



UNIVERSIDAD CENTRAL

VICERRECTORIA ACADEMICA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**“SÍNDROME DEL BURNOUT Y SUS POSIBLES EFECTOS EN TRABAJADORES DE
RRHH DE PRODUCCION INDUSTRIAL EN LA CCSS DURANTE EL ULTIMO
CUATRIMESTRE DEL 2024”**

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GERENCIA.**

Estudiante:

LUIS ALONSO MARCHENA BOLAÑOS


Tutora:

LICDA. ANA CECILIA RUIZ CAMPOS

Sede Central

JULIO 2025

CONTENIDO

	0
DECLARACIÓN JURADA.....	1
CÉDULA DE IDENTIDAD.....	2
CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR	4
CARTA DE APROBACIÓN DEL LECTOR.....	5
CERTIFICADO DEL FILÓLOGO	6
CONTENIDO.....	7
AGRADECIMIENTOS	11
Resumen	13
Abstract.....	15
CAPÍTULO I: PROBLEMA	17
1.1. Planteamiento del problema.....	17
1.2.1 Objetivo general.....	23
1.2.2 Objetivos específicos.....	23
1.3. Justificación.....	24
1.3.1. Antecedentes	26
1.3.2. Antecedentes Internacionales.....	28

1.3.3. Antecedentes Nacionales.....	31
1.4. Proyecciones.....	34
1.4.1. Alcances	34
1.4.2. Limitaciones.....	34
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	36
2.1 ¿Qué es el Burnout?.....	36
2.2 Sobrecarga de trabajo.....	44
2.3 Realización personal y reconocimiento	47
2.4 Efectos en la salud.....	51
2.5 Cinismo laboral	52
2.6 Sisifemia	54
2.7 La visión moderna de las teorías de Recursos Humanos y el burnout.	56
2.7.1 Capital humano	56
2.7.2 Conducta de las personas	61
2.7.3 Sistemas de administración y prácticas de recursos humanos	63
2.7.4 Nuevas tendencias de los recursos humanos.....	65
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	67
3.1. Enfoque de la investigación	67
3.2. Método de la Investigación.....	69
3.3 Fuentes de información	69

3.3.1 Fuentes primarias	70
3.3.2 Fuentes secundarias	71
3.3. Variables de Análisis.....	71
3.5. Instrumentos.....	74
3.5.1. Herramienta Maslach Burnout Inventory cuestionario MBI	74
3.5.2. Sub escalas evaluadas.....	78
3.5.2.1. Sub escala de agotamiento emocional.....	79
3.5.2.2. La Dimensión Despersonalización.....	80
3.5.2.3. Dimensión Realización Personal.....	81
3.6. Proceso para la Recolección y Análisis de Datos.....	83
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	89
4.1 Análisis de datos arrojados por la herramienta MBI-HSS (Maslach Burnout Inventory)	92
Tabla 18	95
<i>Promedio total sub escala MBI-HSS</i>	95
4.2 Burnout moderado como resultado.....	95
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	99
5.1. Conclusiones	99
5.2. Recomendaciones	105
Referencias	108

ANEXOS	113
Cuestionarios	113
Tablas utilizadas	115
Tablas	115
Imágenes utilizadas	116

AGRADECIMIENTOS

A Dios por la vida y darme la oportunidad de poder llegar a este punto en mi vida.

A mi familia:

Cada uno de ellos me ha apoyado en el camino que significa estudiar una carrera universitaria.

Hoy ya solo queda el recuerdo de los momentos donde por un examen, una presentación, una clase o tareas, no pudimos ir a pasear o tan siquiera comer juntos. Fueron años de sacrificio personal y familiar al querer estudiar y trabajar.

Por supuesto que no puedo dejar de agradecer especialmente a mi esposa, ella fue la que me impulso y apoyó en todo momento para que estudiara y terminara mi carrera profesional y en los momentos que ya no quería seguir fue el apoyo para terminar... Mil gracias.

A mis profesores:

De cada uno de ellos aprendí no solo la materia que impartían, sino también conocí personas, personas maravillosas que de apoco se convirtieron en esos compañeros de las tardes que veía a lo largo de los cuatrimestres, personas que como yo se mojaron en la misma lluvia que yo me mojé, que daban la clase, muchos de ellos después de un día de trabajo y lo hacían con toda la disposición, algunas veces hasta fines de semana que podían disfrutar con sus familias y estaban dispuestos a aclarar una duda.

Personas que durante la pandemia, se esforzaron por darnos clases aun cuando todos estábamos en momentos de incertidumbre, que barbaros, gracias, por que para muchos de nosotros el rato de la clase era un momento para poder desconectar de todo lo que nos rodeaba.

A la administracion de la universidad porque en época de pandemia pudieron guiarnos al salto de lo presencial a lo virtual y no nos dejaron botados, gracias.

Entonces puedo decir que conocí personas maravillosas que se dedicaron de corazón y con pasión por enseñarnos e instruirnos aun cuando todo parecía no tener un futuro cierto.

DEDICATORIA

Para las dos personas que estuvieron siempre a mi lado en este camino mi Profesora y Tutora Licda. Ana Cecilia Ruiz Campos quien me apoyó y no dejó de creer en mí.

A mi Esposa que con orgullo puedo decir que es quien ha sido mi compañera de trabajo durante el proceso de tesis, porque me impulsó para terminar y me ha apoyado en todo el camino.

A las dos gracias.

Resumen

La Dirección de Producción Industrial es un ente adscrito a la Gerencia de Logística del CCSS, cuenta con 9 Unidades de producción, cada unidad tiene una encargada tramitadora – facilitadora de Recursos Humanos, algunas de las unidades cuentan con más de 150 personas entre administrativos y operarios de producción.

Por lo anterior y con la cantidad de personal a cargo es que por medio de la observación del comportamiento de varias de las encargadas de RRHH en diferentes Unidades de Producción, es que se pudo observar patrones de comportamiento que podían denotar cierto grado de burnout.

En este trabajo se busca identificar un problema que poco a poco ha ido calando en los trabajadores por décadas, pero como muchas enfermedades de índole laboral, se va dejando de lado hasta que se dé la suficiente difusión para que las personas y, sobre todo, las empresas le den la atención que se merece. Esta enfermedad va dejando en el camino muchas personas dañadas por síntomas que desconocen y que son tratadas de forma indebida debido a la similitud de síntomas con otras enfermedades.

En el caso del burnout, desde la década de los setenta, la Doctora Christina Maslack ha estado haciendo estudios y generando esa difusión que necesita esta enfermedad para que se le considere como un problema de índole laboral. No es sino hasta el año 2022 que la Organización Mundial de la Salud (OMS) incluyó el burnout en la lista de enfermedades que pueden aquejar a los trabajadores, esto en el marco de la época post pandemia, y que se ha querido encajonar como una enfermedad que solo sufren los teletrabajadores y personal que tiene trato con el cliente.

En la actualidad algunos, aunque no muchos, investigadores hacen esfuerzos por demostrar que todos los trabajadores pueden, de una u otra forma, ser aquejados por el burnout y más aun los que tienen que tratar con público, como los trabajadores de servicio al cliente.

Desconocer el burnout como una enfermedad que puede aquejar a nuestros colaboradores es desconocer el entorno que nos rodea. Para los nuevos administradores es importante poder reconocer y entender qué es estrés, depresión, cinismo laboral, burnout, cansancio, fatiga trabajo bajo presión y las circunstancias que rodean a los colaboradores de su organización, así como entender que, a corto o mediano plazo, afectarán tanto su vida laboral como personal.

Saber que las consecuencias no solo son laborales, sino que también se manifiesta a nivel personal e interpersonal, debería hacernos reflexionar como administradores que esta enfermedad no solo se puede tratar por parte de la psicología, si no que se puede tratar por parte de la administracion por lo devastador que puede ser para los colaboradores las consecuencias de esta enfermedad, sin dejar de lado los perjuicios económicos que tiene para la organización.

El fin de este trabajo es tratar de identificar el burnout como una enfermedad de grupo desde el punto de vista de un gerente, ya que la mayoría de los estudios son desde el punto de vista de la psicología, además de incentivar a nuevos administradores a buscar los profesionales y las herramientas necesarias para reconocer y tratar el burnout desde la raíz del problema.

Abstract

The Industrial Production Office is an entity attached to the Division of Logistics of the CCSS. It includes nine production units; each unit has a processing manager - human resources facilitator. Some units have more than 150 people between administrative and production operators. Due to that and considering the large number of personnel each facilitator assists, is that, by simple observation of the behavior of several of those in charge of HR in different Production Units, it was possible to perceive patterns of behavior that could denote a certain degree of burnout. This work seeks to identify a problem that has gradually been permeating the workers for decades, but, like many work-related diseases, it is left aside until further dissemination of information is given to people and, above all, companies give it the attention it deserves. This disease ends up having many people damaged by unknown symptoms that are treated improperly due to the similarity of symptoms with other diseases.

In the case of burnout, since the seventies, Dr. Christina Maslack has been doing studies and generating the spread that this disease needs for it to be considered as a work-related problem. It is until 2022 that the World Health Organization (WHO) included burnout in the list of diseases that can afflict workers; this in the context of the post-pandemic era, and that has been addressed as a disease suffered by teleworkers and staff who deals with customers directly.

At present time, few, though not enough, researchers make efforts to demonstrate that all workers can, in one way or another, suffer burnout and even more so those who must deal with public, such as customer service workers.

To ignore burnout as a disease that can torment our collaborators is to ignore the environment that surrounds us. For newly arrived administrators it is important to be able to recognize and understand what is stress, depression, work-related cynicism, burnout, fatigue, work under

pressure and the circumstances surrounding their organization's employees, as well as understand that, in the short or medium term, burnout will affect both their work and personal life.

Knowing that the consequences are not only work-related, but they also manifest on a personal and interpersonal level, should make us reflect as administrators that this disease can not only be treated by psychologists, but also can be treated by the administration due to the devastating consequences this disease has on employees, as well as the undeniable economic damage it has to the organization.

The aim of this work is to try to identify burnout as a group disease from the managerial standpoint, since most studies are led to the psychology standpoint, as well as encouraging new managers to look for the most suitable professionals and tools needed to recognize and treat burnout from its very foundation.

CAPÍTULO I: PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

En 1960 H.B. Bradley utilizó la metáfora del “staff Burnout” hablando de agentes de policía de libertad condicional, donde describía el desgaste que estos sufrían por su trabajo y la carga emocional de este (Karen Balladares Ponguillo, 2017). Aunque no fue sino hasta 1974 que Herberth Freudenberger lo catalogó como un problema organizacional, utilizando términos de hasta adicción al trabajo, el conocido “workaholic”, donde acuñó el primer concepto de burnout, refiriéndose a este como sentimientos de agotamiento, frustración y cansancio debido a la carga de trabajo.

Algunos investigadores, incluido Freudenberger, relacionaron el entorno en que se desarrolla la persona, por ejemplo, las dificultades propias de la vida, la familia y enfermedades personales, como factores importantes a tomar en cuenta cuando hablamos de burnout (Freudenberger, Winter 1974), es imposible dejar todas las cosas que rodean el entorno del trabajador en la puerta de la casa para ir a trabajar.

Desde 1974 se ha intentado definir el burnout y, aunque las definiciones actuales no son muy diferentes entre sí, aun no hay un consenso de una única definición, pero sí se ha llegado a determinar que está muy relacionado con la baja productividad, el ausentismo, rotación de personal, insatisfacción, agotamiento físico y mental, despersonalización y en algunos casos cinismo organizacional. (Freudenberger, Winter 1974)

Al hacer el análisis, es importante entender qué es esta enfermedad y cuáles son los síntomas más comunes y cómo afecta la productividad en los centros de trabajo. Al mitigar los efectos negativos del burnout o bien del cinismo organizacional, se podría aumentar la

productividad y bajar las tasas de ausentismo por medio de medidas de mitigación y estrategias para motivar al personal.

La relación entre el ausentismo, la rotación de personal y las enfermedades laborales de las personas trabajadoras de Recursos Humanos (RRHH) de la Dirección de Producción Industrial (DPI) de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) es el objeto de investigación. Teniendo en cuenta que puede ser posible que no se pueda determinar si el fenómeno del burnout está presente o no, debido a los diferentes factores que envuelven a los afectados con dicho síndrome.

Imagen 1

Días otorgados por licencias por incapacidad

Boletas, días otorgados y razón días / boletas de las primeras 20 causas de morbilidad, año 2023

CAUSAS DE MORBILIDAD	TOTAL		
	Boletas	Días	Días promedio
Total	131921	361033	2.74
Primeras 20 causas			
Lumbago No Especificado	24236	59498	2.45
Gastroenteritis Y Colitis De Origen No Especificado	13934	24604	1.77
Covid-19 Virus No Identificado	11842	29356	2.48
Rinofaringitis Aguda [Resfriado Común]	8395	16796	2.00
Infección Aguda De Las Vías Respiratorias Superiores No Especificada	8091	17127	2.12
Lumbago Con Ciática	7327	23814	3.25
Contractura Muscular	7326	15274	2.08
Trastorno Mixto De Ansiedad Y Depresión	6643	55865	8.41
Infección Intestinal Viral Sin Otra Especificación	6046	10555	1.75
Cefalea	5272	8532	1.62
Trastorno De Adaptación	4321	29119	6.74
Migraña No Especificado	4238	6708	1.58
Infección Viral No Especificada	3499	6769	1.93
Migraña Sin Aura [Migraña Común]	3494	5941	1.70
Trastorno De Ansiedad No Especificado	3068	12860	4.19
Otros Dolores Abdominales Y Los No Especificados	3020	6292	2.08
Dolor En Articulación	3013	10751	3.57
Otras Gastroenteritis Y Colitis De Origen Infeccioso	2758	4749	1.72
Covid-19 Virus Identificado	2703	8838	3.27
Dolor En Miembro	2695	7585	2.81

Fuente: Subárea de Estadística en RRHH. DAGP, Sistema de registro, control y pago de incapacidades (RCPI), año 2023

En el cuadro 3, se presentan las principales 20 causas de incapacidad por cantidad de boletas emitidas en el año 2023. Cabe resaltar que en todo el año 2023, el Lumbago no especificado fue la principal causa de incapacidad de los funcionarios, con una razón de 2.45 días de incapacidad por boleta; seguido de Gastroenteritis y Colitis de origen no especificado con 1.77 días por boleta y covid -19 virus no identificado con 2.48 días por boleta.

Fuente Dirección de Administración y Gestión De Personal – Subárea Estadística en Recursos Humanos

Como se observa en la imagen 1 hay una serie de enfermedades que son consecuencia del estrés y en el peor de los casos podríamos decir que precursores del burnout, en los estudios de Maslach-Leiter entre las respuestas del cuerpo humano al estrés y al burnout están algunas de las causas por las que más días de incapacidad se dan a nivel institucional. (Christina Maslach S. E., January 1997) (HUMANOS, 2023)

Desdichadamente no hay datos por grupo ocupacional, lo que lleva a plantearse el reto, ¿qué pasaría si hiciéramos un estudio mediante el MBI, en cualquiera de sus variantes o en todas, al personal de la CCSS?

Actualmente nos enfocamos en un grupo muy pequeño y limitado de trabajadores, pero es un dato que no se debe de pasar por alto, ya que según los datos de la lámina 1 las enfermedades que pueden ser causadas por estrés, presentan datos importantes sobre como el estrés afecta a muchas personas arrojando 200,516 días de incapacidad durante el año, por lo que podemos decir que por día hay un promedio de 550 personas incapacitadas, por enfermedades relacionadas con el estrés. (HUMANOS, 2023)

Debemos recordar que junto al burnout existe el cinismo organizacional y lo podemos definir como: Actitud de la persona que miente con descaro y defiende o practica de forma descarada, impúdica y deshonesto algo que merece general desaprobación (Freudenberger, Winter 1974), pero el cinismo laboral o el cinismo organizacional es un constructo multidimensional conceptualizado como una actitud negativa del empleado hacia la organización empleadora, sustentada en la convicción de que los principios de honestidad, justicia y equidad han sido socavados a favor de los intereses personales de los líderes. (Freudenberger, Winter 1974) (Christina Maslach S. E., January 1997)

Como parte de la investigación se debe tomar en cuenta el efecto que causa el cinismo organizacional o laboral que algunos autores relacionan en forma directa con el burnout. Para este

caso se dedicará un espacio al cinismo organizacional, ya que es importante que se haga una diferencia de estos y se explique que uno puede existir sin el otro o bien los dos pueden estar presentes en el mismo entorno.

Gracias a la pandemia de la COVID-19, en el periodo que comprende de finales del año 2019 al año 2022, quedó en evidencia como ciertos grupos laborales sufrieron de más desgaste que otros, y los trabajadores de Costa Rica no estuvieron exentos de sufrir síntomas de agotamiento por cargas de trabajo. (Centro para el Control y la Prevención de Enfermedades, 2010)

Es importante anotar que el burnout y el cinismo laboral pueden ser confundidos entre ellos, ya que ciertas características de la forma en cómo se comporta el trabajador hacen que la línea de diferencia sea muy delgada, pero también puede ser que se sufra de ambos, por lo que hay herramientas que nos ayudan a determinar si existe uno u otro, o en el peor de los casos que se manifiesten ambos. (Christina Maslach S. E., January 1997)

Las herramientas se han usado, en apariencia, en pocos grupos de trabajadores del país ya que no hay muchos trabajos sobre el tema, lo cual hace que este trabajo pueda ser importante para iniciar una línea de investigación sobre los efectos de la sobrecarga de trabajo y el cinismo laboral en la productividad de las organizaciones.

Al describir el trabajo de las unidades de RRHH, en las dependencias de la DPI, puede ser que se olviden responsabilidades propias del puesto, detalles o funciones que se llevan a cabo por los individuos encargados de esta tarea, debido a que no hay un modelo exacto sobre funciones y responsabilidades de los tramitadores de RRHH de las Unidades de Producción

Las siguientes funciones o responsabilidades son desarrolladas en su mayoría por una sola persona tramitando para un grupo de entre 90 y 150 personas.

- Confección de acciones de personal con sus respectivos movimientos de pago o rebajo según correspondan
- Confección de movimientos de personal de rebajo o de pago según corresponda
- Confección de las boletas de vacaciones con los respectivos estudios de vacaciones
- Análisis de marcas del personal para tramitar tiempo extraordinario
- Análisis de marcas del personal para elaborar los informes de incidencias del personal
- Colaborar con informes e información sobre debidos procesos por casos de incidencias del personal
- Redactar informes para la administracion y auditoria
- Custodia del archivo de expedientes del personal
- Archivo de documentos del personal
- Custodia del registro de elegibles, además de mantener la información lo más al día posible
- Revisión de planillas
- Confección de boletas para el INS en caso de accidente
- Registro de cada uno de los nombramientos interinos de su unidad
- Llamar y coordinar con los interinos para que estos se presenten a trabajar
- Otras funciones y responsabilidades afines al puesto
- Atender personal según las necesidades de cada uno

Estas funciones aunque no se pueden hacer al mismo tiempo, si conllevan una gran cantidad de tiempo por lo que el día de trabajo en ocasiones no alcanza para todas las cosas que se pretenden hacer. Algunas de las encargadas de RRHH expresan que si hacen teletrabajo su día

de trabajo termina tipo 11 de la noche e inicia mucho más temprano que los días que trabajan en sus respectivas oficinas.

Basado en lo indicado anteriormente se define el siguiente problema de investigación en un entorno post pandemia, donde diferentes factores afectan a los trabajadores relacionados con situaciones externas e internas a la organización, así como factores económicos mundiales y nacionales, analizaremos:

¿Cómo identificar sobrecarga de trabajo o burnout en los trabajadores de RRHH de la Dirección de Producción Industrial de la CCSS en el periodo que comprende el segundo cuatrimestre del año 2024?

1.2 Objetivos Propuestos

Esta investigación está centrada en determinar si los tramitadores-facilitadores de Recursos Humanos de la Dirección de Producción Industrial de la CCSS presentan síndrome de burnout

1.2.1 Objetivo general

- Abrir el camino para futuros estudios gerenciales, no solo para identificar si hay indicios de burnout en los grupos de trabajo, sino también cómo poder atacar a tiempo el estrés crónico.

1.2.2 Objetivos específicos

- Definir el síndrome de burnout en trabajadores administrativos; describir cómo este les afecta en lo físico y emocional.
- Identificar trabajadores que en lugar de presentar sobrecarga de trabajo más bien presentan condiciones de burnout o cinismo organizacional.
- Proponer un análisis de como el burnout puede incidir en la productividad de un centro de trabajo y la salud de los trabajadores y hacer una recomendación de cómo tratar estos casos y la forma de evitarlos a futuro.

1.3. Justificación

Si bien es cierto que desde la década de los años 60 iniciaron los estudios y se dieron los primeros pasos para entender el burnout como una enfermedad laboral; hoy, 64 años después, seguimos intentando esclarecer los alcances y las implicaciones que conlleva el estudio de esta enfermedad.

Desde que Freudenberger hizo su primera hipótesis sobre el tema, a la OMS le ha llevado alrededor de 48 años incluirla en la Clasificación Internacional de Enfermedades “El burnout es un síndrome conceptualizado como resultado del estrés crónico en el lugar de trabajo que no se ha manejado con éxito” (Organization, 2019)

Debido a las nuevas corrientes en el área de los recursos humanos, donde tenemos que pensar que estamos atravesando una época de cambio drástico en las políticas y la forma de hacer trabajo, es que debemos irnos planteando el hecho de que hay aspectos que antes no afectaban al trabajador que ahora sí lo afectan.

Si bien es cierto que la cuarta revolución industrial ha hecho que se mejore el estándar de vida en muchos ámbitos, un hecho innegable es que también ha hecho que para otros su vida esté llena de estrés por la necesidad de innovación, podríamos hablar en este punto de los que trabajan como desarrolladores de software que al terminar el día saben que podrían estar un paso atrás de su competencia.

Teletrabajo, internet de las cosas, transformación digital, big data, robótica, automatización, industria 4.0, son términos que se encuentran en la definición de la nueva revolución industrial; todo esto define innovación en nuestra era pero si buscamos la forma en que esto afecta al ser humano, es difícil encontrar artículos que nos hablen de las enfermedades que vienen asociadas a los cambios en la forma de trabajar.

A modo de ejemplo podríamos ver el caso del teletrabajo, si bien es cierto el trabajador no tiene que desplazarse al centro de trabajo, lo que implica menos horas de traslado de la casa a al trabajo y viceversa, no implica en que en todos los casos se trabaje lo justo, ya que hay empleadores que no respetan las horas de descanso, hay trabajadores que terminan con jornadas de 10 a 12 horas y muchas veces sin el pago correspondiente por esas horas de trabajo. De esto es que me planteo la idea de pensar si es posible que los estudios sobre el burnout debieran de replantearse, y empezar a ver a los demás trabajadores, cada uno en su trinchera, como una potencial víctima del burnout.

Es posible que usted como lector interiorice algunos de los conceptos sobre el burnout y pueda plantearse la idea de qué tan cercano o lejano está de padecerlo.

Si bien es cierto que hablar de burnout es hablar de algo más allá del estrés común, no podemos dejar de pensar y de autoevaluarnos. Es posible que podamos entender que debemos dar un giro a nuestra vida y podamos disfrutar de ella y de nuestro trabajo, sentirnos plenos en lo que hacemos y sentir satisfacción al trabajar, más allá de ver una cifra en nuestro pago.

El presente estudio considera la Dirección de Producción Industrial de CCSS como un ejemplo de un sitio de trabajo que puede estudiarse para tratar de encontrar casos de colaboradores con burnout y todas las implicaciones que este hallazgo conlleva.

1.3.1. Antecedentes

El psicoanalista Herbert Freudenberger allá por el año 1974 observó que entre los colaboradores de una clínica de toxicómanos de Nueva York había un grupo que después de extensas jornadas de trabajo poco a poco se iba agotando y quedando sin energía hasta llegar a un punto de agotamiento tal, que no podían continuar con sus labores; además entendió que estos colaboradores eran víctimas de ansiedad, desmotivación, depresión además de propensión a enfermedades en mayor número que el resto de los colaboradores. Adicional a esto, Freudenberger detectó que estos trabajadores agotados trataban de forma más agresiva a los pacientes.

Freudenberger dijo de sus colaboradores “debido a una sobrecarga por exigencias de energía, recursos personales, o fuerza espiritual del trabajador, presentan una sensación de fracaso, agresividad y poca o ninguna motivación para con el trabajo” (Freudenberger, Winter 1974)

Desde 1974 que Herbert Freudenberger acuñó el primer concepto sobre el burnout o síndrome de desgaste profesional. Muchos investigadores han intentado aportar nuevos conceptos para un mayor entendimiento de las causas y las consecuencias de dicha enfermedad. Sin embargo, es hasta que la Dra. Christina Maslach y el Dr. Michael P. Leiter crean un cuadro llamado Maslach Burnout Inventory (MBI- por sus siglas en inglés) que se genera el primer diagnóstico sobre el Burnout llamándolo Escala Maslach, el cual consistía en una serie de preguntas a responder por las personas. Así, Maslach y Leiter empezaron a dar forma al concepto de burnout en el trabajo, junto a aportes de otros estudiosos es que se ha logrado ir depurando tanto el uso de la herramienta, así como la forma correcta de aplicarla.

Originalmente se creía que el síndrome del burnout solo afectaba a profesionales de la salud que trabajaban en contacto con pacientes o incluso a profesionales que tenían que ver con

servicio al cliente, pero el Dr. Michael Leiter junto al Dr. Wilmar Schaufeli y la Dra. Christina Maslach, señalan que el burnout por el trabajo no siempre se da en trabajos de servicio al cliente, ya que las relaciones interpersonales en el trabajo junto a la presión de las jefaturas o cadenas de mando donde existen grandes cargas de trabajo, también generan burnout en los colaboradores. (Christina Maslach, Wilmar B Schaufeli, Michael P Leiter, 2001).

Estos investigadores describieron el proceso que lleva al burnout con tres aspectos:

El **agotamiento emocional** se perciben personas con insatisfacción permanente, quejumbrosos irritables y constantemente se quejan de la carga de trabajo al punto de no poder disfrutar de las tareas diarias de cualquier tipo.

La **despersonalización** la podríamos describir como depresión y hostilidad; es la forma en que los individuos deciden lidiar con los sentimientos de desesperanza e impotencia. El bloqueo personal hace que no puedan expresar sus sentimientos. Esto ocurre tanto en sus trabajos como en su vida privada.

La **realización personal**, como tercer punto y no menos importante, la podríamos describir como el momento en que las personas abandonan o se aíslan de toda actividad extralaboral ya no quieren ni siquiera asistir a actividades familiares sean sociales o recreativas.

Si bien es cierto que los estudios son desde el punto de vista de la psicología, poco a poco se va haciendo necesario que se afronte desde el punto de vista de la gerencia, ya que el burnout afecta la capacidad productiva de los trabajadores, así como el ambiente laboral, fácilmente reconocible por esa sensación de “recién peleados” en los centros de trabajo, donde de repente varios de los colaboradores no se hablan entre sí y se comportan de forma agresiva entre ellos.

Nuestro país no escapa de tener trabajadores con suficientes circunstancias y cargas de trabajo como para no propiciar considerarlos como colaboradores con indicios del síndrome de desgaste profesional. Desde inicios de la pandemia aumentaron los grupos de trabajadores que

debido al COVID-19 aumentaron sus horas de trabajo, aunado a las cargas emocionales al ver un incremento en las muertes y las personas en salas de cuidados intensivos.

Con eso y todo no hay datos de que se estén haciendo estudios sobre los efectos de la sobrecarga de trabajo en los trabajadores.

1.3.2. Antecedentes Internacionales

Para la realización del documento se consideró investigar las tesis elaboradas sobre el síndrome de burnout en diferentes lugares y se escogieron las siguientes como guía y antecedentes, ya que hay muchas tesis que resultan ser referencias entre ellas y causan que se den muchas vueltas al tema y no se aterriza en lo que se quiere determinar.

Sobre los antecedentes internacionales se procede a investigar y además se elabora una breve explicación sobre la importancia de este estudio. No se puede pasar por alto que las tesis sobre el burnout en mayoría son hechas por psicólogos con enfoque hacia aspectos psicológicos, y en estos se intenta determinar a individuos y no a grupos con burnout.

Cuando determinamos a grupos podríamos decir que se da un enfoque más gerencial ya que lo que determina es si el grupo donde los individuos actúan como un todo presentan posibles indicios de burnout o cinismo laboral.

Son muy pocas las tesis o estudios a nivel gerencial sobre el tema, ya que hasta 2018, y más a partir del 2021, en el marco de la pandemia por la Covid-19, la OMS (Organización Mundial de la Salud) empezó a considerar el burnout como una enfermedad de grupo laboral más que algo psicológico individual (que no se desconoce que pueda haber burnout en un individuo, pero no es el tema a tratar), a pesar de que ya había estudios e información como los de Freudenberger y los de Maslach – Leiter, al respecto desde la década de 1970.

En esta tesis de la Escuela de enfermería de Mendoza Argentina “Síndrome de Burnout en el personal de enfermería, en el servicio de Terapia Intensiva Pediátrica”, se detallan ejemplos de cómo aplicar la Medición del desgaste físico según Maslach, lo cual es de suma importancia ya que es una medición importante en la obtención de datos para poder hacer un diagnóstico apropiado del burnout y sus consecuencias. En este estudio se identifica en los profesionales de enfermería altos niveles de estrés además de desgaste laboral, además hace referencia al área de trabajo donde prevalece con mayor intensidad el desgaste del trabajador, es un estudio cuantitativo, no experimental, de alcance descriptivo, de corte transversal, en la que se tomó una muestra de 68 enfermeros de la unidad, que es la población total del Área de ruta crítica del Hospital Escuela Dr. Roberto Calderón Gutiérrez.

De sus conclusiones podemos destacar:

El personal de la UTI pediátrica del Hospital Humberto Notti, no presenta Síndrome de Burnout, según el cuestionario de Maslach. En los tres aspectos los resultados se encuentran fuera de los valores, que indicarían Síndrome del Quemado.

Decidimos tomar los que se acercan a la media de la dimensión de realización personal, el único parámetro donde encontramos más de un caso potencial. (Natalí Formica, 2015)

En la tesis “Contrato psicológico, agotamiento y cinismo del empleado: su efecto en la rotación del personal operativo en la frontera norte mexicana”. En el paradigma actual es importante que ya los contratos no sean solo de papel y tinta; las nuevas corrientes de pensamiento también hablan del contrato psicológico como un componente importante en el desarrollo de la identidad del colaborador en la empresa. Es por eso por lo que este artículo nos da un camino a seguir en lo que es el contrato psicológico y el término cinismo laboral el cual deberá ser título importante en esta investigación.

Es importante este estudio ya que da una ruta de investigación que en este trabajo solo se nombrará pero no se seguirá ya que representa un tipo diferente de comportamiento diferente del

trabajador que es el cinismo laboral, que se debe de estudiar profundamente para no confundirlo con burnout. (Griselda Reyes Flores, 2018)

De sus conclusiones rescatamos:

Respecto del agotamiento emocional, los empleados señalaron que trabajar todo el día era realmente estresante, se sentían frustrados por su trabajo y creían que estaban trabajando demasiado. Lo anterior coincide con trabajos previos según los cuales, en el contexto mexicano, el estrés y la sobrecarga de trabajo se encuentran entre las principales razones de la rotación del personal. En este estudio, el agotamiento emocional fue un predictor significativo de la intención de abandonar la empresa. (Griselda Reyes Flores, 2018)

A diferencia de lo esperado, en esta investigación la violación del contrato psicológico no influyó sobre la intención de rotación. Aunque es recomendable continuar indagando sobre la relación, los resultados indican que el quebrantamiento del acuerdo de los términos, condiciones y obligaciones entre la empresa y el trabajador no impacta a la intención de rotar. Una posible explicación se encuentra en la poca antigüedad de los trabajadores, situación que pudiera evitar que se llegue hasta la violación del contrato. Lo anterior, porque el tiempo es un factor relevante en los contratos psicológicos, éstos se ajustan con el paso del tiempo, conforme el empleado vive distintas experiencias en la empresa. Además, los hallazgos pudieran estar vinculados con los sujetos estudiados, ya que generalmente sus expectativas están acotadas al salario y prestaciones acordadas, condiciones laborales que difícilmente se incumplirán es decir, se trata de contratos transaccionales (Griselda Reyes Flores, 2018).

1.3.3. Antecedentes Nacionales

Como parte de los antecedentes nacionales se encontró la tesis “Factores predisposiciones de la presencia y desarrollo de síntomas compatibles con el síndrome del Burnout en cajeros y cajeras de la Zona Comercial del Banco de Costa Rica”. Da un enfoque desde el punto de vista de la psicología donde se hace un estudio de factores desde la perspectiva psicológica, ya que no solo se ve la perspectiva del entorno del centro de trabajo, sino que también da la perspectiva de las causas externas que estresan al personal de cualquier centro de trabajo. Se enfoca en cuestiones como necesidades económicas, familiares o de entorno laboral, como la interacción del individuo con sus compañeros de trabajo y sus jefaturas.

Se hace un inventario de Burnout de Maslach (MBI) donde se explica cómo se deben extraer los resultados del cuestionario. El estudio hace referencia al libro *Los predictores tempranos de Burnout y Engagement*. donde se hace referencia a cómo se involucra el individuo en una determinada actividad y como su interacción con el entorno provoca diferentes reacciones en las personas trabajadoras.

De las conclusiones del grupo podemos extraer lo siguiente:

Se concluyó que de forma generalizada el concepto de burnout era un término nuevo para las y los participantes, aunado a esto no sabían que el estrés crónico era una condición previa al padecimiento como tal.

Los desencadenantes del burnout fueron problemas intrapersonales e interpersonales es decir condiciones propias del sujeto y condiciones del entorno de trabajo.

Si bien es cierto que el estudio determinó que existen indicadores compatibles con el síndrome de burnout, el estudio no logró determinar que existan factores determinantes

de tipo físico ambiental que predispongan la presencia y desarrollo de síntomas compatible con el burnout. (Morales Chaves, 2015).

En la tesis “Prevalencia del síndrome del burnout académico en los y las estudiantes que cursan la carrera de Licenciatura en enfermería en la Universidad de Costa Rica”. La utilización de herramientas de análisis es importante a la hora de establecer si hay o no síntomas de burnout o bien si solamente se trata de cinismo laboral. En esta tesis se hace uso del Inventario de Burnout de Maslach (MBI) con las pruebas necesarias desde el punto de vista de una escuela de Psicología, como lo es la de la Universidad de Costa Rica. Hace una mención sobre la falta de estudios sobre el burnout en Costa Rica, debido a que aún no hay un interés generalizado sobre cómo afecta el ambiente laboral y la productividad en las organizaciones.

De las conclusiones de este estudio podemos destacar:

En lo referente al tema de la salud, es indispensable mencionar que la mayoría de la población presenta síntomas físicos como dolores de cabeza, trastornos del sueño y problemas osteomusculares; además de síntomas conductuales como irritabilidad, nerviosismo, sentimientos de vacío y soledad; y síntomas cognitivos, como dificultad para concentrarse y mayor sensibilidad a la crítica que a la larga pueden abrir el camino a otros padecimientos tanto físicos como psiquiátricos. Lo anterior es preocupante, dado que al ser enfermería una carrera basada en la práctica clínica, en donde los y las estudiantes se ven sometidos a esfuerzos tanto físicos, como emocionales y conductuales. Los síntomas relacionados con los aspectos mencionados se presentan en un número significativo de la población, lo que también puede afectar su desempeño académico en gran medida.

Son muchos y muy variables los aspectos que pueden contribuir a la aparición de este síndrome. No obstante, si bien los factores son diversos e influyen en mayor o menor

medida, es la satisfacción académica y con la carrera de enfermería propiamente, la que interviene más en su aparición, lo cual origina una relación de a mayor insatisfacción, mayor riesgo de padecer el síndrome, lo cual concuerda con otras investigaciones anteriores. (Rojas Valenciano, 2015)

1.4. Proyecciones

En esta sección se mencionarán tanto los alcances, como las limitaciones del trabajo. Debido a que la Organización Mundial de Salud hasta 2018 incluyó el burnout como una enfermedad laboral de índole grupal, es que hay pocos estudios al respecto. Algunos investigadores han manipulado las herramientas para acomodar individuos en casillas donde se determina burnout de forma incorrecta, ya que las herramientas creadas para identificar el burnout son herramientas de uso grupal y no individual.

1.4.1. Alcances

Las implicaciones de este estudio pueden ser un propulsor para nuevos estudios sobre burnout y cinismo organizacional, males que podría tener raíces en cualquier institución. Lograr identificar si se está dando cualquiera de estas condiciones en una organización es importante desde el punto de vista gerencial. Identificar indicios de burnout, así como de cinismo organizacional y sus consecuencias desde las primeras etapas, puede traer beneficios no solo económicos a la institución, si no que ayudara en gran manera a la mejora del clima organizacional.

1.4.2. Limitaciones

Además del tiempo, las personas no quieren responder a los cuestionarios, insumo importante para la investigación. Los equipos de RRHH son algo cerrados en su funcionamiento, con respecto al resto de personal, por lo que se puede encontrar resistencia para la investigación.

Debido a la carga de trabajo y el tipo de cliente con el que tratan tienen una alta resistencia a compartir sus emociones, aunado a un aura de persecución constante, por lo que

siempre que se trata con las personas de Recursos Humanos siempre tienen miedo de que lo que digan pueda ser utilizado en su contra, algo común de trabajadores públicos y más aún de Recursos Humanos de la CCSS.

Es importante recalcar que este trabajo es desde el punto de vista gerencial, por lo que se está utilizando la herramienta Maslach Burnout Inventory o MBI – General, esto debido a que en la etapa de investigación se logró constatar que muchos investigadores revuelven la investigación psicológica individual con las de grupos que es el fin de esta herramienta. Según la Dra. Maslach “las organizaciones no deberían utilizar el MBI de forma aislada. Deberían combinar sus conclusiones con las de otras herramientas para determinar las causas probables de los tres perfiles. Un solo resumen de las puntuaciones del MBI de los empleados no proporciona ninguna orientación útil sobre el aspecto que tiene el resumen ni sugiere posibles vías de mejora.”

(Christina Maslach M. P., 2021)

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En el siguiente capítulo se va a desarrollar la definición de los conceptos que son parte de la investigación, con el fin de entender su aplicación en el tema dentro del contexto en estudio.

2.1 ¿Qué es el Burnout?

Cada vez más se escucha sobre lo acelerado, intenso, competitivo y cruel que es el mundo laboral en general. Hay grupos más propensos a tener más desgaste emocional o físico, en algunos casos ambos, lo que genera que las personas trabajadoras se enfrenten a condiciones difíciles de trabajo que, de una u otra forma, les afecta de forma profesional y hasta de forma personal, sin dejar a lado la interacción familiar, ya que es humanamente imposible hacer que las circunstancias laborales no afecten el entorno familiar y viceversa.

Imagen 2

Burnout en el centro de trabajo



Fuente Desde abajo/la otra posición para leer (Público, 2019)

Freudenberger en su libro, definió al síndrome de burnout como sensación de fracaso y una existencia agotada o cansada que resulta de la sobrecarga por exigencias de energía, recursos materiales o fuerza espiritual del trabajador, lo que termina por agotar su capacidad de reacción adaptativa (Freudenberger, Winter 1974).

Forbes Álvarez define el burnout como “un padecimiento que se produce como respuesta a presiones prolongadas que una persona sufre ante factores estresantes emocionales interpersonales relacionados con el trabajo”. (Forbes Alvarez, 2011). Este autor pone énfasis en el estrés laboral, como un factor crucial. En el momento en que el estrés se sale de control, comienza una cadena de síntomas que conforman el burnout.

Cuando se acuñó por primera vez el término “estrés” allá por el año 1936, de la mano de Hans Selye, fisiólogo y médico, director del Instituto de Medicina y Cirugía Experimental de la Universidad de Montreal. (JOBS, 2022) es probable que no supiera en ese momento el poder de esta palabra hoy en día. Debido al estrés, las personas se enferman y “enferman” a sus familias. La Comisión Europea define el estrés laboral como:

Un patrón de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y de comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido del trabajo, organización del trabajo y el medio ambiente de trabajo. Es un estado que se caracteriza por altos niveles de excitación y de respuesta además de la frecuente sensación de no poder afrontarlos (León, 2010).

Según la Organización Internacional del Trabajo, el estrés laboral está determinado por la organización del trabajo, el diseño del trabajo y las relaciones laborales, y tiene lugar cuando las exigencias del trabajo no se corresponden o exceden de las capacidades, recursos o necesidades del trabajador o cuando el conocimiento y las habilidades de un trabajador o de un grupo para

enfrentar dichas exigencias no coinciden con las expectativas de la cultura organizativa de una empresa. (OIT, 2016).

Con esta definición de la OIT vemos como el síndrome de burnout viene a ser el grado máximo de manifestación del estrés laboral, por lo que conviene que las gerencias pongan especial atención a los factores detonantes de estrés dentro de la organización.

Castillo Ramírez, citando a Maslach y Jackson considera el burnout como “cansancio emocional que lleva a una pérdida de motivación y que suele progresar hacia sentimientos de inadecuación y fracaso” (Castillo, 2001). Consideran estas autoras que el burnout tiene síntomas que son clásicos y que ayudan a diagnosticar el síndrome, tanto desde el punto de vista meramente psicológico, como desde el punto de vista organizacional, que es el que nos ocupa. Estos síntomas son agotamiento emocional, despersonalización y realización personal.

2.1.1 Agotamiento emocional

Maslach indica que el agotamiento emocional es una reducción de los recursos emocionales y el sentimiento de no tener nada que ofrecer a los demás, aunado esto a las manifestaciones somáticas y psicológicas como el abatimiento, la ansiedad y la irritabilidad. Las personas se vuelven más irascibles, aparece la queja constante por la cantidad de trabajo realizado y se pierde la capacidad de disfrutar de las tareas encargadas; empieza a haber una marcada dificultad para interrelacionarse con los demás, para escuchar y atender a las personas, generándole intolerancia en su trato y malentendidos por los problemas de comunicación que esto genera (Maslach C. , Enero 1982). El agotamiento emocional puede verse como una batería que llega a vaciar toda su carga. La persona no parece ser capaz de seguir adelante con sus tareas ni con sus objetivos dentro de la organización porque, simplemente, no tiene energía para seguir lidiando con obstáculos, demandas, responsabilidades, y todo lo que debe dar en el ámbito

laboral. Es, según Gómez Sánchez “la situación en que la fuerza o el capital emocional se van consumiendo y el profesional siente como se vacía su capacidad de entrega a los demás, tanto desde un nivel personal como psicológico” (M^a Carmen Gómez Sánchez, 2009). En la óptica gerencial, un equipo con problemas de agotamiento emocional es el caldo de cultivo para un clima organizacional tenso, desgastado, sin metas de futuro. Cabe destacar la importancia de analizar los equipos de trabajo que empiezan a dar señales de agotamiento emocional para dar marcha atrás y buscar las formas que, desde la gerencia, se ataquen las causas de raíz antes de contaminar a la organización entera. El agotamiento emocional produce en las personas unas consecuencias de desgaste y desapego que se traspasan al ámbito personal y social que puede dar al traste con el estilo de vida fuera del ámbito laboral, de ahí la importancia de advertir su presencia y atacar sus causas de manera oportuna.

2.1.2 Despersonalización

Maslach refiere que la despersonalización implica el desarrollo de actitudes negativas y de insensibilidad hacia los usuarios de servicios, así como también hacia los colegas, que conduce con mucha frecuencia a la idea de que son la verdadera fuente de los problemas. Se asocia con una actitud impersonal, con aislamiento de los demás, con etiquetamientos despectivos para calificar a los otros, y con intentos de culpabilizarlos de la frustración y el fracaso propio en el incumplimiento de los compromisos laborales. Es un modo de responder a los sentimientos de impotencia, indefensión y desesperanza personal. Otros autores refieren que la despersonalización está referida a sentimientos y actitudes negativas, respuestas frías e impersonales hacia las personas, dándose una mezcla entre los sentimientos de compasión y el distanciamiento emocional, evitando el contacto con las personas. Ramírez, por su parte, considera la despersonalización como “el desarrollo de actitudes negativas e insensibles hacia

destinatarios de los servicios que se prestan” (Castillo, 2001). Desde el punto de vista gerencial, una organización será tan eficiente en proporcionar servicios, como sea efectiva en atacar o evitar que haya despersonalización en su personal. Es especialmente importante saber identificar casos y niveles de severidad en la despersonalización en aquellos equipos que tienen que ver directamente con los servicios que presta la organización, tanto de cara a los clientes externos como a las relaciones laborales interdepartamentales. Gómez Sánchez y colegas nos acercan a su definición de despersonalización cuando la consideran deshumanización y “aparición de sentimientos y actitudes negativas y cínicas hacia las personas destinatarias del trabajo” (M^a Carmen Gómez Sánchez, 2009). Coinciden estos autores en que la personalización es el desgano que se muestra en el trabajo de cara hacia el destinatario de este. No interesa si se hace el trabajo bien, mal o regular porque no interesa la consecuencia que esto pueda tener hacia el cliente final. Se demuestra una falta de empatía hacia el hecho de que, en equipos de trabajo, el desempeño de cada uno logra un resultado grupal que se va elevando a todas las demás esferas de la organización. Si hay elementos despersonalizados, las actitudes y comportamientos que ellos muestran pueden dar al traste con objetivos de equipo, de división y hasta de empresa dependiendo de lo diseminado que puede estar el problema dentro de la organización.

2.1.3 Realización personal

Maslach considera que el síndrome de burnout trae como consecuencia un sentimiento de baja o nula realización personal, entendida esta como la visualización de objetivos, lo que se requiere para alcanzarlos, la superación de obstáculos, hasta llegar a la consecución de dichos objetivos con la consecuente satisfacción por los resultados. Hay realización en los diversos ámbitos de la vida: en lo profesional, personal, afectivo, económico, intelectual y laboral, entre otros. La baja realización personal en el trabajo lo considera Gómez Sánchez como la tendencia

de los profesionales a evaluarse negativamente de modo que esa evaluación negativa afecta su habilidad en la realización del trabajo y el tipo de relación que establecen con las personas a las que dan servicio. Esta circunstancia provoca que los profesionales se sientan descontentos consigo mismos e insatisfechos con sus resultados laborales (M^a Carmen Gómez Sánchez, 2009).

Los diferentes autores coinciden en que el síndrome de burnout es el grupo de síntomas que llevan a un trabajador a dejar de lado ideales de realización personal y profesional, ética, buenas prácticas de servicio al cliente y trabajo en equipo que dan al traste con el desempeño de una organización, si no se ataca oportunamente. Sin embargo, existen aquellos que ven una progresión de fases del burnout que van desde la despersonalización, pasando por la realización personal hasta llegar al agotamiento emocional. Dicho así, la persona afectada inicia culpando a sus clientes (internos o externos) por lo que le sucede en el trabajo, pasando luego a una sensación de que no es lo suficientemente buena para desempeñar las tareas que se le asignan en tiempo y forma, se “esconde” para no dejar en manifiesto su poca pericia para desempeñar el trabajo, lo que da como consecuencia que esa persona esté emocionalmente agotada en el trabajo y así es como se cumple el ciclo de los tres factores que desencadenan el burnout. Esta progresión es defendida por autores como Golembiewski, analizado Martínez Pérez, cuando dice que dicho autor explica que el burnout “es un proceso progresivo y secuencial en el que el trabajador pierde el compromiso que tenía con sus funciones como reacción al estrés laboral”. (Martinez-Perez, 2010). Otros estudiosos, sin embargo, invierten el orden expuesto por Golembiewski y lo secuencian como que el individuo percibe un agotamiento emocional provocado por su trabajo (cantidad de trabajo, clima organizacional, trato de gerencia, relaciones interpersonales, etc.), que produce que la persona sienta que no le importa hacer bien su trabajo porque su cliente (interno o externo) no merece que ella se esfuerce más, es su modo de lidiar con el agotamiento, hasta llegar a un punto en que la persona termina entendiendo que no es buena en

lo que hace y se aísla. Esta secuenciación la estudia Leiner en su Modelo Procesual. (Martínez-Pérez, 2010).

Otros autores como Manzano, mencionado en (Martínez-Pérez, 2010), indica que el ciclo del burnout inicia con la baja realización personal que hace que se dificulte más hacer las tareas, lo que trae un cansancio emocional que producen una sobrecarga emocional en la que la persona deja todo esfuerzo atrás, lo que se traduce en una pobre relación con sus clientes, tanto dentro de la organización como de cara al público.

Independientemente de cuál de las fases desencadena la otra, estaremos de acuerdo en que el estudio de estas tres dimensiones puede arrojar datos interesantes que se podrían usar como una hoja de ruta para tratar con las causas de fondo del burnout. Los equipos gerenciales deben ser lo suficientemente oportunos en estudiar a sus equipos, en cada nivel de la organización, y definir el camino a seguir. Solamente con un diagnóstico profesional de burnout se podrá considerar el estudio de causas, consecuencias y soluciones del problema organizacional generado por el burnout. Es responsabilidad de las gerencias encontrar el método idóneo para separar el burnout de simple desgano, estrés o una sobrecarga de trabajo por una pobre administración del tiempo. El síndrome de burnout toca esferas profesionales, laborales y también personales, por lo que las consecuencias, así como las soluciones, deben ser integrales.

La necesidad de estudiar a fondo el síndrome de burnout surge, desde el punto de vista de salud ocupacional y desde la óptica legal en la protección al derecho a la salud que tienen los trabajadores una vez ingresan a la fuerza laboral. En Costa Rica no hay legislación específica sobre el estrés laboral; de hecho no se define de manera particular y clara como riesgo de trabajo que puede traer otros riesgos al trabajador, aunque en la actualidad se está dando una serie de cambios en las resoluciones de la Sala Segunda de la Corte Suprema de Justicia que hace ver que, poco a poco, cuando se dan ciertas circunstancias se valora ya de manera más habitual al estrés

como un riesgo de trabajo como lo dice la sentencia 2009-000382 de la Sala Segunda de la Corte Suprema de Justicia de las diez horas cuarenta y cinco minutos del ocho de mayo del 2009 en la que un empleado con 24 años de servicio en el Ministerio de Seguridad Pública reclama riesgo laboral por estrés:

Asegura que todo ello le ha generado a través de los años un alto nivel de estrés y problemas de índole psicológica, de manera que su salud se ha visto afectada. estima que el accidente vascular cerebral por ruptura del aneurisma fue consecuencia de sus labores como guardia civil. (Sala Segunda).

Pero el burnout va más allá de tener cargas de trabajo exigentes; provoca problemas a nivel familiar, físico, emocional, social y laboral (Centro para el Control y la Prevención de Enfermedades, 2010) cuando esta más avanzado se presenta la despersonalización hacia otras personas. El burnout no es algo que se padezca como un resfriado que se tiene de un momento a otro, más bien ocurre como la carga de una batería, un proceso progresivo de constante suma de factores, situaciones, estrés, enfermedades, carga de trabajo y otros que hace que el profesional vaya cambiando de conductas y actitudes y presentando una retórica negativa con respecto al trabajo (Párraga, 2006).

Según José Manuel Párraga, lo primero que se produce es un desequilibrio entre la demanda laboral y el tiempo de trabajo. Poco a poco el trabajo va demandando más tiempo del trabajador lo que resulta en “tensión psicofisiológica”. Podemos acotar que es muy común escuchar de personas que hacen teletrabajo, que trabajan más horas que los que viajan a los centros de trabajo, ya que al tener el trabajo a unos metros de sí y por tener exigencias para terminar con cargas inmanejables de pendientes son absorbidos por el miedo a que piensen que no son capaces de llevar a cabo su trabajo de manera eficiente. Como segundo evento estas personas, ya desgastadas, se empiezan a enfermar y tienden a tener ideas y actitudes negativas

contra el trabajo y sus compañeros, además de ser más propensos a enfrentamientos con sus jefaturas ya que por las circunstancias que lo rodean, ven cualquier situación como algo negativo en su contra.

El burnout es, entonces, aquella manifestación de pérdida de energía vital para realizar las tareas relacionadas con el trabajo, debido a situaciones de estrés crónico producto de la sobrecarga de trabajo, la falta de realización personal, la falta de reconocimiento que producen una serie de efectos en la salud.

Es importante recalcar que no todos los desequilibrios y exigencias laborales son burnout. Están conceptos como el cinismo laboral y la sisifemia que, si bien es cierto, tienen que ver con el burnout no son conceptos sinónimos ni intercambiables, más que todo por el hecho de que el burnout es una condición que padece el trabajador en su fuero interno debido a lo que considera como una situación laboral insostenible que le va drenando la energía y el positivismo que pudo haber tenido en otro momento de la relación laboral.

2.2 Sobrecarga de trabajo

Según la revista “Empresarial & Laboral”, la sobrecarga de trabajo son todos aquellos requerimientos físicos y psicológicos excesivos a los que se ve sometido un trabajador durante su jornada laboral. Cuando la carga laboral no es proporcional al tiempo que se tiene para realizar las diferentes tareas, cuando no es realista en cuanto a herramientas o medios que se proporcionan para realizar dichas tareas, se habla de una sobrecarga laboral. Este exceso de carga laboral pasa factura a los individuos que se ven sometidos a ella, así como a las empresas porque pueden provocar mermas en la productividad de la empresa, así como perjuicios en el ambiente laboral de la organización.

La sobrecarga de trabajo es un mal del que poco se habla con jefaturas hasta parece ser un tabú al plantearlo ante superiores en puestos de trabajo, sin importar el rango, título o cualquier definición laboral que se le quiera dar. En términos generales, decir que se tiene sobrecarga de trabajo para muchas jefaturas es una excusa del trabajador para no terminar ciertas labores que se le encomiendan, aun cuando se exige terminar con plazos que pueden ser ridículos por la extensión del trabajo, con el bien conocido “es urgente y no puede esperar para mañana.”

Sobre el tema hay controversia ya que existe también una cuota de acoso laboral en las sobrecargas de trabajo, ya que a menudo aparecen comentarios tanto de jefaturas como de compañeros de trabajo donde hacen ver a la persona como la que no puede, y no por exceso de trabajo, sino por lo que muchos llaman “falta de compromiso” o “no puede trabajar bajo presión” , haciendo que la persona tenga jornadas extensas más allá de los límites de ley establecidos para poder terminar con las labores excesivas que se le solicitan. Además, este trabajador se da cuenta que otras labores que él debe realizar están quedando rezagadas por las labores urgentes que se le siguen solicitando e incrementando la carga de trabajo a realizar. En definitiva, se crea un bucle de trabajo infinito que va creando en la persona la insatisfacción interna de nunca poder acabar de hacer su trabajo.

La sobrecarga laboral es un problema meramente de gestión dentro de la organización. Cuando hay un organigrama apropiado, herramientas idóneas, control del tiempo oportuno y una lógica distribución de tareas, no debe haber sobrecarga de trabajo. Esto quiere decir que es tarea del grupo gerencial velar por que los colaboradores tengan una carga laboral saludable, acorde con los objetivos de la organización, a tono con las demandas de salud ocupacional actuales. Los gerentes son los responsables de evitar que un equipo llegue a tener exceso de trabajo de manera constante o crónica. Los nuevos paradigmas de gerencia abogan por la consecución de objetivos organizacionales sin menoscabar la salud física y emocional de los trabajadores.

A la par de una gerencia moderna que logre los objetivos organizacionales sin ir en detrimento de la salud integral de los colaboradores, está el asertividad de estos últimos, como una forma de evitar situaciones de exceso y de explotación por parte de los empleadores. Según el diccionario de la Real Academia Española una persona asertiva es una persona que expresa su opinión de manera firme. Ser asertivo hace que las personas puedan expresar su punto de vista sobre cualquier situación de forma directa y clara, teniendo respeto por la o las personas a quienes le desea expresar su opinión. Es una habilidad social con la que quienes la poseen enfrentan las adversidades de la vida. Se considera que el asertividad es una conducta y no una característica de la personalidad, por lo que se habla de asertividad como una habilidad social. La conducta asertiva facilita que la persona se sienta más satisfecha consigo misma y con las demás y se presume que esta actitud asertiva hace que ninguna persona se aproveche de las demás manifestando sus opiniones propias respetando a las demás personas y a uno mismo (Villanueva Campos, 2018)

Como se ha explicado, el burnout es el grado máximo de respuesta al estrés crónico que presentan los trabajadores debido a sobrecargas laborales, sobre exigencias profesionales, entre otros, que llevan a la persona a perder la energía a nivel emocional, físico y cognitivo. Aquí, el asertividad juega un papel crucial, ya que, el colaborador asertivo conoce sus derechos y va a hacerlos valer en el ámbito laboral. No se trata aquí de luchar contra los intereses de la empresa, o convertirse en sindicalista radical, sino más bien de lograr el equilibrio entre las necesidades del individuo colaborador y las de la empresa. Una persona asertiva tiene la capacidad de negarse a hacer algo que considera que va en contra de sus derechos o de sus principios, sin causar con esto conflictos laborales que perjudiquen el clima organizacional.

El ser asertivo no es querer siempre imponer su punto de vista sobre los demás, ni ser el que termina cediendo para que la situación no se complique, más bien debe ser una forma en donde se encuentre el equilibrio entre lo que se quiere expresar y lo que conviene al grupo.

La falta de asertividad puede llevar a los colaboradores a aceptar condiciones laborales desventajosas, abusivas, irrespetuosas de la ley, y degradantes que son el caldo de cultivo para una situación futura de burnout. Si los colaboradores no aprenden a defender lo que consideran son sus derechos, van a verse siempre amenazados por los excesos en el trabajo y su equilibrio personal va a estar siempre en peligro.

En los liderazgos en grupos de trabajo ser asertivo promueve negociaciones justas, una mejor dosificación de cargas de trabajo, facilita la resolución de conflictos en el grupo, además de que promueve un ambiente de trabajo más relajado al haber una comunicación más fluida en el grupo. Es de vital importancia que las gerencias reconozcan a sus colaboradores asertivos como líderes que pueden visualizar los problemas que están enfrentando los equipos, y que pueden comunicar sus ideas para resolver los problemas sin crear mayores conflictos.

El asertividad es, sin duda, una gran herramienta para evitar situaciones laborales que, a la postre, desencadenen los síntomas del burnout. Las gerencias deben ser receptivas y estimular que sus trabajadores expresen sus ideas de maneras cada vez más asertiva, pues es una forma de hacer sentirlos escuchados y tomados en cuenta dentro de la organización.

2.3 Realización personal y reconocimiento

Maslow en su libro “A Theory of Human Motivation” pone la realización personal en el escalón más alto, porque hasta que no se cubran las otras necesidades no se podrá alcanzar el éxito personal (Maslow, 1965).

En un clima hostil de alto estrés y demanda de tiempo personal y de trabajo donde no hay tiempo para descansar, menos para pensar en actividades familiares, es donde el Burnout crece como enredadera.

En el clima antes descrito no se puede hablar de autorrealización debido a que siempre hay trabajo pendiente, siempre se está contrarreloj para entregar una nota, un oficio, un informe, etc., lo que crea una rutina de estrés y ansiedad por tener la sensación de nunca terminar con el trabajo. Parece no ser algo tan malo, pero no poder ir a casa con esa sensación de que se terminó el trabajo encomendado hace que las personas pasen las noches y los fines de semana pensando en su trabajo, en eso que no terminó y que va minando su mente con el “no terminaste y eso urge para ayer”. Esta sensación provoca que las personas empiecen en su subconsciente a dudar de si lo que están haciendo está bien.

La sensación, en lugar de ser positiva, más bien se convierte en una sensación negativa por pensar en que si lo que está haciendo quedó correcto, a pesar de que su hora de salida es a las 4 y por terminar salió a las 10 de la noche. Poco a poco se diluye en la vida la hora de salir e ir a casa, o bien la hora del café de la tarde, recoger a sus hijos en la escuela, caminar por la ciudad con el ser amado, y ese tiempo queda en posesión del trabajo, ya que la persona siente que debe de terminar, aunque algo en lo profundo de su ser le dice sabiamente que por más tiempo que se quede en el trabajo haciendo algo, no va a terminar.

Las entidades deben velar porque sus colaboradores sean personas plenas y que sientan que están alcanzando metas en el trabajo y la vida, ya que esto va a hacer empleados felices que producen más y mejor.

El reconocimiento laboral, por su parte, puede considerarse como los gestos y acciones que tiene una empresa para con sus colaboradores en aras de valorar lo que estos hacen por la empresa. Más que un agradecimiento público, es una estrategia empresarial para lograr que sus

colaboradores entiendan que su forma de trabajar es la ideal y la que los empleadores desean. Es una forma de mantener a los colaboradores satisfechos, al menos en el ámbito laboral. El reconocimiento en el ámbito laboral aumenta los niveles de confianza y realización en los colaboradores, al tiempo que dan sentido de pertenencia y de compromiso de cara a la empresa.

El reconocimiento en las personas trabajadoras es importante ya que este genera pensamientos positivos, hace que las personas se sientan más parte de la empresa. En su libro *Gestión del Talento Humano*, Idalberto Chiavenato recuerda la importancia de hacer sentirse reconocidos a los colaboradores, entre otras cosas nos dice que al ofrecer reconocimiento las personas trabajan motivadas, incluso en tareas duras o que no les interesa. (Chiavenato, 2002)

Un personal feliz, motivado y reconocido, tendería a presentar menos enfermedades de trabajo, puesto que el estrés disminuye.

Un reconocimiento en el ámbito laboral debe ser público, inmediato y horizontal, de modo que cualquier miembro de equipo pueda ser reconocido por otro en cualquier momento y que todos lo sepan. Debe ser parte de la cultura organizacional y arraigarse en el ADN de la empresa. Es labor de la gerencia ser lo suficientemente proactivos y creativos para idear formas novedosas de reconocimiento que cumplan su labor de motivar a los colaboradores, y que con esto no se cree un gasto imprevisto o grande en la empresa. No todas las formas de reconocimiento deben implicar erogaciones de recursos, entonces, les corresponderá a los tomadores de decisiones pensar en maneras de dar reconocimiento a sus colaboradores y con esto, evitar que se geste el burnout dentro de la empresa. En este punto puede considerarse el salario emocional. (Chiavenato, 2002)

Cuando se habla de salario es inevitable pensar en dinero el mismo Chiavenato lo dice directamente, nadie trabaja de gratis (Chiavenato, 2002) y claro que es un incentivo al momento de elegir un empleo, pero no es de ese tipo de pago al que se hace mención en este apartado.

En la actualidad también es importante el salario emocional, que es la forma en la que el empleador puede decirles a sus colaboradores que se interesa por ellos, que confía en ellos y que reconoce la importancia de ellos en la empresa. El salario emocional, según la Asociación Española para la Calidad, es un “concepto asociado a la retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales de trabajador, mejorando la calidad de vida de este, fomentando la conciliación laboral” (Asociación Española para la Calidad, 2015)

El salario emocional puede solamente ser un gesto, incluso un saludo en la mañana, recordar el cumpleaños de los trabajadores; el salario emocional por ejemplo en empresas como Google destinan áreas de ocio para sus trabajadores, otras empresas disponen de guarderías para los hijos de sus empleados durante las horas que este tenga que trabajar. Otras formas de salario emocional pueden ser: cargas de trabajo que no estén siempre al límite, flexibilidad de horarios, opciones de formación, participación en trabajo voluntario en la comunidad, becas o convenios de descuentos, otros. Siempre, por supuesto, se debe tener en cuenta la situación financiera y los objetivos de la empresa y las posibilidades con las que cuenta la organización para hacer este tipo de arreglos.

El salario emocional busca hacer que los colaboradores sientan un ambiente saludable en sus centros de trabajo, busca llenar el vacío emocional que no puede llenar el solo hecho de trabajar por dinero.

Para muchos trabajadores tener teletrabajo y no tener que pasar horas de viaje a sus centros de trabajo ya es casi más importante que un aumento de salario, ya que pueden trabajar desde su casa, y además depende del tipo de trabajo pueden disponer de ciertos momentos importantes en el día, por ejemplo, almorzar con sus hijos o cónyuges, parece algo sin importancia, pero en estos días son momentos para atesorar.

Es importante tener capacitaciones bien diseñadas donde el empleado y el empleador puedan aprender el uno del otro, de las actividades del día a día y de las cosas que molestan al personal; saber cuáles son las áreas con más carga de trabajo y cuáles pueden dar asistencia en ciertas épocas donde hay más cargas de trabajo, por ejemplo, las áreas de recursos humanos tienen más carga de trabajo los días de cierre de planilla.

El salario emocional es importante para hacer que el empleado llegue a trabajar sintiéndose apreciado y escuchado en su empresa. Hay estudios que dicen que el salario emocional es un buen catalizador de la sobrecarga de trabajo y una forma apropiada de demostrar reconocimiento al esfuerzo que cada colaborador pone a la consecución de los objetivos organizacionales. Las esferas gerenciales deben procurar un ambiente cordial y mesurado en cuanto exigencias para evitar que el estrés se vuelva crónico y que comience a tener manifestaciones en la salud de los trabajadores; situación que es problemática desde el punto de vista de la salud de los trabajadores y va en detrimento de la productividad de la empresa.

2.4 Efectos en la salud

Según la revista Psicología y ente el burnout es una “alteración psicológica ligada al contexto del trabajo y que puede constituir un trastorno debido a sus efectos dañinos en la calidad de vida” (Allen, 2015)

Maslach lo definió como “un síndrome de cansancio emocional, despersonalización, y una menor realización personal que se da en aquellos individuos que trabajan en contacto con clientes y usuarios” (Maslach C. , Enero 1982)

Agotamiento físico y emocional es tal vez el más importante de los síntomas. Se produce una pérdida gradual de la energía y agotamiento emocional que conlleva que las persona se deban

“arrastrar a su trabajo”. No hay una estadística sobre cuantas personas sufren de este mal en Costa Rica, pero podemos estar seguros de que la mayoría del personal administrativo que trabaja en recursos humanos en la CCSS tienen cierto grado de burnout, de ahí se podría saber porque la alta rotación de estos puestos.

Un punto importante que se debe tener en cuenta es que el burnout según Maslach “se da en aquellos individuos que trabajan en contacto con clientes y usuarios” por lo que pareciera que es discriminante, pero los autores como Freudenberger y Maslach recalcan que las personas cuyo trabajo es atender personal, pacientes o público en general son las más propensas en tener síntomas de burnout.

Es poco probable que una persona con síntomas claros de burnout pueda mantener un ritmo de trabajo como el del resto de los compañeros por lo que es uno de los síntomas que debemos, como administradores, observar. Conocer el personal es importante para lograr saber cuándo uno de nuestros colaboradores está cambiando de hábitos de trabajo y poder tomar las medidas necesarias y oportunas para rehabilitar a esta persona.

Como se dijo anteriormente, el síndrome de burnout no puede considerarse igual que el cinismo laboral, pues son constructos, que si bien, cruzan sus caminos en algún momento de análisis, no son lo mismo.

2.5 Cinismo laboral

¿Por qué un trabajador ve con desprecio la organización que paga su salario?

El diccionario de la Real Academia española lo define como “la desvergüenza en el mentir o en la defensa y práctica de acciones o doctrinas vituperables”, podríamos hablar también

de aquellos que hablan mal de empresa donde trabajan o que tienen prácticas que no son compatibles con los valores por las que sus empresas quieren ser conocidas.

A nivel general podríamos pensar que el cinismo incluye la práctica de la ley del mínimo esfuerzo, hacer lo mínimo apenas para pasar el día de trabajo. No tener compromiso con la empresa y mucho menos con el cliente, sea interno o externo. Un colaborador que demuestra cinismo es aquel que va en contra de los valores y objetivos de la empresa. Lo que hace y lo que deja de hacer se puede ver como una forma de retar a las gerencias, pues hacen su trabajo sin mística, sin ganas, sin deseo de lograr los objetivos propuestos por la organización.

El cinismo no se debe de confundir con el burnout, ya que son condiciones muy diferentes y se dan por razones que no tiene que ver entre sí.

En general se piensa que por los intereses de las empresas se sacrifican los principios de equidad, honestidad y sinceridad. Este tipo de pensamiento puede hacer que se generen conflictos e insatisfacción en el personal; puede generar excesos de rotación de personal lo que hace que la empresa incurra en gastos y puede llevar al colapso de esta. (Saltik, 2019)

En lo que respecta al cinismo laboral se debe de saber que hay implicaciones y limitaciones que la empresa debe y tiene que estudiar a fondo ya que se puede difundir como un cáncer en la organización.

En el caso de los empleados públicos se da por actuaciones relacionadas con recursos humanos, toma de decisiones y liderazgos flojos y a la deriva que no ayudan a mejorar el clima laboral. Estas circunstancias hacen que profesionales y no profesionales se desmotiven para trabajar. Cuando se presenta desmotivación, insatisfacción desconfianza en las jefaturas y falta de compromiso, podemos estar seguros de que hay indicios de cinismo laboral.

Es importante entender que el cinismo es algo que va más relacionado con el entorno laboral, que puede darse en un grupo de personas o en una sola persona, el burnout, sin embargo,

es algo a lo interno del trabajador; es algo individual es algo que puede estar oculto en el entorno laboral hasta que los síntomas se hacen tan evidentes que en ocasiones es tarde cuando se entera que la persona que lo sufre está enferma física y emocionalmente.

El cinismo laboral se puede considerar un síntoma de un desequilibrio organizacional, al igual que lo es el burnout, pero los términos no pueden considerarse como sinónimos.

2.6 Sisifemia

No siempre que se habla de problemas de excesos en las tareas laborales implica que haya una condición de burnout detrás. Es importante no dejar a un lado la sisifemia, término acuñado por el Dr. José Manuel Vicente Pardo, director de la Cátedra de Medicina Evaluadora Pericial de la Universidad Católica San Antonio de Murcia (UCAM). Según el Dr. Vicente hay otro tipo de cansancio que se deriva del perfeccionismo, autoexigencia y la ambición obsesiva en la vida laboral. Dicho término que se acuñó en referencia a Sísifo, protagonista de un mito griego donde se cuenta la historia de este y de cómo es castigado (por su afán de sobresalir al máximo en cualquier tarea) eternamente a empujar una pesada roca cuesta arriba y cerca de la cima verla caer cuesta abajo hasta el valle, acto seguido tener que iniciar de nuevo la interminable tarea.

A diferencia del burnout, en la sisifemia, en sí, la sobrecarga de trabajo no es la culpable del cansancio mental extremo, sino más bien es el alto estándar personal del individuo el que lo hace sentir que todo lo que hace no es suficiente debido a los altos niveles de perfeccionismo, niveles desmesurados de responsabilidad y adicción al trabajo (que hoy los acuñan en la palabra workaholic o adicto al trabajo), lo que lo frustra por no poder reconocer que hace un buen trabajo por lo que se siente fracasado o insuficiente para la tarea que desempeña, esto hace que quiera trabajar altas cantidades de tiempo, se obsesionan con querer caminar siempre la milla extra,

estos frustrados trabajadores siempre estarán con dolores de cabeza, insomnio, ansiedad, mal humor, frecuentes enfermedades, contracturas recurrentes y enfermedades cardíacas. La sisifemia puede convertirse en una enfermedad laboral, pues ese sentimiento de trabajar por cumplir objetivos inalcanzables o inútiles provocan desmotivación y sensación de estancamiento en los trabajadores. La sisifemia se puede desarrollar entre los nuevos y viejos trabajadores por situaciones de sobre exigencia y alta competitividad.

No debe confundirse la sisifemia con el burnout porque la primera es el estrés generado por la sensación de no hacer lo suficiente, con la consecuente exigencia excesiva autoimpuesta, mientras que el burnout es una situación que se manifiesta después de años sometido a estrés constantemente y a cargas y condiciones de trabajo gestionadas de manera poco exitosa.

2.7 La visión moderna de las teorías de Recursos Humanos y el burnout.

Primeramente es necesario partir de la premisa de que la fuerza laboral de una organización tiene un gran peso en lo que la organización logre a través del tiempo. Es decir, la forma en que se comportan los colaboradores en todos los niveles de la organización es el catalizador de la estrategia organizacional y el desempeño de la organización. Las estrategias de crecimiento de las empresas deben tomar en cuenta la calidad y tipo de fuerza laboral que tienen, así como la que quieren llegar a tener para conseguir sus objetivos organizacionales de competitividad y crecimiento, entre otros. Según Vargas Halabí en su colaboración para la Revista Costarricense de Psicología (Vargas Halabí, 2008), los componentes de los recursos humanos como el capital humano, la conducta de las personas y los sistemas de administración y prácticas de recursos humanos tienen gran potencial estratégico dentro de la organización y es conveniente tenerlos dentro del radar de los que toman decisiones o los directivos que definen los macroobjetivos de la organización, puesto que son un importante insumo para conseguir dichos objetivos.

2.7.1 Capital humano

Por capital humano se entiende el conjunto de destrezas y habilidades de una persona en calidad de trabajador y lo que estas representan para una organización. Andrés Sevilla en Economipedia lo define como “una medida de valor económico de las habilidades profesionales de una persona”. Es decir, se logran cuantificar las habilidades y el conocimiento que una persona tiene dentro de su campo de especialización a lo largo de los años de experiencia y el resultado se traduce en lo que esto aporta a la empresa. (Sevilla Arias) Es un poco ponerle precio a lo que hacemos y lo que sabemos hacer dentro del campo laboral en que nos desempeñamos.

De este razonamiento se desprende que las empresas que invierten en que su personal se especialice, estudie, aprenda y sea cada vez más profesional, verán el fruto de su esfuerzo en los reportes financieros. Cabe anotar aquí, entonces, que a las empresas les conviene tener una gestión de recursos humanos que tome en cuenta al trabajador como una pieza clave en el engranaje de la empresa, no solo por las tareas que les toca realizar, sino por el valor agregado que significa el conocimiento y las destrezas adquiridos por los trabajadores a lo largo del tiempo. La gestión actual de recursos humanos debe tener la capacidad de entender el valor económico a corto, mediano y largo plazo de capacitar a su personal para que cada vez se conviertan en capital humano más valioso para la organización. Esta postura supone un ganar-ganar puesto que la transferencia de conocimiento de la empresa hacia el trabajador y viceversa se queda con las personas convirtiéndolas en trabajadores capacitados y profesionales altamente competitivos cuyas destrezas se van a ver reflejadas en el trabajo que hacen, y con esto se logra la ganancia para la empresa porque ese buen desempeño de la fuerza laboral dará mayor productividad y la consecución de los objetivos organizacionales. En este sentido, el enfoque de los recursos humanos se pone a prueba desde el perfil del puesto, la selección del personal idóneo y la compensación que son piezas clave para alcanzar un alto valor del capital humano. El perfil de puesto se refiere a las características que debe tener una persona para que sea la idónea para cubrir un puesto dentro de una organización. Involucra una serie de conocimientos indispensables y deseables, así como una serie de valores, comportamientos y actitudes que se pondrán a disposición de la organización y que arrojan una mayor probabilidad de éxito en el ejercicio de las funciones de ese trabajador. Dicho de manera sencilla, es el compendio de qué se debe tener para ser considerado el candidato ideal para un puesto en particular. Esa descripción de puesto debe hacerse de manera concienzuda y haciendo uso de herramientas de actualidad y de comprobada fiabilidad puesto que lo que se quiere es mapear la candidatura ideal para el puesto,

y luego se buscará a la persona que cumpla con los requerimientos que se establecieron para dicho puesto. En la Dirección de Producción Industrial de CCSS y en toda la organización en su globalidad, el perfil de puesto es más bien general y solamente determina una serie de habilidades y capacidades mínimas para el desempeño de un puesto. La dirección de recursos humanos solamente da unos parámetros mínimos indispensables para cada puesto y quienes concursan por esos puestos pueden hacerlo hasta con menos requisitos esperando que la plaza no tenga suficientes candidatos y logre ganar el puesto bajo la óptica de la inopia o la escogencia del “menos malo”, porque urge llenar la vacante. En caso de que lleguen trabajadores a puestos que no fueron mapeados correctamente, o con perfiles de puesto con solo las características mínimas indispensables, estos trabajadores no van a tardar en sentirse abrumados, cansados, desganados, desmotivados y es donde el burnout encuentra nicho ideal para establecerse. Los trabajadores inician sus funciones en puestos en los que no son realmente los idóneos y la carga laboral se siente mucho más pesada. Estos trabajadores en esta situación de fatiga, estrés, sensación de falta o ausencia de logro producen trabajos por debajo de los objetivos propuestos, clima organizacional tenso y pesado y el inevitable desequilibrio, a nivel de la organización, entre lo que se quiere lograr y lo que se logró. De la mano del perfil de puesto está la selección de personal entendida como el trabajo que se hace desde el momento en que se abre una plaza vacante que se debe ocupar y se inicia el proceso de llenar dicha vacante. Dice el boletín de la Mare Nostrum Business School que la selección de personal es “el proceso que se sigue para contratar a un empleado.... Es la herramienta que aplica la dirección de una empresa para diferenciar aquellos que están cualificados de los que no lo están” (Mare Nostrum Business School, s.f.). Debe haber un trabajo bien organizado para poder definir los puestos que se requieren, los perfiles que se desean, la forma de reclutar posibles candidatos, el proceso de selección en sí hasta llegar a la contratación exitosa del candidato ideal que va a dar valor

agregado a la organización por la forma de hacer su trabajo, así como por la forma de interactuar con los demás trabajadores dentro de la organización. En la actualidad, la inteligencia artificial puede ser una aliada en la consecución de excelentes profesionales para las empresas, eliminando el sesgo característico de las personas y sus procesos de socialización y de asociación de ideas, es decir, nos puede dar una visión más imparcial y libre de prejuicios de los posibles candidatos idóneos que están concursando por un puesto de trabajo. El sistema de CCSS para la selección del personal conviene que se actualice, se renueve y se integre a las nuevas corrientes de los recursos humanos que ponen el foco en las personas como individuos profesionales, “mejorables” que den más y más valor agregado a las empresas. La forma que tiene CCSS de seleccionar a sus trabajadores tiene dos vertientes bien definidas. La primera vertiente es la del proceso de selección de personal del mercado laboral externo (comúnmente llamado el candidato que viene de la calle). Este candidato puede tener un proceso que se extiende por hasta un año y llega para cubrir un puesto vacante que puede estarlo por unos pocos días hasta que el trabajador en propiedad de ese puesto se reincorpore. Además de que la organización no puede ofrecer salario competitivo, se ve que tampoco ofrece estabilidad laboral. Estas razones por sí solas provocan que el talento humano prefiera colocarse en el sector privado que en esta organización pública. El que concursa y obtiene un puesto, lo tendrá en calidad de interino y lo hará concursar para seguir cubriendo plazas interinas de la más variada índole que le permita seguir dentro del sistema para probar suerte y obtener nombramientos de corto y mediano plazo que le permitan tener un poco más de estabilidad. La segunda gran vertiente de selección de personal tiene que ver con el movimiento interno de trabajadores de un puesto a otro. En la actualidad, el trabajador puede llegar a un puesto que no es el ideal para él o que él no es el trabajador ideal para cubrir dicho puesto. Esta forma de participar en concursos para optar por puestos hace que el trabajador que llega a un puesto no sea necesariamente el ideal, sino el que tiene más antigüedad o más

tiempo en puestos similares en otras unidades y deja por fuera profesionales que recién se incorporan a la organización o el que se tituló y especializó recientemente. Aquí se ve que el proceso de selección de personal no está jugando a favor de la organización sino que es un recurso que se está subutilizando toda vez que no se tiene correcta formulación de estrategias que hagan que la selección de personal pueda basarse en atestados e idoneidad y no solo porque un empleado tiene muchos años de estar cubriendo un puesto, sin importar si es lo suficientemente apto o no para el puesto. De nuevo, el burnout se asoma amenazante en este tipo de escenarios dado que ya está más que visto que tener un puesto de trabajo para el que no se está debidamente capacitado produce tensión, estrés, sensación de ausencia de logro, más el temor asociado a un puesto de interino que no le permite de una manera realista y efectiva, hacer planes de vida a largo plazo, especialmente por lo que tiene que ver con el salario que puede dejar de percibir en cualquier momento porque el puesto no es fijo necesariamente. Y es que la compensación pecuniaria es de suma importancia. Las personas trabajan para sentirse útiles, para aprender y transferir conocimientos, pero ante todo, trabaja para recibir una remuneración que le permita tener planes a corto, mediano y largo plazo y para subsistir en el día a día, tanto el cómo su familia. La remuneración es definitivamente un factor que juega un papel preponderante en la vida de las personas. En el caso del sistema de CCSS, a pesar, de ser una organización descentralizada y autónoma, está también atada a directrices gubernamentales que no le permiten autogestionarse con toda la libertad que quisieran sus directivos. Cuestiones como la remuneración son de conocimiento general que están por debajo de las remuneraciones que se pueden obtener en el sector privado. Dicho esto, y entendiendo que el trabajador de CCSS puede ser uno que llegó sin tener los requisitos que lo hacían idóneo para el puesto, en calidad de interino que lo hace tener que escoger cualquier puesto en espera de tener mejor suerte en el siguiente puesto y con una remuneración monetaria que está por debajo de lo que se percibiría en

el sector externo son todos factores que pueden producir que el trabajador se sienta en un estado de falta de sensación de logro, desanimado, desmotivado, inadecuado que es el candidato ideal para sufrir de burnout y con el peligro de pasarlo a sus compañeros de unidad, con la consecuente reacción en cadena que puede producirse, logrando con esto que los objetivos de la unidad no se logren materializar.

2.7.2 Conducta de las personas

Visto como un componente de recursos humanos se refiere a la transferencia de información, inquietudes, visión de mundo que comparten las personas cuando están en un ambiente laboral. Las personas llegan al ámbito laboral con un cúmulo de ideas preconcebidas, parciales; con vivencias y socialización variadas que se mezclan con las de las demás personas creando así una forma de convivencia única en el lugar de trabajo. Esa forma de convivencia se ve influenciada por el insumo que recibe de la organización y sus prácticas en cuanto a las relaciones interpersonales y entre los trabajadores de diferentes jerarquías dentro de la organización. Esto es lo que hace que cuando se llega a una organización haya una cultura que es única y exclusiva de ese lugar; es esa forma de hacer las cosas, ese modo de comunicarse, esa manera de socializar propia de cada organización como si de una familia se tratase. Esa cultura organizacional definida por Juan Miguel Castillo como “las creencias, valores hábitos, tradiciones, actitudes y experiencias de una organización” (Castillo Fonseca) hacen de una organización un lugar único, con un ritmo propio que no se encuentra en otra empresa. Esta manera de conducirse y de comportarse dentro de la organización influye en cómo el potencial de cada trabajador se logra evidenciar y renovar. Hay una red de interacciones entre las personas que trabajan en un mismo sitio que hace que las personas transfieran y reciban conocimientos de

una manera particular dentro del grupo con el que trabaja. Nos dice Vargas que “las competencias individuales incrementan su valor cuando son utilizadas en cooperación con otros” así como que “el comportamiento de la fuerza laboral es el principal mediador entre la estrategia de la empresa y su desempeño” (Vargas Halabí, 2008, págs. 75-76). Esto quiere decir que dentro de una organización, las relaciones laborales (sea entre trabajadores o entre estos y sus superiores) son de vital importancia a la hora de medir la satisfacción y sensación de logro que alcance al ser parte de un equipo de trabajo, traducándose todo esto en un ambiente que potencia las habilidades de cada uno y con ello se despliega la estrategia organizacional. Los equipos de recursos humanos deben hacer uso de técnicas novedosas de comprender y medir los alcances de la cultura de la organización para sacarle el máximo provecho y para lograr que la estrategia marcada dentro de la organización despegue y produzca los objetivos planteados en un ambiente de colaboración, motivación, sensación de aprecio, autopercepción de realización. Todo esto produce que en la organización no haya cabida para el burnout, y cuando hay indicios de que algún trabajador pueda comenzar a presentar síntomas de agotamiento, sea más fácilmente identificable y tratable antes de que llegue a convertirse en un problema en toda la organización. Es bajo esta óptica que se puede entender que el burnout lo padece la persona, pero los orígenes y, desde luego, las repercusiones tocan las fibras de la organización misma. No hay que perder de vista que, el campo de la conducta humana pertenece a la psicología y el presente trabajo no intenta explicar fenómenos que le atañen a ese campo de estudio. No obstante, se entiende que los equipos de recursos humanos tienen estrecha relación con la conducta de cada trabajador en el ámbito de las relaciones que se generan como parte de las actividades laborales así como de los procesos de socialización que ocurren con la interacción en el día a día en el lugar de trabajo.

2.7.3 Sistemas de administración y prácticas de recursos humanos

Según Vargas (Vargas Halabí, 2008, pág. 77), los equipos de recursos humanos no son en sí mismos potenciadores de la ventaja competitiva que ansían las empresas; sin embargo, el efecto que causan sobre el capital humano y el comportamiento de la fuerza de trabajo son los que, al final, tienen relevancia en la ventaja competitiva sostenida, y es ahí donde los recursos humanos como unidad se deben considerar estratégicamente relevante en el éxito de la empresa.

Chiavenato habla de los sistemas de administración de Likert que básicamente dicen que “la acción administrativa nunca es igual en todas las empresas, sino que varía de acuerdo con una infinidad de variables” (Chiavenato, 2011). Escoge este autor cuatro variables para explicar la teoría de Likert: proceso de toma de decisiones, sistemas de comunicación, relación interpersonal y sistemas de recompensas y sanciones. Los sistemas administrativos son la forma en que las diversas organizaciones enfrentan estas variables. Surge el sistema autoritario-coercitivo: la toma de decisiones se da de manera centralizada para toda la empresa. La comunicación es insuficiente y es vertical, la cúpula solo divulga lo que cree que los demás miembros de la organización tienen que saber para seguir haciendo su trabajo. No hay comunicación ascendente ni lateral. La relación interpersonal no se fomenta, más bien se reprime. Los puestos de trabajo se diseñan para aislar a las personas. Este sistema guarda similitud con regímenes políticos dictatoriales donde el control lo es todo. El sistema de recompensas y sanciones está basado en el temor a la sanción disciplinaria por insubordinaciones de cualquier tipo. También está el sistema autoritario-benevolente. Es como el sistema autoritario coercitivo pero menos rígido. Algunas decisiones se toman en otros ámbitos de la organización, no solo en la cúpula. Hay un poco más de comunicación ascendente que le permite a la cúpula orientar sus acciones, con interacciones entre trabajadores en ambientes controlados, y un sistema de recompensas y sanciones con algunas remuneraciones salariales. También está el sistema consultivo, más participativo que los

anteriores en cuanto a toma de decisiones con más comunicación orientativa, con relaciones interpersonales sanas y con más confianza. Aparecen los grupos de trabajo y tiene sistemas de recompensas que incluyen remuneraciones materiales y simbólicas como prestigio y estatus, y pocas sanciones. Y termina en el sistema participativo que es opuesto al autoritario con procesos de toma de decisiones delegadas en los diferentes niveles jerárquicos de la organización; la cúpula solo se encarga de la dirección y el análisis de los resultados. Hay comunicación en todas las direcciones. La información se atesora como un recurso valioso y se comparte entre los miembros de la organización. Las relaciones interpersonales se centran en el trabajo en equipo, hay confianza mutua, participación y compromiso. Las recompensas simbólicas son de gran interés, sin dejar de lado las recompensas pecuniarias. Chiavenato explica que estos sistemas pueden darse a lo largo del tiempo en las empresas puesto que la transformación que van teniendo estas, las obliga a ir cambiando la manera en que se relacionan los diferentes actores dentro de la empresa.

Los recursos humanos, como uno de los grupos siempre presentes en las empresas, sin importar el tipo de sistema de que se trate, será el responsable de traer personas a trabajar a la empresa, y de hacer que se queden y que rindan de una manera tal que sirva a los intereses de la empresa; sin embargo, entre más se flexibiliza el sistema, más se entiende la necesidad de que los equipos de recursos humanos se transformen de meros agentes que traen mano de obra a la empresa, a que centren sus esfuerzos en crear una relación de mutuo beneficio entre trabajadores y empresa; en informar a los trabajadores de lo que ocurren dentro de la empresa; en tratar de hacer que los trabajadores quieran permanecer en la empresa y considerar como suyos los aciertos de esta; en fomentar la especialización del personal porque se sabe que este conocimiento, siempre en aumento, va a rendir frutos en las ventajas competitivas sostenidas de la empresa. En la evolución de los sistemas de Likert se puede ubicar el burnout como creciente

en el sistema más autoritario. Es de comprender que entre más autoritaria y cerrada sea una empresa mayor es la presión y el control que se ejerce sobre los trabajadores y mayor será el estrés que estos acumularán a lo largo del tiempo. Conforme los modelos de sistema se van haciendo más abiertos, participativos, centrados en la relación de armonía entre empresa y trabajadores, el estrés por temor puede ir desapareciendo, dando paso al estrés por rendir y por mantener las recompensas intangibles. La productividad forzada en los sistemas cerrados da paso a productividad autoimpuesta en los sistemas más colaborativos, dada la necesidad de aportar al colectivo dentro de la empresa. Sea por miedo a perder el puesto de trabajo o por autoexigencia, el burnout siempre es una realidad que puede aparecer en cualquier sistema organizacional, sea cerrada, moderadamente abierta o abiertamente colaborativa. Los equipos de recursos humanos deben ir transformándose para poder hacer lecturas asertivas del estado de situación de una empresa y así tomar las decisiones que logren determinar los factores de riesgo de burnout y evitarlo dentro de su fuerza laboral. Independientemente del sistema bajo el cual opera la empresa, el burnout del personal dará al traste con la productividad, el clima organizacional y la sensación de logro de los trabajadores de la empresa.

2.7.4 Nuevas tendencias de los recursos humanos

En la cuarta revolución industrial, las organizaciones deben tener una gestión de recursos humanos que tome en cuenta la diversidad (en todas sus manifestaciones), las interrelaciones entre trabajadores pertenecientes a diversas generaciones (choques o cooperación intergeneracionales), la transformación digital de los procesos productivos (teletrabajo), la importancia de la experiencia del trabajador (sentido de realización por medio del trabajo), las cada vez más diversas profesiones y especializaciones que hay en el mercado (carreras

profesionales de vanguardia como respuesta al nuevo orden), el valor de las nuevas formas de evaluar el desempeño (ahora más enfocado en los logros grupales que en los individuales). En este orden de ideas, el burnout y otras patologías laborales amenazan con desestabilizar las organizaciones. Parece ser que los trabajadores se contagian de desánimo y desmotivación muy fácilmente. Los grupos se intoxican por los que no supieron o no tuvieron las herramientas para luchar contra el burnout. El desequilibrio de los grupos produce una merma en la productividad de las empresas. Las nuevas tendencias de gestión de recursos humanos tienen la enorme tarea de desaprender ciertos hábitos que ahora son probados como nocivos para las relaciones laborales entre la empresa y los trabajadores y entre los trabajadores y su puesto de trabajo; el nuevo paradigma centrado en la simbiosis entre trabajador y empresa en una relación de ganar-ganar, debe poder ver las causas del burnout que son siempre multifactoriales, para atacarlas desde su génesis y debe poner a disposición de los trabajadores las herramientas para lidiar con posibles detonantes del burnout (fatiga, estrés crónico, sensación de falta realización), antes de que se vean reflejadas en la productividad de la organización. El nuevo paradigma llama a un acompañamiento de la empresa hacia el trabajador quemado, asumiendo con esto, el grado de responsabilidad que le corresponde en el cuadro del trabajador. Ya el trabajador quemado no se excluye ni se le deja lidiando con su situación. Ya se entiende que el burnout es un germen de fácil diseminación y de consecuencias catastróficas dentro de una empresa. La CCSS está llamada a unirse a estas nuevas tendencias de gestión y con eso logrará trabajadores más equilibrados, capaces de lidiar de manera no tóxica con los desafíos laborales y quizá con ello, la organización podrá dejar atrás, de una vez por todas, la sombra de ineficiencia, ineptitud y desfase con los nuevos tiempos que ha tenido desde hace décadas.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

La metodología por utilizar es un estudio cuantitativo debido a que se basa en datos numéricos basados en la encuesta que se hace por medio de Google Forms, y opiniones basadas en personal de recursos humanos de algunos de los centros de trabajo adscritos a la Dirección de Producción Industrial de la Caja Costarricense de Seguro Social. Es descriptivo porque se recogió información sobre el tema en cuestión y se midió por medio del MBI (Inventario de Agotamiento de Maslach- por sus siglas en inglés).

Por último decimos que es transversal ya que se desarrolló el tema en una línea de tiempo determinado durante el año 2023, describiendo su incidencia y analizando las variables, se hace el estudio de forma grupal ya que lo que se está analizando es el comportamiento del grupo y no el comportamiento individual, lo que implicaría un estudio psicológico diferente al tema que se desarrolla, aquí es donde este estudio se desliga del área de la psicología, ya que esta especialidad se enfoca en el individuo y su personalidad; de ser así entrarían en juego variables más detalladas desde el punto de vista de la psicología, por ejemplo edad, residencia, sexo, hijos, estado civil y otras variables que esta rama de la ciencia podría necesitar al hacer el estudio.

3.1. Enfoque de la investigación

Este estudio se enfoca en el grupo como un todo por el hecho de que se intenta hacer desde el punto de vista de la gerencia, por lo que no se enfoca en un individuo, sino más bien en el grupo de trabajo como un todo.

Debido a que muchos piensan que estar agotado es un tipo de enfermedad o discapacidad como lo sería la encefalomiелitis miálgica (síndrome de fatiga crónica) que no es el sentido de enfoque de este trabajo. Erróneamente, hay estudios que quieren hacer que el MBI de un grupo

le diga puntualmente si un individuo del grupo sufre de burnout. Según la misma Dra. Maslach y compañero de investigación Dr. Michael P. Leiter siempre han admitido que el MBI no se diseñó como una herramienta de diagnóstico individual, sino más bien de un mal propio del ambiente de trabajo, como lo consideró la OMS en mayo del 2019. El error se da por ser un producto que se realizó en los EE. UU. donde las aseguradoras quieren individualizar los estudios por conceptos de indemnizaciones y terapias adjuntas a las enfermedades que pueden aquejar al personal.

Clínicamente no se puede diagnosticar el burnout como una discapacidad o problema individual de salud, además de no haber tratamientos establecidos para tratarlo, es que el uso de la puntuación de forma individual es incorrecto, lo que lleva a un mal uso del instrumento y la mala interpretación de este.

Para hacer un diagnóstico individual de una persona con burnout es necesario tener otro tipo de competencias diferentes a las del administrador, para tal fin es necesario tener competencias en el área de la psicología.

El área de la psicología nos puede indicar las razones por las que un determinado sujeto de la organización tiene un desgaste emocional y físico, pero lo que se quiere determinar es como un grupo de trabajo puede llegar a al punto del burnout y como esto afecta a la productividad, donde el nivel de ausentismo, ausentismo por incapacidades, ausentismo por desgano o falta de compromiso provocan verdadero caos diario en los centros de trabajo.

A pesar de que desde la década de los 60's ya se apuntaba a ver como el burnout afectaba a los trabajadores y su desempeño laboral, al día de hoy no hay un consenso general de la forma en que se debe de diagnosticar y como desde cada empresa se debería de luchar contra este mal.

3.2.Método de la Investigación

El método o diseño que se utilizará es tanto exploratoria como descriptiva. A continuación, se explica en detalle:

Es una investigación exploratoria que nos da una visión general de una determinada realidad, sobre todo cuando son temas poco explorados y las hipótesis son difíciles de formular. Por el tema podemos decir que es un nuevo fenómeno que es difícil dar una explicación profunda del problema a tratar (Argueta, 2020)

Además es descriptiva porque busca describir algunas características fundamentales del problema a tratar. Y una de las mejores formas de adquirir información es por medio de encuestas. (Argueta, 2020)

Según la Dra. Imelda García, se puede decir que es correlacional porque se busca averiguar que variables se interrelacionan entre sí, (por ejemplo las tres variables del MBI) y así se entiende científicamente un evento como una variable. (Argueta, 2020)

Al igual que la Dra. Maslach, la Dra. García explica que no se puede manipular solo una variable, puesto que es impráctico y poco ético. (Leiter, 2021) (Argueta, 2020)

3.3 Fuentes de información

Según Roberto Sampieri, “la selección de la información siempre debe ser de forma selectiva y dinámica, esto debido a que siempre surgen nuevas publicaciones de todos los campos del conocimiento humano, no quiere decir que toda la información que surge sea veraz”. (Sampieri, 2014).

Como todo en la vida hay diferentes fuentes y grados de información, debido a que son la materia prima de la construcción de nuestras hipótesis es que debemos de seleccionar las fuentes dependiendo del tipo de investigación que desarrollamos.

Para efectos de la investigación en curso se emplearán ambas fuentes, primarias y secundarias

3.3.1 Fuentes primarias

Según Sampieri, “las fuentes de información primarias son todas aquellas de primera mano, resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados”. Se puede decir que es la información cruda sin interpretaciones ni evaluaciones por parte del investigador. Las principales fuentes de información primaria son los libros, monografías, publicaciones periódicas, documentos oficiales o informe técnicos de instituciones públicas o privadas, tesis, trabajos presentados en conferencias o seminarios, testimonios de expertos, cuestionarios, artículos periodísticos, videos documentales, foros. (Sampieri, 2014)

En el caso de esta investigación, se basa en el estudio de la Dra. Christina Maslach, el Dr. Michael P. Leiter y el Dr. Frederick Freudenberger por sus estudios sobre el síndrome del Burnout.

Además, se usa el cuestionario Maslach Burnout Inventory o MBI-HSS, como fuente primaria de información, por la importancia de este en las investigaciones en lo que respecta al burnout.

3.3.2 Fuentes secundarias

Según Sampieri, una fuente secundaria es la información que ya fue procesada por medio de interpretación, análisis, así como la extracción y el reacomodo de la información que se obtuvo de la fuente primaria (Sampieri, 2014)

Como fuentes secundarias se utilizaron páginas de internet, repositorios de universidades, base de datos de la OMS, diferentes fuentes oficiales de información y el análisis de la Herramienta MBI.

3.3. Variables de Análisis

Tablas 1

Variables de análisis

Objetivos	Variables y Categorías de Análisis	Definición Conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
Definir el síndrome de burnout en trabajadores administrativos; describir cómo este les afecta en lo físico y emocional.	Definir el síndrome de Burnout. Describir Cómo afecta la salud en lo físico y en lo emocional.	Es el producto del agotamiento, desmotivación y cansancio físico y emocional de un trabajador a través del tiempo. Las personas se enferman, tiene consecuencias tanto en su vida familiar como laboral y profesional.	Según la Dra. Christina Maslach, las investigaciones sobre el Burnout están enfocadas en tres dimensiones importantes El agotamiento La despersonalización La realización personal. Para esto se desarrolló el MBI, con el fin de poder tener una guía de investigación y así poder determinar si se sufre de Burnout.	Revisión de la literatura y tesis relacionadas con el tema, para tener un enfoque realista sobre el tema y poder definir con criterio el Burnout. Esto con el fin de que como expresó la misma Dra. Maslach Si se usa incorrectamente, puede provocar más confusión sobre lo que es el agotamiento en lugar de una mayor comprensión. Algunas veces los diagnósticos son incluso

			<p>Estas guías son usadas por profesionales en Psicología aplicada a individuos.</p> <p>Conforme pasan los años y las investigaciones estas son más usadas para estudiar a grupos. (Christina Maslach M. P., 2021)</p>	<p>poco éticas. Algunas personas han decidido utilizar solo una de las tres dimensiones del agotamiento (normalmente el agotamiento), proponiendo implícitamente una nueva definición de agotamiento. (Leiter, 2021)</p> <p>Hay que recordar que se usa desde <u>el punto de vista gerencial, no desde el punto de vista de la Psicología.</u></p> <p>Definición del grupo a estudiar.</p> <p>Cuestionario MBI por medio de GOOGLE FORMS, para calificar al grupo. Análisis de los hallazgos y emitir informe.</p>
<p>Identificar trabajadores que en lugar de presentar sobrecarga de trabajo más bien presentan condiciones de burnout o cinismo organizacional</p>	<p>Identificar Sobre carga de trabajo o condiciones de burnout.</p>	<p>Sobrecarga de trabajo es una situación donde el trabajador no importa el puesto que desempeña se enfrenta a una carga de trabajo, responsabilidades y</p>	<p>La sobre carga de trabajo la podemos definir como evidencia de mala organización y pésima planificación de las cargas de trabajo, a veces por culpa del patrono y otras por culpa de la</p>	<p>Mediante el MBI obtendremos información que nos ayudará a identificar la presencia de Burnout o no. Mediante el análisis de los 22 ítems subdivididos en 3 dimensiones</p>

		<p>otras demandas hasta que este sobre pasa su habilidad y tiempo para realizarlas en horario ordinario de trabajo.</p>	<p>planificación del trabajador. Las condiciones de sobrecarga de trabajo no necesariamente son burnout, pero si pueden ser desencadenantes de este. (Christina Maslach S. E., January 1997)</p>	<p>El agotamiento La despersonalización La realización personal</p>
<p>Proponer un análisis de como el burnout puede incidir en la productividad de un centro de trabajo y la salud de los trabajadores y hacer una recomendación de cómo tratar estos casos y la forma de evitarlos a futuro</p>	<p>Proponer un análisis de como el burnout puede incidir en la productividad de un centro de trabajo y hacer una recomendación de cómo tratar estos casos y la forma de evitarlos a futuro</p>	<p>Según Chiavenato si la organización quiere alcanzar sus objetivos (Crecimiento sostenido, Rentabilidad, Calidad en los productos y servicios, Competitividad, entre otros.) de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que estas también alcancen sus objetivos individuales (mejores salarios, beneficios, estabilidad, satisfacción en el trabajo, oportunidad de</p>	<p>Proponer un análisis, no solo es dar un libro de instrucciones para que las jefaturas lo sigan como receta de queque, sino más bien, es delinear un proceso de estudio del personal, del ambiente de trabajo, de las condiciones de trabajo y del tipo de cliente interno como externo con el que el personal debe tratar.</p>	<p>Se utiliza por medio de profesionales tanto en psicología y administracion las MBI y otros instrumentos que se recomienden por parte de los profesionales. Se deben impartir charlas tanto a las jefaturas como a los colaboradores sobre cómo se debe tratar tanto la sintomatología como a las personas que se logren identificar con Síndrome de Burnout. Promover los descansos activos, como medida de mitigación del agotamiento y sobre carga de trabajo por repetitividad de los procesos.</p>

		<p>crecimiento, entre otros.) y, de ese modo, se beneficien ambas partes. (Chiavenato, 2002)</p>		
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

3.5. Instrumentos

El Maslach Burnout Inventory, es un conjunto de 22 ítems divididos en tres sub escalas, sub escala de agotamiento emocional compuesta de 9 ítems, sub escala de despersonalización compuesta de 5 ítems y la sub escala de realización personal compuesta de 8 ítems, las escalas se evalúan con siete grados de frecuencia que van desde el 0 que equivale a nunca, hasta el 6 que equivale a todos los días o diariamente.

3.5.1. Herramienta Maslach Burnout Inventory cuestionario MBI

El instrumento fue diseñado por la psicóloga Christina Maslach, estadounidense nacida en 1946 en la ciudad de San Francisco, es profesora del Departamento de Psicología y vicerrectora de pregrado en la Universidad de California en Berkeley y el Dr. Michael P. Leiter, investigador, escritor de temas de psicología y muy centrado en temas de agotamiento, compromiso laboral y las relaciones sociales. Dicho instrumento fue diseñado durante la década de 1970, mediante estudios, entrevistas y observaciones; tras una serie de rigurosas pruebas se han publicado una serie de distintas versiones del MBI de este instrumento se han derivado:

- Encuesta del MBI-Servicios Humanos (MBI-HSS)
- La Encuesta para educadores (MBI-ES)
- El MBI para el personal médico (MBI-MP)

- La encuesta MBI-General (MBI-GS)

Tabla 2

Maslach Burnout Inventory MBI-HSS

MBI		totales
1	Me siento emocionalmente agotad@ por mi trabajo.	28
2	Me siento cansad@ al final de la jornada de trabajo.	37
3	Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento fatigado.	27
4	Tengo facilidad para comprender como se sienten mis compañeros.	41
5	Creo que estoy tratando a algunos compañeros como si fueran objetos impersonales.	8
6	Siento que trabajar todo el día atendiendo compañer@s supone un gran esfuerzo y me cansa.	29
7	Creo que trato con mucha eficiencia los problemas de mis compañeros.	44
8	Siento que mi trabajo me está desgastando.	28
9	Me he vuelto más sensible con las personas (emociones y sentimientos más intensos).	31
10	Siento que con mi trabajo estoy influyendo positivamente en la vida de mis compañeros.	29
11	Pienso que este trabajo me está endureciendo emocionalmente.	26
12	Me siento con mucha energía en mi trabajo.	37
13	Me siento frustrad@ en mi trabajo.	25
14	Siento que paso demasiado tiempo en mi trabajo	40
15	No me preocupa realmente lo que les ocurra a mis compañeros.	16
16	Trabajar directamente con personas me produce estrés.	26
17	siento que puedo crear con facilidad un clima agradable con mis compañeros.	45
18	Me siento motivado después de trabajar en contacto con mis compañeros.	34
19	Siento que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo.	36
20	Me siento acabado en mi trabajo, al límite de mis posibilidades.	20
21	En mi trabajo trato los problemas emocionalmente con mucha calma.	46
22	Siento que mis compañeros me culpan de algunos de sus problemas.	20

Fuente: Maslach Burnout Inventory cuestionario (Maslach C. , Enero 1982)

La Dra. Maslach diseñó este cuestionario con una escala que tiene una alta consistencia y una fiabilidad cercana al 90%. Constituido por 22 ítems en forma de afirmación, sobre los sentimientos y las actitudes del profesional en su trabajo hacia sus clientes o pacientes y su función es medir el desgaste profesional. Mide tres de los síntomas más característicos del síndrome de burnout, que son: desgaste emocional, despersonalización y realización personal. (Christina Maslach S. E., January 1997)

Según el método de Maslach las puntuaciones inferiores a 34 se consideran bajas, las puntuaciones altas en las dos primeras sub escalas y bajas en la tercera, nos permiten diagnosticar el trastorno. (Natalí Formica, 2015)

- 1- **Sub escala de agotamiento emocional.** Consta de 9 preguntas. Valora la vivencia de estar exhausto emocionalmente por las demandas del trabajo. Puntuación máxima 54
- 2- **Sub escala de despersonalización.** Está formada por 5 ítems. Valora el grado en que cada uno reconoce actitudes de frialdad y distanciamiento. Puntuación máxima 30
- 3- **Sub escala de realización personal.** Se compone de 8 ítems. Evalúa los sentimientos de auto eficacia y realización personal en el trabajo. Puntuación máxima 48.

La clasificación de las afirmaciones es la siguiente:

- Cansancio emocional ítems: 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14,16, 20.

Tabla 3

Sub- escala agotamiento MBI

MBI SUB- ESCALA AGOTAMIENTO		
1	Me siento emocionalmente agotad@ por mi trabajo.	28
2	Me siento cansad@ al final de la jornada de trabajo.	37
3	Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento fatigado.	27
6	Siento que trabajar todo el día atendiendo compañer@s supone un gran esfuerzo y me cansa.	29
8	Siento que mi trabajo me está desgastando.	28
13	Me siento frustrad@ en mi trabajo.	25
14	Siento que paso demasiado tiempo en mi trabajo	40
16	Trabajar directamente con personas me produce estrés.	26
20	Me siento acabado en mi trabajo, al límite de mis posibilidades.	20
PROMEDIO TOTAL DE ESCALA AGOTAMIENTO - MBI		29

Fuente: Elaboración Propia

- Despersonalización ítems: 5, 10, 11, 15, 22.

Tabla 4

Sub- escala despersonalización MBI-HSS

MBI SUB - ESCALA DESPERSONALIZACION		
5	Creo que estoy tratando a algunos compañeros como si fueran objetos impersonales.	8
10	Siento que con mi trabajo estoy influyendo positivamente en la vida de mis compañeros.	29
11	Pienso que este trabajo me está endureciendo emocionalmente.	26
15	No me preocupa realmente lo que les ocurra a mis compañeros.	16
22	Siento que mis compañeros me culpan de algunos de sus problemas.	20
PROMEDIO TOTAL DE ESCALA DESPERSONALIZACION - MBI		20

Fuente: Elaboración Propia

- Realización personal ítems: 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21.

Tabla 5

Sub-escala realización MBI-HSS

MBI SUB- ESCALA DE REALIZACION		
4	Tengo facilidad para comprender como se sienten mis compañeros.	41
7	Creo que trato con mucha eficiencia los problemas de mis compañeros.	44
9	Me he vuelto más sensible con las personas (emociones y sentimientos más intensos).	31
12	Me siento con mucha energía en mi trabajo.	37
17	siento que puedo crear con facilidad un clima agradable con mis compañeros.	45
18	Me siento motivado después de trabajar en contacto con mis compañeros.	34
19	Siento que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo.	36
21	En mi trabajo trato los problemas emocionalmente con mucha calma.	46
PROMEDIO TOTAL DE ESCALA DE REALIZACION - MBI		39

Fuente: Elaboración Propia

La escala de MBI se mide según los siguientes rangos:

- 0- Nunca
- 1- Pocas veces al año o menos
- 2- Una vez al mes o menos
- 3- Unas pocas veces al mes o menos
- 4- Una vez a la semana
- 5- Pocas veces a la semana
- 6- Todos los días

Una vez terminado el cuestionario se suman las respuestas y se compara los resultados contra la siguiente tabla, el valor que se anotan es porcentual.

Tabla 6

Tabla de disposición de los ítems a evaluar

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar	Valor total
Cansancio emocional	1-2-3-6-8-13-14-16-20	
Despersonalización	5-10-11-15-22	
Realización personal	4-7-9-12-17-18-19-21	

Fuente: Elaboración Propia

Terminado el conteo de puntos se utiliza la siguiente tabla para evaluar los resultados donde se agrupan los resultados y se obtiene el indicador de bajo, medio o alto grado de burnout en el grupo a estudiar.

Tabla 7

Puntajes de evaluación del MBI -HSS

PUNTAJES EN LA ESCALA DE EVALUACION DEL MBI			
	BAJO	MEDIO	ALTO
AGOTAMIENTO	DE 0 A 18	DE 19 A 26	DE 27 A 54
DESPERSONALIZACION	DE 0 A 5	DE 6 A 9	DE 10 A 30
REALIZACION	DE 0 A 33	DE 34 A 39	DE 40 A 56

Fuente Elaboración Propia

3.5.2. Sub escalas evaluadas

Como se mencionó son 22 ítems divididos en tres sub escalas que se evaluarán

Sub escala agotamiento emocional que valora si el sujeto se encuentra saturado por el trabajo.

Sub escala despersonalización se valora si se tiene una actitud fría e impersonal con el público que atiende.

Sub escala realización personal valora si hay sentimientos de eficacia y realización en el trabajo ejecutado.

3.5.2.1. Sub escala de agotamiento emocional

Valora la experiencia de estar exhausto emocionalmente por las demandas del trabajo tiene una puntuación de **54** como máximo.

Tabla 8

Sub- escala agotamiento MBI-HSS

MBI SUB- ESCALA AGOTAMIENTO		
1	Me siento emocionalmente agotad@ por mi trabajo.	28
2	Me siento cansad@ al final de la jornada de trabajo.	37
3	Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento fatigado.	27
6	Siento que trabajar todo el día atendiendo compañer@s supone un gran esfuerzo y me cansa.	29
8	Siento que mi trabajo me está desgastando.	28
13	Me siento frustrad@ en mi trabajo.	25
14	Siento que paso demasiado tiempo en mi trabajo	40
16	Trabajar directamente con personas me produce estrés.	26
20	Me siento acabado en mi trabajo, al límite de mis posibilidades.	20
PROMEDIO TOTAL DE ESCALA AGOTAMIENTO - MBI		29

Fuente Elaboración Propia

El exceso de demanda de recursos emocionales en la jornada laboral y posiblemente aun después de esta, nos lleva a la pérdida progresiva de energía y desgaste físico que producen frustración e impotencia, lo que produce en el trabajador sensaciones negativas hacia el trabajo, hacia compañeros y sus clientes, tanto internos como externos sin olvidar que como seres humanos completos, no se puede solamente dejar los problemas en el trabajo, esto viajan con nosotros de la casa al trabajo y viceversa, todo esto hace que la persona sufra deterioro de su vida personal.

Maslach se refiere al respecto al decir que el agotamiento emocional es una reducción de los recursos emocionales y el sentimiento de no tener nada que ofrecer a los demás, aunado a esto las manifestaciones somáticas y psicológicas como el abatimiento, la ansiedad y la irritabilidad, las personas se vuelven más irritables, aparece la queja constante por la cantidad de trabajo realizado y se pierde la capacidad de disfrutar de las tareas encargadas, empieza a haber una marcada dificultad para interrelacionarse con los demás, para escuchar y atender a las personas,

generándole intolerancia en su trato y malos entendidos por los problemas de comunicación que esto genera (Maslach C. , Enero 1982).

No se puede obviar que esto influye en la productividad de la persona, lo que conlleva a que los trámites se atrasen, genera desconfianza y como una bola de nieve las tareas se van atrasando y generando más estrés. Es indispensable que la administración tenga una estrategia para identificar, diagnosticar y combatir el estrés para evitar tener grupos de trabajo con Burnout en sus centros de trabajo.

3.5.2.2. La Dimensión Despersonalización.

Valora el grado en que cada uno reconoce actitudes de frialdad y distanciamiento su puntuación es de **30** como máximo.

Tabla 9

Sub-escala despersonalización MBI-HSS

MBI SUB - ESCALA DESPERSONALIZACION		
5	Creo que estoy tratando a algunos compañeros como si fueran objetos impersonales.	8
10	Siento que con mi trabajo estoy influyendo positivamente en la vida de mis compañeros.	29
11	Pienso que este trabajo me está endureciendo emocionalmente.	26
15	No me preocupa realmente lo que les ocurra a mis compañeros.	16
22	Siento que mis compañeros me culpan de algunos de sus problemas.	20
PROMEDIO TOTAL DE ESCALA DESPERSONALIZACION - MBI		20

Fuente: Elaboración Propia

Maslach refiere que la despersonalización, implica el desarrollo de actitudes negativas y de insensibilidad hacia los usuarios de servicios, así como también hacia los colegas, que conduce con mucha frecuencia a la idea de que son la verdadera fuente de los problemas. Se asocia con una actitud impersonal, con aislamiento de los demás, con etiquetamientos despectivos para calificar a los otros, y con intentos de culpabilizarlos de la frustración y el fracaso propio en el incumplimiento de los compromisos laborales. (Maslach C. , 1982)

Es un modo de responder a los sentimientos de impotencia, indefensión y desesperanza personal. En lugar de expresar estos sentimientos y resolver los motivos que lo originan, las personas que padecen el síndrome de burnout muestran una fachada hiperactiva que incrementa su sensación de agotamiento y en esta fase alternan la depresión y la hostilidad hacia el medio. (Christina Maslach, Wilmar B Schaufeli, Michael P Leiter, 2001)

Por ejemplo, la enfermería está orientada por principios y fundamentos científicos humanísticos y éticos de respeto a la vida y a la dignidad humana, su práctica requiere de un pensamiento interdisciplinario, de un actuar multi profesional y en equipo con visión totalizadora de ser humano en el contexto social y ambiental. “Los cuidados son la esencia de la enfermería y por lo tanto son un elemento central y distintivo de la disciplina” (Leininger, 1998)³ El personal de enfermería con problemas de despersonalización trata a los pacientes de forma deshumanizada. Los pacientes dejan de ser personas con sentimientos para convertirse en “objetos” o “casos clínicos”, además este personal trata de distanciarse de los miembros de su propio trabajo, todo ello perjudica el ambiente laboral y la institución para la cual el personal trabaja. Otros autores refieren que la despersonalización está referida a sentimientos y actitudes negativas, respuestas frías e impersonales hacia las personas, dándose una mezcla entre los sentimientos de compasión y el distanciamiento emocional, evitando el contacto con las personas. (Christina Maslach, Wilmar B Schaufeli, Michael P Leiter, 2001)

3.5.2.3. Dimensión Realización Personal.

Evalúa los sentimientos, auto eficiencia y realización personal en el trabajo su puntuación es de **48** como máximo.

Tabla 10*Sub-escala realización MBI-HSS*

MBI SUB- ESCALA DE REALIZACION		
4	Tengo facilidad para comprender como se sienten mis compañeros.	41
7	Creo que trato con mucha eficiencia los problemas de mis compañeros.	44
9	Me he vuelto más sensible con las personas (emociones y sentimientos más intensos).	31
12	Me siento con mucha energía en mi trabajo.	37
17	siento que puedo crear con facilidad un clima agradable con mis compañeros.	45
18	Me siento motivado después de trabajar en contacto con mis compañeros.	34
19	Siento que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo.	36
21	En mi trabajo trato los problemas emocionalmente con mucha calma.	46
PROMEDIO TOTAL DE ESCALA DE REALIZACION - MBI		39

Fuente: Elaboración Propia

Como sabemos la Realización Personal surge cuando la persona tiene un buen auto concepto, una vida personal positiva, cuando alcanza la satisfacción laboral; este último está íntimamente relacionado con la motivación, la productividad, el absentismo e incluso el estado de salud, ya que inciden en el éxito de las organizaciones para la cual se trabaja.

Ya que una persona poco motivada en el trabajo, con una baja realización personal, no se desempeña con la energía y el entusiasmo que las personas motivadas, pudiendo generar una menor productividad.

El síndrome de burnout está relacionado con una baja realización personal en el trabajo que se define como la tendencia de los profesionales a evaluarse negativamente, con especial incidencia en la habilidad para la realización del trabajo y a la relación con las personas a las que atienden (Freudenberger, Winter 1974). Algunos autores lo definen como una sensación del profesional para sentirse no adecuado para ejercer el trabajo. Implica sentimientos de incapacidad, baja autoestima e ideas de fracaso, fatiga emocional, sentimientos de inutilidad, falta de motivación por el trabajo y la vida en general, sentimiento de fallo o desorientación profesional, desgaste y labilidad emocional, sentimiento de culpa por falta de éxito profesional,

frialdad, distanciamiento o aislamiento, entre otros. (Christina Maslach, Wilmar B Schaufeli, Michael P Leiter, 2001)

Según Maslach la falta de realización personal se refiere a la percepción de que las posibilidades de logro en el trabajo han desaparecido, además existe pérdida de ideales y, fundamentalmente, un creciente alejamiento familiar, social y recreativo. (Maslach C. , Enero 1982)

3.6. Proceso para la Recolección y Análisis de Datos

Es un proceso cíclico de selección, categorización, comparación, validación e interpretación inserto en todas las fases de la investigación que nos permite mejorar la comprensión de un fenómeno de singular interés. (Sandín, 2003). Los pasos para seguir para la recolección y análisis de datos de la investigación son los siguientes:

- Observación

Como se trata de un instrumento de medición cualitativo se van a describir e intentar cuantificar características, cualidades y otros datos que son difíciles de cuantificar, por lo que se hace en función de patrones y cualidades. Se debe recordar que el instrumento es diseñado por un conjunto de psicólogos, por lo que los datos se determinan en función de cualidades.

Para iniciar el proceso de investigación se empezó con la observación de los sujetos a estudiar, y mediante conversación con ellas se determinó como es el día a día de las encargadas de RRHH, además de cuál era la mejor forma de solicitarles que llenaran el cuestionario.

- Definir las preguntas

Cabe resaltar en este punto que no se solicitó datos de los participantes, debido a dos razones importantes y relevantes en este estudio.

Primero no se solicitan datos de cada una de las participantes por ser un estudio de un grupo en total; no es individual, por lo que no pareció relevante solicitar los datos de cada una. En este mismo apartado también hay que tomar en cuenta que por ser grupos muy cerrados y, como se mencionó anteriormente en las limitaciones, por el tipo de personal que atienden no son muy abiertas a ayudar y dar sus datos personales.

Segundo, según Maslach y Leiter, se debe tener cuidado al aplicar la herramienta ya que, al ser una herramienta para evaluar situaciones grupales, no se debe confundir con datos individuales pudiendo dar como resultado el diagnóstico equivocado de burnout en un individuo, los autores siempre han defendido el que ellos crearon la herramienta como un medio de medición grupal no individual, para datos individuales se debe de contar con las competencias correctas para que el estudio sea fiable, en este caso sería personas con competencias en la rama de la psicología, cosa que este estudio no contempla, ya que busca estar enfocado en el área de la gerencia o bien temas de recursos humanos.

El MBI se ha aplicado para otros fines como el diagnóstico individual o las métricas organizativas. Si se usan correctamente, estas aplicaciones del MBI pueden beneficiar en gran medida a los empleados y a las organizaciones. Un uso indebido ha consistido en considerar las tres dimensiones como «síntomas» del agotamiento y, luego, argumentar que una puntuación negativa en cualquiera de estos síntomas constituye agotamiento. Otra simplificación excesiva ha consistido en utilizar solo una pregunta para evaluar cada dimensión. Si se usa incorrectamente, puede provocar más confusión sobre lo que es el agotamiento en lugar de una mayor comprensión. Algunos de estos usos son incluso poco éticos. (Leiter, 2021) (Christina Maslach S. E., January 1997)

La definición de las preguntas se hace con base en el Maslach Burnout Inventory o MBI-HSS (Mind Garden, 2023), guardando la mayor fidelidad en las preguntas ya que como vimos

anteriormente se debe tener cuidado para no dar un resultado falso o tener una conclusión equivocada.

En la siguiente tabla se detallan las preguntas según el MBI-HSS.

Tabla 11

Maslach Burnout Inventory – panel de preguntas

MBI-HSS	
1	Me siento emocionalmente agotad@ por mi trabajo.
2	Me siento cansad@ al final de la jornada de trabajo.
3	Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento fatigado.
4	Tengo facilidad para comprender como se sienten mis compañeros.
5	Creo que estoy tratando a algunos compañeros como si fueran objetos impersonales.
6	Siento que trabajar todo el día atendiendo compañer@s supone un gran esfuerzo y me cansa.
7	Creo que trato con mucha eficiencia los problemas de mis compañeros.
8	Siento que mi trabajo me está desgastando.
9	Me he vuelto más sensible con las personas (emociones y sentimientos más intensos).
10	Siento que con mi trabajo estoy influyendo positivamente en la vida de mis compañeros.
11	Pienso que este trabajo me está endureciendo emocionalmente.
12	Me siento con mucha energía en mi trabajo.
13	Me siento frustrad@ en mi trabajo.
14	Siento que paso demasiado tiempo en mi trabajo
15	No me preocupa realmente lo que les ocurra a mis compañeros.
16	Trabajar directamente con personas me produce estrés.
17	siento que puedo crear con facilidad un clima agradable con mis compañeros.
18	Me siento motivado después de trabajar en contacto con mis compañeros.
19	Siento que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo.
20	Me siento acabado en mi trabajo, al límite de mis posibilidades.
21	En mi trabajo trato los problemas emocionalmente con mucha calma.
22	Siento que mis compañeros me culpan de algunos de sus problemas.

Fuente: Elaboración propia

- Recolección

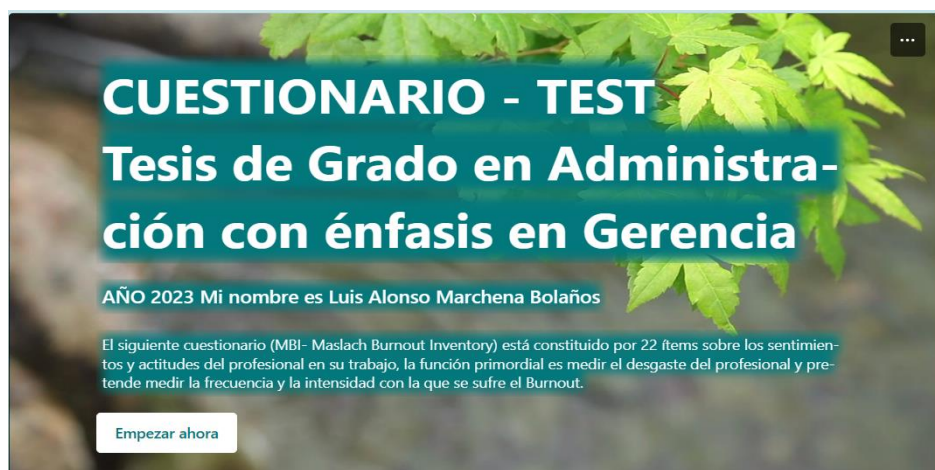
El proceso de recolección, validación, tamizaje e interpretación de los datos se llevó a cabo mediante el uso de la herramienta del GOOGLE FORMS.

Se utilizó un enlace que se le envió a las encargadas de las oficinas de recursos humanos de los diferentes centros de trabajo, por medio de correos y WhatsApp.

(<https://forms.office.com/r/si9LdeRm1b>)

Imagen 3

Portada del Cuestionario GOOGLE FORMS



Fuente: Elaboración propia en Forms Office

- Consolidar los datos

La consolidación de los datos se genera de la siguiente manera:

Primero: una vez contestado el cuestionario se genera una hoja de Excel con los resultados crudos.

Imagen 4

Datos crudos de cuestionario MBI-HSS, Forms

Correo electrónico	Me siento emoción	Me siento cansad@	Cuando me levanto	Tengo facilidad par	Creo que estoy trat
anonymous	Unas pocas veces al m	Unas pocas veces al m	Pocas veces al año	Todos los días	Pocas veces al año
anonymous	Pocas veces al año	Unas pocas veces a la s	Pocas veces al año	Pocas veces al año	Pocas veces al año
anonymous	Todos los días	Todos los días	Todos los días	Unas pocas veces a la s	Unas pocas veces a la s
anonymous	Unas pocas veces al m	Unas pocas veces a la s	Una vez al mes o men	Todos los días	Nunca
anonymous	Unas pocas veces a la s	Todos los días	Todos los días	Unas pocas veces a la s	Nunca
anonymous	Todos los días	Todos los días	Unas pocas veces a la s	Todos los días	Nunca
anonymous	Una vez al mes o men	Pocas veces al año	Pocas veces al año	Todos los días	Pocas veces al año
anonymous	Una vez al mes o men	Unas pocas veces a la s	Unas pocas veces a la s	Todos los días	Nunca

Fuente: Elaboración propia en Forms Office

Segundo: se utiliza la escala de MBI que se mide según los siguientes rangos:

- 0- Nunca
- 1- Pocas veces al año o menos
- 2- Una vez al mes o menos
- 3- Unas pocas veces al mes o menos
- 4- Una vez a la semana
- 5- Pocas veces a la semana
- 6- Todos los días

Tercero: una vez los datos se procesan según la escala MBI se genera una segunda hoja de Excel donde los datos crudos han sido cambiados por datos numéricos tamizados.

Imagen 5

Datos tamizados del MBI-HSS

Correo electrónico	Me	M	Cu	Te	Cr	Si	Cr	Si	M	Si	Pi	M	M	Si	N	Tr	si	M	Si	M	En	Si
anonymous	3	3	1	6	1	3	6	1	3	5	1	6	1	3	1	1	6	5	6	1	6	5
anonymous	1	5	1	1	1	3	5	1	1	1	3	6	1	5	6	3	6	1	5	1	5	4
anonymous	6	6	6	5	5	6	5	6	5	6	5	5	5	6	5	6	5	5	6	5	5	0
anonymous	3	5	2	6	0	2	6	2	5	6	1	5	5	6	0	3	6	5	5	1	6	6
anonymous	5	6	6	5	0	5	5	6	6	0	6	2	5	6	3	5	5	5	1	5	6	0
anonymous	6	6	5	6	0	5	6	6	5	6	0	5	4	6	0	3	6	5	6	4	6	0
anonymous	2	1	1	6	1	0	5	1	1	2	5	6	1	5	1	2	6	5	1	1	6	1
anonymous	2	5	5	6	0	5	6	5	5	3	5	2	3	3	0	3	5	3	6	2	6	4
	28	37	27	41	8	29	44	28	31	29	26	37	25	40	16	26	45	34	36	20	46	20

Fuente: Elaborado en Forms Office

Cuarto: se hace una tabla con los resultados de los datos ya consolidados y esta nos da un resultado que se compara con los resultados de los estudios de Maslach.

Tabla 12

Resultados de los datos del MBI-HSS

ESCALA DE BURNOUT SEGÚN LOS PUNTOS ACUMULADOS			
	RANGO		
SIN BURNOUT	0		
BURNOUT MINIMO	DE 1 A 33		
BURNOUT LEVE	DE 34 A 66		
BURNOUT MODERADO	DE 67 A 99	PUNTAJE OBTENIDO	88
BURNOUT ALTO	MAS DE 100		

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

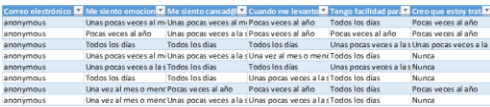
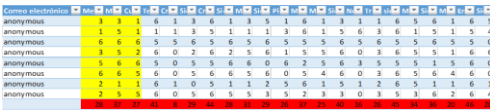
El grupo en cuestión son las 9 personas de la Unidad de Producción Industrial de la CCSS, que trabajan en las oficinas de Recursos Humanos de las diferentes Unidades de Producción. A ellas no se les considera como parte de la Dirección Recursos Humanos, más bien se les considera como tramitadoras o facilitadoras de las diferentes unidades de producción, de ahí que el puesto de ellas es el de Técnico Administrativo 1.

Imagen 6

Pasos de recolección de datos

Pasos de recolección de datos

<i>Estudio del problema</i>	<i>Investigación del tema</i>	<i>Investigación en tesis</i> <i>Documentos WEB</i> <i>Libros WEB</i> <i>Artículos WEB</i>		<i>Se escogió a las 9 personas que son tramitadores facilitadores de Recursos Humanos en las 9 unidades de la Dirección de producción Industrial.</i>
<i>Observación</i>	<i>Observación de los sujetos</i>	<i>Análisis de los patrones y las cualidades</i>		<i>Análisis de las funciones y horario.</i>
<i>Definición de los cuestionarios</i>	<i>Aviso a los sujetos que no se les va a solicitar datos</i>	<i>Es un estudio grupal no individual</i>	<i>Herramienta diseñada para grupos</i>	<i>Para utilizar la herramienta en individuos individuales se debe ser un profesional en ámbitos psicológicos</i>
<i>Herramienta</i>	<i>Masalach Burnout</i>	<i>Herramienta diseñada para personal de servicios humanos</i>		<i>Herramienta de uso grupal.</i>

	<i>Inventory MBI-HSS</i>		<i>Para uso individual se debe tener las competencias necesarias</i>
<i>Recolección</i>	<i>Se hace el cuestionario por medio de un GOOGLE FORMS</i>	<i>Sed utiliza un enlace enviado por correo o WhatsApp</i> https://forms.office.com/r/si9LdeRm1b	<i>GOOGLE FORMS es una herramienta para hacer encuestas y obtener.</i>
<i>Consolidación de los datos</i>	<i>Una vez que se llenaron los cuestionarios se consolida la información</i>	<p><i>Paso 1 (Lamina 2) datos crudos de cuestionario MBI-HSS</i></p>  <p><i>Paso 2 se utiliza la escala de rangos del MBI-HSS</i></p> <p><i>Paso 3 (lamina 3)</i></p> <p><i>Se cambian los datos crudos por datos numérico siguiendo la escala de rangos MBI-HSS</i></p> 	<i>Se consolida la información en hojas de Excel.</i>

Fuente Elaboración Propia

4.1 Análisis de datos arrojados por la herramienta MBI-HSS (Maslach Burnout Inventory)

De las 9 personas que se consideraron para correr la herramienta MBI solo 8 participaron ya que en el proceso de estudio de esta tesis la unidad 8205 desapareció y la compañera fue destinada a otra unidad; la compañera de la unidad 8202 absorbió el trabajo de la unidad 8205 por esto es que aunque se tenía como parte del estudio, al final no es considerada para términos de evaluación. Por lo que podemos decir que el 89% de los sujetos de estudio contestaron el cuestionario. (tabla 13)

Tabla 13

Distribución del grupo a estudiar

GRUPO A ESTUDIAR		
UP	NOMBRE DE UP	COLABORADORES
8101	Dirección	1
8202	LAB. SOLUCIONES PARENTERALES	1
8203	CONTROL DE CALIDAD	1
8204	LAB. PROD. FARMACEUTICOS	2
8205	LAB. REACTIVOS QUIMICOS	1
8208	LAVANDERÍA CENTRAL	2
8209	FABRICA DE ROPA	1
	TOTAL	9

Fuente Elaboración propia

El puntaje máximo del MBI es de 132 puntos, como se describe en la tabla 14, por lo que no es posible que se pueda sobrepasar los límites establecidos por la Dra. Christina Maslach.

La sub división de puntos sería: con un puntaje máximo de 54 puntos para agotamiento, 30 puntos para despersonalización y 48 puntos para realización personal.

Tabla 14*Puntos del MBI-HSS*

ESCALA DE PUNTOS MÁXIMOS DEL MBI-HSS	
TOTALES	MAXIMO
AGOTAMIENTO	54
DESPERSONALIZACION	30
REALIZACION	48
TOTAL	132

Fuente Elaboración propia

Las escalas del MBI-HSS que se describen en la tabla 14 las podemos descomponer en los siguientes rangos que describe la tabla 15, donde se delimitan en las diferentes sub escalas niveles bajo medio y alto porcentaje de puntos.

Tabla 15*Rangos de puntos en el MBI-HSS*

MAXIMO DE PUNTOS EN EL MBI	132		
PUNTAJES EN LA ESCALA DE EVALUACION DEL MBI			
	BAJO	MEDIO	ALTO
AGOTAMIENTO	DE 0 A 18	DE 19 A 26	DE 27 A 54
DESPERSONALIZACION	DE 0 A 5	DE 6 A 9	DE 10 A 30
REALIZACION	DE 0 A 33	DE 34 A 39	DE 40 A 56

Fuente Elaboración propia

Como se puede ver en la tabla 16, en el apartado Promedio Total de Escala Agotamiento se obtuvo un puntaje de 29, según las tablas 14 y 15 de puntaje de escala MBI este resultado se encuentra entre los valores de indicios de Burnout altos.

Tabla 16*Promedio total sub escala MBI-HSS agotamiento*

MBI SUB- ESCALA AGOTAMIENTO		
1	Me siento emocionalmente agotad@ por mi trabajo.	28
2	Me siento cansad@ al final de la jornada de trabajo.	37
3	Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento fatigado.	27
6	Siento que trabajar todo el día atendiendo compañer@s supone un gran esfuerzo y me cansa.	29
8	Siento que mi trabajo me está desgastando.	28
13	Me siento frustrad@ en mi trabajo.	25
14	Siento que paso demasiado tiempo en mi trabajo	40
16	Trabajar directamente con personas me produce estrés.	26
20	Me siento acabado en mi trabajo, al límite de mis posibilidades.	20
PROMEDIO TOTAL DE ESCALA AGOTAMIENTO - MBI		29

Fuente: Elaboración Propia

Según la tabla 17 en el apartado Promedio Total de Escala de Despersonalización se obtuvo un puntaje de 20, según las tablas 14 y 15 vemos que es un promedio alto de indicios de burnout.

Tabla 17*Promedio total sub escala MBI-HSS Despersonalización*

MBI SUB - ESCALA DESPERSONALIZACION		
5	Creo que estoy tratando a algunos compañeros como si fueran objetos impersonales.	8
10	Siento que con mi trabajo estoy influyendo positivamente en la vida de mis compañeros.	29
11	Pienso que este trabajo me está endureciendo emocionalmente.	26
15	No me preocupa realmente lo que les ocurra a mis compañeros.	16
22	Siento que mis compañeros me culpan de algunos de sus problemas.	20
PROMEDIO TOTAL DE ESCALA DESPERSONALIZACION - MBI		20

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 18 en el apartado Promedio Total de Escala de Realización Personal, se puede observar que el promedio es de 39 según las tablas 14 y 15 podemos observar que hay indicios de Burnout Moderado.

Tabla 18*Promedio total sub escala MBI-HSS*

MBI SUB- ESCALA DE REALIZACION		
4	Tengo facilidad para comprender como se sienten mis compañeros.	41
7	Creo que trato con mucha eficiencia los problemas de mis compañeros.	44
9	Me he vuelto más sensible con las personas (emociones y sentimientos más intensos).	31
12	Me siento con mucha energía en mi trabajo.	37
17	siento que puedo crear con facilidad un clima agradable con mis compañeros.	45
18	Me siento motivado después de trabajar en contacto con mis compañeros.	34
19	Siento que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo.	36
21	En mi trabajo trato los problemas emocionalmente con mucha calma.	46
PROMEDIO TOTAL DE ESCALA DE REALIZACION - MBI		39

Fuente Elaboración propia

La tabla 15 nos dice que el máximo de puntos que se puede obtener es de 132 puntos, sumando los puntos obtenidos en las tablas 16, 17 y 18 el puntaje obtenido es de 88, por lo que según la tabla 19 vemos que este puntaje corresponde a un Burnout Moderado donde la escala es de 67 a 99.

Tabla 19*Escala de burnout puntos acumulados*

ESCALA DE BURNOUT SEGÚN LOS PUNTOS ACUMULADOS			
	RANGO		
SIN BURNOUT	0		
BURNOUT MINIMO	DE 1 A 33		
BURNOUT LEVE	DE 34 A 66		
BURNOUT MODERADO	DE 67 A 99	PUNTAJE OBTENIDO	88
BURNOUT ALTO	MAS DE 100		

Fuente Elaboración Propia

4.2 Burnout moderado como resultado

Según la herramienta podemos decir que el grupo sufre de un burnout moderado, Maslach lo describe como una forma inadecuada de afrontar el estrés y las cotidianidades del trabajo y la vida ordinaria (Christina Maslach, Wilmar B Schaufeli, Michael P Leiter, 2001).

Tabla 20*Resumen del Análisis de Datos*

Escalas burnout	Puntos	Promedio de puntos obtenidos	Escala de Burnout según rango
Sub escala Agotamiento	29 puntos	88 puntos	Burnout Moderado
Sub escala despersonalización	20 puntos		
Sub escala realización Personal	39 puntos		

Fuente Elaboración Propia

El principal punto por destacar es la despersonalización, Maslach refiere que la despersonalización, implica el desarrollo de actitudes negativas y de insensibilidad hacia los usuarios de servicios, así como también hacia los colegas, que conduce con mucha frecuencia a la idea de que son la verdadera fuente de los problemas. Se asocia con una actitud impersonal, con aislamiento de los demás, con etiquetamientos despectivos para calificar a los otros, y con intentos de culpabilizarlos de la frustración y el fracaso propio en el incumplimiento de los compromisos laborales. (Maslach C. , 1982)

Es un modo de responder a los sentimientos de impotencia, indefensión y desesperanza personal. En lugar de expresar estos sentimientos y resolver los motivos que lo originan, las personas que padecen el síndrome de burnout muestran una fachada hiperactiva que incrementa su sensación de agotamiento y en esta fase alternan la depresión y la hostilidad hacia el medio. (Christina Maslach, Wilmar B Schaufeli, Michael P Leiter, 2001)

Como segundo punto destacar es el agotamiento, Maslach dice que el agotamiento emocional es una reducción de los recursos emocionales y el sentimiento de no tener nada que ofrecer a los demás, aunado a esto las manifestaciones somáticas y psicológicas como el

abatimiento, la ansiedad y la irritabilidad, las personas se vuelven más irritables, aparece la queja constante por la cantidad de trabajo realizado y se pierde la capacidad de disfrutar de las tareas encargadas, empieza a haber una marcada dificultad para interrelacionarse con los demás, para escuchar y atender a las personas, generándole intolerancia en su trato y malos entendidos por los problemas de comunicación que esto genera, de a poco el grupo de trabajo entra en un bucle de malentendidos y disputas innecesarias. (Maslach C. , Enero 1982).

Es importante resaltar que el equipo inicia un proceso de baja de productividad, ya que al estar en una etapa de agotamiento donde el trabajo ya no fluye, aunado a la despersonalización donde se desarrollan actitudes negativas y de insensibilidad hacia los usuarios de servicios tanto internos como externos.

En tercero y no menos importante, baja realización personal, la autoestima por el suelo, sentirse no adecuado para ejercer el trabajo. Implica sentimientos de incapacidad, baja autoestima e ideas de fracaso, fatiga emocional, sentimientos de inutilidad, falta de motivación por el trabajo y la vida en general, sentimiento de fallo o desorientación profesional, desgaste y labilidad emocional, sentimiento de culpa por falta de éxito profesional, frialdad, distanciamiento o aislamiento, entre otros. Según Maslach la falta de realización personal refiere a la percepción de que las posibilidades de logro en el trabajo han desaparecido, además existe pérdida de ideales y, fundamentalmente, un creciente alejamiento familiar, social y recreativo. (Christina Maslach S. E., January 1997)

Las personas se quieren ensimismar y tienden a querer arreglar todas las situaciones por sí mismas, por ende no buscan ayuda, los invade el sentimiento de que pedir ayuda es dar a saber que ellos no pueden.

Junto a la despersonalización, el agotamiento y la baja realización personal, se crea el caldo de cultivo ideal para que el burnout se arraigue en el grupo y como consecuencia la

productividad cae. Además, de a poco, como un virus, se va extendiendo al resto de la organización.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Es bien sabido que un administrador es la persona que busca gestionar una empresa de la forma más eficiente posible; que busca dar el máximo rendimiento al capital invertido para llevar esa organización a lo mejor. El administrador moderno, como un ente completo dentro de la organización, debería conocer bien qué es lo que la empresa produce, cómo lo produce, con qué lo produce, quiénes lo producen. Aquí es donde, opuesto a la psicología, el administrador no profundiza sobre la conducta humana y sus implicaciones en los grupos sociales en determinadas situaciones, sino más bien debe tener un conocimiento general de cómo un colaborador y su entorno afecta al grupo laboral.

En 1960 H.B. Bradley inició la senda de investigación sobre el burnout al referirse a oficiales de policía que, agotados por el estrés de su trabajo, largas jornadas y el estrés de trabajo o en su momento, sobrecarga de trabajo, trataban de forma agresiva a las personas y denominó el comportamiento de los agentes de policía como “Staff burnout”. En 1974 Herberth Freudenberger, catalogó el “Staff burnout” como un problema organizacional donde habló hasta de ser adicto al trabajo o lo que conocemos hoy de forma coloquial como un “workaholic”. Desde esa época los estudiosos se refirieron al burnout como un sentimiento de agotamiento, frustración y cansancio debido a la sobrecarga de trabajo. Ya desde ese entonces relacionaban al burnout con el entorno de las personas, ya que no se desligan de su realidad del día a día para ir a sus trabajos, de las dificultades propias de la vida, la familia y enfermedades personales, todos factores importantes a tomar en cuenta cuando hablamos de burnout. (Freudenberger, Winter 1974)

Con los estudios de Maslach, Jackson y Leiter definimos el burnout como “un síndrome tridimensional caracterizado por agotamiento emocional, despersonalización y reducida realización personal” (Christina Maslach S. E., January 1997). Desde los estudios en la materia también podemos decir que se ha llegado a determinar que está muy relacionado con la baja productividad, el ausentismo, rotación de personal, insatisfacción, agotamiento físico y mental, despersonalización y en algunos casos cinismo organizacional. (Freudenberger, Winter 1974)

En términos sencillos el burnout es una enfermedad que afecta los grupos laborales donde no hay una eficiente división de las cargas de trabajo. El grupo aqueja siempre estar cansado, se vuelven más irritables, tratan mal a los compañeros, a los clientes se les trata de manera fría y distante, siempre hay trabajo atrasado, los niveles de satisfacción del grupo están por el suelo, hay constantes encaramientos entre compañeros y clientes con los trabajadores. En ese escenario es importante que el administrador pueda identificar si lo que afecta al grupo es burnout, cinismo organizacional o bien sobrecarga de trabajo por mala planificación o distribución de las cargas de trabajo.

Es importante que los gerentes se tomen el tiempo para ver la realidad del ambiente de trabajo de sus colaboradores; no es que el administrador tenga que conocer personalmente a cada uno, pero sí darse el tiempo de poder analizar los grupos, en ocasiones solo visitar una planta de trabajo de vez en cuando, saludar y cruzar uno que otro comentario con los equipos logra hacer que se pueda tener una idea global del ambiente laboral en la planta.

Cuando se logra ver, por medio de métricas de producción y análisis junto al equipo de Recursos Humanos, los conflictos dentro del grupo de trabajo, se obtiene una idea global de cómo es el ambiente laboral, y es en este punto donde el conocimiento de qué es el burnout y sus implicaciones en los grupos de trabajo nos lleva a analizar si es necesario que un equipo interdisciplinario haga un estudio profundo del grupo de trabajo. Esta clase de estudio se debe

realizar con profesionales que cuentan con los atestados para lograr hacer un estudio serio y correcto del grupo; hay empresas que se dedican a estos temas y son de gran ayuda para evitar que el grupo llegue a un burnout grave, donde ya es más difícil la corrección del problema. Es aquí donde un administrador, ya con un estudio integral de su empresa, debería determinar por medio de los profesionales en la materia, cuál es el camino óptimo para mejorar el ambiente de trabajo, determinar con qué frecuencia se deberían realizar estudios de seguimiento al equipo sin olvidar la relación costo-beneficio de hacer los estudios.

Con un clima organizacional sano la productividad del grupo debería tender a mejorar paulatinamente ; los colaboradores no se van a quejar de estar siempre cansados; tiende a mejorar el servicio al cliente, tanto interno como externo, además se va a notar cómo en los trabajadores va a ir aumentando en realización personal; el grupo se va a ir poniendo metas alcanzables que les da satisfacción y no estrés. Los equipos van a tender a trabajar sólo el tiempo pactado, esto para poder disfrutar de la tarde mientras caminan a sus hogares.

Definir el burnout como tal y no confundirlo con estrés o sobrecarga de trabajo es uno de los objetivos de este trabajo, ya que al no identificarlo correctamente se llegará al punto donde uno o varios sujetos de la organización presenten graves síntomas, lo que va a llevar a que el equipo se desgaste y la productividad decaiga.

Se debe hacer un esfuerzo por enseñar al administrador qué es el burnout, cómo nos puede afectar a todos en cualquier ámbito, desde el laboral hasta el familiar. Aquí podríamos hacer una especie de paréntesis: la vida familiar no se puede despegar de la laboral. Es imposible que un colaborador que está teniendo problemas familiares de cualquier índole (desde lo económico hasta algún tipo de violencia) solamente salga de su casa y deje sus problemas colgados del portón como si fuera un chaleco que cuando regresa a casa se lo pone y sigue con sus problemas hasta que se va de nuevo al trabajo. Ya se encuentran evidencias de que hay ciertos grupos que

hacen estudios sobre el burnout parental, no es nuestra rama, pero debemos informarnos para ser administradores completos teniendo un respeto social y moral con nuestros colaboradores.

Otro objetivo que se buscó es identificar trabajadores que en lugar de presentar sobrecarga de trabajo más bien presentan condiciones de burnout o cinismo organizacional. El presente trabajo sirvió para determinar que existe un grado de burnout moderado en el grupo estudiado. Maslach lo describe como una forma inadecuada de afrontar el estrés y las cotidianidades del trabajo y la vida ordinaria (Christina Maslach, Wilmar B Schaufeli, Michael P Leiter, 2001). Es indiscutible que las cargas de trabajo de las compañeras de RRHH en las unidades las lleva de a poco a tener sobrecargas de trabajo, evidenciando problemas de organización y pésima planificación de las cargas de trabajo parte por el patrono y parte por el trabajador. Las condiciones de sobrecarga de trabajo no necesariamente son burnout, pero si pueden ser desencadenantes de este. Aunque se determina que puede existir un burnout moderado, no se puede pasar por alto que se debe hacer estudios más profundos sobre esta condición y que se deben de incluir profesionales en psicología junto a herramientas administrativas para lograr determinar de manera colegiada si es burnout moderado.

Como resultado del estudio podemos decir que las participantes tienen un burnout moderado; para Christina Maslach en sus estudios traduce esto como una forma inadecuada de afrontar el estrés y las cotidianidades de la vida y el trabajo.

La mayor dificultad para lograr este trabajo es que la herramienta de la Dra. Maslach es una herramienta de uso grupal; se puede usar en de forma individual, pero con el debido cuidado de usar la herramienta de la forma en que la Doctora en sus libros nos aclara, sin olvidar que es competencia del área de la Psicología lo que tiene que ver con el individuo en su interior. Algunos estudios usan la herramienta grupal, de forma arbitraria y la hacen coincidir con el resultado que buscan; por ejemplo, para determinar baja productividad hacen el estudio,

determinan que dos o tres personas tienen burnout y con esto hacen la recomendación de cambiar el personal, porque determinan que el burnout es por la falta de capacidad para hacer el trabajo. En ese escenario se nota una total falta de ética por la inadecuada utilización de la herramienta y utilizarla sin los conocimientos necesarios para su uso (Leiter, 2021).

El objetivo general de esta investigación es dejar abierto el camino para hacer un estudio más profundo sobre la utilización de la MBI en el marco de estudio de la administración, ya que los estudios que hay no están enfocados directamente en la parte gerencial, sino más bien se enfocan en el área de la Psicología.

El administrador de hoy debe ser capaz de ver, analizar, estudiar y tomar acción en su grupo de trabajo mediante herramientas como el MBI sobre burnout; debe poder medir cómo las cargas de trabajo mal distribuidas, el ambiente laboral, el ambiente familiar y la carga emocional del personal influyen en el logro de las metas de la organización.

Es importante resaltar que en Costa Rica el burnout se analiza como un padecimiento laboral solo dentro de un círculo de acoso laboral, dejando de lado las cotidianidades de la vida, ya que según las instancias judiciales no se puede decir que cualquier circunstancia de la vida aunado a las cargas de trabajo sea un causante para explicar el burnout en un trabajador. (Valle, 2019)

Si bien es cierto que la psicología es importante en la parte clínica de la enfermedad, construir herramientas gerenciales y aplicarlas en el campo de trabajo puede lograr que junto a las herramientas psicológicas, se pueda tener trabajadores felices, productivos y sanos, lo que un buen administrador debe procurar para sus colaboradores.

Por lo anterior se puede decir que este no es un trabajo sobre psicología, lo que se busca es hacer un nuevo camino en la administración donde de la mano de la psicología se busquen nuevas herramientas multidisciplinarias para hacer que el administrador moderno entienda el

burnout y pueda entender que hay factores externos al ambiente laboral que claro que van a afectar sus trabajadores, pero que no quiere decir que estos son los que definirán si es o no un grupo o uno de sus colaboradores víctima del burnout, más bien es donde el administrador debe de investigar y aprender del tema.

La presencia de burnout en un grupo de trabajo es una situación que compete a las gerencias y que reclama acción por parte de los tomadores de decisiones en una organización, es de suma importancia poder delimitar el campo de acción de la gerencia. No todos los trabajadores que tienen burnout lo desarrollan por las condiciones de trabajo. El burnout termina de manifestarse cuando la persona deja de laborar de la manera en que siempre lo había hecho, pero si las condiciones laborales son las óptimas, el burnout de ese trabajador tiene otro origen y el enfoque para su recuperación recae en su vida personal o en su situación psicológica individual. Cuando se identifica que un colaborador está padeciendo de burnout, es importante que la gerencia sea capaz de determinar que los criterios laborales que pueden producir burnout están bajo control dentro de la organización; que los salarios son los correctos para el puesto, que la carga de trabajo está balanceada, que cada colaborador es el idóneo para el puesto que está desempeñando, que el clima organizacional no es tóxico y que invita a que la persona se sienta a gusto y motivado en su puesto de trabajo y se sienta feliz de trabajar en esa organización. Solamente ese examen de criterios hace que la gerencia pueda asegurar que lo que se puede controlar a nivel de la administración para evitar el burnout, está controlado. Los equipos gerenciales deben procurar que las condiciones laborales en la organización no sean los detonantes de casos de burnout en un lugar de trabajo, y eso pasa por trabajos de investigación como el presente, que recoge los criterios organizacionales que se deben vigilar y cuidar para que el lugar de trabajo no sea el desencadenante de colaboradores con burnout.

Puede ser que un estudio psicosocial para una organización implique una carga presupuestaria, pero tener que remediar que un equipo entero de personas tenga dificultades para llevar a cabo sus responsabilidades laborales en el día a día por el burnout, que la productividad no alcance sus objetivos, que el clima organizacional se vea desmejorado, todo porque el equipo viene arrastrando burnout es mucho más oneroso para la organización. El dicho “vale más prevenir que remediar” cobra especial sentido en este contexto. El presente trabajo considera que puede ser un punto de partida para que equipos gerenciales cambien el enfoque de las decisiones y los planes preventivos para el interior de sus organizaciones. Esos desembolsos no son gastos, son inversión.

5.2. Recomendaciones

El fin de un administrador en una empresa, sea pública o privada, es que esta sea productiva a corto y largo plazo, esto se logra identificando aquellos elementos que puedan perjudicar la productividad de la empresa.

Es importante estudiar las nuevas corrientes en el área de los recursos humanos y las nuevas corrientes en la administración para entender que hoy en día hay nuevos aspectos que antes no afectaban a los trabajadores y que ahora si se deben de tomar en cuenta.

Es por lo que se recomienda algunas acciones para mejorar el ambiente laboral de las tramitadoras de RRHH.

- Hacer un estudio integral de las cargas de trabajo, donde se incluya a otros miembros del equipo.
- Realizar un estudio sobre la necesidad de contratar personal de apoyo para puestos como el de RRHH que generan alta demanda de trabajo y estrés.

- Realizar un estudio sobre el burnout con las tramitadoras de RRHH, donde se incluya el grupo de trabajo con el que pasa la mayoría del tiempo de trabajo en sus Unidades de Producción, incluyendo profesionales en psicología y administración para que se cubran todas las aristas en el estudio.
- Implementar sesiones de trabajo con Salud Ocupacional de Medicina del Trabajador de la CCSS para seguimientos de estos grupos, ya que ellos pueden se enlaces con INS cuando exista un caso de posible burnout puedan hacer estudios psicosociales para tratar estos casos.
- Hacer una revisión de las formas de salario emocional que se podrían utilizar como incentivo para las colaboradoras.
- Implementar un programa de capacitación sobre técnicas de trabajo para evitar el estrés laboral.
- Implementar un calendario por parte de la gerencia para realizar estudios sobre clima organizacional y posibles rasgos de burnout en los grupos donde las se desempeñan.

“No hay mejor equipaje para llevar encima que la cordura y la mente clara”

Proverbio Vikingo

Referencias

- Allen, J. G. (26 de mayo de 2015). *Psicología y Mente*. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/>: <https://psicologiaymente.com/organizaciones/burnout-sindrome-del-quemado>
- Argueta, D. I. (2020). *Universidad Autónoma del Estado de México*. Obtenido de INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA, DESCRIPTIVA, EXPLICATIVA Y CORRELACIONAL: http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/108148/secme-1623_1.pdf;sequence=1
- Asociación Española para la Calidad, A. (2015). Obtenido de AEC: <http://www.aec.es/web/gest/centro-conocimiento/salario-emocional>
- Castillo, S. (Marzo de 2001). El síndrome de "Burn Out" o síndrome de agotamiento profesional. *Medicina Legal de Costa Rica*, 17(2). Recuperado el 03 de Diciembre de 2023, de https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-00152001000100004
- Centro para el Control y la Prevención de Enfermedades*. (2010). Obtenido de [cdc.gov](https://www.cdc.gov/spanish/): <https://www.cdc.gov/spanish/>
- Chiavenato, I. (2002). *GESTION DEL TALENTO HUMANO*. BOGOTÁ: MC. GRAW-HILL.
- Christina Maslach, M. P. (19 de marzo de 2021). *Harvard Business Review*. Obtenido de Health And Behavioral Science: <https://hbr.org/2021/03/how-to-measure-burnout-accurately-and-ethically>
- Christina Maslach, S. E. (January 1997). *The Maslach Burnout Inventory Manual*. Palo Alto, California: The Scarecrow Press.

- Christina Maslach, Wilmar B Schaufeli, Michael P Leiter. (2001). Job Burnout. (A. Reviews, Ed.) *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
doi:doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397
- Forbes Alvarez, ,. R. (2011). El síndrome de burnout: síntomas, causas, y medidas de atención en la empresa. *Exito Empresarial*(160). Obtenido de <https://www.integraorg.com/wp-content/docs/El%20sindrome%20de%20burnout,%20sintomas,%20causas%20y%20medidas%20de%20atencion%20en%20la%20empresa.pdf>
- Freudenberger, H. (Winter 1974). STAFF BURNOUT. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.
doi:doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x
- Griselda Reyes Flores, A. I.-G. (2018). *Contaduría y Administración*. Obtenido de Contrato psicológico, agotamiento y cinismo del empleado: su efecto en la rotación del personal operativo en la frontera norte mexicana:
<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1133>
- HUMANOS, S. E. (2023). *Información Estadística en Recursos Humanos*. Obtenido de CCSS Dirección de Administración y Gestión de Personal:
<https://rrhh.ccss.sa.cr/INFO/anuario/anuario2022/Anuario2022RRHH.pdf>
- JOBS, I. (2022). *INFO JOBS*. Obtenido de orientacion-laboral.infojobs.net: <https://orientacion-laboral.infojobs.net/estres-en-el-trabajo#:~:text=Veamos%20primero%20qu%C3%A9%20es%20el%20estr%C3%A9s%20laboral.%20La,y%20Cirug%C3%ADa%20Experimental%20de%20la%20Universidad%20de%20Montreal.>
- Karen Balladares Ponguillo, f. H. (21 de junio de 2017). *Redalyc.org*. (U. d. oriente, Ed.)
doi:redalyc.org/journal/5736/573668151001/

Leiter, C. M. (19 de march de 2021). *How to Measure Burnout Accurately and Ethically*.

Obtenido de Harvard Busines Review: <https://hbr.org/2021/03/how-to-measure-burnout-accurately-and-ethically>

León, B. M. (2010). Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas practicas. *Universidad Autonoma de Madrid*, 22.

M^a Carmen Gómez Sánchez, M. C. (Abr-Jun de 2009). Estudio de seguimiento del desgaste profesional en relación con factores organizativos en el personal de enfermería de medicina interna. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 55(215). Recuperado el 03 de Diciembre de 2023, de https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2009000200005#:~:text=La%20Despersonalizaci%C3%B3n%20o%20Deshumanizaci%C3%B3n%20hace,%2C%20bomberos%20polic%C3%ADas...)

Martinez-Perez, A. (2010). El síndrome de Burnout. Evolución conceptual y estado actual de la cuestion. *Vivat Academia*(112).

Maslach, C. (1982). *Burnout The Cost of Caring*. New Jersey: Prentice-Hall.

Maslach, C. (Enero 1982). *Burnout in Health Professions: A social psychological analysis*. Berkeley.

Maslow, a. (1965). *A Theory of Human Motivation*. New York: Fundacion Rockefeller.

Mind Garden, I. (2023). *MInd Garden*. Obtenido de Mind Garden Tools for positive transformation: <https://www.mindgarden.com/314-mbi-human-services-survey>

Morales Chaves, M. -V.-D. (2015). *Repositorio SIBDI-UCR* . Obtenido de Factores predisposicionales de la presencia y desarrollo de síntomas compatibles con el Síndrome de Burnout en cajeros y cajeras de la Zona Comercial 1 del Banco Nacional de Costa Rica: <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/handle/123456789/2389>

Natalí Formica, C. M. (2015). *“Síndrome de Burnout en el personal de enfermería en el servicio de Terapia Intensiva pediátrica.* Obtenido de bdigital.uncu.edu.ar:

https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/10155/formica-natal.pdf

OIT, O. I. (2016). *Estrés Laboral.* Ginebra: OIT.

Organization, W. H. (28 de mayo de 2019). *World Health Organization* . Obtenido de Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases:

<https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>

Párraga, J. M. (2006). *Eficacia del programa I.R.I.S. para reducir el síndrome de burnout y mejorar las disfunciones emocionales en profesionales sanitarios.* Obtenido de

DIALNET: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=595>

Público. (27 de 05 de 2019). *Desde abajo la otra posición para leer.* Obtenido de

[desdeabajo.info: https://www.desdeabajo.info/actualidad/sociedad-actualidad/item/la-oms-incluye-en-su-clasificacion-de-enfermedades-el-burnout-o-sindrome-del-trabajador-agotado.html](https://www.desdeabajo.info/actualidad/sociedad-actualidad/item/la-oms-incluye-en-su-clasificacion-de-enfermedades-el-burnout-o-sindrome-del-trabajador-agotado.html)

Rojas Valenciano, L. P.-B.-R. (2015). *Repositorio SIBDI-UCR.* Obtenido de Prevalencia del síndrome de Burnout Académico en los y las estudiantes que cursan la carrera de licenciatura en enfermería, en la Universidad de Costa Rica durante el año 2014:

<http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/handle/123456789/3264>

Rousseau, D. M. (2004). *Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate.* The Academy of Management Executive. N° 18. Obtenido de

<http://dx.doi.org/10.5465/AME.2004.12689213>

Salessi, S., & Omar, A. (2014). *Cinismo organizacional: consecuencias sobre la salud mental de los trabajadores.* *Psicología y Salud.*

Saltık, I. A. (09 de Noviembre de 2019). *El Efecto del Cinismo Organizacional en la Satisfacción Laboral en la Organización Pública de Turismo: evidencia empírica de Turquía.*

doi:0.34019/2238-2925.2019.v9.27427

Sampieri, H. R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México. D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Valle, G. D. (12 de JUNIO de 2019). *LEXOLOGI*. Obtenido de Costa Rica: El Reconocimiento de la OMS del Síndrome de “Burn out” como Enfermedad Laboral:

<https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=b2b38bd9-73f0-4981-85ab-4c84c700b42c>

Villanueva Campos, N. (Marzo de 2018). *Relación entre Síndrome de Burnout y Asertividad en Operativos Cajeros de Institución Bancaria*. La Paz, Bolivia.

ANEXOS

Cuestionarios

Maslach Burnout Inventory

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:

- (1) Nunca
- (2) Algunas veces al año
- (3) Algunas veces al mes
- (4) Algunas veces a la semana
- (5) Diariamente

MBI	
1	Me siento emocionalmente agotad@ por mi trabajo.
2	Me siento cansad@ al final de la jornada de trabajo.
3	Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento fatigado.
4	Tengo facilidad para comprender como se sienten mis compañeros.
5	Creo que estoy tratando a algunos compañeros como si fueran objetos impersonales.
6	Siento que trabajar todo el día atendiendo compañer@s supone un gran esfuerzo y me cansa.
7	Creo que trato con mucha eficiencia los problemas de mis compañeros.
8	Siento que mi trabajo me está desgastando.
9	Me he vuelto más sensible con las personas (emociones y sentimientos más intensos).
10	Siento que con mi trabajo estoy influyendo positivamente en la vida de mis compañeros.
11	Pienso que este trabajo me está endureciendo emocionalmente.
12	Me siento con mucha energía en mi trabajo.
13	Me siento frustrad@ en mi trabajo.
14	Siento que paso demasiado tiempo en mi trabajo
15	No me preocupa realmente lo que les ocurra a mis compañeros.
16	Trabajar directamente con personas me produce estrés.
17	siento que puedo crear con facilidad un clima agradable con mis compañeros.

18	Me siento motivado después de trabajar en contacto con mis compañeros.
19	Siento que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo.
20	Me siento acabado en mi trabajo, al límite de mis posibilidades.
21	En mi trabajo trato los problemas emocionalmente con mucha calma.
22	Siento que mis compañeros me culpan de algunos de sus problemas.

Resultados

MBI SUB - ESCALA DESPERSONALIZACION		
5	Creo que estoy tratando a algunos compañeros como si fueran objetos impersonales.	8
10	Siento que con mi trabajo estoy influyendo positivamente en la vida de mis compañeros.	29
11	Pienso que este trabajo me está endureciendo emocionalmente.	26
15	No me preocupa realmente lo que les ocurra a mis compañeros.	16
22	Siento que mis compañeros me culpan de algunos de sus problemas.	20
PROMEDIO TOTAL DE ESCALA DESPERSONALIZACION - MBI		20

Fuente: Elaboración Propia

MBI SUB - ESCALA DESPERSONALIZACION		
5	Creo que estoy tratando a algunos compañeros como si fueran objetos impersonales.	8
10	Siento que con mi trabajo estoy influyendo positivamente en la vida de mis compañeros.	29
11	Pienso que este trabajo me está endureciendo emocionalmente.	26
15	No me preocupa realmente lo que les ocurra a mis compañeros.	16
22	Siento que mis compañeros me culpan de algunos de sus problemas.	20
PROMEDIO TOTAL DE ESCALA DESPERSONALIZACION - MBI		20

Fuente: Elaboración Propia

MBI SUB- ESCALA DE REALIZACION		
4	Tengo facilidad para comprender como se sienten mis compañeros.	41
7	Creo que trato con mucha eficiencia los problemas de mis compañeros.	44
9	Me he vuelto más sensible con las personas (emociones y sentimientos más intensos).	31
12	Me siento con mucha energía en mi trabajo.	37
17	siento que puedo crear con facilidad un clima agradable con mis compañeros.	45
18	Me siento motivado después de trabajar en contacto con mis compañeros.	34
19	Siento que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo.	36
21	En mi trabajo trato los problemas emocionalmente con mucha calma.	46
PROMEDIO TOTAL DE ESCALA DE REALIZACION - MBI		39

Tablas utilizadas

Tablas

Tabla 1 Variables de análisis

Tabla 2 Maslach Burnout Inventory MBI-HSS

Tabla 3 Sub- escala agotamiento MBI

Tabla 4 Sub- escala despersonalización MBI-HSS

Tabla 5 Sub- escala realización MBI-HSS

Tabla 6 Tabla de disposición de los ítems a evaluar

Tabla 7 Puntajes de evaluación del MBI -HSS

Tabla 8 Sub- escala agotamiento MBI-HSS

Tabla 9 Sub- escala despersonalización MBI-HSS

Tabla 10 Sub- escala realización MBI-HSS

Tabla 11 Maslach Burnout Inventory – panel de preguntas

Tabla 12 Resultados de los datos del MBI-HSS

Tabla 13 Distribución del grupo a estudiar

Tabla 14 Puntos del MBI-HSS

Tabla 15 Rangos de puntos en el MBI-HSS

Tabla 16 Promedio total sub escala MBI-HSS agotamiento

Tabla 17 Promedio total sub escala MBI-HSS Despersonalización

Tabla 18 Promedio total sub escala MBI-HSS

Tabla 19 Escala de burnout puntos acumulados

Tabla 20 Resumen del Análisis de Datos

Imágenes utilizadas

Imagen 1 Días otorgados por licencias por incapacidad

Imagen 2 Burnout en el centro de trabajo

Imagen 3 Portada del Cuestionario GOOGLE FORMS.

Imagen 4 Datos crudos de cuestionario MBI-HSS, Forms

Imagen 5 Datos tamizados del MBI-HSS

Imagen 6 Pasos de recolección de datos