



# **Estrategias de Afrontamiento del Burnout en el Ámbito Organizacional**

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al  
título de:

**Magister en Dirección de Talento Humano**

**TRAB  
AJOS  
FINAL  
ES DE  
MAES  
TRÍA**

Por la estudiante:  
**Angélica Vásquez Molina**

Bajo la dirección de:  
**María de las Nieves Moyano PhD.**

Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrados  
Guayaquil - Ecuador  
Septiembre 2016

# **Estrategias de afrontamiento Organizacional**

Burnout coping strategies within organizations

**Angélica Vasquez Molina<sup>1</sup>**  
**María de las Nieves Moyano<sup>2</sup>**

Resumen

La exigencia de un mundo globalizado y la competencia laboral constante ejerce presión a los colaboradores en las organizaciones, pudiendo generar diversas reacciones en el sujeto, una de ellas es el estrés. Cuando el estrés se mantiene por largos períodos de tiempo, los colaboradores pueden presentar diversos problemas a nivel físico, psicológico y social. Si esto se mantiene por lapsos de tiempo prolongados, el cuadro de estrés se vuelve crónico provocando lo que se conoce como síndrome de *burnout* o estar quemado por el trabajo. Uno de los recursos que los colaboradores pueden poner en marcha para protegerse de las consecuencias del *burnout* es la puesta en marcha de lo que se conoce como estrategias de afrontamiento. El presente trabajo tiene como objetivo el estudio de las diferentes estrategias de afrontamiento del *Burnout* en el ámbito organizacional, Para ello, se realizó una recopilación bibliográfica extensa donde se sistematizaron los principales enfoques y marcos teóricos sobre el estrés laboral, el *burnout* y las estrategias de afrontamiento. Se logró concluir que las estrategias de afrontamiento serían un factor de protección significativo en los ambientes de trabajo para prevenir la ocurrencia del síndrome de *burnout* y como recurso efectivo para reducir el impacto que produce el estrés en los ambientes organizacionales actuales.

Palabras clave:

Burnout, Afrontamiento, Estrés Laboral, Estrategias, Colaboradores.

Abstract

The demand of the avant-garde world of today and the constant labor competition puts pressure on employees in organizations. This pressure can cause different reactions in the subject, one is stress. When stress is maintained for long periods of time, employees can present various problems to physical, psychological and social level. If this is maintained for long periods in the box stress becomes chronic causing what is known as burnout syndrome or being burnt by work. One of the resources that employees can put in place to protect themselves from the consequences of burnout is the implementation of what is known as coping strategies. This work aims to study the different coping strategies Burnout at the organizational level, Therefore, a bibliography extensive where the main approaches and theoretical frameworks work stress were systematized, burnout and strategies performed coping. Managed to conclude that coping strategies would be a significant risk factor protection in the workplace to prevent occurrence of burnout syndrome and how effective remedy to reduce the impact that stress in today's organizational environments.

Key words

Burnout, Coping, Stress Labor Strategies Partners.

Clasificación JEL  
JEL Classification

M31

<sup>1</sup> Psicóloga organizacional, Estudiante de la Maestría de Dirección de Talento Humano – Universidad Espíritu Santo-Ecuador [avasquez@uess.edu.ec](mailto:avasquez@uess.edu.ec)

<sup>2</sup> PhD . Profesor Universidad Espíritu Santo. Ecuador.

## INTRODUCCIÓN

Anteriormente las organizaciones carecían de estructuras claras y muchas de ellas veían al capital humano como un insumo de la organización mas no como una parte fundamental de ella (Barrón, 2013). Por este motivo, en algunas empresas no se respetaba los tiempos de los colaboradores, ni existía salario emocional para su motivación, entre otros aspectos que afectaban el ambiente laboral en general (Salas, Limas, Jimenéz, Jaramillo, & Bayardo, 2015). En la actualidad, el mercado ha cambiado totalmente, y el enfoque de las empresas ha tenido un giro radical en la forma en que se aprecia al talento humano como consecuencia de las innovaciones en las técnicas de administración, donde el desarrollo y la motivación del talento humano de una organización son de suma importancia (Forero & Toro, 2015). Aspectos como el desarrollo, la atracción y la retención

de personal eficiente y eficaz son las nuevas tareas de las áreas de talento humano de las organizaciones (Marshall & Cooper, 2012).

Es importante señalar que el nivel de éxito de una organización no sólo se cuenta por sus niveles de ventas o por los márgenes de producción que alcanza. Los mejores colaboradores buscan ambientes laborales que ofrezca oportunidades de desarrollo y crecimiento además de un entorno colaborativo-competitivo y se preocupan por los métodos que tienen las organizaciones para desarrollar habilidades y competencias en las personas que mantienen vinculadas (González, 2011). En la actualidad, las prácticas laborales son la carta de presentación frente a un mercado laboral que cambia constantemente y que busca la excelencia (Marshall & Cooper, 2012).

Dadas las nuevas exigencias del entorno laboral, los colaboradores de la nueva generación se ven obligados a la búsqueda y desarrollo de habilidades que los haga atractivos para las organizaciones, y que, aquellos que se encuentran ya en una posición de trabajo, no sean reemplazados por las personas que están en búsqueda del mismo (Forero & Toro, 2015). Por lo tanto, como consecuencia de las nuevas variables ambientales, las variables propias de los sujetos y las relativas a los antecedentes históricos, surge el estrés laboral como un fenómeno que condiciona la eficiencia y eficacia de los colaboradores (Barrón, 2013).

El estrés laboral ha sido una constante en el desarrollo de las organizaciones desde que la humanidad realiza actividades laborales (Amigo, 2015). Pero, desde hace algún tiempo, los psicólogos y encargados de las áreas de talento humano les ha interesado conocer las razones por las cuales este

fenómeno se ha acentuado y hecho notorio en este período de tiempo (Antonovsky, 2012; Adler & Matthews, 2012). Es posible correlacionar el fenómeno a otras variables, tales como los niveles de vida, la globalización, la expansión de negocios internacionales, competitividad, entre otros, han provocado que los colaboradores mantengan jornadas extenuantes de trabajo donde el agotamiento no solo es mental, sino también físico (Barlow & Mostofsky, 2014; Almy, 2011).

El estrés laboral, como respuesta a un estímulo laboral resulta positivo para el colaborador ya que exige de este, soluciones creativas para lidiar con el mismo (Abellán, Leal, & Hernández, 2012). Sin embargo, si el estresor se mantiene y se perpetúa por lapsos amplios de tiempo, el impacto en el bienestar del colaborador resulta altamente comprometido, provocando lo que se denomina síndrome de *burnout* o quemarse en el trabajo. Dicho

síndrome afecta no solo la integridad del colaborador, sino también el ambiente organizacional, la motivación en los compañeros del empleado afectado y a la imagen de la organización (Barlow & Mostofsky, 2014). Por lo que, es menester de las áreas de talento humano proveer recursos a sus compañeros de trabajo para evitar la incursión en dicho síndrome y mantener altos niveles de auto-cuidado.

Esto es posible a través de las estrategias de afrontamiento del estrés, esto es, un conjunto de técnicas y recursos de personalidad con los cuales un colaborador puede hacerle frente a un estímulo estresor, mitigando así sus efectos (Amigo, 2015). Estas estrategias tienen que ser adecuadas, ya que, en caso de no serlo, el *burnout* puede generar afectaciones negativas sobre la situación que se experimenta dentro de los ambientes organizacionales. Se

espera entonces que, los colaboradores que hagan uso de estrategias de afrontamiento puedan manejar de manera efectiva los síntomas del estrés laboral y protegerse del *burnout*.

De este modo, el objetivo del presente estudio es analizar el papel de las estrategias de afrontamiento en el ámbito organizacional. En la primera sección, se hace una revisión del concepto de estrés y se aborda el estrés en el campo laboral así como los principales estresores que se presentan en un ambiente de trabajo. La sección dos presenta la evolución del estrés laboral al síndrome de *burnout* a través de un modelo que explica esta evolución, así como las consecuencias del *burnout* para los colaboradores. Finalmente, en la sección tres se presentan las principales estrategias de afrontamiento que pueden ser puestas en marcha por los colaboradores de una organización.



## REVISIÓN DE LA LITERATURA

El mercado laboral ha experimentado una transformación significativa en las últimas décadas por lo cual se ha evidenciado un desajuste entre el puesto de trabajo en la organización y el rendimiento del colaborador en el proceso de adaptación al mismo, esto da origen a que, en el colaborador, surjan diferentes reacciones en un intento por adaptarse a los requerimientos externos, provocando el fenómeno de estrés; si este desajuste sigue de forma persistente, puede evolucionar al síndrome de *burnout* con severas consecuencias tanto para el colaborador, como para la organización (Amigo & Herrera, 2012).

La etapa previa al *burnout* consiste en la experiencia del trabajador de un estado de estrés que, de forma continua, representa un esfuerzo desgastante para el sujeto (Barreto, Toledo, Martínez, & Ferrero, 2013). El

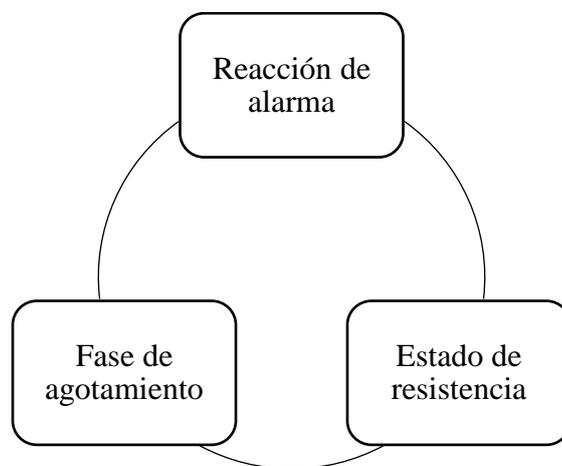
término estrés es de uso coloquial y, de cierto modo, se ha adaptado a las necesidades de la cultura y de las personas. Este se usa para referirse a un conjunto abierto de síntomas o experiencias físicas y mentales tales como agitaciones, tensión, sensación de agotamiento y fatiga, entre otras (Amigo, 2015). A su vez, es usado para describir estados o situaciones que estén vinculados a demandas excesivas de trabajo, exigencias o demandas emocionales, y para vivencias de situaciones catastróficas como por ejemplo terremotos, inundaciones, entre otros (Morris & Bennett, 2010).

El término estrés es introducido por el médico especialista en química orgánica Hans Selye. Este autor en su libro *the stress of life* (2010) define al estrés como el resultante de diversos factores de origen imprecisable (actividades normales, factores de riesgo, alteraciones rutinarias, etc) que tienen la

capacidad de influir en el organismo. Cuando estos factores logran producir una respuesta estresante, son denominados alarmógenos (Selye, 2010). Selye divide la respuesta de

estrés en tres componentes que, en conjunto, denomina Síndrome general de adaptación (SGA) que son la reacción de alarma, el estado de resistencia y la fase de agotamiento.

Figura 1: Componentes de comprensión del Síndrome General de Adaptación propuesto por Selye



Fuente: Adaptado de Selye (2010)

La propuesta de Selye dio paso para entender los cambios que surgen a nivel fisiológico al momento en que un sujeto responde a un estímulo estresor. Inicialmente Selye consideró al estrés como un estímulo, pero finalmente, producto de sus experimentos con animales, conceptualizó al estrés como una respuesta a un estímulo. Sin

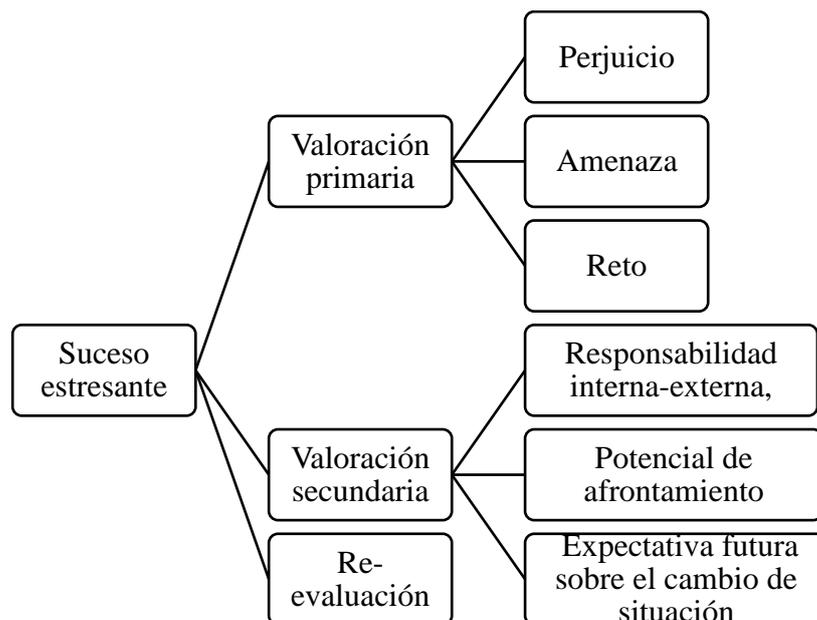
embargo, dado que sus conclusiones fueron hechas con animales, el componente psicológico no era posible de inferir y no aporta a la comprensión de lo que ocurre a nivel de procesamiento de información en relación al estrés (Caballero, Bermejo, Nieto, & Caballero, 2010).

Para comprender los fenómenos psicológicos que se dan en una respuesta de estrés, Lazarus y Folkman (2011) aportan la comprensión de los mismos y su papel en la modulación de un sujeto a una respuesta de estrés y, a su vez, dan cuenta del diverso conjunto de variantes individuales que los sujetos muestran ante un mismo estímulo estresor.

Según el modelo propuesto por estos autores, el estrés sería el resultado de la interpretación cognitiva que un

sujeto realiza en torno a los sucesos que ocurren a nivel interno o externo y que pueden ser motor o desencadenante de estrés (Lazarus & Folkman, 2011). De forma puntual, mencionan que, al momento en que un sujeto atraviesa una situación o hecho estresante (por ejemplo, acudir a una entrevista de trabajo, rendir un examen, vivir una catástrofe natural), este pone en marcha tres procesos diferentes de valoración del evento: evaluación primaria, evaluación secundaria y re-evaluación.

Figura 2: Componentes del modelo de comprensión propuesto por Lazarus y Folkman



Fuente: Adaptado de Lazarus y Folkman (2011)

Otra aproximación hacia las razones sobre las cuales un sujeto puede manifestar respuestas de estrés viene dada por factores comunes entre las personas que experimentan una misma situación (González, 2011). Por ejemplo, un piloto de avión puede experimentar acrofobia si se asoma a un sitio de altura considerable, pero, mantenerse normales dentro de una cabina de avión. Por ello, dentro de las explicaciones a las variantes en las respuestas hay dos explicaciones: la impredecibilidad de los eventos y la incontrolabilidad de los mismos.

Seligman (2012) logró demostrar que la incapacidad para predecir la ocurrencia de un hecho o suceso incrementa la percepción de un evento como estresante por parte de los sujetos. A través de sus estudios con animales, Seligman comprobó que las ratas que padecían hambre y que eran sometidas a un estímulo que no era útil para saber cuándo recibirían alimento al

apretar una palanca, acababan desarrollando, de forma masiva, úlceras estomacales en relación a aquellas ratas que aprendían a obtener comida valiéndose de estímulos discriminantes.

Por otro lado, la segunda explicación sobre las variantes en la respuesta del estrés, se menciona la incontrolabilidad de los acontecimientos (Endler & Parker, 2011). En ocasiones, los sujetos están expuestos a diferentes acontecimientos negativos tales como estancarse en el tráfico en horas pico, llegar atrasado a una reunión importante, desarrollar un informe de emergencia en poco tiempo; sin embargo, si a más de los mencionados eventos, los sujetos sienten que no tienen el control sobre los mismos, pueden resultar mucho más estresantes a cuando puede percibirse algún nivel de control por el sujeto que los experimenta. Breier, Albus, Pickar, Zahn, Wolkowitz y Paul (2010)

determinaron que en ciertas situaciones<sup>3</sup> donde los sujetos carecen de control, estos muestran niveles altos de activación del sistema nervioso simpático y de la región del eje hipotalámico-hipofisario-suprarrenal (conocido como HHS)<sup>4</sup>; adicional a esto, los sujetos reportan mayores niveles de ansiedad, depresión e indefensión que cuando son sometidos a situaciones donde poseen control sobre la situación.

. Hasta el momento, se ha visto que existen diferentes explicaciones para comprender y apreciar el fenómeno del estrés: desde perspectivas fisiológicas, psicológicas y enfoques multi-variables. Lo que hace que este tema sea de tan amplio estudio son las consecuencias que el estrés tiene para la

---

<sup>3</sup> Dicha situación consistía en la exposición a los sujetos a un sonido de 100dB en condiciones de laboratorio controladas en las cuales, el primer grupo no podía regular el sonido, mientras que el grupo control tenía disponible un regulador de volumen.

<sup>4</sup> El eje hipotalámico-hipofisario-suprarrenal es una vía de interacción de las hormonas adrenalina y noradrenalina; ambas encargadas de las respuestas de estrés a largo plazo.

salud y para la integridad de los sujetos que son expuestos al mismo. Como se mencionó anteriormente al revisar los planteamientos de Selye, las consecuencias fisiológicas para el sujeto que, de forma prolongada se encuentra expuesto a una situación estresante, son severas en diversos grados (Labrador, 2012).

Cuando se llega al estado descrito por Selye de agotamiento, los sujetos pueden desarrollar una amplia gama de alteraciones en la salud, entre ellas destacan el incremento de problemas en el sistema digestivo (úlceras, gastritis, diarrea, cólico, inflamaciones, indigestión, flatulencias, vómito, náuseas, dispepsia, anorexia, bulimia nerviosa, obesidad, trastornos de atracones, síndrome del intestino irritable, colitis) (Gil-Monte, 2011), problemas en el sistema respiratorio (tos, hiperventilación, ahogamiento, asma), sistema circulatorio (arterioesclerosis, infartos, isquemia,

hipertensión, angina del pecho) alteraciones del sistema nervioso (Halbesleben & Demerouti, 2011), (problemas de ansiedad, angustia, conducta sexual (eyaculación precoz, pesadillas, insomnio, migraña, ideación suicida, depresión, epilepsia, dificultades para lograr o mantener una erección, vaginismo, trastornos alucinaciones, síntomas menstruales) (Fierro, 2013), esquizofrénicos) (Rice, 2013)

Tabla 1: *Síntomas del estrés*

<b>Síntomas conductuales</b>	Evitación de tareas, dificultad para dormir, dificultad de ejecución de las tareas propias, temblores, inquietud, tensión facial, contracción de puños y mandíbula, llanto repentino, cambios en la alimentación (aumento o disminución), incremento en consumo de tabaco o alcohol.
<b>Síntomas emocionales</b>	Percepción de tensión, irritabilidad, sensación de desamparo, incapacidad de relajación, depresión, ansiedad.
<b>Síntomas psico-fisiológicos</b>	Tensión y contracción muscular, rechinar de dientes, sudoración, cefalea, mareo, sofoco, problemas para tragar, alteraciones digestivas, dificultades sexuales, aumento de frecuencia cardíaca.
<b>Síntomas cognitivos</b>	Pensamientos ansiógenos, catastrofistas, aumento de creencias irracionales, alteraciones en la memoria y concentración, dificultad para aprender información nueva, tartamudeo, taquilalia, taqui-psiquia.
<b>Síntomas sociales</b>	Cambios en la calidad de relaciones sociales, excesivo aislamiento o socialización exagerada, interacciones cargadas de agresividad o pasividad.
Fuente:	Adaptado de Rice (2013)

El lugar de trabajo es un entorno donde se ha estudiado de forma amplia los efectos del estrés y la forma en que este se manifiesta en los colaboradores

de una organización (Williams & Cooper, 2013). Se define al estrés laboral como el conjunto de alteraciones físicas, mentales y sociales que pueden ser experimentadas por un sujeto dentro de su ambiente de trabajo cotidiano y que, además, es posible que el mismo sujeto ubique como fuente de las alteraciones percibidas (Williams & Cooper, 2013). Evidencia empírica menciona que la pérdida de control es un factor importante dentro de la percepción de estrés por parte de un sujeto en su ambiente de trabajo (Salas, Limas, Jimenéz, Jaramillo, & Bayardo, 2015). Casi la totalidad de los sujetos que se encuentran en situación de dependencia laboral, experimentó o experimentará algún tipo de estrés laboral (Perez, 2006).

Una posible explicación sobre las razones por las cuales los ambientes laborales presentan índices altos de estrés es ofrecida por las teorías del ajuste entre el individuo y el entorno

(French, Caplan & Van Harrison, 2010) o, el enfoque de la bondad del ajuste, propuesta por Lazarus (Lazarus, 2011). Ambos enfoques mencionan que el estrés se produce debido a la existencia de un desajuste entre las variables del entorno (esto es, las demandas que exige el medio externo a un sujeto) y las variables relativas al sujeto (aquí se contemplan los recursos tanto internos como materiales con los que cuenta el sujeto para hacerle frente a la situación).

Estos abordajes a la situación del estrés laboral mencionan que el ajuste entre demandas y el sujeto ocurre de forma dinámica y que ambos elementos pueden cambiar a lo largo del tiempo conforme se vayan identificando las necesidades (Ramos, Montalbán, & Bravo, 2014). Sin embargo, los primeros estudios relativos al estrés laboral se esforzaron en caracterizar el entorno laboral y la forma en que este determina la presencia o no del estrés. Los estudios contemporáneos, por otro

lado, se esforzaron en las diferencias individuales de los sujetos en su entorno laboral para predecir o no la manifestación de estrés en el trabajo (Karasek, 2012).

Un modelo desde la aproximación de las características del entorno laboral es el planteado por Karasek y sus colaboradores (2012) identifican que las principales características de un ambiente laboral estresante son: Demandas, Controlabilidad, Predictibilidad, y Ambigüedad.

La variable demanda guarda relación con la cantidad y plazos en los que el ocupante del cargo en una organización puede ejecutar y desempeñar sus funciones. A menor tiempo y mayores requerimientos, mayor será el nivel de estrés percibido; mientras que, a mayor tiempo y requerimientos aceptables, el ocupante percibe menor nivel de estrés (Karasek,

2012). Un elemento que ayuda al manejo de estrés dentro de esta variable consiste en contar con una distribución de tareas suficientemente uniforme, descriptivos de cargo y manual de procesos actualizado y socializado y un buen estilo de liderazgo (Sapolsky, 2011). Estos últimos factores han sido definidos como protectores dentro del desarrollo de esta variable y sus manifestaciones.

La variable control hace referencia a la capacidad de decisión y gestión que tiene un colaborador dentro de su puesto de trabajo y de las funciones que le corresponde cumplir (Karasek, 2012). A menor capacidad de decisión sobre las tareas y la forma en que deben hacerse, el ocupante percibe mayores niveles de estrés; mientras que, a mayor capacidad de decisión y libertad para poder ejecutar sus funciones, menor será el estrés percibido.

Esta variable es sensible a la estructura organizacional existente (Marshall & Cooper, 2012). Por ejemplo, cuando la organización presenta un número alto de jerarquías y procesos burocráticos, los colaboradores perciben falta de control y el nivel de estrés aumenta; sin embargo, en estructuras circulares con pocos niveles jerárquicos y donde se valora la productividad, el nivel de estrés percibido es menor.

La variable predictividad hace referencia a las condiciones en las cuales, las tareas del colaborador están definidas y son esperadas por él (Karasek, 2012). Cuando el colaborador no tiene metas claras, debe improvisar de forma constante, y debe reaccionar ante eventos inesperados, el nivel de estrés percibido tiende a la alza; en casos donde las metas están claramente definidas en aspectos alcanzables, hay cierta previsión en los eventos que ocurrirán y están definidos los

protocolos de acción, el nivel de estrés tiende a ser bajo (Meichembaum, 2013).

Esta variable es sensible a las variantes de personalidad propias de los sujetos; existen sujetos que cuentan con cualidades naturales para manejar contenido poco definido y se orientan al trabajo sin reglas o supervisión, mientras que para otros, esto genera ansiedad o desesperación y necesitan mayor precisión en los aspectos relativos al trabajo. No obstante, esto es un fenómeno dinámico, por lo que, en términos generales, la dimensionalidad de la variable es consistente para los diversos escenarios (Morris & Bennett, 2010).

La última variable, ambigüedad, correlaciona con la predictibilidad y las demandas. Esta hace mención a la estructuración de las tareas que debe desempeñar el colaborador dentro de su puesto de trabajo (Karasek, 2012). A mayor distorsión en las tareas, bajos

límites entre cargos y al desconocimiento de expectativas, mayor será el estrés percibido; mientras que a mayor estructuración de las tareas y definición de límites y expectativas, menor será el nivel de estrés que el colaborador experimenta (Oblitas, 2010).

Esta variable, al igual que la primera, responde a la presencia de manuales de funciones y descriptivos; sin embargo, esta responde también a los planes de desarrollo organizacional y a la orientación general que toma la compañía; ya que todo lo anterior aumenta o disminuye la ambigüedad del ambiente laboral (Morris & Bennett, 2010). Del mismo modo, es la única que muestra mayor sensibilidad a los cambios externos que ocurren en la organización como por ejemplo leyes o reglamentos aplicables dentro del país donde se encuentra la organización, el ambiente competitivo, entre otras (Palmer & Dryden, 2012).

Dentro de las aproximaciones del estrés laboral ligado a variables de la personalidad; un estudio conducido por Morrison, Cottrell, Dawson, y otros (2011) mencionan que existen aspectos relativos a los sujetos que modifican la vivencia o experimentación de estrés laboral. Estas son la autoeficacia, apoyo social en el hogar y apoyo en el lugar de trabajo.

La autoeficacia (Bandura, 1977), entendida como la capacidad de un sujeto para organizar, planificar, ordenar y secuenciar diferentes cursos de acción que serán empleados para desarrollar con éxito una situación manifiesta, permite dar cuenta de la variabilidad en la respuesta de estrés (Morrison, y otros, 2011). Cuando un colaborador cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo, conoce el proceso de desarrollo de sus actividades, y está convencido de que puede hacerlo, el nivel de estrés que perciba será menor. En contraste,

cuando los colaboradores no saben qué hacer, desconocen los protocolos y tareas a desempeñar, y si no le dan valor a su trabajo, el nivel de estrés percibido será mayor.

El apoyo en el hogar resulta importante como una variable que desarrolla capacidades adaptativas o desadaptativas al estrés (Morrison, y otros, 2011). Esto, producto de la influencia que tienen las familias para los sujetos. Cuando el ambiente familiar acoge los problemas del sujeto que se encuentra laborando, brindan ayuda y motivan al trabajador a superarse y a buscar otra forma de hacer sus labores, generan factores de protección al estrés y se convierten en canalizadores del mismo (Meichenbaum, 2012). Por otro lado, cuando los miembros de la familia son poco responsivos a las necesidades del miembro de la familia que trabaja, cuando no hay conductas protectoras entre los miembros, y el ambiente familiar es tenso y ansiógeno, el nivel

de estrés del colaborador tiende a aumentar.

Finalmente, en las variables personales, se encuentra el apoyo del lugar de trabajo que se divide en dos componentes: el relativo a la organización y el relativo a los compañeros de trabajo (Meneghel, Salanova, & Martínez, 2013). En el aspecto relativo a la organización se hace énfasis en la forma en que la compañía transmite soporte al colaborador; esto es, contar con los instrumentos para el desempeño de sus funciones, recibir capacitaciones frecuentes en los puntos débiles del colaborador, mantener un sistema abierto de liderazgo y supervisión. En lo relativo a los compañeros de trabajo, se enfatiza el apoyo social, el reconocimiento entre compañeros, la capacidad de gestión y soporte grupal, así como los lazos que pueden establecerse por fuera de la compañía (Omar, 2014).

Una vez revisadas las explicaciones sobre el estrés y el estrés laboral; es importante mencionar que, cuando el estrés laboral se prolonga por lapsos de tiempo prolongados y de intensidad relativamente estable, este puede evolucionar a otro cuadro más complejo y con consecuencias más severas (Gil-Monte, 2011). Como se mencionó antes, el estrés laboral tiene implicaciones severas para la salud pero, si no se hace algo para cambiar la situación o el estímulo que provoca la respuesta de estrés, puede presentarte el síndrome de *burnout*.

El término *burnout*<sup>5</sup> fue introducido por Maslach (1977) definiéndolo como el desgaste profesional de las personas que se encuentran en alguna relación laboral dentro del campo de los servicios

humanos, especialmente el sector sanitario y educativo. El síndrome se traduce en una forma en la cual el sujeto responde de forma abrupta al estrés provocado en el ambiente laboral, afectando directamente al individuo, pero con repercusiones sobre el ambiente laboral y social.

Por otro lado, Freudenberger (1974) emplea el término *burnout* para señalar a las condiciones físicas y mentales de un grupo de voluntarios que, en su afán de proveer soporte en la organización donde desempeñaban sus funciones con un bajo nivel de reforzamiento, sacrificaron su salud e integridad por el desempeño de esta tarea altruista. Freudenberger describe que los jóvenes de este grupo, al cabo de uno a tres años de estar en cumplimiento de sus funciones, presentaron conductas con irritación manifiesta, agotamiento crónico, actitud negativa con los usuarios, y tendencia a evitar el acercamiento.

---

<sup>5</sup> En español el término se traduce como “estar quemado por el trabajo”, sin embargo, la literatura académica ha adoptado el uso anglosajón del término dentro del diseño de una amplia gama de estudios empíricos. Por lo cual se respetará dicha nomenclatura.

Un par de años después, Maslach y Jackson (1981) amplían el espectro de campo donde el *burnout* es percibido (inicialmente, como ya se mencionó, Maslach lo limitó a personas que laboran en el campo de asistencia social) y mencionan que el *burnout* sería una manifestación del estrés laboral y lo entienden desde una perspectiva tri-dimensional caracterizado por el cansancio emocional, la despersonalización y la dificultad para el logro de metas.

Siguiendo esta línea de análisis, Burke (1987) menciona que el *burnout* es un proceso de adaptación del estrés laboral que toma en cuenta la desorientación profesional percibida, el nivel de desgaste, sentimientos de culpa por carencia de éxito profesional, frialdad/distanciamiento emocional y aislamiento.

Más adelante, será Farber (2000) quien amplíe aún más el modelo

tridimensional de Maslach y mencione que, para poder hablar de la aparición o no del síndrome de *burnout* es necesario tomar en cuenta cuatro variables. Dichas variables son definidas de forma más integral y complementadas entre sí que las originales; estas son: La presión por satisfacer necesidades de las demandas de los demás, la intensidad de la competitividad, el deseo de obtener mejor remuneración y, finalmente, la sensación de un colaborador de ser desprovisto de algo que cree que merece recibir.

El síndrome de es un sub tipo de estrés laboral cuyo origen se ubica en la falta de control percibido por los ocupantes de un cargo en una organización (Oblitas, 2010). El *burnout* se ubica dentro del nivel crónico de las escalas de estrés, lo cual hace notar que sus efectos para la integridad de un trabajador son severos. Este síndrome se trata de un estado en que el sujeto percibe que sus esfuerzos

no son tomados en cuenta por la organización y, por ello, no percibe algún tipo de recompensa por el desempeño efectivo de sus funciones (esta recompensa puede ser de tipo financiera, social, etc.) (Edelwich & Brosky, 2010).

El *burnout* tiene una mayor tasa de ocurrencia en profesiones que están ligadas al trabajo con otras personas y que involucran algún grado de contacto emocional; como lo son los servicios educativos, los centros médicos, policías, militares, trabajadores sociales, cuerpos de enfermería, entre otros. Las emociones juegan un papel central en la manifestación del *burnout*, ya que estas ayudan o entorpecen los procesos de percepción de control (Amigo, 2015).

El síndrome de *burnout*, siguiendo el modelo de Maslach, abarca tres componentes principales: la baja realización personal, el cansancio emocional, y la despersonalización.

Afectación en dos o más de estos componentes daría como resultado la manifestación del síndrome (Maslach, 1976). Adicionalmente, existen variables relativas al género que hacen que estos componentes se conjuguen en formas diferentes tanto en hombres como en mujeres (Edelwich & Brosky, 2010).

La realización personal hace referencia a la valoración profesional negativa que la persona realiza sobre el modo de ejecutar las tareas relativas a su puesto de trabajo y de relación hacia las personas que hacen uso de los servicios que brinda. Esta valoración sobre la ejecución hace que este aspecto este relacionado con la motivación del ambiente de trabajo y con la expectativa de resultado. En resultados de algunos estudios, los hombres tienden a reportar mayor nivel de estrés debido a insatisfacción por la realización personal (Salanova, Schaufeli, & Llorens, 2010).

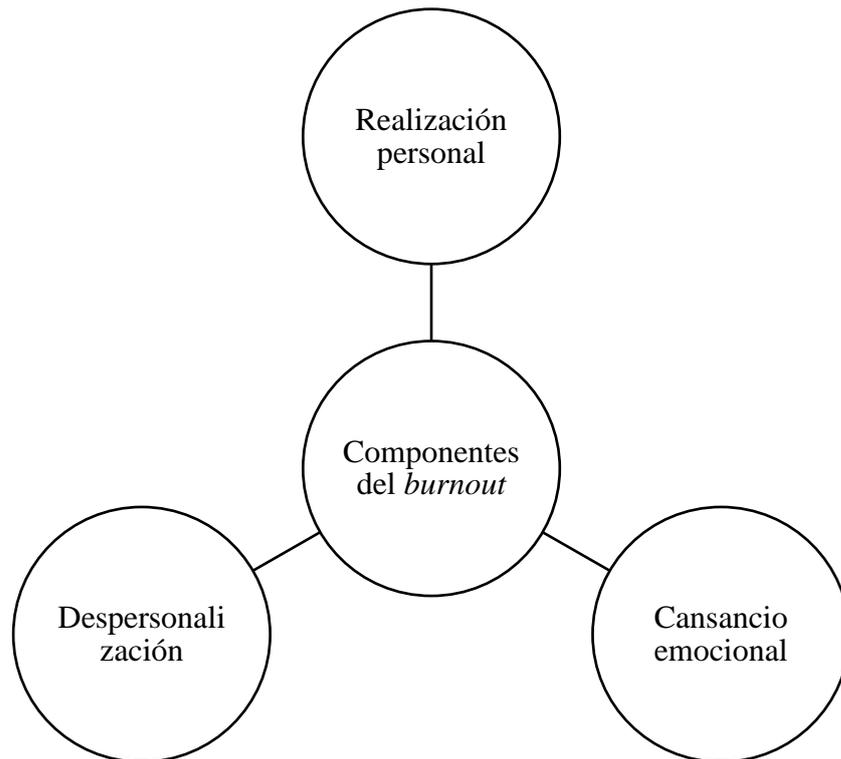
El cansancio emocional se refiere a la percepción de sentirse agotado como resultado de las interacciones frecuentes con otras personas (pacientes, estudiantes, sujetos en condiciones de vulnerabilidad extrema, etc.). De ese modo, los sujetos que laboran en actividades que involucran contactos con otras personas tienen a reportar mayor cansancio emocional. Asimismo, un estudio hecho con hombres y mujeres que laboran en actividades de alto contacto emocional con otros, dieron como resultado que las mujeres tienden a reportar mayores niveles de cansancio emocional que los hombres (Salanova, Schaufeli, & Llorens, 2010).

La despersonalización encierra la irritabilidad, las actitudes negativas y las respuestas impersonales hacia las personas con las que se trabaja, llegando incluso a culparlas de sus

problemas es el último componente del *burnout*. Estas alteraciones se presentan con mayor intensidad en hombres que en mujeres (Salanova, Schaufeli, & Llorens, 2010).

Estos componentes no aparecen de forma simultánea, niveles bajos de realización personal en conjunto con cansancio emocional dan cuenta del origen de la despersonalización; además de que evidencia empírica proporcionada por Gil-Monte (2011) y Halbesleben (2010) aseguran que el cansancio emocional sería el elemento clave para la aparición del *burnout*. Esto ocurre, según los autores, debido a que el procesamiento de emociones resulta complejo, las áreas cerebrales son más estimuladas y se requieren mayor consumo de energía y esfuerzo mental para procesarlas y dar respuestas sintónicas.

Figura 3: *Componentes del burnout*



Fuente: Adaptado de Gil-Monte (2011), Halbesleben (2010)

Aun cuando el *burnout* puede presentarse de forma indistintas en todas las profesiones y campos laborales; es posible ubicar cuatro grandes clasificaciones (Amigo, 2015). En primer lugar, se encuentran las profesiones reconocidas como activistas sociales o vocacionales. Las personas que laboran dentro de este grupo no solo buscan retribución económica por las actividades que realizan, sino que mantienen la convicción firme que, con

aquello que realizan, pueden cambiar el mundo.

El segundo grupo corresponde a los escaladores. Dentro de este grupo se encuentran todas aquellas personas que mantienen ideales altos y deseos de alcanzar el estatus o nivel más alto dentro de la actividad que realizan, independientemente de la profesión que estén ejerciendo (Brackney & Westman, 2012). El tercer grupo corresponde a los denominados artesanos, el cual lo

conforman las personas que mantienen la convicción de que aquello que hacen hay que hacerlo bien y lo más perfecto posible (Oblitas, 2010). Finalmente, el cuarto grupo se denomina auto-orientados, en donde están las personas que ven su trabajo únicamente como una fuente de subsistencia y una actividad que necesitan realizar para sobrevivir (Barrón, 2013).

Al analizar las manifestaciones de estrés de los cuatro grupos antes mencionados; los activistas sociales son los que presentan mayores indicadores de llegar al síndrome de *burnout*; esto se explica debido a la discrepancia entre lo que esperan lograr, en relación a los recursos con los que cuentan (Oblitas, 2010). Los artesanos y escaladores por el contrario, son los que presentan niveles más bajos de estrés y quienes reportan un nivel significativo de bienestar laboral; esto, posiblemente ocurre debido a que tienen metas claras y objetivos claramente definidos, lo

cual hace que sus esfuerzos actúen como reforzadores de conducta. El grupo de auto-orientados, por otro lado, demuestran mayores disconformidades con su trabajo (Oblitas, 2010). Resulta importante mencionar que los sujetos que se ubican en activismo social y escalador, a largo plazo, tienden a adoptar un estilo artesano; dicho fenómeno se atribuye al hecho que los sujetos ganan mayores niveles de confianza y se dan cuenta que, al final, lo que importa es el trabajo bien hecho.

Dada la amplitud de las variables que confluyen para explicar el síndrome de *burnout*, también existe una gran amplitud de modelos para explicar su etiopatogenia y desarrollo. La clasificación propuesta por Gil-Monte y Peiró (1997) se mantiene hasta ahora como el criterio de líneas de investigación sobre este tema. Estos autores plantean cuatro enfoques de investigación sobre el *burnout* que son: la teoría socio-cognitiva del Yo, la

teoría del intercambio social, la teoría organizacional y la teoría estructural.

Los modelos provenientes de la teoría socio-cognitiva del Yo proponen como causas del síndrome a la actividad cognitiva sobre la cual el sujeto comprende su realidad, en la medida de esfuerzo que se coloca en la consecución de objetivos y en las consecuencias emocionales de la actividad que se realiza. Es decir, los modelos que siguen esta línea de trabajo destacan cualidades y atributos internos tales como la auto-confianza, el self, el autoestima, etc.

En el enfoque de la teoría socio-cognitiva del Yo destacan dos modelos: el de competencia Social de Harrison (1983) y el de Thompson, Page y Cooper (1993).

Para Harrison (1983), los trabajos de asistencia social se basan en el nivel de competencia y eficacia que es percibida por parte del trabajador. De

ese modo, el *burnout* comienza a surgir cuando el grado de motivación y cumplimiento de tareas se empieza a ver afectado por barreras que coaccionan al trabajador y esto hace que los niveles de emociones negativas y falta de disfrute personal empiecen a aumentar hasta llevar a un punto de quiebre donde el trabajador inevitablemente se agota. Desde esta perspectiva, este autor propone que es posible que un trabajador se proteja de las barreras al dotarlo de recursos sociales de apoyo y cuando hay mecanismos de reforzamiento efectivos.

Desde la perspectiva de Thompson, Page y Cooper (1993) hacen mención a que en el surgimiento del *burnout* existen cuatro factores asociados que son: las discrepancias entre exigencia en las tareas vs recursos personales del sujeto, el nivel de autoconsciencia, expectativas de éxito personal y los sentimientos de autoconfianza; siendo este último

componente el que tenga mayor peso sobre el resto de partes del modelo. Se asume que ante una sucesión de fracasos constantes por parte de un trabajador en la consecución de metas, junto con un alto nivel de autoconsciencia y de discrepancia recursos/tarea, se tiende a usar como recurso de afrontamiento la retirada conductual (apartarse de la situación), lo cual hace que la situación ambiental se agrave, y el sujeto empiece a experimentar ansiedad y estrés de forma progresiva hasta el colapso siguiente.

Siguiendo con las líneas de análisis desde la perspectiva de Gil-Monte y Peiró, siguen los modelos basados en la aproximación de intercambio social. Desde este enfoque, se asume que cuando los sujetos establecen relaciones interpersonales, se ponen en marcha procesos de comparación social; lo cual puede generar una percepción de falta de equidad o falta de ganancia; lo cual,

aumentaría el riesgo de experimentar *burnout*. Los modelos que destacan en esta aproximación es, en primer lugar el modelo de comparación social de Buunk y Schaufeli (1993) y el modelo de conservación de recursos propuesto por Hobfoll y Freedy (1993).

Buunk y Schaufeli (1993) desarrollan su modelo basado en sus investigaciones con enfermeras y, dentro de este contexto, plantean que hay dos fuentes de posible *burnout*. La primera fuente es la que proviene del intercambio social con los pacientes, y, la segunda, de la comparación entre compañeros de trabajo. Para estos autores, existen tres factores conectados al intercambio social: la incertidumbre, la percepción de equidad y la falta de control. En lo relativo a los procesos de comparación, el rechazo social es la dimensión que estos autores plantean (Buunk y Schaufeli, 1993). Ante altos niveles de incertidumbre, percepción de inequidad y percepción de falta de

control, los profesionales de la salud experimentan grandes cantidades de ansiedad y cansancio mental y físico conduciendo al *burnout*; en adición, los profesionales de salud tienden a no emplear recursos sociales de apoyo debido a la creencia de que serán catalogados como incompetentes y se pondrá en duda su praxis, por lo cual, escalan aún más rápido hacia el síndrome.

Por otro lado, para Hobfoll y Freedy (1993) parten de la premisa que cuando la motivación básica del colaborador se ve comprometida de algún modo, esto desencadena estrés que, a su vez, puede terminar en *burnout*. Para reducir esta amenaza potencial, las organizaciones deben asegurarse que sus colaboradores cuenten con los recursos suficientes para desempeñar su trabajo. Adicionalmente, los autores mencionan que es necesario que se trabajen las cogniciones y percepciones de los

trabajadores para disminuir los niveles de estrés percibido y prevenir, por consiguiente, el *burnout*. La idea general que implica el modelo de Hobfoll y Freedy es que los trabajadores buscan aumentar y proteger sus recursos a toda costa. El *burnout* aparecería por dos motivos: por una amenaza de pérdida, o por una percepción de ganancia escasa al invertir una alta cantidad de recursos en una tarea o labor. Una ampliación de este enfoque hecha por Hatinen y colaboradores (2004) proponen que se tengan en cuenta cuatro categorías de recursos: propósitos, condiciones, características personales y capacidad física.

La tercera línea de investigación sobre el *burnout* son las aproximaciones desde las teorías organizacionales. Los modelos que surgen desde esta perspectiva se basan en el análisis de los estresores dentro de un ambiente laboral y las estrategias que son puestas en

marcha dentro de las mismas. Aquí, predominan las variables tales como el apoyo percibido, la estructura y clima empresarial, resiliencia organizacional, entre otros. De ese modo, el *burnout* surge como resultado de la dinámica entre los colaboradores y las organizaciones. Los modelos que destacan desde estas aproximaciones son los propuestos por Golembiewski, Munzenrider y Carter (1988) y el de Edelwich y Bodsky (2010).

El modelo de fases de Golembiewski, Munzenrider y Carter (1988) propone un aumento progresivo en el tiempo en donde la ocurrencia de un factor precipita la ocurrencia del otro y así hasta llegar a un resultado final. La secuencia toma como punto de inicio la despersonalización, después la realización personal disminuida y, finalmente, el incremento del agotamiento emocional. Esto, daría como resultado la aparición del *burnout*. En la primera fase, aparece el

estrés ante una sobre-exigencia laboral y empobrecimiento del rol, provocando sentimientos de falta de independencia y de control; afectando también la auto-imagen positiva del trabajador. En la segunda fase, el trabajador emplea estrategias de distanciamiento para enfrentar la situación amenazante del contexto laboral. La tercera fase involucra la percepción de baja realización personal y frustración desembocando en la aparición del síndrome de *burnout*.

Edelwich y Bodsky (2010) desarrollaron un modelo de cuatro fases que da cuenta de la evolución y desarrollo del *burnout* en los ambientes de trabajo. Como se ha visto hasta el momento, existe una transición entre el estado de estrés y el *burnout*; estos autores esquematizan el fenómeno y mencionan que los sujetos experimentan entusiasmo, estancamiento, hiperactividad/apatía y, finalmente manifiestan *burnout*.

Durante la fase inicial de entusiasmo, un colaborador puede ver su trabajo como un factor estimulante. Pese a que las demandas sean altas, el colaborador pondrá todo de su parte para acoplarse al nuevo ambiente y los nuevos requerimientos. Pueden darse identificaciones con el lugar de trabajo, con los compañeros y con los ideales de la organización. No importa si las tareas son ambiguas o si el direccionamiento es bajo, el colaborador sortea eso imponiéndose metas más altas que las pedidas por los jefes inmediatos (Edelwich & Brosky, 2010).

Posterior al entusiasmo inicial, ocurre un segundo momento denominado fase de estancamiento, donde el colaborador se empieza a encontrar con incumplimientos en las expectativas de desarrollo profesional, lo que obliga a un replanteamiento entre el esfuerzo invertido y lo que recibe a cambio (Edelwich & Brosky, 2010). El colaborador puede experimentar

sentimientos de derrota y de baja capacidad. En este momento, el sujeto tiende a aislarse para no entrar en sintonía con sus compañeros de trabajo. Es aquí donde suelen aparecer los primeros síntomas del estrés.

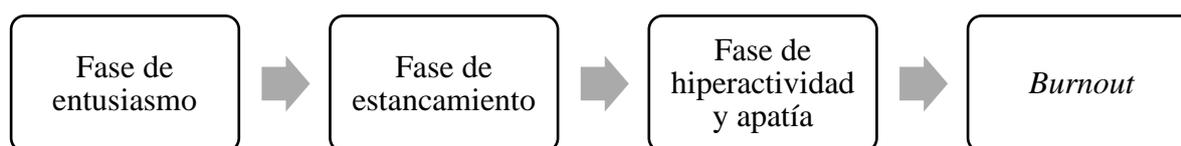
Tras esta fase, en el colaborador puede sobrevenir un estado de hiperactividad donde intentará hacer de todo para cambiar el estado de estancamiento en el que se halla, pero, como no obtiene un resultado diferente, se sume en sentimientos de apatía y mayor nivel de aislamiento; ya no solo de sus compañeros de trabajo, sino también de su familia y amigos. Este distanciamiento ya no ayuda a generar respuestas, sino que aumenta los niveles de tensión y estrés al percibir que no se está haciendo algo para remediar la situación.

Finalmente, el sujeto entra en el cuadro de *burnout* donde ocurre un colapso físico, mental, emocional e

intelectual que puede provocar el abandono del puesto de trabajo, un periodo de internación en un centro médico, arrastro de fracasos continuos en la vida laboral, entre otros. Cuando se llega a este estado, el colaborador se siente derrotado y abrumado por todas

las cargas y estímulos a los que ha tenido que hacerle frente durante un largo período de tiempo y, generalmente, requerirá de un tiempo de recuperación antes de poder volver a su ritmo normal de ejecución y desempeño.

Figura 4: Modelo de evolución y desarrollo del burnout



Adaptado de Edelwichy Brosky (2010)

Finalmente, la última línea de investigación en *burnout* corresponde a la teoría estructural. Los modelos provenientes de este enfoque parten de antecedentes personales, interpersonales y los relativos a la organización para explicar los orígenes del *burnout*, y siguen una visión de transacción. Se asume que el estrés deviene de una carencia de balance de la percepción de exigencia del medio externo y de la

capacidad de emisión de respuesta. El modelo que resalta de esta visión es el propuesto por los autores del criterio de clasificación, es decir, de Gil-Monte y Peiró (1997).

Para estos autores, el *burnout* viene dado por variables relativas a la organización, relativas a los colaboradores y relativas a las estrategias con las que se afronta el estrés. Proponen que el síndrome de *burnout* surge como respuesta a

estresores del ambiente laboral debido a procesos de re-evaluación. La respuesta emitida implica que existen un sinnúmero de variables que pueden mediar entre el estrés laboral percibido y la aparición o no del *burnout* tales como niveles pobres de salud, dieta inadecuada, actitud pasiva, entre otros. En la medida en que existan mayor o menor número de variables mediadoras, es posible pasar de estrés laboral a *burnout* con mayor o menor facilidad.

Dados los efectos del estrés y del *burnout*, es importante incentivar y desarrollar formas para manejar los efectos que este produce, especialmente, en ambientes laborales (Cohen & Lazarus, 2011). Es poco probable que los sujetos en general puedan evitar la experiencia de estrés dentro del trabajo, y, de cierto modo, un cierto nivel de activación permitiría que los sujetos funcionen en niveles óptimos de ejecución de labores. Por ende, los colaboradores de las organizaciones

pueden poner en marcha lo que se denomina como estrategias de afrontamiento para poder enfrentar de forma efectiva los efectos del estrés (Barreto, Toledo, Martínez, & Ferrero, 2013).

Morrison y Bennett (2011) definen al afrontamiento como un proceso dinámico que incluye una amplia gama de conocimientos y conductas que surgen de la interpretación que un sujeto haga de los eventos difíciles y que ayude a reducir el impacto de un elemento estresante, ya sea real o percibido. Dado que dentro de todo proceso perceptual existen los componentes ligados al objeto percibido y las emociones percibidas, el afrontamiento es dividido, de la misma forma, en dos grandes campos, el afrontamiento dirigido hacia el problema o situación y el afrontamiento dirigido hacia la emoción (Brackney & Westman, 2012).

El afrontamiento dirigido al problema hace referencia a los esfuerzos de los sujetos por usar recursos conductuales o cognitivos para reducir el impacto del estresor o, para incrementar los recursos propios (Cohen & Lazarus, 2011). Las estrategias que los sujetos pueden poner en marcha en estas situaciones incluyen la planificación de cambio del agente estresor o de cambio conductual frente al estresor; la supresión de actividades competitivas para enfocarse en el estresor; buscar apoyo práctico o información para alterar al estresor; o, confrontar al estresor.

El afrontamiento dirigido a las emociones, se trata de los esfuerzos cognitivos que los sujetos ponen en marcha para enfrentar la respuesta emocional que provoca el estresor (Cohen & Lazarus, 2011). Entre el repertorio de estrategias que se pueden poner en marcha se encuentran la valoración positiva del agente estresor;

búsqueda de apoyo emocional; desahogo; realizar actividades de filiación religiosa.

Endler, Parkers y Summerfelt (2012) proponen otra clasificación de las estrategias de afrontamiento. Estos autores proponen tres categorías: centrado en la emoción (donde proponen el uso de la ensoñación, respuestas emocionales o auto-preocupación), centrado a la tarea (aquí colocan los esfuerzos para resolver, minimizar o reconceptualización del problema) y, la tercera categoría, centrado en la evitación (donde colocan la distracción o diversión social).

Por otro lado, Cohen y Lazarus (2011) describen cinco formas de afrontamiento, donde cada una persigue el objetivo de que los sujetos logren adaptarse exitosamente al estresor. Estas formas serían: la reducción de las condiciones externas perniciosas (el intento de los sujetos por reducir al

mínimo la expectativa de que el agente estresor genere daño externo); tolerancia o ajuste a los sucesos negativos (estrategias donde los sujetos aceptan que habrán cosas que no pueden controlar y que deben hacer lo mejor que pueden con los recursos que poseen); mantenimiento de una autoimagen positiva (reafirmación personal que tiene el sujeto para sentirse bien consigo mismo pese a los sucesos); mantenimiento del equilibrio emocional

(emplear mecanismos cognitivos o conductuales para regular las emociones); y, finalmente, el mantenimiento de una relación positiva con el entorno y los demás (la formación de redes de apoyo que brinden soporte ante situaciones de estrés). La tabla 2 sintetiza y agrupa las visiones de las estrategias antes mencionadas y brinda descripciones de cada una de forma concisa.

Tabla 2: Estrategias de afrontamiento

<b>Estrategias</b>	<b>Descripción</b>
<b>Centradas en el problema</b>	
Afrontamiento activo	Uso de recursos necesarios para aliviar los efectos de la situación estresante o resolverla totalmente.
Cancelación de actividades en competencia	Abandono temporal del resto de actividades para enfocarse en la situación estresante.
Búsqueda de apoyo por motivos prácticos	Buscar consejo, guía, o información sobre rutas de acción ante el estímulo estresor.
<b>Centradas en la emoción</b>	
Búsqueda de apoyo por motivos emocionales	Búsqueda de apoyo, consuelo, simpatía o comprensión en los demás ante una situación.
Religiosidad	Buscar el apoyo de Dios o de alguna manifestación espiritual.
Reinterpretación positiva	Buscar el lado bueno de los eventos estresantes, el uso del sentido del humor es aplicable para ello.
Evitación	Buscar distracciones del evento estresante, ya sea ejecutando otras actividades o reducir los pensamientos sobre la situación.
Aceptación	Asumir la realidad de la situación.

Adaptado de Cohen y Lazarus (2011), Endler, Parkers y Summerfelt (2012).

Las estrategias orientadas al problema garantizan respuestas o cambios con mayor estabilidad a largo plazo y aseguran un aprendizaje concreto disponible para otras situaciones. Las estrategias orientadas a la emoción son el mejor recurso cuando las primeras fallan y, en ciertas circunstancias, logran un mejor ajuste a la situación que las estrategias centradas

en el problema. Las estrategias de evitación muestran utilidad en el corto plazo, pero no logran resolver el problema en forma alguna; es más, en ocasiones, pueden dar una falsa sensación de bienestar que puede tener efecto de rebote e incrementar el nivel inicial de estrés percibido (Omar, 2014).

Finalmente, cabría mencionar que si bien todas las personas emplean diferentes recursos para hacerle frente a una situación estresante, es posible distinguir entre aquellos que logran un ajuste exitoso y aquellos que no lo logran (Labrador, 2010; Spitz, 2012). Los primeros han sido denominados individuos auto-eficaces, estos son aquellos que, en situaciones de estrés, optan por contextualizar la situación; buscan información, analizan las características del estímulo y la forma de salir de ella. Por ende, estos sujetos tienen un nivel mayor de planeación conductual, mayor desgaste y presentan mayor activación. Sin embargo, este desgaste tiene un período de duración corto, logran disipar el estresor y amplían su repertorio de conducta.

Por otro lado, existen los sujetos denominados auto-referentes. Estos sujetos, en lugar de concentrar sus esfuerzos en la comprensión del estresor, son muy analíticos con sus

estados emocionales y con las reacciones internas que les provoca el estresor. Dan vueltas alrededor del problema sin incorporar nueva información sobre el estresor y, por este motivo, suelen dar respuestas poco efectivas al momento de lidiar con el agente que les provoca dificultades (Labrador, 2010; Spitz, 2012).

La meta que persigue el uso de las estrategias descritas anteriormente busca reducir el impacto del agente estresor (Morris & Bennett, 2010). El uso de las estrategias no asegura que se logre algún tipo de ajuste de forma exitosa. Que un sujeto pueda poner en marcha alguna de ellas depende, mayormente de la experiencia previa del sujeto en situaciones similares y, de forma más concreta, con los resultados que anticipa al poner en marcha la estrategia.; por lo que, el afrontamiento es un proceso que implica un alto nivel de iniciativa y motivación por parte del sujeto. Los sujetos deciden afrontar una

situación para garantizar que su auto-imagen y autoestima hacia los demás permanezca con el menor daño posible y, a su vez, buscan garantizar el mantenimiento de relaciones estables con los demás. Zeidner y Saklofske (2012) señalan que el afrontamiento va más allá del simple ajuste y que la meta del mismo es el crecimiento personal del sujeto, del control y de lograr diferenciarse de los demás en un medio que obliga a que se den respuestas estandarizadas ante las situaciones, y donde el nivel de predictibilidad es alto.

Dada la efectividad de las estrategias de afrontamiento para lidiar con estrés; es de vital importancia que en los lugares de trabajo se busque el desarrollo de estas en los colaboradores a fin de que logren incrementar la productividad y eficiencia en las tareas que ejecutan y llevan a cargo. Es importante resaltar que los lugares de trabajo presentan demandas, en ocasiones muy intensas, con alto grado

de implicación para el colaborador; esto lleva a que el desgaste sea intenso y, si no se lo regula a tiempo, puede presentarse el síndrome de *burnout*.

La presentación del *burnout* en los ambientes de trabajo puede o no ser frecuente, pero es prevenible si las organizaciones se preocupan por empoderar a los colaboradores y entrenarlos en estrategias de afrontamiento que les permita lidiar de un mejor modo con las exigencias que demanda cada cargo en la compañía. Las áreas de talento humano deben velar por el bienestar general de los colaboradores e identificar la forma en que cada uno ésta respondiendo a los retos que genera cada puesto de trabajo, cada proyecto en desarrollo y la funcionalidad y ambiente que proporcionan las diferentes áreas de una empresa a fin de que funcionen como un sistema integrado capaz de responder adecuadamente al estrés que la labor requiere.

## CONCLUSIONES

Después de la revisión literaria realizada para comprender las manifestaciones del estrés, sus consecuencias, sus efectos en el ambiente de trabajo, la evolución del mismo al síndrome de *burnout* y las estrategias que se pueden poner en marcha para reducirlo; se da por alcanzado el objetivo trazado para el presente estudio. Es posible establecer claramente la importancia de las estrategias de afrontamiento dentro del ámbito organizacional para mitigar los efectos del *burnout* y del estrés que pueden llegar a percibir los colaboradores de una organización.

El aprendizaje de estas estrategias, a más de tener en cuenta las variables relativas al ambiente y a los colaboradores, invita también a un análisis de los requerimientos y nuevos roles que, tanto organizaciones como colaboradores, deben aprender a confluir para lograr un ajuste exitoso

durante la ejecución de tareas, funciones y actividades. Hoy más que nunca los colaboradores tienen varios roles diferentes, así como las organizaciones también deben mantenerse alertas de un medio en constante cambio y de alta dinámica.

Por ello, se sugiere que las futuras líneas de investigación sobre el *burnout* y las estrategias de afrontamiento vayan encaminadas hacia relacionar los roles de los colaboradores y las organizaciones; a fin de determinar la naturaleza del estrés percibido y la operatividad de las estrategias empleadas para lidiar con dichos cambios.

Es importante mencionar que, al ser este estudio una revisión literaria, las limitaciones de afirmar la relación entre el *burnout* y las estrategias de afrontamiento en ambientes laborales queda limitado por la falta empírica. Se

espera que estudios posteriores puedan profundicen en dichos aspectos y tomar en cuenta esta limitante y aporten nuevas conclusiones desarrollar estudios empíricos que significativas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abellán, J., Leal, M., & Hernández, F. (2012). Técnicas de autocontrol, biofeedback y meditación trascendental. En J. Ocón, J. Abellán, & L. Herrera, *Sobre la persona hipertensa* (págs. 44-50). Madrid: Ergon.
- Adler, N., & Matthews, K. (2012). Health psychology: why do some people get sick and some stay well? *Annual review of psychology*, 45(32), 229-259.
- Almy, T. (2011). Therapeutic strategy in stress-related digestive disorder. *American Gastroenterological Association*, 121-133.
- Amigo, I. (2015). *Manual de psicología de la Salud*. Madrid: Pirámide.
- Amigo, I., & Herrera, J. (2012). Hipertensión y estrés. *Medicina Clínica*, 4(6), 541-543.
- Antonovsky, A. (2012). *Health, Stress and coping*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Barlow, D., & Mostofsky, D. (2014). *The management of stress and anxiety in medical disorders*. London: Allyn Bacon.
- Barreto, P., Toledo, M., Martínez, E., & Ferrero, J. (2013). Afontamiento y cáncer. De dónde venimos y si sabemos a donde vamos. Una revisión del estado de la cuestión. *Revista de Psicología Universitas Tarraconensis*, 25(1), 163-177.
- Barrón, A. (2013). *Estrés psicosocial y salud*. Valencia: Promolibro.
- Bermúdez, J., Pérez, A., Ruiz, J., Sanjuán, P., & Rueda, B. (2012). *Psicología de la personalidad*. Madrid: Editorial UNED.
- Blanchard, E., & Andrasik, F. (2011). *Tratamiento del dolor de cabeza crónico*. Barcelona: Martínez Roca.
- Brackney, B., & Westman, S. (2012). Relationship among hope, psychosocial development and locus of control. *Psychological Reports*, 117(3), 864-868.
- Breier, A., Albus, M., Pickar, D., Zahn, T., Wolkowitz, O., & Paul, S. (2010). Controllable and uncontrollable stress in humans: alterations in mood and neuroendocrine and psychophysiological function. *American journal of psychiatric*, 144(5), 1419-1425.
- Caballero, M., Bermejo, F., Nieto, R., & Caballero, F. (2010). Prevalencia y factores asociados

- al burnout en un área de salud. *Atención Primaria*, 27(5), 313-317.
- Cohen, F., & Lazarus, R. (2011). *Coping with the stress of illness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Edelwich, J., & Brosky, A. (2010). *Burnout: Stages of disillusionment in the helping professions*. New York: Human Science Press.
- Elkin, A. (2012). *Stress management for dummies*. New York: Wiley.
- Endler, N., & Parker, J. (2011). The multidimensional assessment of coping: Concepts, issues, measurement. *Personality psychology in Europe*, 4(2), 111-119.
- Endler, N., Parker, J., & Summerfeldt, L. (2012). Coping with health problems: developing a reliable and valid multidimensional measure. *Psychological assessment*, 10(8), 195-205.
- Fernández, M. (2008). Burnout, Autoeficacia y Estrés en Maestros Peruanos: Tres estudios Fáticos. *Ciencia y trabajo*(30), 120-125.
- Fierro, A. (2013). *Manual de psicología de la personalidad*. Barcelona: Paídos.
- Folkman, S., & Lazarus, R. (2012). *Manual for the ways of coping checklist*. Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- Forero, E., & Toro, L. (2015). Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional. *Acta colombiana de psicología*, 11(5), 5-22.
- Gil-Monte, P. (2011). *El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*. Buenos Aires: Pirámide.
- González, B. (2011). Factores de estrés y enfermedad. *Psiquis*, 5(2), 1-7.
- Halbesleben, J., & Demerouti, E. (2011). The construct validity of an alternative measure of burnout: investigating the english translation of the Oldenburg burnout inventory. *Work and stress*, 19(1), 208-220.
- Karasek, R. (2012). Job demands, job decision attitude and mental strain: implications for job redesign. *Science Quarterly*, 8(2), 285-308.
- Labrador, F. (2012). *El estrés. Nuevas técnicas para su control*. Madrid: Nuevos Temas.

- Lazarus, R. (2010). From psychological stress to the emotions: a history of changing outlooks. *Annual review of psychology*, 4(1), 1-21.
- Lazarus, R., & Folkman, S. (2011). *Estrés y procesos cognitivos*. Barcelona: Matrnínez Roca.
- Marshall, J., & Cooper, C. (2012). Work experiences of middle and senior managers: the pressure and satisfaction. *International manager review*, 19(2), 81-96.
- Meichenbaum, D. (2013). *Stress Inoculation Training*. San Francisco: Longman Higher Education.
- Meichenbaum, D. (2012). *Manual de inoculación de estrés*. Barcelona: Martínez Roca.
- Meneghel, I., Salanova, M., & Martínez, I. (2013). El camino de la resiliencia organizacional - una revisión teórica. *Aloma*, 31(2), 13-24.
- Morris, V., & Bennett, P. (2010). *Psicología de la Salud*. Madrid: Pearson.
- Morrison, V., Cottrell, L., Dawson, J., Jere, C., Jones, V., & Waddon, A. (2011). Police force stress: psychological and job feature characteristics. *European health psychology*, 11(5), 394-407.
- Oblitas, L. (2010). *Psicología de la salud y calidad de vida*. Santa Fe: Cengage Learning.
- Omar, A. (2014). *Stress y coping. Las estrategias de coping y sus interrelaciones con los niveles biológico y social*. Buenos Aires: Lumen.
- Palmer, S., & Dryden. (2012). *Counselling for Stress Problems*. Londrés: Sage.
- Perez, P. (2006). *Repensar experiencias. Evaluación de programas psicosociales y de salud mental*. Ginebra: Ed Popular.
- Ramos, J., Montalbán, M., & Bravo, M. (Estrés en las organizaciones. Concepto, consecuencias y control). 2014. Valencia: Promolibros.
- Rice, P. (2013). *Stress and Health*. California: Brooks-Cole.
- Salanova, M., Schaufeli, W., & Llorens, S. (2010). Desde el burnout al engagement ¿una nueva perspectiva? *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 16(2), 117-134.
- Salas, J., Limas, M., Jimenéz, B., Jaramillo, C., & Bayardo, J. (2015). La motivación y la disposición al cambio de los

- trabajadores en mandos medios de la industria maquiladora de Ciudad Juárez. *NovaRua*, 2(3), 30-35.
- Sapolsky, R. (2011). *Why zebras don't get ulcers*. New York: Freeman.
- Seligman, M. (2012). *Helplessness: on depression, development and death*. San Francisco: Freeman.
- Selye, H. (2010). *The stress of life*. New York: McGrawHill.
- Uchino, B., Cacioppo, J., & Kiecolt-Glaser, J. (2013). The relationship between social support and physiological processes: a review with emphasis on underlying mechanisms and implications for health. *Psychological bulletin*, 119(54), 488-533.
- Williams, S., & Cooper, L. (2013). *Managing Workplace stress*. Chichester: Wiley.