

— ¿CUÁNDO NOS ENCONTRAMOS ANTE EL SÍNDROME DEL “QUEMADO” O BURNOUT?—

1. DEFINICIÓN DEL BURNOUT

Freudenberger (1974) describe el burnout como una “sensación de fracaso y una existencia agotada o gastada que resultaba de una sobrecarga por exigencias de energías, recursos personales o fuerza espiritual del trabajador” que situaban las emociones y sentimientos negativos producidos por el burnout en el contexto laboral.

Pines y Kafry (1978) definen el burnout como una experiencia general de agotamiento físico, emocional y actitudinal.

Dale (1979) es uno de los que inician la concepción teórica del burnout entendiéndolo como consecuencia del estrés laboral, y con la que mantiene que el síndrome podría variar en relación a la intensidad y duración del mismo.

Cherniss (1980) es uno de los primeros autores que enfatiza la importancia del trabajo, como antecedente, en la aparición del burnout y lo define como “cambios personales negativos que ocurren a lo largo del tiempo en trabajadores con trabajos frustrantes o con excesivas demandas”. Este concepto estaría vinculado a un triple proceso:

1. Desequilibrio entre demandas en el trabajo y recursos individuales (estrés).
2. Respuesta emocional a corto plazo, ante el anterior desequilibrio, caracterizada por ansiedad, tensión, fatiga y agotamiento.
3. Cambios en actitudes y conductas (enfrentamiento defensivo).

Otros autores que aportan una definición de burnout son Edelwich y Brodsky (1980), que lo definen como “una pérdida progresiva del idealismo, energía y motivos vividos por la gente en las profesiones de ayuda, como resultado de las condiciones del trabajo”.

Proponen cuatro fases por las cuales pasa todo individuo con burnout:

- a) Entusiasmo, caracterizado por elevadas aspiraciones, energía desbordante y carencia de la noción de peligro.
- b) Estancamiento, que surge tras no cumplirse las expectativas originales, empezando a aparecer la frustración.
- c) Frustración, en la que comienzan a surgir problemas emocionales, físicos y conductuales. Esta fase sería el núcleo central del síndrome.
- d) Apatía, que sufre el individuo y que constituye el mecanismo de defensa ante la frustración.

En 1981, **Maslach y Jackson** entienden que el burnout se configura como “un síndrome tridimensional caracterizado por agotamiento emocional, despersonalización y reducida realización personal”; podemos entender las tres dimensiones citadas de la siguiente manera:

- Agotamiento emocional: haría referencia a las sensaciones de sobre esfuerzo físico y hastío emocional que se producen como consecuencia de las continuas interacciones que los trabajadores deben mantener entre ellos, así como con los clientes.
- Despersonalización: supondría el desarrollo de actitudes y respuestas cínicas hacia las personas a quienes los trabajadores prestan sus servicios.
- Reducida realización personal: conllevaría la pérdida de confianza en la realización personal y la presencia de un negativo autoconcepto como resultado, muchas veces inadvertido, de las situaciones ingratas.

2. DELIMITACIÓN DEL SÍNDROME DE BURNOUT CON OTROS CONCEPTOS

Es frecuente no discernir el burnout de otros conceptos.

A continuación vamos a exponer algunas de las diferencias más importantes:

Tedio: algunos autores (Pines) han señalado que es aconsejable limitar el uso del término burnout a profesiones de ayuda que trabajan con personas como objetivo principal de sus ocupaciones, y emplear el término tedio para referirse al mismo fenómeno en los sujetos que trabajan en otras ocupaciones.

Depresión: el burnout es fundamentalmente un constructo social que surge como consecuencia de las relaciones interpersonales y organizacionales, mientras que la depresión es un conjunto de emociones y cogniciones que tienen consecuencias sobre esas relaciones interpersonales.

Alienación: ocurre cuando un sujeto tiene poca libertad para llevar a cabo una determinada tarea, mientras que el síndrome de quemarse se desarrolla cuando un sujeto tiene demasiada libertad para llevar a cabo una tarea que le es imposible o muy difícil de realizar.

Ansiedad: el síndrome de burnout es más amplio que el concepto de ansiedad y éste puede ser una respuesta al estrés. La ansiedad se produce cuando el individuo no posee los recursos necesarios para afrontar una situación, mientras que el burnout es un sobredimensionamiento de las exigencias sobre las habilidades del individuo.

Insatisfacción laboral: mientras que el síndrome de quemarse supone una actitud de despersonalización, este aspecto no se da en la insatisfacción.

Fatiga: Pines indica que una de las principales diferencias entre quemarse por el trabajo y la fatiga física es que el sujeto se recupera rápidamente de la fatiga pero no del síndrome de quemarse.

Estrés: parece existir acuerdo entre los autores en considerar el síndrome de quemarse como una respuesta al estrés laboral y calificarlo como una forma de tensión, entendiendo por tensión aquellos cambios psicológicos y conductuales del estrés sobre la persona y que son resultado de la acción de uno o varios estresores; además el estrés es un proceso que puede tener resultados positivos o negativos para los individuos que lo padecen, mientras que el burnout siempre conlleva resultados negativos.

3. EVOLUCIÓN DEL SÍNDROME DE BURNOUT

Si como plantea Cherniss (1980) el burnout es un fenómeno transaccional progresivo, el desarrollo del síndrome podría establecerse en las siguientes etapas:

4.1. **Fase de entusiasmo:** cuando el trabajo inicialmente se experimenta como algo estimulante.

4.2. **Fase de estancamiento:** cuando se comienzan a plantear dudas acerca del trabajo, del esfuerzo, de si vale la pena... las expectativas iniciales se oscurecen, los objetivos ya no son tan claros y comenzamos a aislarnos y a interpretar negativamente las propuestas. Aparecen los primeros síntomas (dolores de cabeza, estomacales, aburrimiento).

4.3. **Fase de frustración:** aquí las herramientas de la organización y las personales hacen que o bien salvemos positivamente la situación (recobremos la ilusión por nuevos proyectos, las motivaciones, o cambiemos hacia un trabajo con mejores perspectivas...) o se entra en una etapa donde los problemas psicosomáticos se van cronificando, y se va adoptando una actitud irritable, de paso del tiempo, dudas, inadecuación con las tareas.

4.4. **Fase de apatía:** o bien se resigna uno a cambiar las cosas, o entra en una etapa de no saber decir que no, de cinismo ante los clientes; comienzan las bajas laborales.

4.5. **Fase de quemado:** se produce un colapso físico e intelectual de no poder más, y es donde la enfermedad se manifiesta en sus características más comunes y acentuadas.

4. INSTRUMENTOS DE MEDIDA DEL BURNOUT

En la tabla siguiente se recogen algunos de los instrumentos más utilizados:

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

a) BURNOUT MEASURE

El Burnout Measure (BM) de Pines, Aronson y Kafry (1981) se creó originalmente como instrumento de medida del tedio (Tedium Measure), con lo que la escala sirve, sin distinción, para evaluar tanto a profesionales del campo de la ayuda y servicios a los demás como a otros.

El BM es una escala también tipo Likert de 21 ítems con siete opciones de respuesta [desde nunca (1) a siempre (7)] que mide las tres dimensiones del burnout que los autores conceptualizaron:

- **Agotamiento físico**, caracterizado por fatiga, agotamiento físico, sensación de destrucción y abatimiento (7 ítems).
- **Agotamiento emocional**, compuesto por sensación de depresión, agotamiento emocional y burnout (7 ítems).
- **Agotamiento mental**, formado por sensaciones de infelicidad, inutilidad y rechazo, falta de ilusión y resentimiento hacia las personas (7 ítems).

La puntuación en estas tres dimensiones se combina en una puntuación única que es la suma de los 21 ítems, de tal forma que se pueden alcanzar puntuaciones entre 21 y 147.

Agotamiento físico	Agotamiento emocional	Agotamiento mental
1. Me encuentro cansado.	1. Me siento deprimido.	1. Soy feliz.
2. Estoy agotado físicamente.	2. Estoy emocionalmente agotado.	2. Soy infeliz.
3. Me encuentro destrozado.	3. Me siento quemado.	3. Tengo un buen día.
4. Me siento sin fuerzas.	4. Me siento atrapado.	4. Me siento inútil.
5. Me encuentro desgastado.	5. Estoy preocupado.	5. Me encuentro optimista.
6. Me siento débil.	6. Me siento desesperado.	6. Me siento desilusionado.
7. Me siento enérgico.	7. Me siento ansioso.	7. Me siento rechazado.

Críticas a este método: Aunque puede considerarse que los niveles de agotamiento emocional son la variable principal del síndrome no es suficiente por no correlacionarlo con las otras dos variables actitudinales (despersonalización y baja realización personal).

b) STAFF BURNOUT SCALE

El Staff Burnout Scale (SBS) de Jones (1980) es una escala preparada para medir burnout sólo en profesiones relacionadas con la salud, y está compuesta por 30 ítems. La escala ofrece una puntuación general de burnout que permite una graduación según la frecuencia que el sujeto indica en sus respuestas a los ítems. Presenta una estructura factorial de cuatro componentes: Insatisfacción con el Trabajo (ítems 13, 17, 22, 25, 26, 27 y 29);
— **Tensión psicológica e interpersonal** (ítems 6, 8, 10, 18, 21 y 28);
— **Enfermedad y tensión** (ítems 1, 2 y 5);
— **Nulas relaciones profesionales** con los Pacientes (ítems 11, 14 y 30). Además presenta unas preguntas de valoración de sinceridad en las respuestas (ítems 3, 4, 7, 9, 12, 15, 19, 20, 23 y 24).

Las puntuaciones de la escala son:

- Totalmente de acuerdo (7).
- Bastante de acuerdo (6).
- Algo de acuerdo (5).
- Algo en desacuerdo (3).
- Bastante en desacuerdo (2).
- Totalmente en desacuerdo (1).

ÍTEMS DEL CUESTIONARIO STAFF BURNOUT SCALE (SBS) DE JONES (1980):

- 1) Durante mi trabajo me encuentro fatigado.
- 2) Últimamente he faltado al trabajo por tener un constipado, gripe, fiebre u otros problemas de salud.
- 3) En alguna ocasión he perdido la calma y me he puesto furioso en el trabajo.
- 4) Todos mis hábitos laborales son buenos y deseables.
- 5) En ocasiones tengo dolores de cabeza durante mi trabajo.
- 6) Con frecuencia me encuentro a gusto relajándome con una copa de más después del trabajo.
- 7) Nunca murmuro sobre otros en el trabajo.
- 8) Creo que las dificultades de mi trabajo han influido en mis problemas familiares.
- 9) Nunca llego tarde a una cita.
- 10) Con frecuencia tengo el deseo de tomar algún medicamento para tranquilizarme mientras trabajo.
- 11) He perdido el interés por mis pacientes y tengo tendencia a tratarlos con indiferencia, de forma mecánica.
- 12) En ocasiones en el trabajo pienso cosas que no me gustaría que supieran otras personas.
- 13) Con frecuencia me encuentro desanimado y pienso en dejar mi trabajo.
- 14) Me pongo furioso e irritado con frecuencia con mis pacientes.

- 15) Algunas veces me enfado en el trabajo.
- 16) Tengo problemas para enfrentarme a mis compañeros.
- 17) Estoy muy interesado por mi confort y bienestar laboral.
- 18) Intento evitar a mis supervisores.
- 19) Me encantan todos mis compañeros de trabajo.
- 20) Siempre hago lo que se espera de mí a pesar de los inconvenientes que pueda encontrar.
- 21) Últimamente estoy teniendo algunos problemas en mi desempeño laboral por falta de cooperación con los pacientes.
- 22) Todas las normas que existen en mi trabajo me impiden realizar óptimamente mis obligaciones laborales.
- 23) En ocasiones dejo para mañana lo que puedo hacer hoy.
- 24) No siempre le digo la verdad a mis supervisores y/o compañeros.
- 25) Encuentro mi ambiente de trabajo deprimente.
- 26) Creo que mi trabajo es poco estimulante y ofrece pocas oportunidades de ser creativo.
- 27) Con frecuencia pienso en buscar un nuevo trabajo.
- 28) Las preocupaciones derivadas de mi trabajo me han quitado el sueño.
- 29) Creo que existen pocas oportunidades de progresar en mi trabajo.
- 30) En el trabajo evito el trato con los pacientes.

c) MASLACH BURNOUT INVENTORY

El Maslach Burnout Inventory (MBI) de Maslach y Jackson (1981) es un instrumento en el que se plantea al sujeto una serie de enunciados sobre los sentimientos y pensamientos con relación a su interacción con el trabajo.

Es el instrumento que ha generado un mayor volumen de estudios e investigaciones, formado por 22 ítems que se valoran con una escala tipo Likert. En la versión inicial la escala para valorar los ítems presentaba 2 formas: una de frecuencia y otra de intensidad. En la forma de frecuencia el sujeto valora, mediante un rango de 7 adjetivos que van de “nunca” a “todos los días”, con qué frecuencia experimenta cada una de las situaciones descritas en los ítems. En la forma de intensidad, la escala de evaluación de los ítems tenía 8 grados, y el sujeto valoraba la intensidad con la que siente esas mismas situaciones. Maslach y Jackson consideraron que las correlaciones entre ambas formas se solapaban, por lo que recomendaron retener la forma de frecuencia y eliminar la de intensidad. La factorización de los 22 ítems arroja en la mayoría de los trabajos 3 factores, que son denominados agotamiento emocional, despersonalización y realización personal en el trabajo.

Los tres factores han sido obtenidos con muestras de diferentes colectivos profesionales. Estos factores constituyen las tres subescalas del MBI:

- La **subescala de agotamiento emocional** (emotional exhaustion) (AE) está formada por 9 ítems que describen sentimientos de estar abrumado y agotado emocionalmente por el trabajo;
- La **subescala de despersonalización** (despersonalization) (D) está formada por 5 ítems que describen una respuesta impersonal y falta de sentimientos hacia los sujetos objeto de atención;
- La **subescala de realización personal en el trabajo** (personal accomplishment) (RP) está compuesta por 8 ítems que describen sentimientos de competencia y realización

Mientras que en las subescalas de agotamiento emocional y despersonalización puntuaciones altas corresponden a altos sentimientos de estar quemado, en la subescala de realización personal en el trabajo bajas puntuaciones corresponden a altos sentimientos de quemarse.

Se deben mantener separadas las puntuaciones de cada subescala y no combinarlas en una puntuación única porque no está claro si las tres pesan igual en esa puntuación única o en qué medida lo hacen.

En cuanto al resultado, tanto el constructo de quemarse como cada una de sus dimensiones son consideradas como variables continuas, y las puntuaciones de los sujetos son clasificadas mediante un sistema de percentiles para cada escala.

Los sujetos por encima del percentil 75 se incluyen en la categoría "alto", entre el percentil 75 y el 25 en la categoría "medio" y por debajo del percentil 25 en la categoría "bajo".

Aunque el MBI fue elaborado inicialmente para profesionales de la salud, posteriormente se han realizado adaptaciones para todo tipo de profesionales (sustituyendo la palabra paciente por alumno en el caso de profesores, o por la de compañero, en el caso de directivos u otros).

MBI (INVENTARIO DE BURNOUT DE MASLACH)

A continuación encontrará una serie de enunciados acerca de su trabajo y de sus sentimientos en él. Le pedimos su colaboración respondiendo a ellos como lo siente.

No existen respuestas mejores o peores, la respuesta correcta es aquella que expresa verídicamente su propia existencia. Los resultados de este cuestionario son estrictamente confidenciales y en ningún caso accesibles a otras personas. Su objeto es contribuir al conocimiento de las condiciones de su trabajo y mejorar su nivel de satisfacción.

A cada una de las frases debe responder expresando la frecuencia con que tiene ese sentimiento de la siguiente forma:

Nunca:	1 Algunas veces a la semana:	4
Algunas veces al año:	2 Diariamente:	5
Algunas veces al mes:	3	

Por favor, señale el número que considere más adecuado:

1. **AE** Me siento emocionalmente defraudado en mi trabajo.
2. **AE** Cuando termino mi jornada de trabajo me siento agotado.
3. **AE** Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento agotado.
4. **RP** Siento que puedo entender fácilmente a las personas que tengo que atender.
5. **D** Siento que estoy tratando a algunos beneficiados de mí como si fuesen objetos impersonales.
6. **AE** Siento que trabajar todo el día con la gente me cansa.
7. **RP** Siento que trato con mucha efectividad los problemas de las personas a las que tengo que atender.
8. **AE** Siento que mi trabajo me está desgastando.
9. **RP** Siento que estoy influyendo positivamente en las vidas de otras personas a

través de mi trabajo.

10. **D** Siento que me he hecho más duro con la gente.

11. **D** Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente.

12. **RP** Me siento muy enérgico en mi trabajo.

13. **AE** Me siento frustrado por el trabajo.

14. **AE** Siento que estoy demasiado tiempo en mi trabajo.

15. **D** Siento que realmente no me importa lo que les ocurra a las personas a las que tengo que atender profesionalmente.

16. **AE** Siento que trabajar en contacto directo con la gente me cansa.

17. **RP** Siento que puedo crear con facilidad un clima agradable en mi trabajo.

18. **RP** Me siento estimulado después de haber trabajado íntimamente con quienes tengo que atender.

19. **RP** Creo que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo.

20. **AE** Me siento como si estuviera al límite de mis posibilidades.

21. **RP** Siento que en mi trabajo los problemas emocionales son tratados de forma adecuada.

22. **D** Me parece que los beneficiarios de mi trabajo me culpan de algunos de sus problemas.

AE: Agotamiento Emocional; **D:** Despersonalización; **RP:** Realización Personal.

Algunas investigaciones con el MASLACH BURNOUT INVENTORY:

PROFESIÓN OBJETO DE ESTUDIO

—Trabajadores sociales.

—Profesores.

—Secretarias.

—Enfermeras.

—Médicos.

—Estudiantes.

—Bibliotecarios.

—Policías.

—Trabajadores de salud mental.

—Trabajadores de las fuerzas armadas.

—Supervisores y directores.

—Terapeutas ocupacionales.

—Psicólogos.

—Personal de educación.

—Militares.

—Vigilantes penitenciarios.

—Trabajadores de centros ocupacionales.

5. VARIABLES DESENCADENANTES O ANTECEDENTES DEL BURNOUT

Por variables desencadenantes o antecedentes entendemos aquellas variables que predicen la aparición del burnout y pueden ayudarnos a comprender mejor su origen. Las formas de identificarlas pueden ser muy variadas y permiten entender que las variables a analizar se han enfocado desde varias perspectivas: variables más relacionadas con aspectos personales del individuo, con características propias del contexto laboral o con aspectos relacionados con circunstancias externas al trabajo o, incluso, desde perspectivas interrelacionadas:

— Desarrollo del síndrome: interacciones sujeto-entorno de trabajo.

— Desencadenantes: estresores laborales.

— Facilitadores o inhibidores: variables personales.

Dividimos las variables en tres categorías:

- Organizacionales.
- Sociales.
- Personales.

1) **Organizacionales:** Son variables intrínsecas a la organización que pueden por sí mismas generar situaciones negativas, o bien juegan un papel importante en la interacción continua trabajador-puesto de trabajo.

Entre estas variables podemos distinguir:

- *Dinámica del trabajo:* fruto de interacciones mal conducidas con compañeros o supervisores, de planteamientos directivos descendentes poco claros, de un mal establecimiento de los roles a desempeñar.
- *Inadecuación profesional:* no adaptarse el perfil profesional y personal del individuo al perfil del puesto de trabajo que desempeña, no tanto por sí mismo como por el hecho de tener que seguir trabajando en un puesto al que objetivamente no está adecuado profesionalmente.
- *Sobrecarga de trabajo:* referida a las exigencias del trabajo que sobrepasan las racionalmente aceptables, y que suelen ir acompañadas de exceso de tareas que no son agradables. A más exigencias, y por tanto mayor responsabilidad en sus actuaciones habituales, mayor probabilidad de aparición del síndrome.
- *Los contenidos:* relacionados con la variedad de tareas, el grado de feedback, la identidad de las mismas, la realización.
- *Ambiente físico de trabajo:* estresores como el nivel de ruido que debe soportar el sujeto en el lugar de trabajo, y en concreto sus características de intensidad, control, predictibilidad y frecuencia, suponen una fuente importante de estrés laboral.
- *Los turnos de trabajo:* el trabajo nocturno, como variable que incide en el síndrome; especialmente cuando a su vez implica una sobrecarga de trabajo, junto con las dificultades propias de la sociabilidad por la falta continuada de descanso.
- *Conflicto y ambigüedad de rol:* un rol puede ser definido como el conjunto de expectativas y demandas sobre conductas que se esperan de la persona que ocupa una determinada posición.
- *Estresores relacionados con las nuevas tecnologías:* las nuevas tecnologías afectan a los profesionales, facilitando o entorpeciendo el desempeño de las tareas, y conllevan un cambio en las habilidades que el sujeto debe poner en práctica para desempeñar el trabajo.
- *Estructura organizacional:* el burnout se da en aquellas organizaciones excesivamente centralizadas o rígidas en las que prácticamente todo está previamente definido, y las posibilidades de improvisar o de tomar decisiones están muy restringidas. También en estructuras descentralizadas donde la improvisación y el “verlas venir” se impone.
- *Estresores económicos:* cuando existe inseguridad económica (contrato inestable, ausencia del mismo, insuficiencia económica, previsiones negativas sobre el futuro del puesto de trabajo, etc.) aumenta la vulnerabilidad al burnout.
- *Desafío en el trabajo:* se refiere a la circunstancia que a veces se da en los trabajadores, dentro del contexto laboral, de tener que estar continuamente demostrando su capacidad para desarrollar adecuadamente el desempeño laboral. A más desafío más burnout, en concreto, mayor despersonalización y menor realización personal.
- *El clima organizativo:* integrado por variables como:
 1. *Participación en la toma de decisiones.*

2. *Autonomía en el trabajo.*
3. *Compromiso con el trabajo.*
4. *Relaciones con los compañeros.*

2) **Sociales:** Son variables no relacionadas con el contexto laboral y sí con otros ámbitos que pueden originar fricciones importantes: familia, amigos, estilos de vida, etc.

— El apoyo social está centrado fundamentalmente en el apoyo que la persona recibe de familiares y amigos. Podemos distinguir la incidencia del apoyo en varios aspectos:

1. Comunicación: cuando los flujos comunicativos se deterioran en el ambiente social del individuo, la aparición de burnout aumenta.
2. Actitudes de familiares y amigos: está muy condicionada por las relaciones interpersonales pero, en este caso, se refiere al sentido positivo o negativo de las actitudes que familiares y amigos tienen hacia la persona.
3. Problemas familiares: El hecho de que ocurran problemas familiares que distorsionen el funcionamiento normal de la dinámica del hogar predispone a la persona a sufrir burnout.
4. Recursos de afrontamiento familiares: cuando la familia facilita la puesta en marcha de diversos recursos para afrontar las situaciones que pueden dar lugar a burnout, la persona presenta menor vulnerabilidad a su padecimiento.
5. Cultura: el burnout no afecta de la misma manera a individuos pertenecientes a una cultura u otra, debido fundamentalmente a que ésta marca no sólo la forma de entender el desempeño laboral, sino también la manera de entender las relaciones sociales y los diferentes apoyos que la persona puede recibir.

3) **Personales:** Son variables propias del individuo y hacen referencia a aspectos de su personalidad, sus sentimientos y pensamientos, sus emociones, sus actitudes, etc:

— *Locus de control:* es la creencia de que los sucesos de la vida y sus efectos son controlables por las propias decisiones (locus interno) o no (locus externo). Cuanto menos control de la situación cree tener el individuo mayores posibilidades habría de que apareciera el síndrome.

— *Personalidad resistente (hardiness):* se caracteriza por un sentimiento de compromiso hacia sí mismo y el trabajo, por una percepción de control del ambiente, así como una tendencia a acercarse a los cambios de la vida con una actitud de desafío antes que de amenaza.

— *Sexo:* la variable sexo no tiene una influencia clara. El rol familiar-laboral relevante que juega la mujer la hace más vulnerable al burnout; así, las mujeres presentan más conflicto de rol, conflictos familia-trabajo, entre otros, por lo que serán más propensas a presentar el síndrome. En general la mujer presenta puntuaciones más elevadas en la dimensión agotamiento emocional, pero más bajas en reducida realización personal; mientras que los varones puntúan más alto en despersonalización. Sin embargo esta variable no es del todo concluyente.

— *Edad:* la edad aparece como una variable que puede matizar el síndrome en el contexto laboral, de tal manera que a mayor o menor edad también se debe encontrar una correspondencia en experiencia y madurez y en la forma de afrontar las diferentes presiones que afectan al individuo.

— *Estado civil:* existen estudios que correlacionan que los individuos casados o que conviven con su pareja tienen menores índices de estar quemado.

— *Estrategias de afrontamiento:* lo que supone que el individuo está empleando unas estrategias de afrontamiento que son acertadas para hacer frente a la situación, centradas

en el carácter activo y en el problema, que hacen que disminuya la posibilidad de padecer burnout.

— *Autoeficacia*: la autoeficacia es entendida como la percepción que tiene el individuo de sentirse eficaz con las tareas que realiza, fundamentalmente con aquellos aspectos donde se requiere “comprobar” la valía personal del individuo.

— *Patrón de personalidad tipo A*: caracteriza a los individuos con altos componentes de competitividad, esfuerzo por conseguir el éxito, agresividad, prisa, impaciencia, inquietud, que predisponen claramente al burnout.

— *Expectativas personales*: se refiere a aquellas expectativas que el individuo tiene hacia cualquier evento vital; conforme las expectativas de la persona no se cumplan aumentará el riesgo de padecer burnout.

Podríamos concluir que las variables más analizadas son las que se encuadran en el contexto laboral, dentro de las organizacionales. Se consensúa la importancia de estas variables por encima de las otras, puesto que el burnout se ha conceptualizado fundamentalmente en el contexto laboral. La mayoría de trabajos parten de la presunción de que las diversas variables laborales condicionan, por sí mismas, determinadas reacciones en los individuos que podrían conducir al padecimiento del burnout.

6. CONSECUENCIAS DEL BURNOUT

Las experiencias de estrés provocan en el individuo respuestas fisiológicas, cognitivoafectivas y conductuales, además de generar consecuencias importantes para la organización a la que se pertenece.

a) Consecuencias para la organización

Las consecuencias más importantes del burnout en las organizaciones repercuten sobre los objetivos y los resultados de estas, y entre ellas cabe citar la satisfacción laboral disminuida, el absentismo laboral elevado, el bajo interés por las actividades laborales, el deterioro de la calidad de servicio de la organización, el aumento de los conflictos interpersonales con supervisores, compañeros y usuarios de la organización, el aumento de la rotación laboral no deseada y el aumento de accidentes laborales.

b) Consecuencias personales

Existe acuerdo al considerar que aparecen implicados todos los sistemas del organismo. Golembiewski (1989), en un estudio realizado en Canadá, señala entre otros: Dolor de estómago, dolor de cabeza, dolor de espalda, tobillos hinchados, contracturas musculares. Parece que las correlaciones más intensas se dan entre agotamiento emocional y falta de salud y las menos intensas entre falta de salud y despersonalización.

Principales consecuencias del estrés laboral que se asocian al síndrome de quemarse por el trabajo desde una perspectiva individual

Emocionales	Actitudinales	Psicosomáticas
Sentimientos de soledad	No verbalizar	Dolor precordial y palpitaciones
Sentimientos de alienación	Cinismo	Hipertensión
Ansiedad	Apatía	Crisis asmáticas
Sentimientos de impotencia	Hostilidad	Catarros frecuentes
Sentimientos de omnipotencia	Susplicacia	Mayor frecuencia de infecciones
Culpabilidad	Autonegatividad	Aparición de alergias
Frustración	Consumo de alcohol y	Dolores cervicales y de espalda

drogas

Fatiga
Alteraciones menstruales
Úlcera gastroduodenal
Diarrea
Jaquecas
Insomnio

c) Consecuencias sociales

Consecuencias sobre las relaciones interpersonales extralaborales, actitudes negativas hacia la vida en general. Disminución de la calidad de vida personal. Las consecuencias del síndrome de quemarse por el trabajo sobre las relaciones interpersonales se asocian a las actitudes y conductas de carácter negativo desarrolladas por el sujeto (no verbalizar, suspicacia, irritabilidad, etc.), así como al agotamiento emocional.

7. ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

a) Estrategias de actuación

Los estresores percibidos desde el prisma organizativo laboral son de carácter crónico; estas estrategias van consustanciadas a mejorar las condiciones de trabajo con carácter general. Profundizaremos en ellas:

— *Programas de anticipación hacia lo real*: debido a la discrepancia existente entre las expectativas que los profesionales tienen cuando empiezan a trabajar y la realidad que encuentran cuando se incorporan a las mismas, es un choque que se pretende se experimente antes de que el profesional ingrese en la organización mediante programas de simulación o rol no reales que adecuen el alto nivel de expectativas y objetivos que se fijan al principio de la carrera y que suelen ser irreales una vez dentro de las empresas.

— *Desarrollo organizacional*: el desarrollo organizacional es un proceso que busca mejorar las organizaciones a través de esfuerzos planificados a largo plazo, orientados a la cultura organizacional, y en los procesos sociales y humanos de la organización. Objetivos:

1. Crear condiciones en las que el conflicto se maneje adecuadamente y sea considerado como algo normal en la vida de la organización.
 2. Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
 3. Crear un ambiente en el cual la autoridad esté basada en el conocimiento y la habilidad personal.
 4. Aumentar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
 5. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización.
 6. Aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en el planeamiento y ejecución.
 7. Encontrar soluciones sinérgicas a problemas frecuentes, es decir, creativas y con ayuda de las partes y en cooperación, ya que el resultado es mejor que con el conflicto.
- Para ser eficaz un programa de cambio y desarrollo organizacional debe reunir una serie de características entre las que destacamos: la dirección, en todos sus niveles, debe sentirse comprometida en un esfuerzo de cambio; los miembros de la organización deben tener participación y cierto grado de control o autonomía en las decisiones que afecten a los elementos de su trabajo; todo esfuerzo de cambio debe estar guiado y su resultado ser valorado en sus aspectos cuantitativos y cualitativos; los miembros de toda organización necesitan oportunidades para encontrar a través de su propio trabajo nuevos objetivos y, consecuentemente, mayor motivación.

b) Estrategias individuales

Las técnicas para la adquisición y la mejora de las estrategias individuales de afrontamiento pueden ser clasificadas como:

1. Programas dirigidos a las estrategias instrumentales: cuando tienen como objetivo la **adquisición de destrezas para la resolución de problemas**.
2. Programas dirigidos a las estrategias de carácter paliativo: cuando su objetivo es la **adquisición de destrezas para el manejo de las emociones**.

Resultan más efectivas las de carácter activo o centradas en el problema, entre las que señalamos: el entrenamiento en solución de problemas, el entrenamiento en asertividad y el entrenamiento para el manejo eficaz del tiempo.

— *Entrenamiento en solución de problemas*: es una técnica que trata de ayudar a las personas a resolver problemas y tomar decisiones más adecuadas.

— *La asertividad*: la conducta asertiva se manifiesta en la expresión directa, honesta, en la no exclusión de una opinión contradictoria. Las deficiencias en asertividad dentro del entorno laboral pueden tener consecuencias importantes. A diferencia de la persona agresiva que no reconoce los derechos de los demás, la persona asertiva es una persona abierta, flexible y respetuosa de los derechos de los demás.

— *Programas de manejo del tiempo*: Capacidad de establecer objetivos y prioridades en las decisiones: saber decir “no”, saber delegar de forma eficaz, no querer ser omnipotente, programar tiempo para ordenar ideas, propósitos y valores.

Recursos prácticos de gestión del tiempo:

1. Dedicar los últimos minutos de la jornada a decidir la planificación de la siguiente con márgenes de tiempo realistas.
2. Saber aprovechar e incluso saborear desplazamientos, esperas y otros tiempos normalmente vividos como inútiles o enervantes (llevar consigo material de lectura, anotar ideas, aprovechar para relajarse...)
3. Concentrar la atención en hacer bien lo que se está haciendo en cada momento, incluso durante períodos breves de tiempo.
4. Saber vivir el tiempo de ocio.
5. Procurar pensar —y sentir— con la mayor frecuencia posible que “esto es lo mejor que puedo estar haciendo en este momento”.

c) Otras estrategias de afrontamiento desde la perspectiva individual

Aumentar su competencia profesional asistiendo a congresos o jornadas, revisando la literatura científica de su campo profesional y desarrollando la investigación. También deben asistir a cursos de reciclaje y formación continuada.

Llevar a cabo un **rediseño en la realización de las tareas** como iniciativa individual.

Distanciamiento mental del trabajo fuera del horario laboral. Hacer ejercicio físico o algún deporte, practicar yoga o relajación, adquirir compromisos ideológicos.

Tomar **pequeños momentos de descanso durante el trabajo**. Tales descansos sirven como respiros emocionales que facilitan la relajación del sujeto y su distanciamiento psicológico de un problema.

Marcarse objetivos reales y factibles de conseguir. De esta forma se pueden conseguir metas y los sentimientos de competencia social se verán reforzados.

Evitar la excesiva implicación con el trabajo y con las personas hacia las que se dirigen los servicios.

d) Estrategias de carácter social

Por medio del apoyo social, tanto en el trabajo como en el entorno familiar y social, los sujetos obtienen nueva información, adquieren nuevas habilidades o mejoran las que ya poseen, obtienen refuerzo social y retroinformación sobre la ejecución de las tareas, y consiguen apoyo emocional, consejos y otros tipos de ayuda.

El apoyo social aparece como una de las principales variables que permiten prevenir y aliviar las respuestas que el individuo genera ante los estresores y sus efectos. El apoyo social es como la información que permite a las personas creer que se preocupan por ellos y son valorados y estimados.

Pines (1983) distingue las siguientes formas de ofrecer apoyo social en el trabajo:

1. Escuchar de forma activa, pero sin dar consejos ni juzgar sus acciones.
2. "Acariciar". Dar apoyo en el sentido de que un compañero o jefe confirme que se están haciendo bien las cosas.
3. Crear necesidades y pensamientos de reto, desafío, creatividad e implicación en el trabajo.
4. Apoyo emocional que haga reflexionar al sujeto sobre si realmente ha agotado todas las posibles soluciones.
5. Participar en la realidad social del sujeto, confirmando o cuestionándole las creencias sobre sí mismo, sobre sus conceptos.

DOCUMENTO EXTRAÍDO DE LA OBRA:

Ergonomía y psicología aplicada

La 4ª edición de este manual para la formación de especialistas es aún más didáctica, incluye test de autoevaluación y un CD-ROM con normativa y documentación complementaria que le permitirá acceder a contenidos gratuitos "on line" sobre esta materia. De esta forma, el libro se convierte en un excelente instrumento para cursar esta especialidad, con arreglo al anexo VI del Reglamento de los Servicios de Prevención.

Su contenido se estructura en nueve grandes apartados que van desde el origen de la ergonomía hasta conceptos tan recientes como el mobbing, el síndrome del "quemado" u otras patologías de índole psicosocial (adicción al trabajo, acoso sexual y violencia en el lugar del trabajo).

Adquiriendo esta monografía podrá solicitar, gratuitamente, una clave de acceso a nuestro sitio web que le permitirá descargar 4 documentos (sentencias, convenios, formularios, etc.) y consultar sin límite el resto de contenidos, como ayudas y subvenciones, Avances Informativos, artículos y documentos de interés, supuestos prácticos, etc.

Además, podrá apuntarse, sin ningún coste, a los Servicios de Notificaciones de convenios colectivos y de ayudas y subvenciones y le comunicaremos, de forma personalizada en su correo electrónico, la publicación y disponibilidad de convenios y subvenciones