

TRABAJO SOBRE EL SINDROME BURNOUT (QUEMADO) EN EL ENTORNO LABORAL

- Se incluye un análisis del síndrome burnout realizado en la empresa en la que desarrollo mi labor profesional.

INDICE

1.- INTRODUCCION	3
2.- OBJETO	3
3.- DESCRIPCION DEL SINDROME.....	3
3.1.- SINTOMAS.....	4
3.2.- PRINCIPALES PROFESIONALES AFECTADOS POR EL SINDROME....	4
3.3.- SE PUEDE MEDIR.....	5
3.4.- MODELOS PSICOSOCIALES.....	6
4.- CAUSAS.....	7
5.- CONSECUENCIAS.....	8
6.- TRATAMIENTO.....	9
7.- PREVENCION.....	9
7.1.- PUNTOS CLAVE EN LA PREVENCION DEL BURNOUT.....	11
8.- ANALISIS DEL SINDROME EN MI EMPRESA.....	11
8.1. OBJETO.....	11
8.2. DATOS DE LA EMPRESA.....	11
8.3. PROCEDIMIENTO DE ANALISIS REALIZADO.....	12
9. CONCLUSIONES PERSONALES.....	16
9.1. PRINCIPALES CAUSAS QUE PROVOCAN BURNOUT.....	16
9.2. TRATAMIENTO Y PREVENCION.....	17
10. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	18
ANEXO CON GRAFICAS DE ROLES.....	20
ANEXO COMPARATIVO POR ROLES.....	21

1.- INTRODUCCION

El burnout, también conocido como síndrome del desgaste profesional o del trabajador quemado, empieza a convertirse en un problema de gran relevancia actualmente.

Con este trabajo he perseguido dos objetivos : cumplir con el requisito de la asignatura y ayudar a mi organización en la prevención del síndrome realizando encuestas, entrevistando a las personas e informando acerca del burnout del que tanto se habla hoy día, y del mismo modo hacer ver que puede al menos reducirse sus consecuencias ostensiblemente modificando algunas de las pautas de conducta de la organización.

2.- OBJETO

El objeto del presente trabajo es el estudio y análisis del síndrome Burnout, asimismo se exponen diversas formas tanto de tratamiento del síndrome como de su prevención.

También reflejamos las conclusiones personales del síndrome, basadas fundamentalmente en los estudios localizados para este trabajo y la experiencia personal basada en el desarrollo de mi labor profesional en una organización empresarial de cincuenta personas.

3.- DESCRIPCION DEL SINDROME

La definición Burnout fue utilizada por primera vez por el psicólogo clínico Herbert Freudenberger (1974) para definir el desgaste extremo de un empleado, se diferencia del estrés en que generalmente lleva incorporados sentimientos de fracaso. En la actualidad es una de las causas más importantes de incapacidad laboral. Su origen estaba centrado en los profesionales de la salud: los médicos.

La característica principal es que el individuo desarrolla una idea de fracaso profesional (en especial en relación a las personas hacia las que trabaja), la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado, y actitudes negativas hacia las personas con las que trabaja. Leiter y Schaufeli (1996) han señalado que el síndrome de quemarse por el trabajo puede desarrollarse en profesionales cuyo trabajo no conlleve necesariamente el contacto directo con personas.

Otra circunstancia relevante que justifica el estudio del síndrome de quemarse por el trabajo es el creciente auge de las organizaciones de servicios, tanto en el sector público como privado, en las que la calidad de la atención al usuario o al cliente es una variable crítica para el éxito de la organización.

El síndrome burnout se define como una respuesta al estrés laboral crónico integrado por actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja y hacia el propio rol profesional, así como por la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado.

Se caracteriza por un proceso marcado por el cansancio emocional, la despersonalización y el abandono de la realización personal.

- El cansancio o agotamiento emocional : constituye la primera fase del proceso, caracterizado por una progresiva pérdida de las energías vitales y una desproporción creciente entre el trabajo realizado y el cansancio experimentado. En esta etapa 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. Desde una mirada externa, se las empieza a percibir como personas permanentemente insatisfechas, quejosas e irritables.
- La despersonalización : 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 los 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.

- *El abandono de la realización personal* : es la tercera fase del proceso y consiste en el progresivo retiro de todas las actividades que no sean laborales vinculadas con las actividades que generaron el estrés crónico. En esta etapa hay pérdida de ideales y, fundamentalmente, un creciente apartamiento de actividades familiares, sociales y recreativas, creando una especie de auto reclusión.

3.1.- Síntomas

Los síntomas que alertan del estado son la falta de ilusión ó motivación por el trabajo, agotamiento físico y psíquico que no remite con el descanso, bajo rendimiento laboral, absentismo, sentimientos de frustración y descontento, etc...

Entre los síntomas físicos podemos encontrar el insomnio, alteraciones gastrointestinales, taquicardias, aumento de la presión arterial y cefaleas, entre otros.

3.2.- Principales profesionales afectados por el síndrome

Afecta principalmente a profesiones que exigen entrega, implicación, idealismo y servicio a los demás y se asienta sobre una personalidad perfeccionista con un alto grado de autoexigencia, con una gran tendencia a implicarse en el trabajo.

El síndrome se localiza sobre todo en trabajadores sociales, profesionales de alto riesgo y penitenciarios, también afecta a otras profesiones como la de empresario, alto directivo ó en empleos rutinarios y monótonos.

Otros factores asociados son la insatisfacción marital, relaciones familiares empobrecidas, falta de tiempo de ocio y supresión de la actividad física, junto con insatisfacción permanente y sobrecarga en la agenda laboral, en síntesis, a estas personas, víctimas del síndrome de Burnout, les resulta casi imposible disfrutar y relajarse.

Ahora los profesionales creen que hay que dar un paso más y reconocer el síndrome burnout no sólo como accidente sino también como enfermedad laboral. El listado que recoge estas enfermedades, realizado en 1978, es bastante restrictivo y el estrés o la ansiedad no forman parte del él.

3.3.- Se puede medir

Por medio del cuestionario Maslach, que de forma autoaplicada, mide el desgaste profesional se complementa en 10 – 15 minutos y mide los tres aspectos del síndrome : cansancio emocional, despersonalización y realización personal. Se trata de un cuestionario constituido por 22 ítems en forma de afirmaciones, sobre los sentimientos y actitudes del profesional en su trabajo y hacia los clientes / compañeros.

La escala de valoración es la siguiente :

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

Evaluaciones / preguntas

Nº	Preguntas	Respuesta
1	Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo	
2	Me siento cansado al final de la jornada de trabajo	
3	Me siento fatigado cuando me levanto por la mañana y tengo que ir a trabajar	
4	Comprendo fácilmente cómo se sienten los clientes / compañeros	
5	Trato a algunos clientes / compañeros como si fueran aspectos impersonales	
6	Trabajar todo el día con mucha gente es un esfuerzo	
7	Trato muy eficazmente los problemas de los clientes / compañeros	
8	Me siento quemado por mi trabajo	
9	Creo que influyo positivamente con mi trabajo en la vida de las personas	
10	Me he vuelto más insensible con la gente desde que ejerzo ésta profesión.	
11	Me preocupa el hecho de que este trabajo me endurezca emocionalmente	
12	Me siento muy activo	
13	Me siento frustrado en mi trabajo	
14	Creo que estoy trabajando demasiado	
15	Realmente no me preocupa lo que le ocurre a mis clientes / compañeros	
16	Trabajar directamente con personas me produce estrés	
17	Puedo crear fácilmente una atmósfera relajada con mis clientes	
18	Me siento estimulado después de trabajar con mis clientes / compañeros	
19	He conseguido muchas cosas útiles en mi profesión	
20	Me siento acabado	
21	En mi trabajo trato los problemas emocionales con mucha calma	
22	Siento que los clientes / compañeros me culpan por alguno de sus problemas.	

Se suman las respuestas dadas a los ítem que se señalan :

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	

Veamos más detalladamente los resultados de cada subescala :

- Subescala de agotamiento emocional : valora la vivencia de estar exhausto emocionalmente por las demandas del trabajo. Puntuación máxima 54.
- Subescala de despersonalización : valora el grado en que cada uno reconoce actitudes de frialdad y distanciamiento. Puntuación máxima 30.
- Subescala de realización personal : evalúa los sentimientos de autoeficiencia y realización personal en el trabajo. Puntuación máxima 48.

Puntuaciones altas en los dos primeros y baja en el tercero definen el síndrome burnout

3.4.– Modelos psicosociales para el estudio del síndrome.

- **Primer grupo :** incluye los modelos desarrollados en el marco de la teoría sociocognitiva del yo. Consideran que las cogniciones de los individuos influyen en lo que éstos perciben y hacen y, a su vez, estas cogniciones se ven modificadas por los efectos de sus acciones, y por la acumulación de las consecuencias observadas en los demás, y la creencia o grado de seguridad por parte de un sujeto en sus propias capacidades determinará el empeño que el sujeto pondrá para conseguir sus objetivos y la facilidad o dificultad en conseguirlos, y también determinará ciertas reacciones emocionales, como la depresión o estrés, que acompañan a la acción.
- **Segundo grupo :** las teorías del intercambio social, proponen que el síndrome de quemarse por el trabajo tiene su etiología principalmente en las percepciones de falta de equidad o falta de ganancia que desarrollan los sujetos como resultado del proceso de comparación social cuando se establecen relaciones interpersonales. Cuando de manera continuada los sujetos perciben que aportan más de lo que reciben a cambio de su implicación personal y de su esfuerzo, sin ser capaces de resolver adecuadamente esa situación, desarrollarán sentimientos de quemarse por el trabajo.
- **Tercer grupo :** teoría organizacional, disfunciones del rol, la falta de salud organizacional, la estructura, la cultura y el clima organizacional. Son modelos que se caracterizan porque enfatizan la importancia de los estresores del contexto de la organización y de las estrategias de afrontamiento empleadas ante la experiencia de quemarse.

Todos ellos incluyen el síndrome de quemarse por el trabajo como una respuesta al estrés laboral.

4.– CAUSAS

Entre las principales causas que provocan el síndrome están los problemas internos entre la empresa y el individuo, la desorganización en el ámbito laboral pone en riesgo el orden y la capacidad de rendimiento del empleado, esto sucede cuando no hay claridad de roles y las tareas que debe desempeñar cada uno de los empleados, también influye la deficiente estructuración del horario y las tareas en el trabajo suelen producir cuadros de depresión, ansiedad, fatiga crónica, trastornos del sueño, frustración, el desarrollo de actitudes pesimistas, la competencia desmedida entre los compañeros, un lugar físico insalubre para trabajar y la escasez de herramientas o útiles.

Cuando se desequilibran las expectativas individuales del profesional y la realidad del trabajo diario, se considera un trastorno adaptativo crónico y puede sobrevenir tanto por un excesivo grado de exigencia como por escasez de recursos.

Pasamos a enumerar algunas causas de síndrome :

- Exceso de demanda laboral
- Sobre esfuerzo con una respuesta emocional de ansiedad
- Fatiga
- Manifestaciones de desmoralización y pérdida de ilusiones.
- El último paso es la pérdida de vocación por las limitaciones de la infraestructura o la manera en que la autoridad considera los valores profesionales.
- Escasez de personal, que supone sobrecarga laboral
- Trabajo en turnos
- Trato con usuarios / compañeros problemáticos
- Falta de especificidad de funciones y tareas, lo que supone conflicto y ambigüedad de rol
- Falta de autonomía y autoridad en el trabajo para poder tomar decisiones
- Rápidos cambios tecnológicos.

A continuación vamos a identificar cuatro niveles estresores que contribuyen al desarrollo del síndrome :

- A Nivel Individual : la existencia de sentimientos de altruismo e idealismo lleva a los profesionales a implicarse excesivamente en los problemas de los usuarios, y convierten en un reto personal la solución de los problemas. Consecuentemente, se sienten culpables de los fallos, tanto propios como ajenos, lo cual redundará en bajos sentimientos de realización personal en el trabajo y alto agotamiento emocional.
- Relaciones Interpersonales : las relaciones con los usuarios y con los compañeros de igual o diferente categoría, cuando son tensas, conflictivas y prolongadas, van a aumentar los sentimientos de quemarse por el trabajo. Asimismo, la falta de apoyo en el trabajo por parte de los compañeros y supervisores, o por parte de la dirección o de la administración de la organización son fenómenos característicos de estas profesiones que aumentan también los sentimientos de burnout.
- A Nivel Organizacional : los profesionales que trabajan en organizaciones que responden al esquema de una burocracia profesionalizada inducen problemas de coordinación entre sus miembros, sufren la incompetencia de los profesionales, los problemas de libertad de acción, la incorporación rápida de innovaciones, y las respuestas disfuncionales por parte de la dirección a los problemas organizacionales. Todo ello resulta en estresores del tipo de ambigüedad, conflicto y sobrecarga de rol.
- En el Entorno Social : se encuentran como desencadenantes las condiciones actuales de cambio social por las que atraviesan las profesiones (la aparición de nuevas leyes y estatutos que regulan el ejercicio de la profesión, nuevos procedimientos en la práctica de tareas y funciones, cambios en los programas de educación y formación, cambios en los perfiles demográficos de la población que requieren cambios en los roles, aumento de las demandas cuantitativa y cualitativa de servicios por parte de la población, pérdida de estatus y/o prestigio...)

Así pues, para quemarse en un trabajo es necesario haber estado altamente implicado en él y que se produzca una discrepancia importante entre las expectativas individuales y la realidad de la vida laboral. Al mismo tiempo no sólo las personas recargadas de tareas o responsabilidad son las que sufren un excesivo estrés, tener una vida sin motivaciones, sin proyectos, o pasar por una etapa de desocupación puede provocar el mismo desenlace.

5.- CONSECUENCIAS

El síndrome recoge una serie de respuestas a situaciones de estrés que suelen provocar la tensión al interactuar y tratar reiteradamente con otras personas.

Se manifiesta en los siguientes aspectos :

- Psicosomáticos : fatiga crónica, frecuentes dolores de cabeza, problemas de sueño, úlceras y otros desórdenes gastrointestinales, pérdida de peso, dolores musculares, etc...
- Conductuales : absentismo laboral, abuso de drogas (café, tabaco alcohol...), incapacidad para vivir de forma relajada, superficialidad en el contacto con los demás, comportamientos de alto riesgo, aumento de conductas violentas.
- Emocionales : distanciamiento afectivo como forma de protección, aburrimiento, impaciencia e irritabilidad, sentimientos depresivos.
- En el ambiente laboral : detrimento de la capacidad de trabajo, detrimento de la calidad de los servicios que se presta a los clientes, aumento de interacciones hostiles, comunicaciones deficientes.
- Despersonalización o deshumanización : consiste en el desarrollo de actitudes negativas, de insensibilidad y de cinismo hacia los receptores de servicio prestado.
- Falta de realización personal : con tendencias a evaluar el propio trabajo de forma negativa, con vivencias de insuficiencia profesional y baja autoestima personal.
- Manifestaciones mentales : sentimientos de vacío, agotamiento, fracaso, impotencia y pobre realización personal. Es frecuente apreciar nerviosismo, inquietud, dificultad para la concentración y una baja tolerancia a la frustración, con comportamientos paranoides y/o agresivos hacia los clientes,

compañeros y la propia familia.

Al individuo le invade el sentimiento de fracaso y sufre síntomas ansiosos y depresivos, incluso puede creer que está enfermo físicamente. El cansancio emocional es la actitud más clara, evidente y común en casi todos los casos. La persona no responde a la demanda laboral y generalmente se encuentra irritable y deprimida.

Según Manuel Fernández, médico responsable del Departamento de Salud de Correos y Telégrafos en Cataluña, las enfermedades psicológicas suponen una duración media de baja laboral de 103 días, la más alta.

6.- TRATAMIENTO

Se basa en el control del estrés, el ensayo conductual y la potenciación del autocontrol. En ocasiones, es necesario un breve período de baja laboral.

A continuación enumeramos los mejores antídotos contra el síndrome :

- Implicarse en actividades externas al trabajo.
- Intensificar y revalorizar las relaciones personales y familiares.
- Planificar y desarrollar actividades de ocio y sociales.
- Tener tiempo y espacio para el juego y la recreación.
- No saltar períodos de vacaciones
- Desarrollar actividad física.

7.- PREVENCIÓN

Dado que una de las causas del síndrome es la existencia de problemas organizativos en las empresas que se traducen en falta de comunicación vertical (directivo a empleado) y horizontal (entre los propios compañeros). Para afrontar esta situación, es conveniente analizar sobre qué valores se asientan las relaciones dentro de la empresa. En una compañía moderna, es fundamental que desaparezca la cultura de control del jefe sobre el subordinado y sustituirla por una cultura de confianza.

La labor del jefe ó directivo se debe centrar en liderar el equipo de trabajo y orientar las acciones del grupo, no en fiscalizar la labor de los empleados. Esta cultura se consigue construyendo un clima de puertas abiertas y comunicación.

Al mismo tiempo resulta básico valorar el trabajo por los resultados y no por factores tradicionales como las horas de presencia en la oficina, además, uno de los factores de valoración de los directivos debe ser el grado de desarrollo profesional de sus empleados, lo que redundará en una mejora de resultados de todo el grupo.

La primera medida para evitar el síndrome de quemarse por el trabajo es formar al personal para conocer sus manifestaciones.

Dividimos en tres grupos (individual, grupal y organizacional) las formas de prevenir el síndrome :

- A nivel individual : no podemos plantearnos el manejo del burnout sin abordar nuestro propio esquema de ver las cosas, sin una modificación propia de actitudes y aptitudes. Tendremos que tener un proceso adaptativo entre nuestras expectativas iniciales con la realidad que se nos impone, marcándonos objetivos más realistas, que nos permitan a pesar de todo mantener una ilusión por mejorar sin caer en el escepticismo. Se impone un doloroso proceso madurativo en el que vamos aceptando nuestros errores y limitaciones con frecuencia a costa de secuelas y cicatrices. Tendremos que aprender a equilibrar los objetivos de una empresa (cartera de servicios, adecuación eficiente de los escasos recursos disponibles...), pero sin renunciar a lo más valioso de nuestra profesión (los

valores humanos) compatibilizándolo con lo técnico. Sin duda en nuestra profesión / tarea el aspecto emocional, querámoslo o no, seamos conscientes o inconscientes de ello, es fundamental. Tendríamos que aprender a manejar las emociones. En cualquier profesión, es trascendental equilibrar nuestras áreas vitales : FAMILIA – AMIGOS – AFICIONES – DESCANSO – TRABAJO, evitando a toda costa que la profesión absorba estas. La familia, los amigos, las aficiones, el descanso, son grandes protectores del Burnout.

- A nivel grupal e interpersonal : las estrategias pasan por fomentar el apoyo social por parte de los compañeros y supervisores. Este tipo de apoyo social debe ofrecer apoyo emocional, pero también incluye evaluación periódica de los profesionales y retroinformación (feedback) sobre su desarrollo de rol.
- A nivel organizacional . : la dirección de las organizaciones debe desarrollar programas de prevención dirigidos a mejorar el ambiente y el clima de la organización, se deben desarrollar procesos de retroinformación sobre el desempeño del rol, dar retroinformación desde la dirección de la organización y desde la unidad o el servicio en el que se ubica el trabajador. El objetivo de estos programas se centra en mejorar el ambiente y el clima organizacional mediante el desarrollo de equipos de trabajo eficaces. Otras estrategias son establecer objetivos claros para los roles profesionales, aumentar las recompensas a los trabajadores, establecer líneas claras de autoridad, y mejorar las redes de comunicación organizacional.

Otras formas de prevención :

- Minimizar imprevistos : organizar las urgencias, de tal forma que no interfiera en el trabajo planificado.
- Minimizar y facilitar la burocracia.
- Formación y reuniones acorde a las necesidades y sin afectar el tiempo de las personas con un desgaste más.
- Acortar distancia entre los niveles organizacionales.

Resumiendo, el Burnout es sin duda un mal de nuestro tiempo, por ello debemos cuidar en las organizaciones :

- La ambigüedad de rol, incertidumbre o falta de información sobre aspectos relacionados con el trabajo (evaluación, funciones, objetivos o metas, procedimientos, etc...)
- La falta de equidad o justicia organizacional.
- Las relaciones tensas y/o conflictivas con los usuarios / clientes / compañeros de la organización.
- Los impedimentos por parte del supervisor para que pueda desarrollar su trabajo.
- La falta de participación en la toma de decisiones.
- La imposibilidad de poder progresar / ascender en el trabajo.
- Las relaciones conflictivas con compañeros o superiores.

7.1.– Puntos clave en la prevención del Burnout

- Proceso personal de adaptación de expectativas a la realidad cotidiana.
- Formación en emociones.
- Equilibrio de áreas vitales : familia, amigos, aficiones, descanso, trabajo.
- Fomento de buena atmósfera de equipo : espacios comunes, objetivos comunes.
- Limitar a un máximo la agenda asistencial.
- Minimizar la burocracia con apoyo de personal auxiliar.
- Formación continuada reglada, dentro de la jornada laboral.
- Espacios comunes, objetivos compartidos.
- Diálogo efectivo con las Direcciones.

8.- ANALISIS DE LA INCIDENCIA DEL SINDROME EN LA EMPRESA EN LA QUE DESARROLLO MI LABOR PROFESIONAL.

8.1.- Objetivo.

Medir la incidencia de dicho síndrome en los distintos roles que hay establecidos en la organización, utilizando para tal fin el M.B.I. cuestionario Maslach para la evaluación de las variables del síndrome.

Identificar cuáles son los estresores más relevantes en el ambiente laboral de la organización.

La interpretación de los resultados la he obtenido realizando los porcentajes de respuestas positivas al síndrome con respecto al total de cuestiones realizadas, clasificándolas por los 3 síntomas del Burnout (Cansancio emocional, despersonalización y realización personal).

Ninguna de las personas encuestadas da muestras de padecer el síndrome burnout, pero las encuestas dan indicios de que existen ciertos estresores laborales que pueden potencialmente representar a largo plazo una posible causa del síndrome.

8.2.- Datos de la empresa

Razón Social : Aucore S.L.

Dirección : Parque Tecnológico de Andalucía, Avda. Juan López Peñalver

Edificio de Industrias Auxiliares, nº 6

Campanillas (Málaga) 29590

Actividad : reparación y montaje de equipos de Telecomunicación.

El número de personas trabajando en estos momentos es de 43, y se clasifican de la siguiente forma :

Dirección	1
Mandos intermedios / directivos	5
Personal Administración	3
Almacén	2
Técnicos	18
Personal auxiliar (empaquetadores, montadores...)	12
TOTAL	43

Mi función es la de Responsable del Departamento de Calidad (Mando intermedio / directivo).

8.3.- Procedimiento de análisis realizado

Como ya he indicado en el apartado 8.1. el análisis se ha realizado con los resultados obtenidos de aplicar el M.B.I. cuestionario Maslach al siguiente personal :

Mandos intermedios / directivos	4 (80 %)
Almacén	2 (100 %)
Técnicos	10 (55 %)

Personal auxiliar (empaquetadores, montadores...)	6 (50 %)
TOTAL	22

Comienzo describiendo las principales funciones de cada rol para posteriormente analizar y profundizar en los componentes estresores de cada uno de ellos.

TECNICOS :

La función que llevan a cabo es la de reparar todos los tipos de equipos de Telecomunicación. (ver en el anexo del final la gráfica TECNICOS)

- *Cansancio emocional* : el 15 % de las respuestas presenta síntomas de este tipo, se dividen de la siguiente forma :
 - El 100% se siente cansado tanto al comenzar como al finalizar la jornada laboral.
 - El 45 % de los encuestados se sienten quemados varias veces al mes.
 - El 33 % se sienten frustrados.
- *Despersonalización* : 1,5 %, es el índice más bajo de los tres, la cuestión que más preocupa es el hecho que la profesión endurezca emocionalmente (22 %).
- *Realización Personal* : el 7 %. Destacan dos cuestiones :
 - El 45% de los encuestados cree que no influye positivamente en la vida de las personas.
 - El 33 % ha valorado negativamente que se estimule al trabajar con los compañeros.

Análisis de las causas estresoras en Técnicos

- La principal presión de este puesto se localiza en el nº de unidades que se deben reparar al día.
- Las causas del agotamiento físico pueden ser el resultado de tener que descubrir diariamente averías a los equipos, lo que puede provocar tensión.
- La frustración se da en aquellos miembros que llevan estancados en la reparación de un mismo modelo de equipo algún tiempo, no pudiendo desarrollarse en nuevos productos, ni tampoco en nuevas tecnologías.
- En este rol también compruebo que hay una preocupación importante por no influir positivamente con el trabajo en la vida de las personas, la causa la provoca la falta de retroinformación (feedback) por parte de la Dirección, puesto que la labor que se realiza es importante y satisfactoria, pero no se les transmite adecuadamente.
- La información para los Técnicos es muy importante, pero uno de los problemas es la formación de pequeños grupos que comparten información entre ellos, pero no a otros grupos distintos. El motivo de este fenómeno es la falta de comunicación interpersonales y la competitividad existente.

Tratamiento y Prevención en Técnicos

Las medidas que propongo para reducir estos síntomas son :

- Acortar la distancia entre los niveles de la organización.
- Reglar la información sobre la labor que se desempeña, informando los directivos de forma regular por ejemplo sobre objetivos establecidos.
- Liderar, es decir, incrementar el diálogo y el consenso (en la medida de lo posible) en las decisiones.
- Reuniones acorde con las necesidades.

- Para este puesto de trabajo considero que es importante basar el liderazgo en escuchar las propuestas / opiniones de las personas, así como cumplir escrupulosamente las decisiones y acuerdos alcanzados.
- Incrementar por parte de Dirección el diálogo informal, con el objeto de transmitir confianza al resto de la organización.

PERSONAL AUXILIAR :

Tienen la responsabilidad de empaquetar los equipos una vez ha concluido el proceso en la línea de producción ó bien proceden a su ensamble en la misma línea. En este tipo de labor, al contrario que en el de Técnicos, prima la rotación en los puestos así como el trabajo físico. (ver en el anexo del final la gráfica PERSONAL AUXILIAR).

- *Cansancio emocional* : el 26 % de las respuestas muestran este síntoma, son las siguientes :
 - El 100 % de los encuestados muestran agotamiento físico al comenzar y finalizar la jornada laboral.
 - También el 100 % creen que están trabajando demasiado.
 - 100 % se sienten quemados.
 - El 84 % siente agotamiento emocional por el trabajo.
 - El 50 % se sienten frustrados.
 - Y por último el 30 % se sienten acabados.
- *Despersonalización* : 13,5 % de las respuestas .
 - El 100 % de los encuestados se muestra preocupado porque el trabajo les endurezca emocionalmente.
 - Al 84 % realmente no le importa lo que le ocurra al cliente.
 - El 84 % siente que los clientes / compañeros les culpan por alguno de sus problemas.
- *Realización personal* : 6 % de las respuestas. Este aspecto es el que menos incidencia ha tenido, resultando lo siguiente :
 - El 50 % de las personas no se siente estimulado después de trabajar con sus compañeros.
 - También el 50 % admite que no trata eficazmente los problemas con los compañeros.

Análisis de las causas estresoras en Personal Auxiliar

Este rol a tenor de los resultados es el más afectado por el síndrome. Las principales causas que inciden en el burnout son las siguientes :

- Predominio del trabajo físico.
- Son las personas con menos conocimientos técnicos de los productos por lo que resulta relativamente fácil responsabilizarles de ciertos fallos.
- Realizan un trabajo monótono sin logros aparentes, lo que fomenta la sensación de frustración y el desánimo. (quemado)
- Las personas más veteranas se consideran acabadas.
- Se encuentran sometidos a una presión constante en relación con la finalización y entrega del producto al ser el último eslabón (empaquetado) de la cadena de producción.
- La presión en la finalización de la Producción provoca un mayor número de tensiones (roces) que en el resto de puestos.
- También influye el hecho de invertir horas extra con asiduidad.

Tratamiento y Prevención en Personal Auxiliar

- Minimizar imprevistos (planificar el trabajo)
- Reuniones acordes con las necesidades
- Evitar la ambigüedad de roles
- Acortar distancia entre los niveles organizacionales.
- Formación en emociones.
- La labor del jefe ó directivo se debe centrar en liderar el equipo de trabajo y orientar las acciones de grupo, no en fiscalizar la labor de los empleados.
- Reglar la retroinformación (feedback) para minimizar el impacto negativo.
- Mejorar la comunicación organizacional con respecto al personal auxiliar.

MANDOS INTERMEDIOS / DIRECTIVOS :

Puesto al que pertenezco y el cual tiene como funciones las de organizar los procesos, recursos y personas, proveer de los medios adecuados así como de la información necesaria.

- *Cansancio emocional* : 11 % de las respuestas.
- El 100 % se muestra agotado al finalizar la jornada laboral.
- El 50 % piensa que está trabajando demasiado.
- También el 50 % se siente quemado algunas veces al mes.
- *Despersonalización* : el 6 % de las respuestas. Cabe destacar que el 50 % está preocupado por endurecerse emocionalmente.
- *Realización Personal* : el 9 % de las respuestas.
- El 50 % no trata los problemas emocionales con calma.
- El 50 % siente que no ha conseguido cosas útiles en el trabajo.
- El 25 % no comprende fácilmente cómo se sienten los compañeros.

Análisis de las causas estresoras en Mandos intermedios / directivos

- La jornada laboral de estas personas es siempre de 10 horas, lo que provoca el cansancio físico al finalizarla.
- La mayor presión que soportan estos puestos es la de atender a los clientes, los subordinados (en referencia a proveerles de información y recursos adecuados) así como de gestionar los problemas que van surgiendo en los distintos procesos de fabricación, otra fuente de estrés importante es la de vigilar el cumplimiento de las normas establecidas y la implantación y mantenimiento de nuevas decisiones, por último también tienen la responsabilidad de atender las peticiones de la Dirección y gestionar las incidencias o reclamaciones que aparezcan.
- También se considera un importante estresor la responsabilidad de decidir sobre las personas bajo su supervisión, es decir, evaluar al personal.
- Al tener la presión constante de la producción, los problemas emocionales no se tratan con el tiempo y calma adecuada, lo que puede provocar la acumulación de tensiones mal resueltas.
- Por último las constantes quejas y reclamaciones por parte de subordinados, clientes, compañeros y dirección provoca a veces que se tenga la sensación de no haber conseguido cosas útiles en el trabajo.

Tratamiento y Prevención en Mandos intermedios / directivos

En este puesto el tratamiento y la prevención se basan en los siguientes aspectos :

- Formación en varios campos de actividad : emociones, gestión de procesos desde un punto de vista de

dirección de equipos de trabajo, potenciando el diálogo con los subordinados así como establecer parámetros para obtener retroinformación de la propia actividad.

- Establecer espacios comunes con el fin de favorecer las relaciones interpersonales.
- Minimizar la burocracia.

ALMACEN :

Las dos personas responsables de la gestión de Almacén presentan los niveles más bajos del síndrome :

- *Cansancio emocional* : 5 % de las respuestas.
- Una persona considera que se quema algunas veces al mes.
- También una de ellas cree que está trabajando demasiado.
- *Despersonalización* : 2 % de las respuestas. Sólo se detecta que a una persona no le preocupa lo que le ocurra a los clientes / compañeros.
- *Realización personal* : 2 %, una de las personas no trata los problemas emocionales con la suficiente calma.

Análisis de las causas estresoras en Almacén

- La principal fuente de estrés, por la que se pueden quemar estas personas es la de servir material de almacén a la cadena de producción para que no se detenga la entrega de productos.
- Habitualmente estas personas trabajan 10 horas diarias lo que sin duda provoca la sensación de que se esté trabajando demasiado.
- Las prisas en la salida del material a última hora del día también provoca que existan problemas emocionales a los que no se les de el tratamiento adecuado.

Tratamiento y Prevención en Almacén

- Normalizar el horario laboral disminuyendo las horas extra.
- Planificar el trabajo con el objeto de minimizar los imprevistos.

9.- CONCLUSIONES PERSONALES

Las conclusiones personales las he recabado tanto del análisis de la documentación que he recopilado para el presente trabajo como de la investigación elaborada en mi empresa, las clasifico en los siguientes apartados.

9.1.- Principales causas que pueden provocar la aparición del síndrome.

- La falta de comunicación en todos los niveles de la empresa (tanto vertical como horizontal).
- No disponer de la información sobre la labor a desarrollar de forma normalizada y controlada, lo que puede provocar muchos errores y minar la confianza de las personas en la organización.
- La ambigüedad en los roles de la organización provoca confusión y posteriormente errores y consecuentemente tensiones en el momento de analizar las causas de las reclamaciones de clientes ó compañeros de la propia empresa puesto que no está clara la definición de las responsabilidades.
- La falta de participación en las decisiones que se toman de forma diaria. Pienso que no se trata de que todo el mundo participe siempre en las decisiones de la organización, pero sí al menos una reunión de forma periódica en la que se puedan expresar las opiniones acerca del funcionamiento de la cadena de producción así como conocer las necesidades que pueden tener los distintos componentes.
- El líder debe ser una persona consecuente con lo que dice y coherente con las decisiones tomadas, es

decir, cumplir lo que dice y aplicar lo que se decide en los plazos acordados con el resto de personal.

- La falta de compromiso por parte de los directivos con los subordinados, se tiende a darle más importancia a lo que solicita un cliente ó la dirección que a las necesidades que puede tener el propio personal a su cargo para ejecutar los compromisos con esos mismos clientes y la dirección.
- Abusar del ordeno y mando por parte del superior, con lo cual se produce la falta de comunicación y malestar.
- Todo lo anterior provoca que el superior se distancie del subordinado y no admita retroinformación por parte de este cliente interno y como consecuencia de ello no mejore su modelo de gestión.
- Otra causa importante es el cambio de turnos continuos por el trastorno que ocasionan en los hábitos alimenticios, de descanso....
- Por parte de los directivos uno de los estresores más importante es la impresión de la falta de implicación del personal subordinado con los objetivos de la organización.
- Para los directivos otra fuente de estrés importante es el trato continuado con clientes conflictivos, por medio de los cuales se puede demandar exceso de trabajo y solicitudes fuera de lo normal, lo que provoca en el directivo falta de tiempo para poder abordar sus funciones con normalidad.

9.2.- Tratamiento y Prevención.

Considero esencial para prevenir el síndrome varias acciones :

- Actualizar la mentalidad de las organizaciones en referencia a potenciar la comunicación en la organización, por ejemplo teniendo una reunión semanal de 30 minutos para conocer la evolución del proceso de fabricación, con el objeto de conocer las distintas necesidades de las personas y no menos importante para poder aclarar posibles decisiones que se hayan tenido que tomar a lo largo de la semana anterior y que pueden dar pie a malas interpretaciones.
- Fomentar el feedback (retroinformación) a los puestos de dirección y mandos intermedios, puesto que lo habitual es que se reciba el feedback sólo de los clientes y del superior, pero en raras ocasiones se permite que venga del compañero ó subordinado.
- Recibir formación en la gestión y dirección de equipos de trabajo.
- Concienciar a la organización a nivel general de la existencia de la nueva figura del CLIENTE INTERNO, este individuo son todos en una organización, todas las personas de una empresa tienen que recibir y dar algún tipo de producto (información, pasar un equipo de un puesto a otro con determinadas especificaciones...), por lo que se trata de un bucle en el que es necesario que todos los componentes reciban información ó producto de una forma determinada y si no se cumple, deben de existir las vías adecuadas (comunicación) para poder corregir ese tipo de incidencias.
- Considero que el apartado más importante para la prevención del síndrome se basa en el tipo de liderazgo que se ejerza por el inmediato superior, como ya he dicho anteriormente se debe de basar en ser consecuente y coherente en sus acciones.

Personalmente después de haber profundizado en el síndrome burnout estoy convencido que en los 9 años que llevo trabajando he pasado al menos 3 veces por él y lo que más ha influido para poder superarlo han sido cuatro aspectos :

- La comunicación con las personas en conflicto.
- La reflexión posterior al intercambio de impresiones.
- La aplicación de grandes dosis de empatía, la cual pienso que debemos de ejercer constantemente en una empresa moderna que pretenda seguir progresando.
- Que tu superior sepa **escucharte** en los momentos adecuados, quiero decir que comprenda los problemas que estás planteando y aporte su ayuda para solucionarlo ó al menos aliviarlo, esto puede que sólo sea escuchando el problema, de esa forma adquieres conciencia de que esa persona entiende tu situación aunque no pueda ayudarte a resolverlo.