

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

**SEDE QUITO**

**CARRERA: PSICOLOGÍA**

**Tesis previa a la obtención del título de: PSICÓLOGO**

**TEMA:**

**EL SÍNDROME BURNOUT COMO FACTOR DE RIESGO PSICOSOCIAL  
EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD  
POLITÉCNICA SALESIANA SEDE QUITO CAMPUS EL GIRÓN**

**AUTOR:**

**PAÚL FRANKLIN REALPE LATORRE**

**DIRECTOR:**

**MARÍA FERNANDA POZO**

**Quito, mayo del 2015**

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo Paúl Realpe autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaro que los conceptos y análisis elaborados, desarrollados en igual forma las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor.

Quito, mayo del 2015

---

Paúl Franklin Realpe Latorre

C.I. 171592006-0

## **DEDICATORIA**

Este trabajo dedico a mi familia en especial a mi padre que siempre me apoyó en cualquier circunstancia de mi vida.

*Paúl Realpe*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi universidad por todo el conocimiento impartido y hacer de mi un excelente profesional.

*Paúl Realpe*

## TABLA DE CONTENIDOS

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xii
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT .....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1 .....	2
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1. Planteamiento .....	2
1.2. Resumen de las políticas de seguridad y salud integral de la Universidad Politécnica Salesiana.....	4
1.3. El síndrome de burn out como factor de riesgo psicosocial.....	5
1.4. Las organizaciones y la cultura organizacional y clima laboral.....	9
1.5. La importancia de la filosofía organizacional y de sus componentes básicos. .	11
1.6. Influencia de la estructura organizacional con la filosofía organizacional y los resultados que generan.....	15

1.7.	Factores de riesgo psicosocial en relación con la salud de los trabajadores .....	17
1.8.	El Síndrome De Estar Quemado Por El Trabajo .....	19
1.8.1.	Acuerdo sobre el término correcto que debe utilizarse para el síndrome de estar quemado en el trabajo.....	20
1.8.2.	Denominaciones que toman como referencia el contenido de la patología. .....	21
1.8.3.	Denominaciones que toman como sinónimo de estrés laboral al síndrome de quemarse por el trabajo. ....	22
1.9.	Caracterización del síndrome de estar quemado por el trabajo o síndrome de burn out. ....	23
1.9.1.	Síntomas y características el síndrome de estar quemado por el trabajo. ...	24
1.9.2.	Factores por los que se presenta el síndrome de Burn out. ....	26
1.9.3.	Factores personales moderadores del Burn out.....	27
1.9.4.	Evolución del síndrome de Burn out.....	28
	Factores organizativos.....	30
1.9.5.	Contacto continuo con el dolor y las emociones de los demás. ....	30
1.9.6.	Sobrecarga de trabajo.....	30
1.9.7.	Falta de medios para realizar las tareas encomendadas. ....	31
1.9.8.	Falta de definición del rol profesional. ....	31
1.9.9.	Falta de Control sobre su trabajo. ....	31
1.9.10.	Trabajo por turnos. ....	31

1.9.11.	Falta de empoderamiento. ....	32
1.9.12.	Clima organizacional. ....	32
1.9.13.	Estilo directivo. ....	32
1.9.14.	Carencia de apoyo y reconocimiento. ....	32
1.9.15.	Estructura de la organización. ....	33
1.9.16.	Falta de retroalimentación. ....	33
1.9.17.	Conflicto del rol. ....	33
	Factores personales. ....	34
1.10.	Estado y proceso del SQT. ....	34
	Características personales que predisponen a padecer SQT. ....	35
CAPÍTULO 2 .....		38
2.	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO .....	38
2.1.	Objetivo de la investigación .....	38
2.2.	Hipótesis .....	38
2.3.	Tipo de investigación .....	38
2.4.	Método de investigación .....	38
2.5.	Diseño de la investigación .....	39
2.6.	Población y muestra .....	39
2.7.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	40
2.7.1.	Factores Psicosociales. Identificación de Situaciones de Riesgo .....	41

2.7.2.	CoPsoQ istas 21 .....	43
2.7.3.	Maslash Burn out Inventory (MBI) .....	43
2.7.4.	Plan de Recojo, Procesamiento y Presentación de Datos. ....	45
2.9.	Plan de Análisis e Interpretación de Datos. ....	46
2.9.1.	Consideraciones Éticas.....	46
2.9.2.	Análisis de resultados .....	47
2.10.	Círculos de prevención .....	88
2.10.1.	Departamento de administración e inventarios .....	89
2.10.2.	Departamento de Biblioteca – discapacidad .....	90
2.10.3.	Departamento de Biblioteca .....	91
2.10.4.	Departamento de Bienestar Estudiantil .....	92
2.10.5.	Departamento de Gestión de Procesos .....	93
2.10.6.	Departamento de Secretaría.....	93
2.10.7.	Departamento de Servicios Generales y mantenimiento.....	95
2.10.8.	Departamento de Sistemas .....	96
2.10.9.	Departamento de Talento Humano.....	96
2.10.10.	Departamento de Seguridad (Guardianía).....	97
2.10.11.	Departamento de Comunicación y Cultura .....	98
2.10.12.	Departamento Financiero .....	99
2.11.	Conclusiones del test. ....	99



2.12.	Maslach Burn out Inventory (MBI) .....	102
2.13.	Análisis factorial .....	103
CAPÍTULO 3 .....		105
3.	PROPUESTA.....	105
3.1.	Desarrollo de la propuesta .....	105
3.1.1.	Nivel organizacional. ....	105
3.1.2.	Nivel interpersonal .....	107
3.1.3.	Nivel individual.....	108
3.2.	Beneficio.....	109
3.3.	Conclusiones .....	109
3.4.	Recomendaciones .....	110
BIBLIOGRAFÍA .....		111
ANEXOS .....		118

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Elementos del sistema de gestión de la seguridad .....	6
Tabla 2: Filosofía de las organizaciones .....	12
Tabla 3: Modelos de gestión del talento humano.....	16
Tabla 4: Síntomas del síndrome de Burn out. ....	25
Tabla 5: Factores que pueden desencadenar Burn out. ....	26
Tabla 6: Factores que previenen el Burn out .....	27
Tabla 7: Etapas del SQT .....	29
Tabla 8: Características personales que predisponen a padecer Burn out. ....	35
Tabla 9: Test Navarro de Salud Mental .....	48
Tabla 10: Rangos Salariales .....	55
Tabla 11: Respuesta de los círculos de prevención.....	100
Tabla 12: Maslach Burn out Inventory (MBI) .....	102
Tabla 13: Análisis descriptivo de las escalas del MBI-GS .....	103
Tabla 14: Saturación de los ítems del MBI-GS por medio de SPSS .....	104

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cálculo muestral .....	40
Figura 2: Datos Normativos para la corrección de las puntuaciones de las escalas de Burnout.....	45
Figura 3: Organización de las exposiciones en función de la prevalencia.....	56
Figura 4: Exposición psicosociales .....	79
Figura 5: Antigüedad en relación con el reconocimiento por su trabajo .....	81
Figura 6: Inseguridad sobre el futuro para la unidad de análisis del departamento de la Universidad Salesiana .....	82
Figura 7: las exigencias psicológicas cognitivas afectan a la mayoría de trabajadores de todas las áreas para la unidad de análisis del departamento de la Universidad Salesiana	83
Figura 8: Influencia del departamento de la Universidad Salesiana .....	85
Figura 9: Previsibilidad para la unidad de análisis del departamento de la Universidad Salesiana.....	86
Figura 10: Dimensión doble presencia para la unidad de análisis del departamento de la Universidad Salesiana .....	87
Figura 11: Síntomas de estrés .....	88
Figura 12: Puntos Críticos del Análisis Círculos de Prevención .....	101

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Desgaste profesional.....	118
Anexo 2: Modelo Test MBI.....	119

## RESUMEN

El síndrome de Burnout se constituye una consecuencia de la exposición prolongada y constante a factores de riesgo psicosocial en una organización, principalmente cuando presta servicios a la sociedad y sus trabajadores se encuentran en contacto directo con el cliente externo, con el cliente interno y con los proveedores de las herramientas que se requiere para realizar el trabajo, esta triple conexión con la gente advierte que se pueden dar algunos factores de riesgos psicosociales que pueden desencadenar Burnout, siendo más correcto prevenir y partiendo de este estudio continuar con la intervención adecuada que necesita el talento humano de esta institución educativa superior.

La prevención de riesgos psicosociales es tan importante en cualquier organización, que el clima laboral, el rendimiento, el logro de objetivos, el liderazgo y la calidad de servicio dependen de las condiciones físicas, biológicas, ergonómicas y otras en el lugar de trabajo, por lo que es imprescindible que la empresa mantenga el ambiente adecuado para los trabajadores, aparte de que es un compromiso, es un reconocimiento al trabajo realizado por los empleados, si estas buenas prácticas no se mantienen se corre un alto riesgo de causar en los trabajadores varias enfermedades profesionales, como el Burnout, el cual es provocado por el estrés crónico, y tiene la característica de ser contagioso por medio de la comunicación tanto entre los trabajadores, como hacia los clientes y otras personas que se relacionan directa o indirectamente con la institución, ocasionando una pérdida económica para la empresa y también enfermedades coronarias o accidentes.

**Palabras claves:** Clima laboral, estructura organizacional, riesgo psicosocial, Estrés, síndrome de Burnout.

## **ABSTRACT**

The Burnout Syndrome is considered as a consequence of the prolonged and constant exposure to psycho-social risk factors within an organization that provides a service to society and whose workers are in direct contact to external and internal customers, and suppliers of the tools needed to carry out their labor. This triple connection with people may be the main consequence of some psycho-social risk factors that could trigger the Burnout Syndrome, which should be prevented and, based on this study, treated through proper intervention for the staff of this academic institution.

Psycho-social risks prevention is so important in any organization because working environment, performance, goal achievement, leadership and service quality depend on physical, physiological, biological, ergonomics and other conditions of the work place. This is the reason why the company must maintain a proper work environment for workers not only as a commitment, but in recognition for their job. If this good practices are not carried out, there is a high risk of suffering of work-related illnesses such as Burnout which is caused by chronic stress and it can be transmitted between co-workers, as well as to customer and people directly or indirectly related to the institution; causing coronary diseases, accidents and economic loss to the company.

**Keywords:** Working environment, organizational structure, psychosocial risk, stress, burnout syndrome.

## INTRODUCCIÓN

El síndrome de Burn out o Síndrome de estar quemado por el trabajo (SQT, 2000) se destaca por ser una causa del estrés crónico en varios profesionales, debido a dos factores; primero el organizacional: tiene que ver con el tipo de trabajo que se realiza, las ocupaciones más expuestas son todas las que tienen que ver con atención al cliente, salud y educación, por lo tanto uno de los factores más significativos para identificar la posibilidad de existencia de burnout es conocer si el trabajo de la organización radica en ofrecer un servicio, y las condiciones laborales, como carga de trabajo, definición de la misión de la empresa y de cada cargo, sus funciones, responsabilidades y el flujo de la comunicación; y también influyen las características a nivel individual de la persona, como expectativa en cuanto a trabajar en una empresa, expectativa de crecimiento profesional, nivel de experiencia y habilidades para afrontar el estrés.

Las consecuencias del síndrome son: disminución del rendimiento en el trabajo, ausentismo, mayor probabilidad de errores en la práctica profesional, la disminución de la calidad del servicio ofrecido, menor productividad, problemas con su familia y en su trabajo, adicciones, entre otras.

Como característica principal el Síndrome tiene una característica epidemiológica (Gil-Monte P. , 2005), en el transcurso del tiempo los cambios en las horas de trabajo, cambios socioculturales en cuanto a la diferente concepción de la relación laboral entre profesional – cliente, y cambios en los sectores ocupacionales, han ido esparciendo esta patología por medio de varios procesos de aprendizaje social, hasta el punto de constituirlo en una de las razones principales del fracaso de una organización, sobre todo si es de servicios; y por esta razón merece ser investigado y tratado por medio de actividades preventivas en la institución.

# CAPÍTULO 1

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Planteamiento

De acuerdo al (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2011) los factores de riesgo en el trabajo son físicos, químicos, biológicos, ergonómicos y psicosociales, engloban la posibilidad de generar enfermedades profesionales y accidentes laborales.

En esta clasificación no se describe a los factores de riesgo psicosocial en su gran amplitud, solamente se toma en cuenta el anexo que considera las enfermedades profesionales causadas por exposición a agentes que emergen en la actividad laboral, se ha clasificado en el literal 2.4. Como “Los trastornos mentales y del comportamiento” (Consejo Directivo del IESS, 2011, pág. 53).

El Síndrome de Burn out, se considera un efecto nocivo, que se produce por la exposición prolongada a factores de riesgo psicosociales los cuales según el (Reglamento del Seguro General de Riesgos de Trabajo, 2011), deben ser evaluados y validados para intervenir sobre ellos.

El síndrome de burnout como una consecuencia de la exposición a varios factores de riesgos psicosociales, afecta a la cultura y clima laboral, para (Naves & Coleta, 1982, pág. 89) citado por (Robbins & Judge, 2009, pág. 551), la cultura organizacional es una creencia o un significado que es compartido por los miembros de una organización cualquiera que esta fuese, (Chiavenato, 2001) plantea que todos los procesos, procedimientos, comportamientos, decisiones, conductas, actitudes y actividades, deben estar destinados a cumplir objetivos dentro de la organización, por medio de políticas que generan una cultura organizacional las cuales representan lo que es el sistema y hacia donde se dirige, pero si las condiciones de trabajo no son las adecuadas, esta filosofía institucional pierde estabilidad por sus bajos resultados como organización.

Es imprescindible hacer un estudio sobre la insidencia de factores de riesgo en la Universidad Politécnica Salesiana, ya que pueden encontrarse latentes e influir negativamente en varios aspectos del desempeño y la conducta de los trabajadores.



Este estudio se lo realiza mediante la medición de factores de riesgo psicosociales, los cuales confirmarán una visión objetiva de la situación de los trabajadores de la Universidad Politécnica Salesiana, para los cuales la empresa ha planteado la siguiente filosofía institucional:

### **Visión**

“La Universidad Politécnica Salesiana es una institución de educación superior humanística y politécnica, de inspiración cristiana con carácter católico e índole salesiana; dirigida de manera preferencial a jóvenes de los sectores populares; busca formar "honrados ciudadanos y buenos cristianos", con capacidad académica e investigativa que contribuyan al desarrollo sostenible local y nacional”.

### **Misión**

“La Universidad Politécnica Salesiana tiene como Visión: Ser una institución de educación superior de referencia en la búsqueda de la verdad y el desarrollo de la cultura, de la investigación científica y tecnológica; reconocida socialmente por su calidad académica, Responsabilidad Social Universitaria y por su capacidad de incidencia en lo intercultural.

### **Resumen de objetivos.**

Los objetivos se encuentran clasificados por lineamientos estratégicos, que son los siguientes:

1. “Academia: Constitución de una comunidad científica con vocación profesional, comprometida, legítima y consciente de las necesidades del desarrollo local y nacional.”
2. “Eficiencia Académica: Innovación y excelencia de la formación en pregrado y posgrado que aseguran la permanencia y eficiencia terminal de sus estudiantes.”
3. “Gestión y Política Institucional: Consolidación de una gestión transparente y eficiente de los recursos institucionales, que asegure la definición e impulso de políticas para una educación pertinente con las necesidades del país, de

seguimiento de su quehacer educativo, de su presencia en la sociedad y de su propuesta de equidad para lograr inclusión y comunicación de la verdad.”

4. “Infraestructura: Fortalecimiento de la infraestructura que garantice las facilidades pedagógicas adecuadas para el desarrollo de las actividades de enseñanza y aprendizaje.”
5. “Gestión Administrativa: Pertinencia y eficacia de la gestión administrativa-financiera.”

La Universidad Politécnica Salesiana (UPS, 2014) busca por medio de la enseñanza formar buenos profesionales regidos por el pensamiento católico, en base al sistema preventivo de Don Bosco, con el fin de aportar a la política pública del país, descrito por la (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2014), institución pública encargada de “orientar la inversión pública y transformar la estructura del Estado”.

Como se puede evidenciar, la Universidad Politécnica Salesiana, se encuentra actualmente enfocada a satisfacer las necesidades de los estudiantes, y las prioridades educativas, pero no menciona en ninguno de sus objetivos, ni en su misión ni visión, al equipo humano que realiza toda la gestión administrativa y técnica, para que se de a cabo el objetivo principal que es ofrecer un servicio de intercambio del conocimiento, esta falta de reconocimiento es uno de los factores de riesgo psicosocial que puede generar algunas situaciones desfavorables en la salud mental de los trabajadores, entre ellas síndrome de burnout.

#### 1.2. Resumen de las políticas de seguridad y salud integral de la Universidad Politécnica Salesiana.

La Universidad Politécnica Salesiana (Universidad Politécnica Salesiana, 2013) se ha comprometido a ejecutar sus actividades de instrucción en un medio que se rige por principios de la seguridad y la salud de todo el personal, y del ambiente que los rodea, considerándose una prioridad en todas las actividades que realizan sus colaboradores, por lo que la institución se compromete a identificar, evaluar y controlar los factores ambientales de peligro y riesgo, para así planificar y ejecutar las acciones preventivas, para lo cual es necesario cumplir con los reglamentos nacionales e internacionales sobre

la seguridad y salud ocupacional; proveer de herramientas a los empleados así como el desarrollo de competencias orientadas hacia el cumplimiento de metas y objetivos establecidos en el sistema de gestión integrado de seguridad y salud, el consejo superior asume este compromiso en conjunto con toda la organización.

### 1.3. El síndrome de burn out como factor de riesgo psicosocial

El Síndrome de Burn out, o, el “Síndrome de Quemarse por el Trabajo” (Gil-Monte P. , 2005, pág. 19), es la concurrencia de síntomas y signos como efecto de la prolongada exposición a factores de riesgos psicosociales que se generan en la organización y las condiciones del trabajo, se puede presentar en los cargos de cualquier área.

El síndrome de estar quemado por el trabajo desde la década de los años 70 ha ido tomando rigor científico principalmente a través de Christina Maslach, psicóloga estadounidense, y otros colaboradores quienes crearon en primera instancia el MBI-HSS Human Services Survey creado por Maslach y Jackson en 1981 dirigido a profesionales de la salud, posteriormente el MBI-ES creado en 1986 dirigido a educadores y el MBI-GS dirigido a cualquier ocupación en general, creado por (Schaufeli & Salanova & González-Romá & Bakker, 2000), y el MBI- General Survey desarrollado por Schaufeli, Leiter, Maslach y Jackson, en 1996 (Schaufeli & Leiter, 2001), la estandarización para el estado español fue realizada por el “equipo WoNT de la Universitat Jaume I de Castellón” (INSHT I. N., 2006, pág. Pág 23) y facilitada vía internet por el Instituto Nacional de Higiene y Seguridad en el Trabajo (INSHT I. N., 2006) de España como un instrumento válido para identificar Burn out en otras muestras, se diferencia del MBI HSS en que el empleado puede sentir pérdida de interés por su trabajo, a pesar de que sus funciones no se enfoquen al servicio a personas, es por esta razón que se modifica el factor de despersonalización (pérdida de interés por el usuario, paciente o cliente) por el de cinismo (pérdida de interés por el trabajo), y también el tercer elemento cambia de realización personal a eficacia profesional, refiriéndose al compromiso que cumple la persona, y no solamente en la atención a usuarios (Gil-Monte P. , 2005, págs. Pág, 47), este material científico ha servido para profundizar el conocimiento sobre el síndrome y para estandarizar los resultados hacia otros países, siendo el test más utilizado para identificar Burn out en los profesionales, que en este caso son del departamento

Administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, por lo que se les aplicará el (MBI, 2006) adaptado al español por el (INSHT, 2006).

Actualmente el Ministerio de Relaciones Laborales, basándose en el Sistema de Auditoría de Riesgos del Trabajo Resolución CD. 333 (Consejo Directivo del IESS, 2010) expidió la “Política de Seguridad y Salud Ocupacional” (Ministerio de Relaciones Laborales, 2013) que en el artículo 24, denominado Riesgos psicosociales, dice:

Cada empresa deberá considerar si aplica analizar, si se incluirán reglas respecto a qué medidas preventivas se aplicarán para evitar daños a la salud o estados de insatisfacción originados por la organización del trabajo, rotación de turnos, jornada nocturna, nivel y tipo de remuneración, tipo de supervisión, relaciones interpersonales, nivel de responsabilidad, exigencia y sobrepresión, entre otros.” (Ministerio de Relaciones Laborales, 2013, pág. 13).

También en su página web, realizó una publicación el 30 de agosto del 2013 en la que describe las “Notas técnicas de seguridad y salud” (Ministerio de Relaciones Laborales, 2013) en la cual menciona los factores de riesgos psicosociales en el trabajo, y delimita la terminología, que a pesar de no ser tan clara a nivel científico, marca diferencias importantes como anteriormente se mencionó, diferenciando los conceptos principales, los cuales resumo en el siguiente cuadro (Consejo Directivo del IESS, 2010, pág. 109).

**Tabla 1:** Elementos del sistema de gestión de la seguridad

<b>TERMINOLOGÍA</b>	<b>CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES</b>	<b>EJEMPLOS PRINCIPALES</b>	<b>CONSECUENCIAS</b>
<b>Factores Psicosociales Laborales</b>	Es la unión de las circunstancias personales, laborales y sociales, y como las percibe el individuo, en esta medida no son ni negativos ni positivos, pero pueden traer consecuencias negativas dependiendo	Cultura organizacional, condiciones de trabajo, factores interpersonales, condiciones ergonómicas, condiciones salariales, condiciones personales o individuales.	Riesgos psicosociales como: estrés laboral que genera alteraciones a nivel social, laboral y fisiológico.

	de la intensidad, el tiempo de exposición, y la percepción del trabajador respecto a ellos.		
<b>Factores Psicosociales de Riesgo</b>	Son innumerables y provienen de los múltiples componentes del trabajo, son negativos y probables de dañar la salud de una persona.	Falta de control, muchas horas de trabajo, intensidad del ritmo de trabajo, horarios cambiantes e imprevisibles, mala comunicación organizacional ascendente, horizontal o descendente, ambigüedad o sobrecarga de rol, sobrecarga laboral, excesivo trabajo bajo presión, liderazgo con fuerte control o débil control, falta de reconocimiento a la labor, tareas exhaustivas y peligrosas, cambios y reestructuras organizacionales bruscas y sin planificación, no posibilidad de pausas, carga cognitiva.	Pueden alterar y desequilibrar los recursos y a las capacidades de la persona para manejar y responder al flujo de la actividad derivada del trabajo.
<b>Riesgo Psicosocial Laboral</b>	<p>Son situaciones que en su gran mayoría afectan a gran escala a la salud física, social y emocional de los trabajadores.</p> <p>Son provocadas por los factores psicosociales de riesgo.</p>	Un clima laboral autoritario y desconsiderado.	<p>Abuso, violencia y acoso, consecuencias mentales graves, que alteran el equilibrio mental de la persona con afectaciones claramente psicopatológicas o psiquiátricas, estrés postraumático.</p> <p>Problemas gastrointestinales como gastritis, úlcera, síndrome de colon irritable.</p> <p>Cardiovasculares como arritmias, presión arterial alta, infartos de</p>

			miocardio. Mentales como estrés crónico, Burn out, depresión, ansiedad, alcoholismo, delirios, esquizofrenia.
<b>Riesgo Psicosocial Emergente</b>	Son situaciones que afectan gravemente la salud mental y física de los trabajadores, como por ejemplo el esconder emociones, y la obligación de adaptarse a las adversidades del trabajo por necesidades personales.	Nuevas tecnologías, nuevos sistemas de producción, nuevas materias primas y los nuevos compuestos químicos y biológicos, el mundo cambiante de las organizaciones, las fluctuaciones económicas rápidas, nuevas formas de contratación, nuevas formulaciones de las relaciones laborales.	Físicas, cognitivas, emocionales y sociales.

**Elaborado por:** Paúl Realpe

**Fuente:** (Ministerio de Relaciones Laborales, 2013)

Es importante tomar en cuenta la cultura y el clima organizacional en relación con los factores de riesgo psicosocial, “es la organización la que define la naturaleza del desempeño” (Cummings & Schwab, 1985, pág. 49), porque el trabajador deja una parte de sus labores diarias y de sus objetivos personales, para trabajar sobre objetivos grupales; y la organización es responsable de incluir al individuo en las decisiones colectivas, ya que el hecho de trabajar para una finalidad particular y común, predispone al sujeto a una motivación interna y/o externa, que le impulsa a realizar su trabajo, siendo el comportamiento un proceso que resuelve problemas y satisface las necesidades, esta conducta se refleja en el clima organizacional que es el “ambiente interno existente entre los miembros de la organización” (Chiavenato, 2001, pág. 85), esto quiere decir que el trabajador, actúa dependiendo del clima organizacional y éste también actúa a corto y largo plazo sobre el individuo, dándose una retroalimentación constante, si el clima organizacional influye negativamente, los trabajadores pueden tener problemas para adaptarse a su labor, como la falta de compañerismo y

cooperación, baja realización personal, desinterés, insatisfacción, y en el peor de los casos: la insubordinación, agresividad y depresión (Chiavenato, 2001, pág. Pág 93), lo que claramente afecta a la productividad por medio de algunas enfermedades o síndromes.

Otros científicos, autores de libros y organizaciones preocupadas por los factores que representan un riesgo psicosocial en el trabajo, han identificado los mismos riesgos psicosociales o incluso otros más, por ejemplo uno de los instrumentos más utilizados para evaluar, intervenir y prevenir los factores de riesgo psicosociales laborales es el ISTAS21, creado originalmente en Dinamarca y adaptado al español en la versión 1.5 para medianas y grandes empresas, la versión para medianas empresas evalúa los 21 ítems descritos a continuación:

Exigencias psicológicas cuantitativas, doble presencia, esconder emociones, exigencias psicológicas emocionales, exigencias psicológicas cognitivas, posibilidades de desarrollo, influencia, control de los tiempos a disposición, sentido del trabajo, compromiso, previsibilidad, claridad de rol, conflicto de rol, posibilidad de relación social, apoyo social de los compañeros, apoyo social de los superiores, calidad del liderazgo, sentimiento de grupo, inseguridad sobre el futuro, estima, salud y estrés.

#### 1.4. Las organizaciones y la cultura organizacional y clima laboral.

Para (Robbins & Judge, 2009, pág. 12) en el mundo, el ser humano desde sus primeros pasos debido a sus limitaciones individuales, ha visto la necesidad innata de relacionarse con todo lo que le rodea, esto incluye a otros individuos que comparten el mismo territorio y las mismas necesidades, como las que describió Abraham Maslow (Maslach & Jackson) en 1987 que son: fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización, para lo cual los individuos se agrupaban con el fin de satisfacerlas, existen dos perspectivas no muy diferentes sobre el nacimiento de las organizaciones, la primera es la perspectiva sociológica y la segunda una visión desde la psicología organizacional.

En estas primeras organizaciones no se aplica el poder político referente a lo que tiene una persona, porque todos se deben a una comunidad “que, no siendo privativamente de

ninguno, pertenece o se extiende a varios” (Real Academia Española, 2001) por lo que no existe el enriquecimiento individual, también porque el poder depende de la edad y la experiencia de los miembros del grupo, algo que escapa a la decisión de un individuo, por lo que los ancianos son actores de total atención en las reuniones donde se toman las decisiones más importantes, en este sentido al cazador, por ejemplo, no le pertenece su presa, esta es de todos y a esto se le puede llamar una labor (Giddens, 1997), la cual no es remunerada económicamente, el cazador recibe su porción de alimento como los demás; en la vida moderna podríamos decir que para cocinar, por ejemplo, tenemos que preparar los alimentos lavarlos, picar, dividir, hacer hervir agua y dejar la cocina limpia, esa sería la labor que necesitamos hacer para poder comer y satisfacer la necesidad primaria de hambre, o para cocinar efectivamente que cumpliría otras necesidades motivacionales, de igual forma, estos rituales culturales se realizan con el aseo personal y el aseo del hogar, poniéndolos como los ejemplos más simples de labor en la vida moderna, el individuo labora para consumir inmediatamente, por lo que es netamente un medio para llegar a un objetivo.

El trabajo es un medio y un fin, porque “a diferencia de la rutinaria actividad de la labor, donde trabajar y consumir son sólo dos etapas de un idéntico proceso, la fabricación y el uso son dos procesos absolutamente distintos” (Arendt, 1997, pág. 17), es decir que el trabajo es un proceso en el que el ser humano transforma la naturaleza que se encuentra a su alrededor, y la modifica a su conveniencia y con el objetivo cumplir varias necesidades de un grupo de personas en múltiples aspectos.

Desde este primer punto de vista sociológico, la cultura es la “forma de vida de los miembros de una sociedad o de sus grupos. Incluye el modo de vestir, las costumbres matrimoniales y la vida familiar, las pautas laborales, las ceremonias religiosas y los pasatiempos” (Giddens, 1997, pág. 43), los personajes de la sociedad que basan su comportamiento y conducta en una cultura común, manifiestan esta pertenencia a través de la consecución de objetivos y metas, a corto y largo plazo, así también intervienen la razón de ser del grupo y a qué situación se desea llegar en el futuro, siendo estas las directrices que enmarcan toda la vida de los individuos que componen este grupo, familia o equipo.



Desde la psicología organizacional no es diferente, pues la cultura organizacional es definida como.

“el conjunto de creencias, expectativas y principios fundamentales o básicos compartidos por los miembros de una organización. Estas creencias y expectativas producen reglas de conducta (normas) que configuran poderosamente la conducta de los individuos y grupos de la organización, y de esta forma la diferencian de otras organizaciones”. (Leal Millán, Román Onsalo, De Prado Sagrera, & Rodríguez Félix, 2008, pág. 448).

Esta cultura organizacional es fundamental para evitar la propagación de riesgos psicosociales en el trabajo, en tanto la cultura es la forma de actuar, de decidir y de comportarse en una organización, si la misma es violenta, injusta y poco saludable, la misma se extenderá a todos sus colaboradores, y estos retroalimentarán este sistema, revisemos un ejemplo: si existe una secretaria A que se encuentre 5 años en el mismo puesto de trabajo, y por necesidad se contrata otra secretaria B con el mismo sueldo, es claro que esto va a generar un mal clima laboral, por la falta de reconocimiento del tiempo que lleva trabajando la secretaria A; esta situación se convierte en un factor de riesgo psicosocial, afectando su desempeño.

El buen clima laboral es lo que sostiene a una organización saludable, este es el resultado de mantener el equilibrio entre la carga de trabajo, el nivel de responsabilidad de cada cargo y la remuneración percibida conforme a los objetivos alcanzados, y de mantener los beneficios no económicos siempre activos, estos pueden ser capacitaciones y talleres de formación, necesarios para generar en los trabajadores sentido de pertenencia y satisfacción en el trabajo.

#### 1.5. La importancia de la filosofía organizacional y de sus componentes básicos.

Como se ha visto, la cultura organizacional necesita sostenerse en políticas claras que fomenten un clima interno positivo y saludable, direccionando a la empresa hacia el objetivo neuralgico y también a los trabajadores hacia sus objetivos personales y profesionales, siendo la planificación estratégica un factor fundamental para direccionar y organizar el trabajo que cada equipo debe realizar para la consecución de objetivos,

una de las características de la planificación estratégica para prevenir los riesgos psicosociales en el trabajo es la “racionalidad de las organizaciones” (Chiavenato, 2001, pág. 33) que se determina por dos variables trascendentes, la primera es la eficiencia que constituye el manejo adecuado de todos los recursos necesarios para lograr un objetivo o fin, es un indicador de la cantidad de recursos utilizados en el proceso productivo, buscando el mejor método para que el talento humano, los recursos materiales y los mecánicos produzcan lo mismo o más y al menor costo posible, esto se relaciona con la optimización de recursos que es la utilización de recursos al máximo para lograr una meta, sin desperdiciar ninguno, todo debe ser utilizado en función del cumplimiento de los objetivos por completo e incluso entregando un valor adicional; y por otro lado la eficacia es el nivel de impacto o acogida que tiene el producto o servicio, y genera un indicador del logro de resultados ya que se retroalimenta de la información que rebota en la sociedad, se obtiene una respuesta casi inmediata de la capacidad que tiene la empresa de satisfacer necesidades de los consumidores, estas ideas enmarcan la prioridad de que todos los procesos, procedimientos, comportamientos, desiciones, conductas, actitudes y actividades dentro de la organización, estén destinadas a cumplir los objetivos de la empresa, por medio de la “consecuencia de la racionalidad, la filosofía y la cultura organizacional” (Chiavenato, 2001, pág. 161).

**Tabla 2:** Filosofía de las organizaciones

<b>POLÍTICAS</b>	
<b>Provisión de recursos humanos</b>	Investigación de mercado de recursos humanos
	Reclutamiento
	Selección
	Integración
<b>Aplicación de recursos humanos</b>	Análisis y descripción de cargos
	Planeación y distribución de recursos humanos
	Plan de carreras
	Evaluación de desempeño

<b>Mantenimiento de recursos humanos</b>	Administración de salarios
	Planes de beneficios sociales
	Higiene y seguridad en el trabajo
	Relaciones Laborales
<b>Desarrollo de recursos humanos</b>	Capacitación
	Desarrollo de recursos humanos
	Desarrollo organizacional
<b>Seguimiento, evaluación y control de recursos humanos</b>	Base de datos
	Sistema de información
	Auditoría de recursos humanos

**Fuente:** (Rodríguez Fernández, Zarco Martín, Mañas Rodríguez, & Delgado Padial, 2008, págs. 44-47)

Las prácticas que se desprenden de estas políticas son “acciones concretas que persiguen el logro de resultados específicos.” (Rodríguez Fernández, Zarco Martín, Mañas Rodríguez, & Delgado Padial, 2008, pág. 44) es decir que por ejemplo el pago de horas extra es una práctica de la política de talento humano, que determina el criterio con el que se diferenciará a las personas que adquieren horas extraordinarias y a las que no, por la naturaleza de sus funciones, generalmente el órgano regulador, el IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2011) expide leyes que determinan los casos en los que se debe realizar el pago de horas extraordinarias a los trabajadores, el máximo de horas a realizar y las condiciones ambientales (Consejo Directivo del IESS, 2011), que de no cumplirse pueden generar enfermedades psicológicas, que tienen como consecuencias graves trastornos físicos.

Otro aspecto importante de la filosofía organizacional es el tipo de relaciones formales e informales en el trabajo, para Max Weber, reconocido sociólogo, las relaciones formales “son las que se establecen entre las personas siguiendo las normas de la organización” (Giddens, 1997, pág. 374) es decir la comunicación necesaria que tiene que existir entre

un supervisor y el trabajador del área que supervisa mediante documentos formales que validen cualquier gestión, formando la burocracia, necesaria para un mejor desempeño para lograr objetivos en el trabajo, “para quienes se hallan en trabajos aburridos, las maneras informales de hacer las cosas también ayudan a crear, con frecuencia, un ambiente de trabajo más satisfactorio.” (Giddens, 1997, pág. 376) para este autor es muy influyente la estructura física de la organización, al igual que para (Daft, 2009) quien plantea que una organización se constituye igual que todas, pero con sus especificaciones que hacen la diferencia entre ellas, ya que la cercanía permite que se generen grupos primarios en el trabajo, y la lejanía parcializa la percepción que este grupo tiene de los otros, y más aún cuando la empresa tiene una estructura piramidal, la centralización del poder hace que las demás jefaturas no puedan tomar decisiones en base a los resultados que desean alcanzar; por otro lado las relaciones informales entre compañeros de trabajo, no solo es común, sino que también es muy importante, muchas instituciones en la actualidad “están transformando las jerarquías verticales estrictas en estructuras descentralizadas flexibles que enfatizan la colaboración horizontal” (Daft, 2009, pág. 28) siendo esta la visión contemporánea más eficaz para llegar a una administración del talento humano con perspectiva hacia el desarrollo organizacional, (McGregor, 2007, pág. 24) describe la herencia del tipo de administración clásica, que históricamente se encuentra marcada por dos organizaciones que trascendieron, para bien o para mal, en la historia de todo el mundo, la milicia y la iglesia católica, las cuales son primordialmente basadas en una estructura piramidal, y donde el castigo es el medio de control de la autoridad para guiar los objetivos de sus colaboradores, y las organizaciones iniciales reprodujeron esta práctica durante muchos años después, aplicando castigos o a sus empleados o amenazas de desempleo para que se mantengan en la organización y cumplan con sus tareas, con las investigaciones y los ejemplos de entidades que resaltan como importante el apoyo entre jefaturas, mandos medios, inferiores y del mismo nivel, también una administración mixta entre las relaciones formales e informales, ha producido que las nuevas organizaciones, o las antiguas que se han adaptado al cambio de paradigma, logren llevar una administración más participativa e influyente, con conciencia de la interdependencia de todos los puestos y áreas de la organización, ya que en la estructura jerárquica existe dependencia solamente desde abajo hacia arriba.

“La Iglesia como organización se sostiene en la dependencia que es esencialmente en un único sentido. La fuente final de toda la autoridad y todo el poder es Dios y todos los miembros de la organización, por lo tanto, son dependientes ascendentes.” (McGregor, 2007, pág. 30).

#### 1.6. Influencia de la estructura organizacional con la filosofía organizacional y los resultados que generan.

Como hemos visto, los cambios de paradigma que se han ido dando en el mundo de las organizaciones ha cambiado la percepción y el comportamiento del individuo en ellas y la gran influencia que puede llegar a tener el trabajador en los cambios organizacionales, la planificación estratégica es un plan para interactuar con el ambiente externo, y contiene la denominación estratégica porque también determina como se lograrán alcanzar las metas, de esta elección de la estrategia depende el éxito de la organización, (Daft, 2009, pág. 36) cita a Michael E. Porter (Porter, 2000) en sus tres modelos de estrategias competitivas, el primero es la diferenciación, estrategia que permite a la empresa distinguirse de las demás entregando su producto o servicio único al mercado, la segunda es la de liderazgo a bajo costo en la que una empresa genera los mismos productos que sus competidores pero a menor costo o con beneficios adicionales en el producto o servicio manteniendo los mismo precios.

Las organizaciones, a pesar de que oferten el mismo producto o servicio, siempre tendrán una filosofía diferente a las demás, de hecho su razón de ser, sus objetivos y estrategias son únicas, el área de talento humano es encargada de posicionar cada departamento dentro de la empresa estratégicamente para alcanzar una meta, es decir que debe decidir adoptar un modelo de gestión del personal, pero a su vez el modelo de gestión adoptado tiene que ir mejorando continuamente para no mezclarse con otros prototipos que pueden contradecir el camino elegido, que puede ser enfocado en clientes, servicio, calidad del producto, seguridad y salud, entre otros. Andrés Romero (Romero, 2003, pág. 34), cita a Lepak y otros autores, concensuando la perspectiva con la que se emplean los objetivos organizacionales como guía para plantear una estructura empresarial, siendo una clasificación significativa para este trabajo, ya que plantea la posibilidad de dirigir la administración el talento humano por medio de la gestión

relacionada con la seguridad y salud ocupacional, de esta manera se describe en el siguiente cuadro la clasificación descrita por estos autores.

**Tabla 3:** Modelos de gestión del talento humano

<b>Modelos de Gestión del Talento Humano</b>	
<b>Modelos de Gestión del Talento Humano orientados al Control</b>	<p>Concepción clásica del comportamiento humano asociado a la teoría X de McGregor.</p> <p><b>Objetivo.</b> Incremento de la eficiencia y productividad de los empleados, reduciendo costos de producción y capacitación. El trabajador debe ajustarse a las normas y políticas establecidas por la alta gerencia. Solamente deben realizar el trabajo físico por lo que no se les toma en cuenta para tomar las decisiones que influyan en su ambiente de trabajo.</p>
<b>Modelos de Gestión del Talento Humano de Alto Compromiso</b>	<p>El compromiso organizacional es un estado psicológico resultante de la relación entre la persona y la organización. Da prioridad a la forma en la que el trabajador se identifica con los objetivos de la empresa. No se necesita el control estricto por medio de políticas o normas, porque el trabajador genera las suyas propias para cumplir optimamente su trabajo.</p>
<b>Modelos de Gestión del Talento Humano de Alta Implicación</b>	<p>Su estrategia es generar equipos de trabajo dirigidos a objetivos específicos. El equipo lo pueden conformar obreros y supervisores, esto permite que la información no sea restringida a los superiores, sino que se comparte para desarrollarla entre todos. Alto empoderamiento en la fuerza de trabajo.</p>
<b>Modelos de Gestión del Talento Humano de Alto Rendimiento</b>	<p>Se enfoca en la correcta inversión para sus trabajadores, por medio del trato justo, juntan los anteriores dos modelos para fomentar la confianza y el compromiso, incrementando la formación y capacitación. Los beneficios que obtienen al implementar este modelo es el incremento del conocimiento, destrezas y habilidades de los empleados y mayor sentido de pertenencia, lo que redundará en una mejora de la calidad de los servicios o productos.</p>
<b>Modelos de Gestión del Talento Humano orientados a la Seguridad en el Trabajo</b>	<p>La seguridad laboral es una amenaza real para el logro de los objetivos organizacionales, por lo que se debe estudiar y controlar los factores de riesgo en el trabajo, para mantener una salud mental estable en los empleados y también instaurando los modelos anteriormente citados.</p>

<b>Modelos de Gestión del Talento Humano orientados al Cliente</b>	Se enfoca en la satisfacción del cliente. Pero puede articularse con alguno o todos los modelos anteriores.
--	---

**Elaborado por:** Paúl Realpe

**Fuente:** Rodríguez Fernández, Zarco Martín, Mañas Rodríguez, & Delgado Padial.2008, pags. 44 - 47.

Hasta el momento autores como (Chiavenato, 2001, pág. 48), y los modelos actuales que plantean (Rodríguez Fernández, Zarco Martín, Mañas Rodríguez, & Delgado Padial, 2008) así como todos los autores citados, hacen incapié en que la administración del personal es un motor muy poderoso para elevar la productividad de una compañía y mantener una alta satisfacción y buena calidad de vida de los trabajadores por medio de políticas que gestionen el comportamiento humano en prácticas que lleven al cumplimiento de objetivos grupales e individuales, lo que evita también la presencia de factores de riesgo psicosociales.

Un modelo de gestión efectivo perviene la mayoría de factores de riesgo psicosocial en el trabajo, ya que con una estructura organizacional adecuada, con procesos y procedimientos coherentes y con su respectivo manual de funciones, con claras políticas de promociones y ascensos, el adecuado control de la remuneración a los trabajadores y el respectivo reconocimiento al trabajo de cada persona tanto a nivel comportamental como a nivel económico, permite que los trabajadores se comprometan aún más con su trabajo y se desempeñen a un alto nivel, mejorando su gestión y los resultados.

### 1.7. Factores de riesgo psicosocial en relación con la salud de los trabajadores

Las organizaciones, como ya hemos visto, deben mantener toda su filosofía de vida y la de sus empleados en constante encuadre y alineamiento, para que se dirijan siempre a su objetivo global, en este marco ya explicado anteriormente, hemos planteado también la necesidad de una cultura y estructura estratégica dirigida hacia asegurar la salud y la seguridad en el trabajo, siendo para muchos estudiosos y profesionales modernos, una de las más adecuadas estructuras para prevenir los factores de riesgo psicosociales.

La estructura organizacional y filosofía institucional debe mantener a los trabajadores satisfechos, cumpliendo sus necesidades primarias y secundarias, por ejemplo seguridad, pertenencia y autorrealización, mientras que la empresa cumplirá sus metas que generalmente son mejorar, crecer y expandir sus servicios o productos, la preocupación por la salud y la seguridad en el trabajo se ha ido expandiendo desde los países europeos y estados del norte de América hacia nuestras regiones latino americanas, utilizando como herramienta la globalización, fenómeno social que ha cumplido un papel fundamental para que la información sobre este tema llegue inmediatamente a nuestro conocimiento por medio del internet, que es la herramienta actualmente más común por el cual organizaciones como la OIT (Organización Internacional del Trabajo) y el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España (INSHT I. N., 2006), puedan comunicar a otros países del mundo todas las investigaciones realizadas y las nuevas normas, reglamentos e hipótesis planteadas sobre la incidencia de la salud en el trabajo y la naturaleza de los factores de riesgo psicosociales, su evaluación y su prevención, lo cual ha servido a profesionales de otros países como el nuestro, para empezar a realizar estudios iniciales sobre estos factores, actualmente el Ministerio de Relaciones Laborales en el mes de agosto del 2013, expidió las denominadas “notas técnicas” (Ministerio de Relaciones Laborales, 2013) que dan a conocer las causas y consecuencias de los factores de riesgo psicosocial en el trabajo como un pago injusto al trabajador, sobrecarga de trabajo, pobreza ergonómica, excesivas horas nocturnas, entre otras.

A raíz de estos cambios en la forma de ver a los trabajadores en las organizaciones, el IEES (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2011), que desde febrero del 2013 en conjunto con el (Ministerio de Relaciones Laborales, 2013), se encargarán de administrar el Sistema de Gestión de Riesgos del Trabajo, y de informar a los empleadores sobre las acciones preventivas para “disminuir accidentes laborales, mejorar las condiciones de seguridad y salud en el trabajo, aumentando la productividad” (Ministerio de Relaciones Laborales, 2014 párr.3) organismos de regulación a quienes les competará controlar el cumplimiento y la ejecución de las normas del nuevo sistema nacional de gestión de la prevención de accidentes laborales.



## 1.8. El Síndrome De Estar Quemado Por El Trabajo

Desde 1974 cuando fue descrito por primera vez el síndrome de estar quemado por el trabajo como un cuadro de desgaste profesional por el psiquiatra Herbert Freudenberger (Freudenberger, 2006, pág. 65), fue creciendo el interés hacia el conocimiento de este fenómeno, el primer acercamiento tuvo como contexto profesionales médicos quienes después de un año de haber trabajado en un centro médico sentían un cambio de actitud hacia su trabajo, esto incluía varias emociones y pensamientos que se construyeron de manera negativa hacia sus labores:

- Una progresiva pérdida de energía.
- Desmotivación por el trabajo.
- Cambios en el comportamiento hacia los pacientes, en especial menor sensibilidad y comprensión, un trato frío y con tendencia a culparles de los problemas que padecen.
- Síntomas característicos de la ansiedad y la depresión.

Después de algunos años en 1976 Christina Maslach (Maslach, 2013, pág. 48) expuso el término Burn out en el Congreso Anual de la Asociación Americana de Psicología, y la definió como “Un síndrome tridimensional caracterizado por agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal, que puede ocurrir en individuos que trabajan en contacto directo con clientes o pacientes” (Bosqued, 2008, pág. 21) La dinámica de esta convergencia de dichos factores, no es igual en cada individuo, las etapas y los habilitantes que la enfermedad requiere para proseguir en su estructuración dependen en primer lugar cambios en la organización.

Pedro Gil-Monte (Gil-Monte P. , 2005, pág. 79) lo define como una respuesta al estrés laboral crónico que afecta principalmente a las personas del sector servicios, se caracteriza por deterioro cognitivo, desgaste psicológico y conductas o actitudes negativas hacia los clientes y hacia la organización.

Marino Martínez Gamarra (Gamarra, Febrero 2005) lo define como “un sentimiento de desmoralización individual o colectiva en el ámbito laboral” (Bosqued, 2008, pág. 80) y

explica que entiende la desmoralización como negar la esencia de la vida y su compromiso con ella, es un ser sin sentido, falto de carácter y coraje para enfrentarse a los retos que tiene la vida.

1.8.1. Acuerdo sobre el término correcto que debe utilizarse para el síndrome de estar quemado en el trabajo.

Desde el inicio de los estudios sobre el síndrome de burn out, se empezó a diferenciar, entre otros componentes del síndrome como el estrés, así como de otras patologías, sobre todo porque éste es momentáneo y puede ser gestionado internamente por la persona, en cambio el Síndrome de estar quemado por el trabajo no es circunstancial, ya que se presenta en varios aspectos de la vida de una persona, por lo que necesita de un marco de prevención y tratamiento para desaparecer el Burn out de la vida de un individuo; estas diferenciaciones se realizan con la finalidad de que se investigue sobre el tema y dichos investigadores tengan claro sobre lo que se está trabajando porque al utilizar términos ambiguos se puede tener la idea de que se está trabajando sobre cosas diferentes, lo cual dificultaría la investigación y la integración de conocimientos respecto a este campo, ya que la lengua española abarca al menos diecisiete denominaciones diferentes sobre el síndrome de quemarse por el trabajo, por lo que (Gil-Monte P. , 2005, pág. 26) ha separado en tres grupos, que por categorías definen al síndrome de desgaste profesional.

A).- Denominaciones que toman como referencia el término original anglosajón Burn out.

- Síndrome de quemarse por el trabajo.
- Síndrome de estar quemado en el trabajo.
- Síndrome de quemarse en el trabajo.
- Síndrome de estar quemado.
- Síndrome del quemado.
- Estar quemado.
- Quemazón profesional.

Estas denominaciones difieren poco entre ellas, desde el punto de vista psicosocial es más adecuado utilizar las que resaltan que esta patología se adquiere en el trabajo, en primera instancia es fundamental el término síndrome por que ayuda a comprender que la naturaleza del fenómeno es multifactorial, es decir que es un conjunto de síntomas, lo cuales deben ser identificados; por otro lado al hablar de estar quemado POR el trabajo enfoca al lugar de trabajo como la principal causa del síndrome, y se evita estigmatizar al trabajador para que no caiga en sentimientos de culpabilidad o vergüenza que pueden agravar más el problema en lugar de solucionarlo.

Es por esta razón que denominaciones como: síndrome de estar quemado o simplemente estar quemado llevan el foco de atención hacia el individuo, si en una organización esto sucede, el individuo puede ser mancillado, “un individuo estigmatizado posee o cree poseer atributos o características que le otorgan una identidad devaluada en un determinado contexto social y que le hacen vulnerable frente al grupo” (Gil-Monte P. , 2005, pág. 38), y el contexto laboral diario hace que ésta persona enfrente la actitud negativa que tienen su grupo de trabajo hacia él, lo que se convierte en un acoso psicológico por medio de insultos, burlas, rechazo, desprecio y hostilidad abierta, esto produce que la persona afectada sienta que su capacidad para controlar las situaciones conflictivas está mermada, por lo que se hunden más en el problema y su autoestima se reduce por los prejuicios y la discriminación, también por la evaluación constante de los otros, lo que a su percepción se siente en desventaja, y esto requiere de un mayor esfuerzo cognitivo para adaptarse y reintegrarse al grupo, si no lo logra se encontrará en una situación de aislamiento, desconfiado, depresivo, hostil, ansioso y aturdido, desarrolla sentimientos de inseguridad e incertidumbre.

#### 1.8.2. Denominaciones que toman como referencia el contenido de la patología.

- Desgaste psicológico por el trabajo.
- Desgaste ocupacional.
- Agotamiento profesional.
- Síndrome de cansancio emocional.

Estas denominaciones se presentan generalmente en documentos dirigidos hacia médicos o en revistas científicas, pero estas no aluden siempre al síndrome de estar quemado por el trabajo, estos pueden ser el inicio de toda la sintomatología del síndrome, pero la persona puede tomarlo como una situación ya dada, o por el contrario el individuo puede sentirse fatigado, pero sin padecer el síndrome, por lo que no se debe concluir tan fácilmente si una persona padece o no el síndrome, es necesaria una evaluación psicológica para conocer el estado de sus cogniciones y sus actitudes, ya que también lo puede confundir con cansancio emocional, estrés o insatisfacción, que son ítems que pueden encontrarse dentro del síndrome de estar quemado por el trabajo, por lo que no se debe reducir la naturaleza del síndrome a sus componentes.

### 1.8.3. Denominaciones que toman como sinónimo de estrés laboral al síndrome de quemarse por el trabajo.

- Estrés crónico laboral asistencial.
- Estrés laboral asistencial.
- Estrés profesional.
- Estrés laboral.

Estas denominaciones son las menos acertadas porque describen la causa principal del síndrome, siendo que ésta puede convertirse tanto en el inicio como el fin de estar quemado por el trabajo; (Millán, 1991, pág. 38), dice (Gil-Monte P. R., 2003, pág. 78) que desde 1936 definió que el estrés es un estado interno del individuo, y el estresor aludía a la variedad de estímulos que provocan la respuesta interna, en el transcurso del tiempo se ha definido a los estresores como estímulos que generan respuestas en el individuo, el estrés laboral es un proceso dinámico de interacción entre la persona y su entorno en la que el individuo percibe un desequilibrio entre las demandas de trabajo y su capacidad de respuesta, y la ansiedad de cumplir todo lo propuesto y bien hecho, porque de lo contrario siente que fracasará irremediabilmente, ante esto el trabajador piensa en dos procesos de evaluación, por medio de varios procesos cognitivos evalúa y decide si el ambiente de trabajo amenaza su bienestar y por otro lado su capacidad real para afrontar dicha situación.

En base a estos dos procesos de pensamiento el individuo empieza a elaborar estrategias de afrontamiento que son un conjunto de esfuerzos conductuales y cognitivos para sobrellevar la situación estresante y finalmente hacerla desaparecer, como sabemos las estrategias de afrontamiento no siempre pueden funcionar, si esto sucede el estrés empieza a generar otros malestares por ejemplo aumento de la presión arterial, dolores de cabeza, nerviosismo, entre otras reacciones fisiológicas.

#### 1.9. Caracterización del síndrome de estar quemado por el trabajo o síndrome de burn out.

El SQT (Gil-Monte P. , 2005) es un síndrome adquirido en el lugar de trabajo, caracterizado por agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal, influye en el trabajador de manera lenta y progresiva, abarcando las esferas psicológicas, físicas y sociales, se caracteriza por ser resultado del estrés crónico, y que mantiene en estado de alerta permanente al individuo, en todas las actividades que efectúa y por esa razón es de carácter epidemiológico, al estar en contacto con otros seres humanos, se propaga por medio de la influencia social y la comunicación cotidiana.

El Síndrome de Burnout es un problema epidemiológico de salud mental y de calidad de vida, que como consecuencia de un trabajo frecuente y sobre cargado sin conseguir los logros pre-establecidos, la persona piensa y siente que sus esfuerzos son ineficaces e insuficientes para sobrellevar su trabajo, siendo su punto de partida el estrés crónico por medio de una respuesta psicofísica al problema, por ejemplo indefensión (sentir que cualquier actitud frente a su trabajo ni aporta, ni afecta a la empresa porque sus decisiones no son importantes, ni su opinión), rechazo psicológico y físico al trabajo como faltar constantemente al mismo, o apartarse de responsabilidades, evitar toma de decisiones, y la sensación de no cumplir satisfactoriamente con los objetivos diarios, pueden dar la impresión de que está al límite de sus fuerzas y estar a punto de venirse abajo.

Su carácter epidemiológico ha evolucionado en el mundo laboral, de forma que en un principio no se lo ha tomado en cuenta por estereotipos en cuanto al trabajo ya que

sentirse agotado en el trabajo era normal, porque se ha reforzado la idea de que el trabajo es duro, o que hay que trabajar duro para conseguir algo, posteriormente evolucionando a pensar que el trabajo debe ser un generador de mejores habilidades y conocimientos.

Frente a esta perspectiva social el síndrome de Burn out se tornaba prácticamente inexistente hace algunas décadas, pero al pasar el tiempo con los cambios sociales (como creación de sindicatos, derecho a las huelgas, mayor educación y menor ignorancia) y cambios legales como las mejoras al código de trabajo, ya se empieza a connotar una perspectiva en la que los trabajadores no deben sufrir en su puesto de trabajo, sino que la organización tiene que preocuparse para que cualquier riesgo laboral, sea evitado a tiempo, y concientizando que el síndrome de quemarse por el trabajo es una patología grave y que no es exclusiva de los profesionales de ayuda y sector servicios, como profesores y médicos, con quienes se iniciaron la mayoría de los estudios, porque son los campos donde las consecuencias son más graves, sino que en otro tipo de trabajo, también puede existir riesgo de padecer el síndrome, ya que se ha comprobado que no solo el tipo de trabajo realizado es el que produce este síndrome sino también la continua y/o elevada exposición a otros factores de riesgos como químicos, físicos, ergonómicos y psicosociales, que dan lugar a la aparición de enfermedades o accidentes, por ejemplo si un trabajador realiza sus labores en un subsuelo durante 12 horas continuas y no se le ha proporcionado por lo menos una mascarilla para filtrar todo el monóxido de carbono emanado por los automóviles, lo más probable es que se enferme y falte al trabajo por las mismas causas, incluso puede suceder que por política de la empresa se le presente una amonestación escrita, el trabajador en respuesta a estos estresores puede atender mal a los usuarios y al terminar la relación contractual con la empresa comunicará a otras personas la forma en la que la empresa actúa, lo cual repercute negativamente en la imagen de la institución, y sin contar con todos los procedimientos legales que este trabajador podría ejecutar en compensación.

#### 1.9.1. Síntomas y características el síndrome de estar quemado por el trabajo.

Como una perspectiva concreta de todas las definiciones se puede afirmar que el (SQT, 2000) incide en el núcleo de la persona afectando a todas sus esferas, la psicológica,

física y social, este síndrome va instaurándose lenta y progresivamente, por lo que el afectado no siempre llega a darse cuenta de la magnitud del problema hasta que ya está bastante avanzado.

Debemos distinguir la diferencia entre síndrome que es el conjunto de síntomas que caracterizan a una enfermedad, y síntoma que son señales comunicadas por el individuo que da indicios de una enfermedad, (Gil-Monte P. , 2005, pág. 56) afirma que el DSM-IV (OMS, 2014) define como síndrome a la agrupación de síntomas y signos recurrentes, que definen una patología o una evolución de la misma, el signo es la manifestación objetiva, y el síntoma es la manifestación subjetiva, los primeros son los que el profesional de la salud evidencia en el individuo por medio de sus técnicas, mientras que los otros son definidos por el paciente, es por esta razón que cuando las personas que delimitan sus síntomas en cuanto al síndrome de estar quemado por el trabajo se dan innumerables definiciones, lo que dificulta el trabajo de investigación ya que no todos los síntomas pertenecen al (SQT, 2000), y en consecuencia se pueden dividir 5 categorías para clasificar los síntomas:

**Tabla 4:** Síntomas del síndrome de Burn out.

<b>SÍNTOMAS DEL SÍNDROME DE BURN OUT.</b>	
<b>SÍNTOMAS</b>	<b>CARACTERISTICAS</b>
<b>Físicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fatiga y agotamiento.</li> <li>• Dolor muscular.</li> <li>• Alteraciones funcionales a nivel de todos los sistemas del organismo. (Cardio-respiratorio, digestivo, reproductor, nervioso, entre otros.)</li> </ul>
<b>Conductuales (Dirigidas hacia el exceso)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumo de barbitúricos.</li> <li>• Estimulantes. (Café, energizantes, tabaco alcohol).</li> <li>• Conductas de riesgo.</li> <li>• Conductas hiperactivas y/o agresivas.</li> </ul>
<b>Emocionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agotamiento emocional.</li> <li>• Paranoia.</li> <li>• Depresión.</li> <li>• Sentirse Atrapado.</li> <li>• Miedo a volverse loco.</li> </ul>

<b>Sociales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aislamiento del individuo.</li> <li>• Negación a la comunicación con otros.</li> <li>• Indiferencia y frialdad.</li> <li>• Conflictos interpersonales.</li> </ul>
<b>Cognitivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en la escala de valores y creencias del individuo.</li> <li>• Cinismo e ironía hacia los clientes internos o externos.</li> <li>• Impotencia.</li> <li>• Sensación de frustración y fracaso.</li> </ul>

**Elaborado por:** Paúl Realpe

**Fuente:** (Bosqued, 2008)

### 1.9.2. Factores por los que se presenta el síndrome de Burn out.

Está claro que el Síndrome de Desgaste Profesional se produce por varios factores que son:

**Tabla 5:** Factores que pueden desencadenar Burn out.

<b>Factores que pueden desencadenar Burn out.</b>	
<b>FACTORES</b>	<b>CARACTERISTICAS</b>
<b>ORGANIZATIVOS</b>	Son Desencadenantes que se encuentran inmersos en las condiciones de trabajo
<b>PERSONALES</b>	Son Facilitadores del Síndrome y dependen de la percepción de la persona sobre su trabajo, sus conocimientos, su expectativa en la empresa y los logros alcanzados.
<b>SOCIOCULTURALES</b>	Pensamientos y creencias colectivas respecto al servicio y/o producto ofertado. (Tienen más impacto el sector educación, salud y servicios)

**Elaborado por:** Paul Realpe

**Fuente:** (Bosqued, 2008)

Es muy importante tomar en cuenta que los factores organizativos son los más influyentes, porque son los desencadenantes que pueden influir en el desempeño y actitudes del trabajador independientemente de todas las estrategias personales para lidiar con el estrés.



Si el individuo tiene altas expectativas en cuanto a su trabajo y la empresa, la influencia de estas puede ser positiva y en pocas ocasiones negativa solo en el caso de que la organización no proporcione al empleado las herramientas e información necesaria para alcanzar sus objetivos.

Los factores socioculturales se desenvuelven también en cuanto a los factores organizativos, ya que la empresa plantea la dirección del trabajo, y en este sentido si se dan órdenes contradictorias a la misión del cargo, el trabajador sentirá una alta ansiedad y estrés al encontrarse en una objeción en cuanto a sus funciones y los objetivos.

### 1.9.3. Factores personales moderadores del Burn out.

Diferentes autores han aportado para realizar una recopilación de los factores que previenen padecer Burn out.

**Tabla 6:** Factores que previenen el Burn out

<b>Factores que previenen el Burn out.</b>	
<b>FACTORES PERSONALES</b>	<b>CARACTERISTICAS</b>
<b>Edad y años de experiencia profesional</b>	La experiencia aporta al trabajador recursos personales dándole seguridad del trabajo que realiza, a diferencia del inicio donde se da el choque entre el idealismo de trabajo y la realidad cotidiana.
<b>Estabilidad emocional familiar</b>	Una familia funcional puede ayudar a manejar el estrés diario del trabajo.
<b>Las relaciones sociales</b>	Su calidad y cantidad en sociabilidad, habilidades sociales y empatía son importantes en equilibrio como un amortiguador del estrés laboral.
<b>La pertenencia al sexo femenino</b>	Desde hace varias décadas la mujer ha venido gestionando la validez de sus derechos por que siempre se ha caracterizado, al menos en países industrializados, y actualmente en casi todos los países, que la mujer cumpla un doble rol, al no ser aceptado socialmente que la labor doméstica si es un trabajo que implica esfuerzo físico principalmente, y por lo tanto incluye un cierto desgaste con el paso del tiempo, se consideraba que si una mujer trabaja es el único trabajo que tiene, aunque el concepto ha ido cambiando con el paso del tiempo, otros autores afirman que es algo positivo ya que ha permitido que las mujeres creen un repertorio más amplio de

	estrategias para afrontar el estrés, pero si no generan estas estrategias son muy propensas a caer en este síndrome.
<b>Poseer estrategias adecuadas para manejar el estrés y las situaciones conflictivas</b>	El aprendizaje de las habilidades necesarias para afrontar el estrés disminuye las posibilidades de llegar a padecerlo.
<b>Capacidad para aceptar y analizar los problemas.</b>	Negar los puntos que se pueden mejorar en la realización del trabajo, genera mayor estrés y alta posibilidad de producir desgaste profesional, por lo que es más saludable aceptarlos, responsabilizarse de ellos y comunicarse con compañeros para solicitar apoyo.
<b>Personalidad Resistente</b> (Millán, 1991)	Este autor define esta personalidad como una protección contra el desgaste, pues se compromete e implica con sus propias tareas, mantiene el control sobre los resultados de su trabajo asumiendo los retos que suponen los cambios y situaciones nuevas, tiene un sentido positivo de la vida y son capaces de interpretar los acontecimientos estresantes no como una amenaza, sino como una oportunidad para aprender y mejorar, como una circunstancia que va a fortalecer su experiencia y desarrollo laboral.
<b>“Autoeficacia” (Albert Bandura)</b>	Creencia o confianza de poder afrontar los retos y situaciones difíciles con éxito, relacionado con el locus de control interno controlando sus factores y cambiar lo que resulta perjudicial, son positivos y esperan que las cosas vayan razonablemente bien.
<b>La tolerancia a la frustración</b>	Todas las personas viven en su trabajo varias situaciones que les puede producir frustración, porque las situaciones del trabajo varían mucho en el transcurso del tiempo, y hay personas que manejan aquella frustración con una visión más paciente que otras, las personas que toleran algún error de forma paciente y activa pueden tener menor riesgo de enfermarse, que las personas que lo afrontan con idealismo.

**Elaborado por:** Paúl Realpe

**Fuente:** (Bosqued, 2008, págs. 53 - 57)

#### 1.9.4. Evolución del síndrome de Burn out.

Es un proceso continuo, que se instaura de manera insidiosa, lenta y progresiva, atraviesa varias etapas en la mayoría de casos con altibajos, es decir que la persona puede presentar algunos síntomas primarios del síndrome, tomándolos como pasajeros y en un inicio estos síntomas desaparecen por ejemplo con un viaje el fin de semana, pero al transcurrir el tiempo, estos descansos ya no son suficientes, a pesar de intentar

relajarse el fin de semana al inicio de sus labores la persona se siente igual, ya no supera esos síntomas que al inicio si manejaba.

(Bosqued, 2008, pág. 99) Toma los conceptos de (Newstrom, 2007, pág. 68) donde se definen cuatro etapas del desarrollo del Burn out:

**Tabla 7:** Etapas del SQT

<b>Etapas del SQT</b>	
<b>ETAPAS</b>	<b>CARACTERISTICAS</b>
<b>1. Fase de entusiasmo</b>	El trabajador encuentra que su trabajo es lo mejor que tiene y se entrega totalmente al mismo porque todo le parece estupendo la organización, sus compañeros y su trabajo.
<b>2. Estancamiento (El despertar)</b>	La fase de entusiasmo va terminando y el trabajador empieza a darse cuenta de los defectos de la organización, como las recompensas que con el tiempo no son lo que esperaba en un inicio, los compañeros y los jefes ya no tienen las características positivas de antes, no hay reconocimiento a la profesión, los usuarios se quejan demasiado. Esta fase encierra una realidad que se la debe aceptar de la forma más saludable, ya que esta fase es real en toda la vida laboral.
<b>3. Fase de la frustración o el “tostamiento”</b>	Fatiga crónica e irritabilidad son las características primarias de esta fase, con repercusiones a nivel psicofisiológico como los horarios del sueño y alimentación, posiblemente se busca satisfacción con conductas adictivas y de evasión como consumo de drogas (legales o ilegales) sexo o compras. En el desempeño laboral se pierde la motivación, se torna indeciso y su productividad disminuye, tanto en cantidad como en calidad, por lo que el trabajador piensa que tiene que esforzarse más para realizar las mismas tareas de siempre, aparecen otras características más complejas como cinismo, distanciamiento o evasión de los usuarios y abiertamente crítico con la organización, el tipo de trabajo y sus compañeros.  Como síntomas finales de esta etapa están: Depresión, ansiedad, enfermedades psicofisiológicas y consumo de drogas desde el alcohol hasta fármacos auto recetados.
<b>4. Apatía (El Burn out ya instalado)</b>	Si hasta esta fase el trabajador no se ha dado cuenta sobre su problema para transformarlo, el Burn out avanza entre dos o cuatro años según Bosqued, experimentando un abrumador sentimiento de fracaso, pérdida de la autoestima y

autoconfianza. Física y mentalmente la persona se encuentra en crisis de pensar que su trabajo y su vida no tienen sentido, por lo que piensa en abandonar su trabajo, consecuencias finales de esta etapa son infartos al miocardio o intentos de suicidio.

**Elaborado por:** Paúl Realpe

**Fuente:** (Bosqued, 2008, págs. 53 - 57)

En etapas graves del desgaste profesional el proceso llega a ser irreversible, y la solución más saludable es el abandono del trabajo al menos por un periodo de tiempo.

Factores organizativos.

La mayoría de perspectivas apuntan a que existen condiciones de trabajo pésimas, por lo que (Bosqued, 2008) las han clasificado de la siguiente manera mediante un consenso general de investigadores:

#### 1.9.5. Contacto continuo con el dolor y las emociones de los demás.

En caso de que las funciones del cargo impliquen atención a pacientes o a proporcionar ayuda directa a los demás atendiendo sus necesidades en cualquier campo como administrativo, por ejemplo una secretaria, un guardia o un cajero, están en contacto con los aspectos emocionales más intensos y problemáticos de los usuarios del servicio: enfermedades, conflictos familiares y/o personales, cuellos de botella administrativos que no permiten continuar atendiendo al cliente y esto sumado a la falta de información sobre el problema tanto a los mismo trabajadores como a los alumnos, generan una baja productividad y mal clima en cualquier organización.

#### 1.9.6. Sobrecarga de trabajo.

Generalmente cuando en una organización los procesos y las funciones no están bien diseñados, generan cuellos de botella y por lo tanto mala distribución de las funciones, y cuando las exigencias de este trabajo sobrepasan lo racionalmente aceptable, genera en la persona tensión, sensación de desbordamiento, de no poder llegar a todo, esto termina en frustración e insatisfacción.

#### 1.9.7. Falta de medios para realizar las tareas encomendadas.

Toda organización tiene objetivos a corto, mediano y largo plazo, pero no todas toman en cuenta que la institución tiene que proporcionar material al 100% cuantitativa y cualitativamente, para que los trabajadores logren cumplir el trabajo asignado, con lo que aún más el trabajador se siente más frustrado e insatisfecho.

#### 1.9.8. Falta de definición del rol profesional.

Como había mencionado, en varias organizaciones las funciones de cada cargo no están establecidas de acuerdo a los procesos y a las políticas, y en base a esto muchas tienen varios problemas, uno de los cuales es la mala distribución de funciones, es decir que desde el inicio los perfiles para la selección de personal ya están mal diseñados; esto se apoya en que hay poca información sobre el puesto, su importancia, su responsabilidad y sus límites, es decir falta establecer límites profesionales, y nuevamente el trabajador se coloca en una sensación de estrés, incertidumbre e inseguridad.

#### 1.9.9. Falta de Control sobre su trabajo.

Es la autonomía, iniciativa y responsabilidad, que como posibilidades debe tener un trabajador para tener control sobre su trabajo, pero si no los tiene, no puede planificar ni determinar procedimientos para el desarrollo de su trabajo; tanto el exceso como la falta de este control, producen estrés en el trabajador por lo que es importante mantener una comunicación continua con su superior, que permita el equilibrio entre estas dos.

#### 1.9.10. Trabajo por turnos.

Este tipo de labor produce trastornos en el sueño, en las horas de alimentación, desajustes en los biorritmos, disminución cuantitativa y cualitativa en el rendimiento laboral, también cierta dificultad a adaptarse a la vida social y a su familia, y dependiendo del tiempo que se trabaje en este ritmo, puede constituirse como una causa de algún caso de desgaste profesional.

#### 1.9.11. Falta de empoderamiento.

Esto se da en las organizaciones que tienen una comunicación piramidal, es decir que todas las decisiones importantes de la empresa las toman los directivos principales, sin contar con la opinión, experiencia y la capacidad real de los trabajadores involucrados en las mismas; esto produce en el trabajador falta de compromiso con los resultados porque no son su decisión, son factores que vienen ya predefinidos.

#### 1.9.12. Clima organizacional.

La filosofía de la organización estimula factores positivos y/o negativos en los trabajadores, estas influyen en su comportamiento dando como resultado la cohesión del grupo o la competencia entre individuos, como herramientas para aumentar el rendimiento y la eficacia, la facilidad o la dificultad para la comunicación entre los distintos estamentos, en caso de que exista dificultad en la comunicación es muy probable que aparezca el síndrome en varios trabajadores.

#### 1.9.13. Estilo directivo.

Los estilos directivos de tipo coercitivo producen en los trabajadores insatisfacción laboral y escaso compromiso, por poca participación en las decisiones así como escasa retroalimentación de los superiores.

Los directivos dogmáticos, no escuchan a sus colaboradores y demandan tareas por encima de los resultados reales.

#### 1.9.14. Carencia de apoyo y reconocimiento.

Los trabajadores no tienen ningún tipo de retribución emocional, es decir no tienen retroalimentación de su desempeño laboral, no se siente respaldado, ni promocionado como profesional y más aún si no recibe la información adecuada sobre sus tareas, ni la remuneración económica competitiva frente a otras empresas.

#### 1.9.15. Estructura de la organización.

Organización burocrática, centralizada y rígida: Generalmente tienen establecidas las políticas y normas de su institución, las cuales son expedidas por una institución superior que controla la calidad de los procesos, por lo que existe poca oportunidad de proponer nuevas técnicas sea de calidad y cantidad de producción y/o servicios, de dirección, de marketing, entre otros.

Organización informal y descentralizada, por el contrario a la anterior existe mucha flexibilidad en la toma de decisiones y son descentralizadas en el sentido de que se pueden tomar decisiones sin preguntar a su supervisor, ya que lo ideal es que comunique su decisión a sus superiores, no que transmita la información para que los directivos tomen la decisión y él solamente la aplique.

#### 1.9.16. Falta de retroalimentación.

El trabajador no recibe información sobre que tan bien está hecho su trabajo, no sabe si está en el sentido correcto y que aspectos tiene que mejorar, lo que (Bosqued, 2008) llama indefensión profesional es decir “haga lo que haga, da igual, ni me felicitan ni me penalizan” (Bosqued, 2008, pág. 63) Esto genera confusión e incertidumbre en el trabajador.

#### 1.9.17. Conflicto del rol

Si la directiva de la organización transmite órdenes a los trabajadores con objetivos que sobrepasan las posibilidades reales del desarrollo del trabajo, donde influyen fuertemente la cantidad de trabajo contra la calidad que se quiere ofrecer, es decir por ejemplo si a un hospital público se le renueva su infraestructura, pero no se capacita al personal para manejar los aparatos con tecnología de punta, entonces el sistema colapsa, y toda la organización de una u otra forma, siente insatisfacción frente a los objetivos previamente planteados.

Factores personales.

Estos no son determinantes para que exista el síndrome de Burn out, pero son facilitadores, son características personales que se resumen en actitudes hacia el trabajo como: Idealismo, altas expectativas del cargo o la empresa, nivel de auto exigencia, habilidades para afrontar el estrés, pueden activar el síndrome sobre todo si existen las circunstancias propicias en la organización. (Bosqued, 2008, pág. 42)

En el transcurso del tiempo la sociedad ha ido generando su propia ruptura de la cohesión social, este ritmo acelerado y que deja en su paso soluciones dispersas, y por lo tanto una desigualdad en tanto las personas tienen más posibilidades o no para solucionar sus problemas, por lo que es visto como algo “injusto” esta categoría permite que existan más profesiones de ayuda, de resolución de problemas, pueden ser tanto internas a las organizaciones como externas, porque en las empresas privadas el área o departamento de talento humano es el encargado de solucionar varios problemas de la organización que tienen que ver en su gran mayoría con las personas que trabajan en la institución, mientras externamente existen consultoras para gestionar el talento humano, sea de cualquiera de las dos, es una búsqueda por solucionar los problemas, individuales u organizativos. (Bosqued, 2008, pág. 56)

#### 1.10. Estado y proceso del SQT.

Como se mencionó desde un inicio el SQT (Gil-Monte P. , 2005) es una respuesta al estrés laboral crónico que se presenta en profesionales de cualquier área o departamento, pero es claro que afecta de diferente forma a cada individuo, ya que hay personas a las que les afecta a nivel cognitivo y otras a las que les afecta en su esfera emocional, por lo que el tratamiento y la prevención deben ser diferentes para cada persona dependiendo del contexto y del desarrollo del síndrome, según (Gil-Monte P. , 2005, pág. 53) existen dos perspectivas para abordar el SQT: la una es la perspectiva clínica que identifica el síndrome como un estado mental negativo, lo que lleva en su diagnóstico a categorizar los síntomas y definir si estos son los precisos para asegurar o no que la persona padece la patología, pero ignora la dinámica del proceso que ha llevado a esta respuesta y finalmente esta perspectiva ahonda en el sujeto al punto de que lleva hacia el todo el



foco de atención como el principal responsable de ese estado; y la otra es la perspectiva psicosocial, que mantiene la perspectiva del síndrome como un proceso, que como la palabra lo indica revisa como se han venido formando los síntomas en interacción entre el entorno laboral y las características personales, para entender cómo se inició y como va progresando el síndrome a través de diferentes fases o etapas que ya hemos visto anteriormente, ante esta visión del síndrome puede ser reversible mediante estrategias de afrontamiento no solo conductuales sino principalmente cognitivas.

El (MBI, 2006) es el instrumento que combina el aspecto psicosocial y el aspecto clínico del síndrome es por eso que ha generado bastante literatura, también porque los otros modelos teóricos no han generado herramientas de evaluación del síndrome, (Maslach, 2013) al inicio de su trabajo define al burnout como una ineficacia de las estrategias de los profesionales para afrontar el estrés, razón por la que pierden el interés y el compromiso, llevando a cabo un desgaste a nivel físico y emocional, siendo de a poco un proceso de deshumanización, y por último se da el deterioro de la calidad de vida.

Características personales que predisponen a padecer SQT.

(Mingote Adán & Pérez Corral, 2006, pág. 68) Autores del “Estrés Médico” determinan características personales que predisponen a padecer este síndrome:

**Tabla 8:** Características personales que predisponen a padecer Burn out.

<b>Características personales que predisponen a padecer Burn out.</b>	
<b>GRILLETES EXCLAVISADORES</b>	<b>CARACTERISTICAS PRINCIPALES</b>
<b>Fuerte idealismo y altruismo</b>	Se entrega totalmente a su profesión en cuerpo y alma sin medir las consecuencias del exceso.
<b>Elevadas expectativas del trabajo</b>	Son objetivos irreales que tiene el trabajador, pero que por causas internas o externas nunca se cumplen.
<b>Mayor sensibilidad hacia los sentimientos y necesidades de los</b>	El profesional se implica y compromete en identificar, estudiar y resolver los problemas de la persona afectada, a pesar de que este problema ya no tenga una solución aparente tanto el uno como el otro intentan resolverlo, pero cuando no es posible nuevamente produce

<b>demás.</b>	frustración en el encargado a dar respuestas.
<b>Elevado nivel de autoexigencia</b>	Personas que necesitan dar mucho para conseguir una opinión aceptable de sí mismas, para alcanzar una autoimagen ideal, se autocritican al punto de sentir que nunca es suficiente lo que hace.
<b>Excesiva autocrítica</b>	Considera haber fallado con la más pequeña equivocación, y no se lo perdonan, por lo que sobrelleva una alta exigencia consigo mismo.
<b>Habilidad para manejar el estrés</b>  <b>(El Burn out surge como consecuencia del fallo de las estrategias de control y afrontamiento del estrés.)</b>	La inteligencia emocional es muy importante, porque depende de estos recursos para que el profesional afronte los conflictos más complejos de su profesión, también las habilidades sociales, como la asertividad y autocontrol, siendo factores moderadores del estrés,
<b>Estilo cognitivo de pensamiento dicotómico</b>	El profesional mira su vida laboral en sentido de “todo o nada” lo que lleva a tener una visión deformada de la realidad, es decir no aprende a sobrellevar los aspectos negativos dándose cuenta de los factores positivos de su profesión.
<b>Baja tolerancia a la ambigüedad del rol</b>	La tolerancia a la ambigüedad es considerar las múltiples circunstancias de la realidad y concede una flexibilidad al adaptarse a ellas, la creatividad para afrontar varios problemas y facilidad de llevar a cabo su rol siempre y cuando esté bien definido.
<b>Locus de control</b>	<p>Es la atribución subjetiva que hacemos respecto a la causalidad de los acontecimientos.</p> <p>Locus de control interno: Creencia de controlar los acontecimientos de la vida con sus propias acciones, es beneficiosa para prevenir el “desgaste profesional”.</p> <p>Locus de control externo: Piensan que fuerzas externas como la suerte o el comportamiento de los demás, hay más posibilidades de padecer Burn out, caer en la indefensión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>IMPORTANTE:</b> Cuando la organización no facilita todas las herramientas tecnológicas y psicológicas al trabajador, estos factores se invierten en sus consecuencias, pues la persona que tiene control interno puede padecer síndrome de Burn out, mientras que el de control externo tiene pocas posibilidades de presentarlo, por la incapacidad que siente de llevar a la práctica sus expectativas en el trabajo.</li> </ul>

<b>Situaciones estresantes en la vida personal</b>	Son varias por ejemplo la enfermedad catastrófica o muerte de un familiar cercano, divorcio, nacimiento de un hijo, aborto, situación familiar conflictiva, dificultades económicas, entre otros. Cuando estas se suman a la tensión cotidiana del trabajo, generan una sobrecarga de estrés.
--	---

**Elaborado por:** Paúl Realpe

**Fuente:** (Mingote Adán & Pérez Corral, 2006, pág. 67)

Estos factores personales que predisponen a una persona de padecer estrés o en el peor de los casos Burn out, pueden ser evaluados desde el proceso inicial de selección de candidatos para una empresa (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 78), y tomando en cuenta su filosofía y estructura, ya que si es una empresa que oferta servicios como lo es en este caso la Universidad Politécnica Salesiana, debe tener la prevención de los factores psicosociales, como una prioridad en la gestión del talento humano de la empresa.

## CAPÍTULO 2

### 2. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

#### 2.1. Objetivo de la investigación

El procedimiento metodológico busca determinar la validez de los test por medio de la interpretación de los datos, para demostrar en que porcentaje la gente se encuentra influenciada por factores de riesgo psicosociales, que dan como uno de sus consecuencias el síndrome del burnout.

#### 2.2. Hipótesis

El síndrome de burnout afecta en su nivel más alto a más del 30% de trabajadores debido a varios factores de riesgo psicosocial que existen en la Universidad Politécnica Salesiana.

#### 2.3. Tipo de investigación

El presente estudio de investigación es de tipo cualitativo y cuantitativo dado que las variables son tanto objetivas como subjetivas, porque se compone de tres test que dan como resultado una visión objetiva en porcentajes y por otro lado las reuniones dan el punto de vista que respalda con el punto de vista subjetivo, las mismas que permiten evidenciar lo que se ha receptado como resultado de los tres test.

#### 2.4. Método de investigación

El método utilizado es el descriptivo ya que nos permite mostrar la información tal y como se obtuvo de la realidad y de corte transversal, ya que ello implica la obtención de datos en un momento específico, todo ello acerca del nivel de Síndrome de burn out que presenta el personal de la Universidad Politécnica Salesiana.

## 2.5. Diseño de la investigación

Se diseñó una investigación no experimental, de carácter descriptivo y correlacional dado que emite datos cuantitativos y cualitativos que se deben comprobar por medio de su hipótesis.

## 2.6. Población y muestra

Para el presente estudio el tipo de muestreo empleado fue el aleatorio simple, la población seleccionada estuvo conformada por 167 individuos, luego se procedió a calcular el tamaño de la muestra, tomando en cuenta que los test a aplicar requieren de un mínimo del 60% del total de los trabajadores para su validez.

Dicha población la conformó el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, que reunió los siguientes criterios:

### **Criterio de inclusión:**

- De ambos sexos.
- Sin considerar años de servicio.

### **Criterio de exclusión:**

- Que se encuentren en periodo de vacaciones
- Que no deseen participar.

La muestra estuvo conformada por 133 individuos que cumplieron con los criterios de inclusión y de exclusión propuestos.

**Figura 1:** Cálculo muestral

**Cálculo de Muestras para Poblaciones Finitas**

**INGRESO DE PARAMETROS**

Tamaño de la Población (N)	167
Error Muestral (E)	0.05
Proporción de Éxito (P)	0.5
Proporción de Fracaso (Q)	0.5
Valor para Confianza (Z) (1)	1.96

	<b>Tamaño de Muestra</b>
Fórmula	133
Muestra Optima	69



(1) Si:	Z
Confianza el 99%	2.32
Confianza el 97.5%	1.96
Confianza el 95%	1.65
Confianza el 90%	1.28

**Formulas para el cálculo de muestras**

Muestra para Poblaciones Infinitas	
Variable	Atributo
$n = \frac{s^2 * z^2}{E^2}$	$n = \frac{z^2 * P * Q}{E^2}$
Muestra para Poblaciones Finitas	
$n = \frac{s^2 * z^2 * N}{N * E^2 + z^2 * s^2}$	$n = \frac{P * Q * z^2 * N}{N * E^2 + z^2 * P * Q}$

- S<sup>2</sup> = Varianza
- Z = Valor normal
- E = Error
- N = Población
- P = Proporción
- Q = 1-P

**Elaborado por:** Paúl Realpe

2.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

En la realización del presente trabajo para conocer en qué medida está presente el síndrome de Burn out en el personal de la Universidad Politécnica Salesiana (UPS, 2014), se utilizan varias herramientas como son:

1. Manual de factores psicosociales del gobierno de Navarra - España.
2. CoPsoQ istas 21
3. Maslash Burn out Inventory (MBI, 2006)
4. Círculos de prevención

#### 2.7.1. Factores Psicosociales. Identificación de Situaciones de Riesgo.

El test fue aplicado con el objetivo de tener una perspectiva general de los factores de riesgo psicosociales que pueden estar presentes en la organización, “este instrumento de evaluación debe servir para llevar a cabo el primer acercamiento al estado general de la empresa desde el punto de vista psicosocial” (Instituto Navarro de Salud Laboral, 2002, pág. 5).

Estudia cuatro variables que tienen relación directa con el entorno laboral y que pueden perjudicar a la salud de los trabajadores, son las siguientes con el número de consigna al que corresponden de la siguiente manera:

- Participación, implicación, responsabilidad. 1, 2, 9, 13, 18, 19, 20 y 25.
- Formación, información, comunicación. 4, 5, 11, 16, 17, 24 y 26.
- Gestión del tiempo. 3, 8, 10, 14, 15 y 22.
- Cohesión de grupo. 6, 7, 12, 21, 23 y 27.
- Hostigamiento psicológico en el trabajo. 28, 29 y 30.

El test sugiere aplicar al 20% o al 30% del total de los trabajadores estudiados, criterio con el que se cumple en esta investigación, los resultados se trasladan a las hojas de calificación donde el porcentaje indica si la calificación es de óptima adecuación o de máxima inadecuación.

El cuestionario se compone de 30 preguntas con algunas opciones de respuesta cuantitativa y una opción cualitativa, se debe sumar cada puntaje directo de cada escala y la sumatoria compararla con las tablas de evaluaciones que nos indica el test, el mismo que transforma el dato bruto en porcentaje y se obtiene la calificación final que fluctúa entre:

- Muy adecuado.
- Adecuado.
- Inadecuado.
- Muy inadecuado.

Finalmente por la mayoría de casos podremos identificar una tendencia en la muestra aplicada e identificar cuáles son las áreas con mayor exposición a los factores de riesgos psicosociales, y dar una conclusión efectiva, basándonos en las siguientes definiciones de las escalas del test, que son las siguientes.

La participación, implicación y responsabilidad se refiere a la autonomía que tiene el trabajador para organizar sus métodos, herramientas y forma de hacer el trabajo de acuerdo a sus objetivos, poniendo como prioridad la prevención psicosocial dando al trabajador la posibilidad de tomar decisiones respecto a su trabajo y por ende aceptar las responsabilidades.

La formación, información y comunicación tiene que ver con el nivel de prioridad que tienen los empleados para la empresa, de forma que siempre se facilite toda la información necesaria para cumplir con los objetivos del cargo, por lo que las funciones de cada trabajador deben estar claramente planteadas para la adaptación entre puesto de trabajo y la persona.

La gestión del tiempo tiene relación con el manejo del tiempo del trabajador respecto a sus funciones y objetivos, que organice su tiempo diariamente, implementando pausas saludables, y anualmente de forma que pueda escoger el tiempo que puede tomar sus vacaciones.

La cohesión de grupo es la interrelación entre los trabajadores, se relaciona mucho con el clima laboral.

El hostigamiento psicológico son eventos que se producen alrededor de un trabajador, al cual una persona o un grupo de personas atacan a la persona con una violencia psicológica extrema, y la misma tiene un largo periodo de duración y es constante.



### 2.7.2. CoPsoQ istas 21

Es un instrumento internacional para la investigación, la evaluación y la prevención de los riesgos psicosociales, tiene su origen en Dinamarca. La primera versión fue realizada por un grupo de investigadores del National Research Centre for the Working Environment en el año 2000.

La metodología COPSQ (CopSoq, 2000) (de la que COPSQ-Istas21 y PSQ CAT21-COPSQ forman parte) ha adquirido una importante dimensión internacional, siendo uno de los instrumentos de medida de riesgos psicosociales más utilizados en evaluación de riesgos e investigación.

Actualmente, su desarrollo es gestionado de forma cooperativa bajo los principios de investigación orientada a la acción por la (CopSoq, 2000) International Network, colaboración que facilita y garantiza su actualización y adaptación a los cambios en el mundo del trabajo y al avance del conocimiento científico de forma regular y rigurosa.

#### 2.7.2.1. Círculos de prevención.

Es la continuación del ISTAS 21, el cual indica que se debe realizar estos círculos después de haber obtenido el informe preliminar del mismo, estos círculos de prevención se realizaron a 12 departamentos de la Universidad Politécnica Salesiana, siguiendo la metodología indicada, se debe llamar a los trabajadores que quieran participar de forma voluntaria, el objetivo es que se pueda confirmar los factores de riesgo que aparecen en el test por cada departamento.

### 2.7.3. Maslash Burn out Inventory (MBI)

El Maslash Burn out Inventory General Survey (MBI, 2006) ya validada, cuenta con una introducción, instrucciones, los datos generales y seguidos de la información específica acerca del estrés laboral, descritos por sus autores Schaufeli, Leiter, Maslach y Jackson.

El test evalúa los tres aspectos que conforman el síndrome: Agotamiento Emocional (5 ítems), Cinismo (4 ítems) y Eficacia Profesional (6 ítems).

Las preguntas referidas al:

Agotamiento: 1, 2, 3, 4, 6.

Cinismo: 8, 9, 13, 14.

Eficacia Profesional: 5, 7, 10, 11, 12, 15.

Existen tres escalas bien definidas, que se describen a continuación:

Escala de Agotamiento: puntuación máxima es de 5 puntos, a mayor puntuación, mayor cansancio agotamiento.

Escala de Cinismo: puntuación máxima es de 4 puntos, a mayor puntuación, más alto nivel de cinismo frente al trabajo.

Escala de Eficacia Profesional: puntuación máxima es de 6 puntos, mientras más alta sea la puntuación, existe mayor satisfacción en el trabajo.

La escala de calificación 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

Para obtener el puntaje de cada escala se debe sumar cada una de las puntuaciones directas correspondientes a las mismas, y dividir el resultado para número de ítems,

repitiendo este procedimiento para cada una de las escalas y para cada uno de los individuos.

Posteriormente se comparó la calificación con el cuadro de datos normativos para la corrección de las puntuaciones de Burnout, que es en base a la muestra validada en 1.963 trabajadores españoles de diversas ocupaciones.

**Figura 2:** Datos Normativos para la corrección de las puntuaciones de las escalas de Burnout.

<b>Datos normativos para la corrección de las puntuaciones de las escalas de burnout.</b>				
<b>Rango</b>		<b>Agotamiento</b>	<b>Cinismo</b>	<b>Eficacia profesional</b>
Muy bajo	> 5%	< 0,4	< 0,2	< 2,83
Bajo	5 - 25%	0,5 - 1,2	0,3 - 0,5	2,83 - 3,83
Medio (Bajo)	25 - 50%	1,3 - 2	0,6 - 1,24	3,84 - 4,5
Medio (Alto)	50 - 75%	2,1 - 2,8	1,25 - 2,25	4,51 - 5,16
Alto	75 - 95%	2,9 - 4,5	2,26-4	5,17 - 5,83
Muy Alto	> 95%	> 4,5	> 4	> 5,83
Media Aritmética		2,12	1,5	4,45
Desviación Típica		1,23	1,3	0,9

**Elaborado por:** Paúl Realpe

Puntuaciones altas en la dimensión de agotamiento y en la dimensión de cinismo junto con bajas puntuaciones en la dimensión de eficacia profesional serán indicadoras de burnout.

#### 2.7.4. Plan de Recajo, Procesamiento y Presentación de Datos.

1. Se coordinó con los principales representantes de la Universidad Politécnica Salesiana acerca de los requisitos para poder realizar las reuniones para la recolección de la información, con el permiso del Vicerrectorado, y con el apoyo del departamento de Talento Humano y su Área de Seguridad y Salud Ocupacional, se logró el objetivo propuesto.

2. La recolección de la información se llevó a cabo en la mañana y en la tarde durante diferentes horarios por un periodo aproximado de 15 días.

3. Se orientó a los participantes sobre el uso adecuado del instrumento para su correcto llenado, tanto del test Navarro de Salud Mental, del test ISTAS 21 y del MBI-GS de igual forma el Área de Seguridad y Salud Ocupacional entregó el reglamento de Seguridad y Salud a todos los trabajadores que asistieron al mismo.

4. La información recolectada se procesó en forma manual con el programa Excel en el caso del test Navarra y del MBI-GS, y en el caso del ISTAS21 se ingresó la información al software descargado de su página web, el cual facilita el mismo para poder emitir automáticamente el informe preliminar.

5.- Posteriormente a la aplicación de dichos test, se llamó a que la gente constituya los círculos de prevención por cada área coordinadamente con el permiso del Vicerrectorado y el área de Talento Humano.

5. La representación de los datos obtenidos de los tres test se realizó a través de cuadros estadísticos y gráficos, en el caso de las entrevistas, estas fueron grabadas en audio y video, con el respectivo permiso de sus participantes y con el compromiso verbal de la confidencialidad de los mismos.

## 2.9. Plan de Análisis e Interpretación de Datos.

Una vez procesados los datos se procedió a realizar su análisis utilizando la base teórica de los test correspondientes teniendo en cuenta los niveles encontrados en cada dimensión.

### 2.9.1. Consideraciones Éticas.

La información obtenida es de fin investigativo, se respetó la confidencia del personal de la Universidad Politécnica Salesiana que ingresó en el estudio.

Previo a la recolección de la información se informó a los participantes que en ninguna prueba debían colocar su nombre ya que son de carácter confidencial, de igual forma en

los círculos de prevención, se solicitó verbalmente el consentimiento de los participantes para ser grabados en audio y video, con el objetivo de volver a escuchar la información obtenida de los círculos de prevención, para recogerla en la forma más pura.

Los resultados fueron expresados de manera global, sin distinción de ninguna clase en el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Quito, campus El Girón.

## 2.9.2. Análisis de resultados

### 2.9.2.1. Test Navarro de Salud Mental

Se tabularon los resultados de acuerdo a las medidas propuestas por el test, con los rangos de calificación siguientes:

Muy Adecuado – Adecuado – Inadecuado – Muy Inadecuado

Esto se realizó con fórmulas básicas de Excel, para contabilizar cuantas personas contestaron afirmativamente a cada una de estas variables, en la tabulación de resultados se tuvo que fusionar algunas áreas por cuestión de espacio en este documento, los resultados indican los resultados de las siguientes variables:

**Tabla 9:** Test Navarro de Salud Mental

MUY INADECUADO		INADECUADO		ADECUADO		MUY ADECUADO	
	Bienestar Estudiantil/ Asistencia al Vicerrectorado/ Apoyo Academico	Administrativo	Biblioteca	Sistemas / Centro de Capacitación Multimedia / Centro de Capacitación en Sistemas Informáticos	Secretaria / Financiero	Gestion por Procesos	Talento Humano / Comunicación / Vinculación con la Sociedad
PARTICIPACIÓN, IMPLICACIÓN, RESPONSABILIDAD	63%	44%	50%	36%	48%	100%	60%
FORMACIÓN, INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN	63%	41%	44%	82%	43%	50%	80%
GESTIÓN DEL TIEMPO	38%	46%	50%	45%	35%	50%	70%
COHESIÓN DE GRUPO	38%	39%	44%	55%	43%	50%	60%
MOOBING	75%	61%	69%	100%	70%	100%	50%
	ALTO		MEDIO			BAJO	

**Elaborado por:** Paúl Realpe

Este test defiende la idea, igual que el ISTAS21, que no es necesario que tenga que haber un alto porcentaje en el rango de muy inadecuado para tomar acciones preventivas, el hecho de que haya pequeños porcentajes en rangos muy inadecuado e inadecuado, quiere decir que a pesar de estar en pocas personas, si hay un porcentaje bajo de trabajadores que se sienten afectados por las condiciones de trabajo, esto quiere decir que los factores si existen, aunque no son un grave problema ahora, lo puede ser en el futuro.

Bienestar estudiantil, asistencia al vicerrectorado y apoyo académico el 63% se encuentran en un rango muy inadecuado en participación, implicación y responsabilidad, esto quiere decir que este grupo de personas no percibe la autonomía necesaria para organizar su trabajo, tampoco pueden tomar sus propias decisiones, esto se puede deber

a una comunicación piramidal. De igual forma el 38% de la muestra siente que la gestión del tiempo es inadecuada porque no es posible manipular el tiempo de trabajo, es decir, que organice su tiempo diariamente implementando pausas saludables y anualmente de forma que pueda escoger el tiempo que puede tomar sus vacaciones, esto se debe a la carga de trabajo que se va a confirmar con los siguientes test.

Se puede tomar en cuenta que los dos puntos positivos en los resultados del test son, primero la formación, información y comunicación, del cual el 63% se encuentra influenciado por estos factores del trabajo en un rango adecuado, para este test el rango adecuado es también una llamada a intervenir, no por ser adecuado quiere decir que no hay nada que hacer, ya que este criterio mide la eficiencia con la que la empresa facilita la información para cumplir los objetivos del cargo.

La cohesión de grupo es muy adecuada en el 38% de la muestra, es importante este dato porque nos muestra que la gente sobrelleva de cierta forma las dificultades que se encuentran en las condiciones de trabajo.

En el departamento administrativo el 41% se encuentra en una situación muy inadecuada, en cuanto a la formación, información y comunicación, es decir que la información llega tarde, por lo que el trabajo es más ineficaz, las funciones pueden ser compartidas, lo que puede provocar confusión en las mismas, por lo que genera una corresponsabilidad.

El 43% de este departamento se encuentra en una condición inadecuada para el criterio de participación, implicación y responsabilidad, es decir que no pueden organizar su forma de trabajo de acuerdo a sus objetivos, no pueden tomar decisiones por su cuenta, ya que depende de la aprobación de un rango más alto, esto demuestra que la organización es piramidal y centralizada.

El 48% en gestión del tiempo es inadecuado, no pueden tomar vacaciones anuales a su gusto, y también el tiempo en el que tienen que realizar las tareas, actividades o cumplir objetivos, no es acorde al tiempo real que necesitan para hacerlo bien.

En cuanto a la cohesión de grupo el 39% se encuentra en un rango inadecuado, esto es más grave porque está directamente relacionado con el clima laboral, esto puede generarse por algunos otros factores como falta de planificación de compensaciones y asensos o injusta escala salarial.

En biblioteca la participación, la información y la gestión del tiempo están en un rango inadecuado, es decir no pueden decidir ni en la forma de realizar su trabajo, ni tampoco en el tiempo asignado para cada tarea, de igual forma la información necesaria para realizar el trabajo.

En la misma área el 44% mantiene una muy adecuada cohesión de grupo lo que indica que hay una fortaleza que se debe aprovechar, el compañerismo genera buen clima laboral, lo que facilita la implementación de estrategias para prevenir factores de riesgo psicosociales.

Sistemas, el centro de capacitación multimedia, y el centro de capacitación de sistemas informáticos, tiene al 82% de los trabajadores de la muestra, en un rango inadecuado, en la formación, información y comunicación, es decir que no existe un buen flujo de información necesaria para optimizar el tiempo en el trabajo y evitar tiempos muertos; de igual forma el 39% y el 45% de la muestra tienen un rango inadecuado en participación, implicación y responsabilidad, y en gestión del tiempo respectivamente.

La cohesión de grupo de encuentra en un rango muy adecuado en el 55% de los trabajadores estudiados, esto al igual que en los anteriores, es un buen indicador de que la gente tiene deseo de cambio y de mejora.

En secretaria y financiero el %48 y el %43 en participación y en información respectivamente, se encuentran en un rango inadecuado, por lo que les falta autonomía en el trabajo, organizar sus funciones de acuerdo a objetivos, y decisión propia en la forma de realizar el trabajo, facilidades para mejorar el tiempo para llegar al objetivo del cargo.

El departamento de Gestión por procesos tiene el 100% de personas en el rango muy inadecuado de participación, implicación y responsabilidad, es decir que la información



para desempeñar correctamente las funciones no es oportuna, dependen de decisiones de otros cargos superiores, lo cual no les da autonomía ni en la toma de decisiones ni en los tiempos para cumplir objetivos; de la misma forma el 50% del personal estudiado tanto en la formación como en la gestión del tiempo, es inadecuada, ya que al no existir las condiciones adecuadas, los objetivos no pueden tener un tiempo determinado por que no dependen del trabajador.

Como en los casos anteriores la cohesión de grupo es lo que mantiene de cierta forma un clima laboral adecuado en el 55% de la muestra, es importante que se mantenga una buena interrelación entre el personal, mejorar y valorar, este sentido de pertenencia que mantiene a la gente trabajando en la empresa.

La cohesión de grupo es muy adecuada en el 100% de la muestra para esta área, siendo un rango muy importante de donde se puede generar propuestas de mejora, aprovechando el buen ambiente de trabajo.

Talento humano, comunicación y vinculación con la sociedad, tienen en el 80% de los trabajadores un rango muy inadecuado en formación información y comunicación, por lo que las funciones no deben estar bien diseñadas, tampoco los objetivos a cumplir lo cual genera incertidumbre en la retroalimentación de los resultados.

El 60% tanto en gestión del tiempo como en participación, indica que la información necesaria para hacer efectivas las funciones del cargo no se da a tiempo y de igual forma la gestión del tiempo es inadecuada porque no permite planificar vacaciones anuales, y tampoco ritmo de trabajo por cumplimiento de objetivos.

#### 2.9.2.2. CopSoc IstaS 21

Para la utilización del método ISTAS21 se deben ingresar los datos en el software que la página web nos lo otorga de forma gratuita, y del cual se obtiene como resultado el informe preliminar de resultados, es preliminar porque los círculos de prevención van a ser la herramienta más útil para confirmar los factores de riesgo psicosocial que indica el test, con este informe se puede conocer cuántas personas asistieron en total, por áreas y por cargos.

También nos facilita información como edad de los participantes, género, condiciones de trabajo, rango salarial y la percepción objetiva sobre sus circunstancias en el ambiente de su trabajo, de las cuales las más importantes detallo más abajo.

A través de la aplicación informática se configura el cuestionario introduciendo a la información de la empresa, la cual genera un cuestionario adaptada a la realidad de la Universidad Politécnica Salesiana, cabe aclarar que las opciones de la pregunta sobre el rango salarial no se pudieron cambiar pero fue posible explicar a todas las personas que no tomen en cuenta el sello de la moneda de euro, que no se debe realizar ninguna operación matemática, sino que lo reemplacen, mentalmente, por el signo de dólares, es decir si decía €300 de debía interpretar como \$300.

#### 2.9.2.3. Tasa de respuesta

Dar contestación al cuestionario es de forma voluntaria, y la tasa de respuesta ha sido del 79,6% (contestaron 133 trabajadores/as de los 167 a los que se les invitó a la sesión el cuestionario).

El test indica que una tasa de respuesta aceptable debe situarse a partir del 60%.

#### 2.9.2.4. Condiciones de trabajo

En este apartado se describen algunas condiciones de trabajo relevantes para el tema estudiado, ya que son indispensables para determinar un indicio sobre algún factor de riesgo psicosocial que puede afectar a los trabajadores en el presente y en el futuro.

#### 2.9.2.5. Delimitación del grupo y la cantidad de personas estudiadas.

El personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana se compone de varias áreas, es por esto que se ha tomado en cuenta a todos los trabajadores contratados, como indica la tabla número 9, a plazo fijo y a plazo indefinido, sin tomar en cuenta a ningún docente, tampoco a los directores de carrera, ni personal administrativo que dicte cátedra en la universidad.

**Tabla 9.** Tipo de relación laboral

NA?	N	%	Que tipo de relación laboral tienen con UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIA
	36	27.1%	PLAZO FIJO
	0	0.0%	EVENTUAL
	97	72.9%	INDEFINIDO
	0	0.0%	SERVICIOS PROFESIONALES
	0		No contesta
	133		Total

Elaborado por: Paúl Realpe

Fuente: (Salud, 2010)

**Tabla 10.** Cantidad de personas por departamentos.

Indica en qué departamento(s) o sección(es) trabajas en la actualidad.	N	%
ADMINISTRATIVO	60	45,1%
DOCENTES	0	0,0%
BIBLIOTECA	12	9,0%
BIENESTAR ESTUDIANTIL	4	3,0%
CENTRO DE CAPACITACIÓN EN SISTEMAS INFORMÁTICOS	3	2,3%
CENTRO DE CAPACITACIÓN MULTIMEDIAL	2	1,5%
CENTRO DE IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS	5	3,8%
COMUNICACIÓN	4	3,0%
EDUCACIÓN VIRTUAL	4	3,0%
FINANCIERA	10	7,5%
PASTORAL	1	0,8%
SECRETARIA DE CAMPUS	12	9,0%
SISTEMAS	7	5,3%
TALENTO HUMANO	4	3,0%
VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD	2	1,5%
APOYO ACADÉMICO	2	1,5%
ASISTENCIA VICERRECTORADO	1	0,8%
TÉCNICOS DOCENTES	0	0,0%
No contesta	0	
Total	133	

Elaborado por: Paúl Realpe

Fuente: (Salud, 2010)

De acuerdo a los datos referidos anteriormente el departamento administrativo se compone del 45,1% de la muestra, ya que durante la aplicación del test varios

trabajadores se consideraban administrativos pero dentro de áreas como pastoral, financiera, secretarías, y otros más, es decir que se debe tomar en cuenta el porcentaje de trabajadores que se encuentran expuestos por el factor de riesgo denominado por el test conflicto de rol.

Las personas que han colocado la respuesta en algunos casos se consideran del departamento administrativo, a pesar de ser guardias, personal de limpieza, supervisores de dichos servicios, recepcionistas, el equipo técnico de mantenimiento y las demás personas de administración e inventario.

Otras personas se consideran administrativos pero, por ser parte de otras áreas como secretaría, área financiera, bienestar estudiantil y otras, por lo que no para todas las personas está claro el rol que se ejerce en la institución, y que confirmando con el resultado del test se encuentra en un 32,6% de la muestra, este pequeño porcentaje, a pesar de no ser representativo, debe ser un foco de atención para que se intervenga.

Incluso esto se puede deber a que los cargos administrativos no aparecen en el organigrama de la institución, como vimos anteriormente solamente se encuentran áreas que tienen relación directa con el estudiante o con la colectividad, esto produce confusión en cuanto al lugar que ocupan en la empresa, y puede influir sobre la ejecución de actividades o tareas, que no están claras para el trabajador.

**Tabla 10:** Rangos Salariales

Aproximadamente, ¿cuánto cobras neto al mes?	N	%
300 euros o menos	4	3,0%
Entre 301 y 450 euros	56	42,1%
Entre 451 y 600 euros	39	29,3%
Entre 601 y 750 euros	14	10,5%
Entre 751 y 900 euros	10	7,5%
Entre 901 y 1.200 euros	2	1,5%
Entre 1.201 y 1.500 euros	2	1,5%
Entre 1.501 y 1.800 euros	4	3,0%
Entre 1.801 y 2.100 euros	2	1,5%
Entre 2.101 y 2.400 euros	0	0,0%
Entre 2.401 y 2.700 euros	0	0,0%
Entre 2.701 y 3.000 euros	0	0,0%
Más de 3.000 euros	0	0,0%
No contesta	0	
<b>Total</b>	<b>133</b>	

**Elaborado por:** Paúl Realpe

**Fuente:** (Salud, 2010)

Se solicitó a los participantes que no tomaran en cuenta el tipo de moneda, sino que lo tomen como dólares, es decir que si dice €300 euros en realidad se debe tomar como \$300 dólares.

Como se puede observar el 42,1% percibe entre \$301.00 y \$450.00, mientras el 1,5% recibe entre \$1.801.00 y \$2.100, lo que quiere decir que no existe una evaluación del desempeño objetiva sobre la cual las personas puedan acceder a un mejor sueldo por su buen desempeño y la experiencia en el cargo.

Esto se confirma con el riesgo psicosocial que mide el test en cuanto a la estima, el resultado es que el 50% las personas que se encuentran más de 5 y 10 años trabajando, no sienten recibir el reconocimiento al trabajo realizado, a la fidelidad a la empresa o a los objetivos implementados dentro de la misma.

### 2.9.2.6. Prevalencia de la exposición

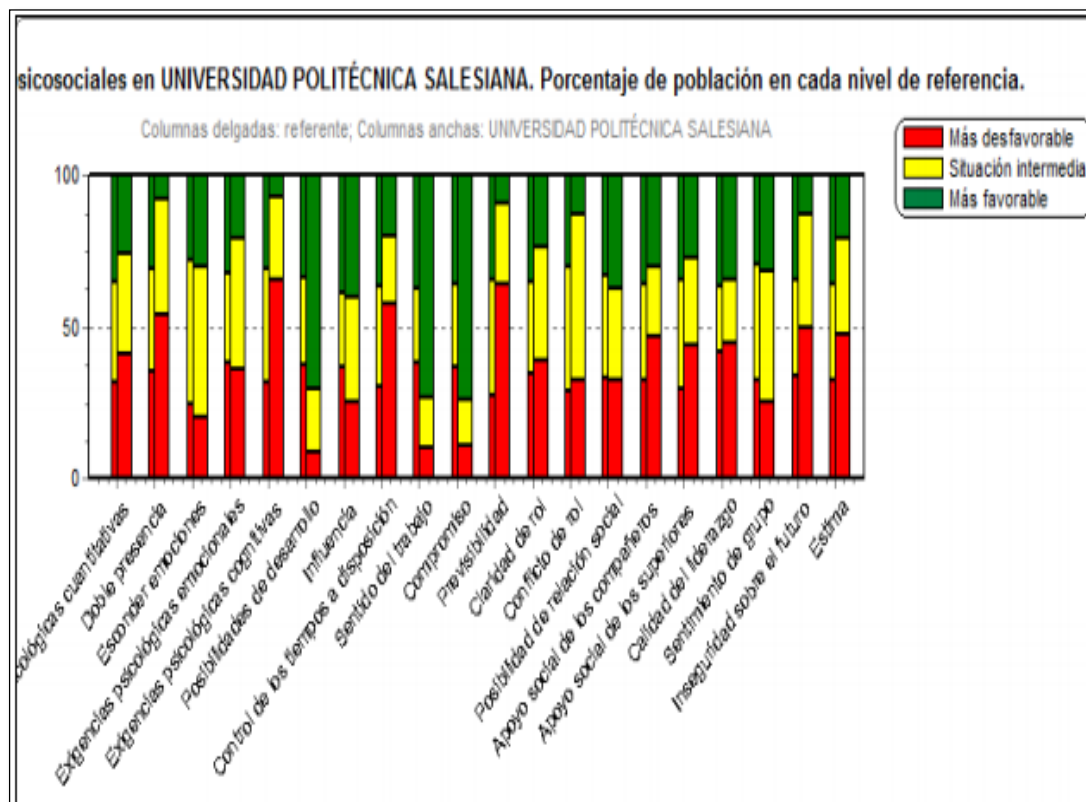
**Figura 3:** Organización de las exposiciones en función de la prevalencia

	Dimensión	Más Desfavorable	Situación Intermedia	Más favorable	
MÁS PROBLEMÁTICAS	Exigencias psicológicas cognitivas	65,1	27,9	7	
	Previsibilidad	63,9	27,1	9	
	Control de los tiempos a disposición	57,3	22,9	19,8	
	Doble presencia	53,8	38,6	7,6	
	Inseguridad sobre el futuro	50	37,1	12,9	
	Estima	47,7	31,1	21,2	
	Apoyo social de los compañeros	46,6	23,3	30,1	
	Calidad del liderazgo	44,4	21,1	34,6	
	Apoyo social de los superiores	43,6	29,3	27,1	
	Exigencias psicológicas cuantitativas	41,2	32,8	26	
	Claridad de rol	38,6	37,8	23,6	
	Exigencias psicológicas emocionales	36,2	43,1	20,8	
	Conflicto de rol	32,6	54,5	12,9	
	Posibilidad de relación social	32,3	30,1	37,6	
	Influencia	25,2	34,4	40,5	
	Sentimiento de grupo	25	43,2	31,8	
	Esconder emociones	19,8	49,6	30,5	
	MENOS PROBLEMÁTICAS	Compromiso	11	15	74
	O FAVORABLES	Sentido del trabajo	9,8	16,7	73,5
Posibilidades de desarrollo		8,4	21,4	70,2	

**Elaborado por:** Paúl Realpe

La tabla anterior muestra las 20 exposiciones ordenadas en función de las situaciones más desfavorables para la salud, es decir, la primera exposición es la que afecta en mayor proporción a la plantilla y, la última, es la que concentra menor proporción de trabajadores expuestos a la situación más desfavorable.

**Figura 4:** Exposición psicosociales



**Fuente:** (Salud, 2010)

Como se puede observar, existen varias exposiciones a los factores de riesgo psicosocial que afectan a cierto porcentaje de la muestra, entre ellos podemos contrastar con el Test de Navarra los rangos inadecuados en formación información y comunicación, evidenciando por medio del ISTAS21 que si existe una alta exigencia psicológica cognitiva, ya que la falta de información sobre los objetivos del cargo, la descripción arbitraria de funciones, provoca que la gente trabaje más de lo adecuado, ya que tiene que buscar dicha información por otros medios, y esto da un resultado negativo ya que la falta de comunicación se debe solucionar por medio de tiempos y procedimientos, anteriormente descritos, la falta de los mismos tiene como consecuencia que no se pueda determinar ni el cargo ni el área responsable de los mismos, sean negativos o positivos.

Otro factor que se confirma es con la gestión del tiempo contrastándola con el control de tiempos a disposición, que en los dos test quiere decir lo mismo, es la autonomía con la que un trabajador estima el tiempo a demorarse en una tarea y mediante ese conocimiento mejora el tiempo del proceso, de igual forma por la naturaleza del negocio de la empresa, el trabajador tiene que ajustarse más a los horarios de los clientes en este caso de los estudiantes, razón por la cual no pueden tomar vacaciones en matriculas o al inicio de clases.

El alto rango del factor de previsibilidad confirma que la información, formación y comunicación son inadecuadas en los dos test, ya que la gestión de la información para desempeñarse en el cargo no es la correcta y aparte no es oportuno, es decir que no se la tiene al momento que se necesita.

La doble presencia es un factor que confirma que la gestión del tiempo es inadecuada porque los trabajadores no pueden pasar el tiempo que necesitan con su familia, el hecho de no poder organizar su trabajo de acuerdo a objetivos bien planteados y también no tener funciones claras con responsabilidades específicas, puede provocar que la gente tenga que trabajar más tiempo del normal, y también se la inadecuación en este factor para un alto porcentaje de la población es que no pueden escoger sus vacaciones por que dependen del tiempo de vacaciones de los estudiantes.

Otros factores como la estima y la inseguridad en el futuro, se encuentran derivados de los anteriores, ya que la primera es cuanto el trabajador no se siente valorado al solicitar ciertas herramientas, material o información para el trabajo y no es concedido, genera una perspectiva de que a la empresa no le importa, de cierta forma esto se traduce en la inseguridad sobre el futuro ya que como no hay un buen flujo de información, se presenta la incertidumbre sobre los objetivos del cargo, las funciones y las metas a cumplir, por lo que no hay retroalimentación de los resultados.

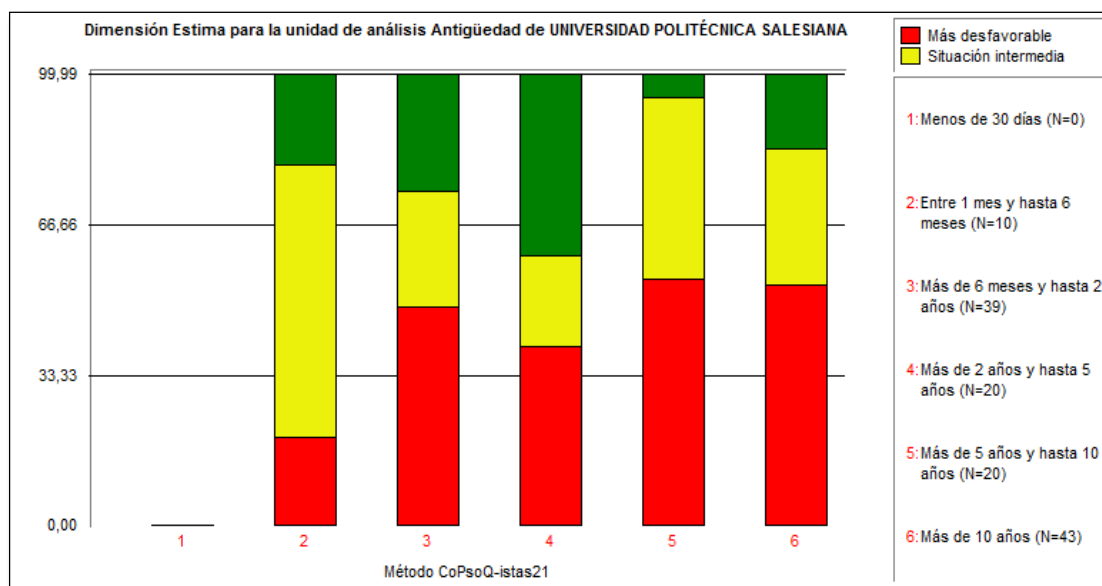
La cohesión de grupo se confirma con el compromiso que tiene un grado bajo de incidencia en los trabajadores, esto es lo que sostiene al grupo y lo ayuda a continuar con el trabajo a pesar de las adversidades, y este factor es tan importante que puede ser el



que no permita una rotación de personal dañina para la empresa, pero es una amenaza al continuar sin intervenir en los otros factores de riesgo.

2.9.2.7. La antigüedad y los asensos en relación con la estima y su consecuencia.

**Figura 5:** Antigüedad en relación con el reconocimiento por su trabajo



**Fuente:** (Salud, 2010)

Inclusive casi el 50% las personas que trabajan entre 2 y 5 años en la institución, se sienten no reconocidos por su trabajo.

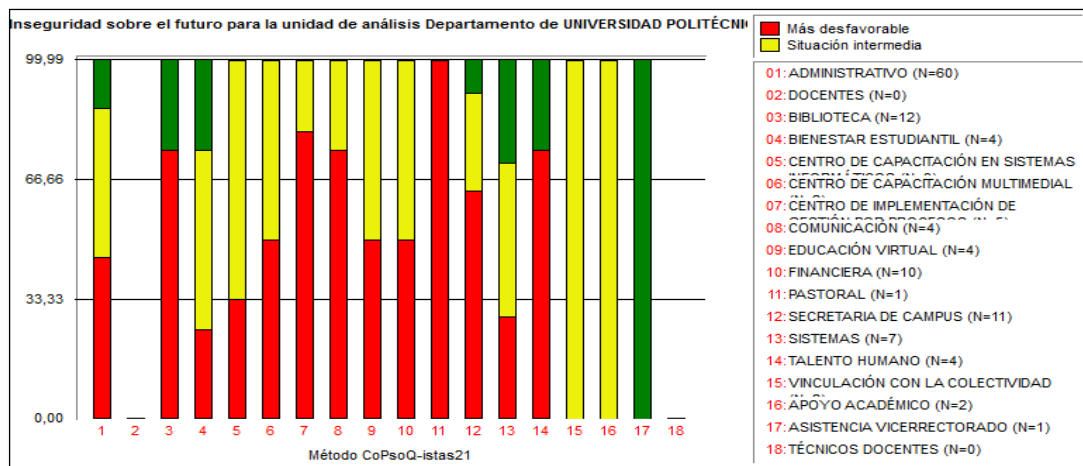
**Tabla 13.** Asensos para el personal.

Desde que entraste en UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA, ¿has ascendido de categoría o grupo profesional?	N	%
Sí	51	38,6%
No	81	61,4%
No contesta	1	
<b>Total</b>	<b>133</b>	

**Fuente:** (Salud, 2010)

Se puede observar que el 61,4% plantea que no ha sido ascendido, es decir que más de la mitad de las personas tienen inseguridad sobre su futuro ya que sienten que la empresa no tiene ningún plan para que la persona pueda adquirir mayores responsabilidades en base a los conocimientos adquiridos, mejora de sueldo, al mismo tiempo que una correcta capacitación, esto hace que el compromiso con la empresa sea el más adecuado, y esto puede producir diversas respuestas de parte de los trabajadores hacia los clientes que son los estudiantes y sus familias, incluso extendiéndose este bienestar hacia su familia.

**Figura 6:** Inseguridad sobre el futuro para la unidad de análisis del departamento de la Universidad Salesiana



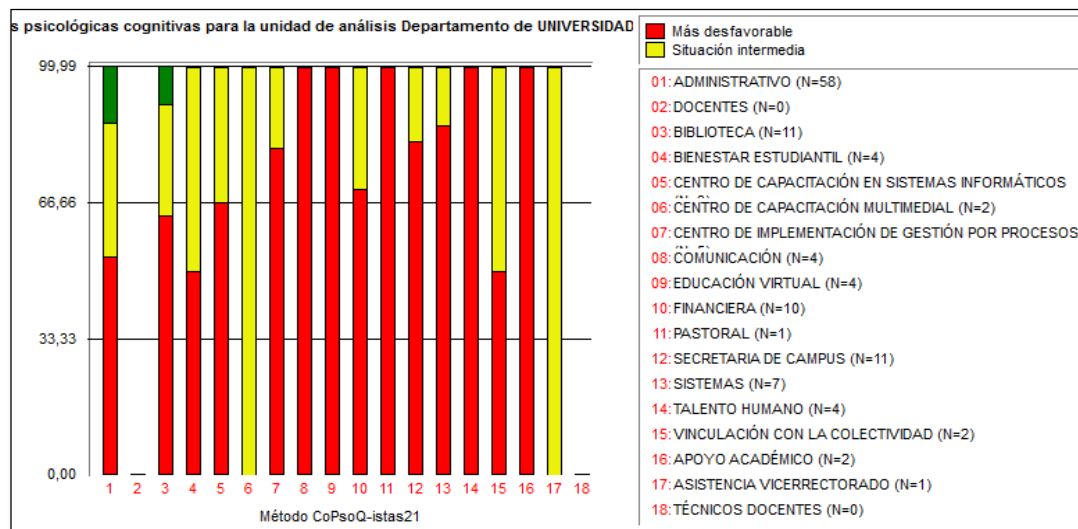
**Fuente:** (Salud, 2010)

La consecuencia de la alta prevalencia entre la antigüedad de las personas y falta de reconocimiento es la inseguridad sobre el futuro, el cual es un riesgo psicosocial latente en la mayoría de los trabajadores, esto es generado por la falta de reconocimiento por el trabajo realizado y por la escasa promoción de personal, lo que incluye carencia de capacitación y formación.

2.9.2.8. Exigencia psicológica cognitiva en relación con la influencia y la previsibilidad.

La exigencia psicológica cognitiva, se hace presente cuando el trabajador tiene que acoplarse a la falta de herramientas, procesos, procedimientos y normas, siendo uno de los factores de riesgo psicosocial que puede provocar niveles de estrés en sus trabajadores, ya que el no proporcionar las herramientas adecuadas para que el puesto de trabajo se adapte al trabajador, fomenta pasividad y estancamiento, la misma se presenta cuando percibe algún factor de riesgo como el nivel de influencia visto anteriormente y la baja estima.

**Figura 7:** las exigencias psicológicas cognitivas afectan a la mayoría de trabajadores de todas las áreas para la unidad de análisis del departamento de la Universidad Salesiana



Fuente: (Salud, 2010)

Se puede comprobar, las exigencias psicológicas cognitivas afectan a la mayoría de trabajadores de todas las áreas, es decir que tienen que hacer un cierto esfuerzo para acoplarse a las funciones y objetivos del cargo, las cuales puede lograr eficientemente, siempre que no falten las herramientas y la información necesaria entregada por la institución para el correcto desenvolvimiento del trabajador en su puesto.

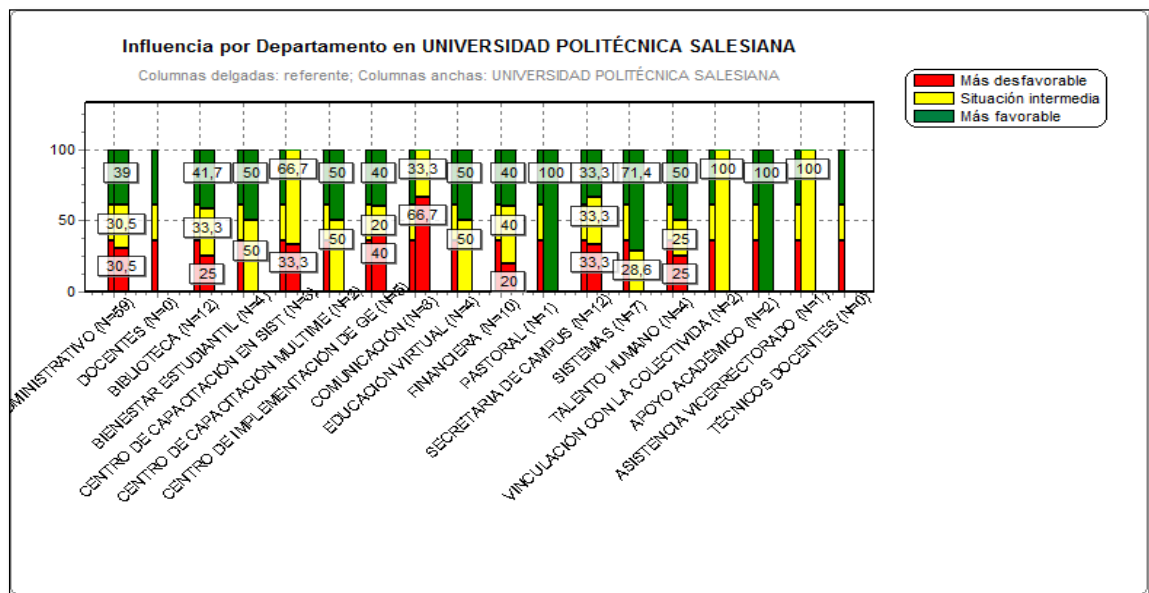
**Tabla 13:** Decidir cómo organizar el trabajo.

En tu día a día, ¿tus superiores te permiten decidir cómo realizas tu trabajo (métodos, orden de las tareas...etc)?	N	%
Siempre	16	12,0%
Muchas veces	14	10,5%
Algunas veces	28	21,1%
Sólo alguna vez	38	28,6%
Nunca	37	27,8%
No contesta	0	
Total	133	

**Fuente:** (Salud, 2010)

Se puede observar que el 28,6% de los trabajadores solo alguna vez han permitido que puedan elegir su forma de trabajar, también tenemos que al 27,8% nunca le han preguntado, a pesar de que si hay también un considerable porcentaje a quienes si les hacen participar sobre las decisiones de su forma de trabajar, en este caso al 12% de la muestra se les apoya en decidir un proceso de trabajo, este factor de riesgo psicosocial al que se encuentran expuestos es denominado por el test como influencia, que es la capacidad de influencia que tiene el trabajador en la forma de realizar su trabajo, si puede planificar la cantidad de trabajo diaria o semanal, si se le pregunta su opinión para realizar cualquier cambio o mejora y el orden que realiza las tareas.

**Figura 8:** Influencia del departamento de la Universidad Salesiana

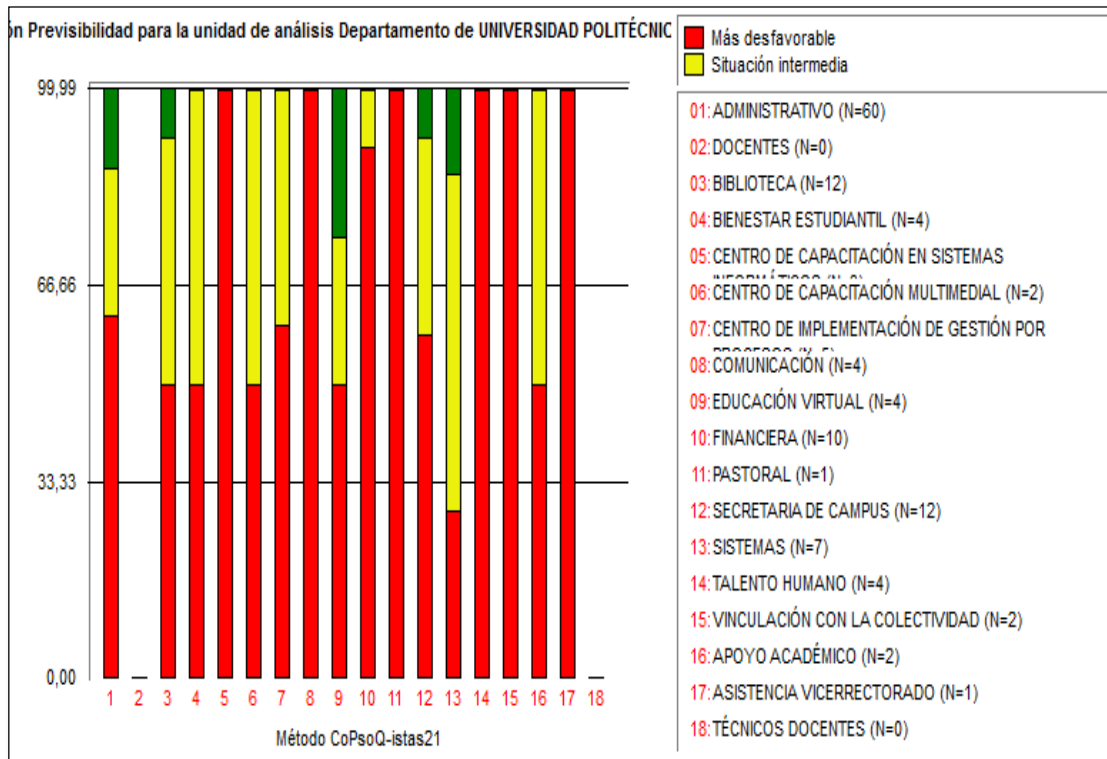


**Fuente:** (Salud, 2010)

La falta de influencia genera una alta exigencia cognitiva, porque el trabajador tiene que acoplarse al puesto de trabajo en lugar de que el puesto de trabajo se adapte al trabajador y que se le de toda la apertura para realizar sus funciones efectiva y eficientemente.

La previsibilidad es otro factor que genera altas exigencias cognitivas ya que se relaciona con el nivel de preocupación que tiene la empresa por dar a sus trabajadores toda la información necesaria para que realicen adecuadamente sus actividades.

**Figura 9:** Previsibilidad para la unidad de análisis del departamento de la Universidad Salesiana



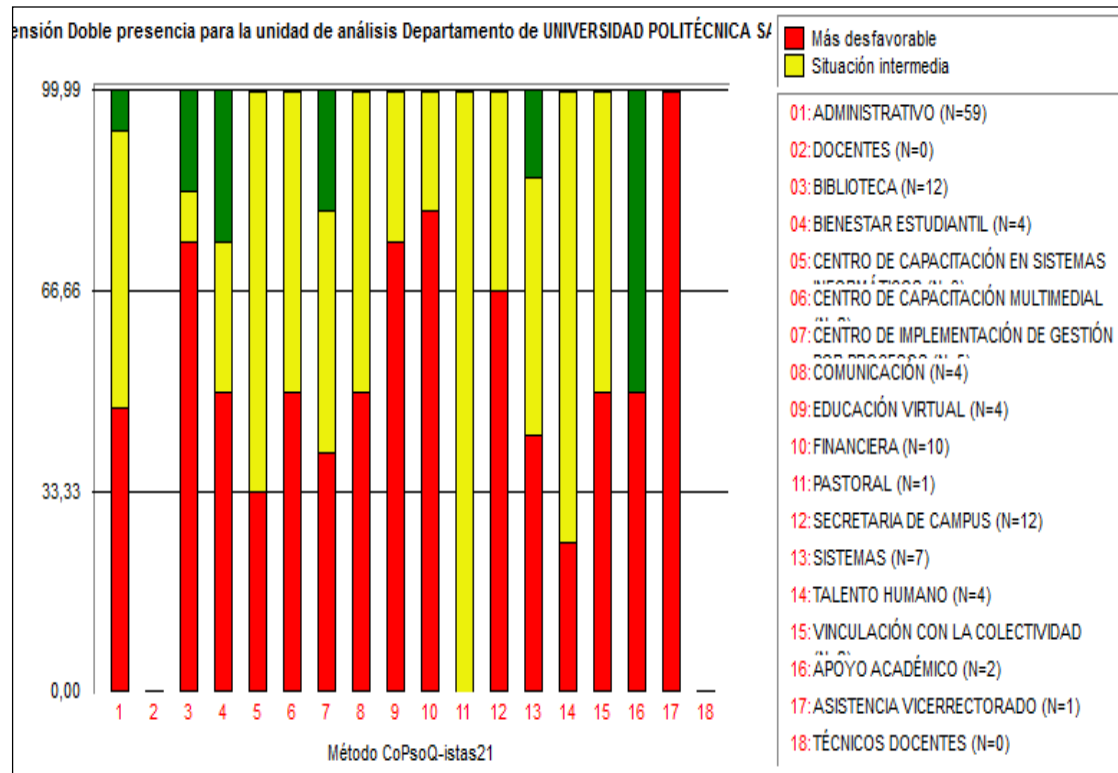
**Fuente:** (Salud, 2010)

Como se puede observar la mayoría de áreas tienen una alta cantidad de trabajadores expuestos a este factor de riesgo psicosocial, por lo que en consecuencia también existe una alta exigencia cognitiva.

### 2.9.2.9. Doble presencia.

El ritmo de trabajo en esta institución educativa, no permite que las personas puedan escoger sus vacaciones anuales, ya que muchas de las áreas prestan sus servicios a los estudiantes.

**Figura 10:** Dimensión doble presencia para la unidad de análisis del departamento de la Universidad Salesiana



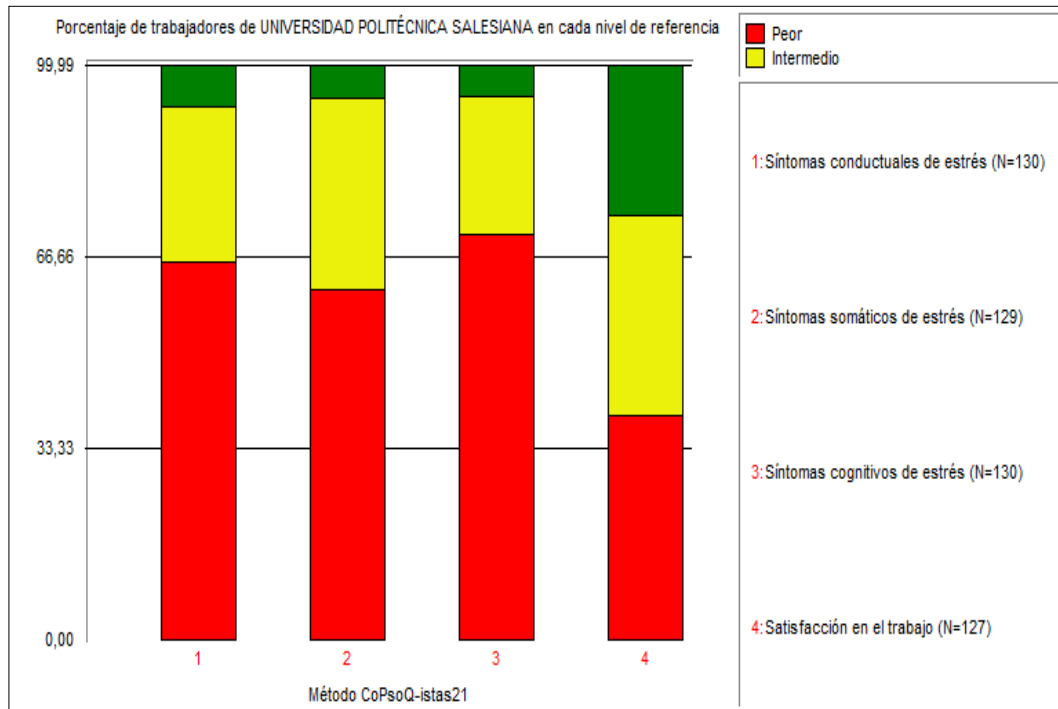
**Fuente:** (Salud, 2010)

Se puede evidenciar que la mayoría de áreas sobrepasan el 33,33%, confirmando otro factor de riesgo psicosocial que con una constante exposición puede agravar cualquier signo de los trabajadores de presentar Burnout.

Los factores como conflicto de rol, claridad de rol y calidad de liderazgo, son bajos, pero también se debe intervenir en ellos, para llegar a una intervención exitosa se debe rediseñar el manual de funciones, manual de procedimientos y diseño de procesos.

### 2.9.2.10. Síntomas de estrés

**Figura 11:** Síntomas de estrés



**Fuente:** (Salud, 2010)

De acuerdo al informe preliminar del test se denota que existe un alto nivel de estrés tanto en hombres como mujeres en los niveles conductuales, somáticos y cognitivos; además de un nivel medio de estrés en función de la satisfacción del trabajo.

### 2.10. Círculos de prevención

Realizados por áreas, los círculos de prevención, consolidaron la información de los resultados expuestos por el informe preliminar, fueron reuniones mantenidas con voluntarios de cada departamento, las mismas fueron filmadas con el consentimiento de los participantes con el único objetivo de captar la información de primera mano y reproducirla para su análisis posterior, los datos recogidos se encuentran determinados de acuerdo al siguiente detalle:



### 2.10.1. Departamento de administración e inventarios

Se caracteriza por tener contacto directo con los clientes tanto internos como externos, lo que provoca varias interrupciones en el trabajo, en el análisis de carga laboral se debe tomar en cuenta el tiempo que lleva atender a los clientes externos, proveedores y solventar las demandas de los clientes internos al mismo tiempo.

Las tareas son centralizadas en las jefaturas, ello provoca la confirmación de las altas exigencias psicológicas cognitivas, tal como lo muestra el informe preliminar del test, por lo que se requiere de más personal que realice las tareas administrativas, tales como: control de activos fijos, inventario, seguimiento, búsqueda de proveedores y realización de contratos con los mismos y verificación de cumplimiento.

La misma situación aporta para que exista el factor de doble presencia, ya que el alto volumen de las tareas hace que el horario se extienda del preestablecido.

El factor de previsibilidad es confirmado, ya que al canalizarse la información de forma centralizada, no todos los trabajadores del área conocen las disposiciones o requerimientos de otras áreas, por otro lado la información llega tarde y los trabajadores no pueden adaptar su ritmo de trabajo a los retrasos que se da en toda la organización y los líderes sostienen el grupo informando verbalmente, pero esta medida adoptada no es efectiva, sin desmerecer el trabajo de las personas, ya que el problema de raíz que es la distribución de funciones, establecimiento de procesos y procedimientos por áreas, la cual debe ser documentada y mejorada.

Esta misma problemática, afecta a la comunicación, porque los jefes deben cumplir tareas fuera del departamento, en consecuencia toda la información por e-mail, llega solamente a los correos electrónicos de las jefaturas, y si el mismo no se encuentra en el departamento, reasigna el trabajo en su llegada, lo que retrasa el trabajo, elevando los niveles de estrés.

Finalmente, aunque el departamento posee un alto nivel de compromiso, orientación a resultados y solución de problemas, continúan teniendo inconvenientes en solucionar con clientes externos (proveedores) y usuarios internos (áreas de la Universidad), ello

confirma el alto riesgo de estima que indica el informe del test, ya que no sienten que la gente no reconoce su trabajo.

Se debe revisar la ergonomía del lugar, ya que los computadores, escritorios, sillas y archivadores, no son adecuados para el trabajo a realizar.

Cabe recalcar, que el apoyo entre compañeros, superiores y el liderazgo del área es muy bueno y esto impide que los otros factores de riesgo sean tan nocivos para los trabajadores, eleva el compromiso y el trabajo en base a resultados.

Las personas indican que todos estos sucesos en el trabajo diario generan niveles altos de estrés, este síntoma es indicativo de que los factores de riesgo psicosociales ya están afectando al personal de esta área.

#### 2.10.2. Departamento de Biblioteca – discapacidad

Solamente en esta área, se dividió al personal con discapacidad, y se tomó en cuenta los mismos factores que afectan al departamento de biblioteca en general y por medio del círculo de prevención se pudo evidenciar lo siguiente:

En cuanto a las personas que tiene discapacidad visual, uno de los factores que más afecta, es la falta de ergonomía del lugar, empezando desde la parte exterior de su área de trabajo, hasta el mismo departamento, confirmándose el factor de riesgo de estima, ya que no sienten que el empleador se preocupe por su bienestar y por ende no es valorado su trabajo, y a su vez el factor de inseguridad, que se produce dado que sienten que su trabajo no lo están realizando bien, al no ser tomados en cuenta para las decisiones a nivel general y departamental, piensan que se los puede separar en cualquier momento.

La comunicación para estas personas es inadecuada, ya que ellos deben traducir de manera especial los comunicados que les remiten vía correo electrónico, esto confirma la alta exigencia psicológica cuantitativa que tiene que ver con el volumen de trabajo y tiempo disponible para realizarlo, así como también las interrupciones que generan otros asuntos del trabajo, para lo cual hay que revisar el asunto de la movilización de estas personas por toda la institución. Es elevado también el riesgo de las altas exigencias

psicológicas cognitivas que debe realizar el personal al encontrarse con información que no pueden codificar para comprender y acatar las disposiciones.

En cuanto a la persona con discapacidad cognitiva, se evidencia el factor de claridad de rol, ya que por la falta de ergonomía para su trabajo, tiene que pararse en la puerta para recibir a los estudiantes, no tienen un mostrador, por lo que no tienen físicamente la autoridad para dirigirse a los estudiantes, esto también confirma el riesgo de la estima y del conflicto de rol, ya que las instrucciones que desea dar a los estudiantes no siempre son escuchadas con respeto, por lo que contradice el servicio al usuario, con el sentimiento que le genera no sentirse escuchado, ni respetado como trabajador en sus funciones.

Para todas las personas de esta área y grupo, no es posible tomar vacaciones en las fechas que deseen, ya que deben ajustarse al tiempo que los estudiantes están en clases.

### 2.10.3. Departamento de Biblioteca

Uno de los factores que más afecta al personal, son el espacio y la ergonomía del lugar, el primero dado que la mayoría de libros de la biblioteca interna, deberían estar en biblioteca externa, y no hay alguien responsable directamente de ella lo que indica también que hace falta personal, también porque el espacio de la biblioteca externa es muy reducido.

El volumen de trabajo es alto, lo que explica la alta exigencia psicológica cuantitativa y cognitiva, añadiendo a esto que se trabaja en un medio adverso ya que el subsuelo del área es frío convirtiéndose en otro factor de riesgo adicional de tipo físico, pero que tiene como consecuencia agravar los factores de riesgo como previsibilidad, ya que no se ha entregado los implementos necesarios para la comodidad del trabajador.

El personal de la biblioteca no puede tomar vacaciones en el tiempo deseado, dado que deben ajustarse al horario de los estudiantes.

Se descarta la claridad de rol, ya que con el ingreso de la nueva directora, se han definido más funciones para cada trabajador.

El conflicto de rol se evidencia, porque hay maltrato por parte del usuario interno y externo, además existe una percepción generalizada, acerca de las personas que trabajan en la biblioteca, suponiendo que no poseen ningún nivel de instrucción formal, lo que también concuerda con el factor de riesgo de estima e inseguridad, ya que no se reconoce su trabajo y todo el proceso interno que se sigue para alcanzar los resultados.

Es importante tomar en cuenta el alto compromiso del personal, así como su orientación hacia el buen servicio al cliente y a resultados.

#### 2.10.4. Departamento de Bienestar Estudiantil

Uno de los factores que más afecta a esta área constituye la claridad de rol, ya que atienden a estudiantes, en asuntos que van más allá de la parte administrativa, problemas de comportamiento y emocionales, y se ven llamados a escuchar y a solventar dudas que los mismos generan, esto puede quitar tiempo para continuar con el trabajo cotidiano y se evidencia la exigencia psicológica cuantitativa que existe, y también las exigencias psicológicas emocionales y cognitivas.

El control de tiempos a disposición se ve afectado porque no existe el suficiente personal para suplir las funciones de otros trabajadores y que se pueda elegir el periodo de vacaciones, siempre está supeditado al periodo estudiantil

La comunicación es irregular, dado que no siempre se genera información adecuada en el momento preciso, esto conlleva a preguntar a cada área sobre los temas que los estudiantes requieren, esto confirma el factor de previsibilidad que el test muestra en el informe.

Si bien es cierto el liderazgo no es un factor que el test mostró como riesgoso, es importante tomar en cuenta que existe un liderazgo legítimo y uno ilegítimo, que por cuestiones legales no se ha logrado encuadrar los dos tipos de liderazgo en una sola persona, pero el hacerlo fortalecería más el área.

Se debe revisar el espacio físico tanto en oficinas como del archivo.

Cabe mencionar que el apoyo entre compañeros, el compromiso por el trabajo y apoyo de los superiores es bueno.

#### 2.10.5. Departamento de Gestión de Procesos

Uno de los factores más relevantes constituye la falta de seguridad, ya que iniciaron como un proyecto, el cual para que se formalice como departamento debe ser aprobado por la rectoría mayor, esto trae inseguridad.

El organigrama se encuentra mal estructurado lo que corrobora el factor de inseguridad, a pesar de que ellos están encargados de generar un organigrama para la Universidad (Universidad Politécnica Salesiana, 2013), este es muy general, por lo que su situación resulta preocupante.

La ergonomía del lugar tiene que adecuarse más, a pesar de un pequeño ajuste, para el nivel y tipo de trabajo que se realiza en el departamento, falta adecuar las secciones del ambiente, incluso el nivel de tecnología de las máquinas que utilizan, ya que este debe ser óptimo para alcanzar los resultados en los tiempos solicitados, esto confirma la exigencia psicológica cognitiva, porque se debe hacer el doble esfuerzo para alcanzar el resultado propuesto.

La información no siempre es adecuada ni a tiempo, por lo que tienen que recabar información que aún no está generada por otras áreas, esto conlleva doble trabajo, además del aspecto que por un tiempo se mantuvieron sin jefe, por lo que es indispensable la organización de las funciones, tareas y responsabilidades, lo cual se evidencia con el factor del test en calidad de liderazgo.

#### 2.10.6. Departamento de Secretaría

El espacio físico es uno de los problemas que más afectan al personal, esto confirma la exigencia psicológica cognitiva, ya que el volumen de trabajo es muy alto, y si la tecnología y el manejo del archivo dificulta los procesos, se debe ejecutar un doble trabajo por cada alumno, denotándose que el archivo es compartido.

La ergonomía del lugar es inadecuada, ya que no existe una ventilación adecuada, así como la luz, el diseño de los módulos y la temperatura no son los apropiados.

La información no siempre es a tiempo ni adecuada, lo que concuerda con el factor de previsibilidad, generándose molestias en los usuarios, así como su maltrato, lo que también confirma factores como la autoestima y la inseguridad. Es importante recalcar que este manejo de información poco a poco ha ido mejorando.

El volumen de trabajo varía, ya que en temporada de matrículas, es mayor, esto se deriva en el aumento en los niveles de estrés y mayor cansancio al concluir la jornada laboral, a esto se suma que nunca pueden tener vacaciones a su elección dado que siempre deben estar en esta temporada desempeñando sus funciones.

Los horarios son por turnos, ya que la secretaría abre más de ocho horas, y esto debe mirarse por cargo, ya que no es lo mismo atender a personas en la mañana que en la tarde, ya que en el primer horario la mayoría son jóvenes y en el otro lapso del día la mayor parte de gente es adulta, generalmente trabajan y son mucho más impacientes.

Se evidencia que la estructura organizacional es centralizada ya que todas las disposiciones a pastoral y a la sede Quito vienen de Cuenca.

Existe una actividad proactiva por parte del área de secretaría, que es crear integraciones del área con el fin de conversar sobre inconvenientes que surgen en el trabajo, alcanzando acuerdos y eliminando las fuentes de estrés, ante esto se confirma que el liderazgo es muy bueno, así como el apoyo entre compañeras y superiores.

La persona que labora en secretaría de pastoral, ejerce funciones con menor presión, en comparación con las tareas y funciones de secretaría, y a esto se puede añadir que el liderazgo es bueno, ya que comprende a todos los padres que dirigen al Universidad.

No existe reconocimiento en cuanto al trabajo que realizan, por parte de los usuarios, ya que han sufrido agresiones verbales, esto confirma los niveles altos en el riesgo de estima.

En este departamento si se ha tomado en cuenta la antigüedad de algunas personas para elevar el sueldo o las funciones, pero no existe una planificación fija.

Hacen falta integraciones y momentos de esparcimiento, así como capacitaciones, así como también una inducción del personal nuevo.

#### 2.10.7. Departamento de Servicios Generales y mantenimiento

Uno de los factores que más afecta a esta área, se constituye el apoyo social de los superiores y los compañeros, esto se evidencia al plantearse que existen grupos y personas divididas dentro de las áreas, por creencias personales y convicciones culturales, esto ha generado un mal clima de trabajo.

En cuanto al área de los técnicos de mantenimiento no existe este inconveniente, los inconvenientes que a veces surgen es que siempre deben cumplir con su objetivo a pesar de que no siempre cuentan con herramientas y protecciones óptimas para el trabajo, si bien es cierta esta situación ha mejorado pero aún no se ha resuelto en su totalidad.

El trabajo en el área de limpieza y mantenimiento, está ya establecido por funciones determinadas, por lo que se descarta el alto riesgo de previsibilidad, también los horarios son estables, no sobrepasan el tiempo establecido, por lo que se descarta el factor de doble presencia, antes se quedaban más tiempo porque tenían horas extras, pero ya no se exige cumplir estas horas.

La cuestión de antigüedad no se ha tomado en cuenta para variar los sueldos, esto confirma el factor de alto riesgo en cuanto a la estima y la seguridad, además del hecho que no existe un área física para ellos donde puedan descansar adecuadamente entre las horas de trabajo dado que físicamente se demanda bastante energía.

Ya no existen convivencias, capacitaciones ni momentos para convivir, eliminando conflictos interpersonales presentes en el ambiente laboral.

#### 2.10.8. Departamento de Sistemas

La carga de trabajo es alta, y los trabajadores sobrepasan el tiempo establecido, a pesar de que esto se les reconoce con horas extras, pero no siempre compensa el dinero a las cuestiones personales, esto confirma la alta exigencia psicológica cognitiva y la doble presencia.

Esto también se debe a que no existe el personal suficiente para que realice funciones de asistencia y monitoreo.

A pesar del factor de previsibilidad, el cual no se muestra como alto en el informe, los trabajadores sienten que no se les incluye en reuniones importantes y por lo tanto no siempre disponen de la información adecuada y a tiempo.

Cabe aclarar que las funciones y los procedimientos están definidos por cada trabajador, pero algunas funciones se encuentran centralizadas por lo que algunos tienen mayor cantidad de trabajo y responsabilidades que otros, para lo cual haría falta más personal.

Hacen falta mecanismos para transportar los equipos desde un área al Departamento de Sistemas, debido a que estos son pesados y traen complicaciones físicas.

Se debe revisar la iluminación y el espacio físico, dado que se encuentra mal distribuido.

El compromiso, el apoyo entre compañeros y superiores es un factor positivo en esta área.

Hacen falta integraciones del personal para conocerse y generar mayor confianza.

#### 2.10.9. Departamento de Talento Humano

En esta área el factor que más afecta es el de las altas exigencias psicológicas cuantitativas, esto se confirma ya que las funciones son centralizadas, en la jefatura y en los asistentes, por lo que se requiere más personal, así como se debe definir de mejor manera las funciones.



La misma situación de la sobre carga de trabajo provoca que exista alta exigencia psicológica cognitiva y también se suelen esconder las emociones, ya que las personas deben acatar las disposiciones de los superiores, a pesar de que las funciones no estén adecuadamente clasificadas por puesto, esto también conlleva que algunos trabajadores se queden trabajando más tiempo del horario establecido.

La claridad de rol se ve evidenciada por la falencia en la distribución de tareas, responsabilidades y funciones.

El control de los tiempos a disposición se ve afectado por el horario que los estudiantes tienen, ya que deben ajustarse a las temporadas en la que estos ingresan, por lo que no se pueden elegir sus días para tomar sus vacaciones.

El riesgo de previsibilidad es alta, esto se confirma al entender que la cantidad de información se convierte en un cuello de botella en el canal de comunicación, por lo que no se alcanza el tiempo para leer todos los correos y realizar todo el trabajo.

Factores como el sentido de trabajo, la posibilidad de desarrollo de las habilidades y el compromiso sostienen la estabilidad de trabajo del área.

#### 2.10.10. Departamento de Seguridad (Guardianía)

El factor que más se debe tomar en cuenta es el trabajo en horarios rotativos, esto desgasta la esfera física y emocional de la persona, ya que se alteran los procesos naturales del ser humano como habituarse a buscar un espacio de descanso, de actividad física y el relajarse y compartir en familia, esto no se puede elegir, entonces hay que implementar algún otro beneficio que cubra la falta de este porque es uno de los que genera mayor estrés y por lo tanto acarrea mayor posibilidad de una enfermedad profesional.

La misma situación confirma el factor de doble presencia, ya que en momentos que su familia requiera no pueden contar con esta persona ya que se encuentra en horas laborables.

El factor de riesgo psicosocial de falta de comunicación, información y comunicación, el grupo confirma que no se hace inducción, por lo tanto no se conoce siempre al nuevo personal.

Se descartan valores como la previsibilidad ya que siempre se encuentran al tanto de lo que ocurre en la Universidad, también el apoyo de los compañeros y superiores que es eficaz, la cohesión de grupo es positiva ya que siempre juegan fútbol o vóley, esto confirma que las actividades en grupo fortalecen los lazos de amistad y compañerismo.

El control sobre los tiempos a disposición también es un factor de riesgo porque tienen que acudir cuando hay más demanda de trabajo, esto es a inicios y fin de clases, fechas en las que no pueden solicitar vacaciones por la cantidad de trabajo, este aspecto, así como en el aspecto ergonómico, se da prioridad a los clientes despreocupándose por el bienestar de los trabajadores.

La calidad de liderazgo aparece en el test como alta, ya que no tienen jefe, a pesar de que el rector les ha mencionado que pueden manejarse solos, el apoyo de un líder hace falta para sentirse seguros y respaldados en sus labores.

#### 2.10.11. Departamento de Comunicación y Cultura

El factor más visible es el espacio físico el cual se ve afectado por la separación entre el área de comunicación y el de cultura, en el departamento de cultura las actividades están centralizadas en una sola persona, y en el área de comunicación no existe un líder estable, ya que todas las órdenes vienen desde el Vicerrectorado (UPS, 2014), esto confirma el factor de las altas exigencias psicológicas cuantitativas en las dos áreas dentro del departamento, ya que al ser tareas centralizadas, en comunicación y resultados piramidales, las interrupciones son continuas y esto demora las otras actividades, disminuyendo el tiempo para cumplir con los objetivos a corto y largo plazo.

La misma circunstancia provoca el factor de doble presencia, ya que el trabajo demanda más tiempo del que se dispone para hacer el trabajo, y el tiempo que deben tener para

sus tareas personales se ve afectado, de igual forma las exigencias psicológicas cognitivas se elevan al momento de intentar alcanzar con todas las actividades.

Como las órdenes vienen desde el Vicerrectorado (UPS, 2014), existe una exigencia encaminada a esconder las emociones ya que no se pueden negar a las disposiciones, y tampoco se ha generado la apertura para plantear estos inconvenientes en el trabajo.

El factor de previsibilidad se encuentra en el test, como uno de los riesgos, esto se debe a que no se tiene planificada la información del área, por lo que al momento en el que algún usuario la requiere, siempre se la entrega con demoras o de manera imprecisa.

Las funciones no se encuentran bien distribuidas, el compromiso de las personas permite que se trabaje en grupo, y esto hace que el área logre los resultados esperados, por lo que cabe recalcar que el compromiso es alto y se descarta el factor de bajo apoyo social entre compañeros

El hecho de que no exista un jefe visible, hace que el test haya indicado como riesgo la calidad de liderazgo.

#### 2.10.12. Departamento Financiero

La circunstancia más adversa para esta área es la falta de espacio, ventilación y del servicio higiénico el cual se encuentra en el subsuelo, de igual forma el archivo y la temperatura del lugar, esto provoca altas exigencias psicológicas emocionales, ya que los trabajadores deben tener un alto sentido de trabajo y adaptación para mantenerse trabajando en estas condiciones.

El volumen de trabajo siempre es alto, pero se eleva más en matrículas, esto confirma la alta exigencia psicológica cuantitativa, ya que no se alcanza a realizar todo el trabajo en las horas previstas, esto conlleva más tiempo del establecido y por lo tanto también se confirma la doble presencia.

#### 2.11. Conclusiones del test.

Se debe plantear un plan de trabajo que tenga como objetivo solucionar sistemáticamente los inconvenientes que surgen en cada departamento, con un

tratamiento diferente en cada uno, ya que son diferentes, específica por área, por cargo y por individuo, ya que los riesgos psicosociales se presentan de diferente forma en cada ambiente.

Se debe revisar la ergonomía y el espacio físico de toda la Universidad, claramente se da más espacio físico y seguridad para el estudiante, que para los trabajadores.

La universidad tiene que retomar actividades que se realizaban anteriormente como convivencias, actividades en grupo, paseos y festejos en días próximos a los festivos, pero considerando que no sean días como fines de semana o feriados, deben ser días de trabajo y en horas laborales.

La comunicación es piramidal por lo tanto se requiere que algunas decisiones se descentralicen con el fin de que la sede Quito Campus el Girón y posteriormente cada área pueda adoptar el poder en muchos aspectos, esto es factible en evidencia del alto compromiso y una calidad de liderazgo que no es perjudicial y por lo tanto se la puede mejorar,

Los sueldos se deben ajustar mejor, al igual que las funciones las cuales permiten generar un plan de carrera, así como evaluaciones de desempeño con el fin de captar necesidades de capacitación para el personal, según la información del ISTAS21, los sueldos son dispares y no tienen una escala establecida de acuerdo a factores como la antigüedad, el desempeño y las funciones.

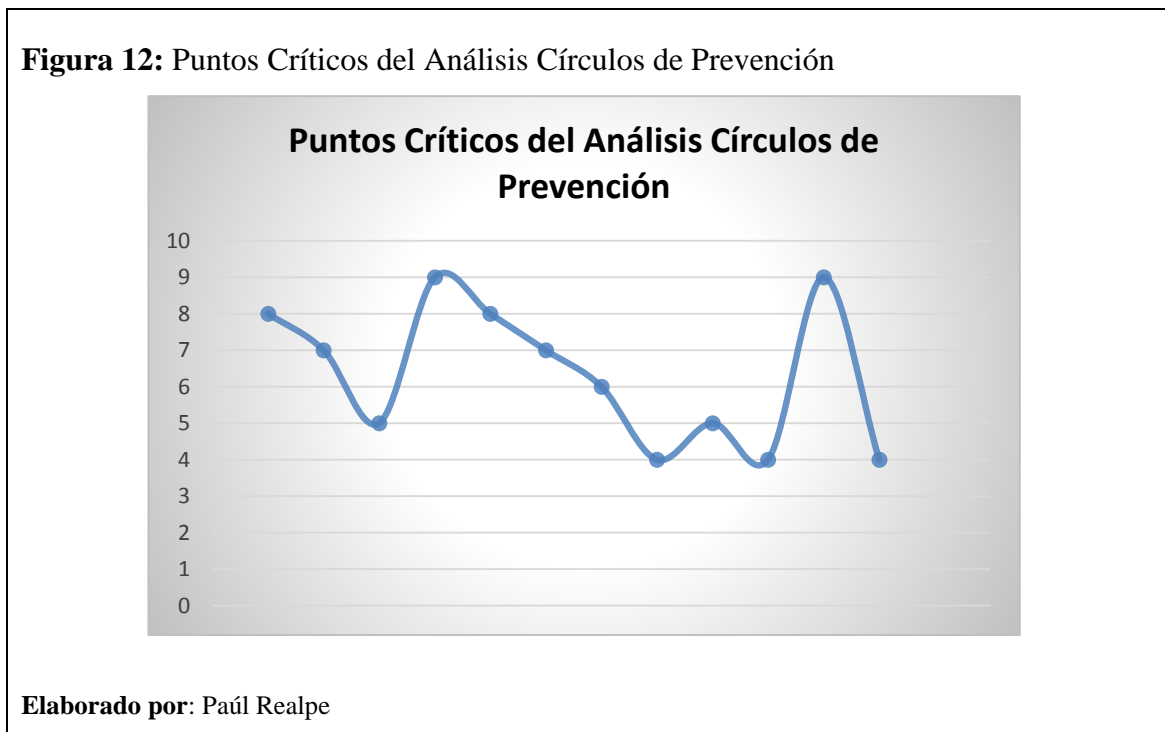
**Tabla 11:** Respuesta de los círculos de prevención

<b>RESPUESTAS A LOS CÍRCULOS DE PREVENCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Este análisis ayuda a mejorar las condiciones de trabajo en la Institución	8
Se labora bajo presión y sin las comodidades necesarias	7
Las actividades diarias sobrepasan con el horario establecido en la Universidad	5
El apoyo de compañeros del área es ideal ya que se trabaja en equipo	9
El apoyo de los superiores es adecuado	8

Existe liderazgo por parte de los superiores	7
Se posee reconocimiento a sus funciones	6
Deseo que se incrementen los beneficios económicos	4
Que se dé la ampliación del espacio físico para cumplir sus funciones	5
No existe comunicación referente a la estructura organizacional de la Institución	4
Aspiración de implementación de personal y cursos de capacitación e integración entre compañeros	9
Posible solución: Comunicación Interna Efectiva en la organización en forma global	4

**Elaborado por:** Paúl Realpe

**Fuente:** (Salud, 2010)



De acuerdo al análisis final de las entrevistas realizadas a los círculos de prevención se obtiene que los puntos críticos para todos los departamentos constituyen: el alto nivel de presión en las actividades, la carencia de cursos y seminarios de capacitación sobre exposición a los horarios de trabajo en función de las jornadas establecidas.

2.12. Maslach Burn out Inventory (MBI)

**Tabla 12:** Maslach Burn out Inventory (MBI)

NÚMERO DE PERSONAS POR NIVEL			PORCENTAJES			
	AGOTAMIENTO	CINISMO	EFICACIA PROFESIONAL	% AGOTAMIENTO	% CINISMO	% EFICACIA PROFESIONAL
<b>Muy bajo</b>	17	62	10	12,78%	46,62%	7,52%
<b>Bajo</b>	38	8	8	28,57%	6,02%	6,02%
<b>Medio (Bajo)</b>	57	13	21	42,86%	9,77%	15,79%
<b>Medio (Alto)</b>	17	32	64	12,78%	24,06%	48,12%
<b>Alto</b>	4	18	9	3,01%	13,53%	6,77%
<b>Muy Alto</b>	0	0	21	0,00%	0,00%	15,79%
<b>TOTAL</b>	133	133	133	100,00%	100,00%	100,00%

**Elaborado por:** Paúl Realpe

**Fuente:** (Maslach Burn out Inventory, 2014)

Como se puede evidenciar, el síndrome de Burnout afecta al 3,01% los trabajadores en de la muestra su rango más alto en los niveles de agotamiento en el de cinismo afecta al 13,53% y la eficacia profesional en su rango más bajo afecta al 7,52%.

De todas formas existen porcentajes que sugieren de forma urgente una intervención en el 12,48% de personas que tiene un rango de agotamiento medio alto, de igual manera en el 24,06% de trabajadores que tienen el mismo rango en la escala de cinismo y finalmente en el 15,79% del personal de la muestra que presentan un rango medio bajo en la escala de eficacia profesional, a pesar de que no son porcentajes representativos en términos generales, son razones para intervenir, ya que considerando el carácter epidemiológico del síndrome podremos deducir que si se mantienen las mismas condiciones de trabajo, la salud mental de los trabajadores puede ser un malestar general con el paso del tiempo.

Es importante tomar en cuenta la característica epidemiológica del síndrome, la cual se da por medio del aprendizaje social y crece mientras más tiempo las personas se encuentran influenciadas por factores de riesgo psicosocial y más aún si la empresa no hace nada para solucionarlos.

En la siguiente tabla se muestran los datos relativos a la desviación típica, media, máximos y mínimos de cada una de las escalas teóricas del MBI-GS (MBI, 2006) para N = 167 y M=133. Los datos están promediados, tal como aparecen en el manual.

**Tabla 13:** Análisis descriptivo de las escalas del MBI-GS

<b>Datos normativos para la corrección de las puntuaciones de las escalas de Burn out.</b>				
<b>Rango</b>		<b>Agotamiento</b>	<b>Cinismo</b>	<b>Eficacia profesional</b>
<b>Muy bajo</b>	> 5%	< 0,4	< 0,2	< 2,83
<b>Bajo</b>	5 - 25%	0,5 - 1,2	0,3 - 0,5	2,83 - 3,83
<b>Medio (Bajo)</b>	25 - 50%	1,3 - 2	0,6 - 1,24	3,84 - 4,5
<b>Medio (Alto)</b>	50 - 75%	2,1 - 2,8	1,25 - 2,25	4,51 - 5,16
<b>Alto</b>	75 - 95%	2,9 - 4,5	2,26-4	5,17 - 5,83
<b>Muy Alto</b>	> 95%	> 4,5	> 4	> 5,83
<b>Media Aritmética</b>		2.12	1.5	4.45
<b>Desviación Típica</b>		1.23	1.3	0.9

**Elaborado por:** Paúl Realpe

La media más alta ha sido obtenida en la escala de Eficacia Profesional, las medias de las otras dos escalas, Desgaste emocional y Cinismo, son más bajas comparativamente.

### 2.13. Análisis factorial

En el análisis factorial del MBI-GS, mediante el método de componentes principales, se han encontrado tres factores con auto valores superiores a la unidad que explican en

conjunto el 67.8% de la varianza total. La escala de mayor peso factorial es la Eficacia profesional, pues explica el 43.6% de la varianza del total, seguido de la escala de Cinismo 16.5%, siendo el Desgaste Emocional el factor que menos varianza explica con un 7.7%. Estos resultados son muy llamativos, sobre todo teniendo en cuenta que en anteriores ediciones del MBI (MBI, 2006) era la escala de despersonalización (actualmente redefinida como cinismo) la de menor representación factorial. Las saturaciones de los ítems y las escalas se muestran en la siguiente tabla.

**Tabla 14:** Saturación de los ítems del MBI-GS por medio de SPSS

ITEMS	DESGASTE EMOCIONAL	EFICACIA PROFESIONAL	CINISMO
4	-.876		
2	-.857		
1	-.835		
6	-.811		
3	-.791		
9		.936	
8		.914	
14		.871	
15		.799	
13		.473	
11			.789
10			.773
12			.768
5			.763
16			.749
7			.659
<b>VARIANZA (%)</b>	<b>7.744</b>	<b>43.565</b>	<b>16.519</b>
<b>VARIANZA ACUMULADA (%)</b>	<b>7.744</b>	<b>51.309</b>	<b>67.828</b>

**Elaborado por:** Paúl Realpe

De acuerdo al sistema de Statistical Product and Service Solutions (SPSS, 2014) se comprueba que el mayor efecto generado, acorde al síndrome de Burn out, en los empleados de la Universidad Politécnica Salesiana está dado en la eficacia profesional al denotar los rangos estadísticos más altos en función de la varianza.



## CAPÍTULO 3

### 3. PROPUESTA

Se propone plantear tres tipos de intervenciones, la primera a nivel organizacional, la segunda a nivel interpersonal y la tercera a nivel individual, siendo la primera las más compleja y también la más prioritaria, ya que depende del presupuesto de la organización y de la planificación, esto conlleva a grandes cambios en la estructura, la filosofía y la cultura organizacional. El nivel interpersonal se lo puede manejar desde la cohesión de los equipos de trabajo por medio de talleres de formación humana, la cual se basa en la evaluación y desarrollo de las habilidades sociales de los trabajadores como empatía, apoyo social, manejo de relaciones interpersonales en el trabajo, y finalmente la intervención a nivel individual que básicamente se enfoca en el manejo de estrés, comunicación efectiva y asertiva, negociación y control de las emociones.

#### 3.1. Desarrollo de la propuesta

##### 3.1.1. Nivel organizacional.

En este tipo de intervención se debe tomar en cuenta todos los factores de riesgo psicosociales a controlar o eliminar, para mejorar las condiciones de trabajo como por ejemplo la falta de previsibilidad o de participación, implicación y responsabilidad, que tiene que ver con la apertura que la empresa tiene para dar las herramientas necesarias a los trabajadores para que cumplan con la misión de sus cargos.

Uno de los factores a mejorar es el ergonómico, se debe evaluar la distribución de espacios físicos, el estado de los bienes muebles e inmuebles, es decir sillas, escritorios, muebles, servicios higiénicos en su ubicación y materiales de aseo personal, tamaño de los cubículos, ubicación de instalaciones telefónicas, estado de impresoras y artículos de oficina.

En cuanto al diseño organizacional se debe ir realizando una reestructuración sistemática y ordenada en cuanto a las áreas estratégicas de la empresa, iniciando por el

levantamiento o mejoramiento de manual de funciones para identificar las actividades que debe realizar y establecer procesos y procedimientos, esta información se puede utilizar para la evaluación de desempeño y de acuerdo a eso capacitar, otro beneficio que nos da diseñar o mejorar el manual de funciones es que se puede levantar la cantidad de carga laboral, también se puede armar el proceso o procedimiento por cargo, por área y entre áreas, esto ayudará a ver las dificultades que se presentan y solucionarlas, pueden ser por ejemplo centralización de decisiones y también de funciones en un solo cargo.

Este mejoramiento en toda la institución se logra a través de un proceso de desarrollo organizacional, el cual debe ser enfocado hacia la optimización del conocimiento, el cual se genera en el proceso educativo, a la interacción entre estudiantes y profesores se le va a añadir una tercera, que son los trabajadores administrativos de la Universidad, Politécnica Salesiana Sede Quito Campus El Girón, como enfoque de intervención; los estudiantes de la carrera de psicología, sin distinguir a ninguna mención en particular, intervendrían técnicamente en los trabajadores de la universidad, con guía de su tutor bajo prácticas de pregrado, planteando previamente los objetivos con los que cumpliría cada mención, al adoptar un modelo que prevenga los riesgos psicosociales en los trabajadores estudiados, se realizarían todas las actividades e incluso más de las que he detallado en los párrafos anteriores, los estudiantes pueden ubicar las necesidades de cada área y empezar a planificar el tipo de intervención, pero esto debe ser simultáneo, ya que la psicología organizacional se enfocaría en mejorar procesos, procedimientos, manual de funciones, organigrama, filosofía institucional, beneficios y escala salarial de acuerdo a la experiencia dentro de la institución, mientras paralelamente la rama de la psicología clínica puede realizar intervención con las familias de los trabajadores, planificando de acuerdo al análisis de la situación familiar, empezando por la ficha socioeconómica del trabajador para determinar que familias pueden ser candidatas para una visita y una intervención psicológica en la familia del trabajador si esto fuera necesario, también deben apoyarse en la psicología educativa enfocada en ciertas edades, y en la psicología social tratando en conjunto los resultados de todas estas intervenciones y evaluarlas en cuanto a causa, planificar y priorizar en conjunto con los otros profesionales los niveles de intervención en cada familia y hacerlo con todos los

empleados desde los que tienen más conflicto que otros, paulatinamente hasta cubrir la totalidad de empleados.

En el caso específico de la psicología organizacional se encargaría de mejorar los procesos, manual de funciones, filosofía institucional y estructura estratégica, es necesario el trabajo en conjunto de las cuatro menciones de la carrera de psicología para lograr excelentes resultados, y si es posible ir trascender a implementar todos estos mecanismos en otras sedes y campus.

### 3.1.2. Nivel interpersonal

La formación humana debe incluir control de emociones, por medio de ejercicios que permitan ponerse en el lugar del otro en su entorno de trabajo, por ejemplo se puede utilizar un cambio de roles, con un horario planificado de acuerdo a la carga e importancia del trabajo, deben ser cargos relacionados entre sí en cuanto al proceso, ya que si algún documento de un departamento tiene que pasar a otro tanto para cerrar el un proceso y empezar el siguiente, se tomaría en cuenta a estos dos cargos, para que las personas que los ocupan, puedan asumir por un tiempo el rol del otro, sin que afecte significativamente a los objetivos diarios del puesto, para que puedan percibir la diferencia del clima laboral, carga de trabajo, condiciones ambientales, tipo de liderazgo y cohesión de grupo.

Se debe retomar las convivencias con una planificación y un presupuesto anual con el fin de realizar unas tres veces al año, analizando las temporadas posteriores al periodo de mayor carga de trabajo como son inicio de clases, matriculas, matriculas extraordinarias, entre otras, de tal forma que los trabajadores salgan un día viernes, hacia algunos de los lugares de los cuales dispone la Universidad para realizar convivencias, actividades deportivas y recreativas, para que fortalezcan la cohesión del grupo que como se evidenció en los dos test iniciales son una estrategia individual que tienen los trabajadores para evitar otras condiciones de riesgo.

Utilizando la información de las evaluaciones de desempeño más actuales, se debe realizar un plan de carrera para los trabajadores que tengan un alto nivel de desempeño

en conjunto con el análisis de la antigüedad y las expectativas de su trabajo en la institución, esto debe estar acompañado de un plan de formación que otorgue mayor conocimiento sobre el cargo y sobre las formas de mejorar los resultados de la institución, por medio de capacitaciones secuenciales.

### 3.1.3. Nivel individual

La formación humana debe incluir control de emociones, por medio de ejercicios que permitan ponerse en el lugar del otro en su entorno de trabajo, por ejemplo se puede utilizar un cambio de roles, con un horario planificado de acuerdo a la carga e importancia del trabajo, deben ser cargos relacionados entre sí en cuanto al proceso, ya que si algún documento de un departamento tiene que pasar a otro tanto para cerrar el un proceso y empezar el siguiente, se tomaría en cuenta a estos dos cargos, para que las personas que los ocupan, puedan asumir por un tiempo el rol del otro, sin que afecte significativamente a los objetivos diarios del puesto, para que puedan percibir la diferencia del clima laboral, carga de trabajo, condiciones ambientales, tipo de liderazgo y cohesión de grupo.

Se debe retomar las convivencias con una planificación y un presupuesto anual con el fin de realizar unas tres veces al año, analizando las temporadas posteriores al periodo de mayor carga de trabajo como son inicio de clases, matriculas, matriculas extraordinarias, entre otras, de tal forma que los trabajadores salgan un día viernes, hacia algunos de los lugares de los cuales dispone la Universidad para realizar convivencias, actividades deportivas y recreativas, para que fortalezcan la cohesión del grupo que como se evidenció en los dos test iniciales son una estrategia individual que tienen los trabajadores para evitar otras condiciones de riesgo.

Utilizando la información de las evaluaciones de desempeño más actuales, se debe realizar un plan de carrera para los trabajadores que tengan un alto nivel de desempeño en conjunto con el análisis de la antigüedad y las expectativas de su trabajo en la institución, esto debe estar acompañado de un plan de formación que otorgue mayor conocimiento sobre el cargo y sobre las formas de mejorar los resultados de la institución, por medio de capacitaciones secuenciales.

### 3.2. Beneficio

La Universidad Politécnica Salesiana, será la primera en potenciar su carrera de psicología hacia la práctica en el mismo establecimiento, respondiendo también a las necesidades del talento humano de la institución, el prestigio de la calidad educativa se convertirá en un factor tanto lucrativo como humano, el compromiso de los trabajadores será mucho más alto, el de los estudiantes y de los profesores, ya que el interés por ser parte de esta organización, en cualquiera de los tres roles, será vista por la sociedad como un gran alcance.

### 3.3. Conclusiones

- El síndrome de Burnout (SQT) afecta al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana simultáneamente entre sus variables de la siguiente manera: el agotamiento afecta en su rango alto apenas el 3,01% de la muestra, el cinismo en nivel alto se halla en un 13,53% y el 48,12% tiene el criterio de que la eficacia profesional es media-alta, esto indica que no existe en un nivel superior al 30% de la población.
- No obstante, es de vital importancia para el desarrollo de la institución, que se revisen las condiciones de trabajo del 12,78% de personas que tienen un nivel medio alto de agotamiento, de igual forma en el caso del cinismo el cual se presenta en un nivel medio alto en el 24,06% de la muestra, y también en la eficacia profesional, la cual se encuentra en un nivel medio bajo en el 15,79% de la población.
- Las soluciones deben ser globales, los resultados del MBI-GS no contienen información de la persona ni del área, porque se sostiene en la elevada exposición a factores de riesgo psicosociales mostradas en los anteriores test, razón por la cual se debe tratar este tipo de enfermedades laborales realizando cambios en la organización del trabajo por áreas, empezando por el espacio físico y todas las adecuaciones ergonómicas, se debe realizar de esta forma para evitar estigmatizar a los más afectados por estos factores del trabajo.

- Si las condiciones de trabajo no se modifican, el tiempo prolongado a la exposición a los factores de riesgo, harán que los efectos empeoren con el paso del tiempo de forma progresiva, recordando la característica contagiosa del síndrome, es importante prevenir actualmente que tenemos un bajo porcentaje de trabajadores en esta situación, con la motivación de que la cohesión de grupo es un esfuerzo para sostener el trabajo en equipo.
- La cohesión de los grupos, en los dos test iniciales y en las entrevistas, confirman que existe en 8 de los 13 departamentos entre el 30% - 60% en un rango muy adecuado, lo que indica que hay una considerable unión entre los trabajadores, que han auto gestionado una comunicación activa, así como también existen áreas que no lo han hecho, esta estrategia frente al estrés es totalmente comprensible y en muchos casos eficiente.

#### 3.4. Recomendaciones

- En base a los estudios realizados, lo más importante es dar una solución diferente de acuerdo al problema de cada área, iniciando por los cambios que abarcan menor presupuesto, como es levantar manual de funciones y procesos, para generar tiempos establecidos en el trabajo, y sus resultados, con el fin de organizar mejor la distribución de trabajo, de acuerdo a los conocimientos y los objetivos por áreas, evaluando si se cumple o no la misión del cargo.
- Se debe dar un presupuesto propio a la Sede para que el administrador equilibre los costos e inversiones, esto mejorará el flujo interno con el cual se pueden realizar actividades para desarrollar a todo el equipo de trabajo.
- Rediseñar el planteamiento de misión y objetivos por áreas y por cargos, una vez consolidada la información, se debe evaluar el cumplimiento de objetivos para realizar un plan de carrera dentro de la empresa con evaluaciones por resultados, y plan de remuneración económica.
- Programar convivencias o reuniones fuera del lugar de trabajo para establecer un contacto informal entre los trabajadores que les permita comunicarse y tener más confianza con sus compañeros de trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Heredia, F., & Faizal Geagea, E. (2012). *Riesgos Laborales*. Bogotá: de la U.
- Álvarez Heredia, F., Conti Parra, L., Valderrama Mantilla, F., Moreno Vargas, O., & Jiménez Barbosa, I. (2007). *Salud Ocupacional*. Bogotá: Ecoe.
- Arendt, H. (1997). *¿Qué es la política?* Barcelona: Paidós.
- Bosqued, M. (2008). *Quemados*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Buendía, J. (1998). *Estrés laboral y salud*. Madrid: Biblioteca nueva.
- Ceaaces, C. d. (2014). *Ceaaces*. Obtenido de <http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/>
- CEUPA. (2004). *Universidades Particulaes en el Ecuador*. Quito: Corporación de Universidades Particulares del Ecuador.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Nómos S.A.
- Comisión mixta OIT - OMS. (1984). Factores psicosociales en el trabajo. *Serie seguridad, higiene y medicina del trabajo Núm. 56* (pág. 87). Ginebra: Oficina internacional del trabajo.
- Comité mixto OIT - OMS. (1984). *Factores Psicosociales en el Trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Consejo Directivo del IESS. (7 de Octubre de 2010). <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/>. Obtenido de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/12/RES.C.D.333.pdf>
- Consejo Directivo del IESS. (2011). *Reglamento del Seguro General de riesgos del Trabajo*. Quito.
- Consejo Directivo del IESS. (2011). *Reglamento del Seguro General de riesgos del Trabajo*. Quito.

- CopSoq, i. d. (2000). *Istas*. Obtenido de <http://www.istas.net/copsoq/>
- Cummings, L., & Schwab, D. (1985). *Recursos Humanos: Desempeño y evaluación*. México: Trillas.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. México: Cenage Learning Editores, S.A.
- Daft, R. L. (2009). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning.
- Dirección general opere Don Bosco. (2003). *Políticas para la presencia salesiana en la educación superior*. Roma: S.D.B.
- Direzione Generale Opere Don Bosco. (7 de Enero de 2003). <https://www.ups.edu.ec/>. Obtenido de [https://www.ups.edu.ec/c/document\\_library/get\\_file?uuid=e367b585-d5d0-4295-bac8-2ba7610774c4&groupId=10156](https://www.ups.edu.ec/c/document_library/get_file?uuid=e367b585-d5d0-4295-bac8-2ba7610774c4&groupId=10156)
- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La gestión de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Fernández Muñiz, B., Montes Peón, J. M., & Vázquez Ordás, C. J. (2010). *Como crear un entorno de trabajo seguro*. Madrid : Thomson.
- Freudenberger, H. (Marzo de 2006). *Burnout asistencial: identificación, prevención y mediación en factores precipitantes*. Obtenido de <http://psicolatina.org/11/burnout.html>
- Gamarra, M. M. (Febrero 2005). *Red Aragon*. Madrid: Edigo Editorial.
- Giddens, A. (1997). *Sociología*. Madrid: Alianza Editorial.
- Gil-Monte, P. (2005). *El Síndrome de Quemarse por el Trabajo*. Madrid: Pirámide.
- Gil-Monte, P. R. (Agosto de 2003). <http://www.bvsde.ops-oms.org>. Obtenido de <http://www.bvsde.ops-oms.org/bvsacd/cd49/artigo3.pdf>



Goffee, R., Gareth, J., J. Sterling, L., Pfeffer, J., Argyris, C., Thomas, D. A., y otros. (1999). *Harvard Business Review*. Barcelona: Deusto.

INSHT. (2006).  
[http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp\\_732.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_732.pdf). Obtenido de  
[http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp\\_732.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_732.pdf)

INSHT. (2006).  
[http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp\\_732.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_732.pdf). Obtenido de  
[http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp\\_732.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_732.pdf)

INSHT, I. N. (Octubre de 2006). *Insituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo*. Obtenido de  
<http://www.insht.es/portal/site/Insht;/VAPCOOKIE=HdQRJMmHXpPzYjphszMvwj5dMVp1Z2G7tRM4wMQLZHyVLTdxV41G!-221754811!-650379170>

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, I. (Abril de 2011). *IESS*. Obtenido de  
<http://www.iess.gob.ec/>

Instituto Navarro de Salud Laboral. (2002). Factores psicosociales. Identificación de situación de riesgo. Navarra, España: One gráfica.

Leal Millán, A., Román Onsalo, M., De Prado Sagrera, A., & Rodríguez Félix, L. (2008). *El factor humano en las relaciones laborales*. Madrid: Pirámide.

Maslach & Jackson. (s.f.). *MBI\_HSS*.

Maslach Burn out Inventory, (. (Julio de 2014). *The leading measure of burnout*. Obtenido de <http://www.mindgarden.com/products/mbi.htm>

- Maslach, C. (29 de Abril de 2013). *Maslach Burnout Inventory (MBI)*. Obtenido de <http://www.mindgarden.com/products/mbi.htm>
- MBI, M. B. (2006). *MBI- Services Survey*. Obtenido de [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp\\_732.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_732.pdf)
- McGregor, D. (2007). *El lado humano de las empresas*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Millán, A. L. (1991). *Conocer la cultura de las organizaciones: una base para la estrategia y el cambio*. Madrid: Actualidad Editorial S.A.
- Mingote Adán & Pérez Corral. (2006). *Estrés Médico*. Venezuela: Sucre.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (Agosto de 2013). <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/>. Obtenido de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/2013/08/>
- Ministerio de Relaciones Laborales. (30 de Agosto de 2013). <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/>. Obtenido de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/12/FORMATO-ELABORACION-DE-REGLAMENTO.pdf>
- Ministerio de Relaciones Laborales. (15 de Enero de 2014 párr.3). [www.mrl.gob.ec](http://www.mrl.gob.ec). Obtenido de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/mrl-y-el-iess-suscriben-acuerdo-para-la-gestion-y-prevencion-de-riesgos-laborales/>
- Mondy, R. W. (2010). *Administracion de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Moreno Jiménez, B., & Báez León, C. (2010). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Madrid: INSHT.

- Moreno Jiménez, B., & Báez León, C. (Noviembre de 2010). <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/PUBLICACIONES%20PROFESIONALES/factores%20riesgos%20psico.pdf>. Recuperado el Mayo de 2014, de <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/PUBLICACIONES%20PROFESIONALES/factores%20riesgos%20psico.pdf>
- Naves, É. M., & Coleta, M. F. (Diciembre de 1982). *Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras*. Obtenido de [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552003000500011&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552003000500011&script=sci_arttext)
- Newstrom, J. W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- OIT. (2003). Conceptos básicos en salud laboral. *Conceptos básicos en salud laboral* (pág. 24). Santiago: Oficina Internacional del Trabajo.
- OIT. (2009). *Los convenios de la OIT sobre seguridad y salud en el trabajo: una oportunidad para mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo*. Turín: Centro Internacional de Formación de la OIT.
- OMS. (1988). *Los factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud*. Ginebra: Oficina de publicaciones de la OMS.
- OMS. (2014). [www.oms.org](http://www.who.int/suggestions/faq/es/). Obtenido de <http://www.who.int/suggestions/faq/es/>
- OSHA, O. S. (Noviembre de 2014). *Department of Laboral*. Obtenido de <https://www.osha.gov/>
- Porter, M. E. (2000). *Estrategia Competitiva*. Chile: Casa del Libro.
- Real Academia Española. (2001). <http://www.rae.es/>. Obtenido de <http://www.rae.es/obras-academicas/diccionarios/diccionario-de-la-lengua-espanola>

- Reglamento del Seguro General de Riesgos de Trabajo, R. O. (diciembre de 2011). *Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo*. Obtenido de <http://medicinaocupacionalecuador.wordpress.com/2012/03/05/reglamento-seguro-general-riesgo-del-trabajo-vigente-desde-diciembre-2011/>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez Fernández, A., Zarco Martín, V., Mañas Rodríguez, M. A., & Delgado Padial, A. (2008). *Psicología de los Recursos Humanos*. Madrid: Primade.
- Romero, A. F. (2003). *Filosofía*. Lima: Andina.
- Salanova, M. (2006). <http://www.dival.es>. Obtenido de <http://www.dival.es/bienestar-social/sites/default/files/sindrome-quemarse-por-el-trabajo-en-servicios-sociales.pdf>
- Schaufeli & Leiter. (25 de Junio de 2001). *Annual Reviews*. Obtenido de <http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Schaufeli & Salanova & González-Romá & Bakker. (15 de Diciembre de 2000). *MBI-Human Services Survey*. Obtenido de <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/178.pdf>
- Schaufeli, S. G.-R. (s.f.).
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, S. (Marzo de 2014). *SNPD*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/>
- SPSS, (. P. (2014). *Business Analytics from IBM*. Obtenido de <http://www-01.ibm.com/software/analytics/infographics/what-is-analytics/index.html>
- SQT, S. d. (Febrero de 2000). *NTP 704: Síndrome de estar quemado por el trabajo*. Obtenido de

[http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp\\_704.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_704.pdf)

UGT Aragón. (2012). <http://navarra.ugt.org/>. Obtenido de [http://navarra.ugt.org/salud\\_laboral/archivos/201212/burnout-gui769a.pdf?1](http://navarra.ugt.org/salud_laboral/archivos/201212/burnout-gui769a.pdf?1)

UGT Aragón. (2013). <http://www.ugtcai.org>. Obtenido de <http://www.ugtcai.org/portada/manual.pdf>

Universidad Politécnica Salesiana. (2013). *Reglamento de Seguridad y Salud*. Cuenca: Unidad de Salud y Medio Ambiente.

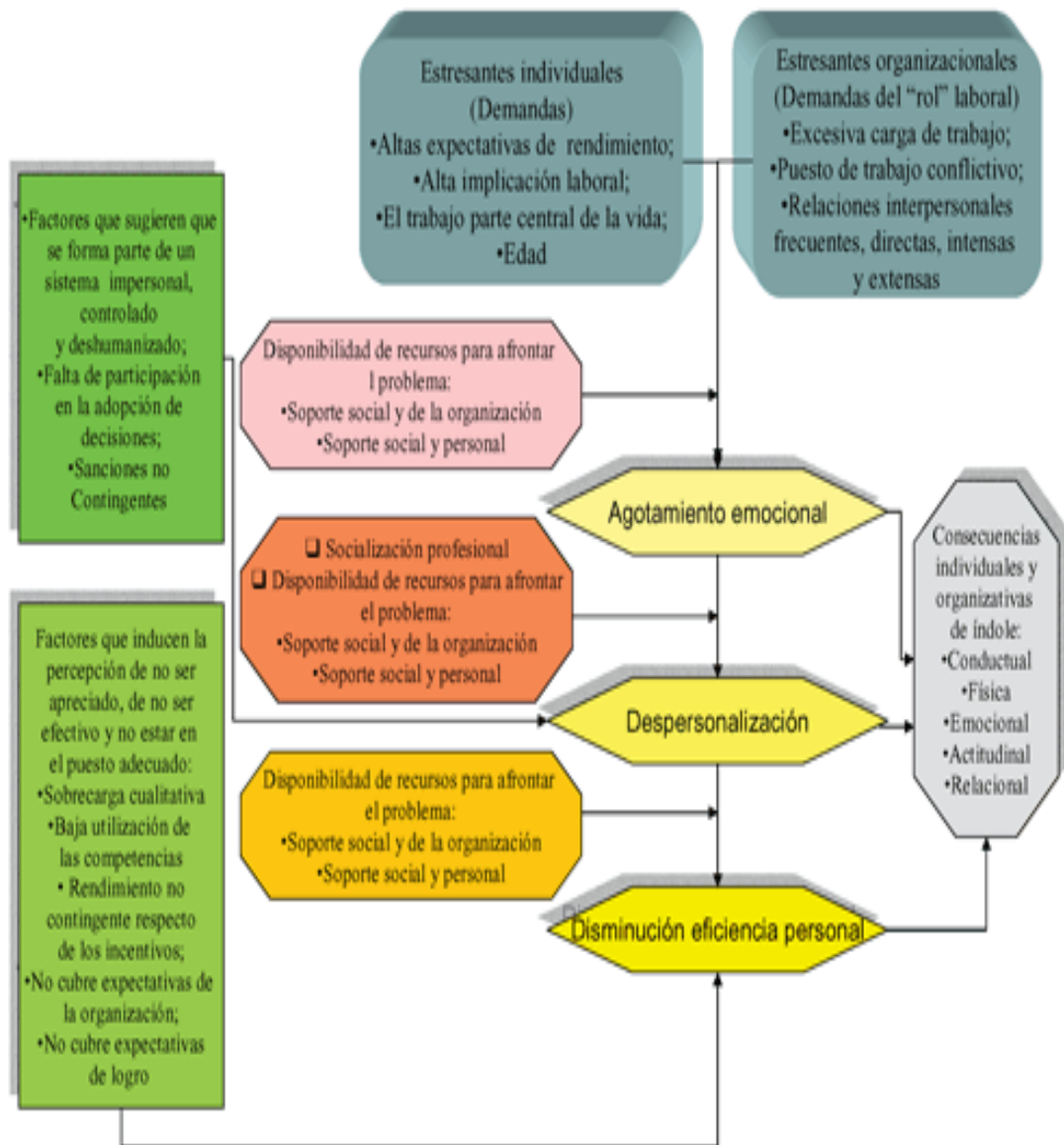
UPS, U. P. (2014). Obtenido de <http://www.ups.edu.ec/>

Villalobos, Gloria <http://www.google.com.ec/>. (s.f.). [http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCkQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.felaban.com%2Farchivos%2Fmemorias\\_congreso\\_clade\\_2006\\_1%2F2conferenciagvillalobos.doc&ei=CVeFU4OsBZXQsQTCv4DoDA&usg=AFQjCNGcVGAjukGe0xPMMV8gnFK8ohXZJw&sig](http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCkQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.felaban.com%2Farchivos%2Fmemorias_congreso_clade_2006_1%2F2conferenciagvillalobos.doc&ei=CVeFU4OsBZXQsQTCv4DoDA&usg=AFQjCNGcVGAjukGe0xPMMV8gnFK8ohXZJw&sig). Obtenido de [http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCkQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.felaban.com%2Farchivos%2Fmemorias\\_congreso\\_clade\\_2006\\_1%2F2conferenciagvillalobos.doc&ei=CVeFU4OsBZXQsQTCv4DoDA&usg=AFQjCNGcVGAjukGe0xPMMV8gnFK8ohXZJw&sig](http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCkQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.felaban.com%2Farchivos%2Fmemorias_congreso_clade_2006_1%2F2conferenciagvillalobos.doc&ei=CVeFU4OsBZXQsQTCv4DoDA&usg=AFQjCNGcVGAjukGe0xPMMV8gnFK8ohXZJw&sig)

Weber, M. (1990). *La sociología y las relaciones formales*. México: Azteca.

## ANEXOS

### Anexo 1: Desgaste profesional



Fuente: [www.burnoutproblem.com.uk](http://www.burnoutproblem.com.uk)

## Anexo 2: Modelo Test MBI

0 Nunca	1 Muy raras veces a lo largo del año	2 En algunas ocasiones a lo largo del año	3 En bastantes ocasiones a lo largo del año	4 Frecuentemente a lo largo del año	5 Casi todos los días	6 Todos los días
<b>MBI - General Survey</b>						
<b>No.</b>	<b>ITEMS</b>					<b>RESPUESTA</b>
<b>1</b>	Estoy emocionalmente agotado por mi trabajo.					
<b>2</b>	Estoy "consumido" al final de un día de trabajo.					
<b>3</b>	Estoy cansado cuando me levanto por la mañana y tengo que afrontar otro día en mi puesto de trabajo.					
<b>4</b>	Trabajar todo el día es una tensión para mí.					
<b>5</b>	Puedo resolver de manera eficaz los problemas que surgen en mi trabajo.					
<b>6</b>	Estoy "quemado" por el trabajo.					
<b>7</b>	Contribuyo efectivamente a lo que hace mi organización.					
<b>8</b>	He perdido interés por mi trabajo desde que empecé en este puesto.					
<b>9</b>	He perdido entusiasmo por mi trabajo.					
<b>10</b>	En mi opinión soy bueno en mi puesto.					
<b>11</b>	Me estimula conseguir objetivos en mi trabajo.					
<b>12</b>	He conseguido muchas cosas valiosas en este puesto.					
<b>13</b>	Me he vuelto más cínico respecto a la utilidad de mi trabajo.					
<b>14</b>	Dudo de la trascendencia y valor de mi trabajo.					
<b>15</b>	En mi trabajo, tengo la seguridad de que soy eficaz en la finalización de las cosas.					

**Elaborado por:** Paúl Realpe