

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Adelante en el tiempo

# **IMPACTO DEL BURNOUT EN EL BIENESTAR Y CLIMA DE LAS ORGANIZACIONES**

---

Una perspectiva de mutuo beneficio entre las  
personas y la organización

**Felipe Bernal Guarín – Neftaly Ramírez Pallares**  
**Diciembre, 2011**

# **IMPACTO DEL BURNOUT EN EL BIENESTAR Y CLIMA DE LAS ORGANIZACIONES**

**Tutor Trabajo de Grado:**

Francoise Contreras Torres

**Presentado por:**

Felipe Bernal Guarín

Neftaly Ramirez Pallares

**Universidad del Rosario**

**Diciembre, 2011**

*Tabla de Contenido*

<b>RESUMEN.....</b>	<b>3</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>4</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>5</b>
<b>ANTECEDENTES .....</b>	<b>11</b>
<b>DEFINICION DEL SINDROME DE BURNOUT .....</b>	<b>14</b>
<b>VARIABLES PSICOSOCIALES RELACIONADAS AL SINDROME DE BURNOUT.....</b>	<b>19</b>
<b>FACTORES DEMOGRAFICOS ASOCIADOS AL SINDROME DE BURNOUT ...</b>	<b>24</b>
<b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS AL BURNOUT Y MANIFESTACIONES EN LA SALUD.....</b>	<b>27</b>
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL Y BURNOUT .....</b>	<b>31</b>
<b>ESTUDIO DE CAMPO .....</b>	<b>37</b>
<b>DISCUSION Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>61</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>64</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>66</b>

## RESUMEN

Por medio de este estudio, se logra determinar la incidencia del Burnout en el bienestar y el clima de las organizaciones. Se utilizó como base de estudio, la delegación de una compañía de servicios en Madrid - España y la gerencia de una multinacional en Bogotá - Colombia. Se aplicaron los cuestionarios Maslach Burnout Inventory (MBI) – Escala de Clima Organizacional (ECO), para el análisis de un grupo de variables que determinarían la relación de los conceptos anteriormente mencionados. Mediante la profundización teórica realizada a lo largo del estudio y los resultados obtenidos, se recomienda encaminar las decisiones directivas enfocadas en el bienestar de las personas y con base a un equilibrio entre las exigencias y los beneficios otorgados por la organización, estimulando el bienestar y el aumento de la productividad empresarial.

***Palabras Claves:*** Burnout, Bienestar y Clima Organizacional.

## ABSTRACT

This study makes possible to acknowledge the incidence of Burnout in self-wellness and organizational climate and productivity. As basis for this study, it was used the branch of a service company in Madrid – Spain and the audit area of a multinational company in Bogotá – Colombia. Two main questionnaires were applied, Maslach Burnout Inventory (MBI) and the Organizational Climate Scale (ECO). Results obtained by both questionnaires underpinned the analysis for a set of variables that determined the relationship between the concepts above. Throughout the theoretical deepening carried out during this study and result attained, it is recommended to align management decisions focused on people's wellness and based on an equilibrium between job demands and job resources granted by the organization. This will encourage self and organizational wellness and increase productivity in outstanding levels.

***Key Words:*** Burnout, Wellness & Organizational Climate.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A lo largo de la historia, el comportamiento humano dentro de su gran magnitud ha establecido una dinámica de trabajo constante, donde los diferentes sectores han creado diversas actividades, que a su vez han dividido creando cada vez más necesidades y por ende un sin número de actividades en las cuales trabajar. A pesar de que el trabajo se haya radicado desde el inicio de los tiempos como una necesidad del ser humano, donde los individuos se preparan gran parte de sus vidas para hacerlo y ejecutarlo de manera eficiente. Han surgido una gran cantidad de variables que se asocian directamente al rendimiento eficaz de los individuos, a mayor grado de responsabilidad, mayor la carga psicológica que se asume por alcanzar las metas previamente establecidas en un determinado periodo de tiempo.

De acuerdo a lo anterior, el concepto desarrollado por los expertos en los nuevos tiempos se denomina estrés, que dentro de este contexto se asocia al ambiente laboral, el rendimiento en este y las consecuencias que pueda provocar. Para efectos de este estudio debe delimitarse el tipo de estrés del cual se quiere hablar, que en este caso será el máximo nivel de estrés que envuelve a los trabajadores.

En un principio es importante definir de qué manera está considerado ese nivel máximo de estrés, este es conocido como el síndrome del *Burnout*, se da en personas que asisten a otras, inicialmente en profesiones como la enfermería, actualmente se da en muchas más. Este síndrome está compuesto por tres factores principales, el primero es el agotamiento emocional, que es una sensación de desgaste físico donde se siente que no hay energía, el segundo es la despersonalización o alteración en las relaciones, que se entiende como un trato distante e indiferente a las personas que tengan a cargo, y el tercero es la falta de realización personal, baja autoestima y sensación de fracaso profesional (Maslach y Jackson 1981, citado en Contreras, Juárez y Murrain, 2008). Con lo anterior puede verse como hay una asociación directa del Burnout, bienestar y clima de las organizaciones, ya que con los factores anteriormente mencionados se ve la afección directa a la firmeza emocional y bienestar del individuo.

Sujeto a lo anterior, puede verse como dentro de la cotidianidad, entendiéndose esta como la rutina diaria que tienen los individuos, específicamente los que tienen personas a cargo, pueden llegar a verse afectados por este tipo de síndrome ya que pierden la sensibilidad de tacto emocional, agregándole a esto, la insatisfacción y pérdida de seguridad por lo que hacen, sintiéndose gravemente afligidos, lo que resulta en una incomodidad con el entorno y lo que son ellos en general. Esto a su vez puede causar predisposición al trato del individuo hacia las personas así como de las personas al individuo, que en consecuencia incrementa ese nivel de insatisfacción personal.

Además de lo anterior entra un aspecto verdaderamente importante, que es el aspecto cultural que influye en el comportamiento de los individuos, se define como los procesos comunes compartidos, siendo estos un factor de alta influencia para la comunidad en general. Debe haber claridad acerca de la existencia de una cultura corporativa dominante dentro de cualquier contexto empresarial, dentro de esta se establecen ciertos valores centrales compartidos por la mayoría, pero que en algunos casos, no es posible para algunos adaptarse ni respetar este tipo de orientación. En este sentido una corporación puede definirse como un sistema social, donde se crea una interacción constante por parte de los que lo integran, generando una interacción permanente de comportamientos y tendencias previamente definidas. Todo esto está asociado a la amable o tosca relación que puedan tener aquellos que conforman a ese sistema social, ya que dependiendo de qué manera se acoplen y concuerden sus orientaciones culturales va a permitir el buen desempeño, la comodidad o incomodidad, además de los derivados explicados anteriormente como el estrés en un alto grado.

En este orden de ideas, se puede mencionar la forma en que el liderazgo, siendo esta una cualidad propia del hombre, puede verse afectada, a pesar de que este hace parte del comportamiento natural humano, ya que son habilidades propias las que determinan el nivel de este, así como la personalidad, los tratos, influencias y relaciones, viéndose como un proceso recíproco de influencias de las variables existentes en el entorno, así como la interacción de las variables con la naturalidad del individuo (Nyberg, Bernin y Theorell, 2005), se hace clara la afección del Burnout o el estrés en un alto grado, ya que este puede tergiversar el comportamiento natural de un individuo con cualidades positivas como esta.

En consecuencia, la percepción acerca de lo que se hace, sea positivo o negativo, puede mirarse desde el nivel de satisfacción del individuo, siendo este un determinante para el manejo del Burnout o para el que sufre un alto grado de estrés. Estos factores repercuten negativamente, ya que el dejarse manejar por estos, pueden establecer un escenario de oscuridad que no permite visualizar las posibles alternativas para la solución de una situación determinada. Adicional a lo anterior pueden mencionarse aspectos puntuales de cómo físicamente el cuerpo se ve afectado por un alto nivel de tensión de trabajo, (Nyberg, Bernin y Theorell, 2005) entendiéndose este como un alto grado de estrés, hace que la presión de la sangre se vuelva un factor directamente dependiente de la tensión de trabajo, ya que a medida que esta aumenta por situaciones agobiantes la presión arterial tiende a acelerarse de manera proporcional a la preocupación que la situación está generando.

No obstante, es importante resaltar la importancia de los apoyos que se dan dentro del entorno para poder sopesar este tipo de situaciones, no siendo estos suficientes en algunos casos para sobrellevar la insatisfacción interna, estos apoyos pueden dividirse en apoyos emocionales y apoyos de valor, entendiéndose este último como el reconocimiento que el individuo necesita para sentir la aprobación de un trabajo efectivamente realizado.

Con base en lo anterior, puede verse de una forma más clara la relación entre los diferentes aspectos mencionados, ya que el estrés laboral es causado por distintos factores ya previamente descritos, además de manifestarse en varios contextos de la vida de un individuo. Teniendo esto en cuenta, se pretende entender de qué manera el Burnout afecta el rendimiento productivo, las relaciones interpersonales así como la salud del individuo.

### **Formulación del problema**

A través de una revisión teórica se espera dar respuesta a los siguientes interrogantes: ¿Qué variables del *Burnout* inciden en los trabajadores y cuáles son sus principales consecuencias?, y ¿De qué manera está incidiendo en el bienestar y clima de las organizaciones?



## **Objetivo General**

Describir el concepto del *Burnout*, sus causas y consecuencias, a nivel social, emocional cultural y productivo, a través de una revisión de la literatura a fin de ofrecer sugerencias fundamentales de intervención, a nivel empresarial.

## **Objetivos**

- Describir un concepto claro del *Burnout* dentro del contexto laboral, de cómo este alto nivel de estrés puede afectar a los trabajadores.
- Identificar consecuencias y efectos que este puede generarle a los individuos.
- Ofrecer una orientación teórica a los empresarios para el manejo del estrés a partir de las conclusiones obtenidas.
- Comprender de que manera el estrés está comprometiendo el bienestar del individuo en cuanto a su salud, rendimiento laboral y demás esferas de la vida.
- Revelar como el *Burnout* están afectando la satisfacción personal, la estabilidad emocional y demás aspectos que comprometen la integridad del individuo.

## **Justificación**

Según todo lo planteado anteriormente, puede entenderse el fin al cual se pretende llegar con este estudio. En consecuencia, puede resaltarse la importancia que tiene este tema (Síndrome del Burnout y Estrés Laboral), ya que está inmerso dentro de todo el comportamiento natural y la cotidianidad laboral de cada uno de los individuos que ejerce algún tipo de labor productiva, luego de esta forma se ejemplifica claramente la oportunidad de evidenciar las consecuencias y los efectos negativos que esto le trae a los que sufren de este mal.

Además de lo anterior es importante mostrarle las empresas la forma en que puede llegar a manejarse este tema, ya que el conocimiento del mismo es el inicio para generar estrategias que mitiguen su impacto, para así lograr su reducción y mejor manejo.

En este orden de ideas es pertinente mencionar que el lugar de trabajo debe ser considerado como un factor prioritario para el bienestar del trabajador, ya que afectara directamente los aportes positivos a la productividad, la motivación laboral, el espíritu de trabajo, la satisfacción en el trabajo y la calidad de vida en general (Casas y Klijn, 2006). De esta forma se evidencia cómo la buena salud ayuda a promover el desarrollo social económico y personal, entendiéndose este como el equilibrio ideal que puede tener un individuo. No obstante, las consecuencias que puede tener un lugar de trabajo no saludable pueden ser las opuestas a las anteriormente mencionadas a tal punto que afecten todos los factores del entorno de un individuo.

Es importante denotar que el estrés laboral esta derivado de una tensión laboral que se genera previamente, esta puede crearse a partir de cambios en el entorno donde se ven implicados los cambios tecnológicos, socioeconómicos, políticos, en el mercado y en las organizaciones, denominándose *Factores Estresores* (Peiró y Rodríguez, 2008).

A su vez Peiró y Rodríguez (2008) mencionan la agrupación que estos factores pueden tener, donde inicialmente se tienen aquellos que por carencia o baja cantidad producen estrés como la disponibilidad del dinero, mientras que si fuese lo contrario, es decir una gran cantidad de disponibilidad del dinero no produciría estrés en lo absoluto. Por otro lado está el otro grupo, que básicamente se caracteriza por los que producen efectos negativos bien sea por carencia o exceso, por ejemplo la variedad en el trabajo, donde si no existiese o fuera poca la variedad generaría estrés en términos de insatisfacción por la labor realizada, así como si la cantidad fuera considerablemente excesiva también lo generaría ya que existiría una sobrecarga laboral.

Igualmente, este estudio puede mostrar la forma en que las diferentes actividades laborales debido a su exigencia o por la sobre responsabilidad con la que deciden cargar los líderes de las organizaciones desestabilizan el estado de ánimo y sentido de satisfacción consigo mismos ya que al ver que no obtienen los resultados de la forma que ellos quisieran, tienden a culparse de manera bastante fuerte. Lo que a largo plazo causa un fuerte desequilibrio emocional, además del rendimiento ineficiente dentro de su actividad laboral.

Por otro lado Peiró y Rodríguez (2008) mencionan la importancia de la existencia de un equilibrio organizacional dentro de la compañía, donde sugieren 7 factores de relevancia de los

cuales se mencionaran dos factores claves de alto impacto para el estrés. El primero es “Cambios Estructurales (Fusiones, adquisiciones, privatizaciones, etc.), que es donde los agentes pertenecientes a la organización temen a ser reemplazados o simplemente ser prescindidos por parte de la compañía por cuestiones de ajustes estructurales que estas realizan por el cambio. El segundo factor es el “Equilibrio entre el trabajo y otras esferas de la vida”, donde cada componente dentro del entorno de un individuo hace que en conjunto exista una estabilidad en todo sentido, porque de lo contrario la balanza se inclinaría más hacia uno de los lados, que en consecuencia concluiría con la inestabilidad de este.

A parte de lo anterior, es relevante tener en cuenta el punto de vista que tiene el empleador del empleado y viceversa, ya que ambos tienen expectativas el uno del otro, de esta forma lo ideal sería que ambos las cumplieran, para que existiera reciprocidad y por ende percepción de justicia por la elaboración del trabajo de cada uno, llevándolos a tener confianza en el “Contrato Relacional”.

También puede mencionarse como el liderazgo puede ser una forma para reducir la tensión al resto de los trabajadores, así como un factor estresor para los demás, ya que al ser el líder, el foco de estrés puede llegar a transmitirse a través de este.

Finalmente puede concluirse que con este estudio puede encontrarse la oportunidad para analizar el por qué las variables que existen dentro de nuestra vida cotidiana laboral pueden llegar a afectar nuestra estabilidad, así como también nuestras actividades habituales, por otro lado ver de qué manera pueden manejarse las situaciones que actualmente se presentan para aquellos que sufren este mal. Así como el conocimiento de la forma en la cual hacen y causan el fuerte inconformismo con respecto a la satisfacción por la actividad que se desarrolle, impidiendo que la realización personal se dé, luego es una forma explícita de demostrar el por qué no debemos dejarnos envolver de nuestro entorno para vernos posteriormente afectados.

## ANTECEDENTES

Varios autores coinciden en establecer el origen de estudio del Síndrome del Burnout en 1974, cuando Herbert Freudenberger descubre una evidente relación entre la depresión y despersonalización del ser humano, en la prestación de servicios sociales, a causa de la acumulación de estrés. Trabajando para un centro de servicios médicos, Freudenberger observó un comportamiento generalizado entre sus colegas y sobrellevado por él. Con este insumo decide emprender su estudio, apodándolo con un nombre, inicialmente adaptado a los efectos de la drogadicción en las personas, el “Síndrome del Burnout” (Freudenberger, 1974).

Burnout, significa en español *estar quemado*. Refleja el estado de una persona cuando se encuentra saturada e impedida ante la capacidad de asumir más estrés del que posee. Se puede definir a la vez, como aquel momento en que una delgada membrana, encargada de equilibrar y soportar las sustancias segregadas por el estrés (adrenalina, noradrenalina, serotonina y dopamina), se rompe. Es importante destacar que estas hormonas en niveles superiores a los tolerados, pasan de ser fundamentales para vivir, a sustancias tóxicas que comprometen la autoestima y el don de servir.

Gillespie (1980) destaca la importancia de ahondar en los estudios relevantes al Síndrome del Burnout por las implicaciones personales y organizacionales que éste transmitía. La disminución en la productividad y la calidad de vida, suponen unos costos sociales que se deben evitar. Uno de sus grandes aportes fue la diferenciación entre dos tipos de Burnout, el activo y el pasivo. El Burnout activo es aquel donde la persona denota una actitud asertiva y su principal fuente de estrés son los factores independientes a su profesión, mientras que el Burnout pasivo, es por el contrario, aquél que genera acciones de intolerancia, renuncia y apatía debido a problemas psicológicos, somáticos o la combinación de ambos, a causa de la sobrecarga laboral.

Hasta este punto, parecía que el Síndrome del Burnout fuera el efecto final de una resistencia permanente al agotamiento y el estrés, no obstante, Burke (1992), establece una hipótesis que estipula que los síntomas del Burnout se reflejaban a lo largo del camino del ser humano en

acoplarse a una situación de estrés. Lo que hace evidente la dualidad que se generaba por definir el Síndrome como medio o fin.

La persona que padece de Burnout, establece altas expectativas por conseguir algo cada vez mejor (Roberts, 1997), lo cual aparentemente no es un error en términos de mejoramiento continuo. Paradójicamente, esto se traduce en un permanente descontento e insatisfacción, una agonía por no reconocer el logro obtenido sino por desear el que no es alcanzado. Este punto es fundamental para pensar que el Síndrome de Burnout no está presente únicamente en las personas que prestan un servicio y mantienen un contacto endémico con sus pacientes. Garcés de los Fallos (1994) desarrolló un estudio del Burnout en deportistas, presentando así una “*propuesta de sistema de evaluación e intervención general*”. Se presumía paralelamente, que el síndrome se padecía por los excesos del estrés ocupacional, rechazando la posibilidad que éste fuera generado en otros escenarios. Seidman y Zager (1986), además de crear el TBS (Teachers Burnout Scale), destacan la posibilidad de poder contraer el síndrome, a través de personas que lo padezcan y no por desarrollo individual o estrés ocupacional, lo que significa la posible propagación del síndrome como “epidemia”. Soportando lo anterior, se comienza a ampliar el espectro y alcance del problema, llegando a analizar contextos en los cuales uno, a modo superficial, creería que no hay mayor posibilidad de quemarse. Es así, como Kushnir y Melamed (2006), desarrollan varios cuestionarios, dentro de ellos el Cuestionario de Burnout para Amas de Casa (CUBAC), con el fin de determinar las variables emocionales y motivacionales que llevan a desarrollar el malestar.

Las investigaciones realizadas por expertos, a partir de los postulados de Freudenberg, hacen hincapié en los efectos que este problema desencadenaba en la calidad de los servicios médicos prestados a las personas (Donaldson, 1994). Esto llevó a un sinnúmero de investigadores, interesados en la materia, a brindarle un alto grado de importancia en conocer y desarrollar soluciones efectivas. Kleiber y Enzmann (1990) citaron cerca de 2500 artículos relacionados con el Burnout. Keliber (1993), por su lado, desarrolló de esta manera un modelo de evaluación para médicos y enfermeros, que atienden pacientes con SIDA y posible de relacionar con otras disciplinas.

Una de las causas principales que contribuyen de manera directa en disminuir los indicadores de servicio es la despersonalización, también llamada deshumanización, un concepto

introducido por Maslach y Jackson en 1986, como una de las dimensiones del síndrome tridimensional que postulaban como definición. Las otras dos dimensiones abarcaban el agotamiento emocional (causante de una frustración cotidiana) y el sentimiento de baja autoestima o realización personal. Una vez manifestadas los tres ejes centrales, dichos autores desarrollan un cuestionario, que en nuestros días mantiene su relevancia y significancia, se trata del MBI (Maslach Burnout Inventory) el cual consta de 22 postulados, donde el evaluado califica en un rango 1 a 6, (1 nunca, 6 diariamente). Esta es la relación que permite que el resultado sea dimensional, ya que no indica la existencia de lo que califica sino un grado de Burnout determinado.

Con el fin de reafirmar el gran impacto del síndrome, se han visto las fuertes consecuencias que está provocando, la tendencia fue confirmada por Nordhaus-Bike (1995) en un estudio realizado en 1994 (20 años después de haber sido descubierto el síndrome) por los medios-altos mandos de la corporación de investigación de opinión de Princeton (New Jersey), donde el 73% afirma que la amenaza por el agotamiento es mayor a medida que concurre el tiempo, así mismo se evidencia que las variables psicosociales juegan un papel indispensable en el entorno laboral, ya que tienen gran influencia en el desarrollo del síndrome, entre algunas se destacan la competencia, la complejidad, la intensidad en el trabajo, el aumento de velocidad en el ritmo de trabajo y los despidos. Todo lo anterior sirvió como alarma para promover la profundización, involucrando más estudios y pruebas, que permitan encontrar un tratamiento ideal que mitigue el impacto que pueda llegar a tener en las personas afectadas por el.

Sintetizando la recopilación de antecedentes, anteriormente mencionados, el padecimiento del Síndrome del Burnout puede considerarse un fenómeno altamente complejo en cuanto concierne el sistema en el que se desenvuelve, más aún con la implicación de contagio que conlleva. Por ésta misma razón, las organizaciones, que permanentemente buscan y centran sus esfuerzos en aumentar la productividad, deben conocer este padecimiento del Síndrome al interior de las mismas e implementar medidas correctivas y preventivas para el progreso y el bienestar de la comunidad. Un proceso que se adquiere de manera incremental y en una base de ganancia mutua entre la persona natural y la jurídica, incrementado a su vez calidad de vida, autorrealización personal y productividad organizacional.

## DEFINICION DEL SINDROME DE BURNOUT

Es importante reconocer que el Burnout continúa siendo un fenómeno que afecta fuertemente a los individuos dentro del ambiente organizacional, sin embargo a pesar los esfuerzos en investigaciones realizadas desde la época de Herbert Freudenberger (1974), no ha sido suficiente para considerar el síndrome con el verdadero nivel de seriedad requerido. Sólo hasta que el aumento progresivo de este permitió reconocer su existencia en más personas de diferentes ocupaciones, surgió la iniciativa de investigar profundamente más el tema.

Hasta este punto, el síndrome Burnout se considera como el mayor nivel de estrés que puede experimentar una persona. En este sentido y para mayor comprensión, se sugiere mencionar las dos formas de estrés propuestas por Selye (1956), donde este plantea la primera como la fuerza generadora de una activación positiva capaz de revelar el máximo potencial de un individuo, llamado eustrés, que es considerado como el tipo de estrés positivo. Posteriormente se planteó la segunda forma que es básicamente el efecto contrario, llamada distrés, donde el resultado radica en la sensación de ser sobrepasado por las exigencias del entorno, traducida en pensamientos, sentimientos y sensaciones corporales que generan malvivir. En consecuencia, es Selye (1956) quien sugiere que el estrés crónico negativo puede ser la puerta de entrada al Burnout (Hernández, Terán, Navarrete & León, 2007).

Sujeto al argumento anterior, Kahill (1988) menciona que el Burnout es un distrés interpersonal crónico en el ejercicio laboral (Hernández et al. 2007), de igual forma Cherniss (1980) indica que el síndrome es la respuesta negativa hacia la tensión de trabajo, que describe en las siguientes tres etapas:

1. Desequilibrio entre las exigencias y los recursos
2. Desarrollo de tensión, fatiga y agotamiento
3. Cambio de actitudes

Estas 3 etapas están relacionadas con lo mencionado por el campo de la psicología, que según Viniccia & Alvaran (2004) están ligadas la extrema irritabilidad, enojo y agresividad (Hernández et al. 2007).

Freudenberger (1974) indicó en su momento, que la actividad que una vez había sido tan gratificante, había llegado al punto de dejarlo desgastado y frustrado (Kraft, 2006). A raíz de lo anterior, comenzó la investigación, en la cual se encontró inicialmente que el síndrome se presentaba en médicos y enfermeras, posteriormente se descubrió que se presentaba también en otras profesiones. Este se manifestaba con fluctuaciones de ánimo, trastornos de sueño y dificultad para concentrarse, estos trastornos mentales venían de la mano de dolencias físicas, como dolores y problemas digestivos, finalmente agregó la consideración categórica al síndrome del Burnout, ubicándolo dentro de la categoría de “Trastorno Somatomorfo Indiferenciado”. Así mismo Helliwell (1981) complementa que el Burnout se define como una gran cantidad de energía gastada o que sale del cuerpo con respecto a la energía que ingresa, considerándose como un proceso de desgaste de las reservas energéticas, por otro lado es importante mencionar que el síndrome es una extenuación mental, físico y emocional que ataca a cualquier género y cualquier nivel de trabajo o responsabilidad adquirida por algún individuo en particular, pero que es más frecuente que se presente en aquellas personas que se encuentran en su mayor nivel de productividad.

Por otro lado, Brodsky y Edelwich (1980) establece 4 fases consecutivas que experimenta un individuo. Inicialmente se ubica el entusiasmo, que está caracterizado por las aspiraciones del individuo, energía desbordante y carencia a la noción del peligro. En segundo lugar se encuentra el estancamiento, que surge tras el incumplimiento de las expectativas originales ocasionándole frustración. En tercer lugar se encuentra la frustración, que ocasiona problemas emocionales, físicos y conductuales. Por último se encuentra la apatía, que es la condición en la cual el individuo sufre y constituye para sí mismo un mecanismo de defensa (Hernández et al. 2007).

El Burnout también es una respuesta emocional negativa de estrés por la fuerte exigencia laboral, donde se desprenden 3 factores asociados que son el agotamiento emocional, despersonalización y la falta de realización personal (Maslach & Jackson, 1981 citado en Dietzel & Coursey, 1998), así mismo señalan que el agotamiento emocional es el factor principal o núcleo del Burnout.

De igual forma puede estar asociado a la frustración de no desempeñar una actividad que



realmente sea apasionante, es decir, la inexistencia de algún motor de motivación. También es importante reconocer que cada persona tiene un nivel de resistencia diferente al estrés, en este orden debe entenderse que el Burnout no es sólo el mayor nivel si no también el límite al cual puede llegar una persona, una vez se sobrepasa este nivel, inicia el proceso de manifestación del Burnout.

Siendo el Burnout una de las expresiones de estrés más estudiadas, cabe resaltar que (Pereda, Celedonio, Vasquez & Zamora, 2009) señalan que el síndrome fue considerado como riesgo de trabajo por la organización mundial de la salud, adicionalmente se enmarca que anteriormente se mencionó la definición de Freudenberger y de otro grupo de autores, posterior a esta, se estableció un nuevo aporte propuesto por Maslach & Jackson, donde se plantearon los 3 factores asociados ya mencionados. (Pereda, Celedonio, Vásquez, Zamora, 2009) Recopilan lo dicho y definen que el agotamiento emocional, se refiere al sentimiento que describe la sensación de fatiga al estar ejecutando alguna actividad por los demás y que no está siendo valorada, además de las continuas y fuertes demandas de trabajo. Por otro lado está la despersonalización, que mide las respuestas insensibles de tipo impersonal y las actitudes negativas hacia los que reciben un servicio determinado. Finalmente esta la realización personal, que refleja el nivel de satisfacción por la competencia en la práctica del trabajo cotidiano.

Como soporte de lo anterior Freudenberger & Gail (2006) consideran que el Burnout tiene un punto de partida hasta llegar a su máxima expresión, el cual definen como el *Burnout Cycle*, que está dividido en las siguientes 12 etapas:

- 1) Conducta obsesiva por demostrarse así mismo el deseo de participar en el trabajo y necesidad de manifestarle a los demás que hace un buen trabajo.
- 2) Trabajar con mayor empeño sólo para satisfacer las altas expectativas personales junto a un mayor trabajo bajo presión.
- 3) Descuidar sus necesidades, que su tiempo sólo lo disponga para trabajar, que deje de lado comer, dormir y el tiempo en familia, creyendo que son sacrificios que aprueban el buen rendimiento.

- 4) Desplazar los conflictos siendo conscientes que algo no funciona bien, es la etapa en la cual se presentan los primeros síntomas físicos.
- 5) Revisión de los valores mediante el aislamiento y la evitación de conflictos.
- 6) Negación de los problemas, causante del desarrollo de la intolerancia, percibiendo a los colegas como inservibles, insoportables al momento de hacer contacto social y no logran percibir el brusco cambio interno que han tenido.
- 7) Retiro, contacto social nulo, total aislamiento y desorientación que conlleva a no tener objetivos ni dirección.
- 8) Cambios de comportamiento que no pueden ser pasados por alto.
- 9) Despersonalización en la cual hay una pérdida total de contacto y la perspectiva del tiempo.
- 10) Vacío interior, el cual se expande de forma sucesiva, generando que se busque desesperadamente algo diferente para hacer.
- 11) Depresión constante y sin esperanza, sensación de agotamiento, generando que la vida pierda significado y no se vea futuro alguno.
- 12) Síndrome de Burnout en su máxima expresión, a tal punto que puede llegar a provocar pensamientos suicidas para escapar de la situación, que se reflejan mediante un total colapso mental y físico que en consecuencia requiere atención médica inmediata.

Schaufeli y Greenglass (2001) indican que el Burnout está ligado a la salud ocupacional, y que sus “estresores”, entendiéndose estos como factores de condición que impulsan al desarrollo del Burnout, son específicos del lugar de trabajo donde se encuentre el individuo. Adicionalmente, es de gran utilidad considerar la existencia de 8 factores estresores de relevancia propuestos por (Peiró & Rodríguez, 2008), según los conceptos proporcionados anteriormente, se define que las dimensiones se dan a razón de la frecuencia de ocurrencia presentada por estos factores, además de su intensidad, duración y predictibilidad para determinar los más importantes (Patt & Barling, 1988 citado en Peiró & Rodríguez, 2008). Dentro de las 8 categorías propuestas por Peiró & Rodríguez (2008), se tiene que la primera incluye todo lo que se relaciona con los

riesgos dentro del ambiente físico junto a las condiciones laborales; en segundo lugar esta todo lo que refiere la caracterización laboral en cuanto a turnos y carga de trabajo; en tercer lugar se relaciona todo lo que describe el contenido práctico de la labor desempeñada, donde se entra a valorar la complejidad, el control, las oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades, la claridad de impacto de la labor en la organización y retroalimentación del ejercicio; en cuarto lugar se ubica el rol, donde se cuestiona los compromisos, la falta de claridad y sobrecarga laboral dentro de este; en quinto lugar está la relación con los demás individuos de la organización, teniendo en cuenta los diferentes niveles de autoridad de cada uno de ellos; en sexto lugar está el interés por promover el desarrollo profesional y oportunidades de promoción; en séptimo lugar está lo que refiere a herramientas tecnológicas, estructura y clima dentro de la organización; finalmente el octavo lugar contiene la relación entre el trabajo y otras dimensiones de la vida como la relación trabajo-familia.

Hasta este punto, son pocos quienes habían reunido en categorías a los estresores para determinar sus efectos en un individuo. Sin embargo Warr (1987) hace un aporte importante que denomina las *vitaminas* en el cual categoriza los factores estresores planteados por él en dos grupos; el primero describe que la baja cantidad produce efectos negativos, mientras que una cantidad considerable no genera efectos negativos, como la disponibilidad del dinero; el segundo describe que tanto por defecto como por exceso los efectos serán negativos, como la variedad en el trabajo; finalmente debe tenerse en cuenta que estas categorías se dan bajo las condiciones de los extremos de bajas a grandes cantidades.

Aunque no existe aún una cura definitiva para este mal, algunos autores mencionan sobre la existencia de la nueva corriente denominada psicología Organizacional Positiva, establecida con el ánimo de mitigar los efectos que tiene el Burnout (Extremera, Durán & Rey, 2010). En este mismo sentido, Méndez (2011) propone un ejercicio como estrategia para disminuir el Burnout en médicos residentes por medio de la actividad física.

## **VARIABLES PSICOSOCIALES RELACIONADAS AL SINDROME DE BURNOUT**

Debido a los constantes cambios del entorno, además de cada uno de los procesos de adaptación y la implacable amenaza de ser incapaces de lograr salir bien librados del camino, puede ser razonable pensar que las personas se sientan tensionadas y agotadas debido a esta continua intensificación de transformaciones en el ambiente que nos rodea. Adicionalmente (Lindblom, Linton, Fedeli, Bryngelsson, 2006) agregan que en esta época las organizaciones pertenecientes a grupos de países bajo una directriz económica similar como la unión europea, se ven afectados por la falta de flexibilidad, de control y por las grandes exigencias de los consumidores dentro de la dinámica regular del mercado, anexamente se enmarca el detrimento del nivel de servicio de salud, así como el bienestar en términos de calidad de vida.

Es importante entender con claridad que una variable psicosocial es aquella que incluye los diferentes contextos en el que vive el hombre, entendiéndose estos como el social, familiar, laboral, cultural y económico (Barroilhet, Forjaz & Garrido, 2005), en este sentido es pertinente puntualizar que las variables psicosociales implícitas dentro del Burnout, se desarrollan desde el principio hasta la instancia en que la persona es afectada, es decir, haya llegado a su límite de resistencia, donde su barrera se despedace y emprendan a manifestarse progresivamente los ejes que componen al Burnout.

En efecto, cada situación de la vida cotidiana puede aportar incesantemente para el origen, manifestación y progresión acelerada del síndrome, no obstante la esfera situacional de cada individuo es diferente, lo que ocasiona que cada experiencia sea distinta. La evolución de una situación puede visualizarse en la ilustración expuesta por (Barroilhet, Forjaz & Garrido, 2005) a partir del modelo de estrés y afrontamiento de (Folkman & Lazarus) actualizado por Holland (2002), donde expresan que la variable psicosocial se presenta a partir del evento o situación hasta la generación positiva o negativa de la emoción (Figura 1).

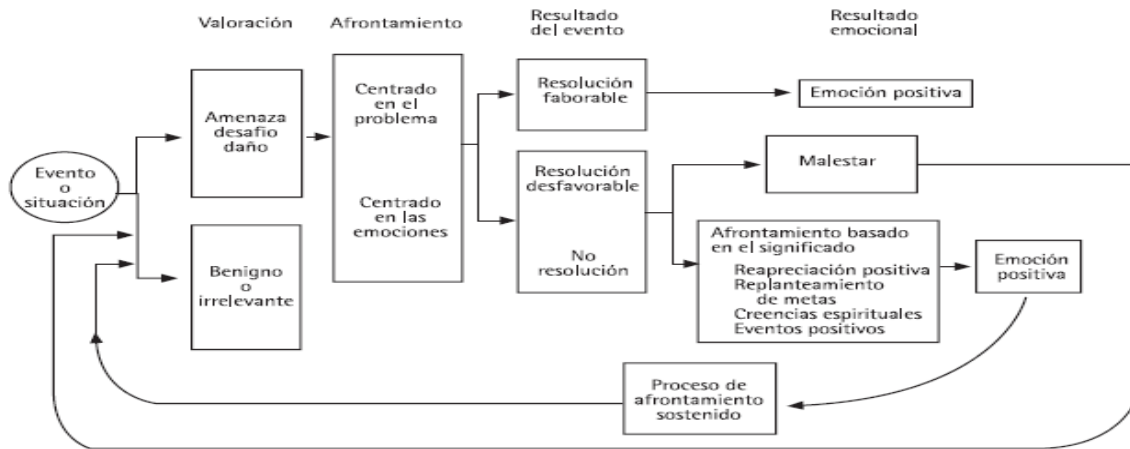


Figura 1. Modelo de estrés y afrontamiento de Folkman y Lazarus (1986), actualizado por Holland (2002) Tomado de Barroilhet, Forjaz & Garrido (2005).

Justamente por lo anterior, es que las variables psicosociales juegan un papel indispensable dentro del desarrollo del síndrome, ya que la emoción que se genere, será la que determinará el nivel de impacto que tenga la variable para la contribución del proceso de avance del Burnout. En este sentido, es de gran ayuda exponer un paralelo entre el Burnout y el proceso de adaptación en los enfermos de cáncer.

El Burnout es un síndrome relacionado con la falta de manejo emocional, además de sus otros componentes y definiciones, puede parecerse al cáncer en el sentido en que el organismo es conducido a un deterioro acelerado de salud, a partir de la producción excesiva de células malignas, que pueden llevarlo al punto de extinguirse. En este orden de ideas, el paralelo se realizará a partir de la perspectiva emocional, donde Barroilhet, Forjaz & Garrido (2005) señalan el cáncer como un proceso progresivo en el cual el afectado destina todo su esfuerzo para maniobrar el sufrimiento emocional provocado, a fin de controlar los acontecimientos de la vida y su enlace con la enfermedad. El fracaso o éxito en la adaptación, radica en reducir al mínimo los trastornos emocionales que generan malestar al paciente, sugieren que el paciente se mantenga involucrado con aspectos importantes para su vida.

A partir de lo anterior, se entiende que el cáncer en la mayoría de los casos puede ser una

enfermedad terminal, por ende requiere de un gran nivel de manejo emocional para contrarrestar su nivel de impacto, por otro lado, se tiene que el Burnout igualmente requiere de un gran nivel de manejo emocional, no obstante, los afectados tienen la ventaja que su vida no está siendo roída por una enfermedad que se manifiesta físicamente. Sin embargo, como previamente fue mencionado, (Kraft, 2006) sustenta que el Burnout está ubicado dentro de la categoría de “Trastorno Somatomorfo Indiferenciado”, que según la definición del verbo somatizar, es la generación de enfermedades a partir de emociones que adquieren un nivel energético considerable. En consecuencia el Burnout puede llegar a la instancia de generar y por ende somatizarse en una enfermedad tan grave como lo es el cáncer, es por eso que las variables psicosociales entran a jugar un papel importantísimo dentro del manejo del síndrome, ya que a partir del manejo de los diferentes escenarios del entorno, se derivará la emoción que contribuirá o mitigará el nivel de impacto sobre el síndrome.

El modelo de afrontamiento originariamente propuesto por Quine y Pahl (1991) habla inicialmente de una “respuesta negativa” de las personas por factores tácitos en el ambiente, mientras algunos autores dicen que es una respuesta psicológica y fisiológica a un estresor (Selye, 1956, Kazan & Levi 1971, Levi, 1974 citado en Quine & Pahl, 1991), por otro lado mencionan que el estrés involucra una continua interacción y ajuste, llamadas “transacciones”. Para esto, (Quine & Pahl, 1991) definen que el afrontamiento es un proceso en el cual el individuo debe esforzarse y resolver individualmente las exigencias de una situación determinada, siendo este un recurso de carácter individual dentro de ambientes internos y externos, que igualmente no estarán bajo el completo control individual. Para esto las estrategias de afrontamiento son acciones que deben ejecutarse ante una determinada situación, con el fin de mitigar el estrés derivado del efecto de la situación.

En este orden de ideas, se propondrá una nueva asociación de conceptos en la cual se valorará de forma objetiva como cada uno de los estresores propuestos por Peiró y Rodríguez (2008) pueden tomar el papel de Variable Psicosocial, ya que a partir del grupo de circunstancias indicadas por los autores puede derivarse una situación o evento determinado. En consecuencia, cada evento o situación puede relacionarse y desarrollarse dentro del modelo de afrontamiento de Folkman y Lazarus (1986) actualizado por Holland (2002) expuesto por (Barroilhet et al, 2005), donde sustentan el proceso que tiene una determinada situación hasta su posible

resultado, que es la derivación de una emoción, bien sea positiva o negativa. Para este caso, se sugiere formular un posible evento a partir del grupo de estresores establecidos por Peiró & Rodríguez (2008), que para efectos de este ejercicio se escogerá el estresor número uno y se planteará una situación a partir del estresor, que vendría a ser la circunstancia de donde proviene la situación, que a su vez será la variable psicosocial (Figura 2).

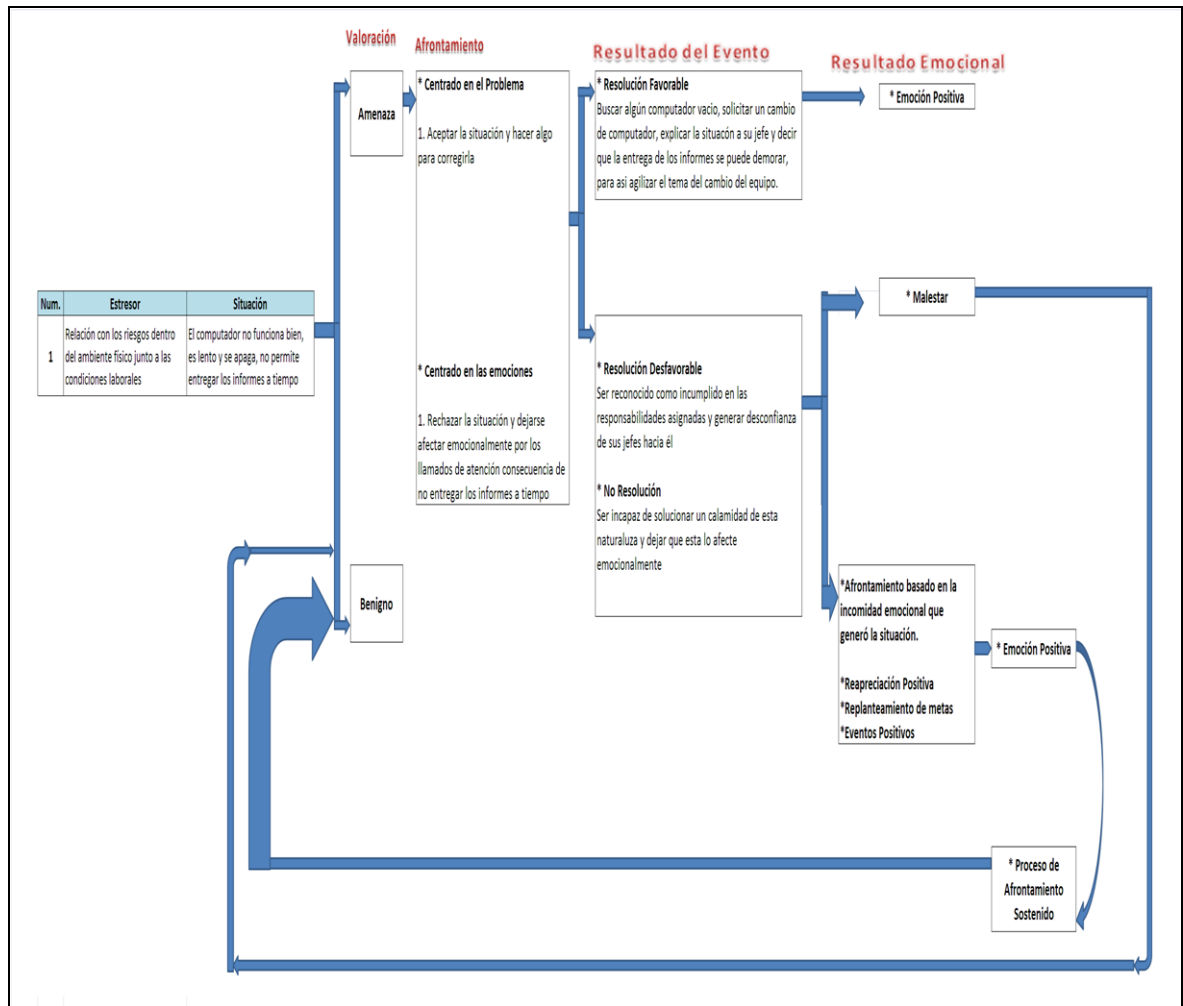


Figura 2. Modelo de estrés y afrontamiento aplicado de Folkman y Lazarus (1986), actualizado por Holland (2002) tomado de Barroilhet, Forjaz & Garrido (2005).

El mapa anterior es el modelo de de afrontamiento de (Folkman & Lazarus) actualizado por Holland (2002) expuesto por (Barroilhet et al, 2005) siendo aplicado y desarrollado en una situación particular de la vida diaria de cualquier individuo en una organización. Esta es “El computador no funciona bien, es lento y se apaga, no permite entregar los informes a tiempo”,

asociada al estresor número uno de Peiró & Rodríguez (2008), descrito como la *Relación con los riesgos dentro del ambiente físico junto a las condiciones laborales*.

A partir de esta situación se sugiere la valoración como una amenaza que a su vez es benigna ya que no provoca fuertes implicaciones emocionales, posteriormente en la fase de afrontamiento se tomaron los dos escenarios siendo uno la aceptación de la situación y respondiendo proactivamente para la búsqueda de una posible solución para esta, así como la opción de estar centrado en las emociones, asumiendo que el individuo rechazara la situación dejando que esta lo afectara emocionalmente a causa de la demora para entregar los informes a puntualmente.

A continuación se ubica el resultado del evento, donde inicialmente puede encontrarse una resolución favorable que es la búsqueda de algún computador vacío, solicitud de un cambio de computador o explicación de la situación a su jefe donde describa que la entrega de los informes puede tardarse, para así agilizar la resolución. Por otro lado está la resolución desfavorable donde puede ocurrir que la persona sea reconocida como incumplida en las responsabilidades asignadas generando desconfianza de sus jefes hacia él. Así mismo está la no resolución, donde se refleja la incapacidad de solucionar un calamidad de esta naturaleza, dejando que esta lo afecte emocionalmente.

Finalmente se encuentra el resultado emocional, el cual dependerá de la forma en la que se afrontó la situación, donde al final de la cadena secuencial que plantea el modelo, el resultado puede ser una emoción positiva la cual protege a la persona de que no haya ningún impacto emocional negativo, sin embargo existe otro camino, que es el malestar, el cual puede provocar que la persona vuelva a realizar el ciclo de afrontamiento una y otra vez sin ninguna solución debido a su incorrecta decisión, que es darle trascendencia a la situación. No obstante, también existe una opción de afrontamiento basada en la incomodidad emocional generada por la situación, donde se puede crear una reapreciación positiva del evento, que a su vez induzca un replanteamiento en los objetivos, que pueden provocar una serie de eventos positivos.



## **FACTORES DEMOGRAFICOS ASOCIADOS AL SINDROME DE BURNOUT**

Actualmente las condiciones de un buen ambiente laboral han sido fundamentales para atraer grandes talentos a la organización, generando de ésta manera valor agregado, diferenciándose de las demás compañías del sector. Las gerencias encargadas de los recursos humanos, en especial del área de bienestar y salud ocupacional, coordinan sus esfuerzos para desarrollar estrategias integrales que garanticen la plena satisfacción de sus empleados en un ambiente placentero para desempeñar sus funciones laborales.

La exigencia laboral es directamente proporcional al mejoramiento continuo que pretenden las corporaciones en establecer objetivos cada vez más altos y rigurosos. Lo que en consecuencia implica una mayor productividad individual, representada de manera general en los indicadores de gestión y en términos generales se traduce en estrés. Observamos entonces una clara contradicción cuando ligamos los término de exigencia, productividad y estrés laboral, siendo el estrés uno de los grandes impedimentos para el alcance que pretenden las organizaciones. Esto es precisamente lo que las empresas y los empleados encuentran en común por mejorar, atenuar y en casos ideales evitar.

Para que las acciones emprendidas por los directivos sean efectivas para mitigar la propagación, el contagio y el desarrollo de estos síntomas a causa del Burnout, es esencial conocer los factores que conllevan al mismo. Además, es fundamental hacer un análisis relacional para conocer las variables demográficas y de estilos de vida que implican una alta correlación con el desarrollo del Síndrome del Burnout para su evicción.

La edad, es una variable que influye sin duda alguna, en la tolerancia que una persona tiene frente al nivel de estrés y presión al que se enfrenta en sus labores cotidianas. Por simple observación e intuición, pensaríamos que las personas mayores toleran menos estrés puesto que a medida que pasan los años, las personas tornan a ser más temerosas y adversas al riesgo. Sin embargo, Maslach & Leiter (1997), desmienten ésta observación indicando que a medida que las personas se hacen mayores, estas manifiestan menores niveles de Burnout. Una explicación de estos resultados puede ser la experiencia laboral, lo que adapta al ser humano a las condiciones en que despeña sus actividades rutinarias.

El género también ha sido sujeto de diversos estudios, pues desde que se da a conocer la existencia del Síndrome del Burnout en 1974, se observa que en los trabajos que exigen un servicio y contacto permanente con las personas, la mayor cantidad de empleados son mujeres (Schaufeli & Greenglass, 2001). Maslach y Jackson (1985), llevaron a cabo un estudio en el que abarcaron una muestra significativa de ocupaciones. Los resultados del estudio llevaron a contribuir que las mujeres presentan mayor agotamiento emocional y menor despersonalización que los hombres. Estos resultados pueden no sorprender a muchos, si se piensa en el instinto maternal como premisa fundamental para expresar una menor despersonalización. Asimismo, como una propensión del hombre por desarrollar su sentido de competencia, su fuerza, independencia e invulnerabilidad (Greenglass, 1991). De acuerdo a lo anterior, es importante recalcar las diferencias existentes entre ambos géneros para sobrellevar y tolerar el estrés, teniendo en cuenta la agresión que suelen demostrar los hombre por mantener una represión emocional significativa (Schaufeli *et al.*, 2001). Es interesante considerar la influencia que genera en estos resultados, añadirle la variable de *status* o nivel social al que pertenece la persona y la posición que ocupa dentro de la organización. Un estudio llevado a cabo por Soares, en compañía de Grossi y Sundin (2007), revela características específicas que ejemplifican el comportamiento de las mujeres padecientes del Síndrome. Se manifiesta que las mujeres *white-collar*, que desempeñan sus funciones en el área ejecutiva de las compañías, demuestran una menor tendencia en presentar altos niveles de Burnout, a comparación de las mujeres que trabajan en el área operativa o de producción, dentro de la organización. Es entonces, cuando se genera el interrogante si el Burnout se puede tipificar y tratar por género o es dependiente de una serie de condiciones correlacionadas, específicas del entorno de un individuo.

*“El Burnout no es una característica individual e interna del sujeto exclusivamente, sino que más bien un complejo de características psicológicas que reflejan las estructuras amplias de una determinada sociedad”* (Sarson, 1985).

La definición hecha por Sarson, genera la necesidad de considerar las diferencias e implicaciones del Burnout en diferentes sociedades de tal manera que se pueda identificar su origen. Moreno, Garrosa, Benevides & Galeves, en su *“Estudio Transcultural del Burnout Brasil – España”*, citan una de las más destacadas investigaciones y de mayor relevancia en

aspectos transnacionales del Burnout, desarrollada por Golembiewski, Scherb y Boudreau (1993). Estos tres autores sintetizan estos aspectos en 5 puntos:

-Los efectos del estrés y del Burnout están ampliamente extendidos en la mayoría de países, sus efectos son todavía mayores en los países en desarrollo.

-Los estudios tienden a encontrar que el nivel de estresantes, salud mental y bienestar subjetivo, tiende a ser similar entre nacionalidades similares.

-Los estudios de replicación tienden a encontrar perfiles de Burnout más Benévolos en los países que tienen un estilo de vida más relajado.

-Los estudios transnacionales frecuentemente no tienen suficientemente en cuenta las diferencias culturales entre los países.

-Los estudios transnacionales tienden a encontrar perfiles diferenciales semejantes, por ejemplo con niveles de estrés más altos en las mujeres.

De acuerdo a estos 5 puntos, se hace evidente establecer que el ser humano presenta similitudes en el efecto negativo que el Burnout genera en su salud y bienestar. A su vez recae un factor diferencial fundamental, que puede atribuir efectos atenuantes, *benevolentes*, dependiendo del entorno cultural, social y el desarrollo que presente cada nación como tal. Adicionalmente, se observa como lo anterior, soporta la idea de la incompatibilidad que existe entre la exigencia laboral y la laxitud social y el efecto que generan estas variables culturales en la generación de estrés individual.

## **COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS AL BURNOUT Y MANIFESTACIONES EN LA SALUD**

Ser conscientes de las implicaciones que desata el Burnout en la salud de las personas, en detrimento de un mayor bienestar y una calidad de vida superior, es fundamental para incentivar y promover la investigación sobre este Síndrome. Es importante retomar y entender como el estrés puede pasar repentinamente de ser fundamental para vivir en una fuente de malestar que somete los ánimos de tolerar. Lawrence Wilson (2007) explica de manera extraordinaria las causas y razones bioquímicas que confluyen en el desarrollo de enfermedades a causa del Burnout.

El organismo del ser humano está formado por sustancias químicas que reaccionan permanentemente dependiendo de las señales que emite nuestro sistema sensorial y nervioso como respuesta al entorno en que habitamos. Las glándulas responsables de emitir las hormonas detonantes del estrés son las glándulas suprarrenales.

Síntomas como debilidad, fatiga, baja presión arterial, deshidratación, depresión dolor corporal y muscular pueden presenciarse a causa del estrés. La combinación de todos estos factores es lo que influye en sentir agotamiento emocional, despersonalización y falta de realización personal. El desencadenante de todo este proceso evolutivo es la insuficiencia de actividad suprarrenal al liberar las hormonas necesarias para combatir y dar respuesta a la actividad que se presenta. Brittar (2008), se refiere a esta fase como la primera etapa del Síndrome de Adaptación General, denominada alarma. El Síndrome de Adaptación nos ayuda a comprender cualquier reacción del ser humano ante situaciones generadoras de estrés. La segunda, es la fase de resistencia, donde las glándulas suprarrenales empiezan a agotar sus recursos de respuesta por su frecuente exposición y funcionamiento. Un agotamiento que al no contrarrestarse, generaliza la fatiga y deteriora la capacidad de respuesta a las demandas del entorno, culminando en la tercera fase de agotamiento. Fredy da Silva Rodio (2001) referencia dos procesos evolutivos similares. El primero (Edelwich & Brodsky) está definido en 4 fases. La primera es la fase de entusiasmo como reacción a las expectativas establecidas. La segunda fase es de estancamiento, en la que el contacto con la realidad despierta la conciencia y difiere de lo esperado. La persona a partir de esto, entra en un período de frustración caracterizado por

cuestionamientos permanentes y la falta de motivación. Finalmente, el individuo, como mecanismo de defensa, entra en un estado de apatía y resignación ante las responsabilidades relacionadas al trabajo. Es en este punto la persona afectada presencia y experiencia agotamiento emocional, despersonalización y falta de realización personal. El segundo proceso hace referencia a las etapas evolutivas descritas por Chernis (1980). Este inicia con un desbalance entre las demandas y los recursos para afrontarlas, continua con un lapso de tensión psicofisiológica desencadenando un cambio habitual y conductual, afectando su productividad laboral.

La sintomatología se manifiesta en tres ámbitos principalmente. Da Silva (2001) y Bittar (2008), coinciden en esta segmentación, destacando manifestaciones mentales (cognitivo-sujetivo), físicas (fisiológicas) y conductuales ( a nivel motor u observable).

Dentro de las manifestaciones mentales predominan los síntomas son de tipo disfóricos (da silva, 2001), la persona irrumpe en sentimientos de inseguridad, temor, angustia y nerviosismo, conduciendo a la falta de iniciativa e inhabilidad para tomar decisiones, concentrarse y tener pensamientos optimistas. Lo que induce a la desmotivación, insatisfacción, impotencia, desconfianza, baja autoestima y un nerviosismo permanente. El individuo se encuentra en una situación en que no haya un sentido ni una dirección relevante para su porvenir. El diseño de estrategias para contrarrestar desordenes y trastornos mentales, como consecuencia del Burnout, es de gran importancia para garantizar la estabilidad y salud mental de las personas (Kara K. *et al*, 2011).

Las manifestaciones de carácter fisiológicas, representan síntomas psicósomáticos, caracterizados por alteraciones y trastornos en el sistema nervioso, cardiovascular, digestivo, respiratorio y endocrino. Causando de esta manera tensión muscular, disfunción sexual, trastornos del ritmo cardiaco, insomnio, úlceras, etc. De acuerdo con Wilson (2007) el Síndrome del Burnout se traduce en un incremento en los niveles de cobre y una disminución importante en los niveles de zinc por el agotamiento glandular. En consecuencia, deteriorando el sistema inmune y exponiendo la salud a gripes frecuentes y posibles infecciones crónicas. El autor establece, que este es el escenario propicio para el desarrollo de enfermedades degenerativas avanzadas como cáncer, enfermedades cardiovasculares, parkinson, alzheimer entre otras. Autores como Shiron (2009), apoyan la noción del trastorno cardiovascular.

Las manifestaciones expresadas anteriormente no son evidentes ni posibles de observar por parte de alguien externo al perjudicado. El comportamiento adoptado evidencia el malestar del afectado. La adopción de nuevas conductas y hábitos para sobrepasar las cargas emocionales y encontrar salidas reactivas por la insatisfacción percibida, suelen ser perjudiciales para la salud. Las manifestaciones conductuales destacan el abuso de fumar, comer y consumir bebidas alcohólicas. La falta de actividad física, el sedentarismo y la intranquilidad motora (Bittar, 2008) son indiscutibles. La despersonalización se convierte en la excusa para presencia un alto ausentismo laboral. *Los problemas de alcoholismo, depresión, suicidio, conflictos matrimoniales son frecuentes en la población con edad superior a los 40 años de edad* (Da Silva, 2001).

Una vez comprendido el origen, la sintomatología y las enfermedades relacionadas al Síndrome del Burnout, las investigaciones posteriores retoman su eje central de encontrar y probar herramientas efectivas y eficaces que contrarresten las manifestaciones mentales, físicas y conductuales que se presentan al estar quemado. Dentro de estas propuestas presentadas, encontramos investigaciones que destacan cambios en la asimilación del Síndrome, de tal manera que una de las mayores amenazas a la productividad laboral y el bienestar individual se torne en una oportunidad más aún, en un activo organizacional (Gallo, 2011). De acuerdo al artículo publicado en Harvard Business Review, Gallo (2011) presenta 5 pasos a seguir para ser considerados por los individuos, de tal manera que puedan convertir el estrés en un activo que genere valor. El primer paso consiste en reconocer el por qué de la angustia percibida. Si existe una respuesta a ello o una razón relevante, buscar la solución, en dado caso de no haberla simplemente no preocuparse. El segundo reside en contemplar el estrés como un reto para sobrepasar y no como una amenaza insostenible para tolerar. El siguiente paso indica la prioridad que se le debe dar en reconocer los factores estresores que se pueden controlar, de tal manera en que los que no se puedan sean excluidos sin mayor consideración. En cuarto lugar toma relevancia la creación de una red de apoyo, que consista primordialmente de personas con las cuales uno se puede descargar sin estar sujeto a críticas posteriores. La red incluye el estar rodeado de personas optimistas y realistas, que no presenten quejas permanentes por motivos inverosímiles de controlar. Por último el autor indica que la mejor forma de cambiarle la óptica negativa y perjudicial al estrés es adquiriendo experiencia en el manejo del mismo.

Raigosa y Marín (2011) señalan que las alteraciones psicosomáticas, tienen su causa en las exigencias drásticas que emplea la organización para con el empleado. A su vez, cuantifican en términos monetarios los gastos en que incurre la Unión Europea por concepto de tiempo perdido y gastos sanitarios, sumando un total de 20 millones de euros al año. En Estados Unidos afirman, que entre un 50% - 60% de la jornada laboral se pierde por el estrés. Los autores demuestran que la formación en creencias de eficacia, tales como promover la confianza en habilidades y competencias propias, *“atenúan los síntomas percibidos por el padecimiento del Burnout y optimizan los niveles de engagement de los empleados con la empresa.”*

Asimismo, la voluntad del individuo para asimilar el estrés es definitiva para mitigar los efectos del estrés. Da Silva (2001) propone técnicas a nivel individual para el tratamiento y la prevención del Síndrome. Dentro de ellas se encuentran las técnicas cognitivo conductuales basadas en la relajación y la autorregulación, además de programar una gestión del tiempo y desarrollar las habilidades sociales. Dentro del ámbito conductual, Wilson (2007) indica que el proceso de recuperación se debe basar en una dieta sana y balanceada, en descansar, limpiar el ambiente en el que se desarrollan las actividades cotidianas, la ventilación y la exposición diaria al sol, como fuente nutritiva. Hace hincapié en llevar a cabo actividades de desintoxicación, tales como frecuentar el sauna, masajes, reflexología, mantener una higiene impecable y beber infusiones de aguas aromáticas y herbales.

De lo anterior, evidenciamos como las manifestaciones y síntomas se presentan en las mismas áreas donde parten las soluciones a nivel individual, si se logra enfocar los esfuerzos en una mentalidad positiva y de desintoxicación.

Adicionalmente, las estrategias que señalan varios expertos para hacerle frente a los síntomas anteriormente analizados, radican en la importancia de formar creencia de eficacia. Esto, implícitamente, establece que la voluntad de la persona para asimilar el estrés en pro de su bienestar y productividad, es fundamental. De igual manera, al considerar la posibilidad de lo anterior, las empresas deben reconocer la importancia que adquiere enfocar la gestión del talento humano, en promover tácticas y acciones concretas para inhibir la presencia y desarrollo del Burnout dentro de la organización. De ser así, sería evidente el beneficio mutuo y compartido entre la empresa y la persona.

## CLIMA ORGANIZACIONAL Y BURNOUT

La estabilidad emocional dentro de un grupo de trabajo es fundamental hablando en términos organizacionales, a lo largo de la historia han sido las mismas organizaciones quienes se han visto lastimadas por la falta de conocimiento en el manejo de las emociones producidas por las situaciones dentro de las diferentes experiencias laborales.

De esta misma forma debe entenderse que el eficaz funcionamiento conjunto de un grupo de trabajo es la fuente de donde provendrán los recursos para obtener los buenos resultados de una organización. En este sentido, la armonía dentro de los agentes que la componen es indispensable, ya que esta será la herramienta que permitirá que cada trabajador tenga la disposición positiva para ejecutar las actividades de las cuales son responsables.

En este sentido, un agradable clima organizacional se creará a partir del nivel de compromiso que tengan los agentes con su trabajo, este concepto es conocido como el “Engagement”, que es su palabra traducida al inglés exactamente. Gilbert, Laschinger y Leiter (2010) mencionan el nivel de compromiso podría variar a partir de las condiciones en que se encuentre el trabajador, de esta forma señalan que la falta permanente de recursos organizacionales y financiación se ha traducido en la reducción de personal, reestructuraciones y complejidad en el trabajo, que básicamente define un ambiente caracterizado por estar saturado, que en resumen resulta en una baja calidad de vida en el trabajo, que finalmente puede traer como consecuencia el síndrome del Burnout. De igual forma Gilbert et al. (2010) plantean que el empoderamiento estructural puede ser una forma positiva para darle al trabajador la posibilidad de acceso a información, soporte, recursos y oportunidades para lograr un nivel satisfactorio de autorrealización, así mismo de transmitir información a los colegas para que estos vean que están en igualdad de condiciones y posibilidades de sobresalir.

El modelo anterior se sugiere como alternativa de mitigación del síndrome a partir del término OCB, que hace alusión a las conductas organizacionales de solidaridad, que se resumen como los comportamientos no premiados por la organización pero que contribuyen con resultados positivos para esta, que a su vez incrementan la satisfacción en el trabajo y disminuyen las



renuncias (Gilbert et al. 2010), promover OCB´s colabora a prosperar situaciones actuales con fuertes desafíos de trabajo.

Laigosa y Marín (2010) sostienen que a medida que el individuo logre escalar verticalmente en la organización hasta llegar a un nivel ejecutivo o directivo, su nivel de compromiso se incrementará, a diferencia de los que se encuentran en rangos más bajos, por otro lado mencionan que para aumentarlo también es necesario que el individuo crea fielmente en sus propias competencias, siendo positivo para así potencializarlo. Sin embargo es importante manejar un nivel de compromiso adecuado, que no genere sobre exigencia, ya que si llega a ser así puede afectar negativamente al individuo, produciéndole agotamiento emocional y contribuyendo a la generación del síndrome.

Además de lo anterior, Plooly y Roodt (2010) sustentan que el compromiso al trabajo y el Burnout son reconocidos como inseparables y codependientes, ya que el primero está definido como un hecho positivo de cumplimiento y actitud positiva, mientras el Burnout se focaliza en el agotamiento emocional.

En este sentido es pertinente mencionar el aporte propuesto por Demerouti et al. (2001), donde propone un modelo llamado JDR, que básicamente significa Job Demands – Resources, este traduce Exigencias – Recursos de Trabajo, que en esencia se componen de dos aspectos:

1. Job Demands: Se refiere a aquellos aspectos físicos, sociales y organizacionales que requieren de un esfuerzo físico - mental asociado a costos fisiológicos y psicológicos.
2. Job Resources: Se refiere a aquellos aspectos físicos sociales y organizacionales que promueven a ser más funcionales y lograr metas, reduciendo exigencias laborales asociadas a los costos fisiológicos y psicológicos, estimulando el crecimiento y desarrollo (Plooly & Roodt, 2010).

Con el modelo anterior, se evidencia como a partir de un equilibrio de volúmenes coherentes de exigencias y recursos dentro de la organización, puede establecerse una armonía en el clima organizacional de una compañía.

Para un caso particular, en el cual (Ballenger, Schmitz, Rothacker, Hammer, Webb & Johnson, 2011) indican como enfermeros y médicos que atienden pacientes pertenecientes al ejército son

más propensos a adquirir el síndrome, ya que al presenciar situaciones tan fuertes, tales como soldados atacados en combate o simplemente ver restos humanos, provocan fuertes tensiones que son creadoras de traumas mentales, solamente las creencias que tenga cada persona determinarán el nivel de manejo emocional que puedan tener.

Por otro lado, Moon y Hur (2011) resaltan que la inteligencia emocional afecta el Burnout tal como el Burnout afecta la inteligencia emocional, de este modo se plantea que hay un gran nivel de influencia en el desarrollo de las labores en el ámbito organizacional. Para mayor claridad Salovey y Mayer (1990) definen la inteligencia emocional como la habilidad para percibir, evaluar y expresar las emociones, de tal manera que estas puedan ser reguladas, para que así contribuyan al crecimiento emocional e intelectual (Moon & Hur, 2011). En este sentido, se sugiere que a mayor nivel de inteligencia emocional menor nivel de impacto del Burnout, ya que si el individuo está en condiciones de controlar con mayor eficiencia sus emociones, podrá mitigar el impacto de las situaciones que vive diariamente y por ende contribuir a la armonía en el clima organizacional de la compañía, además de estar en capacidad de incrementar la productividad de la organización.

### **Presencia del Burnout en las Organizaciones**

Partiendo del principio que sustenta que las organizaciones están compuestas por un grupo de individuos determinado, puede sustentarse la razón por la cual el síndrome del Burnout puede estar presente en las compañías, afectándolas leve o fuertemente dependiendo del número de personas afectadas.

Para mayor contextualización, es adecuado mencionar como el clima organizacional es la calidad del entorno social de la empresa, donde la persona percibe la naturaleza y contenido de la función que desempeña, así como con el grupo de trabajo al que pertenece, junto a los esfuerzos y resultados, así como las condiciones del lugar de trabajo (Vite, 2007).

Hasta este punto, podría decirse que hay pocos argumentos que puedan sostener la presencia del Burnout en las organizaciones como un hecho tácito. Sin embargo, a partir de la existencia de situaciones reales como las excesivas cargas de trabajo y el estrés laboral, Wan-Yu Yen; Yawen Cheng; Chiou-Jong Chen; Pei-Yi Hu; Kristensen (2007) mencionan que una de las

mayores preocupaciones de la salud pública de Taiwan se debe a lo anteriormente mencionado. Así mismo, las encuestas realizadas por su gobierno indican que la proporción de trabajadores que dicen sentirse estresados por el trabajo se ha incrementado en los recientes años. Un análisis estadístico hecho en su región, arroja que desde 1994 a 2004 el aumento según género se ha dado en los hombres de 7.6% a 19.3% y en las mujeres de 6.5% a 19.0% (Iosh, 1994, 2004), lo cual evidencia parte de lo previamente mencionado. No bastando con lo anterior, Wan-Yu et al (2007) explican que también existe la sospecha de muertes provocadas por el “Karoshi”, que básicamente es una muerte repentina por exceso de trabajo, esto ha causado ansiedad en el entorno laboral, es por esta razón que el impacto del Burnout ha obligado a algunos gobiernos a investigar profundamente mas el tema.

En otro estudio adicional, Dávila (2011) sustenta un análisis donde correlaciona el Burnout y el clima organizacional, en el cual se referencian las 3 dimensiones del síndrome junto a los aspectos considerables del clima organizacional como la naturaleza del trabajo, el grupo de trabajo, la estimulación moral-material y las condiciones del lugar de trabajo. De esta forma, se analizan las implicaciones que tienen las condiciones de trabajo para el desarrollo del síndrome en las personas pertenecientes a dicha organización. En este caso particular se encontró que a mayor variedad de habilidades dentro de los que componen el grupo de trabajo, tiene como consecuencia el detrimento del nivel de despersonalización. Por otro lado, incrementa el nivel de agotamiento emocional a partir de la disminución de la cohesión y satisfacción por las relaciones entre los miembros del grupo de trabajo, y así sucesivamente con los aspectos que se tuvieron en consideración para hacer el análisis. En conclusión, se establece que el estudio anteriormente mencionado se realizó con el ánimo de identificar cuáles podrían ser las posibles condiciones de trabajo para un desarrollo óptimo, positivo y progresivo de dicha organización.

En efecto, hay evidencia existente para exponer de que manera es que el síndrome se está filtrando en las organizaciones, así como la manera en que estas pueden ser afectadas por no tener en cuenta que el síndrome también puede tender a afecciones a nivel organizacional.

Inicialmente es pertinente sugerir el motivo por el cual los trabajadores deberían estar alerta en cuanto a lo que refiere al síndrome del Burnout. En este sentido Yip y Rowlinson (2009) indican que el síndrome tiene un vínculo estrecho con los síntomas somáticos, como los dolores de cabeza, inconvenientes para dormir y enfermedades coronarias. De igual forma mencionan

que el agotamiento emocional se asocia a enfermedades del sistema circulatorio y el cinismo a enfermedades digestivas (Toppinen – Tanner, 2005). Por otro lado, indican que el Burnout está asociado con la infertilidad masculina, además de afectar el día a día con comportamiento y conductas que afectan la salud del individuo, como son el alcoholismo y la drogadicción (Lu, 2004; Repetti, 1993). Así mismo, sustentan que el Burnout es contagioso, ya que hace presencia en otras esferas de la vida (Larson et al. 1994; Grzywacz et al. 2002), a razón de los estados de ánimo que son el reflejo de lo que la persona está viviendo en el momento.

En este sentido, las organizaciones podrían comenzar a preocuparse, ya que la presencia del síndrome dentro de sus estructuras organizacionales está latente, el único inconveniente es que a pesar de ser conscientes en algunos casos, no lo son de la magnitud de impacto que podría llegar a tener en ellas.

Yip y Rowlinson (2009) explican que recientes investigaciones evidencian ramificaciones y consecuencias negativas en cuanto a la efectividad de las organizaciones, además de lo anterior se resaltan conductas como el absentismo que afecta directamente la pérdida de productividad y gastos médicos por la salud física y mental. En consecuencia las organizaciones son las que tienden a verse fuertemente afectadas por el estado emocional en el cual se encuentran sus trabajadores, por este motivo, dichos autores indican que los empleados afectados por el Burnout bajan su nivel de autorrealización, motivación y reducción de su productividad (Rocca & Kostanski, 2001 citado en Yip & Rowlinson 2009). Igualmente, hay evidencia que el síndrome está relacionado negativamente con el compromiso y disposición al trabajo (Schaufeli et al. 2002; Lingard, 2005).

Por ende, el síndrome está ligado a un tipo de afrontamiento defensivo como mecanismo de escape, es decir, la búsqueda constante de una salida de la actividad que se está realizando en el momento, de igual forma esta la rotación, que esencialmente es el cambio de actividad (Lee & Ashforth, 1990; Toppinen et al. 2005). Adicionalmente Yip & Rowlinson (2009) mencionan datos puntuales de un estudio que muestra que el 33% que sufren de Burnout piensan en renunciar a su trabajo (Dubrin, 1994), en este sentido puede entenderse como una renuncia repentina puede traer implicaciones dentro del recurso humano, así como en la parte financiera, que al final se representa en términos de pérdidas y carencia de efectividad de la organización. No bastando con lo anterior, es relevante renombrar la condición contagiosa del síndrome, ya

que desde la perspectiva relacional el hombre puede ser considerado como una criatura social que puede verse afectada por actitudes y comportamientos de otros, lo que implica que el entorno emocional de la organización puede ser afectado (Cordes & Dougherty 1993; Humbeck et al. 2004 citado en Yip & Rowlinson, 2009).

También se ha identificado la existencia de posibles fuentes emisoras del síndrome, dentro de estas puede estar la compleja interacción de los individuos debido a las características individuales de cada persona, de igual forma se sustenta como la sobre carga de rol en los individuos de una organización se da por la escases de recursos por parte de esta, así como la constata amenaza de recortes de personal (Gmelch & Gates, 1998; Lauderdale, 1982 citado en Yip & Rowlinson, 2009), es por esto que Burnout puede llegar a reducir el nivel de las competencias que tenga un trabajador, incluyendo el desarrollo de estas.

Además de lo anterior Yip y Rowlinson (2009) sustentan que los prospectos a ser promovidos dentro de una organización son quienes pueden ser propensos a ser afectados por el síndrome, ya que están presionados por las limitadas oportunidades de promoción, así como por los injustos métodos de selección, que como consecuencia traen consigo la reducción de recursos emocionales de la persona, que a su vez puede originar una renuncia.

Sujeto a lo anterior, el final de la cadena en términos organizacionales va a ser la misma organización, por lo cual Yip y Rowlinson (2009) sugieren que debido a la reducción de eficiencia de esta, se derivara una fuerte amenaza en la competitividad de la organización en el largo plazo, aun así no existe un método de conducción ideal para el síndrome, lo que implica que se requiere de mayor investigación. Sin embargo dichos autores indican que rediseñar un modelo de trabajo en términos organizacionales implica fuertes cambios que pueden afectar los niveles de productividad y eficiencia, ya que para el éxito de la gestión se necesitarán estrategias preventivas de manejo. En este sentido es la propia organización quien deberá definir sus riesgos y limitaciones según su contexto, estructura y cultura, y será ella misma quien decida tomar la decisión de hacer algo por la presencia del Burnout.

## ESTUDIO DE CAMPO

En esta parte de la investigación, se hace una comparación respecto al síndrome y su incidencia sobre el clima organizacional en dos empresas, una de ellas es una empresa de grupaje perteneciente al sector eléctrico, dedicada a la generación y distribución de energía eléctrica. El sector productivo en el que se desenvuelve demanda de proactividad constante dentro las actividades que se ejecutan en el día a día, pues la energía ya es un servicio indispensable para el funcionamiento regular de una comunidad.

Por otro lado, la otra es una empresa de grupaje perteneciente al sector de servicios logísticos y de transporte. La delegación de Madrid cuenta con 5 trabajadores operativos y 2 administrativos. Cubre ambos campos de acción dentro del comercio internacional, importación y exportación de mercancías. El sector económico que enmarca las actividades de la compañía, demanda acciones correctivas inmediatas, pues los gastos logísticos por imprevistos, demoras, inspecciones, falta de documentación, etc. son sumamente altos. A esto le debemos sumar que el transporte de la mercancía es el rubro que traduce una de las participaciones más elevadas en la estructura de costos de las empresas.

Estas están ubicadas en dos países distintos, Colombia y España respectivamente. Se espera que los resultados de este estudio aplicado brinde los elementos necesarios para verificar la información teórica revisada y para contribuir con la generación de soluciones para mitigar el impacto que está teniendo el Burnout dentro de las organizaciones.

### **Instrumentos**

Se trabajaron dos instrumentos; el Maslach Burnout Inventory (MBI) y la Escala de Clima Organizacional (ECO), con el fin de estimar la presencia del síndrome de burnout, sus características y el clima organizacional dentro de dichas organizaciones. Se presume que el clima organizacional dentro de las compañías se relaciona con la presencia del Burnout, aspecto que quiere estudiarse y observar además de la relación entre sus dimensiones a nivel organizacional.

Se utilizó el MBI, la versión de Gil-Monte y Peiró (1997). Cuestionario auto administrado, su caracterización mencionada anteriormente dice que está compuesto por 22 ítems en forma de afirmaciones, que cuestionan todo lo inherente a los sentimientos, sus actitudes en el trabajo y con las personas que se relaciona dentro de él. En esta prueba se analizan los 3 ejes fundamentales del síndrome del Burnout, que son el Agotamiento emocional (se refiere al sentimiento que describe la sensación de fatiga al estar ejecutando alguna actividad por los demás y que no está siendo valorada, además de las continuas y fuertes demandas de trabajo), en segundo lugar está la Despersonalización (mide las respuestas insensibles de tipo impersonal y las actitudes negativas hacia los que reciben un servicio determinado), por último está la Autorrealización (refleja el nivel de satisfacción por la competencia en la práctica del trabajo cotidiano) (Pereda, Celedonio, Vásquez, Zamora, 2009). Este instrumento se considera de alta precisión, ya que presenta una consistencia cercana al 0.9 (Contreras, Juárez & Murrain, 2008).

Para evaluar el clima organizacional se utilizó el ECO, escala multidimensional desarrollada por Fernandes (2008), utilizado con el fin de valorar y conocer la percepción de los trabajadores sobre 5 diferentes dimensiones del clima organizacional. Conformada por 63 ítems en forma de afirmaciones, estas 5 dimensiones se agrupan de la siguiente forma: En primer lugar está la Gestión de apoyo del jefe y la organización (soporte afectivo, estructural y operacional); en segundo lugar se encuentra la Recompensa (diversas formas en las que la empresa premia la calidad, la productividad y el esfuerzo de los trabajadores); en tercer lugar se ubica el Confort Físico (ambiente físico y seguridad, proporcionada por la empresa); en cuarto lugar está el Control/Presión (excesivos métodos de control y presión ejercidos por la empresa para valorar del desempeño y comportamiento de los empleados); Por último, se encuentra la Cohesión entre Colegas (la colaboración y unión de vínculo entre trabajadores). Este instrumento se considera como de alta precisión, ya que maneja las siguientes consistencias: Gestión de apoyo del jefe y la organización (0.92); Recompensa (0.88); Confort Físico (0.86), Control/Presión (0.78); Cohesión entre Colegas (0.78) (Contreras et al, 2010).

## **Participantes**

Se trabajó con una muestra de 21 personas en Bogotá-Colombia pertenecientes a la empresa del sector eléctrico previamente mencionada y descrita, los participantes se segmentaron como Profesionales y Directivos, con una edad promedio de 37 años, los cuales con previo consentimiento informado, aceptaron participar voluntariamente en el estudio. Por otro lado se trabajó con una muestra de 7 personas en Madrid-España pertenecientes a la compañía de sector de servicios logísticos y de transporte previamente mencionada y descrita, esta cuenta con 5 trabajadores operativos y 2 administrativos que son cinco mujeres y dos hombres respectivamente, con una edad media de 30 años.

## **Sujetos**

Para el caso de Bogotá-Colombia se trabajó con la totalidad de empleados de la Gerencia colaboradora para el análisis. La población comprometía el 61.9% de hombres y 38.1% de mujeres entre los 23 y 48 años, con una edad media de 37 años (DE 7.21). Todos cumplen con un horario laboral de 7:30 de la mañana a 5:30 de la tarde con una hora de almuerzo, 5 días a la semana. El 19% son directivos y el 81% profesionales. El nivel de formación se distribuye de la siguiente forma: 14.3% pregrado, 52.4% especialista y el otro 33.3% con nivel de maestría.

Para el caso de Madrid-España se trabajó con la totalidad de empleados en la oficina de la delegación. La población comprometía el 71.4% de mujeres y 28.6% de hombres entre los 23 y los 38 años, con una edad media de 29 años (DE 5.18) y una media de experiencia laboral de 6.8 años (DE 4.64). Todos cumplen con un horario laboral de 8 de la mañana a 6 de la tarde con una hora de almuerzo, 5 días a la semana. El 28.5% son directivos y el 71.5% profesionales operativos. El nivel de formación se distribuye de la siguiente forma: el 14.28% pregrado, el 42,8% especialista y el otro 42,8% con nivel de maestría.



## **Procedimiento**

Apenas fueron concedidos los permisos por parte de las dos empresas en cada uno de los países correspondientes, se procedió a la realización del estudio mediante las pruebas anteriormente mencionadas. Estas fueron aplicadas con previo consentimiento de los trabajadores pertenecientes a cada una de las diferentes organizaciones, las pruebas fueron realizadas en días diferentes y de manera individual para obtener mejor exactitud en los resultados. Los participantes fueron informados acerca de su colaboración en el estudio, se explicó y aclaró que ambas pruebas serían de carácter voluntario, anónimo y que no habría incentivos económicos por su participación. Se pactó con las dos empresas colaboradoras que los resultados serían expuestos a manera de informe, para generar estrategias que puedan contribuir a la mejora de la problemática interna, con el fin de mitigar el estrés de los pertenecientes a dichas organizaciones, así como la mejora dentro del ambiente organizacional de la misma.

Para el caso de la compañía ubicada en España, se observó que antes de llenar los cuestionarios, el clima era escéptico entre los voluntarios. Una vez se empezaron a desarrollar, se apreciaban gestos de conciencia, comprensión y mucho cuestionamiento. Los empleados desarrollaron la prueba MBI inicialmente, de manera estratégica, pues esta es más reducida en número de preguntas, lo que generaba una mayor disposición a completar. Una vez se terminó con la aplicación del MBI, los empleados empezaron inmediatamente a debatir sus opiniones para cada uno de los rubros identificados, lo que permitió percibir varias de las preocupaciones desarrolladas a partir del cuestionario. Dentro de estas preocupaciones se observaron inquietudes por una posible revisión de los cuestionarios por parte del director y surgieron preguntas como ¿hablo del estrés laboral actual con hijo o de hace un año sin? Inquietudes que se traducen por un lado, en ocultar la realidad y la necesidad de bienestar, por temor a una reacción negativa del jefe y un cambio radical percibido en tiempos diferentes de la vida personal y su relación con el estrés laboral. Se dió a conocer que hacía varios años no se llevaban a cabo estudios relacionados con el bienestar laboral y la salud ocupacional dentro de la delegación colaboradora en Madrid, un claro factor unánimemente decepcionante. También se comentó que el director anterior atendía a reuniones (exclusivas para directores de cada una de las delegaciones) de risoterapias en la oficina central en Barcelona una vez al mes. Era el espacio ideal para expresar la personalidad, integrar y ser. Cuando los empleados con mayor

antigüedad hablaban de estos acontecimientos, destacaban su ilusión y añoraban su recuperación.

## Resultados

Debido a que la muestra en Madrid-España es pequeña, se decidió detallar más los resultados obtenidos, inicialmente desde una perspectiva general, después por género, por empleados con edad inferior y superior a la media, por cargo y por nivel de formación. Mientras que los resultados en Bogotá-Colombia se analizaron a nivel general y sólo con profundización en las perspectivas más significativas.

Los resultados obtenidos para la prueba MBI aplicada en Madrid-España, para una muestra de 7 personas fueron las siguientes:

Resultados a nivel general puede observarse en la tabla 1:

*Tabla 1*

### Medición del MBI General.

	ALTO	MEDIO	BAJO	
<b>AGOTAMIENTO EMOCIONAL (AE)</b>				
	1	4	2	7
%	14%	57%	29%	100%
		71%		
	ALTO	MEDIO	BAJO	
<b>DESPERSONALIZACIÓN (DP)</b>				
	3	2	2	7
%	43%	29%	29%	100%
		71%		
	ALTO	MEDIO	BAJO	
<b>AUTORREALIZACIÓN (RP)</b>				
	2	3	2	7
%	29%	43%	29%	100%
		71%		

En general, observamos que el 71% de las personas presentan un agotamiento emocional significativo del cual el 14% indica niveles preocupantes. La despersonalización es el rubro que mayor índice de Burnout genera. El 43% presenta niveles altos de cinismo, lo cual se traduce en una condición que amenaza con la calidad del servicio prestado por la delegación colaboradora en Madrid. La despersonalización es la dimensión más relacionada con el contacto y el compromiso de los empleados con el cliente. A esto le agregamos que el 29% de las personas presentan niveles medios, lo cual significa un total del 72% de las personas dentro de la empresa sintiéndose despersonalizadas con la gestión de los envíos que llevan a cabo. Este mismo porcentaje se presencia en los niveles medios y altos de autorrealización.

Más de dos tercios de los empleados de la delegación colaboradora en Madrid se sienten despersonalizados e insatisfechos con los logros y la realización que han obtenido hasta el día. Igualmente estos datos demuestran la poca ilusión de mejorar en un futuro cercano dentro de la compañía.

A continuación los resultados detallados por grupos demográficos:

*Tabla 2*

**Medición del MBI por género.**

<b>Hombres</b>			
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>AGOTAMIENTO EMOCIONAL (AE)</b>	0	2	0
%	0%	29%	0%
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>DESPERSONALIZACIÓN (DP)</b>	1	1	0
%	50%	14%	0%
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>AUTORREALIZACIÓN (RP)</b>	0	2	0
%	0%	29%	0%

En la tabla 2 se evidencia como el 29% de la delegación colaboradora son hombres. Observamos que sufren de niveles medios de Burnout. La despersonalización es percibida en niveles altos por el 50% de los hombres, equivalente al 14% del total.

*Tabla 3*

**Medición del MBI por genero.**

Mujeres	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>AGOTAMIENTO EMOCIONAL (AE)</b>	1	2	2
%	14%	29%	29%
Mujeres	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>DESPERSONALIZACIÓN (DP)</b>	2	1	2
%	29%	14%	29%
Mujeres	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>AUTORREALIZACIÓN (RP)</b>	2	1	2
%	29%	14%	29%

En contraste, se observa que en la tabla 3 las mujeres representan el 71% de la muestra. Ellas presentan una distribución similar para cada uno de los niveles asociados. El 60% de ellas perciben niveles altos y medios para cada uno de los conceptos, equivalente al 41% del total. En niveles bajos destacamos un 29% del total, referente al 40% de las mujeres. *Tabla 4*

**Medición del MBI por nivel profesional.**

<b>Directivos</b>			
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>AGOTAMIENTO EMOCIONAL (AE)</b>	0	1	1
%	0%	14%	14%
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>DESPERSONALIZACIÓN (DP)</b>	0	1	1
%	0%	14%	14%
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>AUTORREALIZACIÓN (RP)</b>	0	1	1
%	0%	14%	14%

La tabla 4 indica que el 50% de los directivos siente un nivel medio para cada uno de los ejes, mientras el 50% restante se ubica en niveles bajos. De acuerdo a las encuestas y resultados anteriores, la mujer directiva joven presenta resultados inferiores que el hombre directivo mayor.

*Tabla 5*

**Medición del MBI por nivel profesional.**

<b>Profesionales</b>			
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>AGOTAMIENTO EMOCIONAL (AE)</b>	1	3	1
%	14%	43%	14%
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>DESPERSONALIZACIÓN (DP)</b>	3	1	1
%	43%	14%	14%
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>AUTORREALIZACIÓN (RP)</b>	2	2	1
%	29%	29%	14%

En cuanto a los profesionales, la tabla 5 indica que estos están representados por el 71.43% de los operativos, estos presentan niveles superiores para cada uno de los ejes del Burnout, en comparación con los directivos. Es importante destacar que el 80% son mujeres y el restante hombres.

*Tabla 6*

**Medición del MBI con referencia a la media en edad.**

<b>Menores de 29 años</b>			
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>AGOTAMIENTO EMOCIONAL (AE)</b>	1	2	1
%	14%	29%	14%
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>DESPERSONALIZACIÓN (DP)</b>	2	1	1
%	29%	14%	14%
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>AUTORREALIZACIÓN (RP)</b>	1	2	1
%	14%	29%	14%

En la tabla 6 puede observarse como los menores de 29 años representan el 57.14% de los empleados de los cuales el 50% presentan un nivel medio de agotamiento emocional, 25% un nivel alto y 25% un nivel bajo. El 50% de los jóvenes padecen de niveles altos de despersonalización, el 25% medio y el 25% restante bajo. La autorrealización muestra la misma distribución que el eje de agotamiento emocional para los menores de 29 años.

*Tabla 7*

**Medición del MBI con referencia a la media en edad.**

<b>Mayores de 29 años</b>			
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>AGOTAMIENTO EMOCIONAL (AE)</b>	0	2	1
%	0%	29%	14%
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>DESPERSONALIZACIÓN (DP)</b>	1	1	1
%	14%	14%	14%
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>AUTORREALIZACIÓN (RP)</b>	1	1	1
%	14%	14%	14%

Por otra parte, la tabla 7 muestra que los mayores de 20 años no presentan niveles altos de agotamiento emocional. El 67% presenta niveles medios de agotamiento y el 33% niveles bajos. Los ejes de despersonalización y autorrealización presentan la misma distribución, indicando un 33% de las personas para cada uno de los niveles por eje.

*Tabla 8*

**Medición del MBI por nivel académico.**

<b>Pregrado</b>			
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>AGOTAMIENTO EMOCIONAL (AE)</b>	0	0	1
%	0%	0%	14%
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>DESPERSONALIZACIÓN (DP)</b>	0	0	1
%	0%	0%	14%
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>AUTORREALIZACIÓN (RP)</b>	0	0	1
%	0%	0%	14%

Los resultados indicados en la tabla 8 muestran únicamente una persona, el 14% de la muestra, tiene como nivel académico pregrado y presenta un nivel bajo para cada uno de los ejes.

*Tabla 9*

**Medición del MBI por nivel académico.**

<b>Especialista</b>			
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>AGOTAMIENTO EMOCIONAL (AE)</b>	1	1	1
%	14%	14%	14%
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>DESPERSONALIZACIÓN (DP)</b>	1	1	1
%	14%	14%	14%
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>AUTORREALIZACIÓN (RP)</b>	1	2	0
%	14%	29%	0%

De acuerdo al grupo de especialistas observado en la tabla 9, representado por el 42.8% de la muestra, el 33% por ciento se ubica en niveles altos para cada uno de los ejes. En niveles medios y bajos otro 33% para los dos primeros ejes y un 66% de la muestra se ubica en un nivel de autorrealización medio.

*Tabla 10*

**Medición del MBI por nivel académico.**

<b>Maestría</b>			
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>AGOTAMIENTO EMOCIONAL (AE)</b>	0	2	1
%	0%	29%	14%
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>DESPERSONALIZACIÓN (DP)</b>	2	1	0
%	29%	14%	0%
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>AUTORREALIZACIÓN (RP)</b>	0	2	1
%	0%	29%	14%



Las personas con nivel de estudios de Maestría indicados en la tabla 10, están expresados en el mismo porcentaje de especialistas, presentan una concentración en menores niveles de agotamiento emocional y autorrealización, pues su porcentaje es nulo para niveles altos y del 43% para niveles medios y bajos. La despersonalización que se evidencia en estas personas es del 67% y del 29% en total de la muestra.

### ECO (Clima Organizacional)

*Tabla 11*

#### Análisis Prueba ECO general.

	<b>Factores</b>	<b>Resultado</b>	<b>Clima Organizacional</b>
<b>1</b>	Gestión de la línea de apoyo y organización	3,6530612	Medio-Regular Positivo ↓
<b>2</b>	Recompensa	2,5604396	Malo
<b>3</b>	Comodidad Física	3,7362637	Medio-Regular Positivo ↑
<b>4</b>	Control/Presión	2,7301587	Bueno
<b>5</b>	Cohesión entre los colegas	3,9795918	Medio-Regular Positivo ↑

De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de la prueba ECO (Escala del Clima Organizacional) indicados por la tabla 11, es evidente que no se percibe, para ninguna de las áreas estudiadas, un buen clima organizacional.

El Factor 1, que representa la gestión de la línea de apoyo y organización, recibió un puntaje medio de 3,65 que se traduce en un clima organizacional medio con perspectiva positiva. Esto quiere decir, que el apoyo que se brinda por medio de las líneas directivas y el grupo en general existe pero no es considerado bueno o no se ajusta a las expectativas de los empleados. De igual manera la organización para el desempeño diario de las tareas cumple con los requerimientos mínimos pero no suficientes para satisfacer la coordinación necesaria de las actividades. Adentrándonos en las preguntas que componen el primer factor, se puede observar que las que menor puntuación obtuvieron fueron: la pregunta número 8, que concierne la información de los cambios realizados dentro de la empresa; la pregunta número 9 que indica la claridad con que se resuelven las dudas; la pregunta número 10 que incluye la planeación de las

tareas; la pregunta número 12 que destaca la planeación de los cambios realizados. A estas anunciadas anteriormente, las acompañan las preguntas número 13, la de menor puntuación para el primer factor, que anuncia la viabilidad de las innovaciones hechas por el trabajador en su trabajo; la número 20, muy similar, que pregunta sobre la aceptación de nuevas formas del trabajador para realizar sus tareas; la número 14 que influye en la mejora del desempeño de los trabajadores por la implementación de nuevas ideas y finalmente la pregunta número 16 que indaga por la participación de los trabajadores en los cambios de la empresa.

El Factor 2, que agrupa cada uno de los interrogantes relacionados con la recompensa recibida por los trabajadores, fue el factor que menor puntuación recibió, enmarcándose en un clima organizacional malo.

Para ese factor destacaremos las preguntas que fueron evaluadas con una puntuación superior o igual a 3, ya que la gran mayoría están en un rango inferior. Dentro de estas preguntas encontramos la pregunta número 22 que habla de la satisfacción con la que los empleados desarrollan sus tareas; la pregunta número 23 sobre el aprecio del jefe hacia sus empleados y la número 28 que habla de la valoración del esfuerzo demostrado por los trabajadores. Las demás preguntas incluidas en la evaluación de este factor demuestran el descontento e insatisfacción de los empleados con la recompensa recibida por su trabajo y la falta de reconocimientos por el buen desempeño laboral.

El Factor 3, representante de la comodidad física proporcionada por las instalaciones de la compañía, fue evaluado con una puntuación muy similar al Factor 1. Su promedio fue de 3.74, que lo ubica en un clima organizacional regular con perspectiva positiva. Dos preguntas en particular llaman la atención y generan preocupación. La pregunta número 43 donde se inquiriere la preocupación de la empresa por la seguridad en el trabajo y la número 46 que investiga si la postura física de los empleados es adecuada para evitar daños en la salud. Esto significa que si la postura no es la apropiada para desempeñar las labores rutinarias durante 8 horas diarias y además, no se presta la atención requerida por la seguridad en el trabajo, los empleados de la delegación colaboradora en Madrid, ven comprometida su salud y bienestar en detrimento de un esfuerzo laboral.

El Factor 4, al ser evaluado de manera contraria fue el único que se ubicó en el rango de clima organizacional bueno. Su puntuación fue de 2.73 e incluye los aspectos de control y presión a los que son sometidos los empleados en la empresa. Fueron tres las preguntas evaluadas con un puntaje superior a 3, que destacamos como puntos críticos por su aporte en la disminución del promedio para el indicador. Dentro de ella se encuentran la pregunta número 49 que investiga el exceso de control en la empresa; la pregunta 50 que involucra la necesidad de cumplir con las tareas dentro de un plazo previsto y la pregunta 51 que indaga por el control de los turnos en la empresa. Es relevante aclarar que estas preguntas que divergen de manera negativa del promedio, alcanzan a ubicarse en niveles de clima organizacional con perspectiva positiva. Esto significa que estas áreas son susceptibles de mejorar y aumentar aún más el indicador. Es por esta razón que se debe enfatizar en promover medidas de control claras que se ejecuten con la participación y aceptación de los empleados y a su vez dar mayor autonomía a los funcionarios en su toma de decisiones.

El factor 5, fue el factor cuyas preguntas relacionadas, recibieron la mayor calificación. A tan solo 0.03 décimas de ser considerado dentro del rango de buen clima organizacional, el factor que representa la cohesión entre los colegas dentro de la delegación colaboradora en Madrid, muestra una clara convergencia de opiniones favorables en su aporte al clima organizacional. Tres preguntas influyeron en la disminución del promedio del indicador. La pregunta número 57 que hace referencia a las relaciones de amistad percibidas dentro del sector; la pregunta 58, donde se califica el apoyo de los colegas hacia el trabajador cuando este comete un error y finalmente la pregunta número 63 que incluye la comodidad que sienten los funcionarios dentro de la delegación colaboradora en Madrid para contar sus problemas personales dentro de la oficina. A pesar de haber sido calificados con un promedio inferior al rango considerado como buen clima organizacional, cada uno de estos ítems califica dentro en un clima organizacional medio/regular positivo, lo cual significa que son variables que requieren de poco esfuerzo para ser consideradas e impulsadas por las directivas, de tal manera que se logre un consenso de buen clima laboral a partir de la cohesión entre los colegas y el establecimiento de buenas relaciones.

Los resultados obtenidos para la prueba MBI aplicada en Bogotá-Colombia, para una muestra de 21 personas fueron las siguientes:

Puede observarse como en la tabla numero 12, la mayoría de los participantes fueron hombres (66.67%), a diferencia de las mujeres (33.33%), estos tienen una media de edad de 37 años y están divididos entre profesionales y directivos, que son (80.95%) y (19.05%) respectivamente.

*Tabla 12*

**Características Sociodemográficas de los participantes en Bogotá-Colombia.**

Sexo	F	%	Edad	Categoría	F	%
Femenino	8	38.1	37 años	Profesional	17	80.95
Masculino	13	61.9		Directivo	4	19.05

Posteriormente se evidenciará en la tabla número 13 como según los resultados del MBI a nivel general definieron que al interior de la Gerencia debe trabajarse fuertemente el aspecto de Agotamiento Emocional, ya que el 66% del equipo de trabajo se ubica en un nivel alto y medio de agotamiento emocional, siendo 33% y 33% respectivamente, lo que quiere decir que la mayoría de la gerencia se siente fatigada al estar ejecutando la suma de las actividades que les corresponden, así como siendo apoyo en las que no les corresponden, y que amabas no

estén siendo valoradas del modo en que los trabajadores esperan, todo esto sumado a las incesantes demandas de trabajo que se presentan dentro de las actividades correspondientes a la gerencia. En otras palabras puede decirse que un tercio de la gerencia está experimentando esta situación de una forma crítica y otro tercio de manera media/regular, aunque con una tendencia hacia un alto nivel de Agotamiento Emocional. El eje de la Despersonalización se debe trabajar igualmente, siendo estable la situación en la gerencia en cuanto a este factor, no debe descuidarse ya que la suma entre el nivel alto y medio es 43%, siendo (24%) y (19%) respectivamente, en este sentido es claro que se debe estar en alerta, ya que los niveles de respuestas insensibles de tipo impersonal, así como las actitudes negativas hacia los que reciben un servicio determinado no son grandes, pero lo pueden ser de no estar atentos. Por último y como eje final se encuentra la Autorrealización, factor que debe trabajarse de inmediato antes de que la proporción de trabajadores insatisfechos incremente. En este caso el nivel alto y

medio suman el 57% del equipo de trabajo, siendo el (19%) y (38%) respectivamente, puede establecerse el nivel de satisfacción reflejado por la competencia en la práctica del trabajo cotidiano.

*Tabla 13*

**Medición del MBI General.**

	ALTO	MEDIO	BAJO	TOTAL
<b>AUTORREALIZACIÓN (RP)</b>	4	8	9	21
%	19%	38%	43%	100%
57%				
	ALTO	MEDIO	BAJO	TOTAL
<b>AGOTAMIENTO EMOCIONAL (AE)</b>	7	7	7	21
%	33%	33%	33%	100%
67%				
	ALTO	MEDIO	BAJO	TOTAL
<b>DESPERSONALIZACIÓN (DP)</b>	5	4	12	21
%	24%	19%	57%	100%
43%				

Posterior al análisis general del MBI, se analizó el aspecto demográfico dentro de la gerencia colaboradora en las tablas 14 y 15, donde se reveló que para los hombres el agotamiento emocional esta en coherencia con respecto al resultado general, siendo que en este caso el porcentaje de hombres ubicados en niveles alto-medio fue de un 62% reafirmando el sentir general de la gerencia, una fatigada al estar ejecutando la suma de las actividades que les corresponden, así como siendo apoyo en las que no les corresponden, y que amabas no estén siendo valoradas del modo en que esperan. Por otro lado, los hombres mostraron un grado despersonalización estable y en coherencia con los resultados de la gerencia, donde los individuos ubicados en niveles alto-medio fue de un 46%, lo que reafirma lo dicho anteriormente, un estado de alerta donde los niveles de respuestas insensibles de tipo impersonal, así como las actitudes negativas hacia los que reciban un servicio determinado no son grandes, pero lo pueden ser de no estar atentos. Finalmente se tiene que los niveles de

autorrealización están en coherencia con los resultados generales, ya que el porcentaje de hombres ubicados en niveles alto-medio fue de 54%, lo que muestra que el nivel de satisfacción reflejado por la competencia en la práctica del trabajo cotidiano puede incrementar considerablemente en términos negativos, en caso de no tomar acciones correctivas inmediatas ahora que están a tiempo.

*Tabla 13*

**Medición del MBI por género.**

<b>Hombres</b>				
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>	
<b>AGOTAMIENTO EMOCIONAL (AE)</b>	5	3	5	<b>13</b>
%	38%	23%	38%	100%
		62%		
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>	
<b>DESPERSONALIZACIÓN (DP)</b>	3	3	7	<b>13</b>
%	23%	23%	54%	100%
		46%		
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>	
<b>AUTORREALIZACIÓN (RP)</b>	3	4	6	<b>13</b>
%	23%	31%	46%	100%
		54%		

Para el caso de las mujeres, los resultados fueron algo mas marcados, ya que lo niveles de agotamiento emocional tuvieron un incremento considerable, donde los niveles alto-medio sumaron un 75%, sobrepasando los niveles generales obtenidos previamente, lo que apunta que el punto crítico en cuanto a genero en la gerencia son las mujeres, las que se manifiestan con mayores niveles de fatigada al estar ejecutando la suma de las actividades que les corresponden, así como siendo apoyo en las que no les corresponden, y que amabas no estén siendo valoradas del modo en que esperan. Por otro lado, las mujeres mostraron un grado de despersonalización bastante moderado y en discrepancia con los resultados a nivel general, ya que la suma de los niveles alto-medio fue de 38%, lo que indica que los niveles de respuestas insensibles de tipo

impersonal, así como las actitudes negativas hacia los que reciban un servicio determinado son pequeñas, lo que indica que el punto crítico en este eje esta represado en los hombres. Por último, el grado de autorrealización tuvo un aumento importante, ya que los niveles alto-medio suman un 63%, lo que determina una situación crítica en el nivel de satisfacción reflejado por la competencia en la práctica del trabajo cotidiano, lo que apunta a que se debe atacar el asunto desde el grupo femenino inicialmente.

*Tabla 14*

**Medición del MBI por género.**

<b>Mujeres</b>				
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>	
<b>AGOTAMIENTO EMOCIONAL (AE)</b>	2	4	2	8
%	25%	50%	25%	100%
		75%		
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>	
<b>DESPERSONALIZACIÓN (DP)</b>	2	1	5	8
%	25%	13%	63%	100%
		38%		
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>	
<b>AUTORREALIZACIÓN (RP)</b>	1	4	3	8
%	13%	50%	38%	100%
		63%		

Después de lo analizado anteriormente, se consideró importante analizar los resultados según su nivel profesional, para esto se anexaron dos tablas adicionales (Número 16 y 17) segmentadas en directivos y profesionales. Para el caso de los 4 directivos, se manejan niveles de agotamiento emocional bastante compartidos, ya que la suma los grados alto-medio es un 50%, que discrepa un poco con los resultados indicados anteriormente, que señala la inexistencia de una situación crítica y solo la presencia parcial de fatigada al estar ejecutando la suma de las actividades que les corresponden, así como siendo apoyo en las que no les corresponden, y que amabas no estén siendo valoradas del modo en que esperan. En el caso de la

despersonalización, lo niveles presentan una exacta similitud con el agotamiento emocional, ya que los niveles alto-medio representan un 50% de esta muestra, que en contraste con lo anteriormente analizado, está bastante cercano, especialmente con los resultados generales, que en resumen reafirma el estado de alerta donde los niveles de respuestas insensibles de tipo impersonal, así como las actitudes negativas hacia los que reciban un servicio determinado no son grandes, pero lo pueden ser de no estar atentos. Finalmente el nivel de autorrealización esta en discrepancia total con lo anteriormente analizado, en este caso los niveles alto-medio solo suman el 25%, lo que resume que existen óptimos niveles de satisfacción reflejados por la competencia en la práctica del trabajo cotidiano.

*Tabla 15*

**Medición del MBI por nivel profesional.**

Directivos	ALTO	MEDIO	BAJO	
<b>AGOTAMIENTO EMOCIONAL (AE)</b>	1	1	2	4
%	25%	25%	50%	100%
	ALTO	MEDIO	BAJO	
<b>DESPERSONALIZACIÓN (DP)</b>	1	1	2	4
%	25%	25%	50%	100%
		50%		
	ALTO	MEDIO	BAJO	
<b>AUTORREALIZACIÓN (RP)</b>	0	1	3	4
%	0%	25%	75%	100%
		25%		

Para el caso de los profesionales, hay niveles de agotamiento emocional supremamente marcados, teniendo en cuenta que todas las mujeres se encuentran dentro del grupo de profesionales, puede establecerse que ellas son el foco inicial de ataque para la reducción de este eje, ya que los niveles alto-medio para los profesionales en conjunto suman un 71%. Para la despersonalización se reflejaron niveles parecidos con respecto a los anteriormente analizados, los grados alto-medio sumaron un 41%, que reafirman que no están en una



situación crítica pero que es importante establecer una alerta frente a los niveles de respuestas insensibles de tipo impersonal, así como las actitudes negativas hacia los que reciban un servicio determinado. Finalmente el nivel de autorrealización manejado por los profesionales está en coherencia frente a los resultados a generales y a nivel de género, que sustentan que están críticos los niveles de satisfacción reflejados por la competencia en la práctica del trabajo cotidiano, ya que estos suman un 65% entre los grados alto-medio.

*Tabla 16*

**Medición del MBI por nivel profesional.**

Profesionales				
	ALTO	MEDIO	BAJO	
<b>AGOTAMIENTO EMOCIONAL (AE)</b>	6	6	5	17
%	35%	35%	29%	100%
		71%		
	ALTO	MEDIO	BAJO	
<b>DESPERSONALIZACIÓN (DP)</b>	4	3	10	17
%	24%	18%	59%	100%
		41%		
	ALTO	MEDIO	BAJO	
<b>AUTORREALIZACIÓN (RP)</b>	4	7	6	17
%	24%	41%	35%	100%
		65%		

Antes de mencionar lo que se encontró en la prueba ECO, es válido aclarar que dentro de los parámetros de medición ya establecidos, se decidió agregar que lo que este superior a 3.5 a pesar de ser medio/regular, quiere decir que tiende hacia 4 mientras que lo que este debajo de 3.5 tiende a 2.9. Adicionalmente se aclara que los valores encontrados en la tabla de resultados son calculados a partir de la promediación de cada una de las preguntas respondidas por cada uno de los participantes, que posteriormente sus valores son analizados según el criterio de análisis de la prueba ECO ya previamente establecido.

En consecuencia la tabla número 18 reveló los resultados de la prueba ECO, estos apuntan a que al interior del factor 1 (Gestión de apoyo del jefe y la organización) la situación no es del todo alentadora, ya que el valor encontrado fue de un 3.47, valor que se interpreta como poca gestión de apoyo y organización dentro de las actividades ejecutadas, que en resumen marca una tendencia hacia el mal clima, sin embargo este se aproxima al 3.5 que sería como un estado de opinión neutro. Para el segundo factor (Recompensa) se evidencia una situación mucho más crítica que en el primero, dado que el valor encontrado fue un 3.13, valor que se interpreta como una manifestación poco alentadora por parte de los trabajadores, ya que estos piensan que no hay recompensa o que esta es muy pobre en su defecto, además que la calidad de su trabajo y el esfuerzo desempeñado dentro de las actividades que les corresponden no es reconocida como se espera o como se desearía, que en síntesis marca una clara tendencia hacia el mal clima. El tercer factor (Confort Físico) discrepa con respecto a los dos anteriores, ya que este posee opiniones mucho más alentadoras, el valor encontrado dentro del análisis fue un 3.80, número que se traduce en una opinión positiva de los trabajadores acerca de la comodidad física y seguridad proporcionada por la empresa, que se resume como una tendencia marcada hacia el buen clima. En coherencia con lo anterior, el cuarto factor (Control/Presión) se sitúa en una agradable situación, ya que el valor encontrado fue un 3.16, que se interpreta como la seguridad por parte de los trabajadores que dentro de la organización no hay excesivos métodos de control, así como presión ejercida por esta, lugar en el cual se está valorando constantemente el desempeño y comportamiento de los empleados, lo que quiere decir que existe la opción de actuar con libertad y autonomía, que se traduce como un tendencia de trabajo flexible y que está marcada hacia el buen clima. Por último el quinto factor (Cohesión entre Colegas) se ubica dentro de una posición inclinada hacia el mal clima organizacional, ya que los trabajadores indican que la colaboración y unión de vínculo entre trabajadores es regular mas no pésimo del todo, tanto así que el valor es 3.48, bastante cercano a 3.5, número en el cual las opiniones estarían prácticamente neutras.

**ECO (Clima Organizacional)**

*Tabla 17*

**Análisis Prueba ECO general.**

	<b>Factores</b>	<b>Resultado</b>	<b>Clima Organizacional</b>
<b>1</b>	Gestión de la línea de apoyo y organización	3,47857143	Medio-Regular Negativo ↓
<b>2</b>	Recompensa	3,13461538	Medio-Regular Negativo ↓
<b>3</b>	Comodidad Física	3,80769231	Medio-Regular Positivo ↑
<b>4</b>	Control/Presión	3,16111111	Medio-Regular Positivo ↑
<b>5</b>	Cohesión entre los colegas	3,48571429	Medio-Regular Negativo ↓

Según lo anteriormente explicado e ilustrado en la tabla, es claro como en ninguno de los factores la gerencia arrojó un resultado que indicara un buen clima organizacional, si no que estos se ubicaron en valores medios que no indican si es bueno o malo, que para efectos de una mejor comprensión se tomó un punto medio, el cual sirvió de guía para determinar la tendencia de cada uno de los valores encontrados, que en síntesis quieren decir que en los factores 1, 2 y 5 hay tendencias hacia el mal clima, que con las debidas acciones correctivas pueden dirigirse hacia el rumbo contrario, en especial los factores 1 y 5, a diferencia del factor 2 que si se encuentra en una situación mucho más crítica. Por otro lado, los factores 3 y 4 tienen una tendencia marcada hacia el buen clima en una proporción ciertamente parecida. Finalmente es importante afirmar que la gerencia debe replantearse en su manejo organizacional, ya que a pesar de que sólo se marcan tendencias, es curioso entender porque ninguno de los factores marca un buen clima organizacional, en este sentido el resultado apunta a que es posible corregir, sin embargo se debe estar alerta para que la situación no empeore.

A partir de lo anterior puede hacerse la correlación entre lo que indicaron cada uno de los estudios. En este sentido, se establece una asociación entre lo que plantea cada una de las evaluaciones, realizando un paralelo de comparación a partir de las coincidencias conceptuales en los factores de análisis que tiene cada una de las pruebas.

Con los resultados previamente ilustrados en las tablas, hay coherencia frente a lo que plantea el MBI en su primer eje (Agotamiento Emocional), señalando que la mayoría de la gerencia se

siente fatigada al estar ejecutando la suma de actividades que les corresponden, así como siendo apoyo en las que no les corresponden, y que amabas no estén siendo valoradas del modo en que los trabajadores esperan. El ECO por su lado arrojó en su primer factor (Gestión de apoyo del jefe y la organización), que se manifiesta poca gestión de apoyo y organización dentro de las actividades ejecutadas, que puede llegar a ser mediocre su colaboración/gestión de apoyo por su leve tendencia hacia un mal clima, no obstante se resalta que el valor arrojado por la prueba está muy cercano al punto medio establecido, que lo aproxima a una posición de opinión neutra. De igual forma, el segundo factor (Recompensa), se evidencia una situación mucho más crítica y con una estrecha relación con el primer factor del MBI, ya que estos piensan que no hay recompensa o que esta es muy pobre en su defecto, además que la calidad de su trabajo y el esfuerzo desempeñado dentro de las actividades que les corresponden no es reconocida o en su defecto creen que es insuficiente, que en síntesis marca una clara tendencia hacia el mal clima.

Adicionalmente, el segundo eje del MBI (Despersonalización) está estrechamente relacionado con el factor 1 (Gestión de apoyo del jefe y la organización), así como con el factor 5 (Cohesión entre colegas), ya que éste eje reveló que a pesar de no haber una situación crítica en cuanto a los niveles de respuestas insensibles de tipo impersonal, así como las actitudes negativas hacia los que reciban un servicio determinado, se sugiere estar alerta para que este no se potencialice, ya que la criticidad puede verse reflejada en la carencia presentada en la gestión de apoyo y organización de las actividades ejecutadas que se encontró actualmente, así como las opiniones compartidas de los trabajadores, que indican que la colaboración y unión de vínculo entre ellos es buena, pero no del todo, por esta razón debe realizarse seguimiento y acompañamiento en el tema.

Finalmente, el tercer eje del MBI (Autorrealización) tiene un fuerte vínculo con el factor 2 (Recompensa), así como con el factor 5 (Cohesión entre colegas), ya que éste eje reveló que debe trabajarse de inmediato antes de que la proporción de trabajadores insatisfechos incremente, a pesar de que el nivel de satisfacción reflejado por la competencia en la práctica del trabajo cotidiano no esté crítico. En este sentido, la falta de satisfacción en su trabajo puede ser la provocante de que la mayoría de los trabajadores indiquen que no hay recompensa sobre la calidad de su trabajo y el esfuerzo desempeñado, y que si la hay sea insuficiente para ellos, además de establecer que este mismo nivel de satisfacción puede ser el que ayude a determinar

la colaboración y unión de vínculo entre los trabajadores, factor que tiene tendencia al mal clima organizacional pero que a su vez se acerca mucho al punto medio establecido, punto el cual habría una posición de opiniones neutras, razón por la cual se establece una alerta la cual sugiere realizar seguimiento y acompañamiento.

## DISCUSION Y CONCLUSIONES

Según los resultados del estudio previamente realizado a la Gerencia colaboradora en Bogotá-Colombia, se puede establecer que están siendo afectados por un tipo de Burnout pasivo, tal como lo menciona Gillespie (1980), en consecuencia se reafirma lo que Selye (1956) plantea, que el distrés (Tipo de estrés negativo) es el estrés crónico negativo que puede ser la puerta al Burnout. En este sentido, los resultados mostraron que la mayor concentración de personas se encuentra en los niveles medio/alto, principalmente en los ejes de Agotamiento Emocional y Autorrealización, lo que indica que de los 3 ejes que componen al síndrome, dos tercios se encuentran en nivel alto/medio, que puede considerarse como un cantidad representativa de personas que se encuentran en esos niveles de Burnout, que según Dietzel & Coursey (1998) siendo el Agotamiento Emocional el núcleo del Burnout, son esos niveles de Burnout los que está manejando la Gerencia.

Sin embargo, es importante mencionar que el desarrollo del síndrome es progresivo por una serie de situaciones en particular que son las que generalmente lo potencializan. Es en este orden de ideas, estas situaciones llamadas en unos casos “estresores” tal como lo mencionó Peiro y Rodriguez (2008), están estrechamente asociadas con el clima organizacional. Golembiewski et al. (1993) reafirma que el Burnout se desarrollara dependiendo del entorno en el cual este desenvuelto el individuo. En este sentido los resultados del MBI están sujetos a su entorno y el clima organizacional que esté presente en dicho momento.

En coherencia con lo anterior se puede decir que existe una estrecha relación entre el síndrome del Burnout y el Clima Organizacional, ya que dependiendo del tipo de clima organizacional existente, se propiciará el desarrollo del síndrome. Para el caso de la prueba ECO, los resultados se pueden definir en términos generales como un limbo de tendencias, ya que en los 5 diferentes factores se encontraron resultados diferentes, los cuales fueron analizados anteriormente, que en síntesis enmarca la situación como la inexistencia de estabilidad en el clima organizacional de la gerencia. En este sentido, cabe recopilar lo dicho por Gilbert et al. (2010), que menciona que a partir del nivel de “engagement” que tenga el individuo puede establecerse un buen ambiente, que según los resultados podría interpretarse que mientras algunos individuos pertenecientes a la gerencia tienen un nivel de compromiso bueno, el de

otros no es tan bueno como se esperaría, guardando las proporciones de importancia que tiene cada factor que analiza el ECO, ya que se dan resultados diferentes en dichos factores. Lo anterior puede estar asociado a los diferentes motores de motivación que tengan los individuos, ya que dependiendo de estos podrá variar el nivel de “engagement”.

Es evidente que el momento en que se aplicaron las pruebas en Madrid-España fue un momento crucial para haber emprendido la investigación. Los resultados muestran indicadores preocupantes para los niveles de estrés y puntos críticos a considerar en los niveles de clima organizacional. Se puede observar cómo el estado actual de Burnout se encuentra en una fase de maduración, comprometiendo del mismo modo el deterioro del clima organizacional. Es por esto que las directivas en la delegación colaboradora en Madrid, deben interiorizar este problema que se evidencia, de tal manera que se planeen, ejecuten y controlen estrategias que mitiguen los niveles de estrés e insatisfacción laboral para cada una de las áreas relacionadas. Estas deben incluir medidas de contingencia para futuros funcionarios, remediales y correctivas para los actuales.

Los resultados respaldaron el postulado expuesto por Maslach y Leiter (1997), donde se indica que a medida que las personas se hacen mayores, las manifestaciones de Burnout son menores. Observamos que los menores de 29 años presentaban niveles superiores de agotamiento emocional, despersonalización y menor autorrealización. Schaufeli & Greenglass (2001) destacan la prevalencia de una mayoría de género femenino en las empresas de servicios que exigen un contacto permanente con las personas. Tesis que se cumple en la delegación colaboradora ubicada en Madrid-España, de 7 funcionarios 5 son mujeres. Sin embargo, no se cumple lo dicho por Maslach y Jackson en 1985, donde se establece que las mujeres sufren mayor agotamiento emocional y menor despersonalización que los hombres. Los resultados manifestaron que las mujeres presentan mayores niveles de Burnout para cada una de las dimensiones, mientras los hombres se concentraban en niveles medios. En todo caso, es importante recordar lo señalado por Schaufeli (2001), que encuentra una razón a estos resultados, diciendo que los hombres suelen demostrar un alto grado de agresión por reprimirse emocionalmente. Quedo claro que las personas que tienen un nivel de educación superior, presentan mayores niveles de Burnout. Esto se puede explicar a partir de las investigaciones realizadas por Edelwisch & Brodsky, donde planean el proceso evolutivo del Síndrome. Suele

sucedan que las personas con niveles superiores de educación y mayor número de títulos presentan expectativas superiores. Esto genera un desencadenamiento de niveles superiores de estrés para cada una de las fases posteriores, haciendo que las fases de estancamiento, frustración y apatía sean más críticas en personas con estas características.

La delegación colaboradora en Madrid-España se encuentra en un momento preciso para desarrollar y ejecutar planes, proyectos, programas y estrategias que estimulen y motiven a los funcionarios por medio del clima organizacional que perciben los funcionarios. El análisis de los resultados obtenidos en la prueba ECO, deja en evidencia los puntos críticos en los que se deben enfocar los esfuerzos de las directivas y responsables de las áreas administrativas. Recordemos las palabras de Gilbert, Laschinger y Leiter (2010), donde relacionan como variable directa del engagement un buen clima organizacional. A su vez, Gilbert (2010), destaca el empoderamiento estructural como factor para fomentar la autorrealización del funcionario. Es aquí donde queda clara la relación directa entre las dimensiones del Burnout y el clima organizacional. Para el caso de esta delegación, en este aspecto, es importante revisar los puntos críticos incluidos en el Factor 1 (Gestión de la Línea de Apoyo y Organización) y 5 (Control y Presión). De ésta manera mejorará el clima organizacional a un rango considerado bueno y la dimensión de autorrealización incrementará, disminuyendo los efectos del Burnout para cada uno de los funcionarios. Lo anterior es una clara medida OCB.

En resumen, se evidencia la inestabilidad organizacional de la gerencia colaboradora en Bogotá-Colombia, así como en la delegación colaboradora en Madrid-España, lo cual representa una oportunidad para brindar herramientas, que estén en la posibilidad de contribuir tanto en la reducción de los niveles de Burnout, así como en la estabilidad del clima organizacional, logrando incrementar niveles de eficiencia por parte de cada trabajador en particular, así como la efectiva gestión grupal de los mismos, trabajando a partir del equilibrio emocional en pro de la mejor gestión dentro de las organizaciones.



## RECOMENDACIONES

Con base a la extensa base teórica recopilada y los resultados obtenidos por el estudio de campo empleado, se sugiere relacionar las recomendaciones hechas por Demerouti (2001) junto a los factores que establece la prueba ECO, donde Demerouti (2001) plantea la necesidad de establecer un equilibrio entre las *Job Demands* y *Job Offers*. Al asociar ambos aportes se puede establecer una equivalencia de factores, definiendo los factores 2 y 4 como *Job Demands* y los factores 1, 2 y 3 como *Job Offers*.

De esta manera podría llegar a constituirse una igualdad, sujeta a investigaciones posteriores, donde la demanda y la oferta sean equivalentes. En este sentido podría evidenciarse como el exceso de control y la falta de empoderamiento estructural sería perjudicial para el clima organizacional e insumo del Burnout laboral. La igualdad que se plantea y sugiere la denominaremos en adelante el Principio de Bienestar.

Adicionalmente, sería recomendable sustituir la variable de Control/Presión por Burnout, pues podría considerarse como una condición directa de la otra. La igualdad toma las propiedades de una herramienta para la dirección estratégica, donde se evidencia si las exigencias del empleador son equivalentes a las recompensas del empleado. Esto permitiría cuestionarse si el nivel de recompensa está en equilibrio con el nivel de Burnout que una persona está dispuesta a asumir para una determinada posición laboral dentro de una organización.

En consecuencia, si llegara a ser comprobado mediante mayor investigación que se puede establecer la relación directa e incuestionable del Síndrome del Burnout y el Clima Organizacional, sería factible considerar el concepto anteriormente mencionado y titulado como el Principio de Bienestar. Ya que si las variables de agotamiento emocional, despersonalización y altos niveles de control y presión, contribuyen a una desmejora de la recompensa recibida por los empleados, la autorrealización de las personas contribuiría a la mejora de la recompensa recibida, es decir el efecto contrario. Por ende la organización en general estaría en proceso de progreso, si se ofrecieran líneas de gestión claras y aprobadas por los funcionarios, con espacios físicos cómodos que garanticen la salud ocupacional y la cohesión entre colegas, aumentando de manera radical la recompensa que reciben las personas

de la organización. Lo anterior podría llegar a ser la base del clima organizacional deseado y la hoja de ruta para la toma de decisiones relacionadas al bienestar, la seguridad laboral y la productividad empresarial, con aplicación a cualquier organización compuesta por personas y expuestas a niveles considerados de presión.

## REFERENCIAS

- Ahola, K. Honkonen, T. Isometsa, E. Kalimo, R. Nykyri, E. Koskinen, S. Aromaa, A. Lannqvist, J. (2006) Burnout in the General Population. Results from the finish health 2000 study. *Soc Psychiatry Psychiatric Epidemiol.* Recuperado el 19 de Octubre, 2011 en: [http://journals.lww.com/joem/Abstract/2006/10000/Contribution\\_of\\_Burnout\\_to\\_the\\_Association\\_Between.11.aspx](http://journals.lww.com/joem/Abstract/2006/10000/Contribution_of_Burnout_to_the_Association_Between.11.aspx)
- Bittar, Maria Cristina (2008). Investigación sobre “Burnout y estilos de personalidad en estudiantes universitarios” Recuperado el 13 de Octubre, 2011 en: [fci.uib.es/digitalAssets/177/177915\\_2.pdf](http://fci.uib.es/digitalAssets/177/177915_2.pdf)
- Ballenger-Browning, K., Shmitz, K., Rothacker, J., Hammer, P., Webb-Murphy, J., Johnson, D. (2011) Predictors of Burnout Among Military Mental Health Providers. *Military Medicine*, 176, (3), 253-260.
- Barroilhet, S., Forjaz, M.J., Garrido, E. (2005), Conceptos, teorías y factores psicosociales en la adaptación al cáncer, *Actas españolas de Psiquiatría*, 33, (6), 390-397.
- Brodsky, A. & Edelwich J. (1980), *Burn-out Stages disillusionment in the helping professions*, Human, Nueva York: Science Press.
- Casas, S. & Klijn, T. (2006), Promoción de la salud y entorno laboral saludable, *Rev Latino-am Enfermagem* 2006, 14, (1), 136-141.
- Cherniss, C. (1980), *Professional Burnout in the human service organizations*, Nueva York: Praeger.
- Contreras, F., Juárez, F., Murrain, E. (2008), Influencia del Burnout, la calidad de vida y los factores socioeconómicos en las estrategias de afrontamiento utilizadas por los profesionales y auxiliares de enfermería, *Pensamiento Psicológico*, 4, (11), 29-44.
- Contreras, F., Juárez, F., Barbosa, D., Uribe, A. (2010), Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas, *rev.fac.cienc.econ.*, 18, (2), 7-17.
- Da Silva, F. (2001) El síndrome del Burn Out. Drogas, ética y trasgresión, Montevideo, *Psicolibros*, Montevideo, 57-77. Recuperado el 19 de Octubre, 2011 en: [www.paginasprodigy.com/.../SilvaElsindromedelBurnOut.pdf](http://www.paginasprodigy.com/.../SilvaElsindromedelBurnOut.pdf)
- Dávila, M. (2011), Clima organizacional y síndrome de Burnout en una empresa mediana de manufactura, *Organo Oficial de Información del tecnológico de estudios superiores de*

*Coacalco*, (32), 1-9. Recuperado el 1 de Diciembre de 2011, en [http://www.tesco.edu.mx/gem/DOC/PDF/publicaciones/tescoat/tesco\\_pdf\\_tescoatl32\\_4\\_clima\\_OrganizacionalSindromeBurnot.pdf](http://www.tesco.edu.mx/gem/DOC/PDF/publicaciones/tescoat/tesco_pdf_tescoatl32_4_clima_OrganizacionalSindromeBurnot.pdf)

Dietzel, L. & Coursey, R. (1998), Predictors of emotional exhaustion among nonresidential staff persons, *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 21, (4), 340.

Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., Schaufeli, W. (2001). *The job demands-resources model of burnout*. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.

Dubrin, A. (1994). *Applying psychology Individual and organisational effectiveness*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.

Extremera, N., Durán, A., Rey, L. (2010), Recursos personales, síndrome de estar quemado por el trabajo y sintomatología asociada al estrés en docentes de enseñanza primaria y secundaria, *Ansiedad y estrés*, 16; (1), 47-60.

Freudenberger, H. (1974), Staff burnout, *J Soc Issues*, 30, 159-166.

Freudenberger, H. & Gail, N. (2006), The Burnout cycle, *Scientific American Mind*, 17, (3), 31-33.

Garcés de los Fayos, E. El Burnout. Recuperado el 28 de Septiembre, 2011 en: [www.salves.com.br/virtua/burnout.htm](http://www.salves.com.br/virtua/burnout.htm)

Gilbert, S., Laschinger, H., Leiter, M. (2010), The mediating effect of Burnout on the relationship between structural empowerment and organizational citizenship behaviours. *Journal of Nursing Management*, 18, (3), 339-348.

Grzywacz, J., Almeida, D., McDonald, D. (2002). “Workfamily spillover and daily reports of work and family stress in the adult labour force.” *Fam. Relat.*, 51, 28–36.

Helliwell, Tanis (1981), ¿Are you potential Burnout?, *Training Development Journal*, 35, (10), 25-29.

Kahill, S. (1988), “Symptoms of professional Burnout. A review of the empirical evidence”, *Canadian Psychology*, 29, (3), 284-297.

Kraft, U. (2006), Burned out, *Scientific American Mind*, 17, (3), 28-33.

Hernández, Terán, Navarrete & León (2007), El síndrome de Burnout: Una aproximación hacia su conceptualización, antecedentes, modelos expectativos y de medición. 3, (5), 50-68.

Recuperado el día 2 de Diciembre de 2011, en <http://dgsa.uaeh.edu.mx/revista/icea/IMG/pdf/4 - No.5.pdf>

- Plooly, J. & Roodt, G. (2010), Work engagement, Burnout and related constructs as predictors of turnover intentions. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36, (1), 1-13.
- Laigosa, D. & Marín, B. (2010), Formación en creencias de eficacia. Una propuesta para reducir el Burnout y optimizar los niveles de engagement en empleados, *International Journal of Psychological Research*, 3, (2), 86-92.
- Larson, J., Wilson, S., Beley, R. (1994). “The impact of job insecurity on marital and family relationships.” *Fam. Relat.*, 43, 138–143.
- Lavrova, K., Levin, A. (2006). Burnout Syndrome: Prevention and Management. Handbook for workers of harm reduction programs. *Central and Eastern European Harm Reduction Network*. Recuperado el día 2 de Diciembre, en [http://scholar.google.com.co/scholar?q=Burnout+Syndrome:+Prevention+and+Management.+Handbook+for+workers+of+harm+reduction+programs&hl=es&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholar](http://scholar.google.com.co/scholar?q=Burnout+Syndrome:+Prevention+and+Management.+Handbook+for+workers+of+harm+reduction+programs&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar)
- Lee, R. & Ashforth, B. (1990). “On the meaning of Maslach’s three dimensions of burnout.” *J. Appl. Psychol.*, 75, 743–747.
- Lindblom, K., Linton, S., Fedeli, C., Bryngelsson, L. (2006), Burnout in the working population: Relations to Psychosocial work factors, *International Journal of Behavioral Medicine*, 13, (1), 51-59.
- Lingard, H. (2005). Balancing study and paid work: The experiences of construction undergraduates in Australia. *Aust. J. Constr. Econ. Build.*, 5, 41–47.
- Lu, S. (2004). His job may affect baby-making. *Prevention*, 56, 101.
- Maslach, C. (1978). Job burnout—How people cope. *Public Welf.*, 36, (2), 56–58.
- Méndez, A. (2011). Síndrome de Burnout en médicos residentes. Ejercicio como estrategia para su disminución. *Asociación médica ABC*, 56, (2).
- Moon, T. & Hur, W. (2011), Emotional Intelligence, Emotional Exhaustion and Job Performance, *Social Behaviour and Personality*, 39, (8), 1087-1096.

- Moreno, B. Garrosa, E. Benavides-Pereira, A. Galves, M. (2003), Estudios transculturales del Burnout. Los estudios transculturales Brasil – España. *Revista Colombia de Psicología*, Recuperado el 23 de Agosto, 2011 en: [www.revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/articulo/.../1734](http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/articulo/.../1734)
- Moreno, A. Hidalgo, M. (2010) Relación entre el clima organizacional y el síndrome de burnout en empleados de una firma de vigilancia en una empresa carbonera de la Guajira (Colombia). *Psicogente*, Recuperado el 25 de Agosto, 2011: <http://www.unisimonbolivar.edu.co/rdigital/psicogente/index.php/psicogente>
- Nyberg, A., Bernin, P., Theorell, T. (2005), The impact of leadership on the health of subordinates, *The national institute for working life and the Swedish trade unions in Co-operation*, 1, 3-32.
- Peiró, J. & Rodriguez, I. (2008), Estrés Laboral, Liderazgo y Salud Organizacional, *Papeles del Psicólogo*, 29, (1), 68-82.
- Pereda, L., Celedonio F., Vasquez M., Zamora M. (2009), Síndrome de Burnout en médicos y personal paramédico, *Salud Mental*, 32, (5), 339-404.
- Quinceno, J. Vinaccia, S. (2007) Burnout “Síndrome de quemarse en el trabajo”. *Acta Colombiana de Psicología* 10. Universidad de San Buenaventura, Medellín, Colombia. Recuperado el 5 de Septiembre, 2011 en: [portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/.../art-11\\_117-125.p...](http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/.../art-11_117-125.p...)
- Quine, L. & Pahl, J. (1991). Stress and Coping in mothers caring for a child with severe learning difficulties: A test of Lanzarus “Transactional Model”. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 1, (1), 57-70.
- Raigosa, D. Marín, B. (2010). Formación en creencias de eficacia. Una propuesta para reducir el burnout y optimizar los niveles de engagement en empleados. *International Journal of Psychology Research*, 3, (2).
- Roberts, G. (1997). Advances in psychiatric treatment, Prevention of Burnout, *Journal of Continuing Professional development*. 3, 282-289. Royal Colledge of Psychiatrists. Recuperado el 3 de Diciembre de 2011, en <http://apt.rcpsych.org/content/3/5/282.full.pdf>
- Salovey, P. & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, & Personality*, 9, (3), 185-211.
- Schaufeli, W. Enzmann, D. Janssen, P. Rozeman, A. (1998). Dimensionality and validity of the Burnout Measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, (4), 331-351.

- Schaufeli, W. Greenglass, E. (2001). Introduction to special issue on Burnout and Health. *Psychology & Health*, 16, (5), 501.
- Schaufeli, W., Martinez, I., Marques, P., Salanova, M., Bakker, A. (2002). “Burnout and engagement in university students: A cross-national study.” *J. Cross Cult. Psychol.*, 33, 464–481.
- Schaufeli, W., Leiter, M., Maslach, C. (2008) Burnout: 35 years of research and practice. Recuperado el día 4 de Octubre de 2011, en [www.emeraldinsight.com/1362-0436.htm](http://www.emeraldinsight.com/1362-0436.htm)
- Selye (1956), *The stress of life*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Shirom, A. (2009). Stress and Health, *Burnout and Health: expanding our knowledge*, 25, (4), 281-285. Recuperado el 5 de Octubre de 2011, en [www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)
- Soares, J., Grossi, G., Sundin O. (2007) *Burnout among women: associations with demographic / socio-economic, work, life-style and health factors. Archives of Womens Ment Health*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2011, en <http://www.springerlink.com/content/b40888uw22w8t5tr>
- Wilson, L. *Adrenal Burnout Syndrome*. Diciembre 2007, LD Wilson Consultants, Inc. Recuperado el 3 de Diciembre de 2011, en [www.drlwilson.com/articles/adrenal\\_burnout.htm](http://www.drlwilson.com/articles/adrenal_burnout.htm)
- Toppinen-Tanner, S., Ojajarvi, A., Väänänen, A., Kalimo, R., Jäppinen, P. (2005). “Burnout as a predictor of medically certified sickleave absences and their diagnosed causes.” *Behav. Med.*, 31, (1), 18–27.
- Viniccia, A. & Alvaran, L (2004), “El síndrome del Burnout en una muestra de auxiliares de enfermería: Un estudio exploratorio”, *Revista Universidad Psicológica, Pontificia Universidad Javeriana*, 3, (1), 35-45. Recuperado el 3 de Diciembre de 2011, en [sparta.javeriana.edu.co/psicologia/publicaciones/descarga.php?id=59](http://sparta.javeriana.edu.co/psicologia/publicaciones/descarga.php?id=59)
- Vite V. B (2007). Indicadores de desempeño de la organización y su incidencia en el clima laboral de una empresa mediana transnacional de manufactura y comercialización. *Tesis de Maestría. IPN*.
- Wan-Yu Yen; Yawen Cheng; Chiou-Jong Chen; Pei-Yi Hu; Kristensen, Tages (2007), Psychometric properties of the chinese version of copenhagen Burnout Inventory among employees in two companies in Taiwan, *International Journal of Behavioral Medicine*, 14, (3), 126-133.
- Warr, P. (1987), *Work, Unemployment and Mental Health*, Oxford: Clarendon Press.

Schaufeli, W. & Greenglass, E. (2001), Introduction to special issue on Burnout and health, *Psychology and Health*, 16, (5), 501-510.

Yip, B. & Rowlinson, S. (2009), Job Redesign as an International Strategy of Burnout: Organizational Perspective, *Journal of Construction Engineering & Management*, 135, (8), 737-745.