

INGENIERÍA INDUSTRIAL UNIVERSIDAD DE CHILE

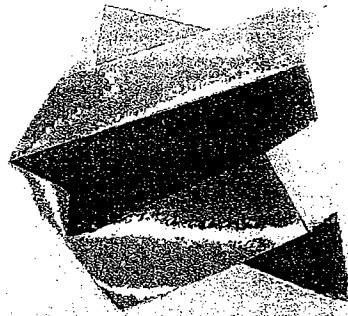
PROGRAMA DE HABILIDADES DIRECTIVAS

DESGASTE PSÍQUICO EN EL TRABAJO: EL SÍNDROME DE QUEMARSE

CAPITULO 3

PEDRO GIL-MONTE - JOSÉ Ma. PEIRÓ

REPRODUCCIÓN PARA FINES DOCENTES



PSICOLOGÍA SOCIAL

DESCASTE PSÍQUICO EN EL TRABAJO: EL SÍNDROME DE QUEMARSE

PEDRO GIL-MONTE • JOSÉ M.^a PEIRÓ



SÍNTESIS
PSICOLOGÍA

ÍNDICE

PRÓLOGO

<i>Armando Rodríguez Pérez</i>	9
--------------------------------------	---

CAPÍTULO 1: DELIMITACIÓN CONCEPTUAL DEL SÍNDROME DE QUEMARSE POR EL TRABAJO Y MODELOS INTERPRETATIVOS

1.1. Introducción	13
1.2. Delimitación conceptual del síndrome de quemarse por el trabajo	14
1.2.1. Perspectiva clínica	14
1.2.2. Perspectiva psicosocial	14
1.3. Determinantes del síndrome de quemarse por el trabajo en las profesiones de servicio	16
1.4. El síndrome de quemarse por el trabajo en el marco contextualizador del estrés laboral	18
1.5. Delimitación conceptual del síndrome de quemarse por el trabajo mediante la diferenciación de otros conceptos	20
1.6. Desarrollo del proceso del síndrome de quemarse por el trabajo	23
1.7. Principales modelos explicativos del síndrome de quemarse por el trabajo	29
1.7.1. Modelos elaborados desde la teoría sociocognitiva del yo	29
1.7.1.1. Modelo de competencia social de Harrison (1983)	30
1.7.1.2. Modelo de Cherniss (1993)	32
1.7.1.3. Modelo de Thompson, Page y Cooper (1993)	34
1.7.2. Modelos elaborados desde las teorías del intercambio social	36
1.7.2.1. Modelo de comparación social de Buunk y Schaufeli (1993) ..	36
1.7.2.2. Modelo de conservación de recursos de Hobfoll y Fredy (1993)	38
1.7.3. Modelos elaborados desde la teoría organizacional	39
1.7.3.1. Modelo de Golembiewski, Munzenrider y Carter (1983)	39
1.7.3.2. Modelo de Cox, Kuk y Leiter (1993)	40
1.7.3.3. Modelo de Winnubst (1993)	41
1.7.4. Un modelo estructural sobre la etiología y el proceso del síndrome considerando antecedentes de nivel personal, interpersonal y organizacional	43
1.8. Resumen	44

CAPÍTULO 2: LA MEDIDA Y EL DIAGNÓSTICO DEL SÍNDROME DE QUEMARSE POR EL TRABAJO

2.1. Introducción	47
2.2. Medidas sobre el síndrome de quemarse por el trabajo de aplicación limitada	48
2.3. El “Staff Burnout Scale for Health Professionals” (SBS-HP) de Jones ..	50
2.4. El “Tedium Measure” (TM) de Pines, Aronson y Kafry o el “Burnout Measure” (BM) de Pines y Aronson	52
2.5. El “Maslach Burnout Inventory” (MBI) de Maslach y Jackson	54
2.5.1. Adaptaciones españolas del MBI	59
2.6. Resumen	62

CAPÍTULO 3: DESENCADENANTES Y FACILITADORES DEL SÍNDROME DE QUEMARSE POR EL TRABAJO

3.1. Introducción	63
3.2. Desencadenantes del síndrome de quemarse por el trabajo	64
3.2.1. Ambiente físico de trabajo y contenidos del puesto como desencadenantes del síndrome de quemarse por el trabajo	64
3.2.2. Desempeño de roles, relaciones interpersonales y desarrollo de la carrera, como desencadenantes del síndrome de quemarse por el trabajo	66
3.2.3. Estrés relacionados con las nuevas tecnologías y otros aspectos organizacionales	68
3.3. Facilitadores del síndrome de quemarse por el trabajo	71
3.3.1. Variables de carácter demográfico	71
3.3.2. Variables de personalidad	73
3.3.3. Estrategias de afrontamiento	77
3.3.4. Apoyo social en el trabajo	78
3.4. Resumen	78

CAPÍTULO 4: CONSECUENCIAS DEL SÍNDROME DE QUEMARSE POR EL TRABAJO

4.1. Introducción	81
4.2. Consecuencias para el individuo	83
4.2.1. Consecuencias sobre la salud: manifestaciones psicosomáticas	83
4.2.2. Consecuencias sobre las relaciones interpersonales extralaborales	86
4.3. Consecuencias para la organización	88
4.3.1. Satisfacción laboral baja	89
4.3.2. Propensión al abandono de la organización	91
4.3.3. Absentismo laboral	92
4.3.4. Deterioro de la calidad de servicio de la organización	93
4.4. Resumen	94

CAPÍTULO 5: ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN PARA LA PREVENCIÓN Y AFRONTAMIENTO DEL SÍNDROME DE QUEMARSE POR EL TRABAJO

5.1. Introducción	97
5.2. Concepto de afrontamiento	98
5.3. Tipología de las estrategias de afrontamiento.....	99
5.4. Estrategias individuales.....	101
5.4.1. Técnicas para la adquisición y mejora de las estrategias individuales de afrontamiento	102
5.4.1.1. Entrenamiento en solución de problemas	103
5.4.1.2. Entrenamiento de la asertividad	105
5.4.1.3. Programas de entrenamiento para manejar el tiempo de manera eficaz.....	106
5.4.2. Otras estrategias de afrontamiento desde la perspectiva individual.	107
5.5. Estrategias de carácter interpersonal y grupal: el apoyo social en el tra- bajo.....	108
5.5.1. Apoyo social: tipología y funciones	109
5.5.2. Estrategias para la implementación del apoyo social en el trabajo	112
5.6. Estrategias organizacionales para la prevención del síndrome de quemarse por el trabajo	114
5.6.1. Programas de socialización anticipatoria	114
5.6.2. Evaluación y retroinformación.....	116
5.6.3. Desarrollo organizacional	117
5.6.4. Otras estrategias desde la perspectiva de la organización	119
5.7. Resumen	120
 BIBLIOGRAFÍA.....	 123

3

DESENCADENANTES Y FACILITADORES DEL SÍNDROME DE QUEMARSE POR EL TRABAJO

3.1. Introducción

El síndrome de quemarse por el trabajo puede ser entendido como una experiencia resultante de la combinación de estresores originados en el entorno social, en el entorno laboral y en el propio sujeto. Variables de carácter demográfico (v. g., sexo, edad, estado civil, número de hijos, etc.), el tipo de profesión, la utilización de medios tecnológicos en el trabajo, disfunciones en el desempeño del rol, clima laboral, contenido del puesto y características de personalidad, entre otras, han sido estudiados como antecedentes o facilitadores del síndrome y con frecuencia los resultados muestran su capacidad predictora de un porcentaje significativo de su varianza.

En general, los estresores laborales objetivos y percibidos, y las variables personales juegan un papel relevante en el desarrollo del síndrome, de ahí que la investigación en la pasada década se centrara en la identificación de esos desencadenantes y facilitadores, bien elaborando modelos comprehensivos (v. g., modelo de Schwab, Jackson y Schuler, 1986) o incluyéndolo en los modelos más amplios de estrés laboral en forma de consecuencia de la experiencia de estrés (v. g., modelo de Matteson e Ivancevich, 1987: 27).

Sin embargo, identificar todos los desencadenantes y facilitadores del síndrome de quemarse por el trabajo es una tarea de gran complejidad, habida cuenta de que virtualmente cualquier situación crónica molesta del entorno laboral puede ser un estresor y, por tanto, un desencadenante o facilitador del síndrome. No obstante, es posible identificar conjuntos estimulares en el trabajo que con frecuencia producen estrés y llevan a la experiencia de quemarse en los profesionales. También se pueden identificar determinadas características personales que hacen más vulnerables a las personas ante estos elementos.

La perspectiva transaccional (v. g., modelo de ajuste individuo-ambiente o los modelos cognitivos de estrés) puede contribuir a desarrollar una teoría de la contingencia entre determinadas situaciones y determinadas personas que permita prever y prevenir los efectos especialmente negativos de determinadas situaciones estresantes para determinadas personas con mayor vulnerabilidad ante ellas. Desde esta perspec-

tiva el desarrollo del síndrome de quemarse por el trabajo puede ser entendido como el resultado de un proceso de interacción mediante el cual el sujeto busca ajustarse a su entorno laboral, y en el que los factores ambientales (en especial el estrés de rol) son elementos desencadenantes de importancia fundamental, mientras que las variables personales cumplen una función facilitadora o inhibidora. Por tanto, la percepción que el sujeto tenga de los estresores ambientales y de sus capacidades (v. g., autoconfianza) junto a las estrategias de afrontamiento que emplee para afrontar el estrés (v. g., estrategias de afrontamiento de carácter activo o pasivo) determinarán el grado subsecuente de sentirse quemado por el trabajo.

En este capítulo se revisan los estresores laborales más frecuentes estudiados como desencadenantes y las variables personales facilitadoras del síndrome de quemarse por el trabajo.

3.2. Desencadenantes del síndrome de quemarse por el trabajo

Por desencadenantes del síndrome de quemarse por el trabajo entendemos aquellos estresores percibidos con carácter crónico que ocurren en el ambiente laboral. Diversos autores han tratado de identificar y enumerar los estresores laborales más relevantes y significativos organizándolos en categorías con sentido teórico que permitan su análisis sistemático. Sin embargo, las taxonomías resultantes se asemejan más a listados de características que a taxonomías basadas en un modelo teórico que fundamente las categorías y sus relaciones.

A pesar de la complejidad del análisis de los estresores su discusión en relación al síndrome de quemarse por el trabajo hace necesario establecer una serie de categorías que permitan presentarlos de forma estructurada al lector. Peiró (1992) establece cuatro categorías para el análisis de los estresores laborales:

- a) Ambiente físico de trabajo y contenidos del puesto como fuente de estrés laboral.
- b) Estrés por desempeño de roles, relaciones interpersonales y desarrollo de la carrera.
- c) Estresores relacionados con las nuevas tecnologías y otros aspectos organizacionales.
- d) Fuentes extraorganizacionales de estrés laboral: relaciones trabajo-familia.

En el presente capítulo, para la discusión de los estresores como desencadenantes del síndrome de quemarse por el trabajo, seguiremos esta taxonomía. Sin embargo, consideramos que, dado que el síndrome de quemarse por el trabajo es sólo la respuesta que el sujeto desarrolla ante el estrés laboral, es más adecuado categorizar las fuentes extraorganizacionales de estrés laboral (relación trabajo-familia) como variables facilitadoras del mismo en vez de categorizarlas como variables desencadenantes. Por ello, en este apartado sólo se revisan las tres primeras categorías señaladas.

3.2.1. Ambiente físico de trabajo y contenidos del puesto como desencadenantes del síndrome de quemarse por el trabajo

Estresores como el nivel de ruido que debe soportar el sujeto en el lugar de trabajo y en concreto sus características de intensidad, control, predictibilidad y frecuencia, su-

ponen una fuente importante de estrés laboral. Junto con el ruido, las vibraciones y las características de la iluminación (luminosidad, brillo y contraste), así como la temperatura y las condiciones climatológicas en las hay que trabajar, o las condiciones higiénicas del lugar de trabajo, toxicidad de los elementos que hay que manejar en el puesto y la disponibilidad de espacio físico para desempeñar el trabajo, aparecen descritos como elementos del ambiente físico de trabajo desencadenantes de estrés laboral.

En relación al síndrome de quemarse por el trabajo, se ha obtenido que el nivel de *ruido* puede ser un desencadenante de aquél. El estudio de Topf y Dillon (1988) con profesionales de enfermería muestra que el ruido procedente de teléfonos, visitas a los pacientes y aparatos de monitorización, junto con la sensibilidad del sujeto al nivel de ruido, aumenta significativamente los sentimientos de sentirse quemado en el trabajo, estimados a través del SBS-HP, y en especial los sentimientos de agotamiento emocional estimados mediante el MBI. De otros estudios se deriva que el *comfort físico percibido* por el sujeto en el lugar de trabajo también es un predictor significativo del síndrome de quemarse por el trabajo y, en especial, de baja realización personal en el trabajo (Savicki y Cooley, 1987).

También, las demandas estresantes del puesto como los *turnos* rodados de trabajo, *el trabajo nocturno*, *estar expuesto a riesgos y peligros*, o la *sobrecarga laboral*, pueden desencadenar el síndrome de quemarse por el trabajo. Diferentes estudios presentan que, con independencia del área ocupacional, la sobrecarga laboral percibida es un importante desencadenante del síndrome de quemarse por el trabajo, especialmente por lo que supone de incremento de los sentimientos de agotamiento emocional de los profesionales. En muestras de profesionales de enfermería se han obtenido relaciones significativas entre sobrecarga laboral percibida y bajos sentimientos de realización personal en el trabajo (Richardsen, Burke y Leiter, 1992; Gil-Monte, Peiró y Valcárcel, 1993b). Las características de esta profesión pueden dar una explicación a esos resultados, pues dentro del rol de enfermería la sobrecarga laboral supone no poder atender adecuadamente a los pacientes, incurrir en errores al administrar medicaciones, recibir quejas de los familiares del paciente, del propio paciente por falta de atención y cuidados, de los propios compañeros que tienen que asumir tareas que no se han generado en su turno, e incluso asistir a la muerte de pacientes en situaciones de urgencia. Todas estas situaciones, establecidas con carácter crónico, pueden generar en estos profesionales sentimientos de falta de aptitud profesional, baja autoconfianza profesional y consecuentemente baja realización personal en el trabajo. Estas situaciones, sin embargo, no ocurren en otras profesiones en las que, por ejemplo, posponer la realización de tareas o decidir su no realización por falta de tiempo no implica riesgo para la vida humana de la persona a la que se atiende.

En relación a las demandas estresantes del puesto generadas por los *contenidos del puesto*, variables como la oportunidad del sujeto para emplear las habilidades adquiridas, la variedad de tareas que debe realizar, la retroinformación ("feed-back") recibida sobre su desempeño o la identidad de las tareas que realiza, pueden llegar a ser una importante fuente del síndrome de quemarse por el trabajo. Leiter (1990; 1991) mediante modelos causales presenta que para los profesionales canadienses de un hospital psiquiátrico la posibilidad de poner en práctica sus habilidades profesionales aumentaba los sentimientos de realización personal en el trabajo y, en menor medida, disminuía sus actitudes de despersonalización. Por otro lado, Elloy, Everett y Flynn (1991) obtuvieron relaciones significativas negativas entre variedad de tarea ($r = -.33$), identidad de la tarea ($r = -.32$), retroinformación de la tarea ($r = -.38$) y la puntuación global del MBI, para una muestra de mineros. En ese estudio, los sujetos

que desempeñaban puestos con mayor variedad de tareas, realizaban tareas con una estructura interna definida y un final delimitado y que además obtenían información sobre la eficacia de su desempeño a través del resultado de la propia tarea, expresaron también menos sentimientos de sentirse quemados por el trabajo.

De todos modos, la relación con alguna de estas variables debe ser interpretada con cautela. Por ejemplo, cabe la posibilidad de que si aumenta en exceso la variedad de destrezas, aumenten también los sentimientos de quemarse estableciéndose una relación en forma de "U", de manera que poca variedad de destrezas desencadena el proceso de quemarse, pero si la variedad de destrezas requerida es excesiva, puede afectar también negativamente a los sentimientos de realización personal en el trabajo de los profesionales.

3.2.2. *Desempeño de roles, relaciones interpersonales y desarrollo de la carrera, como desencadenantes del síndrome de quemarse por el trabajo*

Un rol puede ser definido como el conjunto de expectativas y demandas sobre conductas que se esperan de la persona que ocupa una determinada posición. Una de las principales fuentes de estrés laboral para los profesionales y directivos es el desempeño de roles en las organizaciones. El denominado estrés de rol está integrado básicamente por dos disfunciones del rol: ambigüedad y conflicto de rol.

La ambigüedad de rol es el grado de incertidumbre que el sujeto que desempeña un rol tiene respecto al mismo. Puede estar producida por un déficit de información, cualitativo o cuantitativo, que impide un desarrollo adecuado del rol por parte del sujeto. A su vez, el conflicto de rol ocurre cuando no se pueden satisfacer simultáneamente expectativas de rol contradictorias. No es un conflicto interpersonal sino un conflicto entre expectativas, el sujeto recibe dos o más expectativas de uno o varios miembros de su organización que no puede satisfacer simultáneamente porque resultan contradictorias entre sí, aunque sería importante satisfacerlas.

Tanto la *ambigüedad* como el *conflicto de rol* presentan relaciones significativas de signo negativo con los sentimientos de realización personal en el trabajo y relaciones significativas de signo positivo con agotamiento emocional y despersonalización. Asimismo, cuando el síndrome de quemarse por el trabajo es estimado de forma global la relación entre éste y las variables de estrés de rol resulta también significativa y de signo positivo.

En general, modelos causales con ecuaciones estructurales y estudios de regresión, presentan que el conflicto de rol es un predictor más intenso de agotamiento emocional y despersonalización que la ambigüedad de rol, mientras que ésta, frente al conflicto de rol, es un predictor más intenso de baja realización personal en el trabajo. Con cierta cautela, debida a la insuficiencia de estudios, podemos hipotetizar que el conflicto de rol fundamentalmente evoca una respuesta de carácter emocional o afectivo en el sujeto, mientras que la ambigüedad de rol evoca fundamentalmente una respuesta de carácter cognitivo-aptitudinal.

Estos resultados pueden ser explicados si se considera que en las profesiones de servicios en las que incide el síndrome de quemarse por el trabajo los profesionales deben procurar no asumir los problemas de los clientes; pero, al mismo tiempo, deben demostrar un cierto interés por esos problemas y cierta implicación emocional en ellos. Este tipo de situaciones es capaz de inducir respuestas afectivo-emocionales a través de un conflicto intra-rol. Además, es también frecuente que a estos profesiona-

les se les exija atender las necesidades de los clientes y de la institución al mismo tiempo, lo que puede llegar a resultar conflictivo por problemas de tiempo o del contenido de esas necesidades. Por otra parte, la ambigüedad de rol afectaría fundamentalmente a la realización personal en el trabajo porque los profesionales de las instituciones de servicios se encuentran constantemente en situaciones de ambigüedad de expectativas asociadas al rol, en el sentido que pueden o deben asumir funciones y tareas que no son propias de su rol.

No obstante, la intensidad de las relaciones entre las disfunciones del rol y las dimensiones del MBI parece estar ligeramente afectada por el sector ocupacional del cual proceden las muestras de los estudios. Por ejemplo, en el caso de los profesionales de la educación la relación entre ambigüedad de rol y agotamiento emocional aparece más intensa que en el caso de profesionales de enfermería, mientras que en estos últimos la relación entre ambigüedad de rol y bajos sentimientos de realización personal en el trabajo es más intensa que en el caso de los anteriores (Gil-Monte, 1994). Estos estudios confirman la necesidad de considerar las particularidades de los diferentes roles profesionales a la hora de diseñar los estudios e interpretar los resultados obtenidos con los diferentes colectivos. En este sentido, nuestro equipo de trabajo ha obtenido mediante análisis con ecuaciones estructurales que, para una muestra de profesionales de enfermería, los efectos de las disfunciones del rol sobre las actitudes de despersonalización quedan mejor explicadas de forma indirecta, a través de los efectos que la ambigüedad y el conflicto de rol ejercen sobre los sentimientos de baja realización personal en el trabajo y de agotamiento emocional, que de forma directa (Gil-Monte y col., 1995).

Dentro de este apartado cabe considerar también los efectos que sobre el síndrome de quemarse por el trabajo tienen las *relaciones interpersonales*, cualitativas o cuantitativas, que los profesionales establecen con sus *compañeros, supervisores, subordinados y usuarios o clientes* a los que atienden. En este sentido, Leiter (1988), en relación a los contactos interpersonales con los miembros de la organización, señala que las relaciones interpersonales de carácter formal, por necesidades de las tareas, aumentaban los sentimientos de agotamiento emocional mientras que las relaciones de carácter informal aumentaban los sentimientos de realización personal en el trabajo. Por otra parte, existen estudios que presentan correlaciones significativas de signo positivo entre relaciones deterioradas con el personal de la organización y con los usuarios, y la estimación global del índice de sentirse quemado en el trabajo estimado con el "Staff Burnout Scale for Health Professionals" (SBS-HP) (Grigsby y McKnew, 1988) y con el MBI (Dignam y col., 1986). Además, diferentes estudios ratifican que, respecto a la calidad de las relaciones formales, la falta de cohesión del grupo puede ser una variable añadida como desencadenante del síndrome de quemarse por el trabajo (Gaines y Jermier, 1983; Wade, Cooley y Savicki, 1986; Savicki y Cooley, 1987).

Un último grupo de estresores desencadenantes del síndrome de quemarse por el trabajo a considerar en este punto incumbe al *desarrollo de carrera* y las *posibilidades de promoción* de los profesionales. En este sentido, para los sentimientos de agotamiento emocional se han obtenido relaciones significativas de signo positivo con la falta de seguridad en el puesto de trabajo en maestros (Anderson e Iwanicki, 1984), y de signo negativo con las oportunidades de promoción profesional en oficiales de policías (Gaines y Jermier, 1983). Una posible explicación a la significatividad de estas relaciones puede encontrarse en la teoría de la equidad según se deriva del modelo de Schaufeli y colaboradores (ver Capítulo 1). Hobfoll (1989), partiendo de la teoría de la equidad, explica el desarrollo del estrés laboral como consecuencia de la falta de re-

cursos. Según este autor los individuos se orientan hacia la consecución de recursos, y están motivados para conseguirlos con el fin de prevenir futuras pérdidas y mejorar sus bienes, estatus, autoestima y relaciones. Cuando las inversiones que hace el sujeto para la consecución de recursos son superiores a lo que él percibe que recibe a cambio, experimenta una pérdida y esta pérdida le generará la experiencia de quemarse. Yperen, Buunk y Schaufeli (1992) presentan en un estudio experimental que la teoría de la equidad y el modelo de conservación de recursos pueden ayudar a entender el desarrollo del síndrome de quemarse por el trabajo. Estos autores obtuvieron que los profesionales de enfermería que percibían desequilibradas sus relaciones con los pacientes, en el sentido que les daban más a los pacientes de lo que recibían a cambio de ellos, experimentaban menos realización personal en el trabajo, más agotamiento emocional y más actitudes de despersonalización.

3.2.3. Estrés relacionados con las nuevas tecnologías y otros aspectos organizacionales

Las nuevas tecnologías como desencadenante de estrés afectan a los profesionales a través de diferentes circunstancias del puesto y de la organización. Pueden facilitar o dificultar el desempeño de las tareas y conllevan un cambio en las habilidades que el sujeto debe poner en práctica para desempeñar el trabajo. Este cambio puede afectar a los sistemas cognitivos y emocionales del sujeto, en mayor o menor medida, dependiendo de cómo el sujeto se ajuste al sistema tecnológico. Variables como el grado de adaptación requerido, el ritmo de trabajo impuesto, las demandas de atención exigidas, ambiente físico de trabajo impuesto, aislamiento social, disfunciones en los roles, etc., pueden ser variables desencadenantes del síndrome de quemarse.

Como recoge Peiró (1992: 66) trabajos con un alto grado de componente tecnológico pueden generar puestos puramente cognitivos que separan el procesamiento de la información de los procesos sociales que tradicionalmente los han acompañado. Esta tecnificación de las relaciones interpersonales cliente-profesional favorece en gran medida actitudes de despersonalización en la atención propiciando un trato de frialdad e indiferencia hacia los usuarios de la organización. Por otra parte, si las exigencias cognitivas del puesto son excesivas en relación al nivel de formación de los profesionales, pueden verse afectadas negativamente las autoevaluaciones que el sujeto realiza sobre sus aptitudes y disminuir sus sentimientos de realización personal en el trabajo. Asimismo, problemas de carácter ético asociados al uso continuado de instrumentos tecnológicos pueden afectar el sistema emocional de los profesionales aumentando sus sentimientos de agotamiento emocional. Esta última relación es bastante relevante en el caso de los profesionales de la salud y especialmente cuando estos trabajan en unidades de cuidados intensivos. Por ejemplo, tener que decidir repetidamente si desconectar o no una máquina a la que un paciente está conectado durante largo tiempo y poner fin a su vida puede desgastar las emociones de estos profesionales, sin olvidar que la introducción de nuevas tecnologías en el ámbito hospitalario conlleva en numerosas ocasiones acciones más lesivas y dramáticas sobre los pacientes (p. ej., gastroscopias, cateterismos, intervenciones quirúrgicas, etc.).

Keijers y Schaufeli (1993) señalan que la *tecnología* tiene un efecto positivo intenso sobre el síndrome de quemarse por el trabajo, especialmente sobre los sentimientos de agotamiento emocional. Según estos autores, la sobrecarga laboral cuantitativa y la falta de control de los profesionales sobre los resultados de las tareas, junto a la

disminución del apoyo social derivado de la ausencia de interacción personal en la unidad de trabajo, eran las variables que influían positivamente en el síndrome de quemarse por el trabajo en una amplia muestra de enfermeras holandesas (N = 500) que trabajaban en Unidades de Cuidados Intensivos (UCI).

Las *dimensiones estructurales de la organización* (centralización, complejidad y formalización) también han sido identificadas como variables desencadenantes del síndrome de quemarse por el trabajo. La centralización alude al grado en que las decisiones son tomadas por una persona o grupo pequeño de personas en el vértice de la jerarquía organizacional (estructura centralizada) o son tomadas por miembros de la organización distribuidos lateral y verticalmente en los distintos niveles de la jerarquía organizacional (estructura descentralizada). La complejidad se refiere a la multiplicidad de unidades estructurales en las que se agrupan los miembros de una organización. Y la formalización alude al grado en que los roles están definidos y las normas e instrucciones fijadas. Diferentes trabajos han presentado relaciones significativas entre estas dimensiones y las dimensiones del MBI. Lee y Ashforth (1991) obtuvieron, además, que la estructura organizacional, incluida la estandarización de las tareas, era un predictor indirecto del síndrome de quemarse por el trabajo a través de los efectos que esas variables estructurales tenían sobre las disfunciones del rol y los sentimientos de impotencia laboral del sujeto. Sin embargo, algunas de estas variables estructurales no resultan especialmente significativas en relación al síndrome de quemarse por el trabajo. Es el caso del grado de formalización de la organización. Así se deriva de diferentes estudios en los que se analiza su relación con los sentimientos de agotamiento emocional (Gaines y Jermier, 1983) y con el índice global de sentirse quemado en el trabajo (Seltzer y Numerof, 1988; McCulloch y O'Brien, 1986), no obteniéndose relaciones significativas en ningún caso.

El último grupo de estresores que se considerará como desencadenantes del síndrome de quemarse por el trabajo está integrado por las variables de *clima organizacional*. Entre estas variables cabe destacar el grado de participación e implicación de los sujetos en la toma de decisiones, la autonomía permitida en la realización de las tareas sin necesidad de consultar a los superiores y el tipo de supervisión ejercida o el apoyo social recibido desde esa supervisión. Los resultados obtenidos indican que el síndrome de quemarse por el trabajo se asocia significativamente de forma positiva con falta de participación en la toma de decisiones, falta de autonomía y falta de apoyo social por parte de la supervisión.

En este sentido, Schwab y col. (1986) obtuvieron para una muestra de maestros que la *falta de participación* en la toma de decisiones explicaba un 14% de la varianza en las actitudes de despersonalización. Respecto a la autonomía, diferentes trabajos presentan que puede ser también un predictor del síndrome de quemarse por el trabajo por los efectos que tiene sobre los sentimientos de realización personal en el trabajo y de agotamiento emocional. No obstante, trabajos posteriores con modelos causales multivariados, han presentado que los efectos que ejercen sobre el síndrome de quemarse por el trabajo, la falta de participación en la toma de decisiones (Whitehead, 1987; Holgate y Clegg, 1991) y la falta de autonomía (Lee y Ashforth, 1993b) quedan mejor explicados de forma indirecta, especialmente a través de los efectos directos que éstas tienen sobre las disfunciones del rol en el sentido de aumentar la ambigüedad y el conflicto de rol percibido por el sujeto.

La *falta de apoyo social percibido* desde el supervisor a los compañeros es una variable que presenta efectos directos e indirectos sobre el síndrome de quemarse por el trabajo, y efectos moduladores en la relación que se establece entre el estrés y las res-

puestas que ante él se elaboran. Los efectos directos suponen que el apoyo social puede mejorar (o su ausencia empeorar) los sentimientos de tensión emocional y la salud de los sujetos independientemente de que cambien o no los niveles de estrés. Se habla de efectos indirectos para aludir a aquellos efectos que el apoyo social ejerce sobre los niveles de estrés, y por lo tanto, al afectar a esos niveles también se verán afectados los niveles de tensión emocional y la salud del sujeto. Por último, los efectos de amortiguación se refieren a aquellas situaciones en las que el apoyo social no disminuye directamente los niveles de la respuesta al estrés ni afecta a los estresores, pero puede hacer que el impacto del estrés sobre el sujeto o la valoración que éste haga de los estresores sea menor.

La relación entre el apoyo social y el síndrome de quemarse por el trabajo desde la perspectiva de los efectos moduladores se revisará en el próximo punto. Pero, respecto a los efectos directos e indirectos, diferentes estudios han puesto de relieve esta doble vía de causalidad. Además, cuando el síndrome de quemarse por el trabajo es estimado con el MBI, el apoyo social en el trabajo presenta efectos directos significativos sobre las tres dimensiones de esta escala.

Desde la teoría general de los modelos de estrés laboral y salud, los efectos directos del apoyo social sobre los sentimientos de agotamiento emocional estarían explicados por el efecto que la falta de apoyo social en el trabajo y las relaciones laborales pobres tienen sobre los niveles de tensión emocional del sujeto, y más ampliamente sobre los síntomas que desarrolla como respuesta al estrés. Estos efectos se encuadran dentro de la función de apoyo emocional que tiene el apoyo social en el trabajo.

Los efectos directos del apoyo social sobre la realización personal en el trabajo pueden ser explicados al considerar que los compañeros y supervisores envían expectativas de rol importantes sobre el sujeto y ello influirá en el desempeño del rol del mismo, así como sobre los objetivos que se marque, lo que condicionará su éxito o fracaso profesional. En la medida que las expectativas de rol enviadas por el conjunto de rol sean adecuadas a las posibilidades profesionales del sujeto, éste desarrollará mayores sentimientos de realización personal en el trabajo y mejorarán sus actitudes hacia su entorno profesional.

Los efectos negativos del apoyo social sobre la despersonalización vendrían explicados por la influencia que aquél puede tener sobre los sentimientos de responsabilidad social del sujeto. Como señalan Bierhoff y Klein (1990: 251) la norma de responsabilidad social prescribe que las personas deberán ayudar a aquellos que dependen de su ayuda, y se entiende que los sentimientos de responsabilidad guardan una relación positiva con la dependencia percibida en los otros. Así, el apoyo social facilita que el sujeto sea consciente de su realidad social, sobre todo cuando pierde la capacidad para evaluar de forma adecuada su entorno. Los compañeros y supervisores, en situaciones de alto apoyo social, pueden cuestionarle al sujeto sus actitudes negativas hacia el entorno laboral, y en concreto hacia las personas que atiende.

Tanto el apoyo técnico como el apoyo emocional ofrecido por compañeros y supervisores disminuye los sentimientos de quemarse por el trabajo y la ausencia de apoyo social puede ser considerada como un estresor laboral con importantes efectos sobre el síndrome.

En suma, diferentes variables del entorno organizacional pueden resultar estresores relevantes y consecuentemente variables desencadenantes del síndrome de quemarse por el trabajo, aunque es necesario profundizar más en las vías de causación por las cuales estas variables inciden negativamente sobre los profesionales de la organización y generan la experiencia de quemarse por el trabajo.

3.3. Facilitadores del síndrome de quemarse por el trabajo

Como facilitadores del síndrome de quemarse por el trabajo entendemos aquellas variables de carácter personal que tienen una función facilitadora o inhibidora de la acción que los estresores ejercen sobre el sujeto. En la medida en que estos facilitadores estén presentes aumentará o disminuirá el grado de estrés laboral percibido y consecuentemente afectarán al desarrollo del síndrome en una u otra dirección.

Las variables facilitadoras que se considerarán en este punto son de carácter demográfico (v. g., sexo, edad, estado civil, etc.), de personalidad (v. g., neuroticismo, personalidad tipo A, autoconfianza, etc.) y estrategias de afrontamiento utilizadas por el sujeto (v. g., activo o pasivo). Asimismo, como se señaló en el punto anterior, se considerará el apoyo social percibido en el trabajo dado que, además de función como desencadenante, su función facilitadora o moduladora entre los estresores y la respuesta que elicitan ha sido ampliamente estudiada en la literatura (ver Cohen y Wills, 1985).

3.3.1. Variables de carácter demográfico

Dentro de este grupo de variables se encuentran el sexo, la edad, el estado civil, la existencia o no de hijos, la antigüedad en el puesto y la antigüedad en la profesión.

Respecto a la variable *sexo* se puede afirmar, en función de los resultados obtenidos en múltiples estudios, que existen diferencias significativas en función del sexo en las actitudes de despersonalización, de manera que los varones puntúan más alto en despersonalización que las mujeres. Sin embargo, para los sentimientos de agotamiento emocional y de falta de realización personal en el trabajo, y para el cómputo global del síndrome de quemarse por el trabajo estimado a través de diferentes instrumentos (MBI, TM, SBS-HP...) los resultados no son concluyentes y aparecen influidos por las características del estudio (muestra, instrumento, país, etc.). Así, en algunos trabajos los sentimientos de quemarse por el trabajo son mayores en mujeres que en varones (Etzion y Pines, 1986), en otros se obtiene resultados inversos (Beck, 1987) y algunos otros no obtienen diferencias significativas en el índice global de quemarse por el trabajo en función del sexo (García, 1991).

Las explicaciones de las diferencias significativas en despersonalización en función del sexo pueden hallarse en los diferentes procesos de socialización seguidos para los roles masculino y femenino, y su interacción con los perfiles y requisitos de las distintas ocupaciones. Nuestra cultura enfatiza para el rol femenino la interdependencia y la habilidad en las relaciones interpersonales además de cuidar a otros, por el contrario, el rol masculino asume que el hombre no debe expresar emociones y debe orientarse al logro descuidando la interdependencia y la habilidad en las relaciones interpersonales. De esta forma, las mujeres son condicionadas socialmente para cuidar, educar y encargarse de los niños, las tareas del hogar, atender al cónyuge o pareja, y en algunas ocasiones a los ancianos, razón por la que son menos propensas a responder a las personas con problemas de forma encallecida.

Para la variable *edad*, aunque los resultados no son tampoco concluyentes, un alto porcentaje de estudios obtienen que a mayor edad los sujetos expresan menos sentimientos de quemarse por el trabajo. En algunos de esos estudios, además se estratifica en intervalos la variable edad y se obtienen relaciones significativas de tipo curvilíneo entre ambas variables siendo en general los índices de quemarse por el trabajo

bajos entre los 20-25 años, altos desde los 25 hasta los 40 años y mínimos a partir de los 40 años aproximadamente (Farber, 1984).

Zabel y Zabel (1982) consideran que frente a los más jóvenes los profesionales de más edad han desarrollado a lo largo de su vida mejores estrategias de afrontamiento del estrés y expectativas profesionales más reales. Es cierto que los profesionales que llegan a la madurez en su profesión pueden desarrollar una variedad de conductas y modelos actitudinales para reducir la probabilidad de quemarse por el trabajo, lo que explicaría las diferencias significativas obtenidas.

Para la variable *estado civil* la casi totalidad de autores que han encontrado algún tipo de relación significativa con el síndrome de quemarse por el trabajo ha sido en el sentido que los sujetos casados experimentan índices menores del síndrome que los no casados, y ello en diferentes profesiones tales como personal hospitalario, maestros y educadores, trabajadores sociales, oficiales de policía, etc. No obstante, en un gran número de estudios no aparecen relaciones significativas entre ambas variables, ya sea para el índice global del síndrome o para las diferentes dimensiones del MBI, por lo que se hace difícil concluir sobre la existencia o no de efectos significativos.

Los argumentos reflejados en la literatura para explicar esta falta de relación significativa apuntan a que no es el estado civil en sí (casado vs. no casado) lo que influye en el proceso de quemarse por el trabajo sino el apoyo socioemocional recibido por parte de los familiares (la esposa o esposo en este caso) y la calidad de las relaciones conyugales, así como la satisfacción/insatisfacción matrimonial. Para explicar la relación significativa entre ambas variables, Leiter (1990) considera que los recursos familiares complementan a los de los compañeros del trabajo para aliviar el síndrome de quemarse por el trabajo o prevenir su desarrollo. Por tanto, la vida en familia puede influir en los sujetos en el sentido de hacerles más expertos en el tacto con los demás y sus problemas.

El hecho de que los profesionales tengan o no *hijos* también ha sido una variable estudiada en relación al síndrome de quemarse por el trabajo. No se puede afirmar que existan resultados concluyentes para la relación entre estas dos variables y sólo un mínimo porcentaje de estudios ha obtenido relaciones significativas entre ellas. En esos casos se señala que los sujetos con hijos tienen más edad y por tanto son más maduros psicológicamente, tienen un estilo de vida más estable y una perspectiva diferente de la misma, son sujetos que tienden a preferir el salario u otros beneficios materiales y la seguridad en el empleo a otros factores como el interés o desafío del trabajo, la realización personal o la satisfacción laboral, por tanto, no tienen preocupaciones sobre estos aspectos del trabajo. Por otra parte, los sujetos sin hijos puede que tengan mayor tendencia a usar el trabajo como fuente de vida social, y esto les llevaría a implicarse excesivamente con la gente del ámbito laboral y, por tanto, a un mayor riesgo de sufrir el síndrome de quemarse por el trabajo.

Otras variables de carácter demográfico estudiadas en relación al síndrome de quemarse por el trabajo son la *antigüedad en el puesto* y la *antigüedad en la profesión*. Para estas variables los resultados son similares a los obtenidos con la variable edad y su justificación teórica es idéntica. Los profesionales nuevos son más jóvenes e inexpertos y con menos estrategias de afrontamiento para prevenir las situaciones estresantes por lo que el riesgo de quemarse por el trabajo es mayor.

Con todo, hay que tener presente que el porcentaje de varianza de este grupo de variables demográficas, explican que el síndrome de quemarse por el trabajo oscila entre el 5% y el 15%, porcentaje mínimo comparado con el explicado por la mayoría de las variables desencadenantes discutidas anteriormente.

3.3.2. Variables de personalidad

Existe un cierto grado de acuerdo entre los investigadores que estudian el síndrome de quemarse por el trabajo al considerar que los profesionales más proclives a quemarse por el trabajo son sujetos empáticos, sensibles, humanos, con dedicación profesional, idealistas, altruistas, obsesivos, entusiastas y susceptibles de identificarse excesivamente con los demás. Asimismo, cierto número de estudios presentan que los sujetos con un patrón de personalidad tipo A, baja autoconfianza y locus de control externo experimentan con mayor frecuencia sensaciones y actitudes del síndrome de quemarse por el trabajo mientras que los sujetos con "personalidad resistente" (*hardiness*) las experimentan con menos frecuencia. A continuación se analizan las relaciones entre algunas de estas variables y el síndrome de quemarse por el trabajo.

El patrón de *personalidad tipo A* se acuñó para aludir a aquellos sujetos que se caracterizaban por manifestar impaciencia, velocidad excesiva, urgencia temporal, esfuerzo por el logro, competitividad, agresividad y hostilidad, habla y gestos bruscos, y compromiso excesivo por el trabajo. Son sujetos proclives a las enfermedades coronarias y a las alteraciones cardiovasculares. El patrón tipo A es definido en gran medida como opuesto al denominado patrón B, habiéndose igualado en muchas ocasiones a estrés y asumiéndose al mismo tiempo que el patrón tipo B está exento de estrés. Aunque los sujetos pertenecientes al patrón tipo B también experimentan estrés, la diferencia entre ambos radica en su forma de satisfacer sus necesidades de éxito y logro, pues en el tipo B la satisfacción de estas necesidades no origina los estragos físicos y psicológicos que se dan en el tipo A (Peiró y Salvador, 1993: 13-14).

En relación al síndrome de quemarse por el trabajo, Nowack (1986) obtuvo que el patrón conductual tipo A diferenciaba entre sujetos con altos y bajos sentimientos de quemarse por el trabajo, de forma que los sujetos tipo A se sentían significativamente más quemados por el trabajo según puntuaciones del MBI. Además, Nagy y Davis (1985) indican que la personalidad tipo A se relacionaba significativamente con mayores sentimientos de agotamiento emocional y mayor despersonalización, y no resultaba significativa su relación con baja realización personal en el trabajo para una muestra de maestros. Estos mismos autores consideran que la incidencia de este patrón de personalidad sobre el síndrome de quemarse por el trabajo se canalizaría a través de sus efectos sobre las redes de apoyo social en el trabajo del sujeto. Debido a que los sujetos del tipo A son individualistas y mantienen pocas interacciones sociales se produciría un deterioro de sus redes de apoyo social y, consecuentemente, un mayor agotamiento emocional y actitudes de despersonalización. Otra vía de influencia radica en que, en virtud de sus características personales, los individuos con patrón tipo A aumentan su probabilidad de exposición a ciertos estresores (como la sobrecarga de rol) a la vez que, dado su fuerte compromiso con el trabajo, reducen su probabilidad de realizar determinadas conductas (relajación, ejercicio físico, vacaciones, distracciones, etc.) que mejoren su resistencia al síndrome de quemarse por el trabajo.

Otra característica de personalidad que se asocia significativamente con el síndrome de quemarse por el trabajo es el *locus de control*. Esta variable alude a la creencia generalizada de que los eventos de la vida y sus consecuencias son controlados por las propias decisiones y acciones (locus interno) o por fuerzas externas como otras personas, la suerte o el destino (locus externo).

Diferentes estudios presentan que los profesionales con locus de control externo son más propensos a sentirse quemados por el trabajo que los profesionales con locus de control interno. Además, cuando el síndrome de quemarse por el trabajo es esti-

mado a través del MBI el locus de control incide especialmente sobre la dimensión de realización personal en el trabajo. En ese sentido, los sujetos con locus de control externo experimentan con más frecuencia bajos sentimientos de realización personal en el trabajo que los sujetos con locus de control interno (Fuqua y Couture, 1986; Capel, 1987; Wilson y Chiwakata, 1989).

Un constructo similar al de locus de control es el denominado “estilos de atribución”. En relación con él, Haack (1988) en una muestra de profesionales de enfermería obtuvo que los sujetos que atribuían las causas de su estrés a sus características personales experimentaban significativamente más realización personal en el trabajo. Cuando la causa del estrés se ubicaba en el entorno sólo experimentaban significativamente mayores sentimientos de agotamiento emocional, pero si la causa del estrés la ubicaban en los pacientes experimentaban más agotamiento emocional y más despersonalización.

Una explicación para estos resultados radica en que los sujetos “internos” frente a los “externos” perciben que tiene más control de la situación, lo que influye en las expectativas de afrontamiento en el sentido de buscar información, enfrentarse con el problema y recurrir más al apoyo social. Los “externos”, por el contrario, son más propensos al desamparo y al empleo de estrategias de afrontamiento centradas en la emoción.

Las *variables de personalidad del “self”* (autoconfianza, autoestima y autoeficacia) también han sido estudiadas en relación al síndrome de quemarse por el trabajo. Examinar las autoevaluaciones que realiza un individuo implica comprender cómo el individuo desarrolla actitudes hacia sí mismo y cómo esas actitudes influyen en su bienestar personal y su conducta, sus estilos de relación interpersonal, la forma que tiene de manejar los problemas, y la expresión y control de sus emociones. Es indudable que todos estos aspectos tienen especial relevancia en el desarrollo del síndrome de quemarse por el trabajo. Por ello, como se señaló en el Capítulo 1, algunos modelos explicativos del síndrome de quemarse por el trabajo han sido elaborados desde el marco teórico del “self”, con base en las creencias de autoeficacia o autoconfianza del sujeto. Es el caso de los modelos de Harrison (1983) (Figura 1.8) y de Pines (1993).

Los términos autoconfianza y autoeficacia pueden solaparse parcialmente. Con estos conceptos se alude a la evaluación de las capacidades personales, mientras que la autoestima se refiere a la evaluación del aprecio propio. Las creencias acerca de las propias capacidades únicamente afectarán a la autoestima cuando estén referidas a actividades que poseen un alto valor para el individuo. Un individuo puede considerarse muy eficaz en una actividad de la cual no deriva autoaprecio o bien, juzgarse ineficaz en una actividad determinada sin que ello haga disminuir su sentido de autoaprecio.

Cherniss (1993) afirma que los sentimientos de ser competente son un fuerte motivador para los seres humanos y que cuando estos sentimientos se frustran, los sujetos experimentan diferentes síntomas del síndrome de quemarse por el trabajo. Esa frustración y los sentimientos de fracaso psicológico que suponen, llevarían al sujeto a un retiro emocional de la situación, que es uno de los síntomas que presenta el síndrome de quemarse por el trabajo. Los sujetos con más alta autoeficacia, superarán o afrontarán más eficazmente el estrés y por consiguiente experimentarán con menor frecuencia el síndrome.

En esta línea, diferentes trabajos experimentales han obtenido que los sentimientos de autoconfianza discriminan significativamente entre altos y bajos sentimientos de quemarse por el trabajo, estimado éste de manera global mediante el MBI (Pierce

y Molloy, 1990). Por otra parte, Lee y Ashforth (1990) presentan que, para una muestra de trabajadores sociales canadienses, las expectativas de eficacia correlacionan significativamente con las tres dimensiones del MBI, aunque la correlación más intensa se da entre autoconfianza y realización personal en el trabajo. Nuestro equipo de investigación ha obtenido resultados similares para profesionales de enfermería con la variable autoconfianza (Gil-Monte, 1994). Parece adecuado afirmar que los sujetos con mayores expectativas de eficacia y competencia experimentan significativamente con mayor frecuencia sentimientos de realización personal en el trabajo, y en menor medida, bajos sentimientos de agotamiento emocional y despersonalización.

Por lo que se refiere a la autoestima, aunque algún trabajo ha presentado resultados similares a los obtenidos para la autoeficacia (Schaufeli y Peeters, 1990), es mayor el número de trabajos que presentan que el agotamiento emocional correlaciona más intensamente con autoestima, mientras que la realización personal en el trabajo es la que lo hace en menor medida (Brookings y col., 1985; McMullen y Krantz, 1988). Así, los sujetos con más alta autoestima experimentan bajos sentimientos de agotamiento emocional, bajas actitudes de despersonalización y altos sentimientos de realización personal en el trabajo.

Dado que los conceptos de autoeficacia/autoconfianza aluden a aspectos cognitivo-aptitudinales del self y el concepto de autoestima participa en mayor grado de sus aspectos emocionales, los resultados experimentales obtenidos para la relación entre esos conceptos y el síndrome de quemarse por el trabajo corroboran el carácter cognitivo-aptitudinal de la realización personal en el trabajo y el carácter emocional de los sentimientos de agotamiento emocional.

El constructo de *personalidad resistente* (*hardiness*) también presenta relaciones significativas de carácter inverso con el síndrome de quemarse por el trabajo, y en ocasiones actúa como un modulador que reduce la probabilidad de experimentar el síndrome de quemarse por el trabajo ante la presencia de estresores. Kobasa y colaboradores (Kobasa, Maddi y Courington, 1981; Kobasa, Maddi y Kahn, 1982) han definido la personalidad resistente como una constelación de características de personalidad que funcionan como una fuente de resistencia ante los acontecimientos estresantes. Estas características se resumen en tres dimensiones denominadas: compromiso, control y reto. El compromiso se refiere a la capacidad para creer en la verdad, importancia e interés del valor de lo que uno es y está haciendo y, por tanto, la tendencia a implicarse uno mismo en las diferentes situaciones de la vida (trabajo, familia, relaciones interpersonales e instituciones sociales). Esta dimensión se considera opuesta a los sentimientos de alienación. El control se refiere a la tendencia a creer que uno mismo influye en los eventos y resultados de sus acciones. Los sujetos que puntúan alto en control minimizan las creencias de indefensión ante los eventos displacenteros y buscan explicaciones sobre el por qué de los hechos, enfatizando su propia responsabilidad en detrimento de las acciones de otros, del azar o del destino. El reto se basa en la creencia de que el cambio, más que la estabilidad, es la norma de la vida. Los sujetos con reto perciben los cambios como oportunidad para desarrollarse más que como amenaza a su seguridad, buscan nuevas experiencias y se aproximan a ellas con flexibilidad cognitiva.

Los resultados de los estudios experimentales presentan que la personalidad resistente es una variable que modula la relación entre el estrés laboral y sus resultados (Kobasa y col., 1982). En relación al síndrome de quemarse por el trabajo como respuesta al estrés laboral, Nowack (1986) estudió una muestra de 146 empleados de universidad incluyendo personal docente y no docente. En este trabajo los sujetos con ni-

veles más bajos de estrés y mayor personalidad resistente, presentaron significativamente menos sentimientos de quemarse por el trabajo que el grupo de sujetos con más altos niveles de estrés y menor personalidad resistente, no resultando significativos los efectos principales en función de los niveles de estrés ni de la personalidad resistente. Para Nowack, estos resultados sugieren que la personalidad resistente ejerce un intenso efecto de modulación en la relación estrés-síndrome de quemarse por el trabajo.

Otro tipo de estudios han probado la hipótesis moduladora mediante estudios realizados con análisis de regresión múltiple jerárquica. En esta línea, Topf (1989) estudió, en una muestra de 100 enfermeras, las relaciones entre personalidad resistente, estrés y el síndrome de quemarse por el trabajo, este último estimado a través del MBI y del SBS-HP. Los resultados presentaron correlaciones significativas del índice global de personalidad resistente con el síndrome de quemarse por el trabajo estimado a través del SBS-HP y con la escala de realización personal en el trabajo del MBI. Además, la dimensión de compromiso también presentó relaciones significativas con el SBS-HP, con la escala de realización personal en el trabajo y con la de agotamiento emocional. Los subsecuentes análisis de regresión múltiple jerárquica realizados para estimar los efectos moduladores de la personalidad resistente sobre la relación estrés-síndrome de quemarse por el trabajo, presentaron que la interacción *estrés x personalidad resistente* fue la única variable que explicó porcentajes significativos de varianza en el síndrome de quemarse por el trabajo. El porcentaje de varianza explicado por la variable interacción fue del 10% sobre las puntuaciones del SBS-HP, y del 3% sobre la escala de realización personal en el trabajo. Para la autora, aunque existe un efecto significativo de la personalidad resistente sobre el síndrome de quemarse por el trabajo, los resultados sólo apoyan parcialmente la hipótesis de la función moduladora o amortiguadora de la personalidad resistente en la relación estrés-síndrome de quemarse por el trabajo.

Conclusiones similares son expresadas por McCranie y col. (1987), al estimar el síndrome de quemarse por el trabajo con el TM en una muestra de 260 profesionales de enfermería, pues no obtuvieron ningún incremento significativo de la varianza explicada por la variable interacción en los análisis de regresión múltiple jerárquica. No obstante, los autores consideran que esta falta de significación de los efectos moduladores se puede deber a problemas metodológicos como los efectos recíprocos entre estresores y moderadores en los estudios transversales.

En España existen, algunos estudios en los que también se han analizado las relaciones entre estrés, personalidad resistente y el síndrome de quemarse por el trabajo. Así, Oliver (1993) estudió las relaciones entre estas variables mediante el empleo de modelos causales en una muestra de 108 profesores. Como variables de estrés se consideraron la sobrecarga laboral, ambigüedad de rol, falta de apoyo social en el trabajo y los problemas en relación a los alumnos. Los resultados presentaron que, del total de variables consideradas en el modelo causal, la escala de compromiso presentó los efectos directos significativos más elevados ($-.50$) sobre el síndrome de quemarse por el trabajo estimado mediante el MBI. En este mismo estudio, mediante análisis de regresión, las tres dimensiones de la personalidad resistente explicaron de manera conjunta el 33% de la varianza en el total del síndrome de quemarse por el trabajo. El mayor porcentaje de varianza fue explicado en la dimensión de agotamiento emocional (37.4%) y el menor sobre la dimensión de despersonalización (15.2%). De las tres escalas (compromiso, control y reto) pertenecientes al constructo de personalidad resistente, únicamente la dimensión de compromiso contribuyó en todas las ecuaciones

de regresión, tanto en la puntuación total de quemarse por el trabajo como en sus tres dimensiones. La autora concluye que sólo la dimensión de compromiso tiene relevancia en la explicación del síndrome de quemarse por el trabajo.

Resultados similares fueron obtenidos por Topf (1989) y Boyle, Grap, Younger y Thornby (1991) con muestras de profesionales de enfermería. En estos dos estudios la dimensión de compromiso fue la que correlacionó significativamente de manera más intensa con el síndrome de quemarse por el trabajo. Además, en el estudio de Topf (1989) el compromiso fue la única escala del constructo de personalidad resistente que explicaba porcentajes significativos de varianza en el índice global del síndrome de quemarse por el trabajo estimado a través de SBS-HP (24% de la varianza) y en las dimensiones del MBI (12% en agotamiento emocional y 7% en realización personal en el trabajo, no resultando significativa la varianza explicada en la dimensión de despersonalización).

En el punto anterior hemos considerado las diferencias individuales de índole afectivo-cognitiva más importantes en relación al síndrome de quemarse por el trabajo. Como se ha señalado al principio del capítulo, se han propuesto numerosas características personales que no se pueden tratar aquí por razones de espacio aunque conviene al menos enumerar. McCranie y Brandsma (1988) obtuvieron correlaciones significativas de signo positivo, aunque no muy intensas, entre las escalas de *depresión* ($r = .11$), *introversión* ($r = .15$), *neuroticismo* ($r = .15$), y *psicoticismo* ($r = .09$), del "Minnesota Multiphasic Personality Inventory" (MMPI) y el "Tedium Measure" (TM), para una muestra de 440 médicos residentes. Lemkau, Purdy, Rafferty y Rudisill (1988), en un estudio más detallado con una muestra de 67 médicos obtuvieron que los sujetos con estilo de *personalidad antisocial, agresiva, esquizoide* y con *problemas de ansiedad* experimentaban más sentimientos de agotamiento emocional y baja realización personal en el trabajo. Otras variables de personalidad que han resultado asociadas positivamente de manera significativa al síndrome de quemarse por el trabajo, en especial con los sentimientos de agotamiento emocional, han sido la *ansiedad-rasgo* ($r = .41$) (Richardsen y col., 1992), y la *depresión* ($r = .33$) (Leiter y Durup, 1994). Para la puntuación global del MBI se han obtenido correlaciones significativas, aunque no intensas, con *desinhibición* ($r = .18$) (Meier y Schmeck, 1985). Por el contrario, esta puntuación global del síndrome se asocia negativamente con valores como *centralidad del trabajo* ($r = -.35$) (Kremer y Hofman, 1985). Además, la *adicción al trabajo* ("workaholism") ha alcanzado correlaciones significativas con el agotamiento emocional ($r = -.32$), y la despersonalización ($r = -.23$) (Nagy y Davis, 1985).

3.3.3. Estrategias de afrontamiento

Las estrategias de afrontamiento empleadas por los profesionales también han presentado efectos facilitadores del síndrome de quemarse. En el Capítulo 5, al presentar las estrategias de afrontamiento y los programas y medidas de intervención para prevenir, amortiguar o reducir el síndrome de quemarse por el trabajo, serán tratadas más ampliamente las relaciones entre ambas variables. Señalaremos brevemente aquí, que los resultados de los trabajos experimentales muestran que los sujetos que emplean habitualmente estrategias de carácter activo o centradas en el problema, reflejan menos sentimientos de quemarse por el trabajo que los sujetos que emplean estrategias de evitación/escape o centradas en la emoción (Ceslowitz, 1989; Boyle y col., 1991; Leiter, 1991).

3.3.4. *Apoyo social en el trabajo*

La falta de apoyo social en el trabajo es una variable del contexto laboral que puede facilitar los efectos del estrés laboral sobre el síndrome de quemarse por el trabajo. Cuando se consideran los efectos de los estresores sobre las dimensiones del MBI, es en la dimensión de agotamiento emocional en la que aparecen principalmente los efectos moduladores de la falta de apoyo social. Esta función facilitadora de la falta de apoyo social en los efectos del estrés laboral sobre los sentimientos de agotamiento emocional ha sido observada en diferentes colectivos profesionales como enfermeras (Constable y Russell, 1986) y trabajadores sociales (Koeske y Koeske, 1989). También se ha obtenido evidencia empírica de este efecto modulador al considerar las actitudes de despersonalización (Russell, Altmaier y Velzen, 1987).

En algún trabajo, ha sido considerado el sexo como variable que podía establecer diferencias entre los sujetos a la hora de recurrir al apoyo social. Así, Etzion (1984) presenta que, para una muestra de directivos israelíes, la falta de apoyo social en el trabajo facilitaba los efectos positivos del estrés laboral sobre el síndrome de quemarse por el trabajo, pero sólo para la composición masculina de la muestra. En el caso de las mujeres de la muestra de este estudio, el efecto modulador del apoyo social era ejercido significativamente por el apoyo social extralaboral. Estos resultados apuntan que los diferentes procesos de socialización seguidos por los roles masculinos y femeninos establecen diferencias respecto a las fuentes del apoyo social percibido.

En un estudio sobre los efectos directos *vs.* moduladores del apoyo social, Cohen y Wills (1985) han señalado que los efectos moduladores significativos del apoyo social aparecen cuando el apoyo social que se da en la situación es eficaz para afrontar el tipo de estresor presente y cuando los niveles de estrés que elicitaba la situación son elevados.

3.4. **Resumen**

En este capítulo hemos revisado los principales antecedentes y facilitadores del síndrome de quemarse por el trabajo. Partiendo de la perspectiva de los modelos transaccionales de estrés, las variables organizacionales han sido consideradas como variables desencadenantes y de importancia fundamental en el desarrollo del síndrome, mientras que las personales han sido consideradas como variables que cumplen una función facilitadora o inhibidora en el desarrollo del síndrome de quemarse por el trabajo. Siguiendo la taxonomía establecida por Peiró (1992), hemos revisado en primer lugar las variables organizacionales más importantes en el desarrollo del síndrome, tales como el ambiente físico de trabajo y los contenidos del puesto. El nivel de ruido, el confort físico percibido por el sujeto en el lugar de trabajo, la sobrecarga laboral percibida, y la oportunidad del sujeto para usar las habilidades adquiridas pueden ser un desencadenante significativo del síndrome de quemarse por el trabajo. Un segundo grupo de variables desencadenantes se derivan del estrés por desempeño de roles, relaciones interpersonales y desarrollo de la carrera. Dentro de estas variables se ha destacado la importancia de la ambigüedad y el conflicto de rol, las relaciones interpersonales (cualitativas o cuantitativas) que los profesionales establecen con sus compañeros, supervisores, subordinados y usuarios o clientes a los que atienden, y la seguridad en el puesto de trabajo. El último grupo de variables desencadenantes analizado está integrado por los estresores relacionados con las nuevas tecnologías y

otros aspectos organizacionales. Respecto a otras variables desencadenantes, las dimensiones estructurales de la organización (centralización, complejidad y formalización) también han sido identificadas como variables desencadenantes del síndrome de quemarse por el trabajo. Resultados similares se han obtenido para las variables de clima organizacional: el síndrome de quemarse por el trabajo se asocia significativamente de forma positiva con la falta de participación en la toma de decisiones, la falta de autonomía y la falta de apoyo social por parte de la supervisión.

Como facilitadores del síndrome de quemarse por el trabajo hemos revisado los resultados obtenidos para las variables demográficas y para las variables de personalidad. En relación a las variables demográficas, se han encontrado efectos moduladores significativos en función del sexo en las actitudes de despersonalización, de manera que los varones puntúan más alto en despersonalización que las mujeres. Para la variable edad, un alto porcentaje de estudios obtienen que a mayor edad los sujetos expresan menos sentimientos de quemarse por el trabajo, y para las dimensiones de agotamiento emocional y despersonalización del MBI se obtienen relaciones significativas de tipo curvilíneo. Respecto a las variables de estado civil, el hecho de que los profesionales tengan o no hijos, tipo de contrato, antigüedad en el puesto y en la profesión, los resultados no son concluyentes. En relación a las variables de personalidad, diversos estudios presentan que los sujetos con un patrón de personalidad del tipo A, baja autoconfianza y locus de control externo experimentan con mayor frecuencia sensaciones y actitudes del síndrome de quemarse por el trabajo, mientras que los sujetos con "personalidad resistente" y que habitualmente emplean estrategias de afrontamiento de carácter activo las experimentan con menos frecuencia.

Por último, se han analizado los efectos moduladores del apoyo social en el trabajo. Al respecto se ha señalado que existe cierta evidencia empírica que muestra estos efectos, especialmente sobre la relación estrés laboral-agotamiento emocional, aunque según algunos estudios la significación de este efecto parece condicionada a la eficacia del apoyo social para afrontar el estrés, a los niveles de estrés presentes en el entorno laboral, y a la forma de evaluar el apoyo social.

4

CONSECUENCIAS DEL SÍNDROME DE QUEMARSE POR EL TRABAJO

4.1. Introducción

Las experiencias de estrés provocan en el individuo respuestas fisiológicas, cognitivo-afectivas y conductuales que, si se mantienen en el tiempo, ocasionan alteraciones en su adaptación. Estas respuestas al estrés son consideradas mediadores en la relación estresor-salud, atribuyéndoseles un papel importante en las consecuencias a largo plazo del estrés. Como señalan Peiró y Salvador (1993: 53), esas consecuencias son generalmente conceptualizadas en términos de enfermedad, pero no hay que dejar de lado la salud mental, así como otros aspectos relacionados con la vulnerabilidad a los accidentes y el absentismo laboral.

En el Capítulo 1 quedó establecido que el síndrome de quemarse por el trabajo es una respuesta al estrés laboral crónico que incluye sentimientos displacenteros y actitudes negativas hacia las personas con las que se trabaja y hacia el propio trabajo. En los modelos generales de estrés laboral (Figura 1.1) se considera como una variable mediadora entre los estresores y sus consecuencias o efectos a más largo plazo. Es por ello que, si permanece en el tiempo, derivará en consecuencias nocivas para el individuo, en forma de enfermedad o falta de salud con alteraciones psicosomáticas, y para la organización, en forma de deterioro de la calidad asistencial o de servicio, absentismo, rotación no deseada, abandono, etc.

En el primer trabajo aparecido sobre el síndrome de quemarse por el trabajo, Freudenberguer (1974) señaló que los sujetos afectados se caracterizan por manifestar sensación de cansancio y fatiga, catarro crónico, jaquecas frecuentes, alteraciones gastrointestinales, insomnio, alteraciones respiratorias, facilidad para enfadarse, se frustran con frecuencia y les cuesta reprimir sus emociones, gritan fácilmente, se vuelven suspicaces hasta el punto de rayar en la paranoia y la omnipotencia, se muestran tercos e inflexibles y se niegan a verbalizar sus problemas; incluso parece que actúan como si estuvieran deprimidos.

Ampliando las consecuencias al plano organizacional, Firth, McIntee, McKeown y Britton (1986) reconocen que el síndrome de quemarse por el trabajo se caracteriza también por actitudes negativas hacia los sujetos que constituyen el objeto de su tra-

bajo y hacia el propio trabajo, absentismo, uso de alcohol y otras drogas, pesimismo, apatía, motivación laboral escasa o nula, baja implicación laboral, irritabilidad hacia los colegas y hacia las personas destinatarias del trabajo, preocupación excesiva por el confort y el bienestar laboral, tendencia a racionalizar los fracasos culpando a los usuarios o al sistema, resistencia al cambio, creciente rigidez y baja creatividad.

Partiendo de estos y otros trabajos revisados podemos establecer dos tipos de consecuencias que se derivan del síndrome de quemarse por el trabajo: consecuencias para el propio profesional y consecuencias para la organización. Cuando el síndrome es estimado mediante el MBI, las consecuencias para el sujeto se asocian más intensamente con los sentimientos de agotamiento emocional, mientras que las que se derivan para la organización vienen asociadas más intensamente a los componentes actitudinales del síndrome: baja realización personal en el trabajo y despersonalización, y en menor medida a los sentimientos de agotamiento emocional.

En el Cuadro 4.1, se presenta una taxonomía con los principales síntomas encontrados en la literatura para los que se ha obtenido evidencia empírica de carácter correlacional en relación al síndrome de quemarse por el trabajo. Como puede apreciarse, aunque las consecuencias afectan a los planos fisiológico, psicológico y conductual del sujeto desarrollando alteraciones en cada uno de ellos, la sintomatología que se deriva a nivel psicosomático es la que tiene mayores repercusiones percibidas sobre la calidad de vida de los profesionales y su salud, mientras que los síntomas de los niveles emocional, actitudinal y conductual repercuten mayormente en las relaciones interpersonales que los sujetos establecen, y en menor medida sobre las consecuencias negativas percibidas por el propio sujeto.

CUADRO 4.1. Principales consecuencias del estrés laboral que se asocian al síndrome de quemarse por el trabajo.

ÍNDICES EMOCIONALES	ÍNDICES ACTITUDINALES	ÍNDICES CONDUCTUALES	ÍNDICES PSICOSOMÁTICOS
<ul style="list-style-type: none"> • Sentimientos de soledad. • Sentimientos de alienación. • Ansiedad. • Sentimientos de impotencia. • Sentimientos de omnipotencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • No verbalizar. • Cinismo. • Apatía. • Hostilidad. • Susplicacia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Agresividad. • Aislamiento del sujeto. • Cambios bruscos de humor. • Enfado frecuente. • Irritabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dolor precordial y palpitaciones. • Hipertensión. • Crisis asmáticas. • Catarros frecuentes. • Mayor frecuencia de infecciones. • Aparición de alergias. • Dolores cervicales y de espalda. • Fatiga. • Alteraciones menstruales. • Úlcera gastroduodenal. • Diarrea. • Jaqueca. • Insomnio.

En este capítulo desarrollaremos dos aspectos. En el primero de ellos se reflejarán las consecuencias del estrés asociadas al síndrome de quemarse por el trabajo que se derivan para el propio individuo. En el segundo punto analizaremos las consecuencias que se derivan para la organización.

4.2. Consecuencias para el individuo

Consideradas desde la perspectiva individual, las consecuencias del estrés asociadas al síndrome de quemarse por el trabajo producen un deterioro de la salud de los profesionales y de sus relaciones interpersonales fuera del ámbito laboral. A continuación se revisarán las consecuencias sobre la salud asociadas al síndrome de quemarse por el trabajo en forma de sintomatología psicosomática para continuar con las repercusiones negativas sobre las relaciones interpersonales fuera del ámbito laboral (v. g., familia, amigos, etc.).

4.2.1. Consecuencias sobre la salud: manifestaciones psicosomáticas

Tal vez, uno de los mayores problemas a la hora de recoger las relaciones de carácter empírico entre falta de salud y el síndrome de quemarse por el trabajo es que, si bien las referencias a la asociación entre estas variables son numerosas, la mayoría de esas referencias tienen un carácter cualitativo y únicamente señalan que debe existir una relación entre ambas variables, pero sólo algunas de ellas abordan la relación mediante estudios experimentales o empíricos. Otro problema añadido es que en muchos de los estudios de carácter experimental sólo se indica que existe una relación significativa entre el síndrome de quemarse por el trabajo y la falta de salud o sintomatología psicosomática en general, sin indicar con qué tipo de síntomas se han hallado relaciones significativas.

El análisis de todos los síntomas que aparecen en la literatura relacionados con el síndrome de quemarse por el trabajo permite afirmar que aparecen implicados todos los sistemas del organismo.

Uno de los estudios correlacionales más explícitos sobre la relación entre falta de salud y el síndrome de quemarse por el trabajo es el realizado por Golembiewski y col. (1986). Estos autores emplearon el MBI para medir el síndrome de quemarse por el trabajo, y para medir la falta de salud en un conjunto de 19 síntomas agrupados en 4 factores definidos como: agitación y debilitamiento, problemas de tipo cardiovascular, dolores no cardiovasculares y problemas de sueño. La muestra utilizada estaba integrada por trabajadores de la administración pública de Canadá ($N = 1535$). Los resultados obtenidos presentaron que, aunque las tres dimensiones del MBI se asociaban significativamente con el conjunto de los síntomas, los sentimientos de agotamiento emocional alcanzaron el índice de correlación más intenso ($r = .46$, $p < .05$), en menor medida las actitudes de despersonalización ($r = .29$, $p < .05$), y la correlación menos intensa fue la obtenida para la falta de realización personal en el trabajo ($r = .20$, $p < .05$). Respecto al índice global de estar quemado en el trabajo, los sentimientos de estar desgastado, sentirse tenso o nervioso, sentirse fatigado, y tener problemas para levantarse fueron los síntomas que alcanzaron una correlación más intensa. Un resumen de los resultados obtenidos por los autores aparece recogido en el Cuadro 4.2.

CUADRO 4.2. Correlaciones entre los ítems/factores empleados por Golembiewski y colaboradores y las escalas del MBI (Golembiewski y col., 1986: 65, 71).

	EE	D	PA	Total MBI
Total escala salud (19 ítems)	.46	.29	.20	.43
FACTOR I (Agitación y debilitamiento)	.51	.32	.22	.47
Dolores de estómago	.25	.17	.15	.25
Dolor de cabeza	.27	.17	.11	.25
Costipado/tos	.15	.12	.09	.25
Fatiga	.35	.24	.18	.34
Problemas para levantarse	.39	.19	.19	.34
Sudoración de manos	.23	.20	.10	.24
Sentirse tenso/nervioso	.37	.25	.18	.36
Sentirse desgastado	.58	.27	.18	.47
Falta de apetito	.28	.22	.10	.26
FACTOR II (Problemas cardiovasculares)	.31	.22	.14	.29
Dolor precordial	.20	.15	.10	.20
Crisis asmáticas	.29	.20	.11	.27
Problemas respiratorios	.23	.15	.11	.22
Palpitaciones	.24	.18	.10	.23
FACTOR III (Dolor de origen no cardíaco)	.22	.12	.10	.20
Pinchazos en las piernas	.16	.09	.09	.15
Tobillos hinchados	.09	.04*	.06	.08
Dolor de espalda	.21	.13	.10	.20
Contracturas musculares o rigidez	.17	.09	.02	.13
FACTOR IV (Problemas de sueño)	.27	.21	.13	.27
Problemas para dormir	.26	.18	.11	.25
Dormirse de pie	.26	.20	.14	.27

EE = Agotamiento emocional. D = Despersonalización.

PA = Baja realización personal en el trabajo.

* No significativa para $p < .05$

También se ha obtenido evidencia empírica de la relación significativa entre el síndrome de quemarse por el trabajo y sintomatología psicosomática en diferentes estudios para muestras de maestros (Greenglass, Burke y Ondrack, 1990), policías (Rosse, Boss, Johnson y Crown, 1991), profesionales de enfermería y personal sanitario (Landsbergis, 1988), trabajadores sociales (Beck, 1987), y funcionarios de la administración pública (Lee y Ashforth, 1990).

Aunque existe una gran disparidad entre los diferentes trabajos revisados por lo que a instrumentos de medida de ambas variables se refiere, podemos señalar que las correlaciones más intensas se establecen entre agotamiento emocional y falta de salud (mínimo $r = .46$ / máximo $r = .58$), menos intensas son las correlaciones entre falta de salud y despersonalización (mínimo $r = .27$ / máximo $r = .36$), y las correlaciones más débiles se dan para la escala de realización personal en el trabajo (mínimo $r = -.18$ / máximo $r = -.26$).

Los estudios realizados en nuestro país también ofrecen relaciones significativas entre el síndrome de quemarse por el trabajo y los problemas psicosomáticos. García (1991) en un estudio realizado con una muestra de profesionales de enfermería ($N = 399$), obtuvo una correlación significativa de $+0.38$ entre las estimaciones globales de falta de salud y el síndrome de quemarse por el trabajo. El autor empleó el EPB ("Efectos Psíquicos del Burnout") para medir esta variable y una lista de 13 síntomas para estimar la falta de salud (dolor de espalda, dolor de cabeza, resfriado y tos, insomnio, taquicardia, falta de apetito, úlcera, mareos, problemas digestivos, hipertensión, náuseas, diarrea, asma).

Por otra parte, Oliver (1993) en un estudio realizado con una muestra de maestros ($N = 108$), obtuvo a través de análisis de regresión que únicamente la escala de despersonalización del MBI explicaba porcentajes significativos de varianza en las alteraciones psicosomáticas. La autora empleó como instrumento de medida de falta de salud el "General Health Questionnaire" (GHQ). Sin embargo, los resultados de nuestro equipo de investigación para las diferentes dimensiones del MBI son diferentes y están más en la línea de los resultados generales revisados en la bibliografía.

En los estudios realizados por Gil-Monte y colaboradores (Gil-Monte, Peiró, Valcárcel y Grau, 1996a; Gil-Monte, 1994) con profesionales de enfermería, se obtuvo una relación lineal y significativa entre las dimensiones del MBI y el conjunto de alteraciones psicosomáticas, donde la dimensión de agotamiento emocional era la escala del MBI que presentaba correlaciones más intensas tanto con el global de la escala de falta de salud como con cada uno de los ítems que la componen. En estos estudios se empleó la escala de salud del "Organizational Stress Questionnaire" (OSQ) para medir falta de salud. A nivel de sintomatología, las correlaciones más intensas se obtuvieron entre sentimientos de agotamiento emocional y sintomatología cardiorrespiratoria, como cortes de respiración, palpitaciones y pinchazos en el pecho. También se obtuvieron relaciones significativas aunque algo más moderadas entre sentimientos de agotamiento emocional, jaquecas y dificultades para dormir por la noche. En el Cuadro 4.3 se presenta una recopilación de estos resultados.

En relación a los problemas cardiovasculares, Landsbergis (1988) con una muestra de personal sanitario, obtuvo una relación lineal significativa entre los sentimientos de agotamiento emocional y despersonalización y enfermedad coronaria, no siendo significativos los resultados para la escala de realización personal en el trabajo. Igualmente, Belcastro (1982) con una muestra estadounidense de maestros, obtuvo que el síndrome de quemarse por el trabajo diferenciaba significativamente la frecuencia con la que los sujetos de la muestra expresaban tener problemas cardiovasculares.

Los resultados obtenidos para las diferentes escalas del MBI llevan a considerar que dado que en el constructo del síndrome de quemarse por el trabajo evaluado con el MBI subyace un componente emocional, integrado fundamentalmente por los sentimientos de agotamiento emocional, y un componente cognitivo-aptitudinal, integrado por la realización personal en el trabajo, la relación del estrés laboral con la falta de salud, se da fundamentalmente a través de la repercusión de ese estrés sobre las emociones del sujeto más que a través de los sentimientos negativos del sujeto sobre su competencia o ineptitud. Gil-Monte, Peiró y Valcárcel (1995) para probar la relación entre estresores laborales, el síndrome de quemarse por el trabajo y las consecuencias del estrés laboral, elaboraron un modelo causal multivariado integrando las perspectivas teóricas de los modelos cognitivos y de los modelos transaccionales de estrés laboral. Los resultados muestran que el efecto de los estresores laborales, en concreto el estrés de rol sobre la falta de salud, se producen exclusivamente a través de los sentimientos de agotamiento emocional.

CUADRO 4.3. Resultados obtenidos por Gil-Monte y col. (1996a) para la relación entre las escalas del MBI y alteraciones de carácter psicosomático.

	EE	D	PA
Temblor de manos	.38***	.20*	-.28**
Corte respiración	.22*	.14	-.23*
Palpitaciones	.41***	.41***	-.32***
Taquicardias	.33***	.38***	-.37***
Dolor de estómago	.35***	.22*	-.26**
Manos húmedas	.12	.12	-.27**
Ausencias o vértigos	.09	.19*	-.15
Jaquecas	.22*	.16	-.18*
Problemas de salud	.30***	.11	-.23**
Pérdida apetito	.14	.18*	-.08
Dificultades sueño	.26**	.17*	-.16
Pinchazos pecho	.26**	.33***	-.31***
Dolor en pecho	.29**	.26**	-.26**
Fatiga superior normal	.57***	.25**	-.20*

EE = Agotamiento emocional.

D = Despersonalización.

PA = Realización personal en el trabajo.

***: $p < .001$ ** $p < .01$ * $p < .05$.

Recapitulando los resultados hallados en la literatura, prácticamente todos los trabajos revisados ponen de manifiesto la asociación entre el síndrome de quemarse por el trabajo y la falta de salud, independientemente de los instrumentos empleados para medirlas, del tipo de muestra ocupacional y de la nacionalidad. No obstante, un resultado interesante es que la asociación entre el síndrome de quemarse por el trabajo y falta de salud no ha resultado significativa cuando esta variable ha sido estimada a través de la frecuencia con la que el sujeto acude al médico. Es el caso de los estudios de Belcastro y Gold (1983), y Greenglass y col. (1990) que toman como indicador de falta de salud el “diagnóstico médico del problema”. Greenglass y col. (1990) obtienen una correlación significativa entre el índice de falta de salud medido con la escala de somatización del “Hopkins Symptom Checklist” (HSCL) y el síndrome de quemarse por el trabajo estimado con el MBI, pero la relación no resultó significativa cuando emplearon el diagnóstico médico como índice de falta de salud. Parece, pues, que el diagnóstico médico de enfermedad o la intensidad de la enfermedad (en el sentido de encontrarse real o “patológicamente” mal) no correlaciona significativamente con el síndrome de quemarse por el trabajo y sí lo hace la frecuencia con que se experimentan los síntomas, aunque éstos no supongan patología severa.

4.2.2. Consecuencias sobre las relaciones interpersonales extralaborales

Las consecuencias del síndrome de quemarse por el trabajo sobre las relaciones interpersonales se asocian a las actitudes y conductas de carácter negativo desarrolla-

das por el sujeto (v. g., no verbalizar, cinismo, suspicacia, agresividad, aislamiento, irritabilidad, etc.), así como al agotamiento emocional. Este patrón conductual y actitudinal induce un deterioro de las relaciones y un aumento de los conflictos interpersonales.

En diferentes estudios los sujetos que experimentan sentimientos de quemarse por el trabajo han indicado que tienen un gran número de problemas familiares. Estas afirmaciones han sido confirmadas por sus parejas. De forma empírica aparece que altas puntuaciones en las escalas del MBI se asocian significativamente con un mayor número de tensiones en el entorno familiar tanto de carácter emocional como conductual.

Maslach (1982: 81-85) señala que las consecuencias del síndrome de quemarse por el trabajo no terminan cuando el sujeto deja el trabajo, por el contrario afectan a su vida privada, pues las actitudes cínicas y de desprecio impactan fuertemente sobre su familia y amigos. El sujeto se muestra en casa irritable e impaciente, un problema que la familia debe aprender a manejar. Los conflictos constantes pueden derivar en enfrentamientos matrimoniales y en la separación de la pareja. Asimismo, debido al agotamiento emocional los profesionales se encuentran más incapacitados para aislarse de los problemas laborales al llegar a casa y desean estar solos, con el consiguiente deterioro de las relaciones interpersonales. Exigen mayor atención de los suyos pero ellos no la dan. Llevados por su actitud de aislamiento y de falta de verbalizaciones, evitan hablar de las preocupaciones laborales y rehusan discutir los problemas familiares. Estas actitudes generarán barreras para una convivencia abierta y sincera. En ocasiones, puede ocurrir que el sujeto amplíe su rol profesional a la vida privada comportándose en todo momento como un profesional. Esto supondrá un problema añadido, pues se comportan con los amigos y familiares como si fueran las personas para las que se trabaja. Otra consecuencia que impacta en la familia es el endurecimiento permanente de los sentimientos del sujeto a consecuencia de las actitudes de despersonalización. También puede ocurrir que el profesional se vuelque completamente en su trabajo desplazando las relaciones familiares a un segundo plano (Edelwich y Brodsky, 1980: 82). En este sentido Farber (1983b: 104) indica que:

«los terapeutas frecuentemente dedican poco tiempo a su familia y aficiones. Suelen estar agotados emocionalmente y cuando llegan a casa no están muy dispuestos a escuchar y dialogar, incluso los problemas familiares les pueden parecer banales comparados con los de sus pacientes. Son estos quienes tienen prioridad en el tiempo y en las emociones del terapeuta... El terapeuta puede también llegar a relacionarse con los miembros de su familia de forma inadecuada, por ejemplo, interpretando o analizando sus conductas, o por el contrario, tratarlos con menos consideración y respeto que a sus pacientes».

Al probar la validez convergente del MBI, Maslach y Jackson (1981) señalaron que, en una muestra de 142 policías, las valoraciones que hicieron las esposas sobre aspectos emocionales, conductuales y actitudinales desarrollados en casa por los sujetos de la muestra, correlacionaban significativamente de manera positiva con los sentimientos de agotamiento emocional y baja realización personal en el trabajo. Los sujetos con puntuaciones más altas en estas escalas fueron calificados por sus esposas como más irritables, tensos, ansiosos y agotados.

Algunos de los estudios revisados confirman experimentalmente la relación significativa entre el síndrome de quemarse por el trabajo y el deterioro de las relaciones fa-

miliares. Jayaratne, Chess y Kunkel (1986) en un estudio con una muestra de 238 trabajadores sociales a los que clasificaron en dos grupos (sujetos con altos vs. bajos sentimientos de estar quemados por el trabajo) en función de la media en las tres escalas del MBI, obtuvieron que los sujetos con altos sentimientos de quemarse por el trabajo expresaban estar menos satisfechos con su matrimonio que los sujetos con bajos sentimientos. Los resultados fueron significativos para las tres escalas del MBI. No obstante, no se obtuvieron diferencias significativas entre los dos grupos respecto al grado de confianza que tenían en su pareja y la frecuencia con que hablaban sobre los problemas laborales con ella. Los autores concluyeron que los problemas personales que desarrolla el sujeto como consecuencia del síndrome de quemarse por el trabajo deterioran las relaciones matrimoniales pero no hasta el punto de llevar a la separación, situación esta última que parece depender más de la capacidad del sujeto y de su familia para afrontar el estrés, y de las posibilidades de cambio en el entorno laboral y familiar.

Respecto a la satisfacción matrimonial Greenglass y Burke (1988) obtuvieron una relación lineal significativa de carácter negativo ($r = -.37$) con el síndrome de quemarse por el trabajo estimado con el MBI para una muestra de maestros. Los sujetos con menos satisfacción matrimonial expresaban más sentimientos de estar quemados por el trabajo. Estos autores estimaron también la relación en función del sexo resultando que mientras que la asociación era significativa en el caso de las mujeres, para los varones no resultó significativa tal asociación. Este resultado pone de relieve la función moduladora del sexo para explicar la relación del síndrome de quemarse por el trabajo con las variables del entorno familiar.

4.3. Consecuencias para la organización

Aunque la mayor parte de las consecuencias que aparecen asociadas al estrés laboral en las organizaciones de servicios pueden ser asociadas al síndrome de quemarse por el trabajo, entre las consecuencias más importantes que repercuten sobre los objetivos y resultados de las organizaciones cabe citar la satisfacción laboral disminuida, el absentismo laboral elevado, la propensión al abandono del puesto y/o de la organización, la baja implicación laboral, el bajo interés por las actividades laborales, el deterioro de la calidad de servicio de la organización, el aumento de los conflictos interpersonales con supervisores, compañeros, y usuarios de la organización, el aumento de la rotación laboral no deseada, y el aumento de accidentes laborales.

Dadas las características de las organizaciones en las que se desarrolla el síndrome de quemarse por el trabajo (organizaciones de servicios sociales), sus consecuencias van a ir más allá de la propia organización y van a repercutir de manera directa sobre el conjunto de la sociedad. Si consideramos que el síndrome de quemarse por el trabajo se contagia entre los profesionales a través de mecanismos de modelado o aprendizaje por observación durante los procesos de socialización laboral (Edelwich y Brodsky, 1980: 25), podemos explicar su prolongación en el tiempo en forma de estilos conductuales y actitudinales de los profesionales de la organización, y su instauración como una forma de cultura organizacional. Algunos autores incluso consideran que, más que de individuos, debemos hablar de organizaciones afectadas por el síndrome de quemarse por el trabajo.

A continuación haremos una revisión más detallada de algunas de las consecuencias citadas que se consideran más relevantes por el volumen de estudios y discusión que han generado.

4.3.1. Satisfacción laboral baja

Para definir la satisfacción laboral de una forma sencilla se puede interpretar que las personas tienen alguna idea más o menos definida acerca de cómo creen que deberían ser las cosas en su trabajo y los aspectos importantes relacionados con él. Las personas saben qué les gustaría y cómo les gustaría que fuesen las cosas. Estas ideas son comparadas con la realidad, y de esa comparación surge un juicio y una actitud asociada: las personas están más o menos satisfechas (Peiró, Luque, Meliá y LosCerales, 1991).

Desde una perspectiva factorial, algunas dimensiones de la satisfacción laboral se han aislado de un modo relativamente estable y consistente. Entre ellas cabe señalar la satisfacción intrínseca, la satisfacción con la supervisión o estilo de dirección, la satisfacción con la organización y dirección de la misma, la satisfacción con las posibilidades de ascenso, la satisfacción con los colaboradores, la satisfacción con las condiciones de trabajo (físicas y psíquicas), la satisfacción con las recompensas y recomendaciones, y la satisfacción con el reconocimiento (*feedback*, reconocimiento verbal del trabajo realizado).

La satisfacción laboral se ha considerado una consecuencia actitudinal del estrés laboral. Es uno de los indicadores más clásicos y a los que con mayor frecuencia se recurre cuando se persigue conocer la actitud general de las personas hacia su vida laboral. Esto es así debido a que el grado de satisfacción puede afectar a la cantidad y calidad del trabajo que desempeñan los sujetos, además de incidir sobre otros aspectos como el absentismo laboral, los retrasos en la incorporación al puesto de trabajo, la propensión a abandonar la organización, etc. (Peiró y col., 1991: 110).

La relación entre el síndrome de quemarse por el trabajo y la satisfacción laboral es significativa de forma consistente en la literatura revisada, ya sean estas variables estimadas de forma global o mediante sus diferentes dimensiones. Los valores de correlación entre ambas variables oscilan entre $r = -.42$ (Grigsby y McKnew, 1988) y $r = -.64$ (Wolpin, Burke y Greenglass, 1991).

Respecto a las dimensiones del MBI, la satisfacción laboral está negativamente relacionada con los sentimientos de agotamiento emocional y despersonalización, y positivamente con la realización personal en el trabajo. En la mayoría de los estudios la correlación más intensa se establece entre agotamiento emocional y satisfacción laboral. En este sentido, Richardsen y col. (1992) mediante análisis de regresión múltiple obtuvieron que la dimensión de agotamiento emocional era la única escala del MBI que explicaba porcentajes significativos de la varianza (9%) de la satisfacción laboral. No obstante, en algunos estudios en los que se han elaborado modelos causales multivariados se ha obtenido que para las tres escalas del MBI los efectos directos más intensos se establecen desde la escala de realización personal en el trabajo hacia la satisfacción laboral (Gil-Monte y col., 1995).

Sin embargo, el problema más acuciante en el estudio de la relación entre el síndrome de quemarse por el trabajo y la satisfacción laboral radica en establecer la direccionalidad de los efectos entre ambas variables, es decir, la relación de antecedente vs. consecuente que se establece entre ellas. Al respecto existen dos planteamientos: para algunos autores la falta de satisfacción laboral es una consecuencia del síndrome de quemarse por el trabajo (Koeske y Koeske, 1989; Bacharach, Bamberger y Conley, 1991; Wolpin y col., 1991; Richardsen y col., 1992; etc.), para otros resulta un antecedente (Whitehead, 1987; Friesen, Prokop y Sarros, 1988; Grigsby y McKnew, 1988; Leiter, 1988; etc.).

El trabajo más relevante para establecer esta relación ha sido llevado a cabo por Wolpin y col. (1991). En un estudio longitudinal con una muestra de maestros y una separación de 1 año entre tiempo 1 y tiempo 2. Estos autores establecieron que la satisfacción laboral era consecuencia de los índices del síndrome de quemarse por el trabajo y no viceversa. No obstante, el estudio resulta incompleto pues, el síndrome de quemarse por el trabajo fue estimado de forma global mediante el MBI y no se obtuvieron resultados para las diferentes dimensiones.

Desde esta misma perspectiva otros trabajos, aunque de corte transversal, han considerado las dimensiones del MBI. Richardsen y col. (1992) señalan que el síndrome de quemarse por el trabajo, especialmente los sentimientos de agotamiento emocional, puede ser una variable mediadora entre el estrés laboral y la satisfacción laboral de los sujetos. Los resultados obtenidos por nuestro equipo de investigación a través de modelos causales multivariados (Gil-Monte; Peiró y Valcárcel, 1995), aunque de corte transversal, también corroboran las conclusiones emitidas por Wolpin y col. (1991) en el sentido que la satisfacción laboral es una consecuencia del síndrome de quemarse por el trabajo y no viceversa.

Desde la perspectiva que considera la satisfacción laboral como variable antecedente del síndrome de quemarse por el trabajo, Friesen y col. (1988) señalan que los antecedentes de agotamiento emocional son diferentes de los de despersonalización y baja realización personal en el trabajo. Según estos autores, mientras que los sentimientos de agotamiento emocional quedan mejor explicados por los estresores laborales, las actitudes de despersonalización y de baja realización personal en el trabajo se explican mejor en función de la incapacidad del puesto para satisfacer las necesidades del sujeto de reconocimiento, prestigio, retroalimentación y desafío estimulante. Friesen y col. (1988) concluyen que el síndrome de quemarse por el trabajo, en el caso de los maestros, puede ser una consecuencia tanto del estrés laboral como del fallo del puesto para satisfacer adecuadamente las necesidades motivacionales de los profesionales, por lo que la satisfacción laboral, especialmente la satisfacción con las posibilidades de realizar un trabajo desafiante, debe ser considerada como una variable mediadora en la relación estrés laboral-síndrome de quemarse por el trabajo. Asimismo, Leiter (1988) mediante el empleo de modelos causales multivariados obtiene que la satisfacción laboral tiene un efecto directo negativo sobre los sentimientos de agotamiento emocional y positivo sobre la realización personal en el trabajo. En este trabajo los efectos de la satisfacción laboral sobre la despersonalización quedaron mejor explicados de forma indirecta a través de los sentimientos de agotamiento emocional.

Un análisis de los resultados revisados sobre la relación entre el síndrome de quemarse por el trabajo y la satisfacción laboral lleva a plantear la necesidad de estudios longitudinales que permitan determinar el sentido de la direccionalidad. Pero, por otra parte, cabe la posibilidad de que, dada la complejidad del síndrome de quemarse por el trabajo cuando se estima a través del MBI, unas dimensiones puedan ser antecedentes de la satisfacción laboral y otras consecuencias, o al menos, procesos de desarrollo paralelo. Hay que considerar que el síndrome de quemarse por el trabajo estimado con el MBI es un proceso en el que unas dimensiones aparecen como antecedentes de otras, son independientes entre sí y en ellas subyacen componentes diferentes (emocional, cognitivo-aptitudinal y actitudinal).

No se puede desestimar que exista cierto solapamiento conceptual entre satisfacción laboral y determinados ítems de la escala de realización personal en el trabajo (v. g., "Me encuentro animado después de trabajar junto con los pacientes" o "He realizado muchas cosas que merecen la pena en este trabajo"). El carácter actitudinal de estos

ítems ha llevado a algunos autores a considerar que esta dimensión está evaluando actitudes negativas (en forma inversa) del sujeto hacia su propio trabajo (Schaufeli y Dierendonck, 1993). En este solapamiento parcial tal vez se generen las dificultades para ubicar el síndrome de quemarse por el trabajo y la satisfacción laboral como antecedentes vs. consecuentes en los modelos de estrés laboral. La realización de nuevos trabajos en este sentido se hace pues necesaria.

4.3.2. *Propensión al abandono de la organización*

La propensión al abandono o intención de los sujetos de dejar la organización en la que se encuentran ha tomado relevancia en los últimos años en el área de investigación de la rotación organizacional. Basándose en la teoría de las actitudes que postula que el mejor predictor de la conducta de un sujeto son las intenciones de realizar tal conducta, los estudios han asumido que el mejor predictor del abandono organizacional son las intenciones de los sujetos de llevar a cabo tal conducta. El abandono de la organización por parte de los sujetos va a tener importantes consecuencias negativas para aquella. Entre esas consecuencias se pueden incluir costos económicos, pérdida de eficacia y eficiencia de la organización para conseguir sus objetivos, alteración de las redes de comunicación, implantación inadecuada de políticas organizacionales, etc.

La relación entre el síndrome de quemarse por el trabajo y la propensión al abandono de la organización tiene signo positivo. Respecto a las dimensiones del MBI, la propensión al abandono está positivamente relacionada con los sentimientos de agotamiento emocional y despersonalización, y negativamente con la realización personal en el trabajo. En la mayoría de los estudios la correlación más intensa se establece entre el agotamiento emocional y la propensión al abandono.

Koeske y Koeske (1989), en un interesante estudio con trabajadores sociales, obtuvieron valores significativos para las correlaciones entre las tres dimensiones del MBI y la propensión al abandono, siendo la correlación más intensa para la dimensión de agotamiento emocional. Además, Koeske y Koeske pusieron a prueba si la realización personal en el trabajo tenía un efecto modulador sobre la relación agotamiento emocional-intención de abandono. Los resultados fueron positivos ya que los sujetos con altos sentimientos de realización personal en el trabajo, a pesar de puntuar alto en la subescala de agotamiento emocional, no informaron de intenciones de abandonar la organización, cosa que sí planeaban los sujetos con baja realización personal en el trabajo.

Otro trabajo interesante, y de carácter longitudinal, es el realizado por Jackson, Schwab y Schuler (1986) con una muestra de maestros. En él se analizó la relación existente entre las dimensiones del MBI y diferentes aspectos de la propensión al abandono. Los autores obtuvieron que los sentimientos de agotamiento emocional resultaron ser un predictor significativo de las medidas de propensión al abandono. Sin embargo, el abandono efectivo dependía en gran medida de las posibilidades de encontrar un nuevo puesto en el mercado laboral. Así, cuando se preguntó a los maestros sobre el "grado en que el sujeto estaba considerando buscar un nuevo puesto en la enseñanza", la intensidad de las correlaciones de este aspecto de la propensión al abandono con las dimensiones del MBI resultó más elevada que cuando se preguntaba sobre la "probabilidad de tener un nuevo puesto en el área de la educación para el próximo año".

4.3.3. *Absentismo laboral*

Los niveles de absentismo (faltas al trabajo justificadas o sin justificar) constituyen una de las consecuencias del síndrome de quemarse por el trabajo. Al igual que en el caso de la propensión al abandono, la inclinación al absentismo, o actitud de los sujetos hacia la no asistencia al trabajo, es un indicador de conductas de no asistencia.

La conceptualización del absentismo resulta problemática dada la dificultad de definir qué se entiende por conducta de no asistencia y la falta de un marco teórico de carácter comprensivo que sustente su investigación. No obstante, se han elaborado algunas definiciones de conducta de no asistencia. Fichman (1984: 16-17) señala que es una conducta definida socialmente, y para que la no asistencia al trabajo de un sujeto se considere absentismo, debe ser contemplada como tal por alguien de la organización. Una conducta de no asistencia sólo existe en la medida en que la organización la define en relación al trabajador. Es un término conceptualizado por cada organización, y viene condicionado por las obligaciones contractuales y las normas impuestas por la organización a sus miembros.

En este contexto, Fichman (1984: 20) entiende por absentismo la dedicación a actividades extralaborales por parte de un miembro de la organización cuando se espera de él que esté dedicado a actividades laborales. Es un concepto que viene definido por una asociación específica de conductas y expectativas sobre la localización de un miembro de la organización en un momento determinado, y varía de una organización a otra.

Un problema añadido a la dificultad de conceptualizar el absentismo es la categorización de las conductas de no asistencia. La mayoría de las organizaciones establecen diferentes tipos de categorías para caracterizar las conductas de no asistencia. Estas categorías generalmente son de tipo dicotómico. Landy, Vasey y Smith (1984: 144) reconocen hasta un total de 28 categorías (p. ej., autorizada-no autorizada, justificada-no justificada, por enfermedad-no enfermedad, intencionada-no intencionada, legal-ilegal, etc.). Una de las distinciones más frecuentes es la que se establece entre las ausencias por enfermedad frente a las ausencias por otras razones, pero en todos los casos las consecuencias para la organización son idénticas, y conllevan un deterioro de la calidad del servicio que presta la organización, un incremento del gasto económico en contratación y formación de personal nuevo, o una redistribución del trabajo con la consiguiente sobrecarga laboral para el resto del personal.

Respecto a la operacionalización del absentismo, los criterios que con mayor frecuencia se han empleado son medidas totales (p. ej., días de no asistencia durante un período determinado), de frecuencia (p. ej., media de no asistencias en un período de tiempo), y duración (p. ej., duración media de los períodos de no asistencia del trabajador).

Aunque han sido considerados como similares, pues ambos constituyen actitudes o conductas de retiro o escape, la propensión al abandono y la inclinación al absentismo son consecuencias diferentes del estrés laboral. Respecto a las conductas, el absentismo normalmente tiene consecuencias menos negativas para el individuo y para la organización, es más espontáneo y más fácil de decidir y puede ser un sustituto del abandono cuando este no puede ser llevado a cabo, por ejemplo, por las condiciones laborales del mercado de trabajo. Según Matteson e Ivancevich (1987) los episodios de absentismo se asocian con períodos de estrés excesivo en la vida del sujeto.

La relación entre el síndrome de quemarse y el absentismo aparece teóricamente justificada. El síndrome de quemarse por el trabajo conlleva, especialmente como

consecuencia de los sentimientos de agotamiento emocional, un deterioro de la salud del individuo. Asimismo, la falta de realización personal en el trabajo supone una actitud negativa hacia el propio trabajo que se hace extensiva a la organización. Por tanto, altos sentimientos de agotamiento emocional y baja realización personal en el trabajo pueden derivar en tasas más altas de absentismo laboral.

Desde una perspectiva correlacional algunos estudios han obtenido que los sentimientos de agotamiento emocional se asocian significativamente de manera positiva con el número de faltas en el trabajo en profesionales de enfermería (Firth y Britton, 1989) y maestros (Schwab y col., 1986). No obstante, el porcentaje significativo de varianza que explica el síndrome de quemarse por el trabajo sobre la inclinación al absentismo oscila alrededor del 3%. Este bajo porcentaje indica la necesidad de realizar nuevos estudios que permitan determinar la significatividad de la relación entre ambas variables y sus vías de acción.

4.3.4. Deterioro de la calidad de servicio de la organización

Esta consecuencia del síndrome de quemarse por el trabajo se deriva de sus componentes actitudinales y especialmente de las actitudes de despersonalización. La disminución de la satisfacción y motivación laboral, junto con el deterioro del rendimiento de los profesionales en el trabajo, especialmente en lo que a la calidad se refiere, y el incremento de la frustración va a condicionar el desarrollo de actitudes poco positivas y de desinterés.

Los profesionales llegan a tratar a la gente como si fueran objetos y no como seres humanos. Debido a que su trabajo pasa por la resolución de problemas tienden a tratar a las personas a las que atienden como si fueran el problema. El personal sanitario se refiere a "la úlcera sangrante de la 37", el abogado a "la bronca de ayer" o "el embargo pendiente"... Etiquetar a la gente por sus problemas se debe a dos razones: el problema es la base de ayuda de la relación iniciada y cuando los sujetos deben comportarse de forma cruel hacia los demás, para evitar los sentimientos de culpa y autocondena, utilizan estrategias de despersonalización.

No solamente se adoptan actitudes rutinarias en el desarrollo del servicio, sino que se presta menos atención a las necesidades humanas del receptor. Actitudes duras y deshumanizadas se convierten con frecuencia en conductas con estas mismas características. Maslach (1982: 78) señala que los profesores llegan a considerar a algunos alumnos como animales o sujetos de vida inferior, el personal hospitalario puede hacer uso excesivo de drogas para calmar a los pacientes y hacerlos más manejables, la fuerza física puede ser empleada con exceso para controlar a pacientes violentos, los policías pueden llegar a emplearse excesivamente cuando se arresta a un individuo, los vigilantes de prisión se llegan a mostrar indiferentes ante situaciones de degradación (v. g., violaciones) y agresiones entre presos, los equipos médicos llegan a dar un trato inhumano no sólo a los pacientes sino a los familiares de éstos también.

La misma autora, en otro trabajo posterior (Maslach, 1986), señala que el contacto con los clientes es una variable que contribuye al síndrome de quemarse por el trabajo y por ello, no es sorprendente que éste lleve a una serie de conductas que impliquen un distanciamiento de aquellos. Los profesionales se desentienden del trabajo. Suelen evitar ciertas tareas bajo la excusa de que no son los únicos para realizarlas y emplean menos tiempo con los usuarios. Algunos profesionales desconectan psicológicamente de forma que aunque el destinatario del servicio se encuentre presentes físicamente, no se involucran emocionalmente.

sicamente, actúan como si no lo estuviera, evitan el contacto visual y físico (tal como dar la mano o abrazar), las preguntas son respondidas con gruñidos, y se entretienen en tareas que excluyen al receptor de sus atenciones o que suponen una participación directa (v. g., rellenar formularios forzando al cliente a esperar). El profesional intenta constantemente abandonar el lugar de trabajo, por ejemplo, alargando el tiempo del desayuno, el descanso del café o adelantando la hora de salida.

Jones (1981: 112) obtuvo que el síndrome de quemarse por el trabajo se asociaba con un mayor número de errores en el trabajo, asesoramiento más deshumanizado a los usuarios, conductas más deshumanizadas, y más recriminaciones desde los supervisores. Por ejemplo, los profesionales de enfermería resultaban más negligentes respecto a las normas de la organización y cometían más errores laborales (administrar medicaciones equivocadas, olvidar sesiones con clientes...), el voluntariado que atendía un teléfono sobre asesoramiento evitaba coger el teléfono o colgaba prematuramente, etc. Para Lee y Ashforth (1993b) una explicación a este deterioro progresivo reside en que los profesionales de este tipo de profesiones normalmente empiezan sus carreras con un fuerte sentido de compromiso y sacrificio. En un primer momento la carrera es intrínsecamente recompensante y constituye la principal fuente de recompensa, pero las exigencias laborales y el contacto con los demás empiezan a "pasar factura" y los sujetos llegan a perder su compromiso con el trabajo.

El compromiso organizacional también ha sido utilizado como indicador de calidad de servicio. Esta variable estima el grado de identificación del empleado con la organización y su implicación en el trabajo. Leiter y Maslach (1988) a través de modelos causales obtuvieron que los sujetos que expresaban con más frecuencia sentirse quemados en el trabajo presentaban niveles de compromiso organizacional más bajo. Asimismo, el síndrome de quemarse por el trabajo resultó una variable mediadora entre el estrés laboral (estimado en forma de número de contactos laborales con supervisores y compañeros, y conflicto de rol) y el compromiso con la organización. Esta función de mediación resultó significativa para el agotamiento emocional y la baja realización personal en el trabajo.

4.4. Resumen

En este capítulo se han revisado las consecuencias del síndrome de quemarse por el trabajo. Estas consecuencias se han clasificado en dos grupos: consecuencias para el individuo y consecuencias para la organización. Desde la perspectiva de las primeras se han revisado las manifestaciones psicosomáticas que se derivan del síndrome. A este nivel la relación más intensa se establece entre estas alteraciones y los sentimientos de agotamiento emocional. Otro tipo de consecuencias para el individuo son el deterioro de sus relaciones interpersonales de carácter extralaboral, especialmente las relaciones conyugales y de pareja.

Respecto a las consecuencias que se derivan para la organización, se han revisado principalmente cuatro: la satisfacción laboral, la propensión al abandono de la organización, la inclinación al absentismo y el deterioro de la calidad de servicio de la organización. El síndrome de quemarse por el trabajo afecta negativamente a la satisfacción laboral y positivamente a las otras tres. En relación a las tres dimensiones del MBI, los sentimientos de agotamiento emocional aparecen en la mayoría de los trabajos revisados como los principales predictores de baja satisfacción laboral, propensión

al abandono de la organización, e inclinación al absentismo. No obstante, el grado de deterioro juega un papel importante al analizar la calidad de servicio de la organización, las actitudes de despersonalización y la realización personal baja en el trabajo, así como las conductas que de ellas se derivan.

