del Taller sobre las personas (pre-post test).

Participantes

Sexo: indistinto.

Grado mínimo escolar: Secundaria en adelante.

Participantes: empleados de nivel operativo (secretarias, abogados, auxiliares administrativos, secretarios de secretarios de acuerdo, archivistas, etc.) y nivel medio (jefes inmediatos del nivel operativo) de una institución gubernamental.

Modalidad: Taller.

Dirigido a: Empleados (hombres-mujeres) con una escolaridad de secundaria en adelante, que trabajan en una institución gubernamental.

Duración: La duración será de 10 sesiones de dos horas cada una con una periodicidad semanal, duración total de 20 horas.

Esquema general del Taller:

INTERVENCIÓN TERCIARIA	OBJETIVO
Propuesta de estrategias de afrontamiento a fin de prevenir el desgaste profesional	Proporcionar a los participantes una serie de técnicas cognitivo-conductuales a fin de desarrollar habilidades necesarias para afrontar el desgaste profesional y proteger su salud mental.
Sensibilización del tema	Plática informativa a fin de que los participantes respondan con sinceridad pues el trabajador sabe cuales circunstancias vive en el trabajo y cuál es su problemática. (Anexo 3)
Evaluación	Aplicación de instrumentos de medición a) Escala de Maslach Burnout Inventory MBI (Anexo 1) b) Inventario de estresores. (adaptado de Aguilar K. 1995) (Anexo 2)
Técnicas cognitivo-conductual (Anexo 3)	Estrategias para centradas en el problema. a) Pensamientos automáticos b) Solución de problemas c) Inoculación al estrés

Instrumentos

- Para medir el Síndrome de Burnout se utilizará la Escala de Maslach Burnout Inventory MBI, el instrumento consta de 22 de reactivos que se valoran con una escala tipo Likert midiendo la frecuencia en que se presentan cada afirmación/reactivo. El inventario tiene tres escalas que corresponden a las tres dimensiones del trastorno que son: Agotamiento Emocional AE, Despersonalización DP y Falta de Realización Personal FRP. (Anexo 1)
- Inventario de estresores. (adaptado de Aguilar K. 1995) para la identificación de áreas de estrés y clima organizacional. (Anexo 2)

Escenario

Institución gubernamental

Criterios de evaluación

Se realizará un diseño pretest-posttest a fin de comparar los cambios de la ejecución de los participantes al inicio y término del taller.

CONCLUSIONES

En el presente trabajo se ha planteado que la presencia del síndrome de burnout, en una población de trabajadores dentro de una institución gubernamental parte de diversas situaciones, factores e interacciones que son producto del proceso de trabajo mismo. En este sentido, desde la detección del problema hasta su eventual solución, deben contemplarse niveles de intervención que involucren tanto a la institución o empresa, al proceso de trabajo como al trabajador para un resultado más sólido y perdurable. En términos del proceso de trabajo y sus elementos, se ha destacado la importancia de las relaciones humanas en el ámbito laboral como un factor generador de malestar en los trabajadores, esto es, el clima organizacional como determinante del síndrome.

Así, la situación que vivimos día a día en donde los individuos interactuamos en nuestro entorno, las relaciones personales, las alianzas que realizamos con nuestro equipo de trabajo, colaboración que se da para alcanzar los objetivos organizacionales, la convivencia, los servicios que brindan a los usuarios, las condiciones físicas, las situaciones personales, entre otros son los principales factores que pueden generar estrés que al convertirse en crónico puede desencadenar en síndrome de burnout.

Como se ha mencionado, para realizar una intervención ideal a fin de prevenir y/o evitar el desgaste profesional necesitamos realizarlo a tres niveles que son: organizacional, puestos de trabajo y el individuo pues es fundamental porque de esta manera la situación que en la actualidad estamos viviendo nos reduciría considerablemente el estrés crónico que nos ésta sobrepasando, sin embargo los dos primeros niveles citados anteriormente son difíciles de modificar pues cada institución requeriría efectuar ajustes en su estructura, así mismo los programas de trabajo también se necesitarán reorganizar, por tanto la propuesta del presente trabajo se enfocó en medidas de intervención terciaria que es sobre el individuo y sus recursos personales, donde éste tome conciencia de la situación que está

viviendo, pues de acuerdo a las relaciones personales, roles, equilibrio, estructura, las interacción entre compañeros-jefes puede afectar su salud y en consecuencia su desempeño laboral.

El estrés crónico afecta la salud de la persona provocando que disminuya su productividad, los servicios que se prestan al público en general, las relaciones laborales, afectivas y apoyo social, por lo que la intervención debe ser a todos los niveles que sería lo ideal, sin embargo la posibilidad real de intervención se da sobre el individuo.

En la propuesta de un Taller, a modo de intervención terciaria, se plantea como objetivo, que los participantes logren el manejo de herramientas cognitivo-conductuales que les permitan modificar su forma de afrontar el estrés laboral crónico. No obstante para que el individuo tenga un cambio significativo y se adapte a las condiciones laborales existentes sin presentar este síndrome primero requiere que cuente con la disposición para cambiar de hábitos, muestre compromiso real, pues todo depende que cada individuo tenga que reflexionar y cambiar de actitudes a fin de mejorar su calidad de vida que lo conduzca a tener buena salud.

En las instituciones se pueden impartir los mejores talleres para el desgaste profesional a fin de prevenirlo y/o corregirlo, pero sin el compromiso de cambio explícito de los trabajadores esto no tendrá un buen resultado; pues cada individuo tiene diferentes formas de reaccionar ante los eventos estresantes que se le presentan, de acuerdo con factores motivacionales de la respuesta individual y del significado que cada persona le da, así como los agentes del medio ambiente laboral, entonces para poder afrontarlos saludablemente emplearán una serie de mecanismos internos como son habilidades, capacidades-recursos personales y sociales, para superar las condiciones estresantes de la vida diaria. Por tanto todo depende de la actitud del individuo para realizar los cambios pues aunque se le proporcione información sobre el tema, herramientas para afrontar la situación y

técnicas de relajación a fin de evitar este síndrome no será suficiente pues se requiere que las personas tengan un compromiso serio y que estén dispuestos a poner en práctica lo aprendido, de otra manera no se lograrán cambios significativos y de largo plazo.

ALCANCES Y LIMITACIONES

- La intención de esta propuesta permitirá detectar y brindar asesoría al personal a fin de lograr un nivel óptimo de desempeño con armonía en sus diferentes facetas de su vida.
- Pretende desarrollar las fortalezas, habilidades y competencias de los empleados propiciando un sentido de pertenecía que eleve la calidad de servicios que ofrece y evitando gastos económicos adicionales a la institución.
- El conocer y practicar las actividades del taller estará enfocando a prevenir e intervenir el síndrome de burnout a fin de que el personal de la institución logre un equilibrio en los diferentes aspectos como son: en lo personal, laboral y social obteniendo beneficios positivos para su salud física y emocional.
- Este taller nos ayudará a establecer estrategias que puedan llevar a cabo al concluirlo a fin de que los participantes cuenten con tareas de autoayuda, para modificar de manera directa la interpretación, percepción y manera de responder ante dicho ambiente.
- El facilitador que imparta el taller debe de ser un psicólogo que tenga preparación académica con un enfoque teórico y práctico de las técnicas cognitivo-conductuales, facilidad de palabra, empatía, asertividad, entre otros; pues su participación es significativa porque guiará el proceso de trabajo en los participantes de manera que no solo se debiliten los comportamientos y actitudes inadecuadas si no que aprendan conductas satisfactorias y constructivas, de lo contrario puede dificultar la aplicación de las técnicas.

- Limitaciones que podríamos encontrar son: la falta de honestidad en contestar los cuestionarios, así como la disposición para cambiar de hábitos, de actitud, o asumir un compromiso real para realizar los cambios de manera significativa y a largo plazo, a pesar de conocer la finalidad del taller.
- Cabe mencionar que aunque los trabajadores logren implementar o cambiar su conducta durante el taller, no siempre se da seguimiento en su vida diaria, por tanto sería importante que en determinado tiempo se de continuidad a fin de observar como se ha desenvuelto el empleado en su entorno personal, social y laboral.
- Otra limitante que podemos mencionar es que solo se interviene a nivel terciario sobre el individuo, pues lo ideal sería que se realizará a tres niveles que son: organizacional, puesto de trabajo y el individuo sin embargo los dos primeros son difíciles de modificar.
- En México se han realizado pocas investigaciones acerca del estudio de síndrome de burnout asociado con clima organizacional en empleados administrativos, por lo cual no se tienen datos estadísticamente significativos en la presencia del síndrome, es conveniente en un futuro se realicen otras investigaciones para aportación de nuevas propuestas.

REFERENCIAS

- Aguilar K. (1995). *Domina el manejo del estrés*. México: Árbol.
- Baringoltz, S. & Levy R. (2007). *Terapia cognitiva del dicho, al hecho*. Buenos Aires: Palemos.
- Boada J., Diego, V. & Agulló T. (2004). El burnout y las manifestaciones psicósomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral. [Versión electrónica] *Psicothema*. 16(1), 125-131. Recuperado de <http://www.psicothema.com/pdf/1171.pdf>
- Brown W. & Moberg, D. (1990). *Teoría de la organización y la Administración*. Enfoque Integral. México: Limusa.
- Brunet, L. (2002). *El clima de trabajo en las organizacionales*. México: Trillas.
- Buendía, J. (1998). *Estrés laboral y salud*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Buendía, J. & Ramos, F. (2001). *Empleo, Estrés y Salud*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Camarena, A. (2010). El clima organizacional... en pocas palabras. *Emprendedores*, (122), 22-26.
- Carmona, Sanz y Marín (2002). Relaciones entre el síndrome de burnout y el clima laboral en profesionales de enfermería. *Interpsiquis*. Recuperado de http://www.neurologia.tv/bibliopsiquis/bitstream/10401/1996/1/interpsiquis_2002_4834.pdf
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Dávila J. & Romero M. (2010). *Relación entre el síndrome de burnout y la percepción sobre el clima organizacional en médicos del área de emergencia*. Tesis inédita. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5044.pdf>
- De la Gándara, J. (1998). *Estrés y Trabajo: El Síndrome de Burnout*. Madrid: Cauce.
- Dessler, G. (1993). *Organización y Administración, enfoque Situacional*. México: Prentice-Hall.

- Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional, El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford University Press.
- García, G. (2006). *La formación del clima psicológico y su relación con estilos de liderazgo*. Tesis Doctoral Inédita. Universidad de Granada, Colombia. Recuperada de <http://hera.ugr.es/tesisugr/16486845.pdf>
- García, S. (2009). Clima Organizacional y su Diagnostico: una aproximación conceptual. [Versión electrónica], *Cuadernos de Administración*. (42), 43-61. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=225014900004>
- Gascón S., Olmedo M. & Ciccotelli H. (2003). La prevención del burnout en las organizaciones: el chequeo preventivo de Leiter y Maslach. *Psicopatología y Psicología Clínica*, 8, (1) 55-66.
- Gil-Monte, P.R. (2001). El síndrome de quemarse por el trabajo (síndrome de burnout): aproximaciones teóricas para su explicación y recomendaciones para la intervención. [Versión electrónica], *Psicología Científica*. Recuperado de [http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologiapdf-78-el-sindrome-de-quemarse-por-el-trabajo-\(sindrome-de-burnout\)-aproximaciones-teor.pdf](http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologiapdf-78-el-sindrome-de-quemarse-por-el-trabajo-(sindrome-de-burnout)-aproximaciones-teor.pdf)
- Gil-Monte, P.R. (2005). *El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Gil-Monte, P.R. & Peiró, J.M. (1997). *Desgaste psíquico en el trabajo: el síndrome de quemarse*. Madrid: Síntesis.
- Goncaves, A. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. Recuperado de <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>
- Grau A., Suñer R., & García M. (2005). Desgaste profesional en el personal sanitario y su relación con factores personales y ambientales. Recuperado de http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S0213-91112005000600007&script=sci_arttext&tlng=e
- Guillen G. C., Gala, L. F. & Velázquez M. R. (2000). *Clima Organizacional. C. G. Gestoso. Psicología del trabajo para relaciones laborales*. España: McGraw-Hill.
- Gutiérrez M. T. & Martínez S. (2006). Burnout en enfermeras oncológicas mexicanas. *Salud de los Trabajadores*, (1) 14, 19-30.

- Hernández G., Olmedo E. & Ibáñez I. (2004). Estar quemado (burnout) y su relación con el afrontamiento. *International Jour of Clinical and Health Psychology*, 4, 323-336.
- Hernández L. & Sánchez S. (2007). Manual de psicoterapia cognitivo-conductual para trastornos de la Salud. México: Libros de Red.
- Maslach, Schaufeli y Leiter (2001). Job Burnout. *Annu. Rev.Psychol.* 52, 397-422.
- Marrau M. C. (2009). El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) en el marco contextualizador del estrés laboral [versión electrónica], *Fundamentos en Humanidades*, (1) 19, 167-177.
- McKay M., Davis M. & Fanning P. (1988). *Técnicas cognitivas para el tratamiento de estrés*. España: Roca.
- Mena M. (2010). El desgaste Profesional en Profesores Universitarios: un Modelo Predictivo. Tesis Doctoral inédita. Universidad de Granada. Recuperado de <http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/5531/1/18732434.pdf>
- Méndez J. (2004). Estrés laboral o síndrome de “burnout”. *Acta pediátrica de México*, (5) 19, 299-302.
- Oblitas G. L. (2009). *Psicología de la Salud y Calidad de vida*. México: Ediciones Cengage Learning.
- Organización Internacional del Trabajo, OIT, (1998). Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo. España: 3ª edición en español. Copyright de la edición española, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Organización Mundial de la Salud OMS (2008). Sensibilización sobre el estrés laboral en los países en desarrollo. Un riesgo moderno en un ambiente de trabajo tradicional. Consejos para empleadores y representantes de los trabajadores. En Protección de la Salud de los Trabajadores, Serie No. 6. OMS Ginebra, Suiza. ISBN 978 92 4 359165 0 (Clasificación NLM: WA 250). ISSN 1729-3510
- Reynoso E. & Seligson N. (2005). *Psicología clínica de la salud: un enfoque conductual*. México: Manual Moderno.
- Riso, W. (2009). *Terapia Cognitiva: Fundamentos teóricos y conceptualización del caso clínico*. España. Paídos.
- Rodríguez, F. (1998). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide.

Santana, M. (2009). Propuesta de un Taller para prevenir el burnout en profesores de secundaria. Tesis de Licenciatura inédita. Universidad Autónoma de México, México.

Uribe, J. F. (2008). *Psicología de la Salud Ocupacional en México* (1a. ed.). México.

ANEXO 1

ESCALA PARA MEDIR EL SÍNDROME DE BURNOUT. MASLACH BURNOUT INVENTORY (MBI) EN SU VERSIÓN EN ESPAÑOL.

ESCALA MASLACH BURNOUT INVENTORY (MBI)

MASLACH BURNOUT INVENTORY MBI (VERSIÓN ESPAÑOLA)

Instrucciones: Responda a las siguientes afirmaciones en cuanto a **qué tan frecuentemente se siente o piensa de esa manera.**

#	AFIRMACIONES	0 Nunca	1 Pocas veces al año o	2 Una vez al mes o menos	3 Pocas veces al mes o	4 Una vez a la semana	5 Pocas veces a la semana	6 Todos los días
1 AE	Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo							
2 AE	Me siento cansado al final de la jornada de trabajo							
3 AE	Me siento fatigado cuando me levanto por la mañana y tengo que ir a trabajar							
4 FRP	Comprendo fácilmente como se sienten los pacientes / clientes							
5 DP	Trato a algunos pacientes / clientes como si fueran objetos impersonales							

6 AE	Trabajar todo el día con mucha gente es un esfuerzo							
7 FRP	Trato muy eficazmente los problemas de los pacientes / clientes							
8 AE	Me siento "quemado" por mi trabajo							
9 FRP	Creo que influyo positivamente con mi trabajo en la vida de las personas							
10 DP	Me he vuelto más insensible con la gente desde que ejerzo esta profesión / tarea							
11 DP	Me preocupa el hecho de que este trabajo me endurezca emocionalmente							
12 FRP	Me siento muy activo							
13 AE	Me siento frustrado en mi trabajo							
14 AE	Creo que estoy trabajando demasiado							
15 DP	Realmente no me preocupa lo que le ocurre a mis pacientes / clientes							

16 AE	Trabajar directamente con personas me produce estrés							
17 FRP	Puedo crear fácilmente una atmósfera relajada con mis pacientes / clientes							
18 FRP	Me siento estimulado después de trabajar con mis pacientes / clientes							
19 FRP	He conseguido muchas cosas útiles en mi profesión / tarea							
20 AE	Me siento acabado							
21 FRP	En mi trabajo trato los problemas emocionales con mucha calma							
22 DP	Siento que los pacientes / clientes me culpan por alguno de sus problemas							

ANEXO 2

CUESTIONARIO DE ESTRESORES ADAPTADO DE AGUILAR K. CUESTIONARIO

Instrucciones: Contesta Sí o No a los puntos del siguiente cuestionario, según se aplique a tu situación particular.

- 1 () Siento mucha la presión por las demandas de trabajo, las tareas pendientes las fechas de entrega de trabajo.
- 2 () Tengo conflicto con mis compañeros.
- 3 () Me presiono bastante en situaciones sociales.
- 4 () Me mortifican en exceso la critica, el que dirán y la imagen que proyecto.
- 5 () No encuentro algo que me entusiasme, podría decir que casi siempre estoy aburrido.
- 6 () Siento que estoy viviendo situaciones muy injustas para mí.
- 7 () Con frecuencia siento que no estoy a gusto en ningún lugar.
- 8 () Me comparo con los demás y casi siempre llevo la peor parte.
- 9 () En mi ambiente de trabajo hay demasiado ruido, distracciones, interrupciones que me impiden realizar las funciones encomendadas.
- 10 () Me siento insatisfecho en mi área de trabajo.
- 11 () Con frecuencia recuerdo sucesos del pasado que me incomodan o lastiman.
- 12 () A menudo me siento solo, sin afecto, sin apoyo en mi trabajo que realmente necesito.
- 13 () Me presiona demasiado que el dinero no me alcance.
- 14 () Normalmente tengo muchas discusiones y dificultades con los demás.
- 15 () Me cuesta trabajo integrarme con mis compañeros de trabajo.
- 16 () Suelo tener pensamientos que me molestan y que no puedo retirar de mi mente fácilmente.
- 17 () Me preocupan al grado de angustiarme, problemas laborales.
- 18 () Tengo muchos problemas en el trabajo.
- 19 () Me asusta pensar -y lo hago con relativa frecuencia- enfermedades mías ó de mis seres queridos.

- 20 () Viéndolo con atención, no tengo suficiente distracción ni tiempo para mí y eso empieza a causarme problemas.
- 21 () No me gusta la apariencia de hoy.
- 22 () A menudo me sorprende hablándome con severidad por no ser perfecto.
- 23 () Me cuesta especial trabajo expresar mis sentimientos u opiniones.
- 24 () No creo tener muchas cualidades importantes.
- 25 () Me es difícil concentrarme.
- 26 () Tengo malestares físicos, como son úlcera, colitis, dolores de cabeza, musculares, entre otros.
- 27 () Con frecuencia me siento muy tenso como apretado, rígido y me desgasto demasiado en todo tipo de situaciones.
- 28 () Me cuesta mucho trabajo hacer cualquier cosa.
- 29 () No siento ánimo por la vida, no tengo esperanza.
- 30 () Soy un clásico nervioso y preocupón.
- 31 () Tardo en dormirme o despierto a medianoche inquieto.
- 32 () Me siento irritable, enojado, molesto conmigo o con los demás.
- 33 () Me complico demasiado para decir con sinceridad que no deseo hacer algo.
- 34 () Puedo decir que no disfruto el presente; más bien pienso con ansiedad en el pasado o en el futuro.
- 35 () Tengo la sensación permanente de que algo malo va a pasar.
- 36 () Casi nunca estoy con las personas que quiero ni en donde me siento cómodo.
- 37 () Estoy insatisfecho con la situación actual.
- 38 () Con frecuencia me siento atrapado(a) en una situación, sin saber que hacer.
- 39 () En muchas ocasiones desearía mejor huir.

Calificación: cualquier respuesta afirmativa se convierte en un área de oportunidad para profundizar e identificar elementos del propio comportamiento a mejorar, ya sea cambiando la mentalidad, el comportamiento o la reacción física – o varios elementos a la vez.

ANEXO 3

DIVERSAS TÉCNICAS COGNITIVO CONDUCTUALES QUE SE APLICARÍAN EN EL TALLER

Sensibilización del tema

En el presente trabajo la intervención consistirá en la realización de un Taller para el manejo y detección del burnout. En primer término se proporcionará información acerca de ¿Qué es el síndrome de burnout? ¿Cuáles son los desencadenantes?, ¿Cómo el burnout se encuentra asociado al clima organizacional?, entre otros, con la finalidad de sensibilizar a los trabajadores de una institución gubernamental sobre el tema para tomar conciencia.

Tendrá una duración de una sesión aproximada de dos horas, la cual se impartirá por instructores expertos en el tema en el Aula de las instalaciones de la institución gubernamental.

Técnicas cognitivas para aplicar el taller

Se trabajará para facilitar estrategias de afrontamiento utilizando el enfoque cognitivo-conductual en aplicación de conocimientos en la práctica laboral que permitan intervenir a nivel terciario para prevenir o disminuir de manera satisfactoria el burnout en caso de padecerlo, permitiendo establecer mejores condiciones de vida laboral, pues como se presentó en el marco teórico dentro de las organizaciones se ha provocado un bajo desempeño, ambiente laboral desagradable y enfermedades constantes causando las dimensiones de este síndrome.

➤ **Pensamientos automáticos**

Objetivo: identificar los pensamientos automáticos para cuestionar y combatir los mismos a fin de reducir los niveles de estrés que pueden afectar su salud.

Este término fue utilizado por el teórico cognitivo Aarón Beck donde menciona que describe la forma en que se experimentan los pensamientos como si fueran un reflejo, sin reflexión o razonamiento previo: y se graban como plausibles y validos (McKay et al. 1988).

El primer paso para conseguir el control de las emociones desagradables se necesita prestar atención a los pensamientos automáticos, se puede realizar a través de que cada participante realice un diario de pensamientos que cuente con la hora, la emoción que se presenta, situación, el pensamiento automático, el % de verdadero ahora y el % de verdadero al acostarse, realizar una anotación cada vez que se presencia una situación desagradable escribiendo todo lo que se dice de sí mismo para impedir que la emoción progrese.

Por tanto para reducir la frecuencia de las emociones dolorosas, es necesario primero escuchar los pensamientos y preguntarse, posteriormente, si son ciertos. Los pensamientos son responsables de los sentimientos.

El grupo se integrará por un máximo de 20 participantes, tendrá una duración de tres sesiones de 2 horas cada una, se impartirá en las Aulas de las instalaciones de la institución gubernamental y los materiales que se ocuparán: pupitres, hojas blancas, plumas, lápiz y cañón.

➤ **Solución de problemas**

Objetivo: ayudar a los participantes a identificar las situaciones estresantes de la vida (los acontecimientos más importantes y los problemas diarios actuales),

minimizando el grado que esa respuesta impacta de forma negativa sobre intentos futuros de afrontamiento y desarrollar habilidades que permitan solución de problemas de manera eficaz con problemas futuros a fin de evitar que se generen el síndrome de burnout.

Los problemas que no encuentren solución, provocan un malestar crónico. Cuando las estrategias de afrontamiento ordinarias fracasan, aparece un sentimiento creciente de indefensión que dificulta la búsqueda de nuevas soluciones.

McKay et al. (1988), mencionan que Zurrilla y Goldfriend en 1971 idearon una estrategia de solución de problemas en cinco pasos para hallar soluciones nuevas a cualquier tipo de problema. Definiendo problema, como el fracaso para encontrar una respuesta eficaz.

Los cinco pasos que se definen a continuación ayudan a ver la vida como una serie indefinida de situaciones, que requieren algún tipo de respuesta. Pues hay que ver los problemas en términos de soluciones inapropiadas, recordándose que <<el problema no es problema, el problema es una solución>>.

Una sigla para los cinco pasos del problema puede ser <<SOLVE>>:

- (S) Especifique su problema
- (O) Perfíle su respuesta
- (L) Haga lista con sus alternativas
- (V) Vea las consecuencias
- (E) Evalué los resultados

La solución de problemas es útil para disminuir la ansiedad asociada a la incapacidad para tomar decisiones, así como para aliviar los sentimientos de impotencia asociados a problemas crónicos como es el síndrome de burnout,

estas técnicas pueden aplicarse el mismo día que se aprenden, después de algunas semanas de práctica, la aplicación es automática.

El grupo se integrará por un máximo de 20 participantes, tendrá una duración de tres sesiones de 2 horas cada una, se impartirá en las aulas de las instalaciones de la institución gubernamental y los materiales que se ocuparan pupitres, hojas blancas, plumas, lápiz, cañón y cuestionarios.

➤ **La inoculación al estrés**

Objetivo: que los participantes desarrollen nuevas maneras de reaccionar, aprendiendo a relajarse.

Esta técnica enseña cómo afrontar y relajarse ante una amplia variedad de experiencias estresantes, permite desarrollar nuevas formas de reaccionar, aprendiendo a relajarse en un lugar habitual respuesta de miedo o cólera, pues ayuda a relajar la tensión y la activación fisiológica, también a sustituir las antiguas interpretaciones negativas por un conjunto de pensamientos de afrontamiento al estrés (McKay et al. 1988).

Además incluye aprender a relajarse utilizando un respiración profunda, así como relajación progresiva, cada vez que se percibe estresado el individuo donde y cuando sea, se puede relajar la tensión. El primer paso es realizar una lista personal de situaciones estresantes y ordenarla verticalmente desde los menos estresores a los más. Posteriormente, recordará cada una de estas situaciones en la imaginación y como relajar la tensión mientras se visualizan claramente la situación estresante. El segundo paso es la creación de un conjunto propio de pensamientos de afrontamiento del estrés, a fin de contrarrestar los antiguos pensamientos automáticos habituales. El tercer paso es utilizar las habilidades de relajación y de afrontamiento <<in vivo>> para ejercer la precisión sobre los hechos estresores que se consideran perturbadores mientras se respira

profundamente aflojando los músculos y utilizando pensamientos de afrontamiento del estrés.

Así mismo esta técnica es eficaz para conseguir la reducción de la ansiedad interpersonal y general, el aprendizaje de esta técnica requerirá el tiempo necesario para remplazar las antiguas respuestas habituales por un nuevo hábito, esto depende también de la práctica realizada y la dedicación de cada individuo.

Aguilar K. (1995), menciona un ejercicio para utilizar la respiración llamado “conociendo la respiración” facilita el funcionamiento armónico de todo el cuerpo y disminuye el estrés.

Otro ejercicio que se utiliza para disminuir el estrés, es el de “relajación muscular progresiva”, donde se identifican la tensión y relajación a fin de familiarizarse con esas sensaciones del cuerpo.

El grupo se integrará por un máximo de 20 participantes, tendrá una duración de tres sesiones de 2 horas cada una, se impartirá en las Aulas de las instalaciones de la institución gubernamental y los materiales que se ocuparán: tapetes para los participantes y espacio de aula libre.