



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES**

**RELACIÓN ENTRE BURNOUT Y AUTOEVALUACIÓN  
DEL DESEMPEÑO EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORES  
MEXICANOS**

**T E S I S**

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

**P R E S E N T A N**

**ESPINOSA ANGELES SUSANA  
QUINTANA ZABALETA LIZBETH**

**DIRECTORA DE TESIS: LIC. ALEJANDRA GARCIA SAISÓ**

**REVISOR DE TESIS: LIC. GABRIEL JARILLO ENRÍQUEZ**

**CIUDAD UNIVERSITARIA MÉXICO, D.F. MARZO DEL 2010**





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## *AGRADECIMIENTOS*

*Agradecemos a la Universidad Nacional Autónoma de México por permitirnos estudiar en tan prestigiada Institución, y a la Facultad de Psicología por darnos la oportunidad de tener una formación universitaria, ya que es y será nuestra segunda casa.*

*Gracias a cada uno de los profesores que contribuyeron en nuestro desarrollo profesional al compartir sus conocimientos y experiencias durante la carrera.*

*Un especial reconocimiento a nuestra directora de tesis Lic. Alejandra García Saisó por todo su tiempo, su infinita paciencia y asesoría permanente e incondicional.*

*A nuestro revisor de tesis el Lic. Gabriel Jarillo Enríquez que contribuyó en nuestra formación académica y que hizo posible gracias a sus aportaciones el trabajo presentado.*

*Al honorable jurado por sus observaciones, críticas, consejos, conocimientos, sugerencias y experiencias.*

*Al Dr. Jesús Felipe Uribe Prado y al Lic. Marco por su asesoría en aspectos relacionados con la Estadística.*

*Susana y Lizbeth*

## *AGRADECIMIENTOS*

*Al finalizar un trabajo tan arduo y lleno de dificultades, han habido personas que merecen un agradecimiento por su valiosa aportación ya que sin ella no hubiera sido posible este triunfo el cual no será el último pero quizá el más importante.*

*Debo agradecer de manera especial y sincera a Dios, por permitirme llegar a este momento tan importante en mi vida, ya que sin él no hubiera sido posible este proyecto, gracias por brindarme la salud que necesitaba.*

*A mis padres: Ubaldo Quintana y Amada Zavaleta, sabiendo que no existirá forma de agradecer toda una vida, porque sin escatimar esfuerzo alguno, han sacrificado parte de su vida para mi formación personal y profesional, agradezco toda su confianza, paciencia, comprensión y apoyo .*

*Quiero expresar también mi más sincero agradecimiento a cada uno de mis hermanos especialmente a Ubaldo, por su apoyo incondicional en toda mi formación académica.*

*A esa persona que aún cuando no estudia lo mismo, estuvo conmigo la mayor parte de mi carrera, con la cual compartí alegrías y tristezas, y que sin ella este logro no hubiera sido posible, ya que siempre tenía palabras de aliento cuando las necesitaba gracias: D-Tox.*

*A mis amigas (o) que siempre estuvieron en los momentos difíciles, que me brindaron su apoyo y comprensión se que siempre estarán ahí ya que los verdaderos amigos siempre se encuentran en los momentos más difíciles.*

*Agradezco a mis tíos, padrinos; y a todas aquellas personas que en algún momento me impulsaron a terminar este proyecto ya que su ayuda fué parte esencial para mí.*

*Lizbeth Quintana*

*Este proyecto, contiene, dedicación, empeño, trabajo, noches de desvelo, cambios de rutina, etc., pero finalmente lo que importa es el resultado, el cual proyecta satisfacción y orgullo por haberlo concluido.*

*Agradezco a Liz, mi compañera de tesis por todo el tiempo, paciencia y dedicación a este proyecto, porque sin su ayuda no lo habríamos logrado.*

*Un párrafo dedicado a mis padres Jorge Espinosa y Rosa Angeles, no expresa por completo lo que siento, sin embargo agradezco que siempre han creído en mi, me han mostrado el camino para alcanzar metas y esta es una de ellas, porque con sus consejos, regaños y la enseñanza de valores, me he formado como persona íntegra, por mostrarme lo bueno, lo malo, derrotas y triunfos que he tenido en este trayecto de vida. Porque en ningún momento han dejado de apoyarme en la decisiones que he tomado y por sentirse orgullosos de lo que he realizado. A mis hermanos, por tener paciencia cuando lo requería, por apoyarme y quererme.*

*A mis compañeros y amigos a ellos que en todo momento estuvieron para apoyarme, escuchar mis quejas, mis tristezas y mis locuras, por expresarme que a pesar de todos los percances, se puede disfrutar de la vida.*

*“Tu destino depende de tu imaginación” es la frase que en todo momento tengo presente y agradezco a la persona que la menciona un día, porque con su paciencia, con su forma de ser, con su cariño, colaboro, para no dejar de creer en mi.*

*Y finalmente formas parte de esta etapa y de muchos momentos en los que me has demostrado tu apoyo y has compartido tu tiempo conmigo, esta etapa concluye con un cambio radical en mi vida, expresándome amor, paciencia y la manera de ver la vida desde otro ángulo. Gracias Alejandro Martínez.*

**Susana Espinosa**

## ÍNDICE

Resumen	1
Introducción	2
<b>Capítulo 1. Psicología Organizacional</b>	
1.1 Psicología organizacional	5
1.2 Teorías de la motivación enfocadas a la Organización	7
1.2.1 Teoría de Mc Gregor	9
1.2.2 Teoría de las necesidades de Abraham Maslow	10
1.2.3 Teoría de la motivación basada en la necesidad de logro de David McClelland	14
1.2.4 Teoría motivacional de Clayton Aldefer	14
1.2.5 Teoría de la motivación de Frederick Herzberg	18
1.2.6 Teoría motivacional de Víctor Vroom	19
1.3 La Salud ocupacional en el Ámbito Laboral	21
1.3.1 Definición de Salud	21
1.3.2 Importancia de la Salud Laboral	22
1.3.3 Diversas Especialidades de la Salud Laboral	25
1.3.4 La seguridad en el trabajo	28
1.3.5 Higiene Industrial	29
1.3.6 Condiciones de Trabajo	33
1.3.7 Factores psicosociales que afectan la Salud Laboral	38

## **Capítulo 2. El Síndrome de Burnout o Síndrome de Desgaste Ocupacional**

2.1 ¿Qué es el Burnout?	42
2.2 Desencadenantes y facilitadores del Burnout (Causas)	48
2.3 Diferencia entre Burnout y estrés	55
2.4 Diferencia entre distres y eustres	57
2.5 Medición del Burnout	60
2.6 Síntomas del Burnout	63
2.7 Consecuencias benéficas y nocivas del Síndrome de Burnout	68
2.7.1 Consecuencias para la Organización	68
2.7.2 Consecuencias para los profesionales que brindan servicio	71
2.7.3 Consecuencias del Burnout en el ambiente social	73
2.8 Costos de la presencia del Burnout	74

## **Capítulo 3. Desempeño laboral**

3.1 ¿Qué es el desempeño laboral?	82
3.2 ¿Qué es evaluación del desempeño laboral?	84
3.3 Objetivos de la evaluación del desempeño laboral	86
3.4 ¿Cómo se mide el desempeño laboral?	89
3.4.1 Frecuencia de la evaluación	94
3.5 ¿Quién debe realizar la evaluación del desempeño?	95
3.6 Beneficios de la evaluación del desempeño	98
3.7 Errores más comunes en la evaluación del desempeño	103
3.8 Ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño	103
3.9 Relación entre el Síndrome de Burnout y autoevaluación del desempeño laboral	106

## **Capítulo 4 Metodología**

4.1 Justificación	109
4.2 Objetivos	109
4.3 Preguntas de Investigación	109
4.4 Hipótesis	109
4.5 Variables	110
4.6 Muestra	110
4.7 Muestreo	111
4.8 Diseño de investigación	111
4.9 Instrumentos	112
4.10 Procedimiento	114
4.11 Tratamiento estadístico	115

## **Capítulo 5 Resultados**

5.1 Características sociodemográficas de la muestra	117
5.2 Variables laborales de la muestra	121
5.3 Variables de calidad de vida de la muestra	126
5.4 Análisis estadístico	128

## **Capítulo 6 Conclusiones**

6.1 Conclusiones	139
6.2 Limitaciones	148
6.3 Sugerencias	149
Anexos	150
Referencias	160

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivos detectar la presencia y el nivel del Síndrome de Burnout e identificar el nivel de Autoevaluación del desempeño, para con ello poder averiguar si existe una relación entre el Síndrome de Burnout y Autoevaluación del desempeño en personas de la Ciudad de México que trabajan actualmente, con una antigüedad laboral mínima de 6 meses en la empresa.

La muestra quedó conformada por 200 sujetos, con un rango de edad de 18 a 65 años, de sexo y estado civil indistinto. Se les aplicó a toda la muestra la Escala Mexicana de Desgaste Ocupacional (EMEDO), la cual esta compuesta por tres subescalas: Agotamiento, Despersonalización e Insatisfacción complementándose del cuestionario sociodemográfico y el cuestionario de Autoevaluación del desempeño compuesto por 4 áreas: Personales y Laborales, Comunicación, Trabajo en equipo y Relaciones Interpersonales.

Una vez obtenidos los datos de la EMEDO y del cuestionario de Autoevaluación del desempeño, se llevó a cabo un análisis estadístico, identificando por medio del modelo de Leiter que hay mayor incidencia de los sujetos en la fase 4 Desgaste Ocupacional muy Alto es decir “quemado” y en la fase 3 Desgaste Ocupacional Alto “en peligro”; en cuanto al cuestionario de Autoevaluación del Desempeño, la mayoría de los sujetos contestó que su desempeño es regular.

Concluimos que los sujetos con una antigüedad mínima de 6 meses si presentan Burnout y éste si tiene relación con Autoevaluación del desempeño. Por lo tanto, es importante que las organizaciones sean conscientes del desarrollo del recurso humano, para tener una organización competitiva y eficaz.

*Estar preparado es importante, saber esperar lo es aún más, pero aprovechar el momento adecuado es la clave de la vida.*

## **INTRODUCCIÓN**

En el capítulo 1 iniciamos con el tema de psicología organizacional, centrándonos en la importancia que tiene la motivación en los trabajadores desde diversas teorías como pueden ser la Maslow o Herzberg y lo que resulta importante para las personas dentro de una organización, con la finalidad de que tanto la organización como los trabajadores cumplan con sus metas, para después comprender lo importante que es la salud de los trabajadores y como puede ésta beneficiar a ambos, mostrando que dentro de la organización se pueden tomar diversas medidas preventivas con la finalidad de conservar la salud de los trabajadores, esto se podría lograr con la ayuda de diversas especialidades como pueden ser los ergónomos, psicólogos, médicos, entre otros.

No perdiendo de vista, que los trabajadores en esta cultura y país trabajan horas excesivas o en condiciones no muy adecuadas para la realización de su trabajo, lo cual se ve afectado en su salud en sus diferentes ámbitos, como lo definió la OMS (2007): “Completo estado de bienestar físico, psíquico y social y no solo la ausencia de enfermedad”; es por ello que las organizaciones deben prestar la atención suficiente para que sus trabajadores se encuentren en un estado óptimo de salud y con ello puedan realizar de forma más adecuada y productiva su trabajo y por consecuencia la organización sea más eficaz y productiva.

En el capítulo 2, nos enfocaremos en el término Burnout o Síndrome de Desgaste Ocupacional, iniciando con los antecedentes, enseguida se definirá el Burnout, tomando en cuenta autores como Freudenberguer (1974), Maslach (1981), entre otros, partiendo desde una estructura tridimensional abordamos las dimensiones del Síndrome de Burnout (Agotamiento, Despersonalización e

Insatisfacción de logro) y los factores sociodemográficos asociados al Síndrome; haciendo énfasis en el modelo de Leiter (1988).

Además se hablará de los síntomas, consecuencias para el trabajador y la organización, la diferencia entre estrés y Burnout y los costos que representa el Síndrome. Actualmente, las organizaciones solo se encuentran interesadas en aumentar productividad y hacer crecer el recurso financiero, olvidándose de que el recurso humano es la piedra angular que le da vida a una organización y que gracias a este factor se aumentará la eficacia, eficiencia y productividad de las organizaciones.

En el capítulo 3, abordaremos el tema “Evaluación del desempeño”, en primer momento encontraremos las definiciones dadas por autores como Arias (1989), Chiavenato (2000), el cual menciona que es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo, además de su contribución a la organización. También es importante considerar que el objetivo de la evaluación del desempeño de la organización sea compatible con las necesidades de ésta.

Mencionaremos las técnicas cómo puede ser medido el desempeño, entre ellas se encuentran, la evaluación 360 grados, listas checables y la que se aplicó para la investigación la Autoevaluación, así como la importancia que tiene medir la desempeño tanto para el trabajador como para la organización, las ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño.

En el capítulo 4, encontraremos la forma en la que se elaboró la investigación, una descripción de la muestra y el tratamiento estadístico que se le dió a la investigación.

En el capítulo 5, se encontrarán los resultados de la investigación, de forma gráfica se mostraran los datos sociodemográficos y en algunas tablas las correlaciones elaboradas para investigar los objetivos de esta tesis.

En el capítulo 6, se encuentran las conclusiones a las que llegamos, después de analizar los resultados, concluyendo que los sujetos que actualmente trabajan con una antigüedad laboral mínima de 6 meses presentan el Síndrome de Burnout, algunos factores sociodemográficos como el estado civil, la ingesta de medicamentos, entre otros son significativos con la EMEDO.

Los sujetos autoevaluaron su desempeño como Regular y el Síndrome de Burnout se relaciona con Autoevaluación del desempeño.

*Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado. Un  
esfuerzo total es una victoria completa.*

## **Capítulo I**

### **Psicología Organizacional**

#### **1.1 Psicología Organizacional**

En este capítulo se abordará el tema de Psicología Organizacional enfocada a los subtemas de Teorías de la motivación y productividad en la organización; así como también la importancia de la salud ocupacional.

El "Ser Humano" es una unidad en donde los factores biológicos, psicológicos y sociales constituyen un sistema. La teoría general de los sistemas que desarrolló Ludwing Von Bertalanfy sostiene que todos los niveles de organización están unidos de tal forma que el cambio en uno necesariamente afecta los otros, es decir, se logra una integración entre las partes y el todo, en donde las relaciones no son unidireccionales, sino bidireccionales y no existe una relación causa-efecto la cual sea "unicausal" sino "multifactorial". Este modelo constituye un cambio importante en el estudio del hombre en la medicina, que no es visto por separado cada una de sus partes, sino que es comprendido como un todo (la suma de sus elementos).

La Psicología Organizacional se desarrolló a partir del movimiento de las relaciones humanas en las organizaciones, y pone más interés en el empleado; se ocupa de entender el comportamiento y de fortalecer el bienestar de los empleados en su lugar de trabajo. Los temas organizacionales incluyen las actitudes de los empleados, el comportamiento, el estrés laboral y las técnicas de supervisión. (Soto Lauro., (s.f). Psicología Organizacional. Recuperado el 12 de Enero del 2009 de: (<http://www.mitecnologico.com/Main/OrientacionesBasicasYAreasPsicologia>)

La Psicología Organizacional, se orienta a los individuos como integrantes de la misma. Es a partir de la década de 1980, y gracias al avance de la teoría orientada a la calidad total y a la reingeniería de procesos, que ha quedado claro que es preferible considerar como parte de la empresa o institución no solamente a quienes prestan sus servicios en ella, sino además, a quienes son los beneficiarios de sus productos y servicios (clientes, consumidores, usuarios y población objetivo) y a quienes actúan como sus proveedores (de recursos materiales, económicos, humanos o intelectuales) (Morgan, G.,1999).

E.H. Shein (1980) considera a la psicología industrial como la precursora que ha estudiado tradicionalmente, en la década de 1920, con un enfoque más limitado, los mismos fenómenos que en la actualidad ocupan la atención de la psicología organizacional, pero ésta última ha podido incorporar una visión más sistemática de los mismos. (Soto Lauro, (s.f.) Psicología Organizacional. Recuperado el 12 de Enero del 2009 de: (<http://www.mitecnologico.com/Main/OrientacionesBasicasYAreasPsicologia>).

Asimismo, (Zepeda, 1999) define la Psicología Organizacional, como la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones a través de los procesos organizacionales que ejercen su impacto en las personas. Por otro lado Mazabel (2000), la define como la rama de la psicología que estudia la interrelación entre los trabajadores y la empresa.

La importancia de la psicología organizacional consiste en que nos ha permitido comprender los fenómenos humanos al interior de la organización en sus relaciones con el resto del sistema organizacional. Así, con el propósito de integrar a la misma Psicología de las organizaciones en una perspectiva sistémica, nuestro interés se orienta a describir sus relaciones, roles, insumos, productos, beneficiarios y modos de evaluar su eficacia.

## **1.2 Teorías de la motivación enfocadas a la organización**

La motivación es uno de los factores internos que requieren mayor atención. El concepto es difícil de definir, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos.

En el modelo tradicional, que se encuentra ligado a la escuela de la Administración Científica, se decía que la forma de motivar a los trabajadores era mediante un sistema de incentivos salariales; o sea que cuanto más producían los trabajadores, más ganaban.

Para esta escuela la motivación se basaba únicamente en el interés económico (homo economicus; entendiéndose por este concepto al hombre racional motivado únicamente por la obtención de mayores beneficios). (Hernández y Rodríguez, 2002).

Los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una necesidad puramente económica. Las personas pueden trabajar a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como: la interacción social, el respeto, la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad.

Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con aumentar los sueldos para motivar a los empleados a incrementar su productividad. El trabajo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades y experimentar un sentido de importancia a los ojos propios como frente a los demás.

En el modelo expuesto por la escuela de Las Relaciones Humanas se rechaza la existencia del hombre económico, para ellos la clave determinante de la productividad es "la situación social"; la cual abarcaría el grado de satisfacción en las relaciones internas del grupo, el grado de satisfacción en las relaciones con el supervisor, el grado de participación en las decisiones y el grado de información sobre el trabajo y sus fines. (Hernández y Rodríguez, 2002).

De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia el comportamiento específico.

"La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía." (Solana, R., 1993, pág 208).

Kossen (1995) establece que una necesidad le da a una persona la sensación de carencia, de que algo le falta. Por ende, un concepto del conocimiento de necesidad es importante por varias razones, es especial para un mayor entendimiento de nuestro comportamiento y como el de los demás.

Las necesidades también pueden llamarse motivos, porque nos mueven o motivan a actuar, de esta manera, la motivación son impulsos diferentes internos o las fuerzas ambientales de alrededor, que estimulan a los individuos a comportarse en una forma específica (Krech, Crutchfiel y Ballachey, 1962, en Chiavenato, 1993).

Éste mismo autor, señala que todos estamos motivados para satisfacer nuestras necesidades de una manera natural, hay cuatro necesidades que son comúnmente aprendidas y aceptadas, en el ámbito general, éstas son: aprobación, logros, competencia y poder.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios (Sexton, W.1999).

Por lo anterior, podemos resumir que la motivación es el interés o fuerza intrínseca, que se da en relación con algún objetivo que el individuo quiere alcanzar. Es un estado subjetivo que mueve la conducta en una dirección particular. El problema de la motivación en la organización radica en la aplicación de políticas inadecuadas en un contexto de la empresa u organización sin la motivación a sus trabajadores y la falta de profesionales capacitados para afrontar tales retos en el ambiente laboral. Para esto se debería incluir la motivación como influencia en la organización y mejorar su rumbo de ideas para poder competir en este mundo modernizado.

### **Teoría de Mc Gregor**

Douglas McGregor desarrolló en "El lado humano de las organizaciones" (1960) la siguiente teoría referente al estilo de mando de los directivos: Mc Gregor está ligado al modelo de los recursos humanos en el cual identificó dos series de supuestos sobre los empleados. Por un lado tenemos a la denominada Teoría X, la cual sostiene que las personas prefieren evitar el trabajo, en lo que sea posible, prefiriendo ser dirigidas y no tener responsabilidades, dando una importancia secundaria al trabajo; y por el otro a una segunda serie denominada Teoría Y, siendo ésta más optimista, ya que considera que las personas quieren trabajar por sí mismas y pueden derivar satisfacción de su trabajo; teniendo capacidad para aceptar responsabilidades y aplicar su imaginación, ingenio y creatividad a los problemas de la organización. (Hodge, B., 1998)

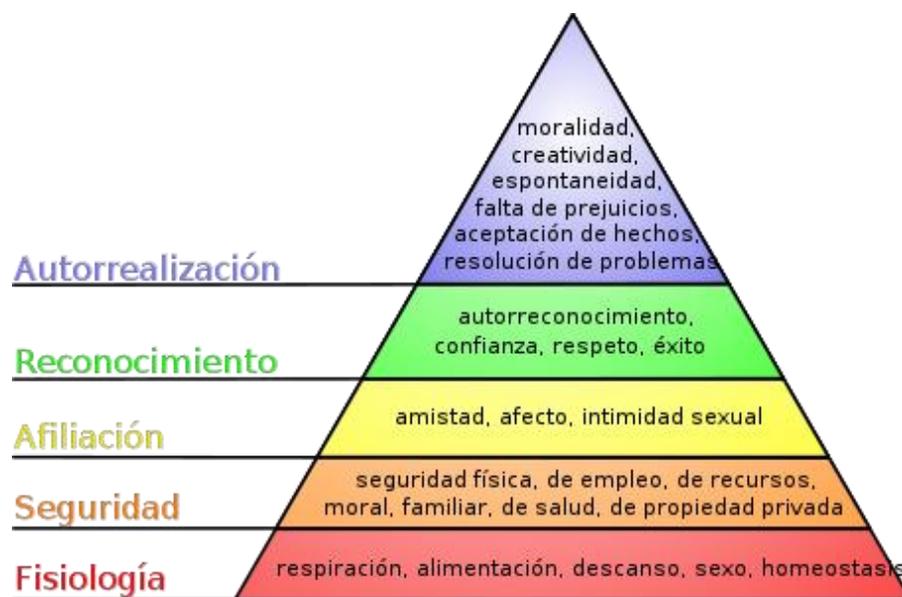
Aunque la Teoría X, está todavía extendida por muchos directivos, se considera una forma de pensar obsoleta. McGregor propone la adopción de la Teoría Y para aumentar la motivación de los empleados.

## Teoría de las necesidades de Abraham Maslow

Abraham Maslow fué un psicólogo humanista Estadounidense que analizó y estudió el comportamiento humano; publicó en 1943 el libro *Teoría sobre motivación humana*, donde habla de la escala de necesidades de las personas, señala que según la escala donde se encuentra el trabajador o empleado es el tipo de motivación. (Hernández y Rodríguez, 2002).

Propusó que cada persona tiene cinco conjuntos de necesidades básicas, los cuales están ordenados jerárquicamente. Cada conjunto de necesidades tendrá que ser satisfecho totalmente antes de que se active el siguiente nivel superior. Estos conjuntos, ordenados del nivel básico hasta el superior son:

- a) Necesidades Fisiológicas
- b) Necesidades de Seguridad
- c) Necesidades Sociales o Afectivas
- d) Necesidades de Autoestima
- e) Necesidades de Auto-realización



## **Necesidades Fisiológicas.**

Constituyen el punto de partida para el estudio de la motivación. Para el autor, es imposible e inútil establecer una lista de necesidades fisiológicas fundamentales. Además, no todas las necesidades fisiológicas son homeostáticas. El hambre, el cansancio, el sueño, el deseo sexual, la actividad en sí, constituyen presiones fisiológicas de base somática, o sea, las necesidades fisiológicas más comúnmente encontradas. Son las más importantes de todas las necesidades fundamentales y pueden servir de canales para todas las otras necesidades (Muñoz, 1991).

Así, una aparente necesidad de alimento (hambre) puede ser, en realidad, una necesidad de confort o de dependencia. Por otro lado, la necesidad de alimentación puede ser satisfecha en parte, por otras actividades, como beber agua o fumar cigarrillos. Cuando todas las necesidades fisiológicas están satisfechas; el comportamiento tendrá la finalidad de encontrar alivio.

## **Necesidades de seguridad.**

Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas, surgen las de seguridad. La búsqueda de seguridad, el deseo de estabilidad, la huida del peligro, hacen que ciertas personas se preocupen por un mundo previsible y bien ordenado. Todo lo dicho sobre las necesidades fisiológicas se aplica en menor grado a las necesidades de seguridad (Muñoz, 1991).

Son las necesidades de sentirse seguro y protegido; incluso desarrollar ciertos límites de orden. Dentro de ellas se encuentran: (Chiavenato, 1994)

- Seguridad física y de salud. .
- Seguridad de empleo, de ingresos y recursos.
- Seguridad moral, familiar y de propiedad privada.

El organismo cuando está dominado por ellas, actúa como un mecanismo de búsqueda de seguridad, y las necesidades de seguridad funcionan como organizadores casi exclusivos de comportamiento. Cuando el hombre está seguro, se siente fuera de peligro, de la misma forma que un hombre alimentado no siente hambre. (Muñoz, 1991).

### **Necesidades de asociación.**

Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen las necesidades de asociación, amor, afecto y participación. La falta de amigos, parientes, de relaciones de amistad, de un lugar en el grupo, se presenta entonces, de modo más apremiante que la sensación de hambre o peligro. En nuestra sociedad, la frustración de las necesidades de amor y afecto conduce a la falta de adaptación social. Las necesidades de dar y recibir afecto son importantes fuerzas motivadoras del comportamiento humano (Muñoz, 1991).

Estas necesidades se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor. (Chiavenato, 1994).

### **Necesidades de estimación.**

Son las necesidades relacionadas con la autoevaluación estable, firme y generalmente alta, así como de autoestima y de respeto por parte de otras personas. La autoestima fuerte es aquella basada en la capacidad real, en las realizaciones o incluso en el respeto de terceros. Entre las necesidades de estimación están el sentimiento de fortaleza, realización, adecuación, confianza frente al mundo, independencia y libertad. (Hernández y Rodríguez, 2002).

La necesidad de auto-estimación cuando es satisfecha lleva sentimientos de autoconfianza, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede producir sentimientos de inferioridad y debilidad, desamparo que a su vez pueden llevar al desánimo o actividades compensatorias (Muñoz, 1991).

Son necesidades asociadas a nuestra constitución psicológica. Se pueden subdividir en dos tipos: las que se refieren al amor propio y las que se refieren al respeto de otros (reputación, condición social, fama, etc.). Un trastorno en esta área lleva a un sentimiento de inferioridad que se manifiesta con sentimientos de culpa y de vergüenza.

Dentro de ésta se encuentran la necesidad de respeto, de confianza basada en la opinión de otros, de admiración, de confianza en sí mismo, de autovalía y de autoaceptación.

### **Necesidades de Auto-realización**

Se relacionan con el deseo de cumplir la tendencia de realizar el potencial. Ésta tendencia generalmente se expresa a través del deseo de la persona de ser siempre más de lo que es y de llegar a ser todo lo que puede ser.

Esas necesidades toman formas que varían enormemente de persona a persona. La necesidad de auto-realización surge apenas cuando están satisfechas las necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor y de estimación. Las personas que logran satisfacer dichas necesidades quedan fundamentalmente satisfechas y es en ellas en quienes puede surgir plenamente la facultad creadora (Muñoz, 1991).

Así pues, dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción. Aquí

subyace la falla de la teoría, ya que el ser humano siempre quiere más y esto está dentro de su naturaleza.

Cuando un hombre sufre de hambre lo más normal es que tome riesgos muy grandes para obtener alimento, una vez que ha conseguido alimentarse y sabe que no morirá de hambre se preocupará por estar a salvo, al sentirse seguro querrá encontrar un amor, etc.

El punto ideal de la teoría de Maslow sería aquel en el cual el hombre se sienta "autorrealizado" pero esto es muy raro, se podría decir que menos del 1% de las personas llegan a la plena realización. (Muñoz, 1991).

A través de la indagación de Maslow hoy en día en el mundo de las organizaciones, entiende que la productividad de la fuerza laboral se encuentra ligada a la satisfacción de las necesidades explicadas por este autor. Es imposible crear el compromiso de los empleados si no se toma en cuenta el modelo teórico de la pirámide de las necesidades construido por Maslow, en el cual claramente se puede inferir que si la práctica y política administrativa implementada al interior de la institución no se encamina por lo menos a satisfacer la necesidad tercera de dicho modelo de análisis conductual, no se puede lograr el compromiso y por ende que se “ponga la camiseta el empleado” (Muñoz, 1991).

### **Teoría de la motivación basada en la necesidad de logro de David MClelland**

Esta teoría aparece en 1962, apoyándose en la de Max Weber, quién sostiene que el desarrollo de países industrializados se debía a factores culturales, entre las cuales destaca la ética. El psicólogo americano David Mc Clelland afirma que los factores que motivan al hombre son grupales y culturales. Mc Clelland sostiene que existen 3 tipos de factores motivacionales en el ser humano: (Toro, Lilian., (2007) David MClelland. Recuperado el 12 de Enero del 2009 de: <http://mcclellandrrhh.blogspot.com/>)

- Logro o Realización (alcanzar algo).
- Afiliación (pertenecer al grupo).
- Poder (deseo de dominar).

Los tres factores (poder, afiliación y logro) son de un valor especial para la ciencia de la administración y deben reconocerse para lograr que una empresa organizada funcione bien. Dado que cualquier empresa organizada y cada departamento dentro de ella representan grupos de individuos que trabajan para alcanzar metas conjuntas, la necesidad de realización es de gran importancia (Muñoz, 1991).

Los tres factores operan simultáneamente, pero en un determinado momento una de ellas domina sobre las demás y la conducta del individuo se organiza en la búsqueda de la satisfacción de esa necesidad. La orientación hacia alguna de esas motivaciones es aprendida a través del contacto con agentes socializantes como la familia, la escuela, los medios de comunicación y otras organizaciones (Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J., 2001).

**Necesidad de realización.** Las personas que tienen una alta necesidad de realización poseen también un intenso deseo por el éxito y un temor igual al fracaso, quieren ser desafiadas, establecerse metas moderadamente difíciles (pero no imposibles), dar un enfoque realista al riesgo (tal vez no les agraden los juegos de azar, sino más bien analizarán y evaluarán los problemas); prefieren asumir una responsabilidad personal para hacer que se realice un trabajo; les gusta obtener una retroalimentación rápida, etc. (Hernández y Rodríguez, 2002).

**Necesidad de poder.** Mc.Clelland y otros investigadores han descubierto que las personas que poseen una alta necesidad de poder tienen un gran interés por ejercer influencia y control. Tales individuos generalmente buscan posiciones de liderazgo; con frecuencia son buenos conversadores, aunque a menudo les

gusta discutir mediante diversos argumentos; son enérgicos “boquiflojos”, tercos y exigentes y disfrutan al enseñar y hablar en público. (Muñoz, 1991).

**Necesidad de afiliación.** Las personas que tienen una alta necesidad de afiliación suelen gustar de ser apreciadas y tienden a evitar el dolor de ser rechazadas por un grupo social. Como individuos tienden a ocuparse de mantener relaciones sociales placenteras, de disfrutar un sentido de intimidad y comprensión, están listos a consolar y ayudar a quienes tienen problemas y de gozar la interacción amistosa con los demás (Muñoz, 1991).

Esta teoría se basa en la idea de que para las personas con alto motivo de logro, la consumación resultante del proceso de esforzarse o procurar el logro es suficiente recompensa, por sí misma, para que el esfuerzo total sea significativo y valioso. (Landy, F. 2005).

### **Teoría Motivacional de Clayton Alderfer**

Clayton Alderfer es un Psicólogo Estadounidense que estaba de acuerdo con Maslow en cuanto a que la motivación de los trabajadores podía calificarse en una jerarquía de necesidades

Considera que los seres humanos tienen tres tipos básicos de necesidades: necesidades de existencia (E), que requieren la provisión de los requisitos materiales para la subsistencia del individuo y de la especie (abarcando las necesidades fisiológicas y de seguridad de la pirámide de Maslow); necesidades de relación (R), de mantener interacciones satisfactorias con otros, sentirse parte de un grupo y dar y recibir afecto (corresponden a las necesidades sociales y la parte de estima de las necesidades psicológicas de Maslow); y necesidades de Crecimiento (C), anhelo interior de desarrollo personal y de tener un alto concepto de sí mismo (equivalen las necesidades psicológicas de autoestima y a la autorrealización en el esquema de Maslow). (Shultz, 1985).

Alderfer plantea que esas necesidades se ordenan desde las más concretas (de Existencia, que se satisfacen básicamente con incentivos materiales) hasta las menos concretas (de Crecimiento, cuya fuente de satisfacción es absolutamente intrínseca). (Shultz, 1985).

En nuestra opinión es importante destacar que la teoría ERG difiere de la de Maslow en dos puntos:

En un primer punto Alderfer señala que las necesidades tienen tres categorías:

- Existenciales (las mencionadas por Maslow)
- De relación (relaciones interpersonales)
- De crecimiento (creatividad personal)

En segundo lugar menciona que, cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas.

Respecto a esto no coincidía con Maslow, puesto que éste opinaba que al satisfacer la necesidad perdía su potencial para motivar una conducta. Además consideraba que las personas ascendían constantemente por la jerarquía de las necesidades, en cambio para Alderfer las personas subían y bajaban por la pirámide de las necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia.

## **Teoría de la motivación de Frederick Herzberg.**

Frederick Irving Herzberg fué un psicólogo norteamericano que se convirtió en uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de empresas. Es especialmente reconocido por su teoría de la motivación e Higiene o también conocida como Teoría Dual de las necesidades. (Hernández y Rodríguez, 2002).

Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores:

- La *insatisfacción* es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan descontento.
- La *satisfacción* que es principalmente el resultado de los *factores de motivación*. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

La presencia del primer grupo de satisfactores, de mantenimiento o de higiene no motivará a la gente que se encuentra trabajando en la organización; sin embargo, deben estar presentes, o de lo contrario surgirá el descontento. El segundo grupo son motivadores reales que tienen el potencial de producir un sentido de satisfacción. (Hersey, P., Blanchard, K. y Johnson, D., 1998).

Las investigaciones de Herzberg se proponen encontrar una explicación de la motivación basándose en dos factores. En un grupo de necesidades se encuentran aspectos como la administración y política de la compañía, supervisión, condiciones del trabajo, relaciones interpersonales, salario, categoría, seguridad laboral y vida personal (factores higiénicos). Su presencia no motivará a la gente que se encuentra en la organización; sin embargo, deben estar presentes, o surgirá el descontento (Schultz, 1985).

En el segundo grupo Herzberg enumeró ciertos satisfactores, y por lo tanto motivadores, los cuales estaban relacionados con el contenido del trabajo. Su existencia producirá sentimientos de satisfacción, entre éstos se encuentran: Logros, Reconocimiento, Independencia laboral, Responsabilidad, Promoción, Crecimiento, Madurez y Consolidación. (Hersey, P., Blanchard, K. y Johnson, D., 1998).

Si ésta teoría de motivación es firme, ello quiere decir que los administradores deben dar una atención considerable al aumento del contenido de trabajo (Schultz, 1985).

Según Herzberg, los estados de satisfacción o disgusto se originan en factores completamente diferentes. Utiliza el término *factores higiénicos* para aislar los aspectos del empleo que evitan o promueven el disgusto, pero que no proporcionan satisfacción. Los factores que si producen motivación incluyen los logros, el reconocimiento, el mejoramiento, las responsabilidades y el trabajo interesante. (Dunnette, M., 2003).

### **Teoría Motivacional de Víctor Vroom**

Otra de las teorías es la de La Expectación de Víctor Vroom en 1964. La teoría establece la relación que existe entre la motivación y el desempeño. Vroom propone que la satisfacción y el rendimiento en el trabajo se ve afectado estrechamente por la cantidad de recompensas que las personas reciben de su puestos, mientras que el nivel de desempeño se ve afectado por la base que sustenta el alcance de las recompensas. (Vroom, V. y Decci, E. 1999).

Los individuos están satisfechos en sus trabajos hasta el grado que les permiten obtener lo que desean y tienen en ellos un nivel de desempeño eficiente hasta el grado que conduzcan a la obtención de lo que desean (Vroom 1979).

Se basa en que el esfuerzo para obtener un alto desempeño, está en dependencia de la posibilidad de lograr este último y que una vez alcanzado sea recompensado de tal manera que el esfuerzo realizado haya valido la pena. Se explica sobre la base, que ésta es el resultado del producto de tres factores que son: Valencia, Expectativa y Medios.

Valencia: Es la inclinación, la preferencia para recibir una recompensa. Tiene para cada recompensa en un momento dado un valor de valencia única aunque ésta puede variar con el tiempo en dependencia de la satisfacción de las necesidades y con el surgimiento de otras. La profundidad del deseo de un empleado por las recompensas extrínsecas (dinero, promoción, tiempo libre, ventajas) o intrínsecas (de satisfacción). (Torrealba,B., Vera, E. y Cortés, D. Víctor Vroom (2007). Recuperado el 15 Febrero 2009 de: <http://expectativadevalencia.blogspot.com/>)

Expectativa: Es una relación entre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido en la realización de una tarea.

Medios: Es la estimación que posee una persona sobre la obtención de una recompensa.

De esta manera la Teoría de las Expectativas de Víctor Vroom se ocupa de la motivación y de la gestión. Vroom se dio cuenta que el desempeño de un empleado está basado en factores individuales tales como la personalidad, habilidades, conocimiento, experiencia y capacidades.

De acuerdo con esta teoría, un buen desempeño lleva a la consecución de recompensas y al mismo tiempo éstas traen satisfacción; se sostiene que la satisfacción en lugar de llevar a un buen desempeño, como se suponía, es provocada por este factor.

### **1.3 La Salud Ocupacional en el Ámbito Laboral**

La evolución de la humanidad, está marcada por crisis que afectan tanto la estructura material de la civilización, como las funciones de la cultura; así mismo, en el curso de la vida de un individuo, en el que las enfermedades agudas o fenómenos evolutivos crean emergencias, operan cambios permanentes (Ruiz, 1987).

En estos días, hay un avance en los conocimientos existentes sobre la salud y enfermedad, son muchas las enfermedades controladas y erradicadas, ello ha traído como consecuencia un mayor índice de bienestar personal: no obstante, por los estilos de vida actual, han surgido nuevas patologías, y probablemente surgirán nuevos procedimientos de afrontamiento. Esta preocupación general por la salud y su mantenimiento ha traído consigo un importante cambio en el estilo de vida de muchas personas. Cada vez son más los datos empíricos que ponen al tanto la importancia que tiene la forma de comportarse del individuo para el mantenimiento y promoción de la salud. (Fernández, 2000).

#### **1.3.1 Definición de salud**

El concepto de salud, a pesar de los distintos enfoques y tratamientos, se puede conceptualizar de una manera más generalizada basada en sus tres aspectos: somáticos, psíquicos y sanitarios (Cortés, 2001).

De los tres aspectos considerados anteriormente se aprecia la concepción fisiológica la cual ha tenido un peso mayor en la sociedad, también se considera la salud como el bienestar del cuerpo y del organismo, que lleva a una definición negativa, generalmente utilizada, de ausencia de enfermedad que solo se conoce y valora cuando se pierde (Cortés, 2001).

La salud vista como un estado de bienestar físico, psíquico y social, no solo como la ausencia de enfermedad, tal como la reconoce la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2007). Encamina a ver a la salud, como el resultado de un proceso de interacción continuo y permanente entre el ser humano y una serie de factores, algunos de los cuales provienen del propio individuo y otros del medio en que vive (Jiménez, 2005).

Ruiz (1987) menciona que la salud es una fuerza que capacita a los individuos para contrarrestar las adversidades de la vida, con un mínimo de sufrimiento, de desajuste y el trabajo es un componente esencial de la vida, así como nos puede brindar condiciones propicias de adaptabilidad y oportunidades para la realización de su creatividad, sin dejar de lado que puede ocasionar obstáculos para su adaptación y salud del individuo.

### **1.3.2 La importancia de la Salud Laboral**

La práctica de ésta se encarga de la vigilancia e intervención de las condiciones de trabajo y por supuesto de la salud de los trabajadores. Los principales objetivos de la Salud Laboral son: identificar y eliminar los factores relacionados con el trabajo, que ejerzan un efecto que perjudique la salud del trabajador, así como mejorar a aquellos con un efecto benéfico sobre la salud y el bienestar del trabajador (Benavides, Ruiz y García, 2000).

Otra definición de Salud Laboral es la emitida por la Conferencia Internacional del Trabajo, en su Trigésima Sexta Reunión, en 1953 (Citado en Ruiz, 1987). En la que se define los objetivos de la salud laboral en términos de "promover y mantener el más alto nivel de bienestar físico, mental y social de los trabajadores, en todas las profesiones; protegerlos en su empleo contra los riesgos resultantes de la existencia de agentes nocivos para la salud; colocar y mantener al trabajador en un empleo acorde con sus aptitudes fisiológicas y

psicológicas, en resumen, adaptar al trabajo al hombre y cada hombre a su tarea."(Ruiz, 1987, pág. 46)

De tal manera la Salud Laboral, se puede entender como el esfuerzo organizado de la sociedad para prevenir los problemas de salud y promover la salud de los trabajadores (García y col. 2001, citado en Lozano, M., 2008).

La idea que sirve como punto de partida para la práctica de la salud laboral, es que todos los problemas de salud relacionados con el trabajo, son susceptibles de prevención, ya que sus determinantes se encuentran precisamente en las condiciones de trabajo (García y col. 2001, citado en Lozano, M., 2008).

La adaptación del ser humano con los elementos que componen su actividad laboral, tienen como requisito indispensable, el conservar y mejorar la salud. Si esta adaptación es complicada, la salud se verá afectada y por este solo hecho, será precaria (Ruiz, 1987).

Fernández (2000) postula que "un buen estado de salud permite el adecuado desarrollo de la actividad laboral y constituye la base para conseguir el bienestar en el trabajo, el cual permite desarrollar las capacidades físicas e intelectuales". Así la facultad de trabajar y encontrar satisfacción en el trabajo es características de una persona sana.

Muchos estudios muestran que la salud física está en peligro, cuando el trabajo deshumaniza a la persona por una serie de factores, que exponen a riesgos físicos y mentales (Cox, 1981). Por ejemplo: las fábricas en las que los niveles de ruido, son elevados, donde las tareas son repetitivas y los trabajadores, no tienen oportunidad de comunicarse entre ellos.

Para poder evitar lo antes mencionado, la Salud Laboral utiliza diferentes aproximaciones, desde distintas especialidades y perspectivas. La seguridad en el trabajo, la higiene industrial, la ergonomía, la psicología o la medicina del trabajo, reflejan distintas respuestas, todas ellas necesarias en función de la naturaleza y el origen del factor de riesgo (García y col. 2001, citado en Lozano, M., 2008).

Es bien sabido, que cada una de las disciplinas mencionadas, ya contemplaba desde su origen el bienestar humano y hacían lo posible por lograrlo, pero sus recursos solo les permitían obtener, un resultado parcial, pudiendo resolver sólo unos cuantos problemas que afectaban el bienestar del trabajador (Ruiz 1987).

Éstas disciplinas que buscan el bienestar del trabajador, pueden unir esfuerzos para alcanzar los tres objetivos básicos de la salud laboral, que son: 1) proteger a los trabajadores, controlando los riesgos inherentes a su trabajo y al ambiente en el cual lo realiza; 2) hacer posible la asignación de los puestos de trabajo de acuerdo con las aptitudes y las limitaciones de cada empleado y vigilar que su adaptación sea permanente; 3) promover y mantener el más elevado nivel de bienestar completo (físico, mental y social) de los trabajadores (Ruiz, 1987).

También desde los distintos escenarios en los que la actividad profesional de la Salud Laboral debe desarrollarse (administración y empresas), se le pueden encontrar dos niveles en los que se puede actuar: el primero es la vigilancia, entendida como evaluación o diagnóstico de los factores de riesgo y los efectos sobre la salud. La segunda es la acción preventiva propiamente dicha, o intervenciones técnicas sobre tales factores de riesgo y efectos (García y col. 2001, citado en Lozano, M., 2008).

Los mismos autores, postulan que el ámbito donde podemos encontrar las actividades de vigilancia y de prevención en la Salud Laboral, pueden ser individuales (sobre cada trabajador) o grupal (sobre el conjunto de los trabajadores). Las acciones pueden estar enfocadas, sobre los efectos en el trabajo (estructural, ambiental, ergonómico, organizativo) o sobre los efectos en la salud de los trabajadores (accidentes, enfermedades, discapacidades, etc.).

La vigilancia, como se había explicado anteriormente, se define como la identificación y seguimiento de los riesgos laborales y daños a la salud; es una función diferente de la acción preventiva, aunque esté estrechamente relacionada con ésta. Un examen de la salud (reconocimiento médico) consiste en vigilar de manera individual, con el fin de diagnosticar de manera rápida alteraciones en la salud del trabajador (Benavides, Ruiz y García, 2000).

García y col. (2001), citado en (Lozano, M., 2008), se refieren a la prevención de riesgos laborales, como: "el conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de actividad, de la empresa con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo". Las acciones de prevención se desarrollan, dentro y fuera de la empresa, tanto en el ámbito colectivo como individual y actúa tanto sobre los riesgos como sobre los efectos de éstos en la salud de los trabajadores.

### **1.3.3 Diversas Especialidades de la Salud Laboral**

La Salud Laboral, como se ha mencionado con anterioridad, engloba distintas actividades que abarcan desde los primeros auxilios a un trabajador, hasta la promoción de una dieta sana en la empresa, sin dejar de lado las actividades preventivas frente a los riesgos laborales. Claro está que para poder encararlos se necesita la colaboración de diversas áreas del conocimiento. Por mencionar algunas áreas, tenemos: la medicina, la ingeniería, la economía, la psicología, sociología, entre otras. Todas ellas tienen la finalidad, de dar una respuesta

eficaz a los problemas de salud que tienen relación con el trabajo (García y col. 2001, citado en Lozano, M., 2008).

Sin embargo, hasta hace algunos años, después de la segunda guerra mundial, la medicina del trabajo no llegó a pasar los umbrales de las fábricas. La única función del médico, era la de poner toda su atención y esfuerzo en evitar la enfermedad profesional y procurar para el trabajador un ambiente laboral sano y seguro (Ruiz ,1987).

Así con el paso del tiempo la medicina del trabajo, llegó a dejar de ser solamente la medicina de la tecnopatía y del accidentado para convertirse en una fuerza capaz de promover la salud integral para el obrero y mejorar las condiciones de productividad, y para un mejor logro de este objeto, amplió sus horizontes, dentro del campo de la medicina, con el fin de buscar conexión con diversas disciplinas con fines en común (Ruiz, 1987).

“La medicina del trabajo es la especialidad médica que actuando aislada o comunitariamente, estudia los medios preventivos para conseguir el más alto grado de bienestar físico, psíquico y social de los trabajadores en relación con la capacidad de éstos, con las características y riesgos de su trabajo, el ámbito laboral y la influencia de éste en su entorno, así como promueve los medios para el diagnóstico, tratamiento, adaptación, rehabilitación, y calificación de la patología producida o condicionada por el trabajo." (López Díaz Héctor Urbano, (2007). Medicina del trabajo. Recuperado el 20 de Marzo del 2009, de: <http://www.uaemex.mx/fmedicina/publicaciones/medtra.html>).

La medicina del trabajo, se ha reforzado en comparación a otras disciplinas preventivas por dos razones. La primera de ellas es por la creación de los servicios médicos en las empresas desde 1956. Mismos que son obligatorios en las organizaciones, tomando en cuenta que tienen un número determinado de trabajadores. Y en segundo lugar, por la formación que debía

recibir dichos médicos para permitirles ejercer sus servicios dentro de la organización (García y. Col. 2001, citado en Lozano, M., 2008).

Lo anterior se encuentra establecido en la Ley Federal del Trabajo en el Capítulo Noveno que comprende del Artículo 472 al 514, en donde encontramos lo que debe hacer una organización en caso de que alguno de los trabajadores sufran algún riesgo o accidente dentro de la empresa; así como los derechos y obligaciones que tienen los trabajadores en caso de sufrir algún accidente. (Ley Federal del Trabajo, 2007, pág.102-154).

La medicina del trabajo, es de gran importancia para garantizar una buena salud en los trabajadores, pero no es la única encargada de brindarles protección. No se puede esquivar la seguridad en el trabajo. La palabra seguridad, tiene muchas connotaciones y significados, pero lleva un fondo unitario para todas ellas (Rodellar, 1988).

De acuerdo a lo mencionado anteriormente y con base en el criterio que nos hemos formado la seguridad es el conjunto de acciones que permiten localizar y evaluar los riesgos y establecer las medidas para prevenir los accidentes de trabajo. La seguridad en el trabajo es responsabilidad tanto de las autoridades como de los empleadores y los trabajadores.

La seguridad en la empresa es una labor de convencimiento entre patronos y trabajadores. Es obligación de la empresa brindar un ambiente de trabajo seguro y saludable para todos los trabajadores y estimular la prevención de accidentes.

### **1.3.4 La seguridad en el trabajo**

Conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implementación de prácticas preventivas.

Según el esquema de organización de la empresa, los servicios de seguridad tienen el objetivo de establecer normas y procedimientos, poniendo en práctica los recursos posibles para conseguir la prevención de accidentes y controlando los resultados obtenidos.

García y col. (2001) citado en (Lozano, M., 2008), mencionan, que la seguridad en el trabajo, tiene como objetivo principal, prevenir los riesgos que pueden derivar en un accidente de trabajo, y ha sido definido como "el conjunto de procedimientos y recursos aplicados a la eficaz prevención y protección frente a los accidentes" (García y col., 2001, citado en Lozano, M., 2008, pág.17). Las causas de dichos riesgos se pueden encontrar en las máquinas o equipos de trabajo, o productos, etc.

Un accidente lo podemos definir, como el resultado del contacto con alguna sustancia o fuente de energía (mecánica, eléctrica, química, acústica, etc.) claro está que dicha energía supere el límite del cuerpo o estructura con que se realiza el contacto (Rodellar, 1988).

La Ley Federal del Trabajo define accidente como: "Toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte, producida repentinamente en ejercicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar de trabajo y el tiempo en que se preste. Quedan incluidos en la definición anterior los accidentes que se produzcan al trasladarse el trabajador directamente de su domicilio al lugar de trabajo y de éste a aquél." (Ley Federal del Trabajo, 2007, pág.102).

Según Heinrich (1950) las causas de los accidentes se presentan tanto en las Condiciones mecánicas o físicas inseguras y en los actos inseguros de las personas. Las condiciones mecánicas o físicas pueden ser inseguras: protección inadecuada o falta de protección, condición física defectuosa (superficie resbalosa, deteriorada, corroído etc.), construcción insegura, iluminación insegura, ventilación deficiente, ropa insegura, etc.

Los actos inseguros de las personas, se refieren a: operar sin autorización, falta de aviso o protección, trabajar a velocidad peligrosa, usar equipo peligroso, utilizar las manos desnudas en lugar de con guantes, combinar sustancias sin el debido cuidado, adoptar posiciones de forma insegura, molestar o distraer al compañero, no utilizar ropa o equipo de protección (Ruiz, 1987).

La forma en que se puede controlar los accidentes por causas humanas es: hacer un acomodo racional del personal, también hacer un mantenimiento preventivo de la salud y de la adaptación del personal, una buena educación y una estupenda disciplina (Ruiz, 1987).

La seguridad industrial evalúa estadísticamente los riesgos de accidentes mientras que la higiene Industrial se encarga de analizar las condiciones de trabajo y, como pueden estas afectar la salud de los empleados. (Ramírez, C., 2000).

### **1.3.5 Higiene Industrial**

Conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan.

Está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo, es decir que posee un carácter eminentemente preventivo, ya que se dirige a la salud y a la comodidad del empleado, evitando que éste enferme o se ausente de manera provisional o definitiva del trabajo.

Conforma un conjunto de conocimientos y técnicas dedicados a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen, del trabajo y pueden causar enfermedades o deteriorar la salud. (Ramírez, C., 2000).

El significado de higiene se utiliza, para referirse a actuaciones preventivas con el fin de evitar enfermedades en la población, sean trabajadores o no. Sin embargo, al añadirle el término industrial, la higiene adquiere una función más enfocada a la de prevención de los efectos dañinos sobre la salud (García y Col. 2001, citado en Lozano, M., 2008).

Rodellar (1988) define la higiene laboral, como la prevención de las enfermedades profesionales a través de la aplicación de técnicas de ingeniería, que actúan sobre los agentes contaminantes del ambiente de trabajo, ya sean físicos, químicos o biológicos.

García y col. (2001), citado en Lozano, M., 2008), postula que se tiene que tomar en cuenta la diferencia que hay entre la higiene laboral y la medicina laboral, la primera diferencia es que mientras la higiene laboral actúa sobre el ambiente, la medicina lo hace sobre el individuo expuesto.

La definición más utilizada de higiene industrial, es la realizada por la Asociación de Higiene Industrial Americana en 1980, la define como “la ciencia que se dedica a la detección, evaluación y control de aquellos factores ambientales o tensiones emanadas o provocadas en el lugar de trabajo, y que pueden ocasionar enfermedades, alterar la salud y el bienestar, o crear algún

malestar significativo entre los trabajadores o los ciudadanos de la comunidad”. (Herrick, Roberto, Higiene industrial .(s.f.) Recuperado el 25 Junio 2009 de: [http://www.ilr.cornell.edu/edi/hr\\_tips/espanol/recursos.cfm?b\\_id=67&brochure\\_topic=Des%26%23243rden%20M%26%23250sculo%20Esquel%26%23233tico%20](http://www.ilr.cornell.edu/edi/hr_tips/espanol/recursos.cfm?b_id=67&brochure_topic=Des%26%23243rden%20M%26%23250sculo%20Esquel%26%23233tico%20)),

Por lo tanto la higiene industrial, no esta limitada a actuar sobre los factores de riesgo, que pueden llegar a alguna enfermedad en los profesionales, sino que lo hace sobre cualquier circunstancia en la que la exposición a un contaminante pueda generar una alteración del nivel de salud (Benavides, Ruiz y García, 2000).

El especialista en Seguridad e Higiene, es una necesidad para las empresas ya que de alguna forma se encuentran relacionadas con función de prevención, las cuales reiteradamente han venido solicitando a la Administración de cada empresa su regulación y desarrollo, ya que ésta figura prevencionista se puede encontrar en las grandes empresas desde hace años (Cortés, 2001).

Cortés (2001) menciona, las siguientes funciones de los profesionales de la higiene industrial: la evaluación y control de los riesgos profesionales; la revisión de los proyectos de obra nueva o de ampliación de las instalaciones; la confección de normas y métodos de trabajo de las tareas que se consideran peligrosas; investigación de accidentes para detectar causas y adoptar las medidas oportunas para su control. Organizar la defensa contra siniestros y emergencias y formación de equipos de extinción de incendios; normalización de equipos de seguridad; control de compras y revisión de los mismos. Mantener contacto con otros departamentos o servicios de la empresa, auxiliándose de informes, estadísticas, estudios de costo, su influencia en la calidad y productividad. En síntesis cualquier otra función para mejorar las condiciones de trabajo.

Es fundamental reconocer que la salud constituye un derecho de toda persona y de ninguna manera una concesión. Las condiciones higiénicas deficientes, así como las enfermedades profesionales, tienen un impacto psicológico sobre el trabajador: desarrollan en las personas amenazadas el temor constante de verse lesionadas gravemente y esto produce un ambiente de inseguridad personal que afectará su trabajo y su personalidad.

Cuando el accidente acarrea incapacidad permanente, existen cambios de personalidad ocasionados por la necesidad de cambiar de trabajo o la imposibilidad de trabajar, por la reducción de ingresos, o por el sentimiento de no ser capaz de valerse por sí mismo; todos estos factores contribuyen a minar la salud mental del accidentado y, en los casos graves, puede desembocar en vicios (alcoholismo, drogadicción, etc.) o en el suicidio.

Además del impacto psicológico, existe un impacto social; hay que advertir que las enfermedades producen frecuentemente ausencias en el trabajo, lo cual va a implicar una disminución en la producción y el descenso de la habilidad del personal conllevan a la selección de nuevo personal con nuevos gastos de adiestramiento.

La seguridad y la higiene industrial son entonces, el conjunto de conocimientos científicos y tecnológicos destinados a localizar, evaluar, controlar y prevenir las causas de los riesgos en el trabajo a que están expuestos los trabajadores en el ejercicio o con el motivo de su actividad laboral. Por tanto, es importante establecer que la seguridad y la higiene son instrumentos de prevención de los riesgos y deben considerarse sinónimos por poseer la misma naturaleza y finalidad.

El objetivo principal de la seguridad e higiene industrial es prevenir accidentes laborales consecuencia de las actividades de producción. Una buena producción debe satisfacer las condiciones necesarias, tomando en consideración los 4 elementos indispensables: seguridad, higiene, productividad

y calidad de los productos. Por lo tanto, la seguridad e higiene industrial busca proteger la integridad del trabajador, así como mantener la salud en óptimas condiciones.

Resumiendo lo anterior, las enfermedades y accidentes repercuten en forma negativa en el desarrollo integral (económico, social, cultural, etc.) del país.

### **1.3.6 Condiciones de trabajo**

La Ley Federal Del Trabajo en el Título Tercero menciona las condiciones de trabajo, hace referencia a las jornadas de trabajo, días de descanso, vacaciones, salarios, participación de los trabajadores en las utilidades, comprende del Artículo 56 al Artículo 131. (Ley Federal del Trabajo, 2007).

Se entiende como condición de trabajo cualquier característica del mismo que puede tener influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y salud del trabajador, incluyéndose: las características generales de los locales, instalaciones, equipos, productos y demás útiles existentes en el centro del trabajo. La naturaleza de los agentes físicos, químicos y biológicos presentes en el ambiente de trabajo y sus correspondientes intensidades, concentraciones o niveles de presencia (Soto, Lauro., (s.f.) Condiciones de trabajo. Recuperado el 30 Junio del 2009 de: <http://www.mitecnologico.com/Main/CondicionesDeTrabajo>).

Desde el punto de vista de la Salud Laboral, una condición de trabajo es una característica de éste y a su vez puede o no tener relación con la salud del trabajador. Castillo y Prieto 1989, citado en (Benavides, Ruiz y García, 2000) definen las condiciones de trabajo con una amplia interpretación de las condiciones de trabajo, tanto del contenido como de sus consecuencias: “es todo aquello que es y gira en torno a las personas que trabajan”. Las principales condiciones físicas en el trabajo son las siguientes:

- Ambiente físico: Las condiciones ambientales varían considerablemente de una oficina a otra y de una fábrica a otra. Además, la evidencia indica que aun las variaciones relativamente modestas en temperatura, ruido, iluminación o calidad del aire pueden ejercer efectos apreciables en el desempeño y las actitudes del empleado. Comprende:

- Temperatura: La temperatura es una variable donde existen grandes diferencias individuales. Así que, para maximizar la productividad, es importante que los empleados trabajen en un ambiente en el cual la temperatura esté regulada de tal manera que caiga dentro del rango aceptable del individuo.

- Ruido: La intensidad del ruido se mide en decibeles, la cual es una escala logarítmica. Una diferencia de 10 decibeles en la intensidad es realmente 10 veces la diferencia en el nivel del sonido. La evidencia de los estudios del ruido indica que ruidos constantes o predecibles generalmente no causan deterioro en el desempeño en el trabajo. Si lo hay, es a niveles de cerca de 90 decibeles, lo cual es equivalente al ruido generado por un tren subterráneo a seis metros.

Pero los efectos del ruido impredecible parecen ser uniformemente negativos, tienden a interferir con la capacidad de los empleados de concentrarse y poner atención. Los ruidos fuertes y no predecibles también tienden a incrementar la excitación y llevar a una reducción en la satisfacción en el trabajo.

- Iluminación: La intensidad adecuada de luz depende de la dificultad de la tarea y de la precisión requerida.

Los beneficios de un incremento en la iluminación no son lineales. Son mayores a niveles relativamente más bajos de iluminación y disminuyen en magnitud conforme la iluminación se incrementa a moderada y de ahí a niveles altos.

- Calidad del aire: En relación con el desempeño en el trabajo, la evidencia indica que diversos contaminantes pueden reducir la producción o la precisión en muchas tareas.

La gente parece acostumbrarse al aire contaminado. La gente se vuelve menos interesada acerca de los altos niveles de contaminación y se siente menos amenazada por la exposición prolongada a tales condiciones.

No es posible dejar de lado la estrecha relación entre las condiciones sociales de vida y de trabajo. Como por ejemplo, la clase social de cada individuo guarda relación, con determinadas condiciones de trabajo, los individuos con una mejor condición económica y con un mayor nivel de preparación, tienen trabajos mejor pagados y como resultado condiciones de trabajo más aceptables y por consecuencia un mejor nivel de salud.

Por el contrario, quienes provienen de una clase social de bajos recursos, tienen menos posibilidades de educación, tendrán un peor estado de salud y difícilmente encontrarán un trabajo bien remunerado, con el cual se puedan desarrollar personalmente (Jódar y Benach, 2000).

Por otro lado, los trabajadores trasladan a su medio laboral no sólo los problemas generados por su situación económica, familiar o emocional inmediata, sino también se puede observar la influencia de los acontecimientos cotidianos de su forma de vida, con repercusión en el medio laboral (Jódar y Benach 2000).

Considerando solamente el ámbito de trabajo u ocupación, hay un mayor interés por estudiar las condiciones de trabajo en organizaciones con empleo formal y estable, donde existan normas de seguridad, puestos de trabajo bien definidos y por supuesto agentes sociales que los cuiden. También deben de conocer la situación y consecuencias de otros trabajos remunerados (Jódar y Benach 2000).

Los mismos autores, mencionan que cuando se habla de condiciones de trabajo se debe incluir a las diversas manifestaciones del trabajo, como las que se vinculan con el ámbito productivo; las ocupaciones formales e informales, las que se realizan en ambientes regulados para su desempeño (empresas) y las que están fuera de este rango (trabajo a domicilio, entre otros.). La Ley Federal del Trabajo, menciona esto en el Título Sexto denominado Trabajos Especiales.

En el transcurso del siglo XX, los estudios realizados por médicos del trabajo, psicólogos, sociólogos, ergónomos, entre otros profesionales especializados, junto al interés de empresarios y organizaciones empresariales han contribuido con diferentes intereses para poder sacar a la luz un gran número de características y las condiciones de trabajo, que antes eran ignoradas o simplemente eran desconocidas, con el fin de reducir costos económicos y mejorar la salud de los trabajadores. (Jódar y Benach, 2000).

Sin embargo, visto desde el punto de vista empresarial, los primeros estudios concernientes a las consecuencias económicas de las condiciones de trabajo, se tomaron en cuenta solamente cuando las enfermedades o accidentes laborales podían suponer defectos de calidad o costos económicos para la empresa.

Primero, tomaron en consideración los costos directos para las empresas como son: asistencia médica, indemnizaciones, interrupción del trabajo, etc. Y más que tomar en cuenta los costos directos que afectan la disminución de la productividad, piezas defectuosas, todas ellas podían ser a consecuencia de malos horarios de trabajo, o simplemente condiciones de trabajo deficientes (Jódar y Benach, 2000).

Actualmente, hay un auge en la experimentación de nuevas formas de organización del trabajo, mediante la prevaecía de los grupos o equipos de trabajo, o enfocándose en la calidad junto a la productividad, teniendo como

resultado una mayor presencia de la Salud laboral tomando en cuenta el diseño de los puestos de trabajo, o como un objetivo de intercambio en la negociación de las condiciones de trabajo, con ello no queda excluido que el riesgo laboral sea derivado hacia la periferia, es decir, hacia las instalaciones productivas o que se encuentran ubicadas en el tercer mundo. (Jódar y Benach, 2000).

En algunas empresas, la nueva división del trabajo esta basada en el "redespliegue" industrial el cual consiste en lograr el traslado de industrias ubicadas en países desarrollados hacia los países en vías de desarrollo (América Latina, entre otras regiones), incorporando allí fuerza de trabajo no calificada, contratada a una tasa salarial varias veces inferiores a la de los países capitalistas. (Sepúlveda, 1987, citado en Lozano, 2008).

El manejo de estos antecedentes nos permite acercarnos, por una parte, a los problemas relacionados de salud afines con el mercado de trabajo en el sector informal, trabajo de la mujer y de los niños, y por otra parte a los problemas de la salud más directamente ligados a las condiciones de trabajo en sectores específicos de la economía (Sepúlveda, 1987 citado en Lozano, 2008).

Algunos componentes y determinantes de las condiciones de trabajo son el principal foco de atención del análisis del puesto de trabajo, es ahí donde los profesionales de la Salud Laboral encuentran la mayor parte de las situaciones y problemas que son relacionados con las condiciones de trabajo. Con todo ello se intenta ir más allá de los puestos y centros de trabajo, con el propósito de mostrar el contexto que les rodea, y de encontrar el porque y el cómo, de determinados puestos de trabajo, encontrando una estrecha relación con las condiciones de empleo, o las determinadas desigualdades sociales, culturales, políticas o económicas no perceptibles (Jódar y Benach, 2000).

Algunos de los elementos relacionados con la situación de trabajo son: el trabajo y el puesto de trabajo, que se refiere a saber que tanta experiencia tiene el obrero, experiencia y costumbre; personalización del puesto de trabajo, símbolos; control de las condiciones de trabajo; organizaciones de alta o baja confianza. (Jódar y Benach, 2000).

Otro punto importante son las relaciones de trabajo que se refieren a la costumbre laboral, transmisión de las calificaciones, personalizaciones, aprendizaje; promoción, antigüedad; comunicación, rituales; obtención del conocimiento, conflicto, compromiso e intercambio (reglas del juego). Sin olvidar la relación existente entre el trabajo y la ocupación, valor otorgado al trabajo, actitudes, concepción del trabajo profesional y del trabajo reproductivo, trabajo y vida cotidiana, experiencia e historia laboral y vital, tiempo de trabajo y tiempo de vida, carrera, movilidad, elecciones y decisiones sobre el trabajo y ocupación, etc. (Jódar y Benach, 2000).

En el párrafo anterior nos podemos dar cuenta de como se relacionan factores, como el grado de influencia entre los diferentes grupos sociales presentes, en la organización, o el conjunto de sanciones económicas, laborales y morales que en el seno de la organización, informal modifican la estructura de las relaciones formales entre empresarios y trabajadores en los centros de trabajo.

### **1.3.7 Factores psicosociales que afectan la salud.**

En la Salud Laboral se entiende como factores psicosociales a "aquellas características de las condiciones de trabajo y, sobre todo, de su organización que pueden afectar a la salud de las personas a través de mecanismos psicológicos" (Levi, 1991).

La organización del trabajo afecta a las .personas a través de procesos emocionales y cognitivos, los procesos emocionales los explica: sentimientos de ansiedad, tristeza, alineación, apatía, etc. y los procesos cognitivos son todos aquellos que provocan una restricción de la percepción, de la habilidad para concentrarse, la creatividad o la toma de decisiones, etc. También afecta al comportamiento (abuso de alcohol, tabaco, drogas, conducta violenta, sobre exposición a riesgos innecesarios, etc.) y por supuesto fisiológicos donde se ven expuestos los cambios en las reacciones neuroendocrinas, las cuales se encuentran estrechamente relacionados (Moncada y Artazcoz, 2000).

En los últimos años, la investigación sobre la organización del trabajo, los factores de riesgo psicosocial y el estrés han tenido gran auge y se han visto abordadas desde distintas perspectivas, como la gestión de empresas y de recursos humanos, el desarrollo organizacional, la productividad y la calidad, o la salud (Moncada y Artazcoz, 2000).

La relación entre los factores psicosociales y la salud es caracterizada por ser más "intangible" que la existente entre los factores de riesgo de tipo físico como por ejemplo: el ruido o las vibraciones, biológicas como el caso de virus, bacterias, etc.; o como es el caso de los químicos (disolventes). En cambio, los factores de riesgo psicosocial son de una naturaleza abstracta; y sus efectos de un carácter inespecífico. Y el gran problema es que llegan a manifestarse tras largos períodos de latencia y además de eso responden a factores laborales, otros extra laborales (Moncada y Artazcoz, 2000).

De los muy diversos estudios que se han hecho con relación entre factores psicosociales y de salud, se puede concluir que existe una serie de factores de riesgo demostrados que tiene su base en la organización del trabajo: el exceso de demandas o exigencias del trabajo, el pobre control de éste, el bajo apoyo social y la falta de recompensas del trabajo. Estos factores de riesgo y

otros de naturaleza organizacional interactúan entre sí e influyen sobre la salud. (Moncada y Artazcoz, 2000).

El fin de haber registrado las relaciones existentes, entre factores psicosociales y efectos de salud es indispensable para la prevención de riesgos laborales, cuyo principal objetivo es evitar que las condiciones de trabajo puedan causar enfermedades a los trabajadores (Moncada y Artazcoz, et al. 2000).

Es importante poner énfasis en el hecho de que para algunas empresas, la palabra motivar, significa dirigir la conducta de los empleados, en otras palabras, convertir al trabajo en un fin; para otras no es así. Muchas otras organizaciones tienen clara la idea de que para la mayoría de los empleados el trabajo no es un fin sino un medio para lograr otras cosas.

La seguridad y la higiene aplicadas a los centros de trabajo tiene como objetivo, salvaguardar la vida y preservar la salud y la integridad física de los trabajadores por medio del dictado de normas encaminadas a proporcionar las condiciones adecuadas para el trabajo, así como capacitarlos y adiestrarlos para que eviten, dentro de lo posible, las enfermedades y los accidentes laborales.

Ante las premisas que integran las consideraciones precedentes, se establece la necesidad imperiosa de desarrollar la capacidad y el adiestramiento para optimizar la Seguridad y la Higiene en los centros de trabajo, a fin de que, dentro de lo posible y lo razonable, se puedan localizar, evaluar, controlar y prevenir los riesgos laborales.

Todo lo anterior, con la finalidad de que los trabajadores obtengan un estado de bienestar físico, psíquico y social, para lograr en ellos una mejor adaptabilidad a las condiciones de trabajo y con ello contrarrestar las

*Todos somos muy ignorantes. Lo que ocurre es que no todos ignoramos las mismas cosas.*

## **CAPÍTULO II**

### **El Síndrome de Burnout o Síndrome de Desgaste Ocupacional**

El trabajo que se desempeña en nuestro país, posee un alto valor para quién lo ejerce, esto por variadas razones, ya que puede ser un espacio de desarrollo profesional y personal, pero también por que es la fuente de ingresos para solventar nuestras necesidades, sin embargo, en ocasiones puede convertirse en todo lo contrario, lo que puede afectar la salud de los trabajadores y de esta manera el desempeño del trabajo; por eso es importante que en el ambiente de trabajo, la salud se comprenda como bienestar físico, psíquico y mental.

El síndrome de Desgaste Ocupacional o Burnout, se puede definir como la presencia de diversos estresores causados en diferentes ambientes como son: el entorno social, en el trabajo y en el propio sujeto, variables de carácter demográfico (sexo, edad, estado civil, número de hijos, etc.), tipo de profesión, el utilizar aparatos tecnológicos, el clima laboral, características de personalidad, entre otras han sido estudiados como facilitadores del Síndrome (Gil-Monte y Peiró, 1997).

De la década de los 70s a la fecha el Síndrome de Desgaste Ocupacional ha quedado establecido como una consecuencia del estrés laboral crónico, integrado por actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja (actitudes de despersonalización) y con el propio rol profesional (falta de realización personal en el trabajo), así como la experiencia de encontrarse agotado (Maslach y Jackson, 1981).

Lo interesante es que según el tiempo y la duración de los estresores, el trabajador se siente desamparado e indefenso, y genera una situación de hundimiento psicológico, psicosomático y social (Buendia y Ramos, 2001).

## 2.1 ¿Qué es el Burnout?

No existe una definición única para el concepto de Burnout, pero existe consenso acerca de que se trata de una respuesta al estrés laboral crónico propio de las profesiones de servicio en las que el trabajador (médico, asistente social, personal penitenciario, etc.) está en contacto estrecho y directo con quien recibe el servicio.

El trabajador, que tiene una fuerte vocación de servicio y una marcada motivación por ayudar a los demás, inicia su trayectoria con expectativas, muchas veces, de trascendencia. La discrepancia entre esas expectativas e ideales iniciales y las características de la realidad cotidiana del trabajo inciden en la aparición del síndrome del Burnout. En este apartado se toma en cuenta la definición que han hecho varios autores a lo largo de la historia para conocer y definir lo que es el Síndrome de Burnout.

Se han hecho varios intentos a través del tiempo de definir un concepto tan ambiguo como el Burnout, sobre todo dentro de la investigación en castellano al no existir una traducción literal del inglés que sea adecuada o satisfactoria. Dentro de los distintos términos en castellano que se han propuesto están: "síndrome por quemarse en el trabajo", "síndrome de desgaste", "síndrome del quemado", "Síndrome de Burnout". Diferentes personas utilizan el término para referirse a cosas distintas, por lo que no siempre existió la base para una comunicación constructiva sobre el problema (Gil-Monte, 2002).

A principios de 1970, mientras Freudenberger trabajaba, observó a un grupo de jóvenes profesionales de la salud que realizaban su labor; notó que estos hombres y mujeres eran altamente idealistas y trabajaban en la búsqueda de nobles ideales, rehusándose a darse por vencidos. Sin embargo, en ocasiones sus esfuerzos causaba peculiares sensaciones de frustración y cansancio (Farber, 2000).

El Burnout, surge como tal en Estados Unidos en los años setenta, cuando Freudenberguer (1974) trata de dar una explicación al proceso de deterioro en los ciudadanos y atención profesional a los usuarios de las organizaciones de servicios. También menciona que el Síndrome de Desgaste Ocupacional hace alusión a la experiencia de agotamiento, decepción y pérdida de interés por la actividad laboral (Gil-Monte y Peiró, 1997).

Según Freudenberger (1974, p. 159) el diccionario define el verbo en inglés "Burnout" como "fallar, agotarse o quedar exhausto por hacer excesivas demandas de energía, fuerza o recursos". Por su parte, Ocampo (1996) define "síndrome" como "conjunto de signos y síntomas que tienen lugar al mismo tiempo, además de ser dependientes unos de otros" (p. 6).

El Síndrome de Desgaste Ocupacional surge por un proceso de deterioro que sufren las personas que brindan un servicio, esto por ser personas altamente idealistas, perfeccionistas y presentan síntomas de cansancio, frustración, sentimiento de que todo lo que hacen no es reconocido; sin embargo, estos síntomas pueden pasar desapercibidos por quién los padece.

El Síndrome de Burnout, tiene su origen en las relaciones interpersonales en el ámbito profesional, cuando esas relaciones llevan a una sobre exigencia, una tensión sobre el componente emocional y cognitivo de la psique, aparecen las condiciones propicias para que aparezca el Síndrome de Desgaste Ocupacional, el cual surge como una respuesta al estrés laboral crónico característico de individuos que brindan algún servicio a personas (Gil-Monte, 1997).

Para Moreno, Gonzáles y Garrosa (1999), el desgaste profesional consiste básicamente en un proceso de pérdida gradual del compromiso y la implicación personal en la tarea que se realiza. Esta disminución relevante puede ocurrir en la mayoría de los rubros de la persona y en el campo de las profesiones asistenciales.

Los inicios del estudio del Síndrome de Burnout se encuentran principalmente en las investigaciones realizadas por Maslach y Everly (Maslach, 1979, 1987; Everly, 1990, citados en Salgado, et al., 1997) acerca de la forma en como los sujetos interpretan y mantienen sus propios estados emocionales ante situaciones críticas.

Maslach (1976) citado en (Buendia y Ramos, 2001) dió a conocer este concepto en el ámbito psicológico. Desde entonces, el término de Desgaste Ocupacional es utilizado para referirse al desgaste que sufren los trabajadores que brindan servicios en: educación, salud, administración pública, dado que en su trabajo tiene fuertes demandas sociales.

Cherniss (1980) menciona que el Desgaste Ocupacional es: “Un proceso que comprende cambios negativos en las actitudes y la conducta del profesional, que brinda un servicio a seres humanos, en respuesta a una experiencia de trabajo demandante, frustrante y poco gratificante”

Hoy en día el Desgaste Ocupacional o Síndrome de Burnout es un riesgo para los empresarios, ya que los trabajadores mantienen un trabajo excesivo, largas horas laborando, lo que les ocasiona una sensación de cansancio, esto crea un estrago en la salud, en lo social, en el ámbito psicológico y en el área económica.

El Desgaste Ocupacional se refiere a un conjunto de sentimientos emocionales, síntomas físicos y comportamientos específicos como consecuencia de condiciones no favorables en los trabajos de servicio o asistencia a otras personas (pacientes o clientes), siendo considerado en general como una respuesta al estrés crónico laboral.

Burke (1987) postula, que el Desgaste Ocupacional, es un proceso de adaptación a las situaciones de estrés laboral. Este proceso se caracteriza por desorientación profesional, desgaste, sentimientos de culpa como consecuencia de la falta de éxito profesional, aislamiento.

Pines y Aronson (1998) definen al Síndrome de Desgaste Ocupacional como un estado en el que se combinan agotamiento físico, emocional y mental, el cual se desarrolla principalmente en personas que se ven implicadas en situaciones emocionalmente demandantes. Las demandas emocionales son, causadas por combinación de expectativas muy altas y situaciones de estrés crónico.

De acuerdo con Maslach y Jackson (1981, 1982) y con Schaufelli, Leiter, Maslach y Jackson (1996), citados en (Uribe, 2008) el Burnout se define principalmente en las siguientes tres dimensiones:

**Cansancio emocional (agotamiento):** pérdida progresiva de energía, el cansancio, el desgaste, la fatiga. 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 los recursos emocionales propios, una experiencia de estar emocionalmente agotado por haber mantenido un contacto cotidiano con las personas a las que hay que atender como objeto de trabajo (pacientes, presos, alumnos, clientes, etc.).

**Despersonalización:** se manifiesta por irritabilidad, actitudes negativas y respuestas frías e impersonales hacia las personas (clientes, pacientes, alumnos, presos, etc.). Puede ser considerada como el desarrollo de sentimientos negativos, y de 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 a que les culpen de sus problemas, por ejemplo el enfermo bien se merece su enfermedad, el cliente es un sujeto detestable, el preso es un delincuente que merece su condena, etc.

**Falta de realización personal** (insatisfacción de logro): son respuestas negativas hacia sí mismo y el trabajo. Es la tendencia de los trabajadores a evaluarse negativamente, y de forma especial esa evaluación negativa afecta a la habilidad en la realización del trabajo y la relación con las personas a las que atienden.

Varios autores ya mencionados que abordan el Síndrome de Desgaste Ocupacional, consideran como un síndrome de falta de realización personal, en el trabajo, cansancio emocional y despersonalización, pero difieren en el orden secuencial en el que aparecen los síntomas en el proceso de quemarse (Buendía y Ramos, 2001).

La vocación por el trabajo puede ser un arma de doble filo: brinda satisfacción si se crece profesionalmente, pero también puede ocasionar desilusión y apatía si la propia tarea es percibida como intrascendente. El Síndrome de Burnout se desarrolla de forma progresiva. El primer indicio es el estrés; el sujeto se ve desbordado por el trabajo. Más tarde, aparecen síntomas como tensión, fatiga, irritabilidad y nerviosismo para terminar con trastornos conductuales y de relación en el ámbito laboral y familiar, en el siguiente apartado se abordarán de forma más detallada cuales son los factores que hacen posible la aparición de este Síndrome.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), señalaba en el año 2000, respecto al estrés laboral que constituía una enfermedad que ponía en peligro las economías de los países y resentía la productividad al afectar la salud física y mental de los trabajadores.

Si aplicamos el concepto de estrés al ámbito laboral, se entiende como un desequilibrio entre las demandas y las exigencias impuestas a un trabajador y su capacidad para poder llevarlas a cabo. Dicha inestabilidad generará una forma de estrés crónico e invalidante que se ha denominado *Síndrome de Burnout*.

El término se traduce literalmente como “quemarse” o “fundirse” y es equivalente al desgaste profesional. La mayoría de los estudios realizados sobre

Burnout destacan que este síndrome se presenta principalmente en los trabajadores que prestan servicios y están en contacto directo con la gente. Actualmente, la mayoría de puestos de trabajo son cada vez más exigentes, por lo que el Burnout se manifiesta no sólo en profesiones asistenciales, sino que se extiende a otros grupos que incluyen desde directivos y mandos intermedios de cualquier tipo de organización hasta profesiones no cualificadas.

De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (OIT), hoy en día se reconoce que el Síndrome de Burnout es uno de los principales problemas para la salud de los trabajadores y el buen funcionamiento de las organizaciones para las que trabajan.

El Síndrome de quemarse por el trabajo constituye en la actualidad un fenómeno en expansión en el ámbito laboral. La organización Internacional del Trabajo (OIT) reconoce que en el entorno laboral puede ser un agente capaz de deteriorar la salud de las personas durante el desempeño de su trabajo. Aunque este síndrome aparece como una psicopatología específica de estos ámbitos profesionales, el fenómeno también ha sido descrito y estudiado en trabajadores de otro tipo de organizaciones como vendedores, policías, entrenadores y deportistas; así como voluntarios.

La gestión de los riesgos asociados al estrés laboral y sus efectos en la salud física y mental, así como una organización adecuada del trabajo, son las mejores formas de prevenir el Síndrome de Burnout, o en el caso de que los empleados ya lo estén sufriendo, impedir que perjudique gravemente su salud y/o el entorno laboral en el que se desempeñan.

**Manifestaciones socio-laborales:** Los problemas interpersonales pueden darse con los pacientes, los compañeros, los superiores o los subordinados, se destaca el *distanciamiento afectivo* individual de los contactos sociales, a veces acompañado de un excesivo distanciamiento defensivo el llevar a la casa los problemas laborales como un desplazamiento negativo, que puede aumentar los

conflictos de pareja. *El hipercriticismo y la desconfianza hostil* así como la insensibilidad y el excesivo distanciamiento defensivo que se puede presentar como *aburrimiento cínico y estereotipado o amarga insatisfacción* con los logros profesionales, está en agudo contraste con los buenos propósitos de un humanismo ideal, bien intencionado y empático con los que comenzó su carrera profesional. *La persona "quemada" no se siente querida o valorada por los colegas o por la organización* y por eso se defiende pagando con la misma moneda con la que él se siente pagado (Joseba Félix, (s.f.). Síndrome de Burnout. Recuperado el 7 de julio de 2009 de [www.euskonews.com](http://www.euskonews.com) › EM 291 › Gaiak)

## **2.2 Desencadenantes y facilitadores del Burnout (Causas)**

En la aparición del Síndrome de Burnout inciden variables del entorno social, laboral y variables de personalidad del profesional afectado. Los estudios de las variables sociales que pueden tener incidencia en la aparición del *Burnout* se han centrado, hasta el momento, en las variables demográficas de edad, sexo, estado civil, etc. Los estudios acerca de las variables laborales e individuales son mucho más amplios y si bien es una tarea imposible determinar todas las circunstancias que pueden llegar a intervenir en la aparición del Síndrome, se ha llegado a identificar una serie de características que desencadenan y facilitan el desarrollo del mismo.

Por desencadenantes entenderemos aquellos estresores percibidos con carácter crónico que ocurren en el ambiente laboral. Por facilitadores se entiende las características personales o rasgos de personalidad que favorecen la aparición del desgaste profesional en ciertas personas susceptibles (Gil-Monte y Peiró, 1997b).

Ésta es una diada muy importante, de carácter subjetivo, es decir, el ambiente laboral puede parecer un desencadenante, pero hay personas que funcionan muy bien en ambientes que a otros les pueden resultar estresantes; lo

que puede ocurrir, es que las características de personalidad no sean las adecuadas para el trabajo a realizar, pues pensar en un ambiente de trabajo libre de cualquier variación es casi como querer encontrar una aguja en un pajar.

El Síndrome de Burnout según Ramírez (1994) es provocado por una multiplicidad de factores y que no son siempre todos o los mismos los que entran en juego. Leiter (1988) menciona que “las características del ambiente de trabajo tienen una relación más directa para desarrollar el Síndrome, que los factores tanto personales como demográficos y de personalidad” (pag. 113).

Maslach (1982) sostiene que las cualidades internas determinan la manera en que una persona maneja las fuentes externas de estrés emocional y ayuda a explicar por qué una persona experimenta Burnout en un escenario particular de trabajo y otra persona no. Agrega que el tratar con gente puede ser muy demandante, ya que se necesita de mucha energía para conservar la calma, ser paciente ante la frustración y ser comprensivo cuando se está rodeado de miedo, dolor, enojo o vergüenza. Los elementos que pueden predecir el desencadenamiento del Burnout, pueden variar en cada individuo y en cada ambiente laboral.

Miller y Dell Smith (1997) reportan que si una persona encuentra su trabajo como algo perfecto y la respuesta a todos sus problemas, es propensa a presentar el Síndrome de Burnout. Esto se debe a que se establecen aspiraciones altas y metas ilusorias e imposibles de realizar que en un tiempo variable, llevan a un desgaste físico, emocional y mental, el cual es muy difícil vencer.

De acuerdo a lo que se menciona en párrafos anteriores, se resumen algunos de los desencadenantes en el entorno laboral: un empleo que no se ajusta a las expectativas ni al nivel profesional del trabajador, incomodidad en el puesto de trabajo, incorporación de nuevas tecnologías con pérdida de rol personal y profesional y aspectos internos de la empresa.

Tres causas generales del Burnout, según Pines y Aronson (1989) son:

1. Trabajar con gente: esto se debe a la responsabilidad que implica el servicio a terceros, la toma de decisiones que los afectan, la interacción constante y el involucramiento emocional.
2. Una muestra auto selectiva: los clientes seleccionan el servicio al que acuden. El trabajador no tiene la facultad de elegir a quién atender y a quien no.
3. Una orientación centrada en el cliente: se refiere a la visión en la cual el receptor del servicio es lo más importante y sus necesidades tienen prioridad sobre las del trabajador.

Según Flórez (1994) las determinantes laborales más frecuentes para la aparición de este síndrome son:

1. La baja implicación laboral: cuando se tiene escasa o nula injerencia y/o control en la toma de decisiones sobre las propias tareas.
2. El escaso nivel de autonomía: el trabajador está sujeto al criterio y decisiones de otros sobre la forma en que debe realizar sus actividades.
3. La indefinición de las tareas: cuando los objetivos de las labores a realizar no son claros, surge un sentimiento de incertidumbre y confusión.
4. El malestar físico: se refiere a síntomas fisiológicos tales como dolores de cabeza, enfermedades gastrointestinales, de vías respiratorias, cardiovasculares, entre otras.
5. La elevada presión del trabajo: las demandas excesivas y el escaso tiempo y/o recursos para cumplirlas provocan tensión al realizar las actividades requeridas.

6. La ausencia de apoyo en la supervisión y/o dirección: la falta de respaldo por parte de los superiores ocasiona que el servidor se sienta desprotegido al tratar de cumplir con sus objetivos.

7. La rutina y la burocratización: la labor monótona y los complicados y excesivos trámites administrativos generan pérdida de interés por las tareas encomendadas y su realización.

8. La falta de soporte social tanto dentro como fuera del ámbito laboral: el apoyo de aquellas personas que rodean al trabajador en su vida diaria es fundamental para su adecuado desempeño: no contar con éste afecta la confianza en sí mismo y por ende el cumplimiento apropiado de su labor.

El índice de desempleo en nuestro país muestra cifras impactantes, pero no solo los desempleados sufren las consecuencias, un alto porcentaje de gente con trabajo sufren enfermedades psicosomáticas causadas por la falta de adaptación a las nuevas reglas del mercado laboral. La competitividad e inseguridad que rigen en el ámbito laboral, las exigencias del medio, los cambios trascendentales en los enfoques de la vida y las costumbres, condicionan un ritmo vertiginoso, que genera angustia, agotamiento emocional, trastornos en los ritmos de alimentación, actividad física y descanso, con dolencias físicas, psíquicas y factores de riesgo que ponen en jaque a la salud de los individuos del nuevo milenio.

Franco (1997), propone la siguiente clasificación de acuerdo a su causalidad:

- 1) Factores personales,
- 2) Factores institucionales y
- 3) Características del paciente.

## **Factores personales:**

**1.-Aspiraciones nobles y un elevado idealismo inicial:** Esto lleva a la persona a pretender alcanzar metas demasiado elevadas, poco realistas y muy generales (poco claras), cuando no logra alcanzar las altas metas que al principio de su profesión idealizo, empieza a sentirse desalentado, culpable, poco efectivo y frustrado.

**2.- Falta de criterio para medir logros:** Esto se encuentra relacionado con una falta de consciencia de las propias fuerzas, debilidades y limitaciones, con un elevado idealismo y sentimiento de omnipotencia. En este punto el individuo pareciera no tener claro si lo que está realizando es o no correcto y está causando beneficios. Existe una relación directa entre agotamiento laboral mientras mayor sea la insatisfacción, mayor será la tendencia a experimentar agotamiento.

**3.- Tipo de personalidad:** Las personas más propensas a desarrollar Burnout son las sensibles, idealistas, excesivamente dedicadas, responsables, perfeccionistas y muy empáticas, pero a la vez impacientes, omnipotentes, susceptibles de sobreidentificarse con los pacientes, obsesivas, intolerantes y que se olvidan del cuidado propio. Pareciera como si estos individuos se preocuparan y cuidaran más de los demás, que de si mismos.

Maslach (1982) agrega otro factor de personalidad en el Burnout. El individuo necesitado de ser aprobado y aceptado por las demás personas. Razón por la cual será muy dependiente y trabajará muy duro para complacer y satisfacer todas las demandas de sus pacientes.

**4.- Sobrecarga de trabajo autoimpuesta:** Los sujetos de mayor riesgo dentro de esta área son los que trabajan más tiempo del debido con una

recompensa financiera mínima y/o que utilizan el trabajo como sustituto de la vida social y/o familiar.

Las alteraciones físicas son las mayormente percibidas por el individuo que las sufre y las que causan un mayor impacto sobre su calidad de vida. Los síntomas actitudinales, emocionales y conductuales, son los que más afectan las relaciones interpersonales y son mayormente percibidos por las personas del entorno. Estos síntomas presentados no sólo producen consecuencias en el plano físico e interpersonal de la persona afectada sino que también tiene repercusiones directas sobre la organización para la cual trabaja.

### **Factores Institucionales:**

En 1980, Cherniss señaló, que las personas que laboran en trabajos extremadamente demandantes, frustrantes o aburridos, tienden a cambiar más negativamente, que las personas cuyo trabajo es interesante, apoyado y estimulado. Este autor, a diferencia de Maslach que propone que la principal causa del Síndrome de Burnout es la interacción humana estresante, considera que a interacción profesional con la organización o institución es la causa más importante.

Farber (1985), Maslach (1982), Edelwich y Brodsky (1980), Cherniss (1980) y Flórez (1994), coinciden en que el medio ambiente institucional que desencadena el Burnout, tienen en común la “sobrecarga” (de trabajo, personas, etc.). Están de acuerdo además en que el trabajo en el área de servicio asistencial es más propenso a causar el Síndrome de Agotamiento cuando se lleva a cabo en una institución.

Por lo que, dentro de las causas institucionales que pueden ser las causantes de desarrollar el Burnout se encuentran: demasiadas horas de trabajo, falta de autonomía, insuficiencia de recursos, demandas excesivas de productividad, inadecuado entrenamiento profesional, remuneración baja,

discriminación sexual, financiamiento y apoyo institucional inadecuado, escalamiento administrativo, falta de supervisión y retroalimentación por parte de los superiores y de los compañeros. (Franco, 1997).

### **Características de los pacientes**

La interacción del profesional (secretarias, médicos, enfermeras y todo aquel que proporcione un servicio) con el paciente es a la vez una fuente de satisfacción, de estrés y agotamiento emocional. El tipo y grado de problemas que tiene el paciente, su pronóstico, las actitudes y comportamiento que muestre, son elementos que pueden aumentar o desencadenar el síndrome de Burnout.

Cherniss (1980) citado en (Gómez, R. A., 1998) menciona que, cuando los pacientes están motivados y con una buena respuesta, pueden ayudar a facilitar el proceso y hacen el trabajo más estimulante para el profesional. Pero cuando el paciente es resistente o apático, la tarea del profesionista se vuelve más difícil y existe un sentimiento de que el primero no está cumpliendo con su parte del “contrato”.

Los pacientes son personas con problemas, ya sea que se encuentren enfermos, incapaces de cuidarse a sí mismos o experimentan algún otro tipo de dificultad. Esta parte negativa es lo que el profesional recibe, lo cual genera una tendencia a que ponga menor atención o incluso ignore lo que es bueno y saludable de los pacientes. Como consecuencia de enfocarse en lo negativo, la interacción entre el profesionista y el paciente está frecuentemente cargada de sentimientos fuertes como dificultad, miedo, frustración o enojo. Estos sentimientos pueden ser experimentados por ambas partes en dicha relación (Maslach, 1978).

Maslach (1982) también propone que, si la naturaleza del contacto del profesional con la gente es especialmente desgastante, deprimente o difícil, entonces quien provee la ayuda puede desarrollar más percepciones negativas o deshumanizadas, acerca de los pacientes.

Uno de los indicadores más clásicos es la baja satisfacción laboral. Una baja satisfacción laboral se traduce en un deterioro de la calidad de servicio que el trabajador ofrece. Esto se observa muchas veces bajo la forma de desconexión psicológica del profesional, que evita hacer contacto visual con las personas que atiende, habla como si ellas no estuvieran presentes, contesta con palabras ininteligibles o con gruñidos, etc.

### **2.3 Diferencia entre Burnout y estrés**

Farber (1985, citado en Pinelo y Salgado, 2002) señala que aunque el estrés y el Burnout son conceptos similares, no son idénticos. El Burnout no es el resultado per se del estrés, sino que se genera por no tener algún “escape” de éste, y no contar con un sistema de soporte. El estrés puede tener efectos positivos o negativos, mientras que el Burnout siempre posee efectos negativos.

El estrés por sí solo no es un causante directo de Burnout ya que es posible vivir y progresar en un ambiente estresante, siempre y cuando exista un sentimiento de que la labor realizada es apreciada y tiene significado. Es cuando el nivel de estrés sobrepasa las recompensas y el trabajo carece de significado que sobreviene el Burnout (Pines y Aronson, 1989).

El síndrome de desgaste profesional no es lo mismo que una fatiga crónica o tensión temporal, sin embargo estos sentimientos pueden ser signos tempranos de Burnout (Cherniss, 1980).

Maslach (1982) menciona que, la relación entre estrés y desgaste profesional, es que el estrés surge de la interacción social entre el que ayuda y el que es ayudado.

El término de desgaste profesional, en contraste con el estrés generado por el trabajo, ha sido reservado para los efectos de un estrés crónico severo, en los profesionales con un alto grado de contacto humano. (Van Leeuwen y Kwee, 1990; y Beverly, A.P.1991, citados en Gil Monte y Peiró, 1997).

Maslach (1978) considera que las situaciones de estrés personal que están correlacionadas con el Burnout, provienen del agotamiento emocional, y éste va acompañado de: cansancio físico, enfermedad, síntomas psicósomáticos, incremento en el uso o abuso de drogas y/o alcohol para reducir la tensión. También se reportan más enfermedades mentales, conflictos maritales y familiares, deseos de estar solo, etc.

Miller y Col. (1995) citado en (Pinelo y Salgado, 2002) postulan que el Síndrome de Burnout es una constelación de síntomas que se intensifican y/o disminuyen, según como los profesionistas manejen el estrés que se les presenta.

Pinelo y Salgado, (2002) dicen que el estrés es un condicionante para que se desarrolle el síndrome, sin embargo su causa, consecuencias y manifestaciones resultan diferentes en cada individuo.

De manera general el estrés laboral, surge cuando nuestras demandas exceden a los recursos de los que disponemos para hacerles frente. Es decir, cuando nos sentimos sobrepasados, desbordados por las tareas que hemos de realizar (ya sea porque nos lo piden los clientes, los jefes, los compañeros, o bien, porque nos lo pedimos nosotros mismos).

La buena noticia es que estar estresados de forma temporal no nos afectará de manera grave. Por el contrario al hablar de Burnout estamos aludiendo a una realidad más compleja y problemática que la del estrés laboral. Las principales diferencias mencionadas por Hart (1984) son:

TABLA 1. DIFERENCIAS ENTRE BURNOUT Y ESTRÉS

BURNOUT	ESTRÉS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de compromiso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exceso de compromiso</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Emociones aplanadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emociones exaltadas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Daño emocional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Daño Físico</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>El agotamiento afecta la motivación y la energía psicológica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El agotamiento afecta la energía física</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Produce desmoralización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produce desintegración</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pérdida de ideales y esperanza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pérdida de “combustible y energía</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Depresión causada por la pérdida de los ideales y la esperanza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Depresión causada por la necesidad del cuerpo de protegerse y preservar energía</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sentimiento de indefensión y desesperanza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sentimiento de urgencia e hiperactividad</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Despersonalización y desapego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desórdenes de pánico, fobias y ansiedad</li> </ul>

FUENTE: Hart, A. (1984): *Doping with Depression in the Ministry and Other Helping Professions*

## 2.4 Diferencia entre distrés y eustrés

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

El concepto estrés se ha dividido en “disstrés” y “eustrés”, ante el principio de que el estrés no es siempre negativo, donde “dis” =malo y “eu”= bueno o positivo.

### **Eustrés (Estrés Positivo)**

Representa aquel estrés donde el individuo interacciona con su estresor pero mantiene su mente abierta y creativa, y prepara al cuerpo y mente para una función óptima. En este estado de estrés, el individuo deriva placer, alegría, bienestar y equilibrio, por ejemplo, experiencias agradables y satisfactorias.

El eustrés es asimismo un estado de conciencia, en el cual pensamiento, emoción y sensación parecen organizarse para proporcionar un efecto general de alegría, satisfacción y energía vital. En realidad las técnicas de relajación nos orientan más hacia un estado de eustrés que a uno de calma boba, que nos resulta inútil para nuestros deseos de acción y realización, el estado de eustrés es el objetivo de la relajación, la relajación es para la acción.

Podemos comprender que el Eustrés no solo incrementa la vitalidad, salud y energía sino que además facilita la toma de decisiones que permitirán llevar la iniciativa en el desarrollo como ser humano, permitiendo un nivel de conciencia capaz de sentir la vida como una experiencia única y valiosa.

La persona con estrés positivo se caracteriza por ser creativo y motivado, es lo que lo mantiene viviendo y trabajando. El individuo expresa y manifiesta sus talentos especiales y su imaginación e iniciativa en forma única/original. Se enfrentan y resuelven problemas.

Los estresantes positivos pueden ser una gran alegría, éxito profesional, el éxito en un examen, satisfacción sentimental, la satisfacción de un trabajo agradable, reunión de amigos, muestras de simpatía o de admiración, una cita

amorosa, participación en una ceremonia de casamiento, la anticipación a una competencia de un evento deportivo principal, una buena noticia, desempeñando un papel en una producción teatral, entre otros.

Por lo tanto, el estrés positivo indispensable para nuestro funcionamiento y desarrollo. No es posible concebir la vida sin estímulos externos; la ausencia del estrés positivo es la muerte.

### **Distrés (Estrés Negativo).**

Este tipo de estrés produce una sobrecarga de trabajo no asimilable, la cual eventualmente desencadena un desequilibrio fisiológico y psicológico que termina en una reducción en la productividad del individuo, la aparición de enfermedades psicosomáticas y en un envejecimiento acelerado. Es todo lo que produce una sensación desagradable.

La vida cotidiana se encuentra repleta de los estresantes negativos, tales como un mal ambiente de trabajo, el fracaso, la ruptura familiar, un duelo, entre otros. Va acompañado siempre de un desorden fisiológico, las catecolaminas producen una aceleración de las funciones y éstas actúan alejadas del punto de equilibrio, hiperactividad, acortamiento muscular, somatizaciones, en suma: envejecimiento prematuro, son los efectos secundarios del estrés negativo.

Pueden ser estresores: el trabajo, la familia, las enfermedades, el clima, el alcohol, el tabaco, las frustraciones, en suma centenares de estímulos internos o externos de carácter físico, químico o social. Incluso un exceso de estrés positivo puede ser causa de distrés, desde cuando gana el propio equipo a la suerte en los juegos de azar, en ambos casos se produce infartos por exceso de júbilo. (Lopategui, Corsino Edgar (2001). Estrés y distrés. Recuperado el 15 de Enero del 2010 de: <http://www.saludmed.com/Bienestar/Cap4/Estres-D.html>.)

## **Ansiedad**

Cuando se mantienen elevados niveles de estrés, durante un período grande de tiempo, comienzan a aparecer comportamientos inadecuados(o la realidad se interpreta en forma equívoca), uno de ellos es la ansiedad, un estado que sin ser patológico al principio, acaba siéndolo, debido a la suma de tensiones y sobrecargas musculares por la hiperactivación del sistema simpático-adrenérgico el cuerpo se va volviendo cada vez más sensible a estímulos menores que aún careciendo en condiciones normales de capacidad de alterar la respuesta metabólica, en una situación de hipersensibilidad acaba generando una respuesta excesiva. Un simple timbre puede hacer saltar a una persona de su asiento, o acelerar sus pulsaciones, repetido hasta la saciedad cualquier estímulo externo parece ser capaz de desencadenar un estallido, que se traducirá en un aumento del ritmo cardíaco, aceleración de la respiración, elevación de la presión arterial, vertido de lípidos al torrente sanguíneo, y un largo etc. (Barrios Marco Francisco, (2007). Eustrés y Distrés. Recuperado el 15 de Enero del 2010 de: <http://evagloriaspain.spaces.live.com/blog/cns!5B4D83582E61A858!257.entry>).

### **2.5 Medición del Burnout**

El Burnout ha sido descrito en sus inicios por técnicas proyectivas, entrevistas, observaciones clínicas, auto-informes y cuestionarios, recientemente éstos métodos de evaluación han sido sustituidos por instrumentos de medición más confiables en términos de escalas para medir principalmente los tres factores de Leiter. Algunos de los instrumentos más conocidos son los siguientes:

Maslach Burnout Inventory-MBI-(Maslach y Jackson, 1981, 1986); Burnout Measure-BM-(Pines y Aronson, 1988); Teacher Stress Inventory-TSI-(Schutz y Long, 1988); Teacher Burnout Scale-TBS-(Seidman y Zager, 1987, en Buendia y Ramos, 2001); Holland Burnout Assessment Survey-HBAS-(Holland y Michael, 1993); Stress Profile for Teachers-SPT-(Klas, Kendail y Kennedy, 1985);

Cuestionario Breve de Burnout-CBB-(Moreno y Oliver, 1993); Escalas de Evaluación de Estrés, Satisfacción Laboral y Apoyo Social-EESSA-(Reig y Caruana, 1987); El Cuestionario para la Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo-CESQT (Gil-Monte, 2005 citados en Uribe, 2008).

El instrumento más utilizado y confiable en México para medir estrés es el de Salud Mental Estrés y Trabajo-SWS Survey-(Osterman y Gutiérrez en Gutiérrez, Ito y Contreras, 2002), sin embargo, este instrumento abarca estrés laboral y otros factores de salud, pero no incluye el síndrome de Burnout bajo un modelo progresivo en términos de proceso. (Uribe, 2008).

Otro instrumento utilizado en México y mucho otros países es el MBI de Maslach y Jackson (1981,1986) consta de 22 reactivos, se basa en los tres factores de Leiter, sin embargo, de acuerdo con Schute, Toppinen, Kalimo y Schaufeli (2000) citado en (Uribe, 2008), diversos estudios hechos por diferentes investigadores; las normas, puntuaciones criterios presentan problemas con las clasificaciones de patología, clasificaciones diagnósticas y niveles de Burnout, ya que estos pueden diferir según las profesiones, el país y la cultura. Además recomiendan conservar la estructura factorial de los tres conceptos: despersonalización, realización personal y cansancio emocional.

Según Leiter (1991) citado en (Uribe, 2008) diferentes medidas relativas a la cantidad de trabajo están vinculadas a la aparición del Burnout, tales como la carga de trabajo, el nivel de demanda experimentado, los que estarían vinculados al cansancio emocional, mientras que estarían desvinculados a la despersonalización y a la realización personal; Burke y Richardsen (1996) citado en (Uribe, 2008) lo relacionan a organizaciones con sobrecarga de trabajo; Schwab, Jackson y Schuler (1986) citado en (Uribe, 2008) lo vinculan al conflicto y a la ambigüedad de rol; Friesen y Sarros (1986) citado en (Uribe, 2008) además del conflicto y ambigüedad de rollo vincularon a actitudes negativas hacia los clientes o usuarios.

Según Buendía y Ramos (2001) pocos han sido los trabajos dirigidos a analizar la influencia de las grandes variables organizacionales o de productividad, los que se han realizado, se han hecho por la psicología organizacional, tales como la cultura corporativa, el clima organizacional y los estilos directivos.

Cox, Kuk y Leiter (1993) citados en Uribe (2008) han propuesto que el Burnout se asocia con las llamadas organizaciones poco saludables (healthiness) a partir de las concepciones de las organizaciones saludables (healthy work), concibiendo de que existen organizaciones patógenas, también denominadas organizaciones.

En el terreno de la personalidad y la salud, el Burnout ha sido asociado más con un patrón de personalidad que con un tipo de personalidad por lo que es necesario realizar investigación que vincule diversos modelos de personalidad al proceso en sus diferentes situaciones psicosociales. Cherniss (1980) propuso que más que personalidad se deberían de buscar formas de orientación en el ámbito laboral, lo que podría estar vinculado a tipos de personalidad.

Actualmente, se han llevado a cabo muchos estudios sobre Burnout en países como Estados Unidos, Canadá, Gran Bretaña, Israel y España entre otros, con avances clínicos, teóricos, metodológicos y culturales realmente sorprendentes (Buendía y Ramos, 2001; Gil-Monte, 2005 y Lazarus, 2000).

En Latinoamérica y, principalmente en México, la investigación que se ha realizado ha sido en el campo relacionado al estrés en general (Del Pino, 2005; Gutiérrez, 2000; Gutiérrez, Ito y Contreras, 2002 citados en Uribe, 2008), y a múltiples estudios de salud ocupacional relacionados con variables estresoras pero no de Burnout en forma específica con un instrumento mexicano, la mayoría se ha realizado utilizando el MBI o el CSQT.

## 2.6 Síntomas del Burnout

Maslach y Jackson (1981,1982) sostienen, que es un Síndrome que se caracteriza por los siguientes síntomas: despersonalización, cansancio emocional, falta de realización personal en el trabajo. Sobre todo este Síndrome es presentado por profesionales de la salud (médicos, enfermeras, etc.) y también los que trabajan brindando servicios humanos (custodios, policías, secretarias, etc.).

Si bien no se limita solo a estos profesionistas (Ramos, 1999). Por otro lado el mismo autor, destaca que el Síndrome de Desgaste Ocupacional se origina como una respuesta al estrés crónico, y también se puede explicar como resultado de un proceso continuo en el que principalmente fallan las estrategias de afrontamiento, que suele emplear el sujeto. Las estrategias de afrontamiento, tienen la función de ser variables mediadoras entre el estrés percibido y sus consecuencias.

El síndrome de Burnout se caracteriza por la existencia de diversos síntomas y su presencia e intensidad varía de acuerdo a cada individuo. Los investigadores Maslach, 1982; Freudemberger, 1972; Potter, 1987; Pínes y Aronson, 1988; Padró, 1982; Lamontagne, 1995 (citados en Gil- Monte y Peiró, 1997), dividen dichos síntomas en tres áreas: física, psicológica y conductual.

En relación con los síntomas físicos la persona que desarrolla el síndrome de Burnout puede presentar: agotamiento físico, fatiga crónica, disminución de energía, insomnio, pesadillas, cefaleas, alergias, dolor de cuello y espalda, susceptibilidad a infecciones, problemas cardiovasculares, problemas gastrointestinales y trastornos de alimentación.

En las alteraciones de tipo físico se pueden encontrar problemas cardiovasculares, hipertensión, cefaleas, insomnio, falta de apetito y padecimientos psicosomáticos (Melamed, Kushnir, Shiron, 1992).

En relación con los síntomas psicológicos la persona puede desarrollar: agotamiento emocional, baja autoestima, sentimientos de fracaso y reducción en la productividad, sentimiento de que su trabajo no es apreciado, desarrollo de actitudes negativas hacia los pacientes e insensibilidad. Otros síntomas pueden ser la aparición de deseos de aislamiento, ansiedad, negativismo, tristeza, impaciencia, cambios de humor, sentimientos de impotencia, desilusión, cinismo, etc.

También puede existir dificultad para controlar sentimientos, facilidad para enojarse, sentirse abrumado bajo cualquier presión, percibir que todos quieren hacerle daño (paranoia), volverse demasiado rígidos, tercos e insensibles y pasar la mayoría del tiempo en el trabajo. (Daniel y Szabo, 1995).

Freudenberguer (1974) señaló que los sujetos afectados por el Síndrome de Burnout manifiestan sensaciones de cansancio y fatiga, catarro crónico, jaquecas frecuentes, alteraciones gastrointestinales, insomnio, alteraciones respiratorias, facilidad para enfadarse, se frustran con frecuencia y les cuesta reprimir sus emociones, gritan fácilmente, se vuelven suspicaces hasta el punto de rayar en la paranoia y la omnipotencia, se muestran tercos e inflexibles y se niegan a verbalizar sus problemas, incluso actúan como si estuvieran deprimidos.

Asimismo se pueden presentar dificultades para concentrarse, falta de capacidad para tomar decisiones o hacer juicios, pérdida de objetividad para evaluar el funcionamiento, trastornos de atención, de percepción y memoria, negación del problema, falta de motivación y apatía. Las actitudes negativas que presentan las personas hacia sí mismas, hacia los pacientes y hacia el trabajo pueden generar sentimientos de culpa. En niveles avanzados del Síndrome de Burnout puede presentarse depresión, paranoia o actos suicidas.

Firth, Mc Intee, Mc Keown y Briton (1986) afirman que el Síndrome de Burnout se caracteriza por actitudes negativas hacia los sujetos que constituyen el objeto de su trabajo y hacia el propio trabajo, así mismo, presentan: ausentismo, uso de alcohol y otras drogas, pesimismo, apatía, motivación laboral escasa o nula, bajo compromiso laboral, irritabilidad hacia los colegas y hacia las personas destinatarias del trabajo, preocupación excesiva por el confort y el bienestar laboral, tendencia a racionalizar los fracasos culpando a los usuarios o al sistema, resistencia al cambio, creciente rigidez y baja creatividad.

La lista de síntomas psicológicos que puede originar este síndrome es extensa, pudiendo ser leves, moderados, graves o extremos. Uno de los primeros síntomas de carácter leve pero que sirven de primer escalón de alarma es la dificultad para levantarse por la mañana o el cansancio patológico, en un nivel moderado se presenta distanciamiento, irritabilidad, cinismo, fatiga, aburrimiento, progresiva pérdida del idealismo que convierten al individuo en emocionalmente exhausto con sentimientos de frustración, incompetencia, culpa y autovaloración negativa.

Los graves se expresan en el abuso de psicofármacos, ausentismo, abuso de alcohol y drogas, entre otros síntomas. Cuando el Síndrome de Burnout amenaza con aparecer, se manifiesta por medio de diversas reacciones que alertan de su presencia. Las señales de alarma descritas por Flórez (1994) son:

- 1) Sensación de estar desbordado: cuando las situaciones sobrepasan la propia capacidad para manejarlas de manera eficaz.
- 2) Culpabilidad y autoinmolación: sentimiento de responsabilidad por los fracasos que acarrea conductas de autocastigo.
- 3) Abandono de uno mismo: ante la desesperanza se manifiesta una falta de interés total por el propio bienestar.

- 4) Fatiga, arrebatos de ira y depresión: cansancio excesivo y reacciones desmesuradas de enojo y/o tristeza incontenibles.
- 5) Sentimientos de desilusión: decepción o desencanto ante las situaciones que rodean al individuo.
- 6) Toxicomanías: presencia de conductas adictivas a sustancias que alteran el estado de conciencia.
- 7) Enfermedades físicas: manifestación de padecimientos fisiológicos tales como: cefaleas, trastornos gástricos, cardiovasculares, nerviosos, etc.
- 8) Pasividad y distanciamiento: indiferencia, inmovilidad o desapego ante las situaciones de cualquier índole que afectan al sujeto.
- 9) Pérdida de memoria y desorganización: frecuentes olvidos involuntarios y escasa capacidad para mantener cierto orden en la vida cotidiana.

Las señales de alarma mencionadas tienen repercusiones en varios niveles, ya que pueden traducirse en situaciones que demandan la salud tanto física como psicológica del trabajador, sus relaciones personales, su desarrollo profesional, entre otras circunstancias que resultan problemáticas en su vida diaria.

Freudenberger (1974), Maslach (1978) y Quevedo-Aguado, et al. (1999) clasificaron los síntomas del Burnout en cuatro grupos, de acuerdo con su origen y manifestaciones, dividiéndolos en:

1.- Agotamiento Físico o Síntomas Psicosomáticos: se caracteriza por baja energía, fatiga crónica y debilidad. Se presenta cierta propensión a los accidentes, susceptibilidad a enfermedades, gripas, dolores de cabeza, tensión muscular, trastornos gastrointestinales, cambios drásticos en la alimentación y trastornos del sueño, frío constante, falta de aliento, entre otros.

2- Agotamiento Emocional: involucra sentimientos de indefensión, desesperanza y de estar atrapado. Los signos varían de persona a persona y pueden

manifestarse como: llanto incontrolable, frustración, depresión, indiferencia, crisis emocionales, irritabilidad, enojo, impaciencia, ansiedad, paranoia, dificultad para concentrarse, desencanto, desánimo, sentimientos de soledad o deseos de estar solo, etc.

3.- Agotamiento Mental: se destaca por el desarrollo de actitudes negativas hacia uno mismo, el trabajo y la vida en sí. Sus características principales son: baja moral, insatisfacción, bajo autoconcepto, sentimientos de inferioridad, incompetencia e insuficiencia, deshumanización que se manifiesta por medio de la pérdida del interés por las personas con las que se trabaja, pérdida de sentimientos positivos, simpatía o respeto por los clientes y/o percepción cínica de los mismos en profesiones de servicio.

4.- Signos Conductuales: desempeño deficiente, deterioro en la calidad del servicio, ausentismo laboral, alta rotación del personal, aumento de la conducta violenta y de los comportamientos de alto riesgo como conducción imprudente y aficiones suicidas, incapacidad para relajarse, dependencia de sustancias tóxicas y conflictos matrimoniales y familiares.

El sentirse usado, menoscabado o exhausto debido a las excesivas demandas de energía, fuerza o recursos personales, crea además intensas repercusiones en la persona y en su medio familiar. La progresiva pérdida del idealismo, de la energía y el propósito que experimentan muchos profesionales que trabajan ayudando a otras personas son el resultado de sus condiciones de trabajo.

Es la repetición de los factores estresantes lo que conforma el cuadro de crónico, que genera baja de la autoestima, un estado de frustración agobiante con melancolía y tristeza, sentimientos de impotencia, pérdida, fracaso, estados de neurosis, en algunos caso psicosis con angustia y/o depresión e impresión de que la vida no vale la pena, llegando en los casos extremos a ideas francas de suicidio.

En ocasiones, la parte más difícil es saber reconocer la presencia del Burnout mediante sus signos evidentes, ya que existe el riesgo de minimizarlos o peor aún, de asumirlos como parte normal de la vida laboral. Como se observa, las formas en que se manifiesta el Síndrome de Burnout son muy claras si se comprende tanto su origen como sus factores desencadenantes. Sin embargo, en ocasiones los trabajadores no logran identificar los signos de alerta, ni asociarlos con una condición fuera de lo normal, por lo que permiten, sin saberlo, que el Síndrome avance y se convierta en un círculo vicioso que los desgasta cada vez más. (Grau y Chacón, 1998).

## **2.7 Consecuencias benéficas y nocivas del Síndrome de Burnout**

De acuerdo con Buendía y Ramos (2001) la consecuencia del Burnout es el colapso físico, emocional y cognitivo, lo que obliga a las organizaciones y su personal a dejar el empleo (o a liquidar a una persona en su caso), a ser trasladados o a tener una vida profesional presidida por la frustración y la insatisfacción; ya que, es un proceso que voluntaria o involuntariamente desentiende al trabajador de su puesto de trabajo como respuesta al estrés y agotamiento experimentado.

Se habla de un proceso porque el trabajador no logra solucionar sus problemas relacionados con el Síndrome por las técnicas personales a su alcance, los cambios de conducta y actitud son ineficaces. Partiendo de la estructura tridimensional propuesta por Maslach y Jackson (1982), de cansancio emocional, despersonalización y falta de realización personal, se han llevado a cabo diversas propuestas para que el proceso sea considerado Burnout por el orden y gravedad de sus consecuencias.

### **2.7.1 Consecuencias para la organización**

Por otro lado se presentan consecuencias a nivel institucional, al respecto Moreno y Peñacoba (1995) 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. Asimismo repercute en la insatisfacción laboral, la pérdida de la calidad del trabajo profesional, el ausentismo y la rotación de puestos.

Por otra parte, a pesar de que los profesionistas trabajen horas extras, su productividad disminuye, se deteriora y pospone la atención hacia el paciente y la calidad de ésta; aumenta el ausentismo, los retrasos a la hora de llegada o se adelanta la hora de salida del trabajo. Se pierde el entusiasmo e idealismo. La tensión y agotamiento que el profesionista sufre en su trabajo lo proyecta en su casa, creándose conflictos maritales, de pareja o familiares, lo que conduce a un aumento de las actividades solitarias. (Chan y Hui, 1995).

Entre las consecuencias más importantes que repercuten sobre los objetivos y resultados de las organizaciones cabe citar la satisfacción laboral disminuida, el absentismo laboral elevado, la propensión al abandono del puesto, baja implicación laboral, el aumento de los conflictos interpersonales con supervisores, compañeros y el aumento de accidentes laborales.

Las consecuencias van a ir más allá de la propia organización y van a repercutir de manera directa sobre el conjunto de la sociedad. En resumen, algunas de las consecuencias que se consideran más relevantes: (Tous Pallarés Jordi (2005). Consecuencias del Burnout. Recuperado el 4 Julio del 2009 de: [http://www.borrmart.es/articulo\\_laboral.php?id=1516](http://www.borrmart.es/articulo_laboral.php?id=1516))

**Propensión al abandono de la organización:** El abandono va a tener por parte de los sujetos importantes consecuencias, entre éstas se pueden incluir costos económicos, pérdida de eficacia y eficiencia de la organización para conseguir sus objetivos, alteración de las redes de comunicación, implantación inadecuada de políticas organizacionales.

La relación entre el Síndrome de Burnout y la propensión al abandono de la organización tiene signo positivo. Dimensiones del MBI: la propensión al abandono esta positivamente relacionada con los sentimientos de agotamiento emocional y despersonalización, y negativamente con la realización personal en el trabajo. En la mayoría de los estudios la correlación más intensa se establece entre el agotamiento emocional y la propensión al abandono.

**Absentismo Laboral:** Los niveles de absentismo (falta al trabajo justificado o sin justificar) constituyen una de las consecuencias del Síndrome de Burnout. Éste conlleva, especialmente como consecuencia de los sentimientos de agotamiento emocional, un deterioro de la salud del individuo. La falta de realización personal en el trabajo supone una actitud negativa hacia el propio trabajo que se hace extensiva a la organización. Por lo tanto, altos sentimientos de agotamiento emocional y baja realización personal en el trabajo pueden derivar en tasas más altas de absentismo laboral.

**Deterioro de la calidad de servicio de la Organización:** Los profesionales llegan a tratar a la gente como si fueran objetos y no como seres humanos. Maslach (1982) señala que, los profesores llegan a considerar a algunos alumnos como animales o sujetos de vida inferior, el personal hospitalario puede hacer uso excesivo de drogas para calmar a los pacientes y hacerlos más manejables. También señala en otro trabajo posterior (1986) que el contacto con los clientes es una variable que contribuye al Síndrome de Burnout y por ello, no es sorprendente que éste lleve a una serie de conductas que implican un distanciamiento de aquellos.

Maslach (1986) listó un conjunto de signos y síntomas que configuran el Síndrome de Burnout y que pueden considerarse como consecuencias para la persona e institución:

1. Agotamiento emocional, verbalizado con la expresión “no puedo más”.
2. Quejas contra todo y contra todo el mundo a su alrededor, incluyendo la organización o institución en la que se trabaja.

3. Fatiga y falta de ilusión por el trabajo cotidiano.
4. Sensación de estar atrapado y no tener salida.
5. Dificultad para aguantar la sobrecarga de trabajo.
6. Enfriamiento de las relaciones interpersonales con la pareja, familiares, amigos, compañeros.
7. Actitud cínica ante el desempeño y los beneficiarios del mismo (pacientes o clientes).
8. Disminución de la satisfacción, compromiso y motivación laborales.
9. Creencia de falta de logro profesional.
10. Sentimiento de frustración profesional e ideas de abandono precoz de la profesión, en la que se ha invertido grandes esfuerzos, tanto personales como de formación, con ideas de cambio biográfico radical.
11. Síntomas de somatización: cefaleas, palpitaciones, malestar abdominal, insomnio, entre otras.
12. Intentos de automedicación que incluyen las utilidades de alcohol, tranquilizantes o estimulantes.

Maslach y Jackson 1986 (citado en Franco 1997) opinan que las consecuencias del Burnout son potencialmente peligrosas para los profesionistas, los pacientes y las instituciones en las que interactúan. La persona que brinda sus servicios y posee Burnout, es propensa a problemas de salud, deterioro psicológico, pérdida de la autoestima y una creciente insatisfacción con el trabajo. Además esto puede dañar a los pacientes quienes reciben una menor calidad en el servicio y son tratados con frecuencia de manera inhumana.

### **2.7.2 Consecuencias para los profesionales que brindan servicios**

**Problemas psicosomáticos:** Estos problemas pueden manifestarse en diversas disfunciones de la salud en algunos síntomas físicos como: dolor de espalda o de cabeza, úlceras, mareos, asma, hipertensión, insomnio, taquicardia, pesadillas, cefaleas, alergias, susceptibilidad a infecciones,

problemas cardiovasculares, problemas gastrointestinales y trastornos de alimentación. (Mansilla Izquierdo Fernando, Consecuencias del Burnout. Recuperado el 5 de Mayo del 2009 de: [http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/capitulo4\\_8.shtml](http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/capitulo4_8.shtml))

**Actitudes negativas hacia sí mismos:** El individuo presenta una constelación sintomática que indica la presencia de uno de los factores evidentes de la depresión, en la que la persona desarrolla sentimientos negativos, así como una actitud negativa general hacia si mismo.

**Depresión:** Se ha comprobado la presencia de la depresión en sujetos afectados por el Síndrome.

**Sentimientos de culpabilidad:** La persona presenta sentimientos de culpabilidad en relación a sus acciones personales, laborales o ambientales.

**Cólera:** La persona con Burnout puede presentar reacciones de ira, indignación y/o enojo que manifiesta en sus interacciones habituales.

**Aburrimiento:** Una característica llamativa del sujeto con Burnout es la presencia de sentimientos de aburrimiento en las actividades que realiza, que se convierte en un hastío emocional generalizado en las tareas laborales cotidianas.

**Baja tolerancia a la frustración:** La persona afectada tiene la existencia de una gran frustración con cualquiera de las acciones habituales que realizan y que o acaban con el resultado esperado inicialmente.

**Abuso de drogas:** Las personas que sufren del Síndrome de Burnout pueden presentar grandes ingestas de sustancias tóxicas (café, alcohol, etc.). Las personas que presentan reducida realización personal tienden a este abuso.

### **2.7.3 Consecuencias del Burnout en el Ambiente Social**

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

Los conflictos constantes pueden derivar en enfrentamientos matrimoniales y en la separación de la pareja. Debido al agotamiento emocional los profesionales se encuentran más incapacitados para aislarse de los problemas laborales al llegar a casa y desean estar solos, con el consiguiente deterioro de las relaciones interpersonales. (Díaz, Sonia. (s.f.). Síndrome de Burnout. Recuperado el 15 de noviembre de 2009 en <http://html.sindrome-del-burnout.html>).

Evita hablar de las preocupaciones laborales y se rehúsan a discutir los problemas familiares. Esto genera barreras para una convivencia abierta y sincera, se comportan con los amigos y familiares como si fueran las personas para las que trabaja. Se produce un endurecimiento permanente de los sentimientos del sujeto a consecuencia de las actitudes de despersonalización. (Díaz, Sonia.(s.f.) Síndrome de Burnout.Recuperado el 15 de noviembre de 2009 en <http://html.sindrome-del-burnout.html>)c

El sujeto afectado tiene actitudes negativas hacia la vida en general lo que incluye a su familia, amigos, también se produce una disminución de la vida personal, aparece una disminución de su bienestar personal y social.

Así pues, los costos para toda la sociedad por el síndrome de Burnout son claramente muy altos (Maslach, 1982), lo que representa implicaciones prácticas significativas, como son el ausentismo, renunciaciones, problemas de productividad, insatisfacción laboral, disminución de la calidad de atención, insatisfacción del paciente y mala reputación de la institución (Snibbe, Radcliffe, Weisberger, Richards y Kelly, 1989).

## **2.8 Costos de la Presencia de Burnout**

El Burnout representa una importante fuga de recursos, como pérdidas en productividad. Es asimismo, una condición que afecta la capacidad de los individuos para funcionar laboralmente, por lo que se genera condiciones proclives a accidentes laborales, tanto en perjuicio del propio individuo, como de aquellos con los que interactúa. (Uribe, 2008)

El costo social del Burnout se refleja sólo parcialmente en el componente monetario estimado, pero aún este es de gran magnitud considerable. Si bien es necesario realizar estimaciones adicionales para identificar el tipo de intervenciones que podrían utilizarse para reducir este problema, si es claro que es una situación que debe ser considerada formalmente como una barrera a la productividad. (Uribe, 2008).

Las pérdidas asociadas al Burnout representan el 0.24% del PIB (Producto Interno Bruto) nacional, lo que representa más que el presupuesto anual de grandes instituciones nacionales como el Instituto de Seguridad Social para los Trabajadores del Estado (ISSTE) o que presupuestos de Universidades Públicas (Uribe, 2008).

El daño, sin embargo, no se registra sólo de manera física. Sin saberlo, las empresas pueden perder hasta un 20 por ciento en su productividad debido al síndrome de Burnout, conocido como el Síndrome de Desgaste Ocupacional.

El trabajador o empleado que lo empieza a padecer puede disminuir en un 25 por ciento su rendimiento; quien está en una fase media un 40 por ciento y quien ya lo adquirió por completo, hasta en un 90 por ciento. Este síndrome, conocido también como de Desgaste Ocupacional, es la fase avanzada del estrés laboral que puede llegar a desarrollar una incapacidad total para trabajar.

Un estudio realizado por el departamento de medicina del trabajo del IMSS a 228 trabajadores de una industria textil, detectó que la presencia del síndrome de Burnout está presente en el interior de las empresas en sus diversos niveles: bajo, medio y avanzado.

La muestra examinada refleja que 23 por ciento del total de la población tiene un agotamiento emocional en la categoría media y alta. En cuanto a la despersonalización, el 29 por ciento se ubica en el nivel medio y alto, y en cuanto a la insatisfacción laboral que permite comprobar la presencia del Síndrome, 26 por ciento la experimenta.

El análisis concluye que 26 por ciento de los trabajadores están tocados por alguna de las tres dimensiones del Síndrome de Burnout; mientras que en la categoría baja, es decir los no quemados, oscila entre 35 y 70 por ciento de la población, pero, advierte el estudio, este padecimiento se concibe como una variable continua que puede aumentar. (Adita Ruiz Claudia., (s.f.). Costos del Burnout. Recuperado el 20 de Noviembre del 2009 de: [http://revistafortuna.com.mx/opciones/archivo/2005/noviembre/htm/accidentes\\_laborales.htm](http://revistafortuna.com.mx/opciones/archivo/2005/noviembre/htm/accidentes_laborales.htm))

Países más desarrollados ya han planteado estrategias para combatir el Desgaste Ocupacional y el estrés relacionado a la cotidianidad laboral. México no está exento de presentar consecuencias relacionadas al Síndrome de Burnout por lo que las acciones dirigidas al control del estrés ocupacional y en específico para la detección y control de factores predisponentes para el Síndrome de Burnout deben establecerse en los diferentes sectores productivos del país. (Uribe, 2008).

Es hora de reconocer la importancia de invertir en intervenciones para mejorar las condiciones percibidas de trabajo, generando entornos socialmente aptos que reduzcan el estrés. La responsabilidad no es única de las autoridades, quienes deberán supervisar y promover los esfuerzos hacia esta meta, también es de los empleadores y de las comunidades laborales, con el fin de contar con mejores ambientes laborales y mejoras en la productividad y salud poblacional. (Uribe, 2008).

Lo más positivo para esta situación es gestionar técnicas de recursos humanos y materiales para humanizar la relación laboral y gratificar al individuo en el sentido amplio del término con lo cual se actuaría previniendo el primer eslabón que encadena a estas dolencias y mejorando la calidad de vida.

El reto de los psicólogos es diagnosticar e identificar a tiempo los factores laborales que originan esa sobrecarga emocional y tratar de prevenirlos. Por último, un mensaje esperanzador: si hemos detectado la presencia de Burnout podemos intervenir sobre el mismo. Existen teorías y técnicas para hacer nuestros lugares y tareas de trabajo más amigables, y es posible cambiar nuestra manera de asumir las responsabilidades laborales.

Son especialmente útiles las intervenciones cognitivas basadas en Terapia Racional Emotiva, puede consultarse sobre ellas a un psicólogo de orientación cognitivo-conductual. También es útil la programación y balance del tiempo ocio, de actividades cotidianas, y laboral. Puede, de igual forma, solicitarse apoyo a un profesional, es más difícil de lo que parece gestionar el tiempo. (Adita Ruiz Claudia., (s.f.) Costos del Burnout. Recuperado el 20 de Noviembre del 2009 en: [http://revistafortuna.com.mx/opciones/archivo/2005/noviembre/htm/accidentes\\_laborales.htm](http://revistafortuna.com.mx/opciones/archivo/2005/noviembre/htm/accidentes_laborales.htm)).

El trabajo es y puede ser para muchas personas un área de desarrollo humano en la cual se puede evaluar el desempeño de cada uno de los trabajadores y de esta manera ver de como se ve afectado el trabajo que realizan en la organización. Este tema se abordará con mayor detalle en el siguiente capítulo.

En 1984 el Comité Mixto de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Mundial de la Salud (OMS) examinó de forma sistemática los progresos en el estudio de los factores psicosociales en el trabajo a nivel mundial.

Los riesgos o “factores de riesgo” psicosociales se han definido por la OIT como “las interacciones entre el contenido, la organización y la gestión del trabajo y las condiciones ambientales, por un lado, y las funciones y necesidades de los trabajadores, por otro. Estas interacciones podrían ejercer una influencia nociva en la salud de los trabajadores a través de sus percepciones y experiencia”. (Uribe, 2008).

El concepto de factores psicosociales se ha utilizado para referirse de manera indistinta tanto a elementos externos al individuo como a los efectos que se suceden en él. En el primer caso se encuentran las llamadas exigencias laborales, cargas de trabajo, las demandas, y los estresores, que generalmente hacen referencia a condiciones de trabajo de carácter objetivo a las que se somete el trabajador. En el segundo caso, el concepto se ha utilizado para referirse al efecto que se produce en el trabajador, por ejemplo el estrés es considerado como un daño psicosocial.

El concepto psicosocial también ha sido utilizado para hacer referencia a condiciones derivadas de la organización del trabajo pero que son de distinta naturaleza a las exigencias, demandas o estresores. Tal es el caso del control del trabajo, el cual dota al individuo de condiciones que posibilitan la adquisición

de nuevos conocimientos o la posibilidad de tomar decisiones sobre la actividad que realizan.

La aproximación que ofreció la Organización Internacional del Trabajo desde 1984 señalaba ya la complejidad de este campo de estudio y definía a los factores psicosociales como un concepto complejo y difícil de entender, dado que se refieren a las interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de la organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual a partir de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud y en el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo. (Díez M y Dolan, S. (2008). Costos del Burnout. Recuperado el 1 de Octubre del 2009 de: [http://www.mednet.org.uy/~spu/revista/dic2008/07\\_Trabajo%20Original.pdf](http://www.mednet.org.uy/~spu/revista/dic2008/07_Trabajo%20Original.pdf))

El Comité Mixto OIT/OMS (1984) finalmente definió: "los factores psicosociales en el trabajo consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el empleo y las condiciones de su organización, por una parte; y por la otra, las capacidades del empleado, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo; todo lo cual por medio de percepciones y experiencias influyen en la salud y el rendimiento y la satisfacción en el trabajo." (p3).

Si bien es cierto que la definición de dicho Comité ofrece un panorama integral y dinámico de los factores psicosociales del trabajo, también es cierto que se encuentra una fuerte ambigüedad conceptual y múltiples dificultades metodológicas e instrumentales si uno pretende basarse en ella.

Lo poco sistemático de la definición se observa en cientos de publicaciones especializadas en el tema o incluso, al poner en cualquier buscador la palabra "Factores Psicosociales en el Trabajo", pues se encontrarán cientos de conceptos que se conciben equivalentes, entre ellos: estrés laboral, satisfacción en el trabajo, compromiso con el trabajo, patrón de conducta Tipo

"A", alienación, demandas laborales, ambigüedad de rol, cambios tecnológicos, exigencias laborales, personalidad, balance de vida y trabajo, vigor, apoyo social, autoeficacia, disposición afectiva, percepción cognitiva, afrontamiento, características o condiciones ambientales, características individuales, percepción cognitiva, efectos psicológicos, organización del trabajo, factores de tensión, factor humano, entre muchas otras.

De esta forma, la evidencia actual hace notar que en términos prácticos la concepción del fenómeno de los factores psicosociales laborales es muy variada y por tanto su definición está muy lejos de una adaptación única y convencionalmente universal. Sin embargo, su desarrollo empírico y avance en términos de las evidencias de su potencial, daño a la salud y rendimiento de los trabajadores ha sido innegable, ello gracias a la creación de modelos teóricos que diversos expertos han desarrollado intentando representar los principales mecanismos que a su juicio conllevan a los problemas de salud y rendimiento laboral.

La lista de modelos podría ser interminable, aunque los que habría que destacar son aquellos que desde el punto de vista de la salud ocupacional son los de mayores evidencias empíricas en el mundo. Destaca por ejemplo, el modelo Demanda/Control (Karasek y Theorell, 1991), o el modelo de Desequilibrio Esfuerzo/Recompensa (Siegrist y Peter, 2000), los que han demostrado su relación causal con múltiples problemas de salud crónicos, principalmente con las enfermedades cardiovasculares (Schnall, Belkic, Landsbergis y Baker, 2000).

En un intento por clasificar la gran cantidad de modelos psicosociales laborales documentados en la literatura del tema, pudiéramos encontrar tres tipos de modelos:

a) Aquellos basados en el "entorno psicosocial", que incluyen la consideración de las condiciones generales de trabajo, las características y condiciones del ambiente, la organización del trabajo, la tecnología y sus exigencias, el clima laboral, etc. Se refieren tradicionalmente a todos aquellos aspectos

tensionantes psicosociales del contexto laboral que frecuentemente son llamados "estresores". (ejemplo: modelo demanda/control)

- b) Aquellos basados en el "individuo", que incluyen las características individuales del trabajador, sus recursos y factores disposicionales, su personalidad, su cultura, sus patrones de conducta y creencias. Estos aspectos pueden influir directamente en la salud o moderar/facilitar la influencia negativa de factores del entorno en la salud. Se refieren tradicionalmente a la capacidad de adaptación del individuo que lo hace más resistente o vulnerable al estrés. (e.j. personalidad tipo A o estilos de afrontamiento)
- c) Finalmente, aquellos modelos que refieren a los efectos psicológicos derivados de la interacción trabajador-condiciones laborales, los que pueden tener un carácter negativo o positivo, agudo o crónico. Se refieren tradicionalmente al concepto de eustrés o disstrés en sus distintas dimensiones. (Uribe, P. 2008).

Aunque la mayoría de los modelos actuales han aportado en gran medida al entendimiento de los factores psicosociales en el trabajo, se puede pensar que sus limitaciones se han centrado en la concepción aislada de los factores psicosociales. Su enfoque ha sido únicamente en alguno de los aspectos de la clasificación antes señalada, a pesar de que se ha insistido en el dinamismo de los factores psicosociales y la necesidad de considerar los 3 aspectos: el entorno, las diferencias individuales y los efectos psicológicos derivados de estas interacciones (Comité Mixto OIT/OMS, 1984; Peiró y Prieto, 1996). De esta forma, uno de los principios universales en la estructuración de los modelos psicosociales debiera ser la consideración de estas tres dimensiones, principio que se retoma para la elaboración de la propuesta del presente escrito.

*Un hombre debe buscar lo que es y no lo que cree que debería ser.*

### **Capítulo III Desempeño laboral**

El Síndrome de Burnout, no solo afecta de manera física, psicológica o social a aquella persona que brinden algún servicio, sino también afectan a la organización para la cual laboran; produciendo un clima laboral inadecuado para el personal, afecta la productividad y el desempeño laboral, es por ello que no podemos dejar de prestar atención a las consecuencias que trae consigo la presencia del Síndrome.

Sabiendo que las organizaciones son entes sociales conformadas principalmente por el hombre y que él mismo es considerado su principal activo, dependen directamente de su actuación a la hora de alcanzar los objetivos organizacionales para garantizar su subsistencia. El manejo exitoso de éste recurso se puede lograr a través de mecanismos que permitan aprovechar al máximo su potencial y determinar que factores son los necesarios para su motivación persiguiendo un beneficio para la organización y todos sus miembros.

La naturaleza humana introduce una especial complejidad en el manejo de las organizaciones, por esta razón la administración de recursos humanos debe poseer suficientes habilidades y conocimientos para la conducción exitosa de este recurso a través de la implementación de las actividades necesarias para seleccionar, mantener motivado a su personal, evaluando su actuación.

Por consiguiente, para lograr alcanzar los objetivos propuestos por parte de las organizaciones se deben contar con un personal apto que permita competir en el demandante ambiente empresarial.

Entonces, es importante expresar que la evaluación del desempeño juega un papel fundamental en las empresas ya que a través de ella se puede determinar cual es personal más competente para ejercer las actividades inherentes a los cargos.

### **3.1 ¿Qué es el desempeño laboral?**

La práctica de la evaluación del desempeño no es nueva, los seres humanos vivimos evaluando en todo momento el desempeño de las cosas y de las personas que nos rodean. Desde la edad media se implementaban sistemas formales de evaluación, esto toma mayor auge con el surgimiento de las escuelas de la administración científica donde situaban el trabajo del hombre a la par con las maquinarias ya que el hombre era considerado como un operador de botones. Posteriormente, con el surgimiento de las escuelas de las relaciones humanas, este enfoque se invierte ya que la mayor preocupación de los administradores pasa a ser el hombre y en la actualidad la evaluación del desempeño no solo sirve para planear e implementar los planes de acción, sino también para evaluar y orientar determinados objetivos comunes.

En vista de que el desempeño es una variable importante en el desarrollo de las organizaciones para el mejor entendimiento del tema a tratar se *proporcionan los conceptos más importantes.*

Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo. (Ruiz. A Karla.(s.f.) La importancia de la administración del desempeño en las organizaciones. Recuperado el 25 de noviembre de 2009 en [www.administracion-del-desempenio.shtml](http://www.administracion-del-desempenio.shtml))

El desempeño son las acciones de los empleados consideradas importantes para cumplir las metas de una organización y puede ser medido en términos de lo que hace cada individuo (esto es el nivel de su contribución) (Muchinsky, 2002).

En la organización moderna la evaluación del desempeño en un tema constante debido a que se tiene la necesidad de evaluar diferentes desempeños: financiero, operacional, técnico, la calidad de los productos y del servicio, la productividad de la empresa, la atención al cliente y principalmente el desempeño humano, puesto que las personas son las que le dan vida a la organización y constituyen la piedra angular de la dinámica organizacional (Chiavenato, 2002).

El concepto de desempeño ha sido tomado del inglés “performance” o de “perform”. Aunque admite también la traducción como “rendimiento”, será importante conocer que su alcance original tiene que ver directamente con el logro de objetivos (o tareas asignadas). Es la manera como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad. Bien pudiera decirse que cada empresa o sistema empresarial debiera tener su propia medición de desempeño (Mora Vanegas Carlos (2007). Concepto de desempeño laboral. Recuperado el 3 de Marzo del 2009 en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/alcance-del-rendimiento-y-desempeno-laboral-en-la-organizacion.htm>)

De esto se establece que para tener una metodología general de medición, hay que contar con un modelo básico de funcionamiento de la empresa, el segundo aspecto es postular lo siguiente: conocer cómo opera el trabajador, a su interior y en relación con su entorno, contrastar este funcionamiento con uno deseable (equilibrado en términos de comportamiento), para derivar recomendaciones hacia la mejora continua, utilizar el aprendizaje en nuevas experiencias, para verificar y enriquecer la estrategia; entre otras. (Mora Vanegas Carlos.(2007). Concepto de desempeño laboral. Recuperado el 3 de Marzo del 2009 en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/alcance-del-rendimiento-y-desempeno-laboral-en-la-organizacion.htm>).

La evolución del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo. Y de esta manera, decidir las acciones que deben tomar.

En los años cincuenta, el desempeño era la medida en que una organización, como sistema social, cumplía sus objetivos. En los años sesenta y setenta, Yuchtman y Seashore (1967) definieron el desempeño como la capacidad de una organización de explotar su entorno para tener acceso a recursos escasos. En los años ochenta y noventa, a medida que el pensamiento Constructivista se volvió más estándar en la teoría organizacional, se reconoció que la identificación de las metas de la organización es algo más complejo de lo que se pensaba. Una medición del desempeño organizacional necesita considerar las percepciones de los múltiples miembros o interesados directos de la organización, incluidos aquellos que trabajan dentro de ella.

### **3.2 ¿Qué es evaluación del desempeño laboral?**

El desempeño laboral es una preocupación de las organizaciones en general. La evaluación de una persona en una empresa hoy día es de suma importancia y consiste más bien en un procedimiento esquematizado para medir y determinar el comportamiento y resultados que proyecta un individuo en su trabajo, mejora el desempeño, determina si hay necesidad de volver a capacitar, detecta errores en el diseño del puesto, etc.

La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden encontrar problemas en el desenvolvimiento del trabajo del recurso humano. El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una institución. Para tener un mejor entendimiento de este tema, a continuación se presentan varias definiciones a cerca de este tema.

Chiavenato (2000), nos dice que la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo a futuro. Werther y Davis (2001), mencionan que la evaluación del desempeño es un concepto dinámico y cíclico ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, ya sea formal e informalmente.

En la evaluación del desempeño se requiere que se asignen números o etiquetas “excelente”, “bueno”, “medio” y “escaso” a aspectos o dimensiones de la conducta de un trabajador en un puesto de trabajo (Gómez, Balkin y Carddy,2000).

La evaluación del desempeño ha recibido diferentes denominaciones como son: calificación de la actuación, calificación del desempeño, apreciaciones del empleado, registro de ejecución, calificación de méritos y medición del desempeño (Grados, 2002).

A pesar de cómo se aplique este concepto, cabe mencionar que la evaluación del desempeño, no pretende evaluar a la persona en cuanto a sus virtudes personales o cualidades humanas, recae más bien, sobre los atributos de ella en su papel de trabajador (Arias ,1989)

La definición de evaluación del desempeño es “calificar a un empleado comparando su actuación presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño” (Dessler, 2001,p.321).

Arias (1999) la define como una serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de un puesto o trabajo.

Finalmente como menciona Chiavenato (2002), es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo, además de su contribución a la organización. También es importante

considerar que el objetivo de la evaluación del desempeño de la organización sea compatible con las necesidades de ésta.

Retomando lo anterior, la evaluación del desempeño, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados, la forma en que están desempeñando su trabajo y a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los empleados cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus actividades.

### **3.3 Objetivos de la Evaluación del Desempeño Laboral**

Según Werther (2000), el objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades. Algunas de las finalidades de la evaluación del desempeño son:

- Mejora del desempeño: mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
- Políticas de compensación: las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quienes deben recibir tasas de aumento.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado o por el contrario puede señalar la presencia de un potencial que aun no se aprovecha.

Landy y Conte (2005), mencionan que en los escenarios laborales, la evaluación del desempeño puede usarse con las siguientes finalidades:

- Datos de criterio: en un estudio de validación de criterio de un instrumento o una batería, el psicólogo puede correlacionar los datos del desempeño individual con los resultados de las pruebas y así determinar si la evaluación con fines de selección predice el desempeño exitoso.
- Motivación / satisfacción: al establecer estándares de desempeño apropiados, evaluando el éxito de los empleados para alcanzarlos y realimentándolos sobre el grado en que están alcanzando o excediendo estos estándares, una organización puede incrementar la motivación y satisfacción de sus empleados.
- Despidos: si la organización considera como necesario recortar personal, un factor que podría usarse para guiar la selección de los que serán despedidos podría ser el desempeño, los empleados con menos fortalezas en el desempeño son los candidatos más probables.
- Desarrollo del empleado: a un trabajador se le informa de las fortalezas y debilidades y trabaja con un supervisor para desarrollar un plan para fortalecer las debilidades y construir sobre las fortalezas, con base en el perfil de las fortalezas y debilidades del desempeño, los empleados pueden diseñar una serie de módulos de entrenamiento o de experiencias para el empleado.

Relacionado a la finalidad de la evaluación del desempeño, Spector (2002) menciona que los datos vinculados con la evaluación del desempeño se emplean para la toma de decisiones administrativas, el desarrollo y retroalimentación de los empleados y la investigación que busca determinar la efectividad de las prácticas y los procedimientos organizacionales.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño según Spector (2002) son:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo la forma de administración.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos empresariales y, por la otra, los objetivos individuales.

De acuerdo a lo expuesto con anterioridad, consideramos que la evaluación del desempeño cumple con los siguientes objetivos:

- 1) Medir el potencial humano: lo cual significa mejorar el desempeño y estimular la productividad, dar oportunidades de crecimiento y participación de todos los miembros de la organización y definir la contribución de los empleados.
- 2) Dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente el desempeño y sus normas de supervisión.
- 3) Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.
- 4) Aportar base para las recomendaciones salariales y promocionales.
- 5) Adecuación del individuo al cargo.
- 6) Mejoramiento de las relaciones humanas entre supervisores y subordinados.
- 7) Información básica para la investigación de recursos humanos.
- 8) Cálculo del potencial de desarrollo de los empleados

9) Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado.

10) Otras decisiones relacionadas con el personal: transferencias, licencias, entre otros.

### **3.4 ¿Cómo se mide el desempeño laboral?**

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

El análisis del desempeño de una organización es un paso crucial en el proceso de evaluación organizacional. Pero la medición del desempeño es una de las cuestiones más problemáticas en el campo de la teoría organizacional (Daft, R.,1992). Si bien hay diversos enfoques para evaluar el desempeño organizacional, existe poco consenso en cuanto a lo que constituye un conjunto válido de criterios.

Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la organización para determinar cuan efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la misión organizacional. Asimismo, deben estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa, desde el logro de los objetivos estratégicos de la empresa al más alto nivel hasta el desempeño individual de cada ejecutivo y empleado.(Ruiz.A. Karla.(s.f.) La importancia de la administración del desempeño en las organizaciones. Recuperado el 25 de noviembre de 2009 en [www.administracion-del-desempenio.shtml](http://www.administracion-del-desempenio.shtml))

Al evaluar el desempeño, es muy común que se desarrollen evaluaciones con base en mediciones subjetivas, es decir son calificaciones no verificables (opiniones del evaluador), que imponen personas que supuestamente, son expertas (supervisores) en el trabajo que realizan los empleados.(Werther 2000).

Para evitar la subjetividad en las evaluaciones, Werther (2000), menciona que las mediciones del desempeño deben ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño basándose en medidas objetivas, es decir, medidas que otras personas puedan verificar y que por lo general, son de índole cuantitativa.

Para evaluar el desempeño, se han elaborado diferentes técnicas que han sido aplicadas de acuerdo a las necesidades de la organización y las cuales se han adaptado a la finalidad y objetivos de la misma como:

### **Sistemas de comparación:**

Es uno de los métodos más elementales y suponen como mínimo para tener alguna validez objetiva, el aplicarse por características y no como una comparación global. Los principales sistemas de comparación son:

#### Alineamiento:

El supervisor lista en orden de importancia a todos los trabajadores del grupo que se esta calificando, en razón de una característica brevemente definida. De igual manera se hace el alineamiento de los mismos trabajadores en razón de cada una de las demás características, separadamente.

#### Comparación pareada:

Consiste en calificar a los trabajadores de un grupo por cada característica; es decir antes de realizar el listado final se lleva a cabo una comparación entre cada individuo con respecto a otro (de dos en dos), hasta que se ha comparado

cada uno de los empleados que integran el área de trabajo. El primer lugar de la calificación lo obtendrá el trabajador que tenga el mayor número de menciones (Grados, 2002).

#### Distribución forzada:

Este sistema se basa en el principio de la curva de Gauss (Grados 2002). Con base en ésta, se da por supuesto que en cada característica, el total de los trabajadores debe quedar distribuido en las siguientes porciones 10% con puntuación muy inferior, 20 % con puntuación inferior, 40 % con puntuación media, 20 % con puntuación superior y 10 % con puntuación muy superior. (Arias, 1999).

El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento. Tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto.

#### **Sistemas de escalas**

El método de escalas gráficas, evalúa el desempeño de las personas mediante factores previamente definidos (Chiavenato, 2002), los cuales son mostrados sobre una escala, en la cual uno de sus extremos corresponde al grado mínimo y el otro grado a grado máximo de la característica a evaluar, con el fin de colocar una manera en determinado sitio a lo largo de la línea que indique el grado que según el juicio del evaluador se encuentra el evaluado (Grados, 2002).

Existen dos tipos de escalas

- Contínuas: se denominan de esta manera si el paso entre un grado y el otro factor evaluado se hace de forma inestable.
- Discontínuas: es aquella que tiene divisiones verticales, en cuyo caso el paso de un grado al siguiente se hace en forma brusca por corresponder a cada grado una definición específica.

### **Listas checables**

El método de listas verificables o checables consiste en ubicar una serie de afirmaciones en las que su planteamiento, evite el dolo o preferencia hacia algún evaluado por parte de los evaluadores (Grados, 2002).

Existen dos tipos de listas:

- Listas ponderadas: consisten en alinear en una lista de afirmaciones que califican el trabajo del empleado. El número de frases no es menor de 25 ni mayor a 100.
- Listas de preferencia: constan de frases de cuatro en cuatro, siendo dos favorables y dos desfavorables, el evaluador debe señalar en cada grupo únicamente las dos frases que a su juicio describen mejor al evaluado.

### **Evaluación hacia arriba**

La evaluación hacia arriba (evaluación de los subordinados al jefe), permite que el equipo de trabajo evalúe como proporcionó el gerente o supervisor los medios y recursos necesarios para que el equipo alcanzara sus objetivos y cómo podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar los resultados.

### **Evaluación de los 360 ° Grados**

En la evaluación circular del desempeño, participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado, es decir, participan el jefe, los colegas, los subordinados, los clientes internos y externos, etc. (Ruiz, A. Karla (s.f.). La importancia de la administración del desempeño en las organizaciones. Recuperado el 27 de noviembre de 2009 en [www.administracion-del-desempenio.shtml](http://www.administracion-del-desempenio.shtml))

La evaluación realizada de este modo es más enriquecedora, ya que recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros.

Esta es una forma de evaluar que rompe con el paradigma de que *"el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados"* pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores.

El 360°, como comúnmente se le conoce, es un instrumento muy versátil que conforme a las empresas puede ser aplicado a muchos otros aspectos dentro de la organización. Es una manera sistematizada de obtener opiniones, de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de una organización, ello permite que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño maximizando los resultados integrales de la empresa.

### **Autoevaluación**

Las organizaciones a menudo llevan a cabo autoevaluaciones para comprender mejor su propio rendimiento y para orientar sus objetivos estratégicos y, por ende, para incrementar su rendimiento. La autoevaluación constituye frecuentemente un diagnóstico, o un punto de partida para aquellas organizaciones que pretenden efectuar un cambio interno o un proceso de planificación estratégico, o ambas cosas.

Cada persona evalúa constantemente su desempeño y eficacia teniendo en cuenta determinados parámetros fijados por el superior o por la tarea. Cada individuo debe evaluar su desempeño en la consecución de metas, resultados y superación de expectativas, así como evaluar las necesidades y carencias personales, para mejorar el desempeño, las habilidades y fortaleza y con esto, reforzar y mejorar los resultados.

Cuando los empleados efectúan autoevaluaciones se puede alentar el desarrollo individual. Uno de los aspectos más importantes de las autoevaluaciones radica en la participación de los empleados y su dedicación al proceso de mejoramiento (Werther y Davis, 2000).

En las evaluaciones el instrumento que se utiliza es algún tipo de escala grafica de evaluación. La desventaja de la autoevaluación, es que con frecuencia el empleado se evalúa mejor de lo que lo haría su supervisor.

Gómez, Balkin y Carddy (2000) enfatizan que las autoevaluaciones permiten a los empleados proporcionar información al proceso de evaluación, además de ayudar a profundizar en las causas de los problemas.

Para las organizaciones el desempeño laboral de los empleados es de gran importancia, porque de ello depende su eficacia y la calidad de sus productos o servicios que brinden a los consumidores o usuarios, sin embargo, en el ámbito laboral puede haber factores como: ineficaces relaciones con los compañeros de trabajo, poco control de la situación laboral, carga laboral a los trabajadores y por lo tanto repercusión en su desempeño.

Hasta aquí solo se han mencionado las técnicas más comunes para evaluar el desempeño. Sin embargo, las organizaciones tienen diferentes objetivos que cumplir y diversidad de puestos que evaluar, por lo que estas técnicas se pueden tomar como base para desarrollar sus propios sistemas ajustados a las características particulares de su personal y por lo tanto, también se establece la frecuencia de la evaluación (Grados, 2002).

### **3.4.1 Frecuencia de la evaluación**

Mercado (1992) nos dice que medir el desempeño de una organización y de sus empleados consiste en obtener parámetros que indiquen el desenvolvimiento de la compañía, valoren e interpreten la labor de cada unos de sus trabajadores, ayuden a la empresa y a sus empleados a realizar bien sus funciones.

No existe una regla general que indique con que frecuencia debemos evaluar el desempeño. Cascio (1995), citado en (Werther y Davis, 2000) propone evaluar una o dos veces a los empleados a lo largo del año, cada vez que se termina o se ha avanzado en un proyecto. Sin embargo el llevar a cabo evaluaciones del desempeño con excesiva frecuencia puede generar resistencia por parte de los evaluadores y probablemente también de los propios evaluados. Una vez determinado el tipo de evaluación a utilizar y la temporalidad de la misma, es necesario establecer quien la llevara a cabo.

Desde el momento de la contratación de una persona, el trabajo de esta pasa a ser evaluado en términos de costos y beneficios, cada organización a través de sus políticas implementa como y cuando evaluar. Si una organización esta diseñada en base a la planificación estratégica esta le permitirá, establecer los métodos a utilizar y cada cuanto tiempo se va a evaluar al personal dependiendo de su análisis interno y externo.

Así tenemos que existen organizaciones que establecen los lapsos de evaluación según sus indicadores y metas, otras como las organizaciones públicas donde sus lapsos evaluativos están establecidos por un rector principal o central.

### **3.5 ¿Quién debe realizar la evaluación del desempeño?**

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Generalmente se considera que son los jefes los únicos capaces de evaluar el desempeño de los empleados, ya que ellos son responsables directos de los resultados de su equipo de trabajo, sin embargo, también pueden realizar la evaluación el superior inmediato, los compañeros, los subordinados inmediatos, ellos mismos (Autoevaluación) o incluso todos los anteriores (Evaluación 360 grados).

Las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleado, la evaluación puede ser realizada por diferentes personas dentro de la organización (Molina María Patricia., (s.f.). Evaluación del desempeño laboral. Recuperado el 13 de Septiembre del 2009 en: [http://www.iglesia.cl/proyectos/oticalianza/.../eval\\_desempeno\\_laboral.doc](http://www.iglesia.cl/proyectos/oticalianza/.../eval_desempeno_laboral.doc) ).

### **Gerente**

El gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal con asesoría del órgano de recursos humanos que establece y los criterios para realizar la evaluación.

### **El colaborador**

Algunas organizaciones más democráticas permiten que al mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación. En estas organizaciones cada colaborador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

### **El equipo de trabajo**

El equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

### **El área de gestión personal**

Es una alternativa más corriente en la organización, más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el área de recursos humanos o de personal, responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos

coordinados por el órgano de gestión de recursos humanos. Como todo proceso centralista, exige normas y reglas burocráticas que coactan la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema.

Además, presenta desventaja de trabajar con medias y medianas, y no con el desempeño individual y singular de cada persona. Se basa en lo genérico y no en lo particular

El hombre tiene tres naturalezas las cuales son BIOPSIKOSOCIAL quiere decir que el humano en general es un ser vivo con un organismo complejo y con una mentalidad muy compleja basada en muchos aspectos como: valores, conciencia, ética, motivaciones, deseos, personalidad, los cuales le permiten estar en una organización social y comportarse de acuerdo sus intereses psicológicos y a los límites que le presente su cuerpo y su aprendizaje.

### **El empleado y el gerente**

El gerente da todos los recursos al empleado (orientación, entrenamiento, consejería, metas y objetivos por alcanzar) y espera resultados, mientras el empleado proporciona el desempeño y los resultados que espera el gerente. En un intercambio en que cada uno contribuye para obtener resultados.

### **Compañeros**

La evaluación de un empleado realizada por los compañeros es una de las fuentes más confiables, debido a que brinda información que es diferente a la de un supervisor, ya que con frecuencia los compañeros advierten distintas dimensiones del desempeño.

Existen dos razones por las que el uso de esta información es recomendable 1) porque en algunos trabajos difícilmente el supervisor puede observar el desempeño del subordinado y 2) porque los compañeros tienen acceso a información única sobre el desempeño, que no se encuentra en otras fuentes.

### **3.6 Beneficios de la Evaluación del Desempeño**

#### **Para la Jefatura:**

- Evalúa mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados con base a las variables y los factores de evaluación, por medio de un sistema que evite la subjetividad.
- Identificar las necesidades de capacitación de su personal.
- Le permite proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste. (Mora Vanegas Carlos, (2007). Beneficios de la evaluación del desempeño. Recuperado el 10 de Octubre del 2009 en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/beneficios-y-consejos-practicos-para-la-evaluacion-del-desempeno.htm>)
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

#### **Para el Subordinado**

- Conoce los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus trabajadores.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefatura acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades.
- Sabe que medidas está tomando el jefe con el fin de mejorar su desempeño.
- Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol. (Mora Vanegas Carlos, (

2007). Beneficios de la evaluación del desempeño. Recuperado el 10 de Octubre del 2009 en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/beneficios-y-consejos-practicos-para-la-evaluacion-del-desempeno.htm>)

### **Para la Empresa**

- Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan cambio y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo; estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo (Mora Vanegas Carlos, (2007). Beneficios de la evaluación del desempeño. Recuperado el 10 de Octubre del 2009 en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/beneficios-y-consejos-practicos-para-la-evaluacion-del-desempeno.htm>)
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

Arias Galicia (1980) menciona que cuando los programas de evaluación del desempeño se aplican con políticas bien definidas trae consigo los beneficios siguientes:

## **Beneficios para el individuo.**

- Percibe los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto-corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su auto-desarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

Tomando en cuenta lo anterior, se puede decir que la evaluación del desempeño tiene diversos propósitos e impactos en el medio ambiente laboral, pero no se puede aplicar de forma generalizada y esperar los mismos resultados para el personal, debido a que por sus funciones, cada nivel de la estructura organizacional tiene un comportamiento diferente.

Para Arias (1999) menciona los beneficios de la Evaluación del Desempeño para cada uno de los niveles de las empresas:

### **Para la organización**

La evaluación del desempeño dentro de la organización permite conocer quien o quienes son las personas indicadas para un ascenso, que empleados pueden seleccionarse para que ocupen los puestos de confianza, que cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, detectar necesidades de capacitación; además, muestra índices de productividad, lo que permite a la empresa mejorar sus planes para alcanzar sus metas (Arias, 1999).

### **Para el jefe inmediato**

Un jefe debe de contar con datos pasados y presentes sobre el desempeño de los empleados para tomar decisiones sobre el capital humano en la organización. La evaluación del desempeño pretende mejores relaciones del supervisor con su personal, ayuda a soportar su opinión en casos de promociones, aumentos de salarios, transferencias etc.; por ende mejorara su labor de supervisión, contribuyendo a la modificación y desarrollo de su personal (Arias, 1999).

### **Para el trabajador**

El empleado puede conocer su desarrollo laboral dentro de la empresa, ya que proporciona una retroalimentación sobre sus fortalezas y debilidades, ofrece un foro de comunicación con el supervisor, ayuda al desarrollo de una carrera, detecta necesidades de capacitación, además identifica en los empleados sus principales cualidades así como sus deficiencias, necesidades, logros, insatisfacciones y posibilidades de desarrollo en relación a sus metas y ayuda a mejorar sus condiciones de trabajo (Arias,1999).

Cuando un programa de evaluación del desempeño es bien diseñado, planeado, coordinado y desarrollado, normalmente proporciona beneficios a

largo, mediano y corto plazo, donde los principales beneficiarios son el jefe, el subordinado y la propia organización.

Podemos concluir que la evaluación del desempeño tiene beneficios para la organización y el trabajador. Los beneficios para el jefe porque éste puede realizar una mejor evaluación del desempeño y el comportamiento de los subordinados con un sistema de medición que tiende a neutralizar el aspecto subjetivo, también puede proponer medidas que llevan a un mejoramiento del comportamiento de los trabajadores, se favorece la comunicación con sus subordinados, puede mejorar su propio comportamiento y los métodos y estilos de liderazgo.

Los beneficios para el trabajador porque éste puede conocer cuáles son los aspectos de comportamiento y de desempeño que la organización valora más en su labor, conoce las expectativas que tiene su jefe sobre su desempeño y sus fortalezas y debilidades, también puede conocer las medidas que está tomando el jefe para mejorar su desempeño y las que él deberá tomar por su cuenta, además le posibilita hacer su autoevaluación y autocrítica para su auto desarrollo y autocontrol, puede colaborar con el jefe en mejorar su comportamiento y conducta ya que es una buena oportunidad para hacerle conocer sus criterios, puede contribuir a mejorar el clima laboral, así como a influir para que otros compañeros mejoren sus comportamientos y actitudes.

Para la organización tiene beneficios porque está en condiciones de evaluar su potencial humano y definir la contribución de cada trabajador, puede identificar a los trabajadores que necesitan capacitación, así como seleccionar los trabajadores que tienen condiciones de promoción o transferencias y puede dar mayor dinamismo a su política de recursos humanos, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

### **3.7 Errores más comunes en la evaluación del desempeño**

Según Dolan (1999), cuando no se han especificado claramente los criterios para llevar a cabo la evaluación, pueden producirse diversos errores durante el desarrollo de la misma:

- ✓ Efecto de Halo: es el error más habitual que cometen los evaluadores, se produce cuando un superior evalúa de forma parecida a un subordinado en todas las dimensiones de rendimiento en función solamente de la calificación recibida en una de ellas, la que quizá se perciba como más importante. Este tipo de efecto se origina con frecuencia cuando los superiores tiene que calificar a un empleado o aun grupo de subordinados en varias dimensiones de rendimiento.
- ✓ Error de lenidad: para evitar posibles conflictos con los subordinados, el evaluador califica a todos los empleados de un grupo de trabajo concreto por encima de la calificación que debieran haber recibido.
- ✓ Error de severidad: en este error los sujetos evaluados reciben calificaciones desfavorables, con independencia de su nivel de rendimiento.
- ✓ Sesgo de tendencia central: en lugar de utilizar los extremos al puntuar, se dan valores del rendimiento de los sujetos evaluados, es probable que los evaluadores con un control grande y pocas ocasiones de observar, puntúen a la mayoría de los sujetos en la zona media de la escala. La tendencia central también puede ser consecuencia del método de evaluación.

### **3.8 Ventajas y Desventajas de la Evaluación del Desempeño**

Tomando en cuenta diversos enfoques se puede señalar que las ventajas son las siguientes: (Ayala Villegas Sabino (2004). Evaluación del desempeño. Recuperado el 22 de Octubre del 2009 en: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/evaluaciondelde sempenopersonal/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondelde sempenopersonal/))

- 1.) Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- 2.) Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quienes merecen recibir aumentos.
- 3.) Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- 4.) Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- 5.) Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- 6.) Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- 7.) Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

Se considera que cuando un programa de evaluación del desempeño no esta bien planeado y coordinado trae desventajas tales como: Sales Matías 2002. Desventajas de la Evaluación del Desempeño. Recuperado el 22 de Octubre del 2009 en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/evaldesempmatias.htm>

- 1.) Dificultades en reunir información sobre el desempeño.
- 2.) Dificultad de análisis del desempeño del individuo.
- 3.) Estándares poco claros.

4.) Factores independientes del desempeño real son utilizados para la calificación (edad, raza, sexo).

Se puede afirmar entonces que, cuando un programa de evaluación del desempeño no está bien definido pierde la esencia a la hora de su aplicación. La evaluación del desempeño es un concepto dinámico. Además constituye una herramienta de dirección imprescindible en la actividad administrativa, es un medio a través del cual es posible localizar problemas tales como: de integración de los trabajadores a la organización o al cargo que ocupa, desacuerdos, de desaprovechamiento de potencialidades y motivación. De ahí que la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

Es decisivo considerar que el eslabón entre la estrategia de una organización y el comportamiento individual es la evaluación del desempeño, por lo que es de vital importancia prever, entre los aspectos a evaluar, aquellos que en mayor medida resultan aportes individuales al logro de la estrategia organizacional.

Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación.

### **3.9 Relación entre el Síndrome de Burnout y Autoevaluación del Desempeño**

Aunque en la actualidad no se ha investigado a cerca del Síndrome de Burnout y la relación que pudiera tener con Autoevaluación del desempeño, es importante debido a que son dos dimensiones las cuales pueden explicar no solo la productividad dentro de la empresa, sino también aspectos como el clima organizacional, ya que el Síndrome es generalmente aceptado como una patología derivada del trabajo que aparece como consecuencia de un estrés laboral crónico excesivo (Maslach,1981) que provoca una disminución de la habilidad en el desempeño de la actividad profesional y la aparición de diferentes problemas de salud en quien lo padece ( Maslach, 1981).

Uno de los factores de este Síndrome, es la falta realización personal en el trabajo (Insatisfacción de logro) la cual puede definirse como la tendencia de los profesionales a evaluarse negativamente de modo que esa evaluación negativa afecta su habilidad en la realización del trabajo y el tipo de relación que establecen con las personas a las que dan servicio.

Esta circunstancia provoca que los profesionales se sientan descontentos consigo mismos e insatisfechos con sus resultados laborales (Gil Monte, 2005), esta insatisfacción puede asociarse con la autoevaluación del desempeño baja.

El Síndrome de Burnout se asocia con sobrecarga de trabajo, conflicto y ambigüedad de rol, falta de participación y trabajo asistencial en relación directa con enfermos (Serrano, 2002)

También se han señalado como factores de riesgo para el desgaste profesional o Síndrome de Burnout, un estilo directivo autoritario y la falta de soporte social en la empresa, con escasez de mecanismos de comunicación y de control en cuanto a la calidad del desempeño del rol laboral, lo cual puede ser realizado con la autoevaluación del desempeño.

Como se revisó en el Capítulo II, el Síndrome de Burnout trae consigo consecuencias no solo físicas, psicológicas y sociales para quien lo desarrolla o posee, sino también trae consecuencias para la organización ya que representa una importante fuga de recursos, como pérdidas en productividad. Es así mismo, una condición que afecta la capacidad de los individuos para funcionar laboralmente, por lo que se genera condiciones proclives a accidentes laborales, tanto en perjuicio del propio individuo, como de aquellos con los que interactúa. (Uribe, 2008).

El trabajador o empleado que lo empieza a padecer puede disminuir en un 25 por ciento su rendimiento; quien está en una fase media un 40 por ciento y quien ya lo adquirió por completo, hasta en un 90 por ciento. (Uribe, 2008). Es por ello, que en la presente investigación se identificará si existe alguna asociación entre el Síndrome de Burnout y Autoevaluación del desempeño, ya que no hay suficiente investigación respecto al tema, y que tanto la organización como el trabajador pueden verse afectados, ya que la actividad laboral puede ser un arma de doble filo: brinda satisfacción si se crece profesionalmente, pero también puede ocasionar desilusión y apatía si la propia tarea es percibida como intrascendente, provocando consecuencias para quien padece el Síndrome de Burnout y para la organización ya que la efectividad de ésta se indica según la medida en que avanza hacia el cumplimiento de su misión y la realización de sus metas.

La importancia de medir Burnout y relacionarlo con Autoevaluación del desempeño es reducir las consecuencias negativas de la presencia de Burnout y evitar que este Síndrome afecte el Desempeño de quien lo posee y así mismo evitar consecuencias para la organización.

## **CAPITULO IV**

### **Metodología**

#### **4.1 Justificación**

El estrés y el malestar generados por el trabajo, acaban por situarse de modo crónico y provocan trastornos psicosomáticos y de conducta que en estos momentos son ya preocupantes. Sin embargo, las organizaciones no prestan total atención a esta problemática.

El agotamiento o el síndrome de "Burnout" entendido como estrés crónico laboral o síndrome de desgaste ocupacional, es una señal de alerta sobre esta situación. En la actualidad, resulta necesario considerar los aspectos de bienestar y salud ocupacional cuando se evalúa la eficacia de una determinada organización, sobre todo, el desempeño del trabajador. La calidad de vida laboral y el estado de salud física y mental del trabajador tiene repercusiones sobre la organización (Maslach,1981).

En la población mexicana es escasa la investigación sobre el Síndrome de Burnout, lo que constituye un obstáculo para la identificación de este desgaste ocupacional, de sus factores desencadenantes y la manera en que puede afectar el desempeño de una actividad dentro de una organización en nuestro país.

Por lo cual, es importante la realización de este trabajo para detectar e identificar los niveles de Burnout en personas que trabajan actualmente con una antigüedad mínima de 6 meses e insistir en la necesidad de intervenir para fomentar mejores condiciones para el desempeño de una actividad profesional importante e imprescindible.

## **4.2 Objetivos de la investigación**

Los objetivos de esta investigación son:

- Detectar la presencia y el nivel de Síndrome de Burnout en personas que trabajan actualmente con una antigüedad de 6 meses como mínimo. Todo esto se realizará con la “Escala Mexicana del Desgaste Ocupacional” (EMEDO).
- Determinar el nivel de Autoevaluación del desempeño de las personas que trabajan actualmente con antigüedad mínima de 6 meses, para saber si existe relación entre el Síndrome de Burnout y Autoevaluación del desempeño, por medio del cuestionario “Autoevaluación del desempeño”

## **4.3 Preguntas de Investigación**

¿Los sujetos de la muestra presentan Síndrome de Burnout?

¿En qué nivel del Síndrome de Burnout se encuentran los sujetos de la muestra?

¿Cuál es el nivel de Autoevaluación del desempeño de los sujetos de la muestra?

¿Existe relación entre el Síndrome de Burnout y el nivel de autoevaluación del desempeño?

## **4.4 Hipótesis**

Los sujetos de la muestra presentan niveles altos del Síndrome de Burnout.

Existe relación entre el Síndrome de Burnout y la Autoevaluación del desempeño en los sujetos de la muestra.

## 4.5 Variables

**Variable Dependiente:** Presencia del Síndrome de Burnout

**Variable Independiente Clasificatoria:** Autoevaluación del desempeño

### ***Definición conceptual de variables***

**Síndrome de Burnout:** síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y logro personal reducido que puede ocurrir en los individuos que realizan algún tipo de trabajo con gente (Maslach, 1982).

**Autoevaluación del desempeño:** la autoevaluación es un método para evaluar el desempeño laboral (Gómez, Blakin y Carddy, 2000)

### ***Definición operacional de las variables***

**Variable Dependiente:**

**Síndrome de Burnout:** Será medido a través de la Escala Mexicana de Desgaste Ocupacional (EMEDO).

**Variable Independiente clasificatoria:**

**Autoevaluación del desempeño:** será medido por el cuestionario "Autoevaluación del desempeño" desarrollado por el Área de Recursos Humanos de una organización de Comercio exterior en el año 2004.

**Nota:** en esta investigación la variable clasificatoria tomará el lugar de la variable independiente.

## 4.6 Muestra

200 sujetos, los cuales deberán ser personas que se encuentran trabajando actualmente con una antigüedad en la empresa, mínima de 6 meses y que ocupen puestos de nivel operativo y medio dentro de las organizaciones. Las organizaciones en las que se llevaron la recolección de datos fueron en el ISSSTE (Delegación Regional Zona Sur Área administrativa); ahí el personal era

operativo y medio pero todos dando atención a los derechohabientes en trámites relacionados con las bajas, modificaciones salariales y altas en el caso de personal nuevo, UNAM (Preparatoria Núm. 8 Administrativos) los puestos fueron secretarias, intendencia, prefectos, jefes de área, todos ellos al servicio de los alumnos o en su defecto al servicio del mismo personal que opera ahí; Hospital San Francisco (Área administrativa), secretarias para la atención a los pacientes y OFFICE MAX (personal de piso de ventas), todos ellos brindan servicio al clientes en sus diferentes áreas..

#### **4.7 Muestreo**

Muestra no probabilística de selección informal, porque se obtuvo de un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no dependió de la probabilidad sino de las características de la investigación a partir de esta muestra se harán inferencias sobre la población. (Hernández, S.R. 1994)

#### **4.8 Diseño de investigación**

Investigación no experimental, de tipo transversal o transeccional ya que no habrá manipulación deliberada de variables y su alcance final es descriptivo y correlacional y porque recolectamos datos de la Escala Mexicana de Desgaste Ocupacional (EMEDO) y del Cuestionario de Autoevaluación del desempeño en un solo momento y en un tiempo único. (Hernández, S.R. 1994).

## 4.9 Instrumentos

### Escala Mexicana de Desgaste Ocupacional (EMEDO) Anexo 1

La Escala Mexicana de Desgaste Ocupacional (EMEDO), fue desarrollada por el psicólogo mexicano Jesús Felipe Uribe Prado y un grupo de psicólogos de la UNAM en 2006, dicha escala es considerada como el primer instrumento de medición de Burnout para mexicanos con una consistencia interna general de 89% (Alfa de Cronbach). Se complementa en 10-15 minutos y consta de 35 reactivos divididos en los 3 factores del Síndrome:

- Agotamiento, consta de 9 reactivos (2, 4, 5, 6, 14, 19, 20, 26,27).
- Despersonalización, consta de 9 reactivos (3, 7,9, 16,18, 21, 22,23, 29).
- Insatisfacción del Logro, consta de 12 reactivos  
(1,8,10,11,12,13,15,17,24,25, 28 ,30)

Además consta de un cuarto factor llamado Psicossomático el cual incluye 40 reactivos más que a su vez son divididos en 7 Trastornos:

- Trastornos de Sueño, consta de 11 reactivos:  
(31,33,36,40,42,51,52,55,56,58,64)
- Trastornos Psicosexuales, consta de 10 reactivos:  
(38,39,50,61,65,66,67,68,69, 70)
- Trastornos Gastro- Intestinales, consta de 6 reactivos:  
(35, 44, 45, 57, 60,62)
- Trastornos Psiconeuróticos, consta de 6 reactivos: (37, 46, 48, 53, 54,63)
- Trastornos del Dolor, consta de 5 reactivos: (34,43,47,49,59)
- Trastornos de Ansiedad, consta de 1 reactivo: (41)
- Trastornos de Depresión, consta de 1 reactivo: (32)

## Cuestionario Sociodemográfico

Este cuestionario consta de 35 reactivos y tiene como finalidad recabar información para efectos de la investigación, incluye algunas variables demográficas (edad, sexo, estado civil, escolaridad, tener hijos, número de hijos, años con la pareja), variables laborales (puesto, tipo de contacto con el usuario de servicios, tipo de organización, tipo de contrato, horas de trabajo al día, años de antigüedad, años de trabajo en la vida, número de ascensos e ingresos) y variables de calidad de vida (intervenciones quirúrgicas, fuma, consume alcohol, hace ejercicio, toma medicamentos, horas libre a la semana).

Para contestar la **EMEDO** se utiliza la Hoja de Respuesta (Anexo 2), el trabajador marcará con una "X" el espacio correspondiente a la respuesta que mejor describa su forma de pensar, sentir y actuar. Encontrando dos tipos de enunciados, los cuales tienen seis opciones de respuesta.

En el primer tipo va en una escala de Totalmente en Desacuerdo (TD) a Totalmente de Acuerdo (TA) y puede elegir cualquiera de las seis opciones. En el segundo tipo se le pide que responda ¿con que frecuencia ... ?, con seis opciones:

Nunca, Casi nunca, Algunas veces, Frecuentemente, Casi siempre y Siempre.

El cuestionario de Autoevaluación del desempeño (2004) fué desarrollado por el Área de Recursos Humanos de la Organización de Comercio Exterior, basándose en la escala de puntuación, Werther, 2000, está constituido por 23 reactivos que se distribuyen en cuatro diferentes áreas: **(ANEXO 2)**

- **Personales y laborales:** está constituida por 10 reactivos, los cuales miden el grado de conocimientos que el empleado necesita para el desarrollo del puesto, así como el grado de supervisión.

- **Relaciones Interpersonales.** Esta área califica el tipo de relaciones que tiene el empleado con sus compañeros de trabajo y consta de 3 reactivos.
- **Trabajo en Equipo:** se forma de 6 reactivos y mide la interacción del empleado cuando se requiera trabajar en equipo.
- **Comunicación:** La última de las áreas, está constituida por 4 reactivos y se enfoca a calificar la manera en que el empleado expresa sus ideas y el tipo de comunicación que tiene con su superior.

Para responder el instrumento de Autoevaluación del desempeño, el trabajador marcará con una “X”, el número que corresponda a cada uno de los indicadores de acuerdo a su Autoevaluación del desempeño. Existen 3 opciones de respuesta:

1= Deficiente

2= Regular

3= Muy bien

Una vez que califican cada una de las áreas, se obtiene el puntaje total obtenido en la evaluación del desempeño sumando cada una de las calificaciones obtenidas en los reactivos.

#### **4.10 Procedimiento**

Se solicitará la autorización en cada una de las organizaciones en donde laboran las personas, para realizar la aplicación de la Escala Mexicana de Desgaste Ocupacional (EMEDO) y el cuestionario de autoevaluación del desempeño.

Se requirió un espacio donde se trató de mantener las condiciones óptimas para la aplicación, tales como buena iluminación, mínimo ruido, ventilación, eliminación de estímulos distractores, además de mobiliario

adecuado como sillas y mesas. La aplicación se llevó a cabo en grupos de 2 o 3 personas.

Posteriormente se procedió a darles las instrucciones correspondientes: "A continuación se le presentarán una serie de enunciados a los cuales debe responder considerando su forma de pensar, sentir y actuar en determinadas situaciones; le pedimos que conteste de la manera más sincera posible".

Para contestar utilice las hojas de respuesta, marcando con una "X" el espacio correspondiente a la respuesta que describa mejor su forma de pensar, sentir y actuar. Recuerde que no existen respuestas buenas ni malas. Sus respuestas son anónimas y confidenciales. Sólo serán utilizadas con fines estadísticos.

Finalmente, se les pidió que respondieran el cuestionario de Autoevaluación del desempeño y se les dio la siguiente instrucción: "Marque con una "X", el número que corresponda a cada uno de los indicadores de acuerdo a su Autoevaluación del desempeño, le solicitamos sea honesto y congruente con sus respuestas, ya que esto será de gran utilidad para la investigación. La información proporcionada es confidencial."

Cuando terminó la aplicación se les recogió la EMEDO y el Cuestionario de Autoevaluación del desempeño, se les dio las gracias por su colaboración, para después analizar los datos estadísticamente.

#### **4.11 Tratamiento estadístico**

Con base en los datos obtenidos de la EMEDO realizamos el vaciado de datos en el programa estadístico SPSS 11; efectuamos un análisis de estadística descriptiva (Frecuencias, Media, Mediana). Posteriormente, con los datos obtenidos, ejecutamos one-way ANOVA, para identificar si existían diferencias

entre las calificaciones de la Escala Mexicana de Desgaste Ocupacional (EMEDO) y las variables sociodemográficas, laborales y de calidad de vida.

El siguiente paso fué llevar a cabo una correlación de Pearson para detectar si existía una relación entre las variables de la EMEDO y el instrumento de Autoevaluación del desempeño (2004). Y finalmente, mediante un Alpha de Cronbach se obtuvo la confiabilidad de la EMEDO y del Instrumento de Autoevaluación del desempeño.

## CAPÍTULO V

### Resultados

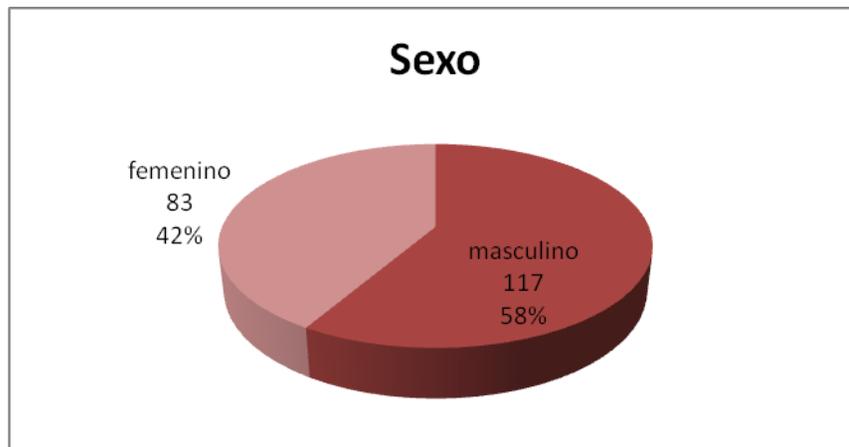
Para dar respuesta a los objetivos planteados: Detectar la presencia y el nivel del Síndrome de Burnout, así como determinar el nivel de Autoevaluación desempeño de los sujetos de la muestra y saber si existe relación entre el Síndrome de Burnout y Autoevaluación del desempeño; los datos fueron sometidos a un análisis descriptivo e inferencial.

#### 5.1. Características sociodemográficas de la muestra

La muestra estuvo conformada por 200 sujetos que, trabajan actualmente con una antigüedad mínima de 6 meses.

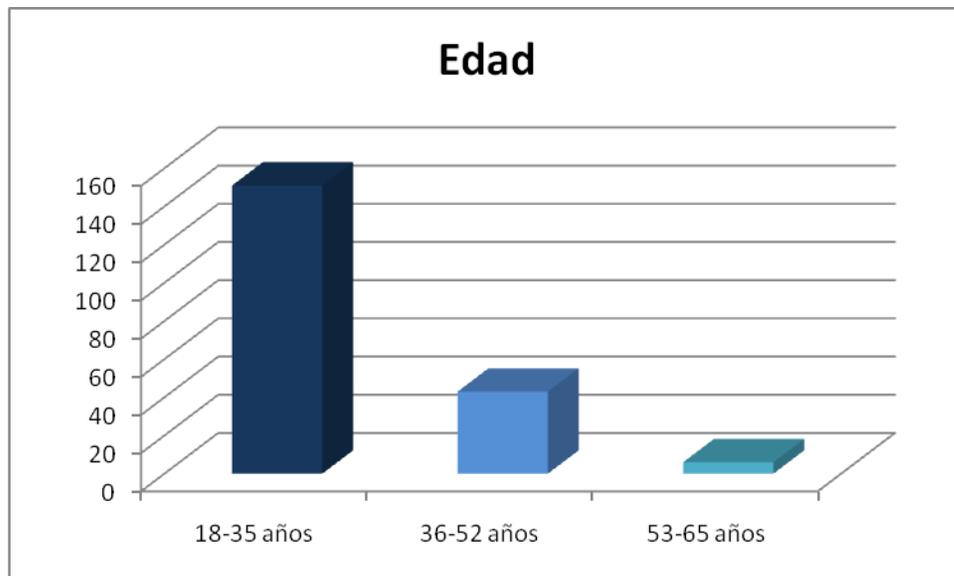
a) **Sexo:** De los 200 sujetos que conformaron la muestra, 117 (58.5%) pertenecen al género masculino y 83 (41.5%) al femenino.

**Figura 1 Distribución porcentual del sexo de los sujetos**



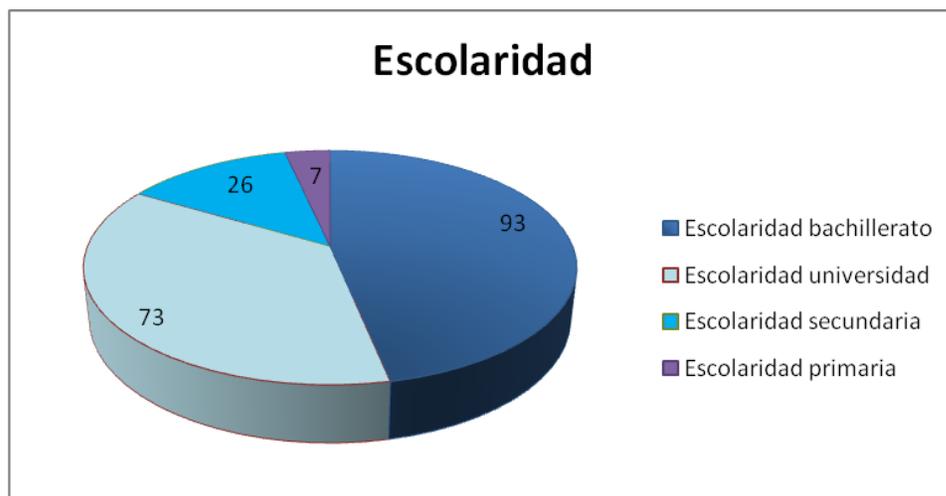
b) **Edad:** El rango de edad oscilo entre 18 y 65 años teniendo una media de  $X=30.48$ , de los cuales un 75.5. % = 151 tenían de 18 a 35 años, un 21.5 % =43 tenían de 36 a 52 años y finalmente un 3%= 6 de 53 a 65.

**Figura 2 Distribución por edad**



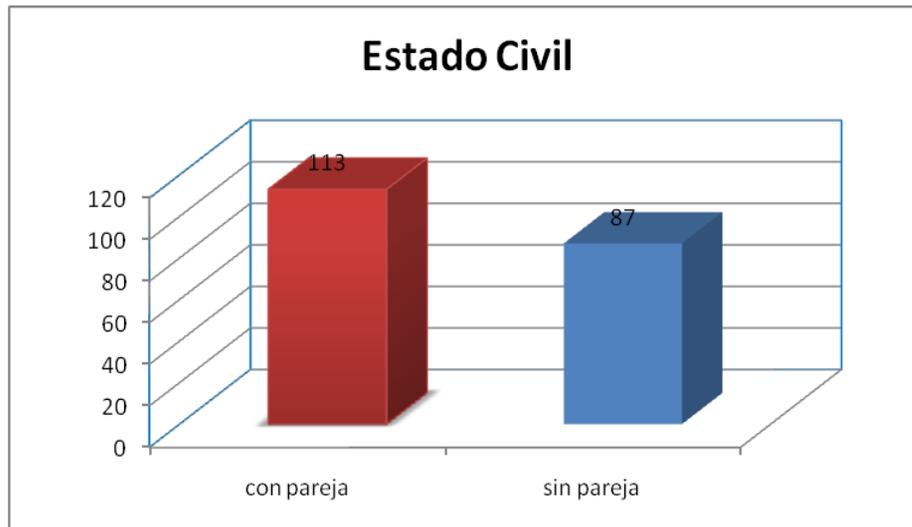
c) **Escolaridad:** En cuanto a escolaridad 93 sujetos reportan tener el bachillerato (46.5%), 73 universidad (36.5%), 26 secundaria (13%) y 7 primaria.(3.5%).

**Figura 3 Distribución porcentual de la escolaridad de los sujetos**



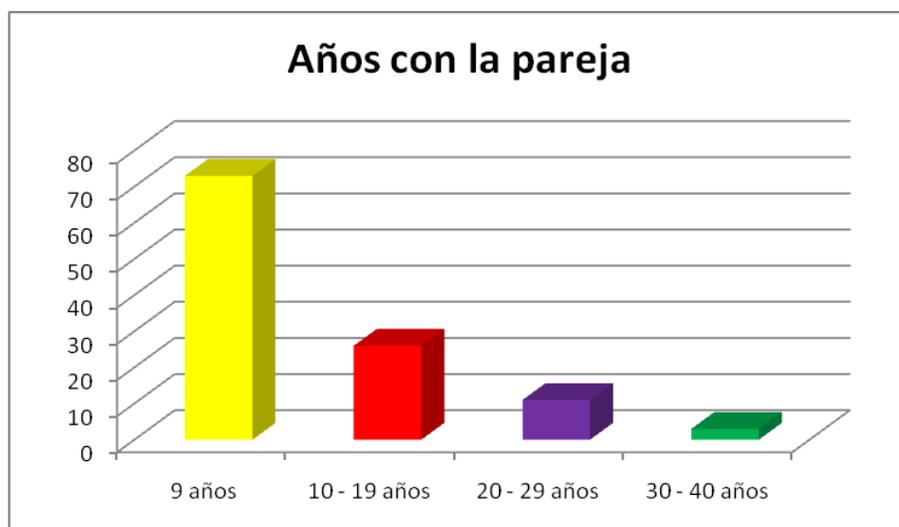
d) **Estado Civil:** 113 (56.5%) de los sujetos reportaron tener pareja o cónyuge y 87 (43.5%) reportan no tener pareja.

**Figura 4 Distribución por estado civil**



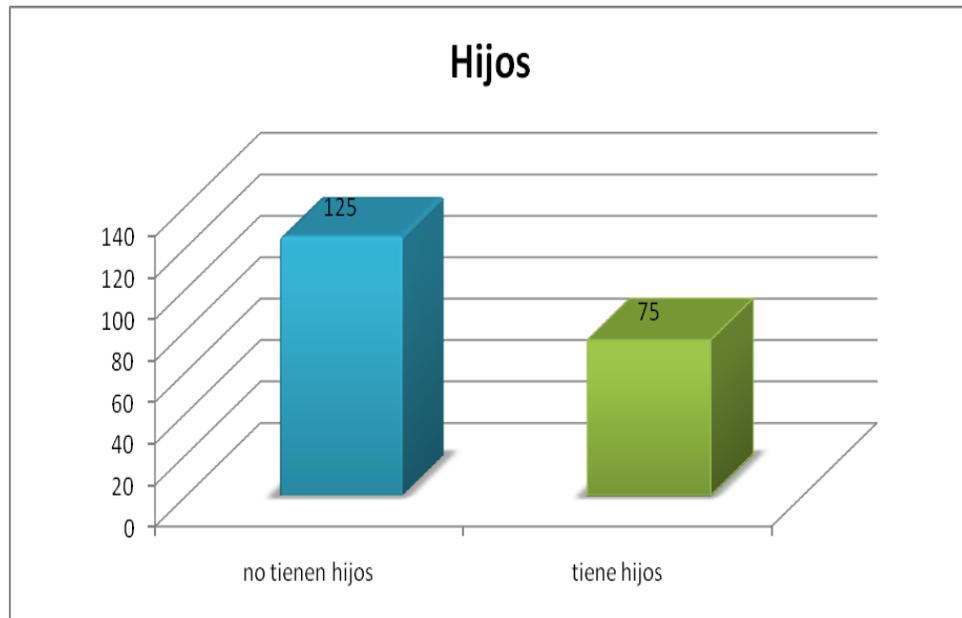
e) **Años con la Pareja:** De los 113 sujetos que reportan tener pareja, 73 tiene menos de 9 años con su pareja, 26 tienen entre 10 y 19 años, 11 tienen entre 20 y 29 años y 3 tienen entre 30 y 40 años con su pareja.

**Figura 5 Distribución de años con la pareja**



f) **Hijos:** El porcentaje de los sujetos que no tienen hijos es mayor al de los sujetos que si tenían hijos. Por lo que 125 (62.5%) sujetos informan no tener hijos y 75 (37.5%) sujetos si tienen hijos.

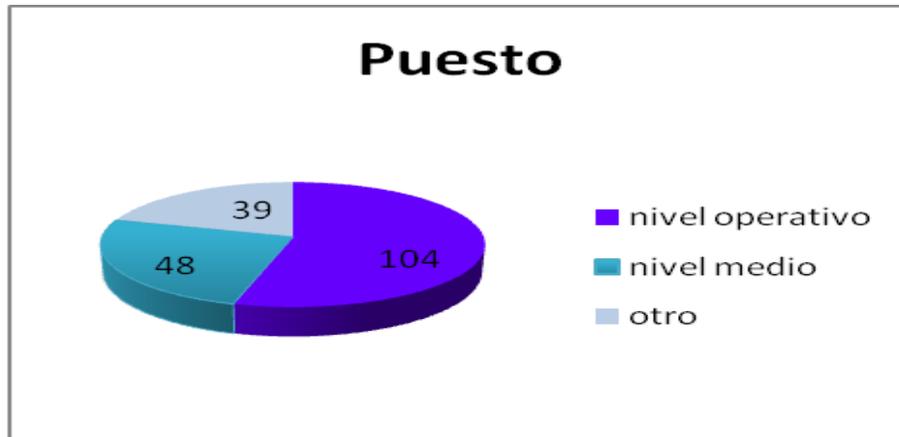
**Figura 6 Distribución de los sujetos que tienen o no hijos.**



## 5.2. Variables laborales de la muestra

a) **Tipo de Puesto:** De acuerdo a los resultados obtenidos; 104 (52.0%) sujetos ocupan un nivel operativo, mientras que 48 (24.0%) un puesto medio, 9 (4.5%) sujetos ocupan un puesto ejecutivo y 39 (19.5%) sujetos reportan tener otro puesto.

**Figura 7 Distribución porcentual del puesto que ocupan los sujetos**



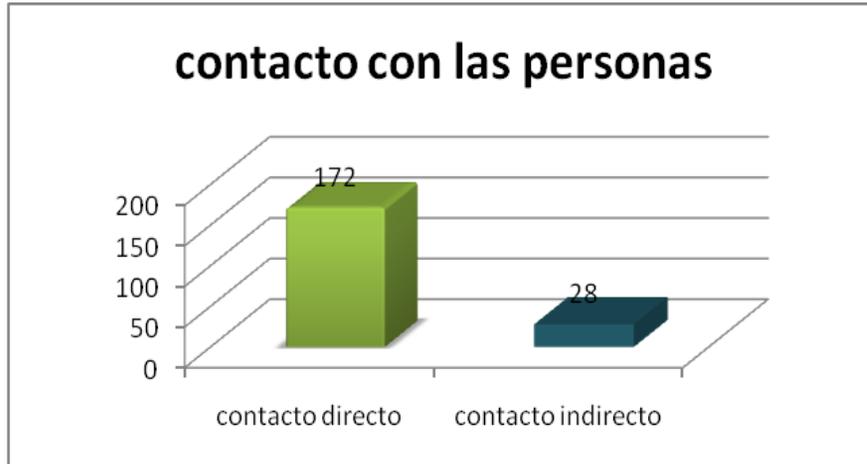
b) **Tipo de trabajo:** La mayoría de los sujetos son empleados 180 (90%), 6(3%) son comerciantes, 11 (5.5%) son profesionistas independientes, 2 (1%) son empresarios.

**Figura 8 Distribución del tipo de trabajo**



c) **Contacto con usuarios:** Respecto al contacto con personas los sujetos informan que 172 (86.0%) de ellos tienen contacto directo y 28 (14.0%) tienen un contacto indirecto.

**Figura 9 Distribución de la variable contacto con las personas.**



d) **Otro trabajo:** El 90% (180) de los sujetos reportan tener un solo trabajo, el 9.5% (19) tienen dos trabajos.

**Figura 10 Distribución porcentual del número de trabajos que tienen los sujetos**

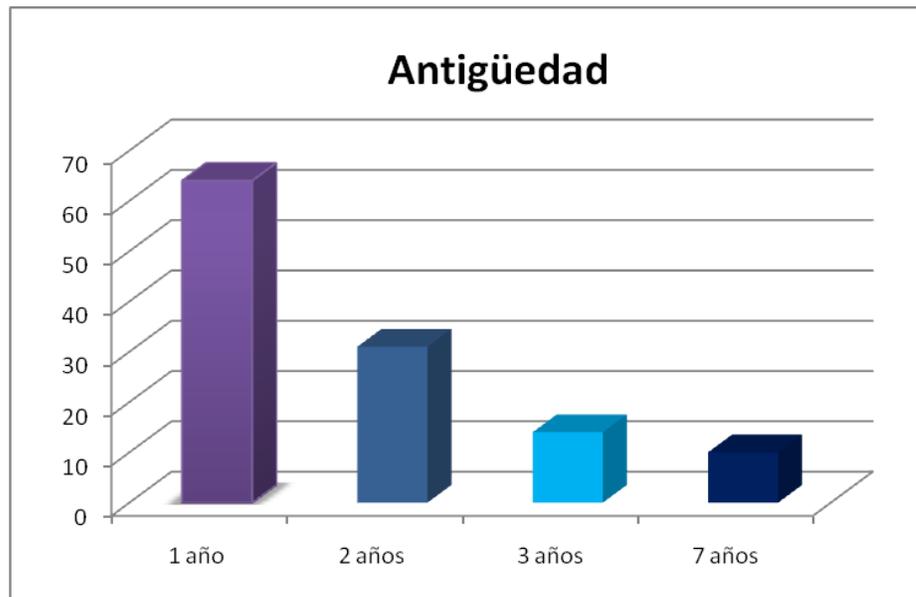


e) **Actividades diarias:** Respecto al número de actividades diarias que realizaban los sujetos, 183 (91.5%) sujetos reportan realizar entre 1 y 4 actividades y 17 (8.5%) entre 5 y 8 actividades diarias.

f) **Número de horas laborales:** En cuanto al número de horas que laboraban los sujetos, 93 (46.5%) trabajan 8 horas, 42 (21.0%) laboran 9 horas, 17 (8.5%) trabajan 7 horas, 15 (7.5%) laboran 10 horas.

g) **Antigüedad laboral:** 64 (32.0%) sujetos tienen un año laborando en su organización; 31 (15.5%) sujetos 2 años, 14 (7.0%) sujetos reportan 3 años de antigüedad, 10 (5.0%) sujetos 7 años y el resto oscila entre 8 y 39 años laborando (40.5%).

**Figura 11 Distribución de la variable antigüedad que tienen los sujetos**



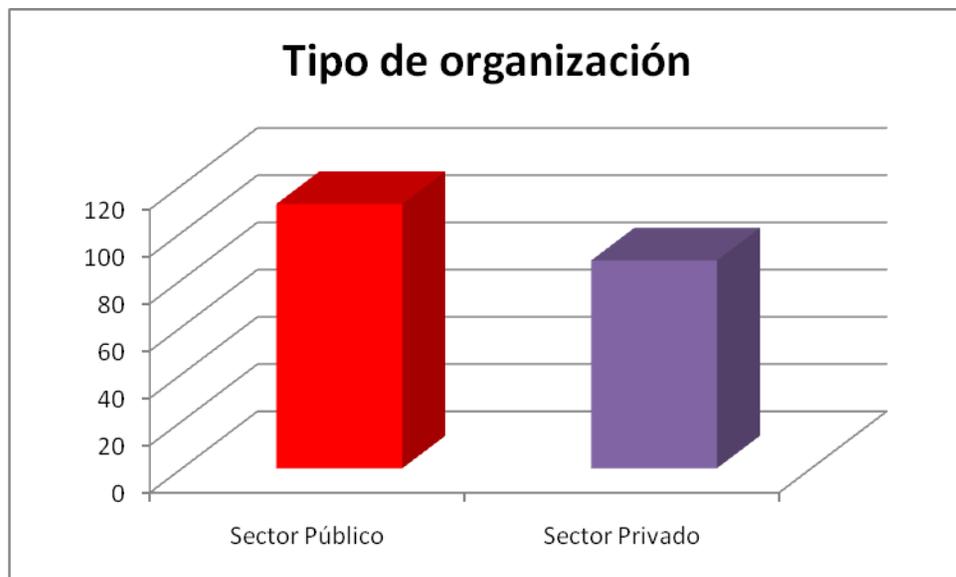
h) **Trabajos en vida:** En cuanto a los años que llevan laborando los sujetos el 65.5% =131 llevan entre 0.6 a 11 años laborando, 19.5% = 39 laboraban entre 12 y 22 años, mientras que aquellos sujetos que laboraban entre 23 y 34 años solo representan 13.0% = 26 y los sujetos que llevaban mayor tiempo laborando (35 a 45 años) eran el 2.0% =4.

i) **Número de empleos que han tenido a lo largo de su vida:** Con respecto, al número de empleos el 69.5% =139 fué su entre su primero y tercer empleo, el 27.5% = 55 había tenido entre 4 y 7 empleos y solamente el 3.0% =6 había tenido entre 8 y 12 empleos.

j) **Número de ascensos:** En la investigación se obtuvo que 87 (43.5%) sujetos no han tenido ascensos, 49(24.5%) tuvieron un ascenso, 25 (12.5%) obtuvieron 2 ascensos y sólo 18 (9.0%) sujetos tuvieron 3 ascensos, el resto obtuvo de 4 a 10 ascensos (10.5%).

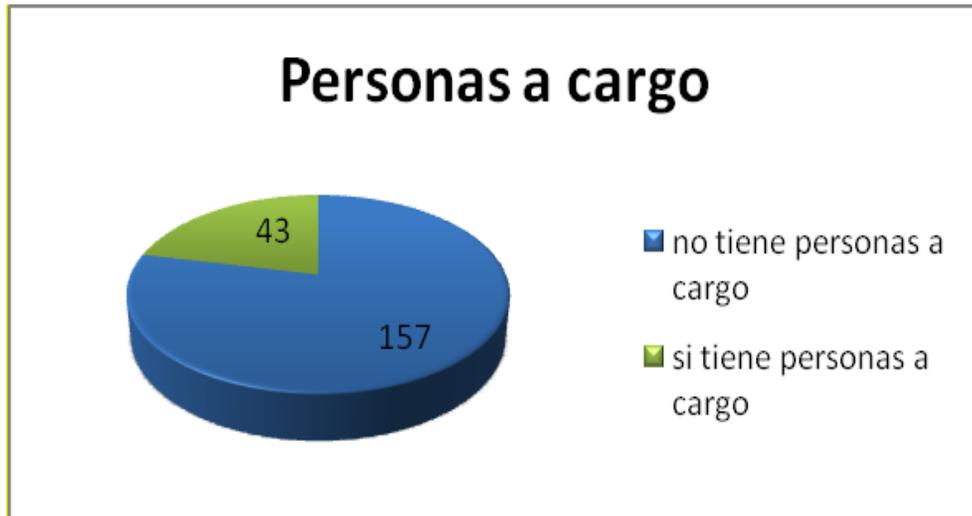
k) **Tipo de Organización:** 112 (56%) pertenecen al sector público y 88 (44%) al sector privado.

**Figura 12 Distribución de la variable tipo de organización**



l) **Personal a su cargo:** En la figura 13 se observa que 157 (78.5%) sujetos no tiene personas a su cargo y 43 (21.5%) si las tienen.

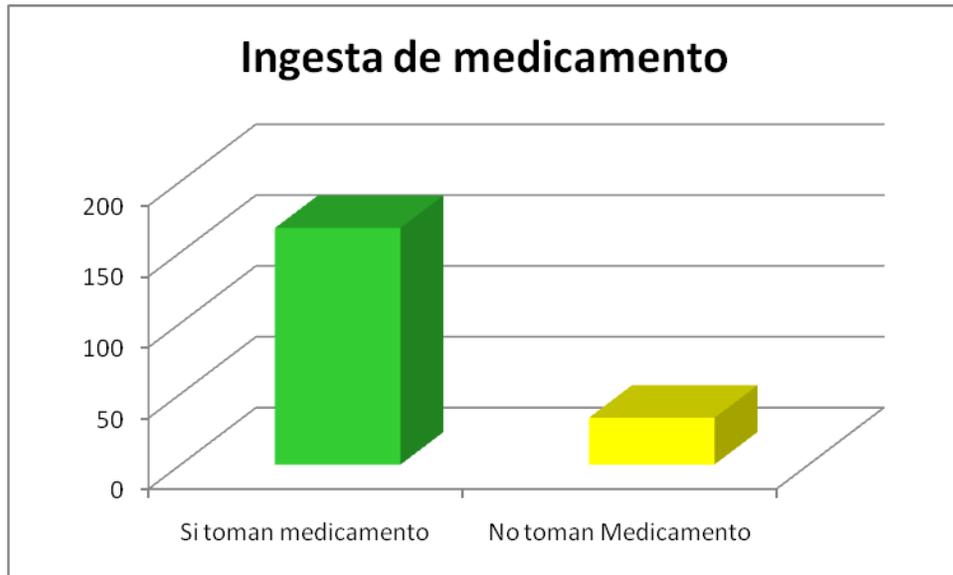
**Figura 13 Distribución porcentual de la variable personas a cargo**



### 5.3 Variables de calidad de vida de la muestra

a) **Ingesta de medicamentos:** De los 200 sujetos, 167 (83.5%) si toman medicamento, 33 (16.5) sujetos no toman medicamento.

**Figura 14 Distribución de la variable ingesta de medicamento**



b) **Fuma:** El 72%=144 sujetos no fuman, mientras que 28% =56 si fuman.

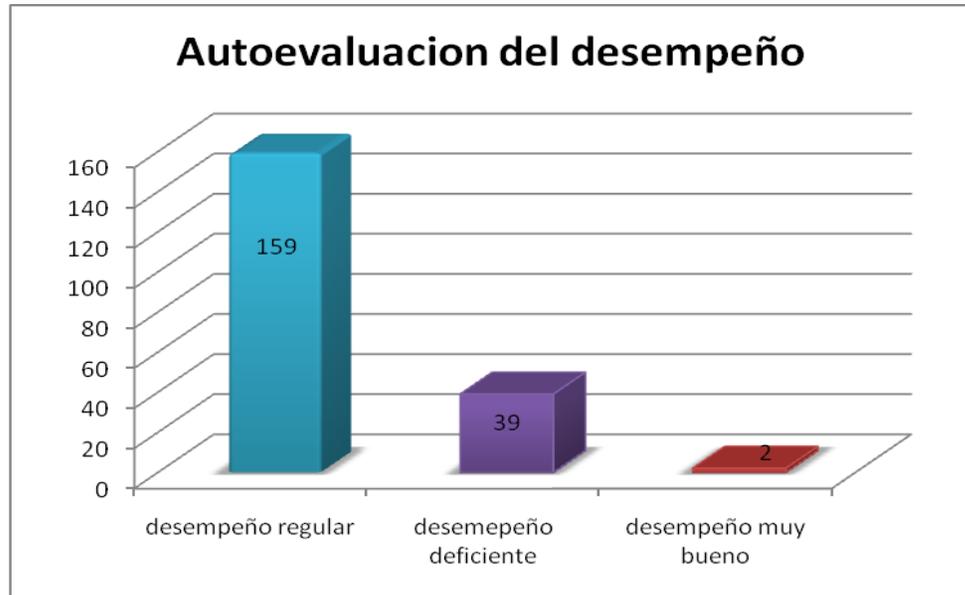
c) **Ingesta de alcohol:** El 22% =44 no ingiere alcohol nunca, el 32.5% =65 ingieren una vez al mes, 17.5% =35 semanal, 14% =28 una vez al año, 13.5% =25 dos veces al año y el 0.5%=1 diario.

d) **Consumo de drogas:** Un 90.5% =181 nunca había consumido drogas, el 5.0% =10 lo hacían una vez al año, 0.5% =1 consumía drogas dos veces al año y el 4.0%= 8 lo hacían una vez al mes.

e) **Práctica deporte:** Un 49% =98 si practican algún deporte, mientras que un 51% =102 trabajadores no practican algún deporte.

En cuanto al resultado final de autoevaluación del desempeño en la muestra total se encontró que 159 sujetos reportan tener un desempeño regular, mientras que 39 sujetos su desempeño es deficiente y solo 2 sujetos de la muestra total su desempeño es muy bueno.

**Figura 15 Distribución de Autoevaluación del desempeño de los sujetos.**



#### 5.4 Análisis estadístico

Así mismo, se analizó la consistencia interna del instrumento Escala Mexicana de Desgaste Ocupacional (EMEDO), el cual consta de 70 reactivos, de los cuales 30 son teóricos, 40 son psicósomáticos (derivados del DSM IV) y 35 sociodemográficos. Para esta investigación se analizaron tres factores inmersos en los 30 reactivos teóricos; para el primer factor denominado agotamiento conformado por los reactivos(2,4,5,6,14,19,20,26,27) se obtuvo un alfa de Cronbach de .79, para el segundo factor denominado despersonalización conformado por los reactivos (3,7,9,16,18,21,22,23,29) se obtuvo un alfa de Cronbach de .66 y por último para el tercer factor denominado insatisfacción (1,8,10,11,12,13,15,17,24,25,28,30) se obtuvo un alfa de Cronbach de .8748. Finalmente se obtuvo un Alfa de Cronbach general de .90.

**Figura 16 Análisis de Consistencia Interna de la Escala Mexicana de Desgaste Ocupacional (EMEDO)**

<b>Factor</b>	<b>Reactivos</b>	<b>Alfa</b>
<b>Agotamiento</b>	<b>9</b>	<b>.7961</b>
<b>Despersonalización</b>	<b>9</b>	<b>.6627</b>
<b>Insatisfacción de logro</b>	<b>12</b>	<b>.8748</b>
<b>General</b>	<b>30</b>	<b>.9014</b>

Con el fin de conocer la consistencia interna de cada una de las áreas que conforman el instrumento de autoevaluación del desempeño, se obtuvo el Coeficiente de Cronbach.

**Figura 17 Coeficiente Alpha de Cronbach de las áreas de Autoevaluación del desempeño**

<b>Áreas</b>	<b>Reactivos</b>	<b>Alfa</b>
<b>Personales y Laborales</b>	<b>10</b>	<b>.90</b>
<b>Relaciones Interpersonales</b>	<b>3</b>	<b>.91</b>
<b>Trabajo en equipo</b>	<b>6</b>	<b>.90</b>
<b>Comunicación</b>	<b>4</b>	<b>.90</b>
<b>General</b>		<b>.86</b>

Tomando en cuenta los resultados de la Escala Mexicana de Desgaste Ocupacional (EMEDO), se observa que 76 (38.0%) sujetos se encuentran en la fase 4 (Desgaste Ocupacional Muy Alto “Quemado”); 71 (35.5%) en la fase 3 (Desgaste Ocupacional Alto “En peligro”); 52 (26%) en la fase 2 (Desgaste Ocupacional Regular “Normal”) y 1 (.5%) en la fase 1 (Desgaste Ocupacional Bajo “Sano”).

**Figura 18 Distribución de Desgaste Ocupacional en sujetos que actualmente laboran con un mínimo de antigüedad de 6 meses según el modelo de Leiter (1988)**

FASE	%
Fase 1 Desgaste Ocupacional bajo “sano”	.5
Fase 2 Desgaste Ocupacional Regular “normal”	26
Fase 3 Desgaste Ocupacional Alto “en peligro”	35.5
Fase 4 Desgaste Ocupacional muy Alto “quemado”	38

Con la finalidad de determinar la existencia de diferencias significativas entre las calificaciones del EMEDO y las variables sociodemográficas, se aplicó un Análisis de Varianza (One way Anova). En cuanto a la variable Estado Civil, se encontraron diferencias significativas con la Fase 1 (Agotamiento). En cuanto a la variable Tiene hijos únicamente se encontró diferencia significativa con la Fase 3 Leiter (Insatisfacción).

**Figura 19**  
**Análisis de Varianza entre Calificaciones del EMEDO y Variables sociodemográficas**

VARIABLES	Grupos	F1	F2	F3
		Agotamiento	Despersonalización	Insatisfacción
SEXO	Masculino	2.9003	3.5527	2.2016
	Femenino	3.0589	3.6104	2.4468
EDAD	18-35	2.9470	3.5195	2.2395
	36-52	2.9406	3.7468	2.4496
	53-69	3.6296	3.7963	2.8611
ESCOLARIDAD	Primaria	2.8413	3.6032	2.1786
	secundaria	2.9744	3.7137	2.3333
	universidad	2.8698	3.6010	2.1084
	postgrado	3.0989	3.4962	2.5468
		2.8889	3.4444	2.7500
ESTADO CIVIL	Con pareja	<b>2.9587*</b>	3.5801	2.3156
	sin pareja	<b>2.9757*</b>	3.5722	2.2874
AÑOS CON LA PAREJA	0-9	2.9333	3.5347	2.2375
	10-19	3.0043	3.7051	2.4744
	20-29	2.9798	3.9495	2.1288
	30-4	4.3333	3.3333	2.3033
TENER HIJOS	Si	3.0000	3.6800	<b>2.2256*</b>
	No	2.9458	3.5147	<b>2.3500*</b>
NUMERO DE HIJOS	0-2	2.9578	3.5469	2.30059
	3-5	3.0370	3.8307	2.281

\*<=.05

En la figura 20 se muestra que en la variable tipo de organización, únicamente se encontraron diferencias significativas en la fase 3 Leiter (Insatisfacción).

**Figura 20**

**Análisis de Varianza entre Calificaciones del EMEDO y Variables laborales**

VARIABLES	Grupos	F1 Agotamiento	F2 Despersonalización	F3 Insatisfacción
TIPO DE ORGANIZACIÓN	Privada	2.9683	3.6647	<b>2.2537*</b>
	Pública	2.9634	3.4646	<b>2.3665*</b>
CONTACTO CON USUARIOS	Directo	2.9516	3.6214	2.2234
	Indirecto	3.0556	3.3016	2.7946
ACTIVIDADES DIARIAS	1-4	2.9676	3.5757	2.3057
	5-8	2.6667	3.778	1.8333
NUMERO DE HRS. LABORALES	4-14	2.9676	3.5757	2.3057
	15-24	2.6667	3.778	1.8333
ANTIGUEDAD LABORAL	1-10	2.9434	3.5325	2.2537
	11-20	2.8389	3.5833	2.0125
	21-30	3.1889	3.9222	2.8250
	31-45	4.6667	3.556	5.5883
NUMERO DE EMPLEOS	0-3	3.0000	3.5564	2.3303
	4-7	2.9030	3.6303	2.3061
	8-12	2.7593	3.5556	2.3033
NUMERO DE ASCENSOS	0-5	2.9558	3.5806	2.2901
	6-10	3.1852	3.4938	2.5833

**Figura 20 cont.**

**Análisis de Varianza entre Calificaciones del EMEDO y Variables laborales**

VARIABLES	Grupos	F1 Agotamiento	F2 Despersonalización	F3 Insatisfacción
INGRESO MENSUAL	1000-5999	2.9536	3.5614	2.2930
	6000-10999	2.9369	3.6847	2.3108
	11000-15999	3.2626	3.3838	2.5379
	16000-20999	2.6667	4.0000	1.0000
PERSONAL A SU CARGO	Si	2.9638	3.6796	2.1318
	No	2.9667	3.5485	2.3503
NUMERO PERSONAS A SU CARGO	0-22	2.9620	3.5784	2.3078
	23-40	3.7778	3.2222	1.4167
	47-70	2.9661	3.5767	2.3033

\* $\leq .05$

De acuerdo a las variables laborales se encontró que hay diferencias significativas en cuanto a tomar medicamento en la fase 1 Leiter (Agotamiento).

**Figura 21**  
**Análisis de Varianza entre Calificaciones del EMEDO y Variables de calidad de vida**

VARIABLES	Grupos	F1 Agotamiento	F2 Despersonalización	F3 Insatisfacción
INGESTA DE MEDICAMENTOS	Si	2.8476	2.2032	<b>2.4024*</b>
	No	2.7165	2.3199	<b>2.3343*</b>
HRS. LIBRES A LA SEMANA	0-38	2.9809	3.5815	2.2906
	39-78	3.4444	3.5556	3.3750
	76-116	2.9661	3.5767	2.3033

\* $\leq .05$

Considerando las variables sociodemográficas del EMEDO y las fases de Leiter, se obtuvo una Correlación de Pearson en la que se observa que:

- Existe correlación entre Fase 1, Fase 2, Fase 3 y Diagnóstico.
- Fase 3 tiene correlación con la Fase 1
- Años con pareja y Número de hijos tienen correlación con la variable Edad.
- Número de hijos y Años pareja.

**Figura 22**

**Correlación de Pearson entre las variables sociodemográficas del EMEDO y las Fases de Leiter**

	A	B	C	D	E	F	G
A. Fase 1 Leiter	1						
B. Fase2 Leiter	.082	1					
C.Fase3 Leiter	.282**	.077	1				
D. Diagnóstico	.919**	.154*	.634**	1			
E. Edad	-.015	-.011	-.072	-.042	1		
F. Años con la pareja	.032	.018	-.032	.013	.660**	1	
G. Número de Hijos	-.044	-.013	-.073	-.066	.527**	.515**	1

\* $\leq .05$

\*\* $\leq .01$

Con respecto a las variables laborales se obtuvieron las siguientes correlaciones:

- Edad y Número de hijos con la variable número de actividades existe una correlación negativa.
- Las variables edad, años con la pareja, número de hijos tuvieron una correlación con antigüedad.
- Edad, años con la pareja, número de hijos y antigüedad laboral con la variable trabajos en vida.
- Años con la pareja, actividades diarias y trabajos en vida con la variable números de empleos en vida.
- Fase 3 Leiter (correlación negativa), edad, años con la pareja, número de hijos, número de trabajos, número de horas laborales, antigüedad laboral, trabajos en vida y número de empleos con la variable ingresos.
- Edad, años con la pareja, numero de hijos, antigüedad laboral, años trabajando, número de empleos e ingresos con la variable número de ascensos.

De acuerdo a las variables calidad de vida, existieron las siguientes correlaciones.

- Años laborando e ingresos con la variable cuántas personas tiene a su cargo.
- Edad, años con la pareja, antigüedad laboral, años trabajando, ingresos y ascensos con la variable tiempo de ingesta de algún medicamento.
- Edad, números de hijos, años trabajando, número de empleos en vida e ingresos con la variable cuántos cigarrillos.
- Edad, antigüedad laboral, años trabajando e ingresos con la variable horas libres por semana existe una correlación negativa.

**Figura 23**  
**Correlación de Pearson entre las variables laborales y calidad de vida del EMEDO y las Fases de Leiter**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
A. Fase 1 Leiter	1																			
B. Fase2 Leiter	.082	1																		
C. Fase3 Leiter	.282*	.077	1																	
D. Diagnóstico	.919*	.154*	.634**	1																
E. Edad	-.015	-.011	-.072	-.042	1															
F. Años con la pareja	.032	.018	-.032	.013	.660**	1														
G. Número de Hijos	-.044	-.013	-.073	-.066	.527**	.515**	1													
H. Núm. de trabajos	-0.34	.023	-.073	-.055	.087	.053	-.019	1												
I. Actividades	.003	-.016	-.041	-.015	-.140*	-.029	-.175*	.030	1											
J. Núm. de horas laboral	-.010	.054	-.108	-.048	.094	.117	.049	.083	.059	1										
K. Antigüedad	-.039	.025	-.030	-.042	.824**	.613**	.370**	.068	-.088	.101	1									
L. Años trabajando	-.081	-.013	-.097	-.105	.890**	.651**	.461**	.095	-.103	.127	.848**	1								
M. Empleos en vida	-.036	-.044	-.068	-.059	.135	.154*	.084	.119	.153*	.138	.075	.230**	1							
N. Ingresos	-.057	-.071	-.144*	-.108	.388**	.276**	.144*	.144*	.019	.268**	.287**	.416**	.267**	1						
O. Ascensos	-.032	-.065	-.113	-.075	.445**	.309**	.219**	.093	.129	.123	.356**	.499**	.306**	.385**	1					
P. N. personas a cargo	.105	.016	-.106	.042	.105	.128	.030	.194**	-.007	.076	.122	.095	-.063	.185**	.016	1				
Q. Tiempo de tomar medica	.075	.017	.131	.114	.211**	.212**	-.030	-.028	-.018	.013	.186**	.222**	-.044	.207**	.237**	.021	1			
R. Cuantos cigarros	-.070	.030	-.122	-.104	.178*	.079	.178*	.115	-.056	-.026	.088	.154*	.156*	.155*	.064	.046	-.073	1		
S. Horas libre	-.024	.084	-.051	-.035	-.192**	-.125	-.105	.017	.038	-.014	-2.46**	-.226	.048	-.159*	-.135	-.103	-.071	.031	1	
T. Horas de ejercicio	-.026	.037	-.012	-.024	-.069	-.036	.026	-.099	.111	.104	-.091	-.042	.029	-.031	.034	-.028	-.054	.019	-.001	1

\*<=.05  
 \*\*<=.01

Con respecto a la correlación de Pearson entre las fases de Leiter y las áreas de Autoevaluación del desempeño encontramos que:

- Existe correlación entre el área denominada Relaciones Interpersonales con el área Personales y Laborales.
- El área trabajo en equipo con el área Relaciones Interpersonales y Personales y Laborales.
- Existe correlación entre el área Comunicación con las áreas Personales y Laborales, Relaciones interpersonales y Trabajo en equipo.
- Existe correlación negativa entre las fases de Leiter y las áreas de Autoevaluación del desempeño: Relaciones Interpersonales, Personales y Laborales, Comunicación y Desempeño general.

**Figura 24**

**Correlación de Pearson entre Autoevaluación del Desempeño y las Fases de Leiter**

	A	B	C	D	E	F
A.Desempeño (Personales y laborales)	1					
B.Desempeño (Relaciones Interpersonales)	.587**	1				
C.Desempeño (Trabajo en equipo)	.590**	.659**	1			
D.Desempeño Comunicación	.634**	.608**	.683**	1		
E.Desempeño General	.809**	.853**	.867**	.864**	1	
F.Fases de Leiter	-.143*	-.150*	-.102	-.152*	-.161*	1

\*<=.05

\*\*<=.01

## **CAPÍTULO VI CONCLUSIONES**

### **6.1 Conclusiones**

El tema del Síndrome de Burnout no ha sido ampliamente explorado en México, aunque recientemente se han realizado más investigaciones al respecto aún queda mucho por hacer. Dado que gran parte de los estudios sobre este tema provienen de otros países y han utilizado instrumentos extranjeros, resulta difícil creer que el Burnout se manifiesta y se mide de la misma manera en diferentes países. Es importante considerar esto debido a que las características socioculturales, económicas e incluso políticas de un país son determinantes en el comportamiento de sus habitantes, lo cual destaca la relevancia de contar con investigaciones que permitan tener un conocimiento más amplio y específico de este Síndrome de Burnout en nuestro país.

Los objetivos de esta tesis fueron detectar la presencia y el nivel del Síndrome de Burnout así como la relación entre el Burnout y Autoevaluación del desempeño en una muestra de 200 sujetos que trabajan actualmente con una antigüedad mínima de 6 meses. Aunque no fué un requisito la muestra estuvo integrada principalmente por sujetos de la iniciativa privada y pública.

Se concluyó lo siguiente:

- a) Se observó que de los 200 sujetos, según el modelo de Leiter (1988), 76 se encuentran en la fase 4 (Desgaste Ocupacional muy Alto “Quemado”), lo cual indica que estos tienen el Síndrome de Burnout; y corresponde al 38 %, 71 se encuentran en (Desgaste Ocupacional Alto “en peligro”) lo cual corresponde al 35.5 %; esto demuestra que una parte de la muestra se encuentra en peligro de desarrollar Síndrome de Burnout ya que Gil-Monte y Peiró (1997b) lo definen como la presencia de diversos

estresores causados en diferentes ambientes; o como lo menciona Cherniss (1980) surge como una respuesta a una experiencia frustrante, demandante y poco gratificante.

Según la teoría de Mc Gregor que se encuentra ligada al modelo de los recursos humanos en el cual identificó dos series de supuestos sobre los empleados; por un lado la teoría X y por otro la teoría Y, siendo afectada la teoría Y con la presencia del Síndrome; ya que sostiene que las personas quieren trabajar por si mismas y pueden derivar satisfacción de su trabajo, teniendo capacidad para aceptar responsabilidades y aplicar su imaginación, ingenio y creatividad a los problemas de la organización y según autores como Maslach, Fraudenberguer cuando una persona tiene el Síndrome se afecta no sólo el lado físico sino también psicológico impidiendo que las personas puedan aplicar su imaginación, ingenio y creatividad.

- b) Se obtuvo una confiabilidad de .90 (Alpha de Cronbach) para la Escala Mexicana de Desgaste Ocupacional. Con respecto al cuestionario de Autoevaluación del desempeño, se obtuvo una confiabilidad de .86 (Alpha de Cronbach). La Evaluación del Desempeño tal como lo menciona Werther (2000), debe ser confiable y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño basándose en medidas objetivas, es decir, medidas que otras personas puedan verificar y que por lo general, son de índole cuantitativa.
  
- c) En lo que corresponde al tipo de trabajo que desempeñaban los sujetos, la mayoría son empleados y 86% mantienen contacto directo con los usuarios; todos ellos ligados a proporcionar un servicio; lo cual es apoyado por Maslach y Jackson, 1981; este tipo de personas son más susceptibles al Síndrome ya que el brindar un servicio requiere fuertes demandas sociales, y proviene una despersonalización, falta de realización personal y un agotamiento emocional.

Además se presentan consecuencias a nivel individual: agotamiento físico y emocional, pesimismo, apatía, escasa o nula motivación laboral, bajo compromiso, irritabilidad hacia los compañeros y creciente rigidez, abuso de alcohol o drogas (Firth, Mc Intee, Mc Keown y Briton, 1986)

- d) En lo que se refiere a las correlaciones (Pearson) entre las variables sociodemográficas y la EMEDO, se obtuvo que el factor 1(Agotamiento), factor 2 (Despersonalización) y Factor 3 (Insatisfacción) y la variable Diagnóstico existe correlación positiva; lo cual indica que al existir Agotamiento, Despersonalización e Insatisfacción aumenta la posibilidad de desarrollar el Síndrome; como lo menciona Leiter (1988).

Maslach y Jackson (1981,1982) mencionaron que el Agotamiento es uno de los principales síntomas; así como, la despersonalización y falta de desarrollo profesional en el trabajo (Insatisfacción); también lo mencionó Pines y Aronson (1998), Freudenberguer (1974) citados en Gil-Monte y Peiró (1997b).

- e) Otra correlación que se obtuvo dentro de las variables sociodemográficas es que los años con la pareja y el número de hijos tienen correlación con la Edad; lo cual indica que las personas con mayor edad tienen mayor número de hijos dependiendo de los años que lleven con su pareja.
- f) Por lo que observamos no se encontraron muchas correlaciones con los factores sociodemográficos y las fases de Leiter y lo cual es apoyado por Leiter (1988) el cual menciona que las características del ambiente de trabajo tienen una relación más directa para desarrollar el síndrome, que los factores demográficos y de personalidad. Esto demuestra que las principales desencadenantes del Síndrome se encuentran en el ambiente (Gil-Monte y Peiro, 1997b) y lo que probablemente falla son las estrategias de afrontamiento (Maslach, 1982), más que las características de los trabajadores. Esto nos indica como lo menciona Franco (1997) a

darle más peso a los factores Institucionales como son las políticas de la organización, la falta de recursos para realizar el trabajo, las condiciones de trabajo, el clima laboral, la retroalimentación, la discriminación sexual, la falta o ausencia de supervisión, entre otras.

Según la teoría de Frederick Herzberg las personas están influenciadas por dos factores: la insatisfacción que es resultado principalmente de los factores higiénicos como condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, categoría, seguridad laboral y vida personal y su presencia no motivará a la gente, pero deberá estar presente o surgirá el descontento. El otro factor es la satisfacción que es principalmente resultado de los factores de motivación, éstos ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tiene poco efecto sobre la insatisfacción y éstos se encuentran ligados al contenido de trabajo como el logro, reconocimiento, promoción, crecimiento, madurez y consolidación.

- g) En lo que respecta a las variables laborales se encontró una correlación positiva entre las variables edad, años con la pareja, y número de hijos tienen correlación con antigüedad, lo cual indica que al aumentar la antigüedad laboral, aumenta la edad del trabajador, los años que lleva con la pareja y por consecuencia el número de hijos que tenga.
- h) También se observó que existe una correlación negativa entre la factor 3 (Insatisfacción) con la variable Ingresos, indicándonos que si los ingresos que reciben son bajos aumenta la Insatisfacción, esto sucede muy a menudo por la problemática económica que sufre el país y los problemas que se están viviendo actualmente como el aumento del desempleo.  
En el modelo tradicional, que se encuentra ligado a la escuela de la Administración Científica, se decía que la forma de motivar a los trabajadores era mediante un sistema de incentivos salariales; o sea que cuanto más producían los trabajadores, más ganaban.

Para esta escuela la motivación se basaba únicamente en el interés económico (homo economicus; entendiéndose por este concepto al hombre racional motivado únicamente por la obtención de mayores beneficios). (Hernández y Rodríguez, 2002).

En el modelo expuesto por la escuela de Las Relaciones Humanas se rechaza la existencia del hombre económico, para ellos la clave determinante de la productividad es "la situación social"; la cual abarcaría el grado de satisfacción en las relaciones internas del grupo, el grado de satisfacción en las relaciones con el supervisor, el grado de participación en las decisiones y el grado de información sobre el trabajo y sus fines. (Hernández y Rodríguez, 2002)

- i) En lo que respecta a las ANOVAS se encontró que no hay una relación significativa entre los factores de la EMEDO y el sexo, esto nos indica que no importa si son hombre o mujeres los que desarrollan el Síndrome, ya que se pensaba que la mujer tendía más a involucrarse con la gente y por ello corría mas riesgo de agotarse emocionalmente (Maslach, 1982). Gil-Monte (2002), identificó que los profesionales de enfermería varones experimentaban significativamente mayores niveles de falta de reciprocidad que sus colegas femeninas.  
Pero habrá de considerarse otros tipos de factores como pudieran ser el puesto de trabajo y si tienen contacto con personas de forma directa o indirecta.
- j) Algo importante que se encontró fué que el estado civil tiene significancia con el factor 1 (Agotamiento), lo cual podría indicarnos si el estar casado o soltero pudiera influir para desarrollar el Síndrome ya que según Maslach y Jakson (1981) el agotamiento emocional se caracteriza por la pérdida de atractivo, el tedio, el disgusto experimentado por las tareas que se deben realizar dentro del trabajo; para lo cual es necesario

conocer si la gente tiene continuamente problemas con sus familias y el hecho de estar soltero disminuye problemas con los hijos o cónyuge; de tal manera que esto pueda facilitar el agotamiento emocional; o como lo mencionó Franco (1997) dentro de los factores personales eran la sobrecarga de trabajo autoimpuesta donde los sujetos de mayor riesgo son los que trabajan más tiempo del debido con una recompensa mínima y utilizan el trabajo como sustituto de la vida familiar lo cual trae como consecuencia problemas dentro de éste núcleo.

- k) Sin embargo, Maslach (1982) indica que las personas que ya han conformado una familia son menos vulnerables al Burnout, ya que son individuos de mayor edad, más estables y con mayor madurez psicológica, al mismo tiempo que el involucrarse con su esposo (a) e hijos les brindan mayor experiencia en el manejo de problemas personales y conflictos emocionales, debido a que la familia es considerada como un recurso emocional.
- l) Así mismo, en dicha investigación encontramos que tener hijos es significativo con la Factor 3 (Insatisfacción), para ello Franco (1997) menciona que el nivel de Burnout en personas que ya tienen hijos no se puede elevar debido a que en la sociedad occidental, específicamente en México, la familia y los hijos son una fuente de apoyo y motivación para lograr sus objetivos personales y profesionales.
- m) Por otro lado, no hubo alguna diferencia significativa entre el contacto con personas con alguno de los factores de la EMEDO, esto se pudo haber sesgado ya que muchas personas no contestaron de manera verídica, ya que según Maslach y Jackson (1982), Franco (1997), Pines y Aronson (1989) mencionan que el tener contacto con personas facilita la aparición del síndrome ya que se tiene una responsabilidad, las necesidades de las personas, clientes o pacientes tienen prioridad; así como también lo menciona Franco (1997) las características de éstos influyen ya que el

tipo o grado de problemas que el paciente o cliente tienen así como sus actitudes y comportamientos.

Se encontró que el tipo de Organización es significativo con la factor 3 (Insatisfacción), lo cual indica que si pertenecen al sector público se sienten insatisfechos ya que dentro de este tipo de Instituciones se tiene una baja implicación laboral; es decir se tiene escasa o nula injerencia en la toma de decisiones, hay una indefinición de las tareas, la rutina y la burocratización son facilitadores del Síndrome como lo menciona Flórez (1994).

- n) Existe una diferencia significativa entre la ingesta de medicamentos y el factor 3 (Insatisfacción), lo cual podría indicarnos que las personas sufren algún tipo de malestar para lo cual toman medicamentos, algunas de las enfermedades eran la presión alta o baja, el sobrepeso, la diabetes, estreñimiento, migraña; de las cuales algunas de éstas se relacionan con los síntomas físicos que describen Maslach (1982), Fraudenberguer (1974) los cuales pueden ser agotamiento físico, fatiga crónica, disminución de energía, insomnio, pesadillas, cefaleas, alergias, dolor de cuello y espalda, susceptibilidad a infecciones, problemas cardiovasculares, problemas gastrointestinales y trastornos de alimentación.
- o) Con respecto al cuestionario de Autoevaluación, encontramos que la mayoría respondió la opción 2 que significa que los trabajadores evalúan su desempeño regular; lo cual se pudo ver afectado por la honestidad de los trabajadores al contestar los instrumentos, o también se pudieron haber cometidos algunos errores como los menciona Dolan (1999) como el sesgo de tendencia central en donde se puntúa en la zona media de la escala.

p) Referente a las fases de Leiter y autoevaluación del desempeño se encontró que existe una correlación negativa entre estas variables. Uno de los aspectos más importantes de las autoevaluaciones radica en la participación de los empleados y su dedicación al proceso de mejoramiento (Werther y Davis, 2000). De acuerdo a este resultado, concluimos que a mayor presencia del Síndrome de Burnout menor Autoevaluación del desempeño.

Es decir, para la primera área (personales y laborales) de la autoevaluación del desempeño, a mayor presencia del Síndrome de Burnout, disminuye el grado de conocimientos que el empleado necesita para el desarrollo del puesto, así como el grado de supervisión.

En cuanto a Relaciones Interpersonales disminuye el tipo de relaciones que tiene el empleado con sus compañeros de trabajo cuando hay mayor presencia del Síndrome de Burnout.

Referente al área que mide Trabajo en Equipo disminuye la interacción del empleado cuando se requiere trabajar en equipo cuando hay mayor presencia del Síndrome de Burnout.

Y finalmente a mayor presencia del Síndrome de Burnout disminuye la manera en que el empleado expresa sus ideas y el tipo de comunicación que tiene con su superior. (Área de comunicación).

Según la teoría de Víctor Vroom (1979), la teoría establece la relación que existe entre la motivación y el desempeño. Vroom propone que la satisfacción y el rendimiento en el trabajo se ve afectado estrechamente por la cantidad de recompensas que las personas reciben de sus puestos, mientras que el nivel de desempeño se ve afectado por la base que sustenta el alcance de las recompensas.

De acuerdo con esta teoría, un buen desempeño lleva a la consecución de recompensas y al mismo tiempo éstas traen satisfacción; se sostiene que la satisfacción en lugar de llevar a un buen desempeño, como se suponía, es provocada por este factor.

Por otro lado, según Werther y Davis (2001) la evaluación del desempeño es un concepto dinámico y cíclico ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad ya sea formal e informalmente, pero en el caso de las organización pública, los trabajadores mencionaron que nunca los evalúan de hecho manifestaron que los ascensos o aumentos de salarios los autoriza el sindicato o en caso del personal de confianza lo autoriza el jefe del área y solo les realizan exámenes al principio que entran a la Institución, pero muchas veces esos datos son alterados; por lo tanto fue algo novedoso esta evaluación.

Hoy en día es importante que las organizaciones sean conscientes de que la formación y los costos en la salud laboral son en definitiva una inversión a futuro, el hecho de invertir en recursos humanos ayudará a tener una organización más sana y capaz de anticiparse y enfrentarse a los cambios del entorno y, por tanto más competitiva y eficaz tanto a nivel organizacional como individual.

El diagnóstico y la evaluación del Desgaste Ocupacional por el Psicólogo laboral es imprescindible para decidir cuándo, dónde, cómo y sobre quién se debe intervenir.

Las organizaciones tanto del sector público como privado deben desarrollar programas de formación, los cuales deberán mejorar las habilidades sociales de su personal, su capacidad para tomar decisiones, asertividad, comunicación, resolución de problemas con el fin de mejorar la calidad de los procesos de interacción social que se establecen con los clientes de la organización, y de esta manera prevenir el deterioro físico y psicológico que provoca la presencia de Desgaste Ocupacional.

## 6.2 Limitaciones

En la elaboración de la presente investigación nos enfrentamos a diversas limitaciones, tales como las pocas investigaciones enfocadas al Síndrome de Burnout en México, debido a que predominan los estudios realizados en España y Estados Unidos.

A pesar de haber dado a conocer previamente a los participantes los fines de estudio, al momento de la aplicación de los cuestionarios, una limitante pudo haber sido la falta de honestidad al momento de contestar. Una de las variables extrañas que influyó en esta situación, fue la vinculación de la investigación con la aplicación del cuestionario de desempeño.

Por otra parte nuestras condiciones para aplicar los instrumentos no fueron tan estrictas, ya que las únicas condiciones eran ser trabajadores con una edad mínima 18 años y un año de antigüedad, lo cual influyó en que hubo personas muy jóvenes que solo contestaban los cuestionarios sin dar respuestas verídicas, aunque esto no afectará su trabajo y simplemente tomaron la aplicación a manera de juego.

En lo que respecta a las personas que trabajaban en las Instituciones públicas, la mayoría contestaron los instrumentos de forma rápida, para poder salir a realizar sus diferentes actividades; aunque se les dió la orden que podían tardarse el tiempo necesario para responderla.

### **6.3 Sugerencias**

Se recomienda realizar el estudio con una muestra más amplia, con un número igual de hombres y mujeres, a fin de establecer diferencias y correlaciones contundentes; así como también en lo que respecta al tipo de Institución (pública o privada).

La aplicación de entrevistas para obtener mayor información sobre la percepción de la actividad realizada y que expresen de manera verbal su sentir ante dichas situaciones.

Así mismo, no hay investigaciones respecto al tema Autoevaluación del desempeño y el Síndrome de Burnout, por lo que se recomienda que en futuras investigaciones resultaría interesante contrastar el Síndrome de Burnout en diferentes organizaciones del sector público y privado, identificando las repercusiones a nivel Institucional y Psicológico.

# **ANEXOS**

**Cuestionario (F01)**  
**¿CÓMO ME SIENTO EN EL TRABAJO?@JESÚS FELIPE URIBE PRADO**  
**BN30 SIN CLAVES**

INSTRUCCIONES

A continuación se le presentarán una serie de enunciados a los cuales debe responder considerando su forma de pensar, sentir y actuar en determinadas situaciones; le pedimos que conteste de la manera más sincera posible, ya que nos es de gran utilidad.

Para contestar utilice las **HOJAS DE RESPUESTA** (F02) anexas, marcando con una "X" el óvalo correspondiente a la respuesta que describa mejor su forma de pensar, sentir y actuar.

Se le presentarán dos tipos de enunciados, los cuales tienen **seis opciones de respuesta**. En el primer tipo va en una escala de **Totalmente en Desacuerdo (TD)** a **Totalmente de Acuerdo (TA)** y puede elegir **cualquiera de las seis opciones**.

**Ejemplo Tipo 1):**      **1. Considero que es importante asistir a fiestas**

TD                      TA

1.		X				
----	--	---	--	--	--	--

En el segundo tipo de enunciados le pedimos que responda **¿con qué frecuencia...?** ha tenido cierto padecimiento, debe contestar **sin considerar** los efectos producidos por sustancias como alcohol, estimulantes, cafeína, cocaína, opiáceos, sedantes, antidepresivos, hipnóticos, ansiolíticos, etc.

**Ejemplo Tipo 2):**                      **¿Con qué frecuencia...?**

**2. Tienes sangrado por la nariz.**

Nunca                      Siempre

2.					X	
----	--	--	--	--	---	--

**LAS PREGUNTAS QUE NO CORRESPONDAN A SU SEXO, DÉJELAS EN BLANCO**

**NO EXISTEN RESPUESTAS BUENAS NI MALAS**  
**Sus respuestas son anónimas y confidenciales**  
**Sólo serán utilizadas con fines estadísticos**

**NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO**  
***¡GRACIAS!***

## **¿CÓMO ME SIENTO EN EL TRABAJO?**

### **BN 30**

1. Siento que mi trabajo es tan monótono, que ya no me gusta.
2. Me cuesta mucho trabajo levantarme por las mañanas para ir a trabajar.
3. He comprobado que las personas a las que otorgo servicio me respetan más si las trato bien.
4. Despierto por las mañanas con facilidad y energía para iniciar un nuevo día de trabajo.
5. Siento que un día de estos mi mente estallará de tanta presión en el trabajo.
6. Siento cansancio mental al grado de no poder concentrarme en mi trabajo.
7. Me cuesta mucho trabajo ser cortés con los usuarios de mi trabajo.
8. Siento que mi desempeño laboral sería mejor si tuviera otro tipo de empleo.
9. Establezco fácilmente comunicación con los usuarios de mi trabajo.
10. Hace mucho tiempo que dejé de hacer mi trabajo con pasión.
11. Todos los días me levanto y pienso que debo buscar otro empleo donde pueda ser eficiente.
12. Aunque realizo bien mi trabajo, lo hago por compromiso.
13. Si encontrara un empleo motivador de mis intereses personales, no dudaría en dejar el actual.
14. Las situaciones a las que me enfrento en mi trabajo no me provocan tensión alguna.
15. Siento que mis habilidades y conocimientos están desperdiciados en mi trabajo.
16. En mi trabajo todos me parecen extraños por lo cual no me interesa interactuar con ellos.
17. Aunque me esfuerzo al realizar mi trabajo no logro sentirme satisfecho con ello.
18. He comprobado que las personas a las que otorgo servicio me respetan más si las trato mal.
19. Mi cuerpo me reclama más horas de descanso, porque mi trabajo me tiene agotado.
20. Al llegar a casa después de mi trabajo lo único que quiero es descansar.
21. Lo que más me gusta de mi trabajo es la relación con los usuarios del mismo.
22. Se me facilita entender los problemas de los usuarios de mi trabajo.
23. Aunque un usuario de mi trabajo sea descortés conmigo, lo trato bien.
24. Mi trabajo es tan poco interesante que me es difícil realizarlo bien.
25. Mis actividades de trabajo han dejado de parecerme importantes.

26. Siento que la energía que ocupo en mi trabajo, no la puedo reponer.
27. Mis horas de descanso son suficientes para reponer la energía que gasto al realizar mi trabajo.
28. No me siento contento con mi trabajo y eso me ha ocasionado problemas con mis compañeros.
29. Proporcionar un buen trato a los usuarios de mi trabajo es muy importante para mí.
30. En mí trabajo he llegado a un momento en el que actúo únicamente por lo que me pagan.

### **¿Con qué frecuencia...?**

31. Consideras que tienes sueño en exceso (más de 8 horas).
32. Te sientes deprimido (muy triste).
33. Sientes que la calidad de tu sueño es mala.
34. Tienes dolores de cabeza.
35. Sientes dificultad para deglutir.
36. Te despiertas bruscamente con gritos, llanto y mucho miedo.
37. Te has desmayado.
38. Tienes dolor durante tus relaciones sexuales.
39. Sientes indiferencia sexual.
40. Tienes pesadillas que alteran tu tranquilidad al dormir.
41. Te sientes desesperado (ansioso).
42. Despiertas y eres incapaz de moverte o hablar.
43. Te duelen las articulaciones de brazos y piernas.
44. Sufres intolerancia a diferentes alimentos.
45. Sufres vómitos.
46. Pierdes sensibilidad táctil (manos, piel, etc).
47. Tienes dolores en el abdomen.
48. Tienes la sensación de debilidad muscular en cierta parte del cuerpo.
49. Te duele la espalda y el cuello.

- 50. Tienes molestias al orinar.
- 51. Consideras que tienes problemas respiratorios al dormir (p. e. Roncar).
- 52. Te levantas de la cama durante la noche sin despertar.
- 53. Sientes un nudo en la garganta.
- 54. Llegas a perder la voz.
- 55. Dejas de dormir por varios días.
- 56. Sientes que interrumpes tu sueño durante la noche.
- 57. Sufres náuseas.
- 58. Sufres golpes irresistibles de sueño en situaciones inadecuadas (p. e. Manejando, conversando).
- 59. Te duele el pecho.
- 60. Tienes molestias al defecar.
- 61. Tienes problemas para alcanzar un orgasmo cuando estás con una pareja.
- 62. Sufres diarrea.
- 63. Tienes la sensación de perder el equilibrio.
- 64. Te despiertas sintiendo taquicardia, sudoración, tensión muscular y confusión.

Las preguntas **65, 66 y 67** sólo para **HOMBRES**, las preguntas **68, 69 y 70** sólo para **MUJERES**.

- 65. Tienes problemas de eyaculación precoz.
- 66. Tienes problemas de erección.
- 67. Tienes problemas para alcanzar la eyaculación.
- 68. Tu menstruación es irregular.
- 69. Tienes pérdida menstrual excesiva (sangrado).
- 70. Durante tu período menstrual, sufres dolores insoportables que te limitan en tus actividades.
- 71. ¿Qué edad tienes?
- 72. Sexo
- 73. Estado civil

74. Si tienes pareja, ¿cuántos años llevas con ella?
75. ¿Qué escolaridad tienes?
76. ¿Qué estudiaste?
77. ¿Tienes hijos?
78. ¿Cuántos?
79. En tu trabajo ¿qué tipo de puesto ocupas?:
80. ¿Cuál es el tipo de trabajo que desempeñas?
81. ¿Cómo es el contacto que mantienes con usuarios (pacientes, clientes, etc.)?
82. ¿Cuántos trabajos tienes?
83. ¿Cuántas actividades consideras tener en un día? P.E. (Trabajos, deportes, religión, club, etc).
84. ¿Cuántas horas trabajas al día? (en tu principal empleo).
85. ¿Cuánto tiempo de antigüedad tienes en la empresa donde laboras actualmente?
86. ¿Cuántos años has trabajado en tu vida?
87. ¿Cuántos empleos has tenido en tu vida?
88. ¿Cuántos ascensos has tenido en tu vida?
89. ¿Cuál es el ingreso mensual aproximado que recibes sin considerar impuestos, descuentos, etc.?
90. ¿En qué tipo de organización laboras?
91. ¿Qué tipo de contrato tienes?
92. ¿Tienes personas a tu cargo?
93. ¿Cuántas?
94. ¿Tomas algún medicamento en forma frecuente?
95. Si tomas algún medicamento, ¿Escribe cuál y para qué?
96. ¿Cuánto tiempo tienes de tomarlo?
97. ¿Has tenido algún accidente importante? Especifica de qué tipo.
98. ¿Has tenido alguna intervención quirúrgica? Especifica de qué tipo.

99. ¿Fumas?

100. ¿Cuántos cigarros fumas al día?

101. ¿Con qué frecuencia ingieres bebidas alcohólicas?

102. En caso de que consumas drogas, ¿Con qué frecuencia lo haces?

103. Durante una semana, ¿Cuántas horas libres tienes?

104. ¿Haces ejercicio físico?

105. Si haces ejercicio, ¿Cuántas horas a la semana le dedicas?

## AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### INSTRUCCIONES

Marque con una "X", el número que corresponda a cada uno de los indicadores de acuerdo a su Autoevaluación del desempeño, le solicitamos sea honesto y congruente con sus respuestas, ya que esto será de gran utilidad para la investigación. La información proporcionada es confidencial.

### ESCALA DE VALORES

<b>1= Deficiente</b>
<b>2= Regular</b>
<b>3= Muy Bien</b>

### PERSONALES Y LABORALES

INDICADOR	VALORES		
1.-El grado de disponibilidad de mi tiempo es	1	2	3
2.-La puntualidad a mi lugar de trabajo es	1	2	3
3.-Que nivel de conocimientos tengo del puesto que desempeño	1	2	3
4.-Como son las técnicas para el desarrollo de mi trabajo	1	2	3
5.-El grado de supervisión que necesito para realizar mis actividades es	1	2	3
6.-El servicio interno y externo que brindo puede definirse como	1	2	3
7.-Las actividades que me encomiendan son entregadas en tiempo y con calidad	1	2	3
8.-Mi grado de interacción con jefes, compañeros y con el público es	1	2	3
9.-Que nivel de iniciativa presentó en la propuesta de ideas, cambios, propuestas, etc. En el desarrollo de sus actividades	1	2	3
10.-La utilidad de la información que manejo de la organización es	1	2	3
<b>SUBTOTAL</b>			

## **RELACIONES INTERPERSONALES**

<b>INDICADOR</b>	<b>VALORES</b>		
1. Mantengo una actitud pro-activa para ayudar a mis compañeros	1	2	3
2.- Mi participación en eventos sociales dentro de la organización es	1	2	3
3.-La integración con mis compañeros de trabajo es	1	2	3
<b>SUBTOTAL</b>			

## **TRABAJO EN EQUIPO**

<b>INDICADOR</b>	<b>VALORES</b>		
1.- El desempeño de mis actividades en el equipo de trabajo es	1	2	3
2.- Soy un elemento fundamental para la integración de equipos de trabajo	1	2	3
3.- Participé en las discusiones con mi equipo de trabajo, aportando información importante para la toma de decisiones	1	2	3
4.- Colaboro con los miembros de mi equipo de trabajo para solucionar los problemas que se presenten	1	2	3
5.- Soy flexible frente a las decisiones y/o acuerdos de mi equipo de trabajo	1	2	3
6.- Apoyo a mis compañeros en actividades no propias a mi puesto	1	2	3
<b>SUBTOTAL</b>			

## **COMUNICACIÓN**

<b>INDICADOR</b>	<b>VALORES</b>		
1.- Demuestro aptitudes para escuchar y comprender	1	2	3
2.- Expreso ideas y opiniones verbalmente y por escrito	1	2	3
3.- Mantengo informado a mi jefe sobre el estatus de mis actividades	1	2	3
4.- Utilizo los medios y canales de comunicación apropiadamente	1	2	3
<b>SUBTOTAL</b>			

## REFERENCIAS

- Arias, G.F. (1980). Métodos de Investigación Psicológica. México: Trillas.
- Arias, G.F. (1989). Administración para Recursos Humanos. México: Trillas.
- Arias Galicia, F. (1999). Administración de recursos humanos para el alto desempeño. México: Editorial Trillas.
- Benavides, F., Ruiz, C. y García (2000). Salud Laboral. Conceptos y Técnicas para la prevención de riesgos laborales. Barcelona: España.
- Buendía, J. y Ramos, F. (2001). Empelo, Estrés y Salud. España: Pirámide.
- Burke, R.J. (1987). Burnout in police work: An examination of the Cherniss model. *Group and Organization Studies*, 12, 174-188.
- Cortés. (2001). Seguridad e Higiene en el Trabajo. México: Alfa Omega
- Cox, T. y Mackay, C. (1981). A transactional approach to occupational stress. En E.N. corlett y J. Richardson (eds) stress, work desing and productivity.
- Chan, D., Hui, E. (1995). Burnout and doping among Chinese secondary school teachers in Hong Kong. *The British Psychological Society*, 65, 15-25.
- Cherniss, C. (1980). Professional burnout in the human service organizations. New York. Praeger.

- Chiavenato, I. (1929). Administración de recursos humanos /Idalberto Chiavenato; tr., German A. Villamizar.Santafe de Bogota. México: McGraw-Hill Interamericana, página 699.
- Chiavenato, I. (1993). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I.(1994). Administración de recursos humanos. México: Mc Graw- Hill.
- Chiavenato, I. (2000). Administración Proceso Administrativo. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. México: Mc Graw Hill
- Daft, R. L.(1992).Organizaciones: El comportamiento del individuo y de los grupos humanos. México: Limusa
- Daniel, J. y Szabo, I. (1995). Psychological Burnout in professions with permanent communications. Studia syndrome de Psicología, 35. 4-5.
- Davis. K. (2002). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (1942). Administración de personal /Gary Dessler ; traducción, Pilar Mascaró Sacristán. México: Pearson Educacion.
- Dessler G. (2001). Administración de Personal. (2ª Ed.) México: Pearson Educación
- Dolan, S.L. (1999). La dirección por Valores. España: Mc Graw Hill.

- Dolan, S. L. (2007). La gestión de los recursos humanos. 3era. Edición. México: Mc Graw Hill Interamericana de España. S.A.
- Dunnette, M. (2003). Psicología Industrial. México: Trillas.
- Edelwich y Brodsky (1980). Burnout stages of disillusionment in the helping professions. E.U.: Human Science Press.
- Farber, B.A. (1985). Stress and Burnout in the human service Profession. New York: Pergamon Press.
- Farber, B. A. (2000). Introduction: Understanding and Treating Burnout in a Changing Culture. *Journal of Clinical Psychology*, 56 (5), 589-594.
- Firth, L., Mc Intee, S., Mc Keown, T. y Briton, S. (1986). The Syndrome of Burnout among mental health professional. *New Trends in experimental and Clinical Psychiatry*. Vol. 8, 113-118.
- Fernández, G. (2000). Bornout y trastornos Psicósomáticos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16 (2), 229-235.
- Flórez, J. A. (1994). Síndrome de “estar quemado”. España: Edika Med.
- Franco, B. X. (1997). Nivel de síndrome de Agotamiento en Médicos, Enfermeras y Paramédicos. Tesis de Licenciatura Universidad Iberoamericana.
- Freudemberger, H. (1974). Staff Burnout. *Journal of Social Issues*, 30 (1), 159-166.

- Gil-Monte, P. y Peiró, J.M. (1997a). A study on significant sources of the “Burnout Syndrome” in workers at occupational centers of the mentally disabled: España.
- Gil-Monte, P. y Peiró, J. (1997b). Desgaste Psíquico en el trabajo: el síndrome de quemarse. España. Síntesis psicológica.
- Gil- Monte, P. (2002). Validez factorial de la adaptación al español del Maslach Burnout Inventory-General Survey. Salud Pública de México, pág.33-40.
- Gil-Monte, P.R. (2005).El síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout) una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar. Madrid:Pirámide.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001). Las Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos. Santiago de Chile: Mc Graw Hill
- Gómez, R. A. (1998). Efectos Psíquicos Patógenos de la Hospitalización en una unidad de Terapia Intensiva. Tesis de Licenciatura. UNAM.
- Gómez-Mejía, Luis R. (2001) Dirección y gestión de recursos humanos / Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin, Robert L. Cardy; traducción, Yago Moreno López 3a ed. Madrid ; México: Prentice Hall,
- Grau, J. y Chacón, M. (1998). Burnout: una amenaza a los equipos de salud. Conferencia presentada en la II jornada de Actualización en Psicología de la Salud. Asociación Colombiana de Psicología de la Salud: ASOCOPSIS.
- Grados, J. A. (2002). Calificación de Méritos: Evaluación de Competencias Laborales. México: Trillas, 2002. 257 p.

- Hart, A. (1984). *Doping with Depression in the Ministry and Other Helping Professions*. U.S.A.: Word Books.
- Heinrich, H. W. (1950) *Prevención de los accidentes industriales* Asociación Mexicana de Higiene y Seguridad, A.C. México.
- Hellriegel. D. Slocum. J. W. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Thomson
- Hernández, S.R. (1994). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández y Rodríguez, S. (2002). *Administración: Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia*. México: Mc Graw Hill
- Hersey, P., Blanchard, K. y Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional (7ª ed.)*. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Hodge, B. (1998). *Teoría de la Organización. Un enfoque estratégico*. Madrid: Prentice Hall
- Jiménez, (2005). *Estrés Laboral*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM. México
- Jódar, P. y Benach, J. (2000). *Condiciones de Trabajo*. Barcelona España.
- Kossen, S. (1995). *Recursos humanos en las organizaciones*. México: Harla

- Landy, Frank J. (2005). *Psicología Industrial: introducción a la psicología industrial y organizacional* / Frank J. Landy, Jeffrey M. Conte; trad., Lourdes Reyes Ponce. México: McGraw-Hill.
- Lazarus, R.S. (2000). *Stress and Emotion. A new Synthesis*. New York: Springer Publishing.
- Leiter, M. (1988). Burnout as a function of communication patterns. *Group & Organization Studies*. 13(1), 111-128.
- Levi, L. (1991). Work, Worker and wellbeing. An overview. En: AA.VV. *A healthier work environment. Basic concepts and methods of measurement*. Proceedings of an international meeting. Stockholm 27-30.
- Ley Federal del Trabajo. (2007). México: Editorial Sista.
- Lozano, G.M. (2008). *Relación entre el Síndrome DO (Burnout) y Trastornos Psicosomáticos en una muestra de Trabajadores Mexicanos*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
- Maslach, C. (1978). The client role in staff burn-out. *Journal of Social Issues*. 34. 111-124.
- Maslach, C. y Jackson, S.E. (1981): The measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Maslach, C. (1982a). *Burnout: the cost of caring*. New York, E.U.: Prentice Hall.
- Maslach, C. y Jackson, S.E. (1982b). Burnout in the health professions: A social psychological analysis. En G. Sanders y J. Suls (Eds) *and Social psychology of health and illness*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- Maslach, C. (1986), Burnout: The cost of caring. E.U.:Prntice Hall.
- Mazabel G. (2000). Diccionario de Recursos Humanos. Centro de Investigaciones. 199, Litho-Caribe. Caracas. 1997, de Recursos Humanos. Lima, Perú.
- Melamed, S., Kushnir, T., Shiron, A. (1992). Burnout and risk factors for cardiovascular diseases. Behavioral medicine. Summer 18-20, 53-60.
- Mercado,H.S.(1992).Administración, aplicada, teoría y practica 1° Parte.Editorial Limusa S.A de C.V.
- Miller, L. & Dell Smith, A. (1997). The Stress Solution. U.S.A.: American Psychological Association.
- Moncada, S., y Artacoz, L. (2000) Factores Psicosociales, en Benavides, F.G., Ruiz, C., y Garcia, A.M., (2000) Salud Laboral. Conceptos y Técnicas para la prevención de riesgos laborales. Barcelona: España.
- Morgan, Gareth. (1999). Imágenes de la Organización. México: Alfaomega.
- Moreno, B., Peñacoba, C. (1995) Estrés asistencial en los servicios de salud. Departamento de Psicología Biológica y de la Salud. Facultad de Psicología. Universidad Autónoma de Madrid.
- Moreno, B., Gonzáles y Garrosa, E. (1999). Burnout docente, sentido de coherencia y salud percibida. Revista de Psicología Clínica y Psicopatología (en Prensa).
- Muchinsky, P. (2002). Psicología aplicada al trabajo. México: Thompson.

- Muñoz G. (1991). Introducción a la Administración 2da Edición. México: Editorial Diana.
- Ocampo, M.R. (1996). Eustrés y desempeño laboral. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM. México.
- Pinelo, N. y Salgado, V. (2002). Comparación del nivel de Burnout en diferentes staffs médico y paramédico del C.M.N. 20 de Noviembre (ISSSTE). Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM. México.
- Pines, A. y Aronson, E. (1989). Career Burnout. Causes and Cures. U.S.A: The Free Press.
- Pines, A. y Aronson, E. (1998). Career Burnout causes and Cures. E.U: The Free Press.
- Quevedo- Aguado, M.P., Delgado, C., Fuentes, J.M., Salgado, A., Sánchez, T., Sánchez, J., y Yela, J.R. (1999). Relación entre “despersonalización” (burnout), trastornos psicofisiológicos, clima laboral y tácticas de afrontamiento en una muestra de docentes. Estudios de Psicología, 63-64, 86-107.
- Ramírez, C. (2000). Seguridad Industrial: Un Enfoque Integral. Segunda edición. México: Editorial Limusa.
- Ramírez, S. (1994), Infancia es destino. México: Siglo Veintiuno Editores.
- Ramos, F. (1999): El Síndrome de Burnout. Madrid: Klinik, S.L
- Reyes P.A. (1994). Administración de personal: Relaciones Humanas. México: Limusa

- Rodellar, A. (1988). Seguridad e Higiene en el trabajo. España: Marcombo
- Rodríguez F. A. (2004). Psicología de las organizaciones. Barcelona: UOC.
- (Rosenbaum, B. (1986). Cómo motivar a los empleados de hoy. México: Mc Graw Hill.
- Ruiz, A. (1987). Salud Ocupacional y Productividad. México: Limusa.
- Salgado, A., Yela, J.R., Quevedo-Aguado, M.P., Delgado, C., Fuentes, J.M., Sánchez, A., Sánchez, T., & Velasco, C. (1997). El síndrome del “Burnout”: Estudio empírico en profesores de enseñanza primaria. *Iber Psicología*, 18, 1-17.
- Schultz, D. (1985). Psicología Industrial. México Interamericana.
- Serrano, G. (2002). M.I. La educación para la salud del siglo XXI. 2a.Ed. Editorial. Diaz de Santos S.A.
- Sexton, W. (1999). Teorías de la Organización. México: Trillas.
- Snibbe, Radcliffe, Weisberger, Richards y Kelly. (1989). Burnout among primary care physicians and mental health professionals in a managed health care setting. *Psychological Reports* 65, 775-780.
- Solana, R.F. (1993). Administración de Organizaciones. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas. S.A.

- Spector, P. E. (2002). *Psicología Industrial y Organizacional: Investigación y práctica*; editora responsable Ma. Magdalena Ramos Tejeda. México: Manual Moderno.
- Uribe, P.J.U. (2008). *Psicología de la Salud Ocupacional en México*. México: Facultad de Psicología, UNAM.
- Vroom, V.H. (1979). *Motivación y Alta Dirección*. México: Trillas
- Vroom, V. y Deci, E. (1999). *Motivación y alta dirección*. México: Editorial Trillas
- Werther, William B. (2000). *Administración de personal y recursos humanos* /William B. Werther, Keith Davis, tr. y adap., Joaquin Mejía Gómez. México: McGraw-Hill Interamericana, .582 p.
- Werther, W. y Davis K. (2001). *Administración De Personal Y Recursos Humanos*. 5ta Edición. México: McGraw Hill.
- Yuchtman, E. y Seashore, S.E. (1967). *American Sociological Review*. Journal Article. Estados Unidos. Pág. 891-903
- Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional*. México: Addison Wesley Longman.

## **Referencias Electrónicas:**

- Adita Ruiz Claudia., (s.f.). Costos del Burnout. Recuperado el 20 de Noviembre del 2009 de: [http://revistafortuna.com.mx/opciones/archivo/2005/noviembre/htm/accidentes\\_laborales.htm](http://revistafortuna.com.mx/opciones/archivo/2005/noviembre/htm/accidentes_laborales.htm)
- Ayala Villegas Sabino (2004). Evaluación del desempeño. Recuperado el 22 de Octubre del 2009 en: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/)
- Barrios Marco Francisco, (2007). Eustrés y Distrés. Recuperado el 15 de Enero del 2010 de: <http://evagloriaspain.spaces.live.com/blog/cns!5B4D83582E61A858!257.entry>.
- Díaz, Sonia. (s.f.). Síndrome de Burnout. Recuperado el 15 de noviembre de 2009 en <http://html.sindrome-del-burnout.html>.
- Díez M y Dolan, S. (2008). Costos del Burnout. Recuperado el 1 de Octubre del 2009 de: [http://www.mednet.org.uy/~spu/revista/dic2008/07\\_Trabajo%20Original.pdf](http://www.mednet.org.uy/~spu/revista/dic2008/07_Trabajo%20Original.pdf)
- Herrick, Roberto, Higiene industrial .(s.f.) Recuperado el 25 Junio 2009 de: [http://www.ilr.cornell.edu/edi/hr\\_tips/espanol/recursos.cfm?b\\_id=67&brochure\\_topic=Des%26%23243rden%20M%26%23250sculo%20Esquel%26%23233tico%20](http://www.ilr.cornell.edu/edi/hr_tips/espanol/recursos.cfm?b_id=67&brochure_topic=Des%26%23243rden%20M%26%23250sculo%20Esquel%26%23233tico%20).

- Joseba Félix, (s.f.). Síndrome de Burnout,. Recuperado el 7 de julio de 2009 de [www.euskonews.com](http://www.euskonews.com) › EM 291 › Gaiak
- Lopategui, Corsino Edgar (2001). Estrés y distrés. Recuperado el 15 de Enero del 2010 de: <http://www.saludmed.com/Bienestar/Cap4/Estres-D.html>.
- López Díaz Héctor Urbano, (2007). Medicina del trabajo. Recuperado el 20 de Marzo del 2009, de: <http://www.uaemex.mx/fmedicina/publicaciones/medtra.html>.
- Mansilla Izquierdo Fernando, Consecuencias del Burnout. Recuperado el 5 de Mayo del 2009 de: [http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/capitulo4\\_8.shtml](http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/capitulo4_8.shtml)
- Molina María Patricia., (s.f.). Evaluación del desempeño laboral. Recuperado el 13 de Septiembre del 2009 en: [http://www.iglesia.cl/proyectos/oticalianza/.../eval\\_desempeno\\_laboral.doc](http://www.iglesia.cl/proyectos/oticalianza/.../eval_desempeno_laboral.doc)
- Mora Vanegas Carlos.,(2007). Concepto de desempeño laboral. Recuperado el 3 de Marzo del 2009 en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/alcance-del-rendimiento-y-desempeno-laboral-en-la-organizacion.htm>
- Mora Vanegas Carlos, (2007). Beneficios de la evaluación del desempeño. Recuperado el 10 de Octubre del 2009 en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/beneficios-y-consejos-practicos-para-la-evaluacion-del-desempeno.htm>
- Ruiz. A Karla.(s.f.) La importancia de la administración del desempeño en las organizaciones. Recuperado el 25 de noviembre de 2009 en [www.administracion-del-desempenio.shtml](http://www.administracion-del-desempenio.shtml)

- Sales Matías (2002). Desventajas de la Evaluación del Desempeño. Recuperado el 22 de Octubre del 2009 en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/evaldesempmatias.htm>.
- Soto, Lauro., (s.f.) Condiciones de trabajo. Recuperado el 30 Junio del 2009 de: <http://www.mitecnologico.com/Main/CondicionesDeTrabajo>.
- Soto Lauro., (s.f). Psicología Organizacional. Recuperado el 12 de Enero del 2009 de: <http://www.mitecnologico.com/Main/OrientacionesBasicasYAreasPsicologia>
- Soto Lauro., (s.f.). Teorías de la Motivación. Recuperado el 12 de Enero del 2009 de: <http://www.mitecnologico.com/Main/TeoriasDeLaMotivacion>
- Torrealba,B., Vera, E. y Cortés, D. Víctor Vroom (2007). Recuperado el 15 Febrero 2009 de: <http://expectativadevalencia.blogspot.com/>
- Toro, Lilian., (2007) David McClelland. Recuperado el 12 de Enero del 2009 de: <http://mcclellandrrhh.blogspot.com/>
- Tous Pallarés Jordi (2005). Consecuencias del Burnout. Recuperado el 4 Julio del 2009 de: [http://www.borrmart.es/articulo\\_laboral.php?id=1516](http://www.borrmart.es/articulo_laboral.php?id=1516)