



UNILA
Universidad Latina

UNIVERSIDAD LATINA S.C.

3344-25

**FACTORES ORGANIZACIONALES QUE INCIDEN EN
EL BURN-OUT DE LOS TRABAJADORES
Y SUS EFECTOS EN LA PRODUCTIVIDAD**

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

Enrique Emmanuel Nava González

ASESOR: DR. RENE ESTRADA CERVANTES

CIUDAD DE MEXICO 2019



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I. SITUACIÓN PROBLEMA

- 1.1. Planteamiento del problema
- 1.2. Pregunta de investigación
- 1.3. Supuesto de partida
- 1.4. Justificación
- 1.5. Objetivo General
 - 1.5.1. Objetivos específicos

CAPÍTULO II. ESTRÉS

- 2.1. Conceptos
- 2.2. Estresores
- 2.3. Modelos de estrés
- 2.4. Respuesta psicofisiológica del estrés
 - 2.4.1. Variables psicofisiológicas del estrés
 - 2.4.2. Frecuencia Cardíaca
 - 2.4.3. Presión Arterial
- 2.5. Consecuencias orgánicas del estrés

CAPÍTULO III. ORGANIZACIONES LABORALES

- 3.1. Clima organizacional y cultura
- 3.2. Elementos de la cultura organizacional
- 3.3. Estrés en el desempeño organizacional

- 3.3.1. Estresores organizacionales
- 3.3.2. Estresores individuales
- 3.3.3. Estresores del ambiente
- 3.3.4. Estrés en la mediana edad
- 3.4. Consecuencias del estrés laboral

CAPÍTULO IV. SÍNDROME BURNOUT

- 4.1. Conceptos
- 4.2. Modelos de *burnout*
- 4.3. Factores causantes
- 4.4. Diagnóstico
- 4.5. Consecuencias del síndrome *burnout*
- 4.6. Diferencias entre estrés laboral y síndrome *burnout*

CAPÍTULO V. Técnicas de Manejo del Síndrome *Burnout*

- 5.1. Intervenciones psicológicas en el manejo del Síndrome Burnout

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS

Introducción

El estrés se define como la respuesta no específica del organismo a toda demanda que se le haga, es decir, cualquier demanda ya sea física, psicológica o emocional, ya sea positiva o negativa, provocará una respuesta biológica en el organismo que es idéntica y estereotipada (Bensabat & Selye, 1994; Selye, 1936).

Si bien el estrés en principio permite a los individuos activarse y cumplir metas, también es cierto que en ciertos escenarios como en el laboral, el efecto que tiene el estrés sobre los empleados puede ser negativo y generar consecuencias orgánicas y psicológicas como el síndrome de *burnout* que deterioran la calidad en vida en general.

Por lo tanto el objetivo del presente trabajo, fue el de identificar los factores organizacionales relacionados con el estrés laboral y el síndrome de *burnout*, así como los factores ambientales y físicos, a partir de una extensa búsqueda en la literatura de la salud que se estructuró en 5 capítulos de la siguiente manera.

En el primer capítulo se delimitó y justificó el problema del burnout, además de plantear tanto el objetivo general, como los objetivos específicos que se pretendieron lograr en el presente trabajo.

En el segundo capítulo se abordaron los principales conceptos relacionados con el estrés, así como los estresores, los distintos modelos de estrés y la respuesta biológica en los individuos y cómo esto impacta en el organismo.

En el tercer capítulo se desglosaron todos los conceptos y factores que constituyen una organización laboral, tales como el clima y la cultura organizacional y su relación con la detonación del estrés en sus trabajadores.

En el cuarto capítulo se dio a conocer el concepto del burnout, desde sus orígenes hasta los factores que determinan su causa y cómo esto puede afectar tanto a los individuos, como a las organizaciones.

En el quinto capítulo se desglosaron las diferentes técnicas para lidiar o prevenir el burnout, así como los tipos de personas más propensas a padecer de burnout.

Posteriormente, se mostraron varias recomendaciones para poder afrontar el problema del Síndrome de burnout.

Al final de la lectura, se podrá comprender que el clima laboral y varios factores dentro de las organizaciones como lo describe Sánchez (2004), pueden afectar no sólo al comportamiento del trabajador, sino también a las relaciones interpersonales que tiene cada uno de ellos tanto dentro, como fuera de la organización debido a padecimientos como el burnout, que se relacionan con el estrés laboral.

I. Situación del problema

1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad hay empresas que por su ritmo de trabajo suelen ser estresantes, generando presión laboral en las personas por ser jornadas laborales extensas que se acompañan de una carga excesiva de trabajo, manifestando en el trabajador problemas de identidad, sociales y familiares del que labora; esto en combinación con los problemas económicos que generan en la persona un apego mayor a trabajar, conlleva determinadamente a mostrar signos y síntomas como irritabilidad, dolor de cabeza, ansiedad e ironía sin que el trabajador se dé cuenta del deterioro que está presentando.

Aunado a ello se encuentran los factores organizacionales como la planeación rígida y estrategias organizacionales fuera de contexto, creando en los trabajadores los estragos resultantes de una cultura organizacional altamente rígida y desgastante, induciendo a la persona a resistir en el área laboral por el temor de la pérdida del trabajo, por lo que este problema nos lleva a cuestionar ¿qué es lo que pasa tanto con la empresa, como con las autoridades y las actividades dentro de ella?

1.2. Pregunta de investigación

¿Cuáles son los efectos del síndrome de burnout en la productividad?

1.3. Supuesto de partida

Si las empresas no analizan los factores organizacionales que inciden directamente en la aparición del *burnout* en los trabajadores, indudablemente se verá afectada la productividad y con ello la eficiencia laboral.

1.4. Justificación

El concepto de estrés y *burnout* son conceptos ampliamente estudiados en la psicología (p.e. Piotrowski & Hollar, 2017), principalmente en la psicología organizacional (p.e. Uribe, 2015), sin embargo, los factores en organizaciones que se encuentran mediando los niveles de estrés normales y en casos patológicos puntuales la generación del síndrome *burnout*, no se encuentran claramente delimitados (Moreno & Baez, 2010) y suelen tratarse como idénticos (Chen & Cunradi, 2008), tanto se trate de un proceso normal (el estrés), como de uno patológico (el síndrome *burnout*).

La diferenciación entre estos dos conceptos y los factores organizacionales que los desencadenan, son el eje central de la presente investigación de la literatura de salud y científica ya que el estrés laboral, así como también el *burnout*, son problemas graves para la salud de la persona y su contexto que pueden llevar a la postre al surgimiento de enfermedades agudas, crónicas e incluso la muerte, por lo tanto la correcta y válida información sobre los factores que lo desencadenan es imprescindible para generar evaluaciones pertinentes en los lugares de trabajo, y a la par, canalizar para un correcto diagnóstico y tratamiento.

La descripción y determinación puntual de los factores o variables asociadas a la aparición del estrés, servirán como límites claros del proceso en salud, así como la determinación de los estresores negativos que encausan la aparición del *burnout*, permitirán dar luz de los lineamientos que hacen del estrés una patología.

Es por eso que el presente trabajo es un empeño por lograr integrar, analizar y describir los principales estresores, así como la forma que afectan a los individuos en un ambiente de trabajo.

1.5. Objetivo General

Conocer los factores organizacionales que inciden directamente en el trabajador y que desencadenan en la aparición del síndrome de *burnout*, afectando directamente en la producción

1.5.1. Objetivos específicos.

∞ Examinar los factores organizacionales que inciden en el *burnout* y la manera que trabaja la administración de la empresa para mejorar la productividad de la empresa

∞ Conocer los cambios conductuales del trabajador ante las presiones laborales y su relación con el síndrome de *burnout*.

∞ identificar las estrategias empresariales que aplican a los trabajadores para contrarrestar el *burnout*.

II. Estrés

2.1. Conceptos

El vocablo estrés proviene del latín *stringere* que significa oprimir, posteriormente en el siglo XVII, su uso conceptual se modifica conociéndose como una carga que produce tensión, originando el desgaste del cuerpo. Se llega a percibir como el desgaste general del organismo ante demandas externas o internas que inicialmente resultan amenazantes y posteriormente derivan en la movilización psicológica y fisiológica del organismo para el afrontamiento de estas demandas puntuales (Chávez, 2015).

El estrés es la respuesta no específica del organismo a toda demanda que lo requiera, es decir, cualquier petición ya sea física, psicológica y/o emocional, positiva o negativa, provoca una respuesta biológica en el organismo, idéntica y estereotipada (Bensabat & Selye, 1994; Selye, 1936). Estamos ante una respuesta psicofisiológica (relacionado con la activación del Sistema Nervioso Autónomo) a presiones, ya sean reales o percibidas de forma subjetiva, del ambiente circundante del individuo (Piotrowski & Hollar, 2017).

El estrés se manifiesta como un estado que tiene una correspondencia entre el conjunto de modificaciones provocadas por el Síndrome General de Adaptación (SGA). El SAG se caracteriza por el cumulo de todas las modificaciones, ya sean biológicas, psicológicas, somáticas, funcionales y orgánicas que subyacen a la aparición de un estresor que por definición, cumple con los criterios de visibilidad y cuantificación; esto es observable y medible, ya que a partir de esta medición, es posible apreciar el estado de estrés (Bensabat & Selye, 1994).

Externos: Son todas aquellas variables pertenecientes al medio ambiente que alteran el equilibrio interno y sobrecargan el funcionamiento de los mecanismos de defensa del organismo y que debido a sus atributos que permiten una fácil medición.

Internos: Son las variables propias del individuo que se relacionan con la forma de responder al estrés, como por ejemplo pensamientos y creencias.

Por otra parte González (2006), menciona que existen una variedad incuantificable de estresores, sin embargo la variabilidad a la que se aboca prioritariamente la psicología se centra en aquellos que son químicos, somáticos, físicos, acústicos y/o socioculturales.

González (2006), también expone que los estresores tienen como manera de actuar mecanismos directos e indirectos, sin embargo, en ambos casos tienen un efecto de desestabilización en la persona.

González (2006), menciona que los factores desencadenantes de estrés se muestran en cuatro tipos:

- ∞ Únicos: Se refieren a catástrofes y cambios rápidos en la vida de las personas ya que regularmente afecta a un gran número de estas.

- ∞ Múltiples: Solo llega afectar a un grupo de personas en las cuales hay cambios relevantes teniendo una trascendencia importante para las personas.

- ∞ Cotidianos: Se refiere al conjunto de molestias, contratiempos, y variaciones en cantidades mínimas de las rutinas diarias.

- ∞ Biogénicos: Son componentes químicos y físicos que activan directamente al estrés sin que medien los procesos psicológicos.

Cerrarlo aportación análisis.

2.3. Modelos de estrés

Los modelos nos permiten dar cuenta de la estructura y procesamiento de fenómenos complejos de la naturaleza, en este caso puntual de lo referente a la conducta humana, que se explica no de forma simple pero sí integradora, a partir de los mecanismos y procesos filogenéticos y ontogénicos de la especie: evolutivo, adaptativo y fisiológico (Selye, 1936).

Es por eso que a partir de la necesidad de integrar estos procesos básicos en la adaptación de los seres vivos, se propusieron los siguientes modelos.

De acuerdo con Selye (1936), su modelo del Síndrome General de Adaptación, también conocido como el SGA, se guía bajo las directrices de que existen varios cambios fisiológicos que tienen lugar en el organismo; estos cambios son francas respuestas a todo un abanico de estímulos percibidos, en los cuáles estos estímulos son interpretados como peligrosos o por lo menos perjudiciales, por otro lado, también pondera el peso que tienen los cambios orgánicos como forma de respuesta al estrés, tales como el crecimiento de la glándula suprarrenal.

El modelo de Selye (1936), permite la esquematización del SGA en tres pasos:

∞ Reacción de alarma: ante una situación de peligro el organismo activa el Sistema Nervioso Simpático (SNS), así como el regulador de la medula adrenal, lo que produce una elevación de la adrenalina y noradrenalina. En esta etapa se movilizan los recursos energéticos de manera expedita, si el estresor se mantiene y se interpreta como peligroso, se continúa a la siguiente etapa.

∞ Resistencia: Los recursos energéticos deben ser distribuidos por el organismo en función de la demanda del estresor, esto para evitar acciones que no signifiquen en ninguna retribución inmediata que permita la sobrevivencia del individuo.

∞ Agotamiento: Cuando el estrés se mantiene durante un tiempo considerable con alta intensidad, ocurre un fenómeno en el que por falta de recursos disponibles para volver a la homeostasis, el organismo puede perder la resistencia y a la postre pueden aparecer enfermedades patológicas, denominadas por Selye como enfermedades de adaptación.

Selye, (1936), refiere que la concepción de su modelo está basada en la observación puntual de atributos relacionados con otras patologías concomitantes, observó que todos los pacientes a los que estudiaba presentaban síntomas en común como estar cansados, tener pérdida de apetito y peso, etc. A este estado lo denominó como “síndrome de estar enfermo”, derivándose así el concepto de estrés.

Posteriormente, Zarza (2006), replica el modelo anterior, indicando que las respuestas relacionados con los estresores del SAG, se deben efectuar en armonía y con una vuelta expedita a la homeostasis para permitir que exista respeto a las medidas psicológicas y fisiológicas del individuo y que estas se deben adecuar en correlación a la demanda puntual para lograr consumir físicamente y biológicamente la energía puesta por el mecanismo resultante (SAG).

En el mismo sentido, Zarza (2006) menciona que es importante la subdivisión de los estresores y del tipo de estrés como aquel que es básico para la supervivencia y la adaptación al medio, llamándolo “eustrés” y aquel que no está basado en mecanismo adaptativos y no contiene atributos reales y sí subjetivos, además de relacionarse con respuestas que resultan escasas o excesivas como “distrés”.

En este sentido el estrés de corta duración no es un riesgo importante, sin embargo, si la causa no se resuelve durante un periodo largo de tiempo, de forma irremediable el organismo aumentará su ritmo y tiempo de declive orgánico, presentando deterioros en diversas áreas: física, psicológica y orgánica (Zarza, 2006).

Al mismo tiempo Zarza (2006), propone otro modelo de clasificación que permite discriminar el tipo de estrés que se experimenta, y la diversidad de síntomas que lo acompañan y que da integrado de la siguiente manera:

- Estrés agudo: Aparece a la exposición intensa y breve de los agentes negativos.
- Estrés crónico: El individuo es persistente a los agentes estresantes y esto llega a producir daño permanente.

Zarza (2006), aclara que el estrés aparece en un inicio como un conjunto de alteraciones fisiológicas, en cambio si persiste, este producirá alteraciones psicológicas y a largo plazo, en la falla de diversos órganos vitales.

2.4. Respuesta psicofisiológica del estrés

Ante un evento estresor existe de forma conjunta un aumento de la conductividad eléctrica a lo largo de millones de células nerviosas, esto permite la activación de diversos tejidos que preparan el cuerpo para la máxima actividad física. Los músculos esqueléticos se contraen y aumenta la frecuencia cardíaca, así como la frecuencia respiratoria, hay una contracción de los vasos sanguíneos y una disminución de la actividad estomacal e intestinal (Piotrowski & Hollar, 2017).

La respuesta psicofisiológica exagerada a la estimulación de origen conductual y ambiental es conocida como Reactividad Cardiovascular (Obsit, 1981), en la cual se pueden observar cambios en los parámetros fisiológicos de Presión Arterial (PA), sistólica y diastólica, así como de Frecuencia Cardíaca (FC) como resultado de la estimulación ambiental de diversa índole, en comparación a una medición en reposo.

2.4.1. Variables psicofisiológicas del estrés.

La respuesta al estrés se efectúa en el SNC por medio de la participación en paralelo del SNA y de las vías sensoriales específicas, de esta forma se logran las respuestas conductuales complejas que la caracterizan (Gómez & Escobar, 2002), por lo tanto es de vital importancia el llegar a conocer y comprender las posibles respuestas y alteraciones de estos sistemas ante la presencia del estrés, ya que estas pueden llegar a afectar de manera perjudicial, tanto la capacidad productiva y habilidades, como la calidad de vida del trabajador.

El SNA tiene a su vez dos divisiones: la rama simpática y parasimpática (Valdés, 1990), ambas actúan en conjunto la mayor parte del tiempo, modulando las funciones de los órganos o estructuras internas. Sin embargo, suele asociarse a la rama simpática como predominante en los periodos de actividad y de consumo de energía y a la rama parasimpática como la que actúa en la restitución de la energía y los recursos del organismo.

2.4.2. Presión arterial.

Uno de los parámetros fisiológicos que ha sido objeto de estudio ha sido la presión arterial, considerando que su variación excesiva puede indicar un proceso de enfermedad (García, Hernández & Peinado, 2009).

La presión arterial es la fuerza que ejerce la sangre al circular por las arterias, esta se mide en dos cifras:

1) la presión sistólica que corresponde al valor máximo de la presión arterial en sístole (cuando el corazón se contrae)

2) la presión diastólica que corresponde al valor mínimo de la presión arterial cuando el corazón está en diástole o entre latidos (American Society of Hypertension, 2010), los valores normales varían entre 90/60 y 130/80.

Típicamente, la presión arterial (PA) es medida a través del método auscultatorio y el método oscilométrico (Oltra *et al.*, 2006); el primer método, hace uso regularmente de un estetoscopio, el cual determina la PA controlando los sonidos de Korotkoff provocados al ocluirse una arteria mediante un mango colocado alrededor del brazo, de esta manera, cuando la sangre comienza a fluir libremente por la arteria, el torrente crea una pulsación sincrónica del pulso (primer sonido de Korotkoff), la presión a la que se detecta

por primera vez este sonido es la presión sistólica mientras que el último sonido audible representa la presión diastólica (Hartmann, 2016).

El segundo método, calcula ambos valores mediante un algoritmo interno a partir del punto de máxima oscilación de la onda del pulso, el algoritmo se construye mediante información obtenida simultáneamente con los equipos y medidas intra-arteriales (Oltra *et al.*, 2006); este último método es el empleado por los aparatos automáticos como los baumanómetros digitales (Santrock 2006)

También se reporta que el estrés emocional crónico se asocia con mayores niveles de presión arterial, así como la aparición de enfermedades cardíacas, por ejemplo, la hipertensión (García, Hernández & Peinado, 2009; Matthews, Salomon, Brady & Allen, 2003).

En una revisión realizada por Chida & Hamer (2008), se encontró que existe una asociación entre la reactividad cardiovascular inducida por estrés y elevaciones en la presión arterial en jóvenes, sin embargo esta asociación aún no está bien descrita en adultos de mediana edad.

2.4.3. Frecuencia cardiaca.

La Frecuencia Cardiaca (FC) es el número de contracciones del corazón o pulsaciones por unidad de tiempo, la cual es fácilmente afectada por la actividad psíquica y medio-ambiental (Vogel, Wolpert & Wehling, 2004).

Generalmente la frecuencia cardiaca normal de un adulto en reposo varía entre los 60-100 latidos por minuto, esta regularmente es medida a través de un electrocardiograma el cual emite lecturas del impulso eléctrico y su propagación desde la parte superior a la parte inferior del corazón (MacGill, 2015).

Otro método para medir la FC es a partir de aparatos automáticos tales como el baumanómetro digital y el pulsímetro, este último utilizado mientras se realiza una actividad física. La elevación de la frecuencia cardiaca con el tiempo puede llevar a niveles elevados de presión arterial tónica y promover el desarrollo de la Enfermedad Arterial Coronaria (Kudielka, Buske-Kirschbaum, Hellhammer, & Kirschbaum, 2004).

De acuerdo con García *et al.* (2009), personas reactivas al estrés se caracterizan por una forma de percibir el entorno que deriva en un mayor número de respuestas de defensa, caracterizadas por un incremento en la Frecuencia Cardiaca y una mayor dificultad para su habituación.

En un estudio realizado por Kudielka *et al.* (2004), al comparar la frecuencia cardiaca de niños, jóvenes adultos y adultos mayores ante una serie de eventos estresantes, encontraron que había un decremento significativo de la FC a lo largo de la edad, además de un efecto de género en las niñas y mujeres jóvenes, ya que su frecuencia cardiaca era mayor que la de los hombres durante la tarea.

Es sabido que ante una gran variedad de estresores de laboratorio, hay un incremento significativo de la frecuencia cardiaca (Matthews, Salomon, Brady & Allen, 2003), sin embargo, existen pocas investigaciones que estudian el estrés en personas de la mediana edad (Becker *et al.*, 1996), debido a que en las mujeres hay una disminución de estrógenos y progesterona, así como un incremento de la hormona folículo estimulante durante el periodo de la perimenopausia, lo cual se ha visto repercute en los estados de ánimo y en la cognición (Martino & De Bortoli, 2015).

2.5. Consecuencias orgánicas del estrés

Los avances en las neurociencias mencionan la explicación neurofisiológica de la respuesta de un individuo a un estresor y se explica en principio, por el mecanismo fisiológico del estrés que involucra a los lóbulos frontales donde se lleva a cabo la valoración (percepción basada en la experiencia personal) de los eventos que podrían estresar; al mismo tiempo, estudios en neuroendocrinología demuestran que el estrés estaría activando el eje hipotálamo-hipofisio-suprarrenal, liberando hormonas como el cortisol y la adrenalina que al entrar al sistema inmunológico, deprime y disminuye razonablemente las defensas que resguardan al organismo lo que expone a varios agentes patógenos, afectando a la persona en el área laboral y por consiguiente en la organización que tiene la empresa, ya que se correlaciona el ambiente laboral con el estrés la parte interna del trabajador (Moscoso, 2010).

III. Organizaciones laborales y estrés

En cuanto a la asociación entre el concepto de estrés en los ambientes laborales, tenemos que comenzar diciendo que más que una correlación, se trata de un elemento intrínseco en los ambientes laborales.

El estrés en principio resulta en el iniciador de la conducta de búsqueda de empleo, ya que en la sociedad actual, tener un trabajo y una retribución económica por él, garantiza la sobrevivencia, ya que permite obtener los medios de subsistencia modernos, e incluso psicológicamente empodera y caracteriza a una persona, así mismo, el estrés permite que las personas en este caso empleados, mantengan su trabajo ya que de perderlo, estarían en peligro su supervivencia, por lo tanto, es importante definir a qué nos referimos con una organización laboral, y cuál es su estructura.

El concepto empresa es definido por Linares, Montaña & Navarro (2001), como una definición compleja que depende de los siguientes elementos:

- Tener objetivos que integran su finalidad, esto es, definir claramente lo que quiere hacer, y para lograrlo debe establecer una serie de metas a alcanzar.
- Factores de producción o recursos necesarios para la obtención, distribución de bienes y servicios.

- Una dirección que sea capaz de establecer objetivos
- Organizar los factores de producción e impulsar la organización para la ejecución de las metas establecidas.

En función de lo anterior la empresa se define como, “el lugar donde se crea riqueza, ya que permite poner en operaciones recursos intelectuales, materiales y financieros para extraer, producir, transformar o distribuir bienes y servicios, de acuerdo con objetivos fijados por una administración invirtiendo en diferente grado, los motivos de ganancia y de utilidad social” (Robles & Alcérrea , 2003).

3.1. Cultura y Clima Organizacional

A continuación se diferencian los enfoques para definir cultura y cultura en una organización, ya que dentro de los grupos como personas, existen diversas características y elementos que los diferencian de otros; hablando de cultura en las empresas se encuentra un fenómeno parecido sin embargo, con diferencias sustanciales:

Tabla 1. Diferencias entre cultura y cultura organizacional

Cultura	Cultura en una organización
“Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.” (RAE, 2015).	“Forma de vida de la organización en todos sus aspectos, sus ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, etc.”(Chiavenato, 2009).

Nota: Elaboración propia.

La cultura organizacional se ha desarrollado desde hace ya algunos años, por lo que resulta interesante reconocer la importancia y trascendencia que ha obtenido en el ámbito empresarial.

Se define de las siguientes formas:

“Modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna que hayan ejercido la suficiente influencia para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros, como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas [sic]” (Schein, 1988).

Además, Chiavenato (2009) menciona una serie de aspectos del impacto del concepto dentro de las organizaciones:

- Es un conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten los miembros de la organización.
- Un sistema de significados que comparten todos los miembros de una organización y que la distinguen de las demás.
- Constituye la manera institucionalizada de pensar y de actuar que existe en una organización.

- La esencia de la cultura de una compañía encuentra sus expresiones en la forma en que hace sus negocios, trata a sus clientes y trabajadores y el grado de autonomía o libertad que existe en sus unidades o despachos, así como el grado de lealtad que los trabajadores sienten por la empresa.

- Se representa las percepciones de los dirigentes y los colaboradores de la organización, reflejando así la mentalidad que predomina en ella.

- Es una forma de interpretar la realidad de la organización y constituye un modelo para manejar sus asuntos.

- Condiciona la administración de las personas.

- Proporciona un referente de normas de desempeño a los trabajadores e influye en la puntualidad, la productividad y la preocupación por la calidad del servicio al cliente.

- Expresa la identidad de la organización

- Se construye a lo largo del tiempo e impregna todas las prácticas.

- Constituye un complejo de representaciones mentales y un sistema coherente de significados que une a todos los miembros en torno de los mismos objetivos y la misma forma de actuar.

- Los miembros de la organización aprenden, transmiten y comparten la cultura.

Así mismo, el estudio del clima organizacional está orientado al análisis de los factores ambientales, físicos y humanos de satisfacción y motivación de los individuos que potencializan el logro de los objetivos (citado en García, 2009).

No existe una unificación en la definición, sin embargo, todas las teorías analizadas coinciden en tres elementos fundamentales, el primero es la percepción, que se refiere al proceso por el cual los individuos a través de los sentidos reciben, organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente, el segundo lo constituyen los factores organizacionales entendidos como aquellos elementos de la organización, que se consideran e influyen de forma directa en la motivación y desempeño de los empleados y afectan la consecución de los objetivos organizacionales y el tercero, es el comportamiento organizacional, interpretado como la manera en

que las personas de forma individual y grupal actúan en las organizaciones (García, 2009).

García (2009), indica que los elementos existentes del clima organizacional son:

- Características del medio ambiente de trabajo.
- Características que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en su medio ambiente.
- Tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- Es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

3.2. Elementos de la Cultura Organizacional

Después de avanzar en la definición de cultura organizacional, se pretende dimensionar los elementos básicos que la conforman.

Schein (1988), menciona diferentes niveles de la cultura organizacional:

1. Presunciones básicas (nivel fundante): Lo que la cultura realmente es; nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, que operan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y su entorno, por lo que para el autor los fenómenos culturales de los niveles superficiales (valores y artefactos) no son la cultura, sino su reflejo.

2. Valores (nivel organizador): Permite justificar, dar razón e interpretar los productos de las presunciones básicas. Incluye valores, filosofía, ideologías, expectativas, actitudes, predisposiciones, sistema apreciativo, conocimiento, perspectivas, prioridades y significados.

3. Artefactos y creaciones (nivel observable): Referido a los productos de la cultura. Incluye aspectos como lenguaje, rituales, sanciones, normas, patrones de conducta, costumbres, símbolos, artefactos, prácticas laborales,

clima, mitos, historias, leyendas, espacios físicos, mobiliario, decoración, ropajes, vestidos, recompensas, etc.

Así es como se muestra que la cultura organizacional es un concepto profundo que se encuentra íntimamente relacionado con una visión global e integradora de aspectos físicos, conductuales e individuales de una organización y sus integrantes; es por esto que es importante demostrar el central interés en el concepto clave para las organizaciones y su interacción, dicho concepto es los “factores psicosociales”.

En cuanto a los factores psicosociales en la organización, han tomado gran relevancia, ya que la Organización Internacional del Trabajo (1997), describe dichos factores, además menciona que los mismos pueden estar ligados al trabajador de manera individual, las condiciones y al medio ambiente de trabajo; por tal motivo se puede vislumbrar que los factores psicosociales se encuentran relacionados tanto con las características de la organización, como con los individuos que pertenecen a la misma.

Dentro de una organización se encuentran entonces, los factores psicosociales en el trabajo, los cuales se definen de la siguiente manera: “interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su 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 través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo” (OIT, 1997).

Por tal motivo, “puede afirmarse que según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) existen dos grandes grupos de Factores Psicosociales (FP) en el trabajo en constante interacción dinámica: los factores de organización y los humanos [...]” (Uribe, 2015). Siguiendo lo indicado por dicho autor, se diferencian los factores psicosociales de la siguiente forma en la figura 3.

Figura 3. Grupos de Factores Psicosociales en el trabajo.

Factores de organización	Factores humanos
<ul style="list-style-type: none"> • Medio ambiente de trabajo. • Tareas propias del trabajo. • Condiciones de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las necesidades, capacidades y expectativas del trabajador. • Costumbres del trabajador. • Cultura del trabajador. • Condiciones personales fuera del trabajo.

Nota: Elaboración propia a partir de Uribe, J. (2015). Clima y ambiente organizacional. Trabajo, salud y factores psicosociales.

Es importante mencionar que dichos factores tanto de organización como humanos, se encuentran en constante interacción y que “impactan de manera directa o indirecta en la satisfacción en el trabajo, en el rendimiento y productividad y en la salud psicológica y biológica del trabajador y sus familias” (Uribe, 2015).

Siguiendo la misma línea acerca de la interacción bilateral del trabajador y la organización, su importancia radica en el efecto positivo o negativo que desarrolle, por consiguiente: “cuando tales condiciones son adecuadas, facilitan el trabajo, el desarrollo de las competencias personales laborales y los niveles altos de satisfacción laboral, de productividad empresarial y de estados de motivación en los que los trabajadores alcanzan mayor experiencia y competencia profesional” (Moreno & Baez, 2010). No olvidando que los factores psicosociales también pueden producir efectos negativos en la interacción de las personas y en la organización en general.

De acuerdo con Roozeboom, Houtman & Van den Bossche (2008), se identifican de la siguiente forma los factores organizacionales:

Figura 4. Listado de Factores Organizacionales

Factores Organizacionales	
Política y filosofía de la organización	<ul style="list-style-type: none"> •Relación Trabajo-Familia •Gestión de los Recursos Humanos •Política de seguridad y salud •Responsabilidad social •Corporativa •Estrategia empresarial
Cultura de la organización	<ul style="list-style-type: none"> •Política de Relaciones laborales •Información Organizacional •Comunicación Organizacional •Justicia Organizacional •Supervisión / Liderazgo
Relaciones industriales	<ul style="list-style-type: none"> •Clima Laboral •Representación Sindical •Convenios Colectivos

Factores laborales	
Condiciones de empleo	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de contrato • Salario • Diseño de carreras
Diseño de puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación de puestos • Trabajo Grupal
Calidad en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de habilidades personales • Demandas laborales • Autonomía y capacidad de control • Seguridad física en el trabajo • Apoyo social • Horas de trabajo • Teletrabajo

Nota: Moreno, B., & Baez, C. (2010). Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. Madrid.

Según Moreno & Baez (2010), las formas acertadas de cultura empresarial, liderazgo y clima laboral, así como las condiciones psicosociales generales afectan a la salud positivamente generando desarrollo individual, bienestar personal y organizacional.

1.3 Estrés en el desempeño organizacional

Taylor (1947, citado en García, 2009), investigó el uso efectivo de los individuos en las organizaciones industriales, postulando la teoría clásica de la organización, la cual se enfoca en analizar la interacción entre las características de los individuos y los ambientes tanto sociales como de trabajo creados por las organizaciones.

Cada vez se vuelve más necesario comprender los factores físicos y sociales que influyen en el rendimiento de las personas en el trabajo; esto se basa en la forma en la que los empleados interpretan su ambiente laboral, ya que así será su índice de productividad, además que influirá en la formación de buenas o malas relaciones de trabajo, el fracaso o el éxito de las políticas, etc.

Esto confirma que el clima organizacional que constituye la personalidad de una empresa, determina y condiciona el comportamiento de los individuos en la organización, así como el grado de satisfacción respecto a la actividad que los trabajadores desempeñan (García, 2015).

3.3.1. Estresores organizacionales.

El medio laboral representa una de las formas más estables de expresión y compromiso del individuo, tanto en su cotidianidad como en su proyección vital, por lo tanto las emociones, reflexiones, proyectos y todo cuanto ocurre en la actividad laboral se expresarán con un sentido bien definido del hombre (García, 2009).

En cuanto a la consideración particular del individuo de que la cultura y el clima organizacional se perciba como adecuado o perjudicial por parte de los integrantes de la organización, esto depende de las percepciones que realicen los miembros de la misma, quienes suelen valorar como adecuado cuando se le permiten y ofrecen posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral y

de esta forma, aportan estabilidad e integración entre sus actividades en la organización, así como sus necesidades personales (García, 2009).

Por ello, un elemento importante al estudiar el clima laboral es observar la forma en que afecta la productividad en términos de un clima más o menos favorable. Tal y como lo plantean Werther & Davis (1995), en primer lugar, se debe tener en cuenta que para mejorar la productividad a largo plazo, es absolutamente necesario mejorar la calidad del clima organizacional.

Es absolutamente necesario que tanto los directivos de las empresas, como las personas vinculadas con el área de recursos humanos se comprometan en la construcción de un clima organizacional favorable dentro de sus empresas, ya que el departamento de recursos humanos tiene influencia directa en la motivación y satisfacción de todos los empleados de una organización, aspectos que a su vez conducen a la determinación del clima organizacional (Werther & Davis 1995).

A su vez, el diagnóstico de clima se hace importante dado que su estudio proporciona información a la organización y a sus directivas sobre las percepciones y actitudes de las personas que la componen, ayudando así en la búsqueda de un continuo mejoramiento del ambiente y de la productividad (García 2009).

Una desviación respecto del nivel óptimo de presión no necesariamente genera estrés, lo más probable es que genere el impulso necesario para el cambio, la adaptación y la innovación, sin embargo al igual que con los individuos, son los extremos donde el estrés causa problemas (Arroba & James, 2000).

3.3.2. Estresores Individuales.

Toda situación de trabajo implica un conjunto de factores en el individuo, tales como las aptitudes y características tanto físicas como psicológicas y a su vez, esta presenta entornos sociales y físicos que tienen particularidades propias.

El individuo aparece entonces inmerso dentro de un clima organizacional determinado por la naturaleza particular de la organización, lo cual ratifica que la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización (Brunet, 1987).

Allport define a la personalidad como “la organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan su conducta y pensamiento característicos” (Ivancevich & Matteson, 1989).

En el clima organizacional, un elemento fundamental son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral; la especial importancia es el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores, sin embargo estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa (Gonçalves, 2000).

Ivancevich & Maltteson (1989), clasifican las diferencias individuales en dos grupos:

1) Diferencias Demográficas-Conductuales

2) Diferencias Cognoscitivas-Afectivas

3) Diferencias Demográficas-Conductuales: Muchas de las diferencias entre las personas se dan en función de su conducta y otras, depende de variables demográficas

Dentro de estas diferencias se encuentran:

a. La edad: Identificando la edad cronológica, como el tiempo transcurrido desde el nacimiento, la edad fisiológica, el grado de deterioro experimentado por el organismo y la edad psicológica que se refiere al nivel mental que tiene el individuo.

b. El sexo: Donde se proponen dos clasificaciones a esta diferencia: Existen diferencias entre los sexos que biológicamente predisponen a los hombres a la enfermedad y la muerte. Esto sugiere que alguna diferencia genética juega un importante papel. Las diferencias no son en realidad por el sexo, sino que surgen por la diferencia de los roles desempeñados por los miembros de cada uno de los sexos.

c. La ocupación: debido a los roles que desempeña cada individuo dentro de la organización.

3.3.3. Estrés en la mediana edad.

En la etapa de la madurez o mediana edad (*middle-age*, en inglés) que es la etapa en que las personas se encuentran laboralmente activas y que abarca la etapa del desarrollo alrededor de los 40 años, extendiéndose así hasta los 60-

65 años; durante esta etapa surgen una serie de transformaciones físicas y psicológicas relacionadas con el envejecimiento (Santrock, 2006).

Becker *et al.* (1996), en un estudio a hombres y mujeres de mediana edad, utilizando dos tareas de estrés mental (Test de colores y palabras Stroop y una Tarea de discurso público), encontraron un incremento en la Frecuencia Cardíaca y en la Presión Arterial durante ambas tareas, sin embargo, también encontraron valores significativamente menores en personas de 45 a 54 años que en personas de 55 a 64 años de edad en ambas variables cardíacas, además de valores de frecuencia cardíaca menores en hombres. Wong & Shobo (2016); también encontraron efectos del estrés de la vida diaria (p. e. estresores en el trabajo, dificultades con el jefe) moderados por la edad y el género en personas jubiladas, siendo las personas mayores más reactivas al estrés. (Martino & De Bortoli 2015).

Por otra parte se menciona que mujeres que se encuentran en la peri menopausia cuentan con una disminución de estrógenos y progesterona, lo cual repercute en su estado de ánimo y cognición, sin embargo la investigación en torno a la relación entre la disminución de estrógenos y alteraciones en la memoria no ha sido concluyente, debido a que tanto hay autores que reportan una mejora ante la administración de reemplazo hormonal en mujeres con menopausia (Duka, Tasker & McGowan, 2000),

como autores que no encuentran efectos del estradiol en la memoria, específicamente en memoria de trabajo (Epperson, Amin, Ruparel, Gur & Loughead, 2012).

Aunado a esto, en otro estudio reportan un efecto de estas hormonas únicamente en variables psicológicas como depresión e irritabilidad pero no en variables fisiológicas asociadas al estrés (p.e. niveles de cortisol y frecuencia cardiaca) (Kelly, Tyrka, Anderson, Price & Carpenter, 2008).

Diversos procesos cognitivos han sido asociados al estrés, tales como la atención dividida, cálculo, velocidad de procesamiento, toma de decisiones, el aprendizaje y memoria (Al'Absi, Hugdahl & Lovallo, 2002; Ennis, Moffat & Hertzog, 2016; Porcelli & Delgado, 2009; Vedhara, Hyde, Gilchrist, Tytherleigh & Plummer, 2000), esta última medida particularmente por la relación que tiene con el hipocampo; por otra parte la respuesta de estrés está regulada por el Eje Hipotalámico-Hipofisario-Adrenal, una vez que se da el evento estresor, las neuronas del hipotálamo liberan el factor liberador de corticotropina (CRF) y dispara la subsecuente secreción de la hormona adrenocorticotropa (ACTH) desde la glándula pituitaria; al mismo tiempo, las glándulas adrenales responden liberando corticosteroides (Lupien & Lepage, 2001), debido a que existen receptores a glucocorticoides en el hipocampo, región implicada en el

proceso de memoria (Lupien & Lepage, 2001; Lupien, Maheu, Tu, Fiocco & Schramek, 2007; Makhathini, Abboussi, Stein, Mabandla & Daniels, 2017).

Existen diversos estudios que se han enfocado en investigar el efecto del estrés sobre dicho proceso, específicamente la memoria declarativa (Beato, Cadavid, Pulido & Pinho; 2013; Domes, Heinrichs, Reichwald & Hautzinger, 2002) y la memoria de trabajo (Porcelli, Cruz, Wenberg, Patterson, Biswal & Rypma, 2008; Schoofs, PreuB & Wolf, 2008; Qin, Hermans, Marle, Luo & Fernández, 2009).

La memoria es uno de los procesos cognitivos que más se ve afectado por el estrés (Oei, Everaerd, Elzinga, Well & Bermond, 2006), debido a que además del hipocampo, la corteza prefrontal, altamente asociada al funcionamiento de la memoria de trabajo, también tiene receptores a glucocorticoides (Lupien & Lepage, 2001); por otra parte en estudios que utilizan el paradigma *n-back*, se ha encontrado que la exposición al estrés agudo se asocia con una deficiencia en el desempeño de dichas tareas, es decir, personas con mayores niveles de cortisol obtenían menos respuestas correctas y tiempos de reacción más lentos (Schoofs *et al.*, 2008), así como una menor activación de la corteza prefrontal dorsolateral que aquellos sujetos no expuestos a eventos estresantes (Qin *et al.*, 2009); en otro estudio realizado por Oei *et al.* (2006), con 20 jóvenes de 18 a 24 años expuestos a

una tarea estresante, encontraron una deficiencia en la tarea de memoria de trabajo de mayor complejidad pero no en la tarea de menor complejidad, así como una asociación entre los niveles altos de cortisol y un desempeño más lento en la tarea compleja.

Varios son los estudios que muestran una relación entre niveles altos de cortisol y deficiencias en la memoria (Luethi, Meier & Sandi, 2009; Porcelli *et al.*, 2008; Schoofs *et al.*, 2008; Qin *et al.*, 2009), así como la frecuencia cardiaca (Duncko, Johnson, Merikangas & Grillon, 2009), no obstante, de acuerdo con Elzinga & Roelofs (2005), es esencial medir las respuestas cardiovasculares, presión arterial y frecuencia cardiaca, además de los niveles de cortisol, ya que ante la exposición de una tarea de estrés psicosocial, adultos jóvenes de 18 a 37 años con valores altos de PA, FC y cortisol presentaban deficiencias en la tarea de memoria de trabajo, mientras que el desempeño de aquellos que únicamente tenían niveles altos de cortisol no difirió de aquellos con niveles bajos.

3.4. Consecuencias del estrés laboral

La forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que este percibe los componentes de su organización, por lo tanto, un ambiente laboral se considera perjudicial cuando las percepciones de los individuos manifiestan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos del sistema (Slypak, 2000).

Bernard (1867, citado en Slípak, 2000), sugirió que los cambios externos en el ambiente pueden perturbar el organismo y que una de las principales características de los seres vivos reside en su poder de mantener la estabilidad de su medio ambiente interno aunque se modifiquen las condiciones de su medio ambiente externo, por lo tanto el descontento en el trabajo se vincula estrechamente con el ausentismo, la rotación y los problemas de salud física y mental.

Los altos niveles de ausentismo y la rotación excesiva son costosos para las organizaciones, consecuentemente, altos niveles de descontento, ausentismo o rotación, constituyen síntomas que deben ser atendidos de manera prioritaria por la dirección de la empresa, ya que con la pérdida de entusiasmo vienen los mayores índices de ausentismo y mayores tasas de rotación;

además de problemas colaterales como la lentitud, el desgano y la indiferencia en los trabajadores.

El personal se retira psicológicamente de sus labores, vacío que viene a ser llenado por la actitud de cumplir exactamente con lo mínimo requerido (García, 2009).

Uno de los principales factores que influyen en el clima organizacional negativo es el estrés que se presenta en los trabajadores y uno de los principales estresores que se presentan dentro de una organización, son las excesivas horas de trabajo ya que acaban con la energía física y mental del trabajador (Ivancevich & Matteson, 1989).

En cuanto al estrés, podemos definirlo como "una respuesta corporal no específica ante cualquier demanda que se le haga al organismo (cuando la demanda externa excede los recursos disponibles)" (Lazarus, 1991).

Los estímulos generadores de estrés se consideran generalmente como acontecimientos con los que tropieza el individuo. Las definiciones de estímulo incluyen también determinadas condiciones originadas en el interior del individuo, como por ejemplo: el hambre, la actividad sexual, las cuales se

basan en estados hormonales y estímulos originados a partir de características neurológicas determinadas (Lazarus, 1991).

IV. Síndrome de burnout

4.1. Conceptos

En los años 70, el *burnout* se empezó a estudiar y surge por la llegada de nuevas tecnologías, el desempleo, la automatización, así como la explotación de los trabajadores, cambios gerenciales y organizacionales (Maslach, 1982, 1993; Maslach & Jackson, 1981, 1984).

En un principio, el *burnout* fue descrito como un síndrome psicológico en el cual se mostraba agotamiento emocional evidenciando síntomas como despersonalización, respuestas negativas, inexorable y un bajo nivel de competencia en el trabajo generando descontento e insatisfacción laboral (Maslach & Jackson, 1981; Maslach, 1993; Maslach & Jackson, 1984).

En esta misma línea años más tarde, Maslach (2009), menciona que el *burnout* surge por la exposición crónica al estrés, siendo el resultado de una respuesta extensa a los estresores crónicos que afectan a la persona en el área laboral.

Cabe señalar, que el *burnout* no es un problema de las personas, sino del ambiente laboral al cual están expuestos; concretando la definición de *burnout* laboral, se señalan tres aristas importantes.

A continuación, se describe la definición de cada concepto a partir de los autores Leiter y Maslach (2004) y Maslach (2009).

1. Agotamiento fatigoso: Es el que compone el burnout básico descrito como una sobre exigencia y vacío de recursos físicos y emocionales.

2. Desapego por laborar y efecto de cinismo: Se caracteriza por ser insensible, negativa o apatía a diferentes aspectos del trabajo.

3. Ineficacia y logros fallidos: En esta arista hay sentimientos de incompetencia y carencia de productividad y logros en el trabajo llegando a consideraciones negativas de los demás y de sí mismo.

4.2 Modelos de *burnout*

En reiteradas ocasiones, Gil-Monte (2007, 2008), ha traducido al español *burnout* como Síndrome de Quemarse por el Trabajo (SQT), al mismo tiempo, hace dos distinciones del término; el primer perfil menciona apariciones de sentimientos y conductas que se vinculan con el estrés laboral originando malestar moderado, sin incapacitar a la persona para laborar reuniendo características como poca ilusión para trabajar, aunado a niveles altos de desgaste psíquico y apatía, el segundo perfil se forma con la aparición de problemas graves, siendo los casos clínicos más serios por el desarrollo del SQT.

Por su parte, Pines (1993) y Pines & Yafe (2001), plantean un modelo donde el *burnout* se origina a partir de las necesidades de las personas, esto es al querer encontrar significado existencial a su vida y observar que su trabajo no se los proporciona, se gesta una sensación de fracaso; este modelo se caracteriza por ser motivacional, teniendo el supuesto de que la motivación puede quemar a la persona, ya que personas altamente motivadas tienen expectativas y metas más altas de lo que su trabajo les podría proporcionar.

Lazarus & Folkman (1984), mencionan que el estrés y el entorno, tienen una relación que el sujeto puede interpretarlo como bienestar personal y cuyas

exigencias y demandas pueden superar los recursos de afrontamiento que tiene la persona, en este mismo sentido, un afrontamiento puede ser los esfuerzos conductuales y cognitivos asignados al manejo de las exigencias internas o externas que el sujeto evalúa como excesivas en función de sus recursos útiles.

En general existen diferentes tipos de afrontamiento al estrés los cuales son:

- Afrontamiento cognitivo y conductual,
- Evitación cognitiva y conductual,
- Afrontamiento enfocado en la emoción o el consumo de sustancias.

Carver, Scheier & Weintraub (1989) y Crespo & Cruzado (1997).

4.3 Factores causantes

Desde esta mirada, el *burnout* es el resultado de la ineficacia de los afrontamientos, los cuales, las personas tendrían que protegerse de situaciones de estrés crónico en el trabajo Lazarus (1993) y Reissner, Baune, Kokkevi Shifano & Room (2010); por lo tanto, el *burnout* sería la consecuencia de vivir una situación de frustración o tensión en el trabajo, de manera crónica en el tiempo.

Se menciona que los estilos de afrontamiento que no son flexibles y que no se adaptan a las diversas situaciones que se puedan presentar, se vinculan con altos niveles de estrés (Hoffer, Wolf, Friedman & Mason 1972; Weimberger, Schwartz & Davidson, 1979).

4.4 Diagnóstico

El diagnóstico de *burnout* se puede hacer a partir de la detección de diversos síntomas, los cuales pueden ser evaluados a través del Inventario de Burnout de Maslach (MBI por sus siglas en inglés) (Maslach *et al.*, 1996).

Este inventario se compone de 22 ítems divididos en tres subescalas (agotamiento emocional, despersonalización y realización personal), las cuales permiten evaluar diferentes aspectos que experimenta un individuo con este padecimiento, de esta manera, los ítems se presentan como enunciados en forma de actitudes o sentimientos personales (e.g. “Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo”) y son respondidos a partir de la frecuencia en la cual la persona los experimenta; la frecuencia es puntuada de 0 a 6, en donde 0 es nunca y 6 es a diario (Maslach *et al.*, 1996).

Maslach *et al.* (1996), concluye que las puntuaciones altas en las subescalas de agotamiento emocional y despersonalización, en conjunto con una puntuación baja en la subescala de logros personales, permiten el diagnóstico de este padecimiento. EJEMPLO

4.5 Consecuencias del síndrome *burnout*

Las personas que laboran en lugares o instituciones que requieren pasar una considerable cantidad de tiempo en contacto con muchas personas o que brindan atención a terceros, normalmente terminan adquiriendo cargas emocionales y psicológicas ligadas a todas estas personas con quienes se entra en contacto, generando así la presencia y acumulación de estrés, lo cual puede dar paso a padecimientos como el *burnout* (Maslach, Jackson & Leiter, 1996).

El síndrome de *burnout* se caracteriza por la presencia de despersonalización, agotamiento físico, mental y emocional, que dan por resultado cambios visibles en el comportamiento y la motivación en la

realización de las diversas tareas en las que se involucra una persona (Shaufeli, 1999).

Un individuo con este síndrome, por lo general presenta una serie de síntomas físicos tales como dolores de cabeza, dolor muscular, cansancio o falta de energía, poca concentración e incluso cambios en los patrones de sueño (Shaufeli, 1999).

Estos síntomas después de cierto tiempo, empiezan a generar graves consecuencias en los distintos aspectos del individuo.

En el aspecto laboral destacan un bajo desempeño y baja productividad, así como una baja calidad del servicio y atención a usuarios, lo que a su vez desemboca en sentimientos de minusvalía, actitudes negativas hacia el trabajo, así como un bajo auto concepto y pérdida de interés hacia los clientes o usuarios que termina afectando de manera negativa tanto la productividad del individuo, como de la organización (Udris, citado en Oficina Internacional del Trabajo, 1984).

En el aspecto familia se genera un aislamiento gradual por parte de los afectados del burnout; posteriormente, esta falta de convivencia entre la familia llega a desembocar en la percepción de los miembros de familia por parte de los afectados como agresivos y demandantes de demasiada atención, a la vez que la familia ve en estas personas, afectadas de burnout, que sólo atienden a los extraños y no a ellos (Maslach, 1982).

Este patrón a su vez, suele replicarse en las distintas relaciones que el individuo mantiene, causando todavía un mayor aislamiento y desconexión del mismo con la sociedad que le rodea (Maslach, 1982).

Comúnmente, traen trabajo a casa o tienen guardias que les obligan a pasar más tiempo del necesario implicado en el trabajo, desempeñando en numerosas ocasiones el rol profesional dentro del entorno familiar (Maslach, 1982).

De acuerdo con la Oficina Internacional del Trabajo (1984), en el aspecto personal las consecuencias se definen en:

- Aquellas generadas por la sobrecarga cuantitativa: Están asociadas a la insatisfacción laboral, la tensión y baja opinión de sí mismo.

- Aquellas generadas por la sobrecarga cualitativa: Están asociadas con la depresión, la irritación, la insatisfacción laboral y los trastornos psicosomáticos.

4.6 Diferencias entre estrés laboral y síndrome *burnout*

Resulta prudente aclarar que, si bien el síndrome de *burnout* surge a partir de la acumulación o exceso de estrés, estos de ninguna manera son lo mismo, ya que el estrés es un evento o condición externa que genera tensión en un sistema u organismo, de manera que el daño fisiológico y la movilización de recursos para evitar este daño, serán sus características principales; se ha descrito que ciertas cantidades de estrés, son benéficas para el organismo y su movilización (eustrés) (Collier, Renquist & Xiao, 2017; Pines & Keinan, 2005).

Por su parte, el síndrome de *burnout*, si bien presenta alteraciones conductuales y fisiológicas, éstas surgen a partir de la fatiga o el agotamiento psicológico y emocional del individuo, siendo estas sus características particulares (Maslach *et al.*, 1996; Shaufeli, 1999).

A continuación, se muestra un cuadro comparativo de laboral y *burnout*.

Cuadro. Estrés laboral comparación *burnout*

ESTRÉS LABORAL	<i>BURNOUT</i>
Descontento en el trabajo	Agotamiento fatigoso
Ausentismo laboral	Negativa o indiferencia en diferentes aspectos del trabajo
Rotación excesiva	Ineficacia y logros fallidos
Lentitud y desgano	Vació de recursos físicos y emocionales
Indiferencia entre los trabajadores	Consideraciones negativas de los demás y con ellos mismos

Nota: elaboración propia a partir de Bernard (1867, citado en Slipak,2000), García, (2009) y Maslach (2009).

V. Técnicas del manejo del síndrome del Burnout

5.1. Intervenciones psicológicas en el manejo del síndrome *Burnout*

Miller en 1953, define al estrés como "cualquier estimulación vigorosa, extrema o inusual que, representando una amenaza cause algún cambio significativo en la conducta" (Lazarus, 1991).

Para definir el estrés dentro del trabajo, y particularmente delimitar el área de acción sobre los mecanismos patológicos que a la postre, generan el síndrome *burnout* se debe hacer referencia a las condiciones ambientales y características personales del individuo, no solo como un engrane de la empresa, sino como un ente que tiene una personalidad y características distintas.

Eysenck (1965, citado en García, 2004) identifica dos características en las diferencias individuales sobre las formas de afrontamiento de personalidad de las personas, en su área social y de trabajo:

1) Los extrovertidos: generalmente son individuos gregarios, desinhibidos, impulsivos. Por lo cual adquieren un mejor afrontamiento ante eventos estresantes.

2) Los introvertidos: son generalmente contemplativos, menos sociables, lo que los hace más susceptibles a responder incorrectamente a estímulos aversivos (Saranson, 1983, citado en García, 2004).

En las diferencias individuales se encuentran las áreas de oportunidad para realizar tratamientos e intervenciones exitosas sobre el estrés, e incluso el *burnout*, la premisa lógica se fundamenta en que la forma de percibir y/o responder ante el estrés, determina el área de riesgo de la posibilidad de generar procesos patológicos (García, 2004).

Dohrenwend (1974, citado en García, 2009), establece que la percepción del estrés depende de dos grandes categorías de variables:

1) Los factores personales: tales como, los umbrales de sensaciones biológicas y psicológicas, la inteligencia, la capacidad verbal, el tipo de personalidad y la experiencia pasada

2) Los factores externos: tales como edad, nivel de escolaridad, ingresos, profesión, sexo, etc.

En parte las diferencias individuales observadas son resultados de las diferencias del entorno.

- Las mujeres tienden a reaccionar mejor fisiológicamente que los hombres cuando están bajo estrés (Ivancevich & Malleon, 1989).

- Se ha considerado al desarrollo organizado como un enfoque de sistemas, con vistas al conjunto total de relaciones funcionales e interpersonales en los organismos (Margulies & Raia, 1983). Al ser el clima laboral formado por diferencias individuales y los diversos tipos de personalidad que existen dentro del mismo grupo de personas que lo conforman.

Entre los tipos de personalidad existentes dentro de las organizaciones se encuentran:

Personalidad tipo A: La personalidad de los individuos son similares en el sentido de que todas experimentan satisfacción o privación, son frustradas por el ambiente impersonal; tiempo, obstáculos, físicos, etc., y por las condiciones

biológicas del cuerpo; incapacidad física, enfermedades, etc. (Kluckhohn, 1972).

Asimismo, dentro de la personalidad tipo A, se caracteriza por individuos que corresponden a perfiles psicológicos donde predomina una respuesta excesiva, exhibiendo las siguientes características: hiperactividad, irritabilidad, son ambiciosos, agresivos, hostiles, impulsivos, impacientes crónicos, tensos y competitivos, ya sea con su medio ambiente como con ellos mismos, y sus relaciones interpersonales se presentarán posiblemente problemáticas y con tendencia a la dominancia (Ivancevich & Matteson, 1989).

Personalidad tipo B: Las personas generalmente se exhiben las siguientes características: son predominantemente individuos tranquilos, confiados, relajados, abiertos a las emociones incluidas las hostiles (Slipak, 2000).

Los individuos de personalidad tipo A experimentan una gran cantidad de estrés, mientras que los de personalidad tipo B que se encuentran más tranquilos y relajados, raras veces se alteran o experimentan estrés, esto es debido a que las personas con personalidad tipo B buscan satisfacción de las necesidades de tal forma, que no crea estragos psicológicos y físicos a los que se encuentran sujetos los individuos con personalidad tipo A (Ivancevich & Maltteson, 1989).

En síntesis los de personalidad B tienen un mejor manejo al estrés laboral, ya que sus necesidades son más adaptables al ambiente de trabajo que los del tipo A.

Recomendaciones

1. Presentación

A continuación se presentan las recomendaciones a manera de sugerencia para implementación en las empresas acciones que detecten y eviten el síndrome de *burnout* en los trabajadores para fortalecer la productividad y la competitividad sana entre ellos y la empresa.

2. Objetivo general

Proporcionar una serie de actividades para la contribución a los trabajadores y contrarrestar el síndrome de *burnout*.

3. Procedimiento

Se recomienda trabajar cuatro actividades con la clase trabajadora y representantes de los trabajadores para propiciar un clima agradable de trabajo propiciando en el trabajador motivación y creatividad brindando

incentivos generando eficiencia en el mismo en aras de la productividad empresarial.

4. Tabla

Tabla de actividades para prevención del *burnout*.

Actividad	Objetivo	Descripción	Observaciones
1. Mantener las horas de labor según La ley Federal del trabajo.	Disminuir las horas de trabajo excesivo.	De acuerdo a la LFT (2010), trabajo diurno es entre las seis y las veinte horas. Trabajo nocturno es de veinte y las seis horas.	Mantener horas laborales y descanso conforme a la LFT.
2. Incentivos	Desarrollar en el	Incentivar moral	Hacerlo cada o que el

	trabajador productividad y la tendencia a crecer laboralmente.	económicamente al trabajador cuando es productivo.	trabajador tiene un logro importante o que cumpla las metas de la empresa.
3. Actividades recreativas con los compañeros de trabajo.	Mejorar el clima laboral entre compañeros y jefes de la empresa.	Juegos en los que se requiera la actividad en grupo como: seguir la señal y lazarillo.	Los juegos deben de ser de ayuda mutua y de confianza hacia los compañeros.
4. Programas de actividad física.	Bajar los niveles de estrés y mantener una buena condición física.	Incentivar a la actividad física como natación correr etc.	Una hora de actividad física bastara.

Nota: Elaboración propia. Basado en la ley federal del trabajo (2010).

Referencias

American Society of Hypertension (2010). *La Presión Arterial y su salud*. Recuperado de The American Society of Hypertension website : <http://www.ash-us.org/documents/BloodPressureHealthSpanish.pdf>.

Al'Absi, M., Hugdahl, K., & Lovallo, W. (2002). Adrenocortical stress responses and altered working memory performance. *Psychophysiology*, 39, 95-99.

Arroba, T. & James, K. (2000). *Cómo manejar la presión del trabajo: guía para la supervivencia*. México: MCGraw-Hill.

Atkinson, R. C., & Shiffrin, R. M. (1968). Human memory: A proposed system and its control processes. En K.W. Spence (Ed.) *The psychology of learning and motivation: advances in research and theory* (pp.85-103). New York: Academic Press.

Baddeley, A. (1981). The concept of working memory: a view of its current state and probable future development. *Cognition*, 10, 17-23.

Baddeley, A. D. (1992). Working memory. *Science*, 255, 556-559.

Baddeley, A. (1996). Exploring the central executive. *The quarterly journal of experimental psychology*, 49A (1), 5-28.

Baddeley, A. (2000). The episodic buffer: a new component of working memory? *Trends in cognitive of neurosciences*, 4 (11), 417-423.

Baddeley, A. D. (2002). Is Working Memory Still Working? *European Psychologist*, 7(2), 85-97.

Baddeley, A. D. & Hitch, G. (1974). Working memory: The psychology of learning and motivation: Advances in research and theory. *Academic press*, 8, 47-89.

Becker, L. C., Pepine C. J., Bonsall, R., Cohen, J. D., Goldberg, A. D., Coghlan, C., Stone, P. ... Kaufmann, P. (1996). Left ventricular, peripheral vascular, and Neurohumoral responses to Mental Stress in Normal Middle-Aged Men and Women. *Circulation*, 94, 2768-2777.

Bensabat, S. & Selye, H. (1994). Stress: grandes especialistas responden. Bilbao: Mensajero.

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico, y consecuencias*. México: Trillas.

Carver, C., Scheier, M., Weintraub, J. (1989). *Assessing coping strategies: a theoretically based approach*. *J Pers Soc Psychol*, 56(2), 267-283.

Chávez, P. (2015). "Elaboración de un instrumento para medir estrés laboral en guardias de seguridad". Tesis de licenciatura. Universidad Salesiana.

Chen, Meng-Jinn. & Cunradi C. (2008). *Job stress, burnout and substance use among urban transit operators: the potential mediating role of coping behaviour*. *Work Stress*, 22 (4), 327–340.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F: McGrawHill/Interamericana Editores.

Chida, Y. & Hamer, M. (2008). Chronic Psychosocial Factors and Acute Physiological Responses to Laboratory-Induced Stress in Healthy Populations: A

Quantitative Review of 30 Years of Investigations. *Psychological Bulletin*, 134 (6), 829-885.

Collier, R., Renquist, B. & Xiao, Y. (2017). A 100- Year Review: Stress physiology including heat stress. *Journal of Dairy Science*, 100 (2), 10367-10380.

Crespo, M. & Cruzado J. (1997). La evaluación del afrontamiento: Adaptación española del cuestionario COPE con una muestra de estudiantes universitarios. *Anal Modif Conducta*, 23(92), 797–830.

García, H., Hernández, M. & Peinado, S. (2009). Respuestas psicofisiológicas y cognitivas ante situaciones estresantes en estudiantes de la Universidad Simón Bolívar. *Revista de la Facultad de Medicina*, 32(2), 107-112.

García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración*, 43-61, pp. 43-61.

García, N. (2015). Relación del clima organizacional y satisfacción laboral en empleados de una institución pública. (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México). Recuperado de <http://132.248.9.195/ptd2015/octubre/098239931/Index.html>

Gil-Monte, P. (2007). El síndrome de quemarse por el trabajo (*burnout*): una perspectiva histórica. En *Psicología desde el Caribe*. Universidad del Norte, 33 (1),113-131.

Gil-Monte, P. (2008). Evaluación psicométrica del síndrome de quemarse por el trabajo (*burnout*): el cuestionario “CESQT”. En J. Garrido (Comp.), *¡Maldito trabajo!*, 9 (1), 169-178.

Gómez, B. & Escobar, A. (2002). Neuroanatomía del estrés. *Revista Mexicana de Neurociencia*, 3, 273-282.

Gonçalves, A. (2000). Clima organizacional [en internet]
<http://qualidade.org/articles/dec97/2dec97.htm>

Gonzalez, M. (2006). Manejo del estrés. España Málaga: Innovación y cualificación.

Hartmann, P. (2016, 10 de Agosto). *Aparatos de medición auscultatoria*. Recuperado de HARTMANN website: <http://www.tensoval.es/aparatos-de-medicion-auscultatoria.php>

Hoffer, A., Wolf, C., Friedman, S. & Mason J. (1972). *A psychoendocrine study of bereavement. Part I. 17-hidroxicorticosteroid excretion rates of parents following death of their children from leukemia*. *Psychosom Med*, 34(6), 481-491.

Ivancevich, J. M. & Matteson, M. T. (1989). *Estrés y trabajo*. México: Trillas.

Kudielka, B.M, Buske-Kirschbaum, A., Hellhammer, D.H. & Kirschbaum, C. (2004). Differential Heart Rate Reactivity and Recovery After Psychosocial Stress (TSST) in Healthy Children, Younger Adults, and Elderly Adults: The Impact of Age and Gender. *International Journal of Behavioral Medicine*, 11(2), 116-121.

Kluckhohn, C. (1972). *La personalidad en la naturaleza de la sociedad*. Barcelona: Grijalbo.

Lazarus, A. (1993). *Coping theory and research: past, present, and future*. *Psychosom Med*, 55(3), 234-47.

Lazarus, R.S.& Folkman, S. (1984). *Estrés y procesos cognitivos*. Barcelona: Martínez Roca, Edición 1986.

Lazarus, R. S. (1991). *Estrés y procesos cognitivos*. Barcelona: Rocca.

Linares, C., Montañana, A. & Navarro , E. (2001). *Economía y organización de empresas constructoras*. Valencia : Universidad Politécnica de Valencia .

Leiter, M. & Maslach, C. (2004). *Areas of worklife; A structured approach to organizational predictors of job burnout*. En P.L. Perrewe, y D.C. Ganster (Eds.), *Research in occupational stress and well-being* (pp. 91-134). Oxford, Elsevier.

MacGill, M. (2015, 30 de Diciembre). *Heart Rate: Abnormal Rhythms, Effects of exercise*. Recuperado de Medical News Today Website: <http://www.medicalnewstoday.com/articles/235710.php?page=3>

Margualies, N. & Raia A. P. (1983). *Desarrollo organizacional*. México: Diana.

Martino, P. L. & De Bortoli, M. G. (2015). Perimenopausia: revisión de sus implicaciones anímicas y cognitivas. Una encrucijada psico-neuro-endocrina. *Panamerican Journal of Neuropsychology*, 9 (2), 13-29.

Maslach, C. & Jackson, S. (1981). *The measurement of experienced burnout*.

Maslach, C. & Jackson, S. (1984). *Burnout in Organizational Settings*. En S. Oskamp (Ed.), *Applied Social Psychology Annual* (pp. 133-153). Beverly Hills, Sage.

Maslach, C., & Jackson, S. & Leiter, M. (1996). *Maslach Burnout Inventory. Manual*, 3rd. ed. Palo Alto, California: Consulting Psychology Press.

Maslach C. (1982). *Burnout in organitational settings*. En S. Oskamp (Ed.), *Applied Social Psychology Annual*,5. Beverly Hills: Sage.

Maslach, C. (1993). *Burnout: a multidimensional perspective*. En W. Schaufeli, C.

Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 19-32). United States of America: Taylor & Francis.

Maslach, C. (2009). Comprendiendo el burnout. *Ciencia y Trabajo*, 32,37- 4.

Matthews, K. A., Salomon, K., Brady, S. S. & Allen, M. T. (2003). Cardiovascular reactivity to stress predicts future blood pressure in adolescence. *Psychosomatic Medicine*, 65, 410–415.

Moreno, B. & Baez, C. (2010). Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. Madrid.

Moscoso, S. (2010). El estrés crónico y la terapia cognitiva centrada en mindfulness: Una nueva dimensión en psiconeuroinmunología. *Revista Persona*, 13(1), 11-29.

Obrist, P. (1981). *Cardiovascular Psychophysiology: A perspective*. New York: Plenum.

OIT. (1984). Factores psicosociales en el trabajo. Naturaleza, incidencia y prevención. Colombia: Alfa Omega.

OIT. (1997). Factores psicosociales en el trabajo. Naturaleza, incidencia y prevención. Colombia: Alfa Omega.

Oltra, M. R., Vicente, A., Lozano, J.V., Forner, M. J., Fabián, M.J., Abdilla, N. & Redón, J. (2006). Factores que influyen en la diferencia de medida de presión arterial entre el método auscultatorio y el oscilométrico. *Medicina Clínica*, 127(18), 688-691.

Pines, A. (1993). Burnout: An existential perspective. En W. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 33-52). USA: Taylor & Francis.

Pines, A. & Keinan, G. (2005). Stress and burnout: The significant difference. *Personality and Individual Differences*, 39, 625-635.

Pines, A. & Yafe, O. (2001). *Unconscious determinants of career choice and burnout: Theoretical model and counseling strategy*. *Journal of Employment Counseling*, 38(4), 170-84.

Piotrowski, N. P. & Hollar, D.P. (2017). Stress. *Magill's Medical Guide* (Online Edition).

Reissner, V., Baune, B., Kokkevi, A., Shifano, F. & Room, R. (2010). *Burnout, coping and job satisfaction in service staff treating opioid addicts-from Athens to Zurich*. *Stress Health*, 26, (2), 149–159.

Robbins, P. S. (1994) *Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice-Hall

Robles, G. & Alcérrea, C. (2003). *Administración un enfoque interdisciplinario (2a.ed.)*. Estado de México: Pearson

Roozeboom, M., Houtman, I. & Bossche, S. (2008). *Monitoring Psychosocial Risks at work*. PRIMA-EF.

Sánchez, G. (2004). *Influencia del estrés en el ámbito laboral*. (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México). Recuperado de <http://132.248.9.195/pd2005/0600812/Index.htm>

Santrock, J.W. (2006). *Psicología del desarrollo. El ciclo vital*. Aravaca, Madrid: McGraw-Hill.

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona.

Selye, H. (1936). *A Syndrome produced by Diverse Noxious Agents*. *Nature*, 138, 132.

Selye, H. (1950). *Stress and the general adaptation syndrome*. *Br. Med. J.* 1 (4667), 1383–1392.

Shaufeli, W. (1999). Burnout. En J. Firth-Cozens, & R. Payne (Eds.), *Stress in Health Professionals* (2° ed., p.p. 17-32). Chichester, United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.

Slipak, O. (2000). Estrés y perfiles de personalidad. [en internet]
http://www.drwebsa.com.ar/aap/alcmeon/16/a16_06.htm

Unger, B., Kipke, D., Simon, R., Johnson, C. & Montgomery, S. (1998). *stress, coping, and social support among homeless youth. J Adolesc Res*, 13 (2), 134-157.

Uribe, J. (2015). Clima y ambiente organizacional. Trabajo, salud y factores psicosociales. Ciudad de México: Manual Moderno.

Valdés, M. (1990). *Psicobiología del estrés: conceptos y estrategias de investigación*. Barcelona, España: Roca

Vogel, C. U., Wolpert, C. & Wehling, M. (2004). How to measure heart rate? *European Journal Of Clinical Pharmacology*, 60, 461-466.

Weimberger, A., Schwartz, E. & Davidson, J. (1979). *Low-anxious, high-anxious, and repressive coping styles: psychosomatic patterns and behavioural and physiological responses to stress. J Abnorm Psychol*, 88 (4), 369–80.

Zarza, L. (2006). Análisis comparativo y propuesta de la medición del clima organizacional, dos estudios de caso: Instituto Mexicano de Petróleo y Sociedad Cooperativa Cruz azul. Tesis, para obtener el grado Maestría en Ciencias con Especialidad en Administración Pública. Escuela superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomas, Sección de Estudios de Posgrado e Investigación, Instituto Politécnico Nacional.

