

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



PROGRAMA PARA LA PREVENCIÓN DEL SÍNDROME BURNOUT PARA LOS
TRABAJADORES DE UNA INSTITUCIÓN AUTÓNOMA Y DESCENTRALIZADA DE
FONDO DE PENSIONES, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA,
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA



TERESA NOEMÍ PÉREZ SIPAQUE

Guatemala, octubre de 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



PROGRAMA PARA LA PREVENCIÓN DEL SÍNDROME BURNOUT PARA LOS
TRABAJADORES DE UNA INSTITUCIÓN AUTÓNOMA Y DESCENTRALIZADA DE
FONDO DE PENSIONES, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA,
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

INFORME DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN DE LA MAESTRÍA, CON
BASE EN EL "INSTRUCTIVO PARA ELABORAR EL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ARTES",
APROBADO POR JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS, EL 15 DE OCTUBRE DE 2015, SEGÚN NUMERAL 7.8 PUNTO
SEPTIMO DEL ACTA NO. 26-2015 Y RATIFICADO POR EL CONSEJO DIRECTIVO DEL
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA, SEGÚN PUNTO 4.2, SUBINCISOS 4.2.1 Y 4.2.2 DEL ACTA 14-2018
DE FECHA 14 DE AGOSTO DE 2018.

ASESOR: JUAN CARLOS LEMUS RÍOS

TERESA NOEMÍ PÉREZ SIPAQUE

Guatemala, octubre de 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II: Doctor Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal III: Vacante
Vocal IV: Br. CC. LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal V: P. C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador: Msc. Evelyn Cardona
Evaluador: Msc. Lisbeth Magaly Morales Cuezzi
Evaluador: Msc. Karla Eugenia Krings Cotero



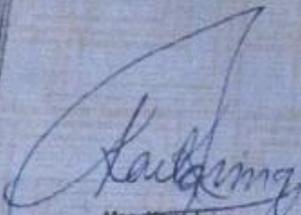
ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-C-026-JPFS-2020

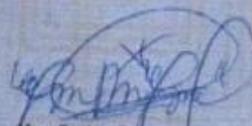
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 18 de octubre de 2020, a las 10:30 - 11:00 horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada **Teresa Noemí Pérez Sipaque**, carné No. **200817950** estudiante de la Maestría en **Administración Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Administración Recursos Humanos**, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **Programa para la prevención del síndrome burnout como estrategia en el mejoramiento de la productividad de los trabajadores de una institución autónoma y descentralizada de fondo de pensiones, ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala** dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **aprobado** con una nota promedio de **72 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

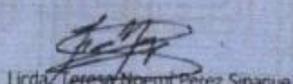
Se indica cambio de nombre de trabajo de graduación. Dejando entonces el nombre de: **Programa para la prevención del síndrome burnout para los trabajadores de una institución autónoma y descentralizada de fondo de pensiones, ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala**. Por no indicar qué factores se midieron o van a medir la productividad indicada. El sustentante demostró dominio de temas afines y propios del área de conocimiento, sin embargo, se le hizo la observación que es importante responder de una manera objetiva, sin involucrarse dentro de la problemática, tratando su tema de manera imparcial. Realizar correcciones anotadas en documentos devueltos por los miembros de la terna evaluadora.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los dieciocho días del mes de octubre del año dos mil veinte.


Msc. Karla Krings
Evaluador


Msc. Evelyn Cardona
Coordinador

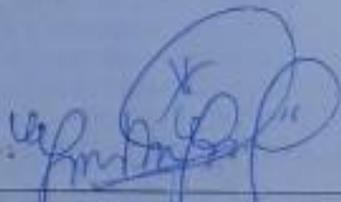

Msc. Lisbeth Morales
Evaluador


Licda. Teresa Noemí Pérez Sipaque
Sustentante

ADENDUM

El intrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Teresa Noemi Pérez Sipaque** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 25 de octubre de 2020.

(f) 
Msc. Evelyn Cardona
Coordinador

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por estos regalos de vida, por guiarme y darme la fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias a mis padres: Otto Juan y Andrea de Jesús, por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en mí, por los consejos, valores y principios que me han inculcado.

A mis hermanos Juan Carlos y José Fernando por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento, gracias.

A toda mi familia por su acompañamiento en todos mis sueños y metas. En especial a mi sobrino Gabriel y a Margarita Pinzón.

Agradezco a la Universidad de San Carlos de Guatemala y a la Facultad de Ciencias Económicas por la oportunidad que me dieron y contribuir a la preparación de mi profesión.

Finalmente quiero dedicar este grado académico también a mis amigas Sindy Marissa, Karen López, Brenda Paxtor, Karen Piril, Aura Oliva, Susana Anguiano, Nora Zapeta.

CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	ii
1. ANTECEDENTES.....	1
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1. Síndrome de burnout.....	6
2.2. Teorías explicativas.....	7
2.3. Características del síndrome de burnout.....	8
2.4. Causas del burnout	9
2.5. Consecuencias del síndrome de burnout	9
2.6. Variables determinantes del síndrome de burnout.....	10
2.7. Factores de relación y su implicación en el síndrome de burnout	12
2.8. Evaluación del burnout	13
2.8.1 Instrumentos de medición	15
2.9. Cómo afrontar y prevenir el burnout	18
2.10. Gestión preventiva del riesgo.....	18
2.11. Estrategia de afrontamiento	19
2.12 Marco regulador: Obligación legal de prevenir y reparar como enfermedad.....	22
2.13 Relación entre la Administración Pública y el síndrome de burnout, como una enfermedad profesional o accidente laboral.....	25
3. METODOLOGÍA	28
3.1 Definición del problema	28
3.2 Delimitación del problema	29
3.2.1 Institución de análisis	29

3.2.2	Período a realizar el estudio.....	29
3.2.3	Ámbito geográfico	29
3.3	Objetivos	29
3.3.1	Objetivo general	29
3.3.2	Objetivos específicos	29
3.4	Método.....	30
3.5	Técnicas de investigación para el trabajo profesional.....	31
3.5.1.	Técnicas de investigación documental.....	31
3.5.2.	Estudio de campo.....	31
3.6	Instrumentos	32
3.7	Procedimiento para el desarrollo del programa propuesto	32
3.7.1	Fase 1	33
3.7.2	Fase 2.....	33
3.7.3	Fase 3.....	33
3.7.4	Fase 4.....	33
3.7.5	Fase 5.....	33
3.7.6	Fase 6.....	33
3.7.7	Fase 7.....	33
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	34
4.1.	Resultados fase del diagnóstico	34
4.1.1	Resultados del formulario “Datos Generales”.....	34
4.1.2	Resultados del formulario “Cuestionario” – Medición del síndrome de burnout	41
4.1.3	Resultados del formulario “Área de Impacto” – Medición del síndrome de burnout.....	42
4.1.4	Tabulación de resultados	47

4.2 Programa para la prevención del síndrome de burnout.....	48
4.3 Implementación del programa	50
4.4 Análisis e interpretación de resultados	53
CONCLUSIONES	60
RECOMENDACIONES.....	62
BIBLIOGRAFÍA.....	63
1. Bibliografía	63
EGRAFÍA.....	65
ANEXOS.....	67
1. Diagrama del Proceso de Implementación	67
2. Cuestionario de Maslach Burnout Inventory (MBI).....	68
3. Para medir el área de impacto del síndrome de burnout.....	69
4. Cuestionario sobre datos generales demográficos.....	71
5. Presentación del programa.....	73
ÍNDICE DE FIGURAS.....	94
ÍNDICE DE TABLAS	95

RESUMEN

El presente trabajo profesional de graduación tiene como objetivo general desarrollar un programa para la prevención del síndrome burnout como estrategia en el mejoramiento de la productividad de los trabajadores de una institución autónoma y descentralizada de fondo de pensiones, en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

El total de la población es de 29 colaboradores, personas de ambos géneros y diferentes edades, oscilando entre los 20 y 60 años; entre ellos se encuentra personal de mantenimiento, administrativo y jefaturas. Del universo se trabajó con 9 trabajadores de las diferentes áreas.

Los colaboradores se encuentran expuestos al trato y exigencias de cada uno de los usuarios, en consecuencia, se incumplen los procesos programados, enfocándose solo a la obtención de resultados, por lo tanto, algunos colaboradores están sobrecargados física y mentalmente, afectando su salud personal.

Con el fin de medir el desgaste profesional y las áreas de impacto, se aplicó el instrumento de medición burnout denominado Maslach Burnout Inventory (MBI); otra de las modalidades que se utilizaron para obtener información fue la consulta de obras impresas y virtuales, como libros, artículos científicos y académicos; al igual que material audiovisual; con relación al tema. El estudio fue realizado de forma directa, en el medio donde se desarrolla el fenómeno de la problemática.

Los datos recabados permiten concluir que en cada colaborador existe variedad de necesidades e insatisfacciones laborales. Sobre los resultados se evaluaron aspectos relacionados con la problemática, reflejando algunos de los siguientes datos: el 44% muestra cansancio emocional, el 56% muestra despersonalización y el 67% impacta negativamente en la realización personal dentro de la institución. Por lo tanto, se diseña un programa como estrategia para prevenir el síndrome de burnout, mejorando la productividad de los colaboradores como el logro de objetivos de la institución.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, existen factores que afectan la productividad de los colaboradores de la institución fondo de pensiones, incidiendo en la salud de la organización y los trabajadores. La población más vulnerable son aquellos colaboradores en los que se observa la existencia de interacciones humanas trabajador – usuario de manera perdurable. Así mismo, las condiciones actuales a las cuales están expuestos los colaboradores influyen en su rendimiento laboral.

Se ha definido el síndrome de burnout como una respuesta por la estresante situación laboral crónica que se produce, principalmente, en las profesiones que se centran en la prestación de servicios.

El presente trabajo profesional de graduación trata de una problemática que se da en las actividades laborales de los trabajadores de una institución de fondo de pensiones, caracterizándose por brindar servicios de atención al público y resolviendo las inquietudes que se presentan por parte de los usuarios; los colaboradores están expuestos diariamente al trato y exigencias de cada uno de los usuarios, adicionalmente, cumpliendo con sus atribuciones y responsabilidades inherentes al puesto de trabajo.

El trabajo que se desarrolla en la presente investigación se encuentra estructurado de la siguiente forma:

En el capítulo uno se da a conocer los antecedentes, tanto la información propia de la institución fondo de pensiones, como, la presentación de tesis que demuestran estudios realizados con anterioridad sobre el síndrome de burnout.

El capítulo dos, aborda el marco teórico que permite exponer las bases teóricas del síndrome de burnout, como su definición, sus fases de evolución, teorías explicativas, características del síndrome, las causas, consecuencias, factores de relación, factores de implicación, forma de evaluar el burnout, instrumentos de medición, estrategias para

afrontar y prevenir el síndrome, marco regulador, y, relación entre la Administración Pública y el síndrome de burnout.

El capítulo tres presenta la metodología que se desarrolló para llevar a cabo el presente trabajo de investigación, detallando los pasos y etapas para su diagnóstico e implementación, dando a conocer las técnicas que se utilizaron, como los medios para la recolección de información.

En el capítulo cuatro se presentan los resultados del diagnóstico, que se realizó a una muestra de colaboradores de la institución, con la herramienta MBI (Maslach Burnout Inventory), mostrando así varios factores importantes a considerar para prevenir el síndrome de burnout. Adicional, se presenta los resultados que se podrán obtener al momento de la implementación del programa propuesto. Así también, la discusión de los resultados obtenidos en contraste con la teoría.

El programa que se propone fue diseñado con base a la información recabada de otros estudios y del marco teórico, en donde se desarrollan una serie de propuestas y sugerencias que permitirá prevenir el síndrome de burnout, utilizándolo como estrategia para mejorar la productividad de los colaboradores, alineados y enfocados a los objetivos de la institución de fondo de pensiones. El programa fue creado para ser implementado de una manera personalizada para cada trabajador y puesto de trabajo.

Por último, se presentan las conclusiones como una respuesta a los objetivos del presente trabajo profesional de graduación, describiendo los resultados más significativos sobre la prevención del síndrome de burnout; por consiguiente, cada conclusión conlleva una recomendación orientada a la institución. Asimismo, se adjuntan los anexos, definidos como los elementos accesorios, entre ellos, diagrama de las fases de implementación del programa y el cuestionario MBI de acuerdo con su creación original.

1. ANTECEDENTES

La Universidad de San Carlos de Guatemala el 08 de enero de 1966 creó el “Plan de Jubilaciones y Seguro de Vida del personal de la Universidad de San Carlos de Guatemala”, en lo sucesivo se denominó a esta institución como “**Plan de Prestaciones de la Universidad de San Carlos**”, de acuerdo con el punto Noveno del Acta No. 911 celebrada por el Consejo Superior Universitario.

Este tiene por objeto asegurar a todos los trabajadores de la universidad, afiliados al mismo, el goce de una pensión al retirarse del servicio, por invalidez, cumpliendo con los requisitos estipulados para su efecto, y, al ocurrir su fallecimiento, proteger a los beneficiarios con un seguro de vida y con pensiones de viudez y orfandad. Asimismo, tiene por objeto compensar al trabajador afiliado, en forma opcional para él y como alternativa a las demás prestaciones, en caso de su retiro voluntario o por despido. Adicional, dentro de sus servicios, otorga préstamos a afiliados y jubilados - pensionados.

Las disposiciones generales que rigen al Plan de Prestaciones para su efecto se encuentran concretas en el Reglamento del Plan de Prestaciones del Personal de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Reglamento Junta Administradora del Plan de Prestaciones del Personal de la Universidad de San Carlos de Guatemala, y normativas y reglamentos generales de contratación de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Actualmente, la dependencia se encuentra en el edificio Caja-Plan, segundo nivel, ubicado en la Ciudad Universitaria zona 12, de la ciudad de Guatemala, en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala. A la fecha cuenta con 29 colaboradores para su adecuado funcionamiento, entre ellos está incluido el personal de mantenimiento, administrativo y jefaturas.

Existen factores que afectan la productividad de los colaboradores, incidiendo en la salud de la organización y los trabajadores. La población más vulnerable son aquellos colaboradores en los que se observa la existencia de interacciones humanas trabajador

– usuario de carácter intenso y duradero, derivado que diariamente se encuentran expuestos a la interacción con los usuarios, dado a que estas personas están pasando por un duelo, con altas necesidades económicas y requieren con urgencia solución a trámites administrativos para la culminación de sus procesos y necesidades.

Adicional, otras condiciones que pueden influir en el rendimiento laboral es el exceso de atribuciones que son inherentes del puesto; la desalineación de procesos hace que se repitan las tareas; falta de atención a las necesidades de los trabajadores por parte de la institución; inadecuada supervisión por parte de las autoridades de la institución; y, falta de formación y desarrollo del colaborador.

Una publicación en la página web denominado El País, menciona que:

El síndrome del trabajador quemado (burnout) figurará en la próxima Clasificación Internacional de Enfermedades (CIE-11) de la Organización Mundial de la Salud (OMS) como un problema asociado al empleo o al desempleo. Este trastorno, asociado al estrés crónico en el trabajo, ya estaba en la anterior edición del catálogo (de 1990), pero en un epígrafe más inconcreto (problemas relacionados con dificultad en el control de la vida). Los expertos apuntan a que este cambio dará visibilidad a la dolencia y, al estar vinculado a un problema en el trabajo, también facilitará la gestión de bajas e incapacidades. La nueva clasificación entrará en vigor en 2022. (Mouzo Quintáns, 2019)

Existen investigaciones realizadas acerca del síndrome de burnout, causada por el estrés laboral crónico, estos estudios se llevaron a cabo tanto en el ámbito nacional como internacional, destacando las siguientes tesis:

Gudiel (2015), en la tesis “Síndrome de Burnout en médicos residentes del hospital Roosevelt”, Doctorado en Salud Pública de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala, investigó que el síndrome de burnout se ha considerado como un fenómeno particular de estrés laboral, con importancia especial en los trabajadores del área de salud de Guatemala. Este estudio tiene en sus objetivos: determinar la prevalencia del síndrome de burnout en los médicos residentes; describir las características sociodemográficas y laborales asociadas con síndrome de burnout en médicos. El

método de investigación fue mixto, descriptivo y análisis bivariado para lo cuantitativo, y para lo cualitativo, entrevistas. Los resultados determinaron la prevalencia de burnout y el comportamiento de las dimensiones de Maslach en los 163 médicos residentes fueron el agotamiento emocional 69%, la despersonalización 49% y la realización personal 42%; estos resultados evidencian que la mayoría de los médicos residentes tienen alta probabilidad de padecer burnout.

Lemus (2014), en su tesis titulado “Síndrome de Burnout en médicos residentes de primer año, de especialidades médico-quirúrgicas”, en Maestría en Anestesiología de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala, determinó que el término burnout es sinónimo de cansancio laboral y es una situación cada vez más frecuente entre los profesionales de la salud, que prestan sus servicios directos y sostenidos con los pacientes, el problema también es aplicable a la población de residentes del Hospital de Cuilapa, y por lo tanto, realizaron un estudio con los médicos residentes de primer año de las especialidades médico-quirúrgicas y anestesia. Tomaron como muestra el universo total de residentes, llevándose a cabo en el periodo comprendido de enero a diciembre de 2011, con el fin de determinar la presencia del síndrome de burnout y de sus tres componentes: agotamiento emocional, despersonalización y realización personal, teniendo como objetivo el observar el comportamiento del síndrome a través del tiempo. El estudio que realizaron fue descriptivo, longitudinal, utilizando como método de recolección de información un cuestionario de variables asociadas y se midió el síndrome mediante el Maslach Burnout Inventory. Los resultados reflejados indicaron que el 100% de los residentes presentaron burnout en el transcurso del año, predominando según las escalas: nivel medio 63%, consecutivamente el nivel alto 21% y nivel bajo 16%. Mostrando un alto agotamiento emocional con 39%, alta despersonalización con 30% y baja realización personal con 25.4%.

Cialzeta (2013), en su tesis nombrada “El sufrimiento mental en el trabajo: Burnout en Médicos de un Hospital de Alta Complejidad, Corrientes”, Maestría en Salud Pública de la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina, realizó un estudio en donde define el síndrome de burnout como una respuesta inadecuada a un estrés emocional crónico,

consecuencia de elevados niveles de tensión en el trabajo, frustración personal y actitudes inadecuadas de enfrentamiento a situaciones conflictivas. Entre sus objetivos se mencionan los siguientes: determinar la prevalencia de burnout en médicos de un Hospital General de Alta Complejidad de la ciudad de Corrientes; identificar factores asociados y causales; y establecer un indicador preventivo para evitar o retardar el desarrollo de burnout. Se realizó un estudio transversal, observacional, que incluyó a 141 médicos. Se utilizó el Cuestionario Breve de Burnout de Bernardo Moreno. La población fue dividida en cinco grupos según el servicio donde se desempeñan: grupo 1 - quirófano, grupo 2 - perinatología, grupo 3 - clínica, grupo 4 - urgencias y grupo 5 - varios. De los médicos que presentaron burnout, el 84% estuvo críticamente afectado por las consecuencias de burnout. Se concluyó que la utilización del índice de consecuencias de burnout con un fin preventivo podría evitar o retardar la aparición del síndrome y disminuir el efecto sobre la salud de los trabajadores.

Cano (2017), en la tesis titulada como “Relación entre el síndrome burnout y los factores laborales y personales de los profesores de nivel de secundaria de un colegio privado de la ciudad de Guatemala”, dentro de la Maestría en Educación y Aprendizaje de la Universidad Rafael Landívar, Guatemala, presentó la investigación que tuvo como objetivo establecer la relación entre el síndrome burnout y los factores laborales-personales de los profesores del nivel de secundaria de un colegio privado de la ciudad de Guatemala, de la jornada matutina. La población total es de 54 docentes del nivel secundario, 32 de sexo masculino y 22 de sexo femenino. El estudio osciló entre las edades de 22 a 61 y que hayan laborado en la institución de 1 a 20 años. La muestra se escogió del nivel secundario y la jornada matutina por ser representativa y homogénea. Se utilizó la escala MBI (Maslach Burnout Inventory de Maslach y Jackson), que midió el desgaste profesional de una forma auto aplicada en 10 a 15 minutos. Fue una investigación descriptiva. Concluyeron que dentro de los factores laborales con mayor significancia en su relación con el síndrome de burnout se encuentra la carga docente, la carga administrativa y el salario. Los factores personales no tuvieron mayor significancia en su relación con el síndrome de burnout. La media de los profesores para las dimensiones de agotamiento emocional, despersonalización y realización personal se

encuentra en las escalas de nivel medio. El 11% de los profesores presenta el síndrome de burnout, el 15% presenta dos dimensiones del síndrome y el 20% presenta una dimensión del síndrome.

Oramas (2013), en su tesis “Estrés laboral y Síndrome de Burnout en docentes cubanos de enseñanza primaria”, con el grado científico de Doctor en Ciencias de la Salud del Ministerio de la Salud Pública de Cuba, Cuba. El estrés laboral y el síndrome de burnout en el docente cubano de enseñanza primaria, a pesar del impacto negativo que suelen tener en la salud y el desempeño profesional, han sido poco estudiados. El trabajo tiene como objetivo el detectar la presencia del estrés laboral y el síndrome de burnout, en una muestra de 621 docentes de enseñanza primaria en cuatro provincias. Utilizaron el inventario de estrés para maestros, la escala sintomática de estrés y el inventario de burnout de Maslach. El estudio fue descriptivo; reveló la presencia de estrés laboral en 88.24% de los sujetos estudiados y del burnout en 67.5%. El agotamiento emocional fue la dimensión del burnout más afectada, con predominio de valores no deseables, representado por el 64.4%. En el estudio se constató una relación directa entre la edad y el estrés laboral, e inversa con el burnout, también diferencias entre provincias y entre escuelas. El burnout en los docentes masculinos se manifestó diferente según los años de experiencia en la docencia. Se identificó una relación directa entre el estrés laboral percibido, el agotamiento emocional y los síntomas de estrés. La presencia del estrés laboral y el burnout, en elevada magnitud en los docentes del estudio, revela el posible efecto disfuncional que ejercen las condiciones exteriores de trabajo en su salud y bienestar.

2. MARCO TEÓRICO

21. Síndrome de burnout

“El síndrome de burnout ha sido definido como una respuesta a la estresante situación laboral crónica que se produce, principalmente, en el marco del mercado laboral de las profesiones que se centran en la prestación de servicios” (Tonon, 2003, p.37).

El síndrome de quemarse por el trabajo ha quedado establecido como una respuesta del estrés laboral que ocurre con frecuencia, principalmente, en los profesionales de las instituciones que prestan servicios y que trabajan en contacto directo con los usuarios de estas instituciones. (Apiquian Guitart, 2007)

Es necesario estudiar el proceso sobre el cual se desarrolla el estrés laboral cómo también es importante preocuparse más por la calidad de vida laboral que las instituciones ofrecen a sus colaboradores. Así mismo, existen razones jurídicas justificadas dentro de un marco legal que reconoce que deben cumplirse ciertas condiciones de salud y seguridad para la prevención de riesgos laborales.

El síndrome de burnout puede evolucionar en las siguientes fases:

- Reacción de alarma: se genera un desequilibrio entre recursos y demandas de trabajo.
- Resistencia: El cuerpo se ajusta al factor de estrés.
- Agotamiento: La continuidad de la tensión y la falta de soluciones activas lleva a cambios de conducta, típicos de un afrontamiento de tipo huidizo y defensivo. (Gonzalez Acabal , 2014)

Aunque esté síndrome es considerado un estrés laboral crónico, tiene una diferencia particular del estrés generalizado, pero puede ser camino para que ese estrés “normal” con un tiempo prolongado se vuelva en un estado crónico. A continuación, detallamos estas diferencias:

Estrés:

Sobre implicación en los problemas; hiperactividad emocional; daño fisiológico es el fundamento principal; agotamiento o falta de energía física; la depresión se produce como reacción a preservar las energías físicas; puede tener efectos positivos en exposiciones moderadas, porque es necesario experimentar determinados niveles de estrés para que el organismo funcione de manera adecuada; procesos relativamente cortos en el tiempo; desaparece con el descanso. (Castillo Ramírez, 2000)

Burnout:

Falta de implicación; desgaste emocional; el daño emocional es el fundamento principal; el agotamiento afecta a la motivación y energía física; la depresión es como una pérdida de ideales; solo tiene efectos negativos; puede afectar a todas las profesiones pero es más frecuente aquellas que mantienen un contacto directo y constante con personas, y cuando entre ambos media una relación de ayuda o servicio; no remite reposo; se desarrolla lentamente, durante un largo proceso; puede estar producido por un trabajo escasamente estresante pero altamente desmotivado. (Martínez Pérez , 2010)

22 Teorías explicativas

Se han desarrollado dos perspectivas generales, lo que es la perspectiva clínica “entiende al burnout como un estado al cual llega la persona producto del estrés laboral que padece”; y, dentro de la perspectiva psicosocial lo considera como “un proceso, que se desarrolla por la interacción que se produce entre las características del entorno laboral en el cual la persona se desempeña y sus características personales”. (Tonon, 2003, p. 37-38)

Existe una diferencia entre ambos enfoques, el primero analiza el problema enfocado al estado personal del colaborador y el segundo lo analiza como un proceso integral en donde interactúan varios factores. De esta manera lo conceptualizaron como un síndrome que se desarrolla en personas cuyo objeto de trabajo son otras personas y que se caracteriza por el agotamiento emocional, la despersonalización y la falta de realización en el trabajo.

Según una publicación de la OIT indica que, en España, la Estrategia en Salud Mental del Sistema Nacional de Salud, que fue adoptada en 2006 y actualizada en 2009, incluye objetivos que tienen relación con la salud en el trabajo, recomendando la prevención del estrés relacionado con el trabajo, el burnout o agotamiento y los trastornos mentales asociados con el trabajo. (Organización Internacional del Trabajo, 2016)

23. Características del síndrome de burnout

El burnout es un síndrome que afecta tres dimensiones básicas: el agotamiento emocional, la despersonalización y la realización personal en el trabajo. El agotamiento emocional se refiere a la disminución y pérdida de recursos emocionales que corresponde a la medida del nivel del sentirse abrumado emocionalmente, se incrementan los sentimientos de agotamiento emocional frente a las exigencias del trabajo y cuando estos recursos emocionales se agotan, el colaborador percibe que no es capaz de enfrentar las demandas laborales. La despersonalización comprende la respuesta impersonal y la falta de sentimientos por los sujetos atendidos, que se expresa en el desarrollo de actitudes negativas de insensibilidad y cinismo hacia los receptores del servicio prestado y se expresa en conductas de rechazo hacia los usuarios del servicio, a los que se les culpa de su situación actual, burocratizando la relación con ellos. La realización personal en el trabajo se refiere a los sentimientos de competencia y realización exitosa en la tarea laboral que se desempeña cotidianamente y que en el caso del síndrome de burnout corresponde a evaluar el propio trabajo en forma negativa, con el reproche de no haber alcanzado los objetivos propuestos y con vivencias de insuficiencia personal y baja autoestima profesional. (García Marín, 2016)

Ahora bien, como el profesional que padece el síndrome puede reconocer o no lo que le está ocurriendo, el peligro aumenta dado que el proceso puede cristalizarse. Simultáneamente, lo que le ocurre al profesional también afecta a las personas que atiende, generándose así, una disminución de la calidad y la eficiencia en la prestación del servicio, que podría llegar hasta situaciones en las cuales, las personas atendidas, no sean tomadas en cuenta o resulten maltratadas. Se han identificado los siguientes

síntomas: dolor de cabeza, apatía, dolores musculares, aburrimiento, hipertensión, insomnio, irritabilidad, ansiedad, aumento en el consumo de medicamentos, alimentos, alcohol y tabaco, situaciones de tensión con familiares y/o amigos e incremento de actividades para escapar de la realidad. (García Marín, 2016)

24. Causas del burnout

El estudio de las causas del burnout en las instituciones es importante porque se trata de un problema de salud ocupacional, por lo tanto, se identifican algunos tipos de desencadenantes y potenciadores que desarrolla el síndrome, entre ellas se encuentran: (Intriago Miranda, 2019)

- Ambiente físico de trabajo y contenidos del puesto de trabajo como fuente de estrés laboral.
- Estrés por el desempeño de roles, relaciones interpersonales y desarrollo de la carrera profesional.
- Estresores relacionados con las nuevas tecnologías utilizadas en el trabajo cotidiano.
- Fuentes extra organizacionales que influyen: relaciones familia-trabajo.
- Falta de autonomía en el trabajo y de recompensas.
- Trato con el público.
- Disminución de oportunidades de realización personal.
- Retroalimentación inadecuada.
- Falta de control sobre el trabajo.
- Situaciones poco satisfactorias.

25. Consecuencias del síndrome de burnout

El síndrome de burnout provoca consecuencias negativas en el trabajo afectando a las instituciones y al personal, como bajo desempeño, baja productividad, baja calidad de servicio y atención a usuarios.

Según NIOSH, publica que el factor estrés, puede causar períodos más prolongados de recuperación, que si se tratara de otras lesiones o enfermedades ocupacionales. (Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional (NIOSH), 2020)

Con relación a una publicación de la OIT, menciona que elevados niveles de estrés impactan en la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores, indicando que pueden causar trastornos mentales y de comportamiento, como el agotamiento, el burnout, el desgaste, la ansiedad, la depresión, como también, los daños físicos. La publicación se refiere al burnout como "...una desconexión entre la organización y el individuo respecto a los principales ámbitos de la vida laboral: valores, justicia, sociedad, recompensa, control y carga de trabajo." (Organización Internacional del Trabajo, 2016, pág. 7)

Se mencionan algunas de las consecuencias que el síndrome puede provocar, entre ellas se detallan: (Universia Es, 2015)

- Físicas y emocionales (cefaleas, taquicardias, entre otros).
- Interpersonales (dificultades en la vida familiar y social)
- Actitudinales (desarrollo de actitudes negativas hacia las personas que atiende, insatisfacción laboral, bajos niveles de compromiso).
- Conductuales (comportamientos disfuncionales en el trabajo (ausentismo, llegadas tarde, disminución de la calidad y cantidad).
- Organizacionales (Infracción de normas, disminución del rendimiento, pérdida de calidad en el servicio, absentismo, abandonos, accidentes, aumentan las rotaciones y los abandonos de la organización, se produce un aumento de quejas colaboradores-usuarios, entre otras).

26. Variables determinantes del síndrome de burnout

Contribuyen a su aparición y desarrollo los siguientes factores:

- a) Las situaciones vinculadas al contexto laboral:
 - Condiciones físicas del lugar de trabajo, falta de espacio, deterioro, higiene deficiente, malos sanitarios, carencia de espacios de descanso, etc.

- Estrato socio económico y cultural dónde está ubicado el edificio físico, objeto de estudio.
 - Reconocimiento social de la comunidad (generalmente poco jerarquizado).
 - Falta de recursos para resolver los problemas.
 - Críticas instaladas socialmente hacia el personal de educación y salud haciéndolos responsables de las deficiencias del sistema.
 - Horas excesivas de actividad, en docentes incluso en el hogar fuera del horario de clases; en personal de salud guardias de 24 horas, trabajo de la persona en turnos rotatorios que alteran el ritmo cardiaco, etc.
 - Mal clima de convivencia, con situaciones de mayor intolerancia, irritabilidad y agresividad.
 - Déficit en formación inicial y continua.
 - Desatención de los propios problemas de salud personal.
 - Falta de motivación para el desempeño de las tareas.
 - Precariedad y falta de estabilidad en el empleo. (Cialzeta, 2013)
- b) Valoración de la situación socio económica:
- A mayor grado de necesidad y dependencia económica se generará una mayor incidencia del síndrome. (Cialzeta, 2013)
- c) Condiciones personales que pueden provocar mayor vulnerabilidad:
- Mayor o menor afectación según nivel de presión psicológica, sobrecarga física y desgaste emocional que provoca el trabajo.
 - Deseo de marcar diferencias con los demás y obtener resultados relevantes.
 - Excesivo compromiso con el dolor y el sufrimiento, “tomarlo a cargo” (desgaste por empatía).
 - Relaciones negativas, competitividad y antagonismos con los colegas.
 - Baja tolerancia al fracaso.
 - Falta de reconocimiento social.
 - Algunas características de personalidad, muy positivas en principio pero que pueden jugar en contra si no se sabe poner límites:

- elevada auto exigencia y poca búsqueda de satisfacciones personales,
- necesidad de excelencia y perfección,
- necesidad de ejercer control,
- cierta obsesividad profesional,
- en general se trata de persona entusiastas, idealistas y con gran nivel de implicación personal en el trabajo. (Cialzeta, 2013)

Una página web revela sobre un estudio que publicó la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos que el ausentismo por estrés laboral puede alcanzar costos superiores al 5.0 por ciento de la nómina y puede causar a la vez el llamado presentismo laboral, que también puede ser medidos en costos monetarios como de tiempo y sobre carga de trabajo a otros trabajadores. (NTX, 2016)

27. Factores de relación y su implicación en el síndrome de burnout

Se considera el síndrome de burnout como una enfermedad profesional que conlleva consecuencias personales y laborales negativas, además que puede ser contagiosa en un corto tiempo para los demás trabajadores de la institución. Pero para conseguir una calidad de vida laboral implica que ciertos factores se encuentren en equilibrio, como los que se describen a continuación:

Estructurales:

- Estructura organizacional.
- Conflicto de roles.

Específicos:

- Ambiente físico: ruido, iluminación, temperatura, toxicidad, espacio, aseo, etc.
- Sobrecarga de trabajo.
- Exposición a riesgos y peligros.

Factores del contenido del trabajo:

- Control del propio trabajo, autonomía y libertad.
- Oportunidades para el uso de habilidades propias.
- Identificación con la tarea.

Relaciones interpersonales:

- Tipos de relaciones y calidad con compañeros y con superiores.
- Vínculos con su grupo de pertenencia.
- Falta de cohesión, presiones de grupo, conflicto grupal.

Diferentes estadios de la carrera profesional:

- Inicial, períodos de prueba.
- Consolidación y mantenimiento.
- Posibilidad del retiro o jubilación. (Cólica, 2017)

28. Evaluación del burnout

Algunas de las maneras, entre varias, de cómo descubrir el estrés laboral dentro de una institución:

La observación de los indicios de estrés en los individuos depende del conocimiento de los patrones de conducta de éstos y, en consecuencia, de detectar cuándo se están comportando de una manera inusitada o fuera de lugar. Si se trabaja muy de cerca con todo el personal de un departamento, es posible que se logre mantener una “vigilancia” constante sobre todos y cada uno de los colaboradores; pero si se tiene bajo la responsabilidad una sección importante de la organización y de esta bajo un tramo de control personal demasiado numeroso y disperso geográficamente para poder “vigilarlo” periódicamente, lo más seguro es que sólo se pueda observar a quienes dependen directamente del responsable de esa institución. (Arroba & James, 1990)

Un ejemplo para poder aplicar para un caso similar a lo expuesto en el párrafo anterior puede ser el siguiente: “Dibuje una tabla, siguiendo el formato de nuestro ejemplo, y anote en ella sus observaciones del patrón de conducta normal de sus subordinados más allegados. Después, trate de pensar si ya ha logrado detectar algún cambio en su conducta cuando se encuentra bajo presión. Anote ese cambio en la forma.” (Arroba & James, 1990, p.140)

Según Arroba y James (1990) Los factores que se deben observar en las instituciones y los departamentos: para iniciar se debe decidir cuáles son los indicadores más útiles para la institución y qué tipo de comparación le es más conveniente, como, entre dos periodos diferentes o entre su institución o departamento y otro comparable. Esto puede depender de la información de que disponga para estos efectos. Además, para continuar se debe iniciar la formulación de su base de comparación, anotando lo que se sabe acerca de los siguientes aspectos de la institución o del área que corresponde:

“Ausentismo y llegadas tarde: ¿Qué registros se llevan? ¿Qué medidas utilizaría para sus comparaciones (por ejemplo, horas promedio perdidas por empleado por mes)? ¿Podría obtener esa información por categorías de empleados o sección? ¿Qué cifras de comparación emplearía? ¿Las del año pasado? ¿Las de otra parte de la organización?” (p.142)

Los autores también se refieren a los índices o registros que se llevan a cabo por enfermedades, acciones industriales, quejas y rotación de personal para el estudio de cómo afecta el estrés en el entorno dentro de la institución, refiriéndose a lo siguiente:

“¿Algunas de estas mediciones cuantitativas son índices apropiados para detectar síntomas de estrés a nivel organizacional dentro de su empresa? ¿Hay algunas más útiles que otras? ¿Los informes sobre el personal deberían registrarse de otra manera para que pudiese extraerles información de más utilidad? ¿Serían necesarios cambios en los registros para poder establecer tendencias? ¿Qué tanto varían las cifras a lo largo del año? ¿De qué magnitud debería ser la variación observada para aceptar que algo está sucediendo en la organización y que debe prestársele mayor atención? ¿Qué otros aspectos cualitativos tratarían de observar en su organización?” (Arroba & James, 1990, p.144)

La revisión y la supervisión deben formar parte de sus actividades administrativas de control de todos los días. Sin embargo, y sobre todo a nivel de la organización, con frecuencia resulta útil anotar en su agenda o en su sistema de administración del tiempo un recordatorio para que dedique unos cuantos minutos diarios a la revisión en forma regular. Esto resulta de particular importancia si su revisión incluye registros a los que de otra manera no prestaría atención.

2.8.1 Instrumentos de medición

El medir un factor es necesario, porque tendremos resultados cuantitativos y para evaluarlos es más objetivo sobre esos datos para la aplicación de posibles soluciones.

Adicional, que el síndrome de burnout cuente con un instrumento de medición, ayuda a detallar todo concepto asociado al mismo, y da un grado de confiabilidad y validez en sus resultados.

Existen varios instrumentos de medición para el síndrome de burnout, que se detallan a continuación: (Rodríguez, 2020)

- **Staff Burnout Scale:** Es una escala preparada para medir burnout solamente en profesionales relacionadas con la salud, por tal razón, su uso queda bastante limitado.
- **Indicadores del burnout:** Se utilizó 7 indicadores potenciales del burnout en forma de ítems con opción de respuesta tipo Likert, en una muestra de 183 sujetos. Los indicadores utilizados fueron los siguientes: proporcionar servicios que merezcan la pena, evitar dificultades de los clientes, encolerizarse con las maneras amables, autoseparación de los clientes, preferir la oficina al campo, bromear continuamente con los clientes y estar ausente varios días por razones de salud mental.
- **Emener – Luck Burnout Scale:** Los tres objetivos que se propusieron los autores a desarrollar este instrumento fueron: conseguir una escala que ayudase a la investigación teórica que se estaba realizando acerca del burnout, proporcionar un estímulo de discusión y evaluación del síndrome individual y grupal; y, que sirviera para ayudar a los profesionales a prevenir y afrontar este fenómeno, enmarcado dentro de un programa amplio de entrenamiento y asesoramiento a éstos.

- Tedium Measure: Se diseñó originalmente como instrumento de medida del tedium; es un constructo más amplio que el burnout ya que abarca a éste y a otros síntomas.
- Maslach Burnout Inventory: Se plantea al sujeto un conjunto de enunciados sobre sus sentimientos y pensamientos relacionados con diversos aspectos de su interacción continua con el trabajo y su desempeño habitual.
- Burnout Scale: No es realmente un intento de desarrollar un instrumento de medida del burnout, más bien es la consecuencia de estudiar el burnout en una investigación más amplia.
- Teacher Burnout Scale: Miden el burnout específicamente en profesores.
- Energy Depletion Index: No es un intento de desarrollar un instrumento de medida del burnout, si no que se trata de una escala para valorar la Deplección de la energía que se corresponde con la dimensión Agotamiento Emocional de Maslach y Jackson.
- Matthews Burnout Scale for Employees: Es un autoinforme que mide burnout como constructo único sin abordar la posibilidad de que existan diversas dimensiones que compongan el síndrome, es un instrumento poco utilizado.
- Efectos Psíquicos del Burnout: Es una escala tipo Likert que se enmarca, junto con otras similares con las que se medían los efectos físicos del burnout, concluyendo que con esta escala correlaciona con la dimensión agotamiento emocional del MBI.
- Escala de Variables Predictoras del Burnout: No es propiamente un instrumento de medida del burnout, sino que surge como consecuencia de un planteamiento teórico previo, de acuerdo en el cual las variables predictoras del burnout deben mantener correlación con las encontradas en otros dos constructos: ansiedad y depresión.
- Cuestionario de Burnout del Profesorado: El cuestionario fue presentado aún en su fase experimental y es consecuencia del planteamiento teórico que los autores habían mantenido años antes.
- Holland Burnout Assessment Survey: Es un trabajo con el cual intentan comprobar la validez concurrente del cuestionario y está dirigido a profesores.

- Rome Burnout Inventory: Las propiedades psicométricas están en consonancia con otros trabajos, todos anuncian unos índices adecuados de fiabilidad y validez, así como una buena estructura factorial de sus ítems.
- Escala de Burnout de Directores de Colegios: Se presenta un instrumento para evaluar el burnout en directores de escuelas. El procedimiento es adaptar los ítems del MBI a estos profesionales.

Para la aplicación con relación a las necesidades de la institución autónoma y descentralizada de fondo de pensiones se adapta el instrumento llamado Maslach Burnout Inventory, ya que se ha considerado que la mayoría de los estudios en el mundo están basados en este instrumento y porque se adapta a todo tipo de profesiones,preciado como el instrumento de medición más completo.

El instrumento de medición Maslach Burnout Inventory fue creado por Maslach y Jackson en 1981. Este es un inventario que cuenta con 22 ítems. Los ítems van planteando al sujeto un conjunto de enunciados sobre sus sentimientos y pensamientos relacionados con diversos aspectos de su interacción con el trabajo y su desempeño. (Olivares Faundez, 2019)

El inventario se divide en tres subescalas, cada una mide las tres dimensiones que se suponen, configuran el constructo burnout: agotamiento emocional, despersonalización y realización personal. Para cada una de las escalas se obtiene una puntuación baja, media o alta, que permite caracterizar la mayor o menor frecuencia de burnout. (Olivares Faundez, 2019)

Normalmente las puntuaciones del MBI se correlacionan con informaciones obtenidas con otros instrumentos acerca de datos demográficos, características de trabajo, realización en el trabajo, personalidad, evaluación de actitudes, información sobre la salud, entre otros, como de hecho se suelen plantear en las diversas investigaciones desarrolladas sobre el estudio de este inventario. (Olivares Faundez, 2019)

29. Cómo afrontar y prevenir el burnout

Iniciamos por entender a qué se refiere el término prevención, dentro del contexto de riesgos laborales, y se entiende por un conjunto de actividades, medidas adoptadas o previstas en todas las fases de actividad de la empresa con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo; con relación al riesgo laboral, se refiere a la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo; y, se considera daños derivados del trabajo las enfermedades, patologías o lesiones sufridas con motivo u ocasión del trabajo. (Ley de Prevención de Riesgos Laborales, s.f.)

Es importante conocer las diferencias que existen entre el burnout y las variables sociodemográficas porque de ello dependerá la forma más adecuada y asertiva para afrontar y prevenir el síndrome.

Hay conceptos claves para la prevención institucional del burnout como para la eficacia de esta. Una organización debería tener:

- Ordenamiento y división del trabajo de acuerdo con la especialización funcional del personal.
- Un sistema jerárquico bien definido.
- Un sistema de reglas que recogen los derechos y deberes de los trabajadores.
- Un sistema de procedimientos para resolver la situación que se presente.
- Relaciones interpersonales profesionales e impersonales.
- Selección y promoción basada en la competencia técnica.

210. Gestión preventiva del riesgo

Es importante en toda organización: (Cano, 2017)

- Minimizar imprevistos detectando con tiempo los problemas para evitar situaciones de urgencia, de tal forma de preverlos para que no interfieran en el trabajo planificado.
- Minimizar y facilitar los trámites burocráticos y acortar la distancia entre los niveles organizacionales.

- Actividades de formación y reuniones acordes a las necesidades, sin afectar el tiempo de las personas con un “desgaste más”.

211. Estrategia de afrontamiento

Como es considerado, que el síndrome de burnout se trata de una patología de carácter psicológico, cualquier estrategia para evitarlo incide sobre el propio trabajador, sus relaciones interpersonales y sobre la organización a la que pertenece.

Se recomiendan configurar ciertos factores como estrategia para afrontar el estrés laboral y a su vez evitar el síndrome de burnout. (Lemus Nolasco, 2014)

Para provocar cambios en la organización: (Cano, 2017)

- Realizar la identificación del síndrome mediante la evaluación de riesgos psicosociales: la importancia de identificar riesgos presentes en el entorno del trabajo para eliminarlos o controlarlos, valorando la urgencia de actuar para evitar que se formen problemas mayores.
- Levantamiento y sinceramiento de la situación organizacional: El análisis de la situación actual contribuye a dar solución a los inconvenientes identificados durante el proceso de una manera oportuna.
- Liderazgo en la función directiva: Es importante la sinergia entre los objetivos personales de los colaboradores con relación a los objetivos de la organización.
- Capacitación constante del personal con definición de cada uno de los roles de cada sector: Toda capacitación que aporte a la formación y desarrollo de los colaboradores impacta en la productividad y ayuda a solucionar problemas.
- Desarrollo de un sentido de pertenencia a la institución: Aporta a los colaboradores el sentir de creer, cuidar y defender la cultura de la organización, velando por el bienestar de ellos mismos y de la institución.
- Saber dónde se está y con qué recursos humanos y materiales se cuenta: la inducción es importante al inicio, identifica al colaborador con la institución, en la manera emocional y física, con ello aporta de mejor manera lo que ofrece a la organización.

- Saber dónde se puede llegar a mediano y largo plazo con los recursos existentes.
- Saber decidir que conviene hacer en cada momento: Tener conocimiento de los roles que cada uno de los involucrados en la realización de su trabajo ayuda a saber y conocer cuál es el límite y respeto para la toma de decisiones, adicional conocer su descriptor de puestos, es una información primordial en donde también se indica en que toma de decisiones se puede ver implicado.
- Obtener un trabajo productivo y lograr que el trabajador consiga resultados: Tomar en cuenta los aspectos positivos que el trabajador aporta al puesto de trabajo, eso ayuda a que el colaborador lo identifique y pueda poner más énfasis en sus oportunidades más que sus debilidades; como también, es positivo resaltar sus buenos resultados para motivarlo.
- Encauzar las influencias y priorizar las responsabilidades sociales: la dirección y las prioridades son necesarias para no sobrecargar mental, emocional y físicamente al colaborador.
- Mejorar el clima de trabajo promoviendo el trabajo en equipo: una institución representa un grupo de personas y por lo tanto es importante la buena convivencia, estando alineados, para conseguir mejores resultados.
- Aumentar el grado de autonomía y control del trabajo, descentralizando la toma de decisiones: Permitir que sean responsables en el desarrollo de sus funciones aporta más a la institución para la toma de decisiones y resolución de problemas.
- Disponer del análisis y definición de los puestos de trabajo, evitando ambigüedades y conflicto de rol: La importancia de los descriptores de puesto y que estos sean de conocimiento de los colaboradores. Es necesario su actualización con relación al trabajo que desarrollan en la actualidad.
- Establecer líneas claras de autoridad y responsabilidad: Conocer las líneas de mando, establece una mejor comunicación para que la institución funcione con eficiencia.
- Definición de competencias y responsabilidades, de forma precisa y realista, atendiendo a las capacidades reales.

- Mejorar las redes de comunicación y promover la participación en la organización, mejorando el ambiente.
- Fomentar la colaboración en la organización.
- Fomentar la flexibilidad horaria: Apoyar en proporcionar permisos, considerados necesarios, con el acuerdo de poder reponer ese tiempo.
- Promover la seguridad en el empleo: Por el contacto que se tiene constantemente con los usuarios externos, es importante contar con medidas de seguridad para cuidar físicamente su estadía en el lugar de trabajo, por la relación de los servicios que la institución presta, los usuarios se encuentran en estado vulnerable, en lo que puede haber diversas reacciones contra el colaborador.
- Programas de anticipación hacia lo real: debido a las discrepancias que se produce entre las expectativas de los trabajadores cuando se incorporan al trabajo y, la realidad con la que se encuentran supone un choque que se puede evitar mediante la implantación de programas de simulador de rol.

Para provocar cambios y capacidades en las personas: (Lemus Nolasco, 2014)

- Programas dirigidos a la adquisición de destreza para la resolución de problemas (asertividad, manejo eficaz del tiempo, entre otras).
- Programas dirigidos para la adquisición de destreza en la mejora del control de las emociones para mantener la distancia emocional con el usuario, cliente, paciente, alumno (técnicas de relajación, desconexión entre el mundo laboral y el mundo personal, entre otras).
- Desarrollo de conductas que eliminen la fuente de estrés o neutralicen las consecuencias negativas del mismo.

Para promover dinámicas de grupo: (Lemus Nolasco, 2014)

- Fomentar las relaciones interpersonales.
- Fortalecer los vínculos sociales entre el grupo de trabajo.
- Establecer sistemas participativos y democráticos en el trabajo.
- Facilitar formación e información.

2.12 Marco regulador: Obligación legal de prevenir y reparar como enfermedad.

Actualmente, el síndrome de burnout no está catalogada como enfermedad, está en otro epígrafe del catálogo. Esto se debe a que, aunque exista este factor en las organizaciones, pero mientras que la Organización Mundial de la Salud (OMS) no la identifique como enfermedad carece de muchos factores para prevenirla y repararla como tal. Por lo tanto, no se le da la importancia para que se regule el estrés laboral crónico como una medida de seguridad ocupacional dentro de las organizaciones.

Pero, la OMS ya la reconoce como una enfermedad laboral y la incorpora en la Clasificación Internacional de Enfermedades de la Organización Mundial de la Salud (OMS), su diagnóstico entrará en vigor en el año 2022. Este trastorno mental lo identifica como un desgaste profesional ya que implica agotamiento crónico, distancia mental y disminución de la eficacia profesional.

Aunque existen varios estudios del sector educativo sobre este síndrome, el que la OMS la identifique como enfermedad, da el paso para que médicos y especialistas hagan hincapié en las medidas de prevención y tratamiento.

Adicional, es importante mencionar que está en vigor un tratado internacional, identificado como C161-Convenio sobre los servicios de salud en el trabajo, 1985, que se refiere a la protección de las personas, sean o no profesionales, contra las enfermedades y los accidentes de trabajo, constituye una de las responsabilidades de la OMS.

El convenio mencionado en el párrafo anterior tiene el fin de expresar servicios de salud en el trabajo, en donde designa funciones preventivas y en asesorar a los empleadores y empleados, como lo indica su artículo No. 1, literal i, sobre: “los requisitos necesarios para establecer y conservar un medio ambiente de trabajo seguro y sano que favorezca una salud física y mental óptima en relación con el trabajo...” , y se hace importante mencionar en este tema, porque el síndrome de burnout, ya considerado como

enfermedad y en su efecto como un accidente laboral, puede ser implicada también dentro de los tratamientos de este convenio.

Con las funciones que desarrolla este convenio, el síndrome de burnout, ya como una enfermedad profesional, puede ser identificado, por medio de los diferentes instrumentos de medición, y con base a ello, pueden evaluarse los riesgos que logran afectar la salud en el lugar de trabajo; vigilar las diferentes prácticas que pueden afectar la salud de los trabajadores; buscar asesoramiento para planificar y organizar el trabajo; si es necesario, el desarrollo de programas para mejorar las prácticas o todo lo que tenga relación con la salud del trabajador; vigilar y dar seguimiento a la salud de los trabajadores; fomentar la adaptación del trabajo a los trabajadores; capacitación con relación a la salud ocupacional, tanto es importante la salud mental como la física; y, participar activamente en atención y análisis de las diferentes enfermedades profesionales como accidentes de trabajo que se puedan reflejar dentro del contexto laboral.

Ahora bien, en Guatemala, el 08 de agosto se publicó en el Diario Oficial el Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional, este fue emitido por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, donde se encuentran nuevas disposiciones que cobraron vigencia a partir de febrero de 2015, este ya existía, pero uno de sus principales cambios fue el obligar a las empresas a capacitar a su personal en temas relacionados con SSO, como también la formación de un comité entre sus empleados.

Dentro de este acuerdo gubernativo, identificado con el número 229-2014, menciona al estrés en el trabajo como la respuesta física y emocional que ocurre cuando los requerimientos del trabajo no se ajustan a las capacidades, recursos o necesidades del trabajador. Este muchas veces es confundido con los restos que representa la tarea. Un reto a diferencia del estrés nos energiza o motiva.

Según este acuerdo identifica a varios factores como causas que pueden contribuir a desarrollar el estrés laboral, como el diseño de tareas: trabajo pesado pocos descansos, largas horas de trabajo, horarios y tareas repetitivas, estilo de mando (autocrático,

paternalista, lazes, faire, transaccional), relaciones interpersonales (bullying en el trabajo), roles (no se sabe exactamente qué debo hacer), crecimiento personal, condiciones ambientales, seguridad laboral.

Así mismo menciona los riesgos de llevar estrés por períodos prolongados, como lo son:

- Enfermedades cardiovasculares
- Desordenes musculares o del esqueleto
- Desordenes psicológicos
- Accidentes laborales

Pero hay factores que pueden contribuir a reducir el estrés laboral:

- Balance entre el trabajo y la vida personal
- Un ambiente positivo y relajado en el ambiente de trabajo
- El soporte o ayuda de los compañeros o patronos
- Identificar el problema (reuniones, análisis del puesto, análisis de competencias personales)
- Diseñas intervenciones (convenir intervenciones)
- Evaluar las intervenciones

Aunque el síndrome de burnout es un estrés laboral crónico y en la actualidad, tanto los convenios como los acuerdos no están enfocados directamente a este término, pero si se refieren al estrés laboral como un factor de importancia para la salud ocupacional, y ahora que estará catalogado como enfermedad, aún tiene mayor impacto en estos tratados, en donde se pueden aplicar medidas para prevenir, diagnosticar, tratar y evaluar.

2.13 Relación entre la Administración Pública y el síndrome de burnout, como una enfermedad profesional o accidente laboral.

En la administración pública, aunque posea fines totalmente diferentes al sector privado, también es un empleador y también debe velar por el cumplimiento de leyes y reglamentos de salud y seguridad ocupacional.

Por ser la administración pública un contexto amplio, en donde se ve el funcionamiento de varias necesidades de toda una población en su totalidad, distribuido en diversas instituciones, en donde hay un grupo muy variado de trabajadores, por lo que no es aplicable a todos los grupos por igual la misma normativa como, por ejemplo, los militares, las penitenciarías, protección civil (policías), entre otras, que tienen su propia normativa.

Es importante que la Administración Pública actúe pertinente como muestra de todo el sector empresarial, que siempre tenga que cumplir sus obligaciones de velar por la seguridad de todos y cada uno de sus trabajadores. Con esto, se muestra a la Administración Pública el deber de trabajar por conseguir reducir al máximo los accidentes del trabajo y contar con un plan de prevención de riesgos cuando el puesto de trabajo así lo requiera.

En la Administración Pública, generalmente no se ve afectada por una sanción económica en la falta de cumplimiento de estas normativas relacionadas con SSO, sin embargo, sí conduciría acciones correctivas para tratar de solventar el problema de prevención detectado.

Pretender reducir el gasto público o no ejecutar el presupuesto en recursos destinados a la prevención de riesgos laborales porque no se considera importante para el funcionamiento de cada una de las entidades, está en todo lo errado posible. Ya que los responsables en la toma de decisiones en las distintas Administraciones Públicas deben tener conocimiento que, al no destinar recursos a la prevención, no solo estarían incumpliendo la ley, sino que estarían aumentando los gastos a medio y largo plazo.

Por requisitos solo se enfocan en documentar todo lo exigido en la normativa de prevención de riesgos laborales, pero no le dan la importancia que se merece el llevarlo a la práctica, pues requiere de un esfuerzo, tanto de gestión pública como en el tema presupuestario, destinado a preservar la salud y la seguridad de todo el personal al servicio de la Administración Pública.

Desde el punto de vista económico, es un mayor sacrificio los costos directos e indirectos que tendrían de asumir las empresas, incluidas las propias Administraciones Públicas respecto a sus empleados, cuando ocurra un accidente laboral o una enfermedad profesional, como lo es el síndrome de burnout. Por ofrecer algún dato objetivo, cuando se da este tipo de enfermedad, hay que tener en cuenta los siguientes parámetros para calcular su costo: (Universitat de Valencia, 2016)

- El tiempo perdido por el personal directamente afectado por la enfermedad.
- Algún costo si es que se afectó algún material o equipo.
- Pérdida de beneficios a consecuencia de la paralización del trabajo.
- Tiempo dedicado por otras personas de la empresa, por ejemplo, realizar alguna investigación sobre la causa del desarrollo de la enfermedad o el accidente laboral.
- Contratar a otro personal.

Pero, la Administración Pública puede contar como estado de prevención, con un plan, que se puede basar con un estudio de diferentes factores que se desarrollan dentro del ámbito laboral, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Una toma de datos que incluya la denominación, actividad, organigrama, número de empleados y régimen jurídico, condiciones de cada puesto y funciones (relación de puestos de trabajo), dispersión geográfica de sus centros de trabajo, índices de siniestralidad, entre otros.
- Elegir como están organizados sus recursos especializados y como actuarán, definir el papel preventivo de cada una de las instituciones del sistema de gestión, y la organización de la consulta y participación de sus empleados.

- Como integrar los compromisos y objetivos del plan en la actividad pública: Actividad instrumental mediante la evaluación y planificación, instaurar y mantener las condiciones de trabajo seguras y sanas, las actividades preventivas de los empleados mediante la formación, información y vigilancia de la salud, y una actividad reactiva ante situaciones de emergencia.
- Revisión y seguimiento ante ineficacias de las medidas adoptadas (incidentes o daños) o cambios sustanciales de las condiciones de trabajo, lo que permitirá corregir errores, adaptarse a los cambios y aprovechar las oportunidades de mejora.

Con acciones preventivas, la Administración Pública puede cumplir con su labor al detectar fallos, corregirlos y mejorarlos, todo con la finalidad de preservar la salud y seguridad de sus empleados.

3. METODOLOGÍA

3.1 Definición del problema

La actividad laboral de los trabajadores de una institución de fondo de pensiones se caracteriza por brindar servicios de atención al público, y resolviendo las inquietudes que se presentan por parte de los usuarios. El personal se encuentra expuesto diariamente (dentro de la jornada laboral) al trato y exigencias de cada uno de los usuarios, derivado a que estos esperan una solución inmediata a sus problemas y que los colaboradores muestren empatía a su situación.

En la institución existe conflicto entre el trabajador y las actividades que realiza derivado al incumplimiento de procesos programados, como cumplir con las fechas de entrega de documentación de acuerdo con la planificación, procesos contables, procesos sobre pago de prestaciones y procesos relacionados a nóminas de los jubilados - pensionados; ya que están enfocados solo a la obtención de resultados, por tal razón algunos colaboradores están sobrecargados física y mentalmente.

Es importante mencionar que el área física en donde desarrollan sus actividades se encuentra mal diseñada y no es funcional, por lo que afecta la ergonomía del colaborador; la sobrecarga en cantidad de actividades y de responsabilidades que son inherentes del puesto; la falta de alineación de procesos dentro del departamento hace que haya reprocesos; falta de atención a las necesidades de los trabajadores, inadecuada supervisión, falta de formación y desarrollo del colaborador.

De acuerdo con las experiencias de los trabajadores del fondo de pensiones y otros indicadores, se evidencia la problemática que está teniendo efecto en llegadas tardes a la oficina, desinterés de llevar a cabo sus actividades, notas por parte de la administración por errores operativos, llamadas de atención, notas de auditoría por deficiencias en controles internos, y, quejas de los usuarios por una mala atención al público; esto repercute en el logro de los objetivos y en el buen funcionamiento de la dependencia, que está al servicio de sus afiliados, jubilados y pensionados. Ahora bien, por el exceso de

trabajo, no existe una adecuada segregación de funciones y esto causa detonantes de estrés por lo que afecta la salud física, mental y psicosocial del colaborador, afectando el desarrollo en sí mismo del trabajo.

Con relación a lo indicado anteriormente, esto puede provocar en el colaborador fatiga física y mental, agotamiento del sistema nervioso, irritabilidad, ansiedad, disminución del rendimiento, insatisfacción profesional, baja de la productividad, pérdida de motivación, conflictos psicosociales, entre otros. Todo en su conjunto impacta en la institución en factores como el ausentismo laboral, presentismo laboral, en la pérdida de tiempo, recursos materiales y físicos.

3.2 Delimitación del problema

3.2.1 Institución de análisis

Fondo de Pensiones del personal de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

3.2.2 Período a realizar el estudio

Información recabada durante el año 2019 y 2020.

3.2.3 Ámbito geográfico

Universidad de San Carlos de Guatemala, ciudad Universitaria, zona 12, ciudad de Guatemala, municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

3.3 Objetivos

3.3.1 Objetivo general

Establecer el síndrome de burnout de los trabajadores de una institución autónoma y descentralizada de fondo de pensiones y su incidencia en la productividad, con el fin de ser utilizada como estrategia para conseguir el bienestar de la institución y del trabajador.

3.3.2 Objetivos específicos

- Utilizar un instrumento de medición para evaluar los aspectos relacionados al síndrome de burnout.

- Identificar las necesidades con relación a los desencadenantes que puede desarrollar el síndrome de burnout, desde la perspectiva de los trabajadores afectados por el estrés laboral.
- Definir un programa de prevención con relación al personal y al ambiente laboral, que pueda aplicarse estratégicamente.
- Dar a conocer a la Administración de la institución el programa propuesto para prevenir el síndrome de burnout y como inciden los síntomas del síndrome en la productividad.

3.4 Método

El método utilizado en el presente trabajo profesional como guía para la obtención de los objetivos propuestos, se expone a continuación:

- Se aplicó el instrumento de medición burnout llamado: Maslach Burnout Inventory (MBI) dentro de sus características, en comparación con otros instrumentos, contienen índices adecuados de fiabilidad y validez; y, es sencillo de aplicar.
- Los instrumentos que se utilizaron para el estudio serán aplicados a 9 colaboradores, que actualmente laboran en la institución. Son personas de ambos sexos y diferentes edades (entre los 20 y 60 años); el instrumento es de carácter confidencial.
- Se realizó el vaciado de los datos obtenidos para establecer los resultados finales sobre los instrumentos utilizados.
- Se estudiaron las diversas soluciones para incluirlas en el programa que fue desarrollado para que las autoridades correspondientes de la institución puedan implementarlo.
- Se definió la estructura del programa, a través de la consulta de diversas guías.
- Se estudió y analizó el contenido del programa durante su creación y desarrollo.
- Por último, se dio a conocer el programa a la Administración de la institución para obtener su visto bueno y que sea considerada su aplicación como medio para

obtener los resultados deseados de la institución de fondo de pensiones, garantizando la productividad laboral.

3.5 Técnicas de investigación para el trabajo profesional

3.5.1. Técnicas de investigación documental

Se utilizó el estudio bibliográfico en libros que detallan información y contenido sobre el síndrome de burnout, así también el uso de artículos científicos y académicos. Adicional se revisaron tesis y videos publicados en internet para sustentar y respaldar los datos recolectados ayudando en el enriquecimiento del contenido del presente estudio.

a). Recolección de información

- Libros: se abordaron las causas y los efectos, así como también aquellas probables soluciones para prevenir o disminuir el síndrome de burnout en una institución de Fondo de Pensiones.
- Tesis: se utilizaron principalmente para la elaboración de los antecedentes de este trabajo profesional, los cuales serán de gran utilidad para conocer el impacto de los estudios relacionados al tema del síndrome de burnout en el ambiente laboral.
- Artículos: Se consultaron artículos académicos o científicos que fueron de apoyo para la elaboración del marco teórico.

3.5.2. Estudio de campo

Se realizó el estudio de forma directa en el medio donde se desarrolla el fenómeno de la problemática. Siendo el universo 29 empleados, se tomó una muestra casual o incidental, no probabilística, obteniendo así a 9 colaboradores. Entre las herramientas de apoyo para este tipo de trabajo profesional se encuentran: Observación directa e indirecta, métodos estadísticos, cuestionarios, análisis de resultados, entre otros.

3.6 Instrumentos

Para la realización del trabajo profesional se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Se aplicó el instrumento de medición burnout llamado: Maslach Burnout Inventory (MBI). Con este instrumento se evaluó el nivel de Síndrome de Burnout que existe a nivel personal o que factores se están desarrollando que pueden llevar a padecer el síndrome; estudiar los casos con los índices más altos, como a nivel institucional. Adicional, se utilizó otro formulario, con otras series de preguntas para conocer los desencadenantes del síndrome y poder tomar decisiones precisas y oportunas. Para estos instrumentos se llevaron a cabo por medio de formularios Google.
- Cuestionario a los colaboradores para conocer las variables sociodemográficas de la muestra, ya que son factores que tienen relación con el comportamiento y las capacidades de las personas.

3.7 Procedimiento para el desarrollo del programa propuesto

Las fases presentadas son secuenciales no obstante si la situación lo amerita puede suceder en paralelo. La implementación del programa necesita de grandes inversiones de tiempo y esfuerzo en su inicio, luego con el tiempo se logra estabilizar, ya que existe una base y ello servirá de punto de partida para realizar las mejoras necesarias. Se considera un nivel de riesgo mayor al comienzo porque contiene muchos aspectos no definidos y por diversas decisiones que deben tomarse, por ambas partes.

El desarrollo del programa podrá manifestar diferentes ciclos, uno será el predictivo, en el cual se definirá de forma precisa el rumbo que tomará su ejecución, así también, se puede revelar un tiempo iterativo, en donde se replanifica con nuevas estrategias o mejoras en las mismas, como el replanteamiento de los objetivos, puesto que estos son cambiantes en el lapso. Y, por último, el ciclo adaptativo, al manifestarse los cambios en el entorno, debe adaptarse a ellos cada vez en tiempos más cortos, redefiniendo la proyección inicial.

Al lograr el manejo adecuado de estos ciclos, se logrará prever riesgos, conocer en qué puntos se debe poner mayor esfuerzo, se diseñarán indicadores de seguimiento adecuados y se controlará mejor las fases de toda la implementación del programa. Por lo expuesto anteriormente, se desarrolla el programa en las siguientes fases:

3.7.1 Fase 1

- a) Utilización de instrumentos para diagnóstico.
- b) Análisis de los resultados de los instrumentos.

3.7.2 Fase 2

- a) Análisis, formulación y desarrollo de estrategias.
- b) Planificación de las estrategias.
- c) Definir y prever los riesgos.

3.7.3 Fase 3

- a) Definir Objetivos y seleccionar indicadores.
- b) Alinear los objetivos y necesidades individuales a la organización.

3.7.4 Fase 4

- a) Planificar las operaciones o actividades claves.
- b) Mejorar y desarrollar procesos.

3.7.5 Fase 5

- a) Prueba piloto de ejecución de procesos y actividades.

3.7.6 Fase 6

- a) Revisión de las estrategias y de las operaciones o actividades.
- b) Cambio o mejoramiento de la estrategia seleccionada.

3.7.7 Fase 7

- a) Informe de resultados con relación a la productividad de los colaboradores y el buen funcionamiento de la dependencia.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. Resultados fase del diagnóstico

Una vez aplicado los instrumentos de recolección de información, un instrumento mostrará los datos sociodemográficos; y, el otro de los instrumentos, la percepción que posee el personal con relación al estrés laboral crónico, llamado también síndrome de Burnout, de una institución autónoma y descentralizada de fondo de pensiones.

4.1.1 Resultados del formulario “Datos Generales”

Con relación al tiempo que llevan laborando en la institución las personas que fueron encuestadas, se aprecia que el 66.7% ha laborado menos de 15 años, luego se concentra el 22.2% entre los 15 y 20 años laborando y, por último, el 11.1% han laborado más de 25 años.

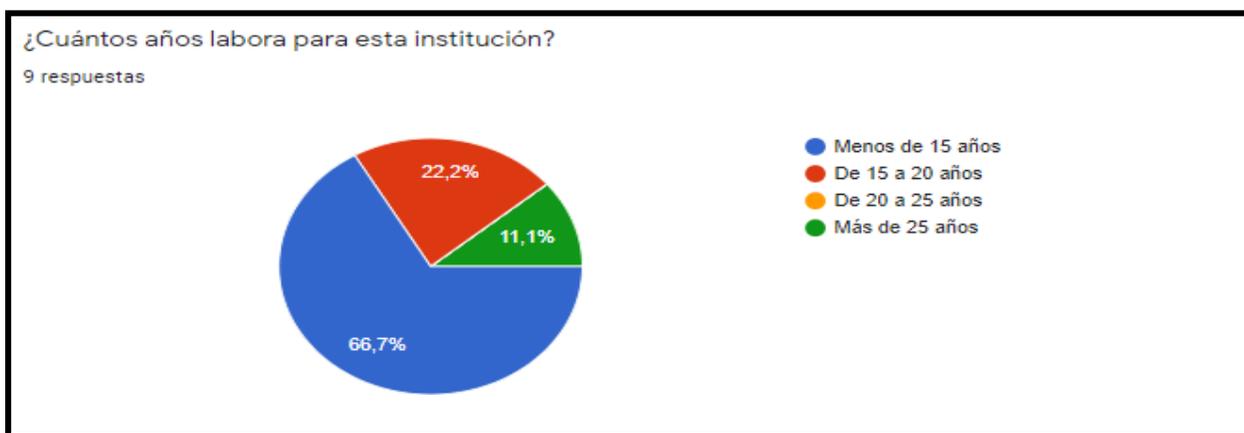


Figura 1. Años laborados. Fuente: Elaboración propia con información obtenida de encuesta aplicada a personal de la institución (2020)

De acuerdo con el nivel de educación, el 66.7% de los encuestados, están dentro del nivel de diversificado y el resto, representado por el 33.3% tienen estudios universitarios. En los resultados se observa que no tienen interés de seguir desarrollándose profesionalmente.

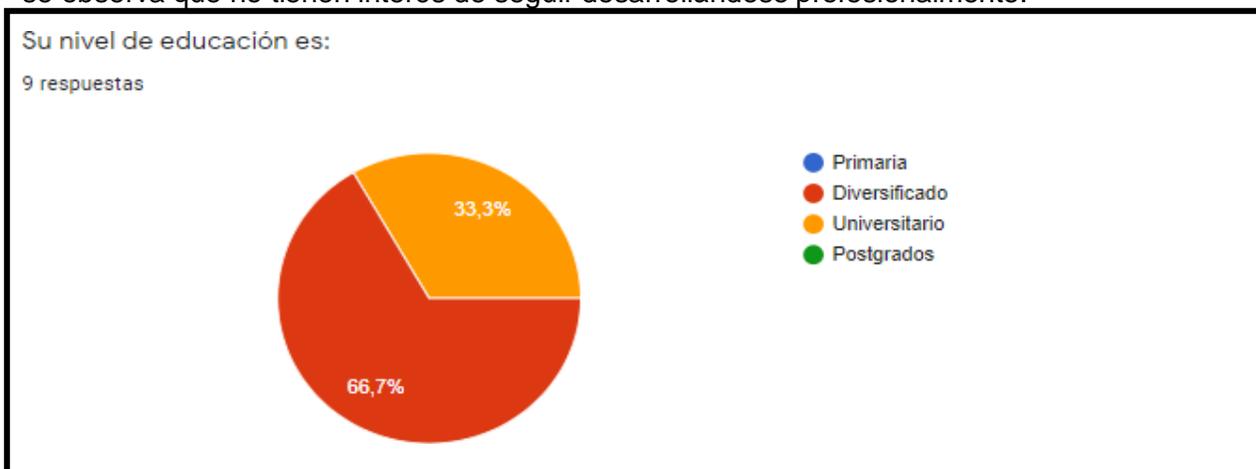


Figura 2. Nivel educativo. Fuente: Elaboración propia con información obtenida de encuesta aplicada a personal de la institución (2020)

Con relación hacia donde se enfoca la institución, el 100% de los encuestados reconoce que la orientación de la institución está definida como Plan estratégico nacional.



Fuente 3. Plan estratégico. Fuente: Elaboración propia con información obtenida de encuesta aplicada a personal de la institución (2020)

El proceso de selección y ascensos dentro de la institución, el 33.3% de los encuestados coinciden que se dan por merecimientos, pudiendo afectar la falta de retos para seguir desarrollarse adecuadamente para la institución, el 22.2% por experiencia laboral y ese mismo porcentaje consideran que se da también por antigüedad; y, el 11.1% es compartido con relación a que se lleva a cabo por nivel académico y compadrazo.

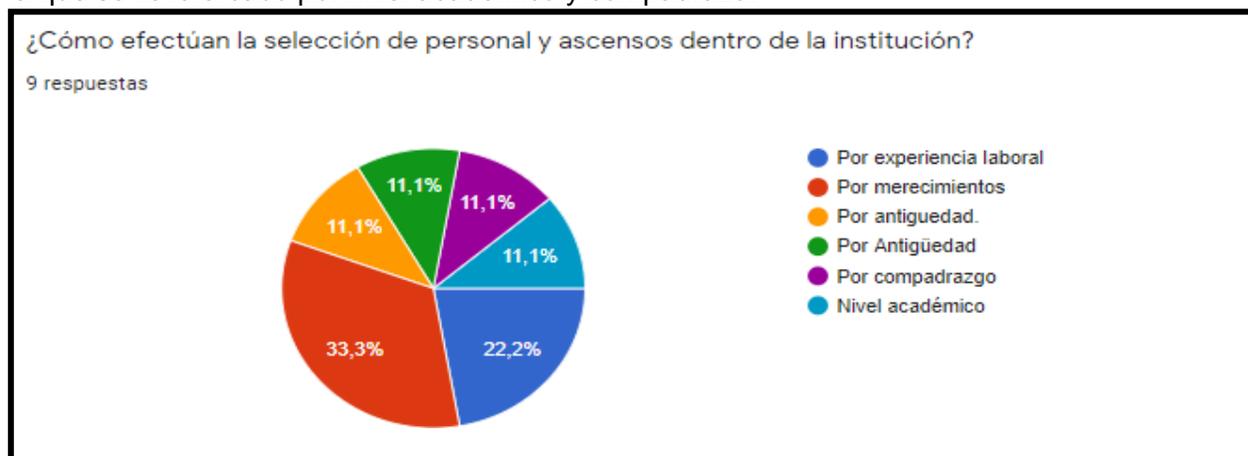


Figura 4. Selección de personal y ascensos. Fuente: Elaboración propia con información obtenida de encuesta aplicada a personal de la institución (2020)

El 44.4% de los encuestados conocen el plan estratégico, pero el de mayor incidencia, representado por el 55.6% no lo conoce. Una parte importante no tiene dirección de la institución.

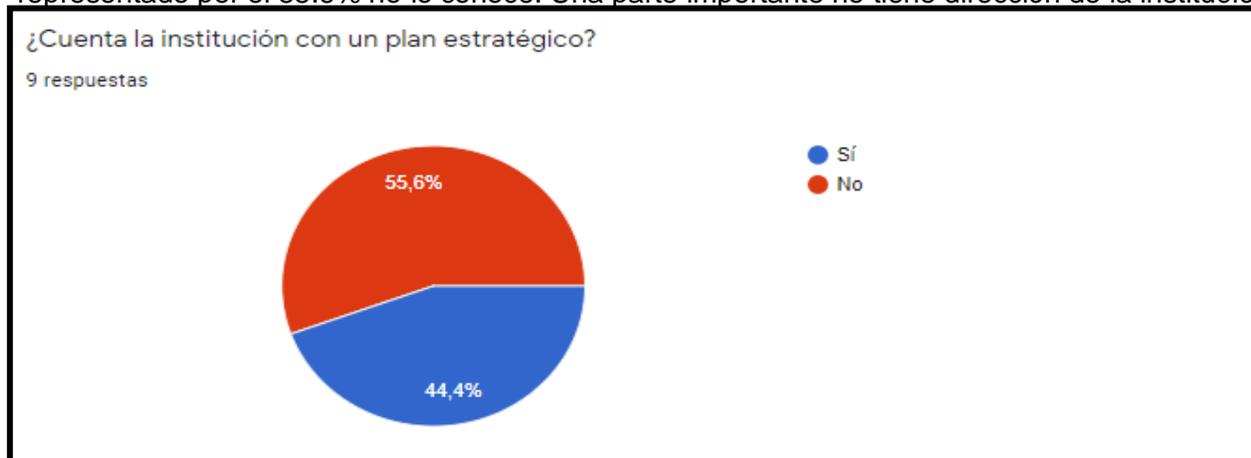


Figura 5. Plan estratégico. Fuente: Elaboración propia con información obtenida de encuesta aplicada a personal de la institución (2020)

Los encuestados indican que no han recibido capacitación de esta institución, representando el 66.7% del total y el 33.3% indicó que, si lo ha recibido, por lo que se considera, que solo un grupo seleccionado cuenta con ese beneficio.

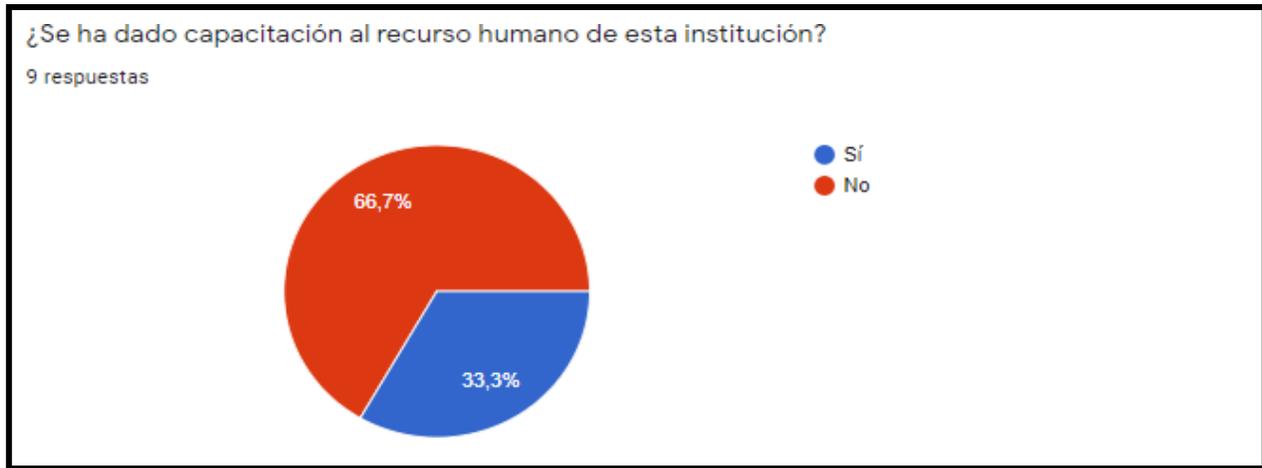


Figura 6. Capacitaciones. Fuente: Elaboración propia con información obtenida de encuesta aplicada a personal de la institución (2020)

Con relación a la gestión del talento, el 55.6% indica que por medio de disposiciones y el 44.4% comparte que es por medio del reglamento de la institución como se regula respecto a las actividades designadas a cada colaborador.

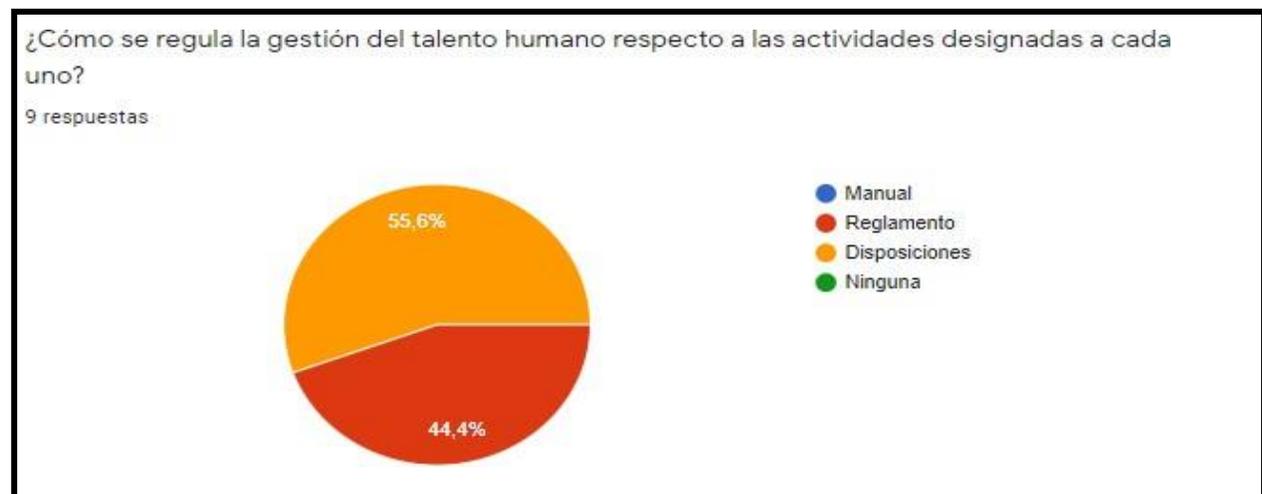


Figura 7. Gestión del talento humano. Fuente: Elaboración propia con información obtenida de encuesta aplicada a personal de la institución (2020)

El 66.7% de los encuestados no conocen el Manual de Funciones de su puesto y el 33.3% indica que si lo conoce. Es importante este dato con relación a conocer que base está tomando cada colaborador para llevar a cabo sus funciones sobre su puesto de trabajo.

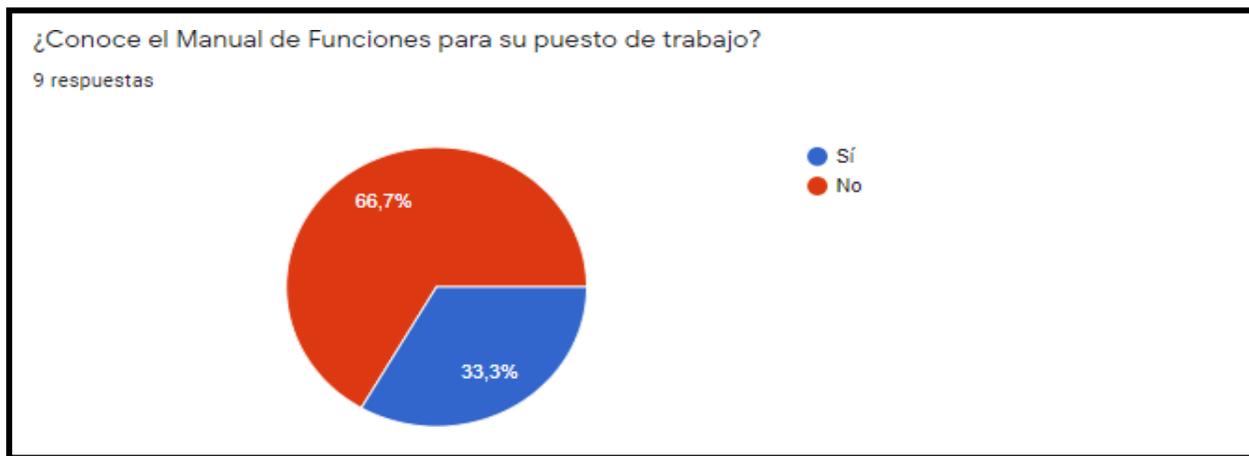


Figura 8. Manual de funciones. Fuente: Elaboración propia con información obtenida de encuesta aplicada a personal de la institución (2020)

Con relación al 55.6% de los encuestados, indican que el personal sí está capacitado, calificado y con experiencia para atender al usuario; el 44.4% representa que no lo están, por lo que se observa que hay un buen desempeño en atención al usuario.

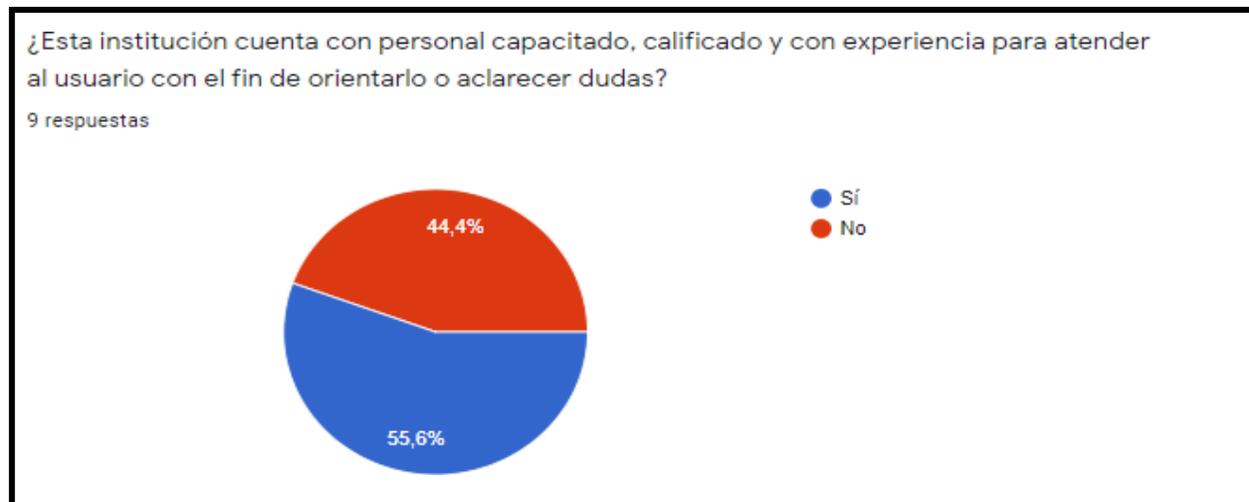


Figura 9. Atención al usuario. Fuente: Elaboración propia con información obtenida de encuesta aplicada a personal de la institución (2020)

El 44.4% de los encuestados indican que no se evalúa el cumplimiento de las actividades y el otro 44.4% indica que, si se evalúa, es por resultados. Y, un porcentaje muy bajo, representado por el 11.1% coincide que está relacionado con los objetivos del puesto.

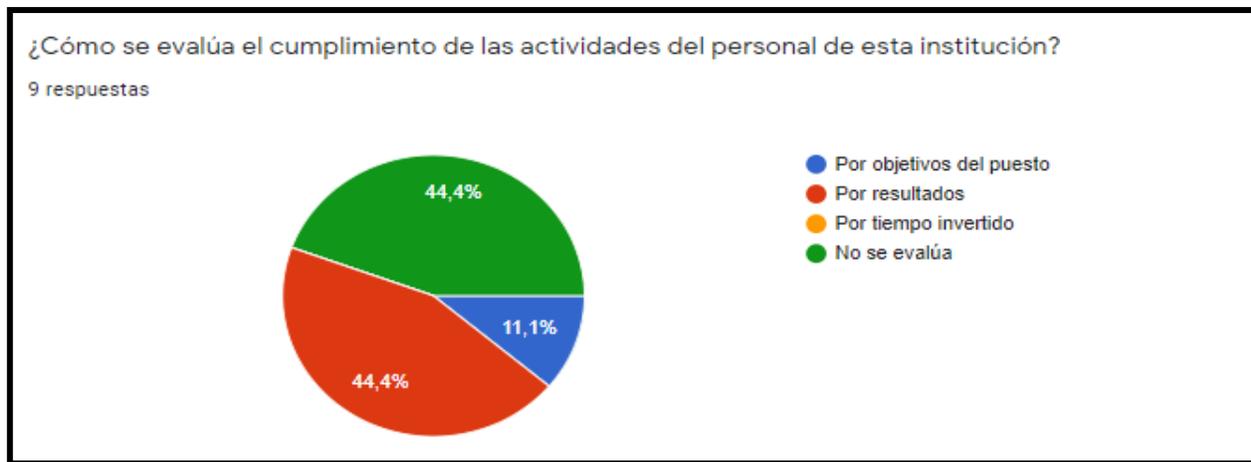


Figura 10. Evaluación de cumplimiento. Fuente: Elaboración propia con información obtenida de encuesta aplicada a personal de la institución (2020)

La baja importancia de medir el desempeño de los colaboradores y alinear estos con los objetivos de la institución, ya que, el 77.8% de los encuestados indican que no realizan evaluaciones de desempeño y el resto, representado por el 22.2% indica que, si lo evalúan, por lo que, no todos los colaboradores son beneficiados con las ventajas que ofrece una evaluación de desempeño.

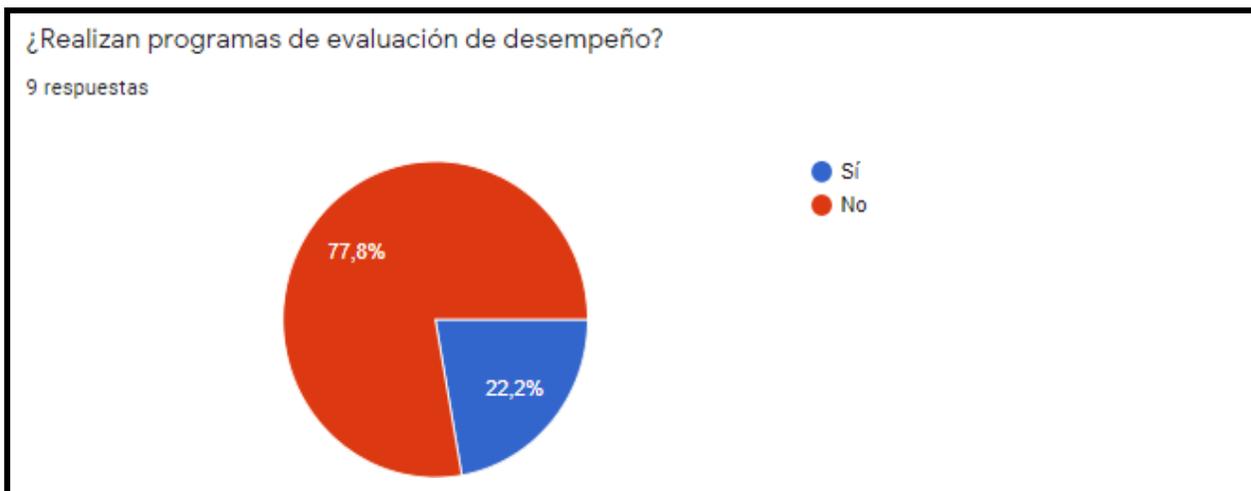


Figura 11. Evaluación de desempeño. Fuente: Elaboración propia con información obtenida de encuesta aplicada a personal de la institución (2020)

Con relación al desempeño del personal en la atención al cliente, el 66.7% de los encuestados coincide que es poco oportuno. Aunque cuenten con las habilidades y capacidades, solo el 33.3% considera que es oportuno este factor.



Fuente 12. Desempeño en atención al usuario. Fuente: Elaboración propia con información obtenida de encuesta aplicada a personal de la institución (2020)

De las principales causas en donde los encuestados indican que la institución no es eficiente es por la falta de responsabilidad en las labores, con un 33.3% y el sentido de pertenencia, también, con el 33.3%; luego coinciden que la falta de compromiso es otra de las causas de ineficiencia de la institución con un 22.2%, continuando con el 11.1% que considera que es por falta de equipamiento.

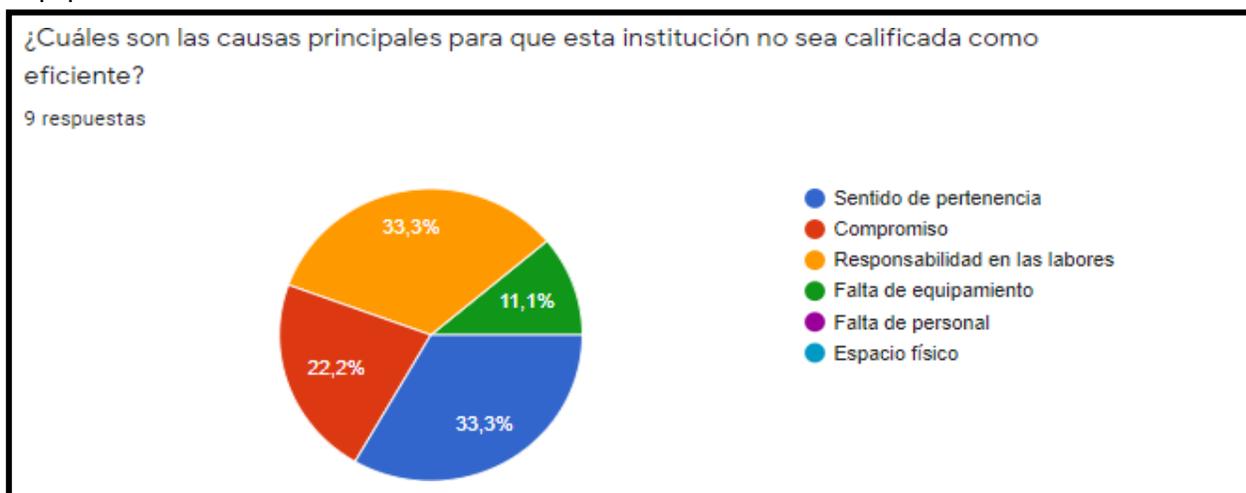


Figura 13. Causas de ineficiencia. Fuente: Elaboración propia con información obtenida de encuesta aplicada a personal de la institución (2020)

4.1.2 Resultados del formulario “Cuestionario” – Medición del síndrome de burnout

El cuestionario se trasladó a 9 personas, de las personas encuestadas, 7 contestaron y 2 no emitieron su respuesta. Cada columna se identifica por las preguntas realizadas y las filas se refieren a las respuestas de cada colaborador. Con una escala de respuesta, siendo 0 igual a nunca, y así consecutivamente, hasta 6 que es igual a todos los días.

Tabla 1
Maslach Burnout Inventory – Cansancio emocional

1. Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo.	2. Cuando termino mi jornada de trabajo me siento vacío.	3. Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento fatigado.	6. Siento que trabajar todo el día con la gente me cansa.	8. Siento que mi trabajo me está desgastando.	13. Me siento frustrado en mi trabajo.	14. Siento que estoy demasiado tiempo en mi trabajo.	16. Siento que trabajar en contacto directo con la gente me cansa.	20. Me siento como si estuviera al límite de mis posibilidades.
6	4	5	6	5	6	5	6	4
6	1	3	6	2	2	0	6	2
6	5	6	3	3	3	1	1	3
3	0	0	6	0	0	0	6	0
3	0	0	3	3	3	5	2	1
0	0	0	5	0	0	0	5	0
1	1	1	1	1	1	1	6	4

Medición del Síndrome de Burnout, aspecto evaluado en las preguntas 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 y 20 es el aspecto sobre el cansancio emocional.

Tabla 2
Maslach Burnout Inventory – Despersonalización

5. Siento que estoy tratando a algunos usuarios como si fueran objetos impersonales.	10. Siento que me he hecho más duro con la gente.	11. Me preocupa que este trabajo me esté dureciendo emocionalmente.	15. Siento que realmente no me importa lo que les ocurra a los usuarios.	22. Me parece que los compañeros y los usuarios me culpan de alguno de sus problemas.
1	5	3	3	3
3	2	2	1	2
1	1	1	0	3
6	6	6	6	1
0	1	0	0	1
0	5	0	5	0
1	4	1	1	4

Medición del Síndrome de Burnout, aspecto evaluado en las preguntas 5, 10, 11, 15 y 22, es el aspecto sobre la despersonalización.

Tabla 3
Maslach Burnout Inventory – Realización personal

4. Siento que puedo entender fácilmente a los usuarios.	7. Siento que trato con mucha eficacia los problemas de los usuarios.	9. Siento que estoy influyendo positivamente en la vida de otras personas a través de mi trabajo.	12. Me siento con mucha energía en mi trabajo.	17. Siento que puedo crear con facilidad un clima agradable con mis compañeros.	18. Me siento estimado después de haber trabajado con mis compañeros.	19. Creo que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo.	21. Siento que en mi trabajo los problemas emocionales son tratados de forma adecuada.
3	5	3	2	2	2	3	1
6	6	6	5	3	1	6	0
5	6	4	3	6	6	3	0
6	6	1	6	6	6	6	6
6	6	6	6	5	1	6	3
5	6	5	6	6	5	6	5
4	6	6	6	4	1	6	1

Medición del Síndrome de Burnout, aspecto evaluado en las preguntas 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 y 21, es el aspecto sobre la realización personal.

4.1.3 Resultados del formulario “Área de Impacto” – Medición del síndrome de burnout

El cuestionario se trasladó a 9 personas, de las personas encuestadas, 7 contestaron y 2 no emitieron su respuesta. Cada columna se identifica por las preguntas realizadas y las filas se refieren a las respuestas de cada colaborador. Con una escala de respuesta, siendo 1 raramente y 9 constantemente.

Tabla 4
Maslach Burnout Inventory – Impotencia

1. No puedo darle solución a los problemas que se me asignan.	2. Estoy atrapado en mi trabajo sin opciones.	3. Soy incapaz de influenciar en las decisiones que me afectan. Estoy incapacitado y no hay nada que pueda hacer al respecto.
6	6	5
1	1	1
3	5	6
1	2	1
1	1	1
9	1	1
1	1	1

Medición del Síndrome de Burnout, para medir el área de impacto relacionado a la impotencia.

Tabla 5
Maslach Burnout Inventory – Desinformación

4. No estoy claro sobre las responsabilidades en mi trabajo. No tengo la información necesaria para trabajar bien.	5. Las personas con las que trabajo no comprenden mi rol. No comprendo el propósito de mi trabajo.
7	6
5	2
6	6
9	1
5	7
9	9
5	5

Medición del Síndrome de Burnout, para medir el área de impacto relacionado a la desinformación.

Tabla 6
Maslach Burnout Inventory – Conflicto

6. Me siento atrapado en medio. Debo satisfacer demandas conflictivas.	7. Estoy en desacuerdo con las personas en mi trabajo. Debo violar procedimientos para hacer mi trabajo.
5	5
5	5
4	1
9	5
5	1
1	7
9	9

Medición del Síndrome de Burnout, para medir el área de impacto relacionado al conflicto.

Tabla 7
Maslach Burnout Inventory – Pobre trabajo en equipo

8. Mis compañeros de trabajo me subestiman. La dirección muestra favoritismo.	9. La burocracia interfiere con la realización de mi trabajo. Las personas en mi trabajo compiten en vez de cooperar.
6	7
9	9
5	9
1	5
7	8
5	5
9	9

Medición del Síndrome de Burnout, para medir el área de impacto relacionado al pobre trabajo en equipo.

Tabla 8
Maslach Burnout Inventory – Sobrecarga

10. Mi trabajo interfiere con mi vida personal.	11. Tengo demasiadas cosas que hacer en muy poco tiempo. Debo trabajar en mi propio tiempo.	12. Mi carga de trabajo es abrumadora.
6	7	8
1	9	9
1	6	7
1	9	3
1	7	4
1	5	4
9	9	5

Medición del Síndrome de Burnout, para medir el área de impacto relacionado a la sobrecarga.

Tabla 9
Maslach Burnout Inventory – Aburrimiento

13. Tengo pocas cosas que hacer.	14. El trabajo que realizo actualmente no está acorde con mi calificación. Mi trabajo no es desafiante.	15. La mayoría de tiempo la utilizo en labores de rutina.
2	7	8
1	1	9
1	1	8
1	1	1
1	1	9
1	8	8
9	9	9

Medición del Síndrome de Burnout, para medir el área de impacto relacionado al aburrimiento.

Tabla 10
Maslach Burnout Inventory – Pobre retroalimentación

16. No sé qué es lo que hago bien o mal.	17. Mi jefe inmediato superior no me retroalimenta en mi trabajo. Obtengo la información demasiado tarde para utilizarla.	18. No veo los resultados de mi trabajo.
6	8	6
9	5	1
3	9	5
9	4	1
5	6	1
1	6	1
9	9	5

Medición del Síndrome de Burnout, para medir el área de impacto relacionado a la pobre retroalimentación.

Tabla 11
Maslach Burnout Inventory – Castigo

19. Mi jefe inmediato superior es crítico.	20. Los créditos de mi trabajo los obtienen otros. Mi trabajo no es apreciado.	21. Soy culpado por los errores de otros.
6	7	8
1	5	5
3	9	7
9	1	4
4	8	9
1	1	1
1	9	9

Medición del Síndrome de Burnout, para medir el área de impacto relacionado al castigo.

Tabla 12
Maslach Burnout Inventory – Alineación

22. Estoy aislado de los demás.	23. Soy solo un eslabón en la cadena organizacional.	24. Tengo poco en común con las personas con las que trabajo.	25. Evito decirles a las personas donde trabajo y que cosa.
5	4	4	5
8	9	9	1
5	5	3	2
9	1	4	9
6	1	3	5
9	1	3	1
5	9	9	1

Medición del Síndrome de Burnout, para medir el área de impacto relacionado a la alineación.

Tabla 13
Maslach Burnout Inventory – Ambigüedad

26. Las reglas cambian constantemente. No sé qué se espera de mí.	27. No existe relación entre el rendimiento y el éxito.	28. Las prioridades que debo conocer no están claras para mí.
7	7	8
8	8	8
6	9	3
9	5	4
5	5	6
1	1	1
5	1	5

Medición del Síndrome de Burnout, para medir el área de impacto relacionado a la ambigüedad.

Tabla 14
Maslach Burnout Inventory – Ausencia de recompensas

29. Mi trabajo no me satisface. Tengo realmente pocos éxitos.	30. El progreso en mi carrera no es lo que he esperado.	31. Nadie me respeta.
8	8	3
1	6	1
3	6	1
9	1	9
2	1	1
3	1	1
1	1	5

Medición del Síndrome de Burnout, para medir el área de impacto relacionado a la ausencia de recompensas.

Tabla 15
Maslach Burnout Inventory – Conflicto de valores

32. Debo comprometer mis valores.	33. Las personas desaprueban lo que hago. No creo en la institución.	34. Mi corazón ni está en mi trabajo.
2	3	7
6	6	1
1	3	4
9	1	1
1	2	1
1	1	1
1	1	5

Medición del Síndrome de Burnout, para medir el área de impacto relacionado al conflicto de valores.

4.1.4 Tabulación de resultados

Tabla 16
Resultados totales – Dimensiones

Resultado			
Aspecto evaluado	Preguntas evaluadas	Valor total	Porcentaje
Cansancio emocional	1,2,3,6,8,13,14,16,20	168	34
Despersonalización	5,10,11,15,22	79	16
Realización personal	4,7,9,12,17,18,19,21	247	50
Totales		494	100

Resultados totales en valores y porcentajes por dimensiones.

Tabla 17
Resultados totales – Riesgo de desarrollo del síndrome de burnout

Referencia		Resultado		
Puntuación	Riesgo de Burnout	Persona	Puntuación	Riesgo de Burnout
De 48 a 168	Bajo	1	203	Moderado
Entre 169 y 312	Moderado	2	166	Bajo
Más de 313 (Max. 432)	Alto	3	156	Bajo
		4	149	Bajo
		5	131	Bajo
		6	110	Bajo
		7	190	Moderado
		Total	1105	

Resultados totales en valores, por puntuación, para medir el riesgo de burnout relacionado a cada colaborador.

Tabla 18
Resultados totales – Medición del área de impacto

Resultado		
Area evaluada	Puntuación	Porcentaje
Impotencia	55	4.97
Desinformación	82	7.42
Conflicto	71	6.43
Pobre trabajo en equipo	94	8.51
Sobrecarga	112	10.14
Aburrimiento	96	8.69
Pobre retroalimentación	109	9.86
Castigo	108	9.77
Alineación	136	12.31
Ambigüedad	112	10.14
Ausencia de recompensas	72	6.52
Conflicto de valores	58	5.24
Totales	1105	100
No. Aspectos		12
Promedio		8.33

Resultados totales en valores, por puntuación, para medir el área de impacto en donde se puede desarrollar el síndrome de burnout.

4.2 Programa para la prevención del síndrome de burnout

La elaboración de un programa para la prevención del síndrome de burnout o estrés laboral crónico, con contenido descriptivo práctico de los principales elementos que servirá como proceso para el diseño de estrategias con el fin de garantizar la seguridad y salud, mental-física, ocupacional dentro de la institución.

Estos procesos buscan mejorar las condiciones laborales de la institución, a partir de estrategias institucionales con los objetivos clave para guiar a los colaboradores dentro de su rol laboral para alcanzar los resultados, enfocándose a mejorar las condiciones de trabajo y la satisfacción de los trabajadores.

También es propio de este programa, el mejoramiento continuo, partiendo del diagnóstico de necesidades, a través de instrumentos, para formular y desarrollar estrategias, aplicarlas hasta llegar a la evaluación de la efectividad de las medidas y de allí partir a otro ciclo de mejora.

No existe el libro o manual fácil de consultar que contiene las nociones elementales para llevar a la ejecución un programa, que describa las acciones en cada situación. Cada contexto requiere una intervención a medida, con soluciones específicas que se construyen entre todas las personas implicadas. Aunque la evaluación sea liderada por profesionales ajenos a la institución, la institución hace suyos los resultados y los convierte en un plan de acción.

Como rol de un profesional de recursos humanos, puede ayudar y apoyar en la gestión del personal, más no decidir sobre las acciones o decisiones a tomar, por lo tanto, el programa se da a conocer como propuesta a la Asistente Administradora Financiera, quién tiene a su cargo la administración del personal de la institución.

Por consiguiente, para efectos de este programa, corresponde a la administración, línea jerárquica, trabajadores y sus representantes ser protagonistas en la concreción y materialización de las medidas; para ello es recomendable crear una comisión de trabajo.

Por lo tanto, lo que se presenta en este programa está enfocado a ser traducidos y adaptados a cada puesto de trabajo o área de trabajo dentro de la institución, ya que presentan necesidades y riesgos de salud diferentes.

El programa consiste en aspectos a considerar para llevar a cabo en el proceso del diagnóstico, planeación, organización, ejecución, evaluación y seguimiento continuo a las distintas estrategias tendientes a preservar, mantener y mejorar la vida laboral de los colaboradores dentro de la institución.

Se detallarán las acciones para lograr la implementación de las estrategias para la institución, con el fin de que funcione como guía al presentarse algún problema asociado con el estrés laboral crónico. Esto irá relacionado con los resultados del diagnóstico.

El programa es una adaptación de varias fuentes y estructurada con base a distintos modelos relacionados con programas de salud ocupacional.

4.3 Implementación del programa

Para la implementación del programa propuesto consistirá en diversas fases o etapas para lograr su objetivo con el fin de conseguir la optimización en los procesos o la forma de trabajar, para mejorar las condiciones laborales, como la productividad, y que la institución pueda obtener resultados satisfactorios.

La utilización de un instrumento de medición garantizó la interpretación y análisis de los resultados, ya que existe un parámetro de referencia para considerar un valor relativamente objetivo que ayuda a la toma de decisiones necesarias. Adicional, en esta etapa de diagnóstico fue importante conocer la información concerniente al trabajador y su relación con su trabajo, tomando en cuenta las percepciones que tienen los colaboradores sobre sus condiciones de trabajo y salud.

El análisis de los resultados es objetivo y especializado, porque las acciones se toman con base a las actividades que se llevan a cabo con las características del puesto y lo relacionado con las capacidades del personal que se desarrolla en ese puesto. Por lo tanto, las estrategias formuladas son con el fin de crear una sincronía entre lo que se refiere al puesto de trabajo con el personal que esté a cargo de ese puesto.

Se definen objetivos, porque su importancia radica en establecer que acciones se toman en cuenta para lograr la productividad del personal no afectando así sus condiciones laborales y personales. Los indicadores que sean seleccionados apoyarán en la evaluación de resultados, si esas acciones a considerar están impactando positivamente en lo que se pretende lograr.

En la planificación de las operaciones y de las actividades clave se desarrollarán otras alternativas de procesos por mejoras, no se cambia la esencia del proceso, pero si la forma de realizarlo y optimizarlo.

Se llevará a ejecución las estrategias formuladas, debido a que durante la ejecución se evalúan los resultados, de lo contrario, se cambiará de estrategia o se mejorará, adaptándola aún más a las necesidades del colaborador y de la institución.

Por último, al encontrar la estrategia apta y tenerla a prueba por un período de tiempo, para evaluar su funcionamiento, se emite un informe sobre lo realizado y los resultados positivos, tanto para el colaborador como para la institución, que fue logrado con la implementación de esa nueva acción.

Por lo anterior, se expone las razones objetivas del por qué es importante el presente programa para prevenir el síndrome de burnout, porque se ha considerado que existen varios factores internos y externos a la institución que ponen en peligro la salud y seguridad de los colaboradores, aunque existe cierta normalidad de crear políticas para una gestión de salud, pero en dónde no se da el nivel adecuado de importancia al estrés laboral.

El programa incluye factores para reducir o prevenir el estrés a través de una definición del puesto de trabajo y diseño ambiental; perfeccionamiento de la institución y de la gestión; educar y capacitar a los colaboradores; desarrollar sistemas de gestión más sensibles y mejora en la prestación de servicios.

La institución al adoptar acciones proactivas a favor de la salud de los colaboradores mediante estrategias para la institución, con iniciativas que promueven el bienestar, se mejorará la salud del colaborador como el rendimiento de toda la institución.

Con acciones que tome la Administración para mejorar el bienestar, transmite al personal la idea que su institución le interesa su salud y su bienestar personal, resultando en una mayor satisfacción en el trabajo y aumentando la moral entre los empleados; mejora los niveles de motivación, cooperación y estado de ánimo de los colaboradores.

Cuando los colaboradores están sanos son más productivos, rinden más y disminuye el absentismo laboral, que esto se refleja también en ahorro en costos por falta de personal

en su puesto de trabajo. El absentismo repercute en actividades que no se realizan o no se logran llevar a cabo, en el tiempo invertido en el proceso administrativo para contratar a otra persona con el fin de cubrir el cargo. Por lo tanto, se reducen los costes y las interrupciones de las actividades.

Se disminuye el presentismo laboral, en donde se cuenta con la presencia de los empleados en sus puestos de trabajo, pero más allá de su horario normal. Con un programa se gestionaría el tiempo invertido en el horario establecido, logrando resultados satisfactorios y no sacrificando más horas de trabajo para conseguirlo.

Contar con buena salud y seguridad en el trabajo contribuye a maximizar la productividad de los trabajadores, mejora el compromiso de los trabajadores con la institución y mejora la imagen de la institución.

Al crear en el colaborador un sentido de pertenencia a la institución, aparte de fomentar vínculos y la fidelidad entre ambos, habrá disponibilidad de trabajadores más productivos y de métodos de trabajo más eficientes, con la reducción de procedimientos obsoletos que son más burocráticos que funcionales.

Al invertir en los colaboradores capacitándolos y desarrollándolos dentro de la institución, se reduce las pérdidas de personal clave por estar desmotivado.

La institución al contar con una correcta actuación en materia de salud ocupacional de sus trabajadores logra ventajas de productividad como métodos de trabajo más seguros, se permiten llevar a cabo los procesos más rápidamente, aumento de conservación del personal calificado, mejora el clima laboral, entre otros.

El contar con un período de prueba de cada estrategia implementada, sirve para reconocer los errores y compartir los aciertos entre todos los colaboradores, para dar relevancia a la prevención de este síndrome, porque favorece las relaciones en el entorno, a través de aportar ideas o demandando ayuda.

La sociedad, por quienes trabajan los colaboradores de esta institución, en este caso son los usuarios internos y externos, en su conjunto se benefician con una disminución en los costes sociales, tanto económicos como de tiempo, también proporcionando así seguridad social al usuario.

En este programa se llama a la participación, tanto de las autoridades competentes como a los mismos colaboradores de la institución, debido a que las acciones a llevar a cabo serán más efectivos porque se desarrolla dentro de un consenso de los trabajadores y sus jefes superiores inmediatos. Con ello se facilita la toma de medidas más eficaces, efectivas y necesarias, y de manera simultánea, se logran estrechar las relaciones laborales, entre las autoridades de la institución y los colaboradores.

Toda institución debe tener responsabilidad social, estratégica y ética, con ello se incluye a los colaboradores, los usuarios internos y externos y a la sociedad en general, por ser una institución pública al servicio de una determinada comunidad.

4.4 Análisis e interpretación de resultados

En esta sección, como parte de la investigación, se comparan, se contrastan y se discuten los resultados obtenidos del presente trabajo profesional de investigación con relación a otros estudios. Asimismo, se dan a conocer los resultados posibles de obtener post a la implementación del producto de esta investigación, que es el “Programa de prevención del síndrome de burnout”.

Para el respectivo análisis, se ha distribuido en 3 fases, una de ellas es el diagnóstico realizado para su estudio sobre los resultados obtenidos, la segunda fase es en comparación con la creación y adaptación de un programa, y, por último, la fase posterior a la implementación del programa.

Cabe mencionar, debido a la situación que está sucediendo actualmente en el país y en gran parte del mundo, sobre la problemática que ha impactado en varios sectores

relacionado al virus identificado como COVID-19, no fue posible llevar a cabo la implementación del programa como parte de la solución propuesta por esta investigación para que los resultados fueran medibles, pero si se puede realizar el estudio respectivo con fundamento sobre los beneficios y como puede revertir la problemática al aplicar el programa propuesto.

Los resultados que fueron reportados en el diagnóstico sobre la prevalencia del síndrome de burnout en los colaboradores de la institución objeto de estudio reflejan que, de la muestra que se evaluó, el 29% representa un nivel moderado del síndrome de burnout, lo que recomienda según los parámetros de medición del instrumento de Maslach, que es necesario desarrollar planes de acción para corregir las áreas que están representando problema. El 71% se encuentra dentro del nivel bajo, y esto no significa que no exista un problema, pero en este nivel se recomienda iniciar a tomar decisiones para evitar que escale los siguientes niveles y desarrolle, en un futuro, el síndrome de burnout.

En el inventario de Maslach, también se puede medir el área de impacto, en dónde puede prevalecer o se pueda desarrollar el síndrome de burnout. Los resultados indican arriba del promedio, siendo este de 8.33%, donde se muestra mayor incidencia, es en las siguientes áreas: un pobre trabajo en equipo, sobrecarga de trabajo, aburrimiento, pobre retroalimentación, castigo, alineación y ambigüedad. Esto demuestra con más detalle en dónde están algunas de las principales causas de la problemática.

Adicional, en el inventario de los 22 ítems, se evalúan los aspectos, en donde el resultado mayor se refiere a la subescala que más prevalece el desarrollo del síndrome de burnout. La dimensión más afectada como causa para el desarrollo del síndrome de burnout es la realización personal. La realización personal se refiere a los sentimientos de competencia y realización exitosa y en la tarea laboral que desempeña cotidianamente, pero con el impacto de los efectos del síndrome de burnout los colaboradores tienden a evaluar su trabajo de forma negativa, con reproches por no alcanzar los objetivos propuestos, con vivencias de insuficiencia personal y baja autoestima profesional.

También fueron analizados los datos sociodemográficos, pero no tiene incidencia el tiempo laborado, el género o el nivel de educación con el desarrollo del síndrome de burnout o que tenga relevancia en algún comportamiento en específico de los diferentes aspectos evaluados en los ítems del inventario de Maslach.

Ahora bien, en la fase en donde se crea el producto, que para efectos de esta investigación es el programa, se demuestra en la teoría que parte de afrontar y prevenir el Burnout se refiere a la selección y formación de un conjunto de actividades, medidas adoptadas o previstas en los procesos derivados de las actividades de la institución con la finalidad de contribuir a evitar o disminuir los riesgos que se derivan del trabajo. (Ley de Prevención de Riesgos Laborales, s.f.)

El programa se enfoca en la formulación de diversas estrategias, conformadas y categorizadas en diferentes fases, que ejecutadas atienden y dan solución a los problemas encontrados en el desarrollo del trabajo de los colaboradores.

En la tesis nombrada como “El sufrimiento mental en el trabajo: Burnout en Médicos de un Hospital de Alta Complejidad, Corrientes” de Cialzeta, concluye que utilizan el índice de consecuencias de burnout con un fin preventivo para evitar o retardar la aparición del síndrome, pero el programa propuesto en este trabajo de investigación profesional se enfocó en dar las soluciones, acciones correctivas, considerando, que lo que funciona en el programa es el planteamiento de estrategias; y los estudios que se exponen en las tesis presentadas en este trabajo se orientan a la medición del síndrome y como ha sido un problema para esas profesiones, realizando considerables recomendaciones para su prevención o evitación de desarrollar el síndrome de burnout.

Tonon (2003) indica que principalmente se produce el estrés laboral crónico en profesiones que se describen como a la prestación de servicios, pero esto no se refiere a las profesiones que una de sus atribuciones es la atención a usuarios o clientes, sino se habla al contexto de una relación de persona a persona, ya que hace referencia a un

entorno laboral, y no de una relación de persona a producto o materia. Según los estudios previstos, ninguno se orientó a esta última analogía.

Cualquier acción planteada para dar solución a un problema llevando a cabo la ejecución del “Programa de prevención del síndrome de burnout” es con el fin de dar solución a un problema existente y planteado en el presente trabajo de investigación, ya que no se está evaluando si existe un problema o no, se evalúa el índice de burnout en los colaboradores, el instrumento de medición sirvió de apoyo en conocer en qué áreas y en medir el nivel de impacto que estaba causando en la institución y en los trabajadores.

La prevención es sustancial considerarla como estrategia para garantizar la salud en el trabajo, según una publicación de la OIT, en España, que indica que está dentro de los objetivos sobre la Estrategia en Salud Mental del Sistema Nacional de Salud; por lo que no es necesario encontrar un índice alto o afirmar que ya existe el síndrome de burnout, sino, tomar acciones correctivas de prevención evitaran en un futuro un costo administrativo porque al parecerlo puede causar períodos prolongados de recuperación como otras lesiones o enfermedades ocupacionales, según lo menciona NIOSH, en una publicación.

Es importante hacer hincapié que al llevar el programa para la solución de la problemática no garantiza una solución espontánea, no va a solucionar portentosamente todas las carencias y necesidades que existen dentro de la institución, porque esto depende de gran parte de un compromiso de ambas partes por igual, las acciones correctivas en sí no son la solución, si no, el llevarlas a cabo acompañadas de un grado de responsabilidad bilateral.

Dentro del desarrollo del trabajo de investigación, se hace referencia al tratamiento del síndrome de burnout como parte de la salud y seguridad ocupacional, pero a la fecha actual no ha entrado en vigor como enfermedad, dentro de la Clasificación Internacional de Enfermedades de la OMS, pero ya está reconocida como tal por la organización mencionada, y, aunque en términos formales no corresponda esa categoría, el impacto

que ocasiona en los trabajadores es suficiente para tratarlo desde su inicio como enfermedad para que su tratamiento también sea considerado necesario porque atenta contra la salud de los trabajadores y que se consideren las normativas o la legislación correspondiente para que las empresas e instituciones estén obligadas con la creación, desarrollo y ejecución de planes de prevención del estrés laboral prolongado crónico, o como es conocido también, síndrome de burnout.

En la última fase, analizaremos los resultados positivos obtenidos al implementar un programa diseñado para prever el síndrome de burnout dentro de la institución, y, que sea tratable con las fases propuestas y desarrolladas en el mencionado programa.

No existe un plan de acción específico y aplicable en general para tratar todos los problemas que causen el desarrollo del síndrome de burnout. Teóricamente se dice que existen muchas causas que pueden provocar el desarrollo del síndrome de burnout y, consecuentemente, existen diversas y variadas soluciones para tratar esta problemática o, como es considerada por la OMS, enfermedad. Pero en Guatemala, existe un acuerdo gubernativo, en donde nos confirma lo expuesto en las dos primeras líneas de este párrafo; en el acuerdo gubernativo, identificado con el número 229-2014, se refiere al estrés en el trabajo como la respuesta física y emocional que ocurre cuando los requerimientos del trabajo no se ajustan a las capacidades, recursos o necesidades del trabajador, por lo tanto, en el programa propuesto en este trabajo de investigación, se menciona que para su respectiva evaluación se pueden utilizar o determinar indicadores cualitativos, dado que las reacciones emocionales son subjetivas y no pueden medirse por medio de valores numéricos.

Adicional, cabe mencionar, que el acuerdo gubernativo mencionado, identifica a varios factores como causas que pueden contribuir a desarrollar el estrés laboral, por esa razón, es que las soluciones o estrategias propuestas dentro del programa pueden ser adaptables a cualquier situación y dependiendo de la problemática a dar solución, porque el fin es encontrar un vínculo saludable entre la institución, el puesto y el colaborador.

Asimismo, las instituciones como los seres humanos somos cambiantes, por lo mismo, no se pueden plantear acciones rígidas y cuadradas porque solo garantizaría que, dentro de un plazo, no muy lejano, esas acciones implementadas queden obsoletas y ya no sean funcionales ni para la institución como para el colaborador, volviendo nuevamente al ciclo de estrés laboral crónico prolongado.

Y, como lo menciona el tratado internacional C161-Convenio, en su arto. 1, literal i, que busca establecer y conservar un medio ambiente de trabajo seguro y sano que beneficie en una salud física y mental óptima, y el programa propuesto tiene como objetivo favorecer en este sentido al colaborador, y en consecuente, beneficia a la institución en la obtención del logro de resultados satisfactorios.

Aunque los factores determinantes de desarrollar el síndrome de burnout no tienen relación totalmente con la institución, pero si es responsabilidad de ella, garantizar la salud dentro del espacio laboral, ya que son considerados derechos laborales, porque como ya lo menciona Tonon, que este se puede desarrollar no solo con la interacción que se produce entre las características del entorno laboral, sino también, en las características personales del colaborador.

La manera de evaluarlo, la teoría se enfoca en resultados cuantitativos, pero no se debe solo de enfocar en cifras numéricas, es necesaria la observación en los patrones de conducta de los individuos puesto que puede presentar comportamientos fuera de lugar, por lo mismo, el estudio y análisis, no puede pretender ser en su totalidad objetivo, ya que tiene parámetros de medición subjetivos, esto se refiere a que no son tangibles.

El instrumento de medición utilizado es el llamado Maslach Burnout Inventory (MBI), pero está enfocado a los profesionales o mercados laborales de enseñanza, como se considera, según sus características, podría ser aplicado en una institución de fondo de pensiones, se decide adecuar sus planteamientos, más no alterar el instrumento para garantizar que los resultados sean objetivos y medibles adecuadamente con el fin que fue creada esta herramienta.

La teoría indica que de las variables sociodemográficas depende la forma más adecuada y asertiva para afrontar y prevenir el síndrome, pero se considera que, si los colaboradores están identificados con la institución porque se crea un vínculo con relación a la filosofía institucional, este factor no tendría mayor peso para aplicar acciones correctivas, ya que los colaboradores serían direccionados a un mismo fin, que se refiere al cumplimiento de los objetivos trazados por la institución. Por tal razón, la importancia que la organización contenga un ordenamiento y división de trabajo de acuerdo con la especialización del personal, sistema jerárquico definido, reglas que incluyan los derechos y deberes de los colaboradores, procedimientos para la resolución de problemas, incentivar las buenas relaciones interpersonales profesionales e impersonales y, la selección y promoción con bases técnicas.

No obstante, el estudio se enfoca más a los colaboradores, pero a la institución también se debe aplicar acciones correctivas, a esto se refiere a su organización, administración, dirección, control, liderazgo y evaluación.

Como toda empresa o institución que trabaja con personas, estas entidades tienen responsabilidad social, ética y estratégica, por lo tanto, la importancia de contribuir en la reducción del estrés manteniendo un balance entre el trabajo y la vida personal.

Para culminar, se menciona lo peculiar en la forma de operar de una entidad pública y privada, con relación a la manera de actuar ante esta problemática. Si bien, se dice teóricamente que no debe haber diferencias entre una y otra, si las hay, puede ser resultado de un tema social, pero en las entidades públicas, por temas de sindicato, principalmente, aunque existen otros factores, no se toman las medidas correctivas para que los colaboradores sean más productivos o por lo menos cumplan con su trabajo, al contrario en una entidad privada, en donde los colaboradores pueden actuar con mayor compromiso de cumplir con su trabajo, ya que si no es así, pueden ser despedidos, aunque esto puede violentar sus derechos. Es un tema bastante amplio en donde su alcance depende de muchos factores.

CONCLUSIONES

- El utilizar un instrumento para evaluar el síndrome de burnout y su incidencia en la productividad, es una oportunidad para utilizarla como una herramienta estratégica para garantizar el bienestar de la institución y del trabajador.
- Las causas y los factores de riesgo de padecer el síndrome son variables a cada colaborador, con relación a cada puesto de trabajo y dependiendo el vínculo con sus jefes inmediatos superiores. Con relación a la cultura de la institución, que está orientada a los resultados, con base que según las respuestas de las encuestas en donde se observa que la mayoría no conoce el plan estratégico de la institución, no todos reciben capacitaciones, se dan ascensos basados en disposiciones de las autoridades, y no conocen el Manual de Funciones de su puesto. Aunque se considere en los resultados que el personal está capacitado, calificado y con experiencia para la atención a los usuarios, no se conoce hasta qué grado es un sacrificio o sobre esfuerzo para llevarlo a cabo, dañando así su salud física, emocional y mental, porque el desempeño en este caso es considerado poco oportuno. Otro factor importante que considerar es que no se evalúa el cumplimiento de actividades ni el desempeño, por lo tanto, no hay oportunidades de mejora.
- Para cada colaborador existen variedad de necesidades, y dependiendo de la personalidad de cada uno de ellos, influyendo así, su percepción de la realidad con su insatisfacción laboral. Al evaluar los aspectos con mayor incidencia en donde se ven afectados los colaboradores, el 44% muestra cansancio emocional, el 56% muestra despersonalización y el 67% impacta negativamente en la realización personal dentro de la institución.
- El programa está diseñado para ser implementado de manera personalizada y estratégica a cada puesto de trabajo, ya que el estudio a realizar para tomar acciones a las diferentes problemáticas se basa en el desempeño actual de cada colaborador, como de las necesidades que cada uno de ellos posee con relación al ámbito laboral, con el fin de garantizar la productividad del trabajador dentro de la institución.

- Todo resultado debe ser medible, y por tal razón, el aplicar dentro del proceso de implementación del programa, la evaluación de la acción correctiva garantiza que la seguridad y salud ocupacional del colaborador, con base a los resultados de las acciones seleccionadas, con relación a los índices para medir el síndrome de burnout, consiguiendo paralelamente alcanzar los objetivos de la institución.
- La efectividad del programa diseñado para cada colaborador se mide con su implementación, de acuerdo con el índice que determine la administración de la institución; eso garantiza un control adecuado para medir los avances de productividad de los colaboradores, con el fin de eliminar, mejorar o crear estrategias, hasta lograr alinear la obtención de resultados de ambas partes, institución – colaborador.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere a las autoridades de la institución su participación en llevar a cabo el programa propuesto, con el fin de interesarse en el bienestar de los colaboradores como en el bienestar de la institución.
- Con relación a las causas y factores que pueden desarrollar el síndrome de burnout, iniciar por dar más énfasis a las de mayor incidencia, por cada colaborador, no de manera global sino específica.
- Fomentar la colaboración como equipo, aunque se vean afectados individualmente con relación a sus propias necesidades, que el equipo esté involucrado en el bienestar de ellos mismos y en consecuencia lo será para la institución.
- Se recomienda que la institución se comprometa a la capacitación y desarrollo de habilidades que puedan aportar a mejorar las condiciones dentro del ambiente laboral como la forma de llevar a cabo su trabajo.
- Es necesario en función de la implementación de la propuesta definir indicadores que denoten el asertividad del programa, para mejora de los resultados y garantizar el cumplimiento de las acciones, de las decisiones tomadas y acordadas por ambas partes.
- Se sugiere a la institución que no solo se realice una sola vez la aplicación del programa y que se dé el seguimiento adecuado. Que haya un compromiso de parte de la institución como de los colaboradores, para que el programa sea efectivo y continuo, y se informe periódicamente, iniciando cada 3 meses, luego 6 meses, finalmente, cada año, sobre los logros que obtiene la institución como el mejoramiento de la productividad de los colaboradores.

BIBLIOGRAFÍA

- Argueta R., A. (2008). El Disfraz de la Relación de Trabajo en Guatemala (Primera ed.). (A. Lacs Palomo, & S. Trujillo Bennett, Edits.) Guatemala, Guatemala: Unión Guatemalteca de Trabajadores.
- Arroba, T., & James, K. (1990). Cómo Manejar la Presión en el Trabajo. México: McGraw-Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V.
- Cano, M. (2017). Relación entre el síndrome de burnout y los factores laborales y personales de los profesores del nivel de secundaria de un colegio privado de la ciudad de Guatemala. Guatemala.
- Cialzeta, J. (2013). "El sufrimiento mental en el trabajo: Burnout en Médicos de un Hospital de Alta Complejidad, Corrientes. Córdoba, Argentina.
- Cólica, P. (2017). Neurociencias y Psicobiología del Estrés Laboral: Burnout en docentes, Personal de Salud y Hostigamiento laboral (1° ed.). Córdoba, Argentina: Brujas.
- Diario Oficial. (8 de agosto de 2020). Diario Oficial. Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional. Obtenido de Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional.
- Fernández García, R. (Junio de 2011). EL presentismo laboral. Una amenaza silenciosa. Riesgos Laborales, 6.
- Gudiel Morales, J. (2015). Síndrome de burnout en médicos residentes del Hospital Roosevelt, Guatemala, 2013. Guatemala.
- Lemus Nolasco, M. (2014). Síndrome de burnout en médicos residentes de primer año, de especialidades medico - quirúrgicas. Guatemala.
- Martínez Pérez , A. (2010). El síndrome de burnout, evolución conceptual y estado actual de la gestión. Vivat Academia, 42-80.

Ministerio de Trabajo y Previsión Social. (23 de julio de 2014). Ministerio de Trabajo.
Obtenido de Acuerdo Gubernativo 229-2014.

Orama Viera, A. (2013). Estrés laboral y síndrome de burnout en docentes cubanos de enseñanza primaria. La Habana, Cuba.

Tonon, G. (2003). Calidad de vida y desgaste profesional: una mirada del síndrome del burnout. Buenos Aires, Argentina: Espacio.

Universia Es. (2015). Características y consecuencias del síndrome de burnout.
Universia.

EGRAFÍA

Apiquian Guitart, A. (27 de abril de 2007). UCM. Obtenido de <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-30022/sindrome%20burnout.pdf>

Ariño Lecina, E. (12 de Octubre de 2012). Busco un Trabajo. Recuperado el 15 de Julio de 2019, de Busco un Trabajo: (<https://buscountrabajo.es/marca-personal-2/curriculum/presentismo-laboral/>)

Castillo Ramírez, S. (6 de agosto de 2000). Scielo. Obtenido de https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-00152001000100004

García Marín, G. A. (diciembre de 2016). Core. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/326424188.pdf>

Gonzalez Acabal , M. (mayo de 2014). Universidad Rafael Landívar. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Gonzalez-Mayra.pdf>

Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional (NIOSH). (3 de junio de 2020). Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades. Obtenido de Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades: <https://www.cdc.gov/spanish/niosh/topics/estres.html>

Intriago Miranda, S. A. (diciembre de 2019). Universidad Internacional del Ecuador. Obtenido de Repositorio Digital: <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4090/1/T-UIDE-2304.pdf>

Ley de Prevención de Riesgos Laborales. (s.f.). UB. Obtenido de UB: <https://www.ub.edu/ossma/wp-content/uploads/2016/02/ley-prevencion-riesgos-laborales.pdf>

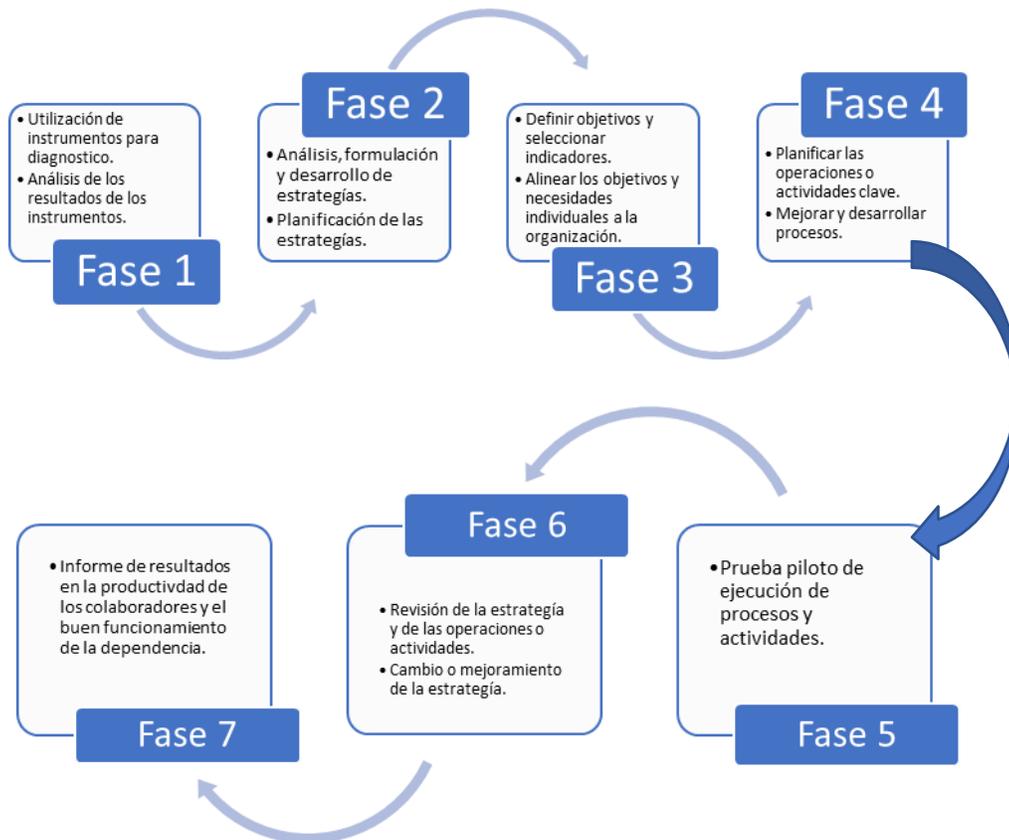
Mouzo Quintáns, J. (28 de mayo de 2019). EL PAÍS. Obtenido de EL PAÍS: https://elpais.com/sociedad/2019/05/27/actualidad/1558956228_933147.html

NTX. (23 de marzo de 2016). INFORMADOR.MX. Obtenido de INFORMADOR.MX: <https://www.informador.mx/Economia/Ausentismo-por-estres-laboral-cuesta-a-empresas-20160323-0136.html>

- Olivares Faundez, V. (2019). Scielo. Obtenido de Ciencia y trabajo:
<https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v19n58/0718-2449-cyt-19-58-00059.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. (28 de abril de 2016). ILO. Obtenido de ILO:
<https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2016/490658.pdf>
- Perez Porto, J., & Merino, M. (2013). Definición.DE. Obtenido de Definición.DE:
<https://definicion.de/presentismo/>
- QuestionPro. (2019). Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/>
- Quinlan, M. (2001-2002). World Health Organization. Obtenido de
https://www.who.int/occupational_health/publications/newsletter/en/gohnet2s.pdf
- Rodríguez, M. (julio de 2020). Uson. Obtenido de
<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19054/Capitulo2.pdf>
- Sanchez, L. (7 de abril de 2010). emprendepyme.net. Obtenido de emprendepyme.net:
<https://www.emprendepyme.net/tecnicas-e-instrumentos-para-detectar-las-necesidades-de-capacitacion.html>
- SoyEntrepreneur. (16 de Julio de 2009). Entrepreneur. Obtenido de Entrepreneur:
<https://www.entrepreneur.com/article/262599>
- Universitat de Valencia. (13 de junio de 2016). Universidad de Valencia. Obtenido de
Master Universitario en Prevención en Riesgos Laborales:
<https://www.uv.es/uvweb/master-prevencion-riesgos-laborales/es/blog/sindrome-burnout-administracion-publica-1285959319425/GasetaRecerca.html?id=1285971870234>

ANEXOS

1. Diagrama del Proceso de Implementación.



2. Cuestionario de Maslach Burnout Inventory (MBI).

	Nunca / Ninguna vez	Casi nunca / Pocas veces al año	Algunas Veces / Una vez al mes o menos	Regularmente / Pocas veces al mes	Bastantes Veces / Una vez por semana	Casi siempre / Pocas veces por semana	Siempre / Todos los días
	0	1	2	3	4	5	6
1. Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo							
2. Me siento cansado al final de la jornada de trabajo							
3. Me siento fatigado cuando me levanto por la mañana y tengo que ir a trabajar							
4. Comprendo fácilmente cómo se sienten los pacientes							
5. Creo que trato a algunos pacientes como si fueran objetos impersonales							
6. Siento que trabajar todo el día con la gente me cansa							
7. Siento que trato con mucha eficacia los problemas de mis pacientes							
8. Siento que mi trabajo me está desgastando							
9. Siento que estoy influyendo positivamente a través de mi trabajo, en la vida de otras personas							
10. Siento que me he vuelto más insensible con la gente desde que ejerzo esta profesión							
11. Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente							
12. Me siento con mucha energía en mi trabajo							
13. Me siento frustrado en mi trabajo							
14. Siento que estoy demasiado tiempo en mi trabajo							
15. Siento que realmente no me importa lo que les ocurra a mis pacientes							
16. Siento que trabajar directamente con personas me produce estrés							
17. Siento que puedo crear con facilidad un clima agradable con mis pacientes							
18. Me siento estimulado después de trabajar con mis pacientes							
19. Creo que consigo muchas cosas valiosas con mi profesión							
20. Me siento como si estuviera al límite de mis posibilidades							
21. Siento que en mi trabajo los problemas emocionales de forma adecuada							
22. Siento que los pacientes me culpan de alguno de sus problemas							

Subescalas:

Subescala	Código	Ítems	Número de ítems	Puntaje por ítem	Puntaje por subescala	Indicios Burnout
Agotamiento emocional	EE	1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20	9	De 0 a 6	De 0 a 54	Más de 26
Despersonalización	DP	5, 10, 11, 15, 22	5	De 0 a 6	De 0 a 30	Más de 9
Realización personal	PA	4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21	8	De 0 a 6	De 0 a 48	Menos de 34

Valoración:

Subescala	Bajo	Medio	Alto
Agotamiento emocional	De 0 a 18	De 19 a 26	De 27 a 54 (*)
Despersonalización	De 0 a 5	De 6 a 9	De 10 a 30 (*)
Realización personal	De 0 a 33 (*)	De 34 a 39	De 40 a 56

Fuente: Cuestionario de Maslach Burnout Inventory (MBI).

3. Para medir el área de impacto del síndrome de burnout.

Conteste con qué frecuencia estas situaciones le molestan en su trabajo.

(Raramente) 1-2-3-4-5-6-7-8-9 (Constantemente)

A	IMPOTENCIA	
1	No puedo darle solución a los problemas que se me asignan	
2	Estoy atrapado en mi trabajo sin opciones.	
3	Soy incapaz de influenciar en las decisiones que me afectan. Estoy incapacitado y no hay nada que pueda hacer al respecto.	
B	DESINFORMACIÓN	
4	No estoy claro sobre las responsabilidades en mi trabajo. No tengo la información necesaria para trabajar bien.	
C	CONFLICTO	
6	Me siento atrapado en medio. Debo satisfacer demandas conflictivas.	
7	Estoy en desacuerdo con las personas en mi trabajo. Debo violar procedimientos para hacer mi trabajo.	
D	POBRE TRABAJO DE EQUIPO	
8	Mis compañeros de trabajo me subestiman. La dirección muestra favoritismo.	
9	La burocracia interfiere con la realización de mi trabajo. Las personas en mi trabajo compiten en vez de cooperar.	
E	SOBRECARGA	
10	Mi trabajo interfiere con mi vida personal.	
11	Tengo demasiadas cosas que hacer en muy poco tiempo. Debo trabajar en mi propio tiempo.	
12	Mi carga de trabajo es abrumadora.	
F	ABURRIMIENTO	
13	Tengo pocas cosas que hacer.	
14	El trabajo que realizo actualmente no está acorde con mi calificación. Mi trabajo no es desafiante.	
15	La mayoría del tiempo la utilizo en labores de rutina.	
G	POBRE RETROALIMENTACIÓN	
16	No sé qué es lo que hago bien o mal.	
17	Mi superior (supervisor) no me retroalimenta en mi trabajo. Obtengo la información demasiado tarde para utilizarla.	
18	No veo los resultados de mi trabajo	
H	CASTIGO	
19	Mi superior (supervisor) es crítico.	
20	Los créditos por mi trabajo los obtienen otros. Mi trabajo no es apreciado.	
21	Soy culpado por los errores de otros.	

I	ALINEACIÓN	
22	Estoy aislado de los demás.	
23	Soy solo un eslabón en la cadena organizacional.	
24	Tengo poco en común con las personas con las que trabajo.	
25	Evito decirles a las personas donde trabajo y que cosa.	
J	AMBIGÜEDAD	
26	Las reglas están cambiando constantemente. No sé que se espera de mí.	
27	No existe relación entre el rendimiento y el éxito.	
28	Las prioridades que debo conocer no están claras para mí.	
K	AUSENCIA DE RECOMPENSAS	
29	Mi trabajo no me satisface. Tengo realmente pocos éxitos	
30	El progreso en mi carrera no es lo que he esperado	
31	Nadie me respeta.	
L	CONFLICTO DE VALORES	
32	Debo comprometer mis valores.	
33	Las personas desaprueban lo que hago. No creo en la Institución.	
34	Mi corazón ni está en mi trabajo.	

Puntuación	Riesgo de Burnout	Recomendaciones
De 48 a 168	Bajo	Tome decisiones
Entre 169 a 312	Moderado	Desarrolle un plan para corregir las áreas problema
Más de 313 (Max.432)	Alto	Necesidad urgente de acciones correctivas

Fuente: Cuestionario de Maslach Burnout Inventory (MBI).

4. Cuestionario sobre datos generales demográficos.

Cuestionario a las autoridades y colaboradores para conocer las variables sociodemográficas de la población, ya que son factores que tienen relación con el comportamiento y las capacidades de las personas.

Datos Generales

Área de trabajo: _____

Cuestionario:

1. Género:

Femenino _____ Masculino _____

2. ¿Cuántos años labora para esta institución?

Menos de 15 años _____

De 15 a 20 años _____

De 20 a 25 años _____

Más de 25 años _____

3. Su nivel de educación es:

Primaria _____

Diversificado _____

Universitario _____

Postgrados _____

4. ¿Cómo orienta la misión, visión y objetivos de esta institución?

Plan estratégico nacional _____

Plan estratégico regional _____

Plan estratégico distrital _____

5. ¿Cómo efectúan la selección de personal o ascensos dentro de la institución?

Por experiencia laboral _____

Por merecimientos _____

Otros _____

6. ¿Cuenta la institución con un plan estratégico?

Si _____ No _____

7. ¿Se ha dado capacitación al recurso humano de esta institución?

Si _____ No _____

¿En qué área? _____

¿Con qué frecuencia? _____

8. ¿Cómo se regula la gestión del talento humano respecto a las actividades designadas a cada uno?

Manual _____

Reglamentos _____

Disposiciones _____

Ninguna _____

9. ¿Conoce el Manual de Funciones para su puesto de trabajo?
 Si _____ No _____

10. ¿Esta institución cuenta con personal capacitado y calificado?
 Si _____ No _____
 ¿Por qué? _____

11. ¿Cómo se evalúa el cumplimiento de las actividades del personal de esta institución?
 Por objetivos del puesto _____
 Por resultados _____
 Por tiempo invertido No
 se evalúa _____

12. ¿Realizan programas de evaluación de desempeño?
 Si _____ No _____
 ¿Cada cuando los evalúan? _____
 ¿Quién los evalúa? _____

13. ¿Cómo calificaría el desempeño del personal en la atención al cliente?
 Muy oportuno _____
 Oportuno Poco
 oportuno Nada
 oportuno _____

14. ¿La institución cuenta con personal calificado y con experiencia para atender al usuario con el fin de orientarlo o aclarar dudas?
 Si _____ No _____

15. ¿Cuáles son las causas principales para que esta institución no sea calificada como eficiente?
 Sentido de pertinencia _____
 Comprometimiento _____
 Responsabilidad en las labores Falta
 de equipamiento _____
 Falta de personal _____
 Espacio físico _____

Fuente: Adaptada de Sevillano, A. Amparito, 2011.

5. Presentación del programa.

Elaboró: TNPS	PROGRAMA DE PREVENCIÓN DEL SÍNDROME DE BURNOUT	Aplicable a: Personal de la institución.
Fecha: julio 2020	Institución autónoma y descentralizada de fondo de pensiones	

Contenido

Introducción

Justificación

Objetivos

Objetivo General

Objetivos Específicos

Generalidades

Reseña Histórica

Distribución del personal y datos sociodemográficos

Políticas de salud ocupacional

Recursos

Humanos

Financieros

Físicos

Cronograma

Elementos por considerar para realizar el cronometrar las actividades

Metodología

Pasos básicos en la gestión de riesgo

Diagnóstico de las condiciones del trabajo

Indicadores útiles para detectar situaciones de riesgo

Estrategias para determinar la existencia de riesgos

Instrumentos y procedimientos

Elementos por considerar para potencializar la participación

Planeación, prevención e intervención

Elaboración y aplicación de un plan de acción

Medidas preventivas ante el burnout

Intervención ante la existencia del síndrome de burnout

Evaluación y seguimiento del programa

Evaluar la intervención

Registros

Seguimiento

Elaboró: TNPS	PROGRAMA DE PREVENCIÓN DEL SÍNDROME DE BURNOUT	Aplicable a: Personal de la institución.
Fecha: julio 2020	Institución autónoma y descentralizada de fondo de pensiones	

Introducción

Tomando en cuenta que el estrés laboral crónico, interfiere en el desarrollo normal de las actividades de los colaboradores, con las correspondientes implicaciones a nivel familiar y social, el presente Programa de prevención del síndrome de burnout está encaminado a proteger la salud de los colaboradores de una institución autónoma y descentralizada de fondo de pensiones, a través de la implementación de estrategias, contribuyendo al logro de un ambiente laboral mejorado y por ende de una mayor productividad.

En consideración de ello, este documento tiene el fin de buscar el compromiso y poner en práctica las acciones y medidas necesarias que mejoren y mantengan las condiciones favorables laborales para el colaborador y la institución, brindando a los colaboradores un espacio seguro para trabajar logrando con eficiencia las funciones de la entidad.

Elaboró: TNPS	PROGRAMA DE PREVENCIÓN DEL SÍNDROME DE BURNOUT	Aplicable a: Personal de la institución.
Fecha: julio 2020	Institución autónoma y descentralizada de fondo de pensiones	

Justificación

Para un ambiente de trabajo saludable es importante optimizar las condiciones del lugar de trabajo y en dónde la institución se compromete a prevenir problemas de estrés en el lugar de trabajo, porque contribuye no sólo a una mayor productividad sino a la motivación, satisfacción y mejor calidad de vida de sus colaboradores.

Con el “Programa de prevención del síndrome de burnout” se dispondrá de los recursos necesarios para atender los requerimientos de los trabajadores respecto a su salud y el medio ambiente laboral, al tiempo se dará cumplimiento a las pautas acordadas y a la normativa administrativa que está afecta la institución. Como parte de ello es importante tomar en cuenta el tratamiento que se brindará a cada problema para su solución, la normativa vigente, como los descriptores y perfiles del puesto que ya están formuladas dentro del catálogo de puestos.

Para la ejecución de este programa es necesario reconocer que no existe ninguna técnica sencilla capaz de tratar de forma efectiva el síndrome de burnout y que habitualmente se utiliza un modelo de intervención de varios componentes integrados de forma complementaria.

Elaboró: TNPS	PROGRAMA DE PREVENCIÓN DEL SÍNDROME DE BURNOUT	Aplicable a: Personal de la institución.
Fecha: julio 2020	Institución autónoma y descentralizada de fondo de pensiones	

Objetivos

Objetivo General

Definir y desarrollar estrategias en las actividades para la prevención del síndrome de burnout, con el fin de mejorar las condiciones laborales de los trabajadores, aumentando su productividad para lograr alcanzar los objetivos de la institución.

Objetivos Específicos

- Identificar situaciones de estrés laboral.
- Formular estrategias de prevención de estrés.
- Seleccionar indicadores de medición de resultados.
- Planificar las operaciones o actividades clave para mejorar y desarrollar procesos.

Elaboró: TNPS	PROGRAMA DE PREVENCIÓN DEL SÍNDROME DE BURNOUT	Aplicable a: Personal de la institución.
Fecha: julio 2020	Institución autónoma y descentralizada de fondo de pensiones	

Generalidades

Nombre: Fondo de Pensiones del personal de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Ubicación: Universidad de San Carlos de Guatemala, ciudad Universitaria, zona 12, ciudad de Guatemala, municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

Actividad Económica: Corresponde al sector de la Administración Pública.

Este tiene por objeto asegurar a todos los trabajadores de la universidad, afiliados al mismo, el goce de una pensión al retirarse del servicio, por invalidez, cumpliendo con los requisitos estipulados para su efecto, y, al ocurrir su fallecimiento, proteger a los beneficiarios con un seguro de vida y con pensiones de viudez y orfandad. Asimismo, tiene por objeto compensar al trabajador afiliado, en forma opcional para él y como alternativa a las demás prestaciones, en caso de su retiro voluntario o por despido. Adicional, dentro de sus servicios, otorga préstamos a afiliados y jubilados - pensionados. Las disposiciones generales que rigen al Plan de Prestaciones para su efecto se encuentran concretas en el Reglamento del Plan de Prestaciones del Personal de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Reseña Histórica

La Universidad de San Carlos de Guatemala el 08 de enero de 1966 creó el “Plan de Jubilaciones y Seguro de Vida del personal de la Universidad de San Carlos de Guatemala”, en lo sucesivo se denominó como “**Plan de Prestaciones de la Universidad de San Carlos**”, de acuerdo con el punto Noveno del Acta No. 911 celebrada por el Consejo Superior Universitario.

Elaboró: TNPS	PROGRAMA DE PREVENCIÓN DEL SÍNDROME DE BURNOUT	Aplicable a: Personal de la institución.
Fecha: julio 2020	Institución autónoma y descentralizada de fondo de pensiones	

Distribución del personal y datos sociodemográficos

Cuenta con 29 colaboradores para su adecuado funcionamiento, entre ellos está incluido el personal de mantenimiento, administrativo y jefaturas. Entre los colaboradores, la mayoría son de género femenino en comparación con el género masculino, siendo 17 mujeres y 12 hombres. La mayoría oscila entre la edad de los 20 y 60 años. Gran parte del personal ha laborado para la institución entre 1 a 15 años. Son de diferente nivel educacional, prevaleciendo el diversificado.

Políticas de salud ocupacional

La administración en conjunto con la comisión asignada por ella misma, conscientes de la importancia de brindar ambientes de trabajo seguros, con el fin de garantizar que el personal sea productivo y cumpla con la obtención de resultados positivos para la institución, adquiere un compromiso con el diseño, la implementación y la revisión periódica del presente programa.

Para ello debe de asignar personal responsable para coordinar y dirigir las fases a desarrollar para lograr la implementación de estrategias.

Funciones de la comisión que participará en el desarrollo del programa de prevención del síndrome de burnout:

- a. Participar en la elaboración, puesta en práctica y evaluación de la política y programa de gestión de prevención.
- b. Promover iniciativas sobre procedimientos para la efectiva prevención, pudiendo colaborar en la corrección de las deficiencias existentes.

Investigar objetivamente las causas que motivaron los efectos del estrés laboral y las enfermedades profesionales, proponiendo las medidas de seguridad necesarias para evitar su repetición; en caso de que la administración no atienda las recomendaciones emitidas por la comisión, cualquier interesado podrá denunciarlo como falta a lo acordado.

Elaboró: TNPS	PROGRAMA DE PREVENCIÓN DEL SÍNDROME DE BURNOUT	Aplicable a: Personal de la institución.
Fecha: julio 2020	Institución autónoma y descentralizada de fondo de pensiones	

- c. Proponer a la administración, la adopción de medidas de carácter preventivo, pudiendo a tal fin efectuar propuestas por escrito.
- d. Instruir a los trabajadores y trabajadoras sobre las medidas a adoptar, observando las acciones que comprometen a generar más tensión y proporcionar recomendaciones para superarlas.
- e. Inspeccionar periódicamente las medidas o acciones tomadas para darles el seguimiento correspondiente a fin de recomendar medidas correctivas.
- f. Vigilar el cumplimiento del presente programa y de las recomendaciones que emita.
- g. Elaborar un propio reglamento de funcionamiento interno, para divulgación y conocimiento de todos los involucrados de los aspectos considerados para prevenir el síndrome de burnout.

Recursos

Humanos:

Administración de la institución.

Integrantes de la comisión.

Personal involucrado en los procesos pertinentes a analizar.

Financieros:

Contar con el presupuesto mínimo para llevar a cabo acciones con el fin de mejorar el desarrollo del trabajo de los colaboradores.

Físicos:

Espacios de lugares de trabajo, mobiliario, equipo, papelería y útiles de oficina.

Elaboró: TNPS	PROGRAMA DE PREVENCIÓN DEL SÍNDROME DE BURNOUT	Aplicable a: Personal de la institución.
Fecha: julio 2020	Institución autónoma y descentralizada de fondo de pensiones	

Cronograma

Definir las tareas

Definición de todas las actividades que se realizarán dentro de la ejecución del plan de acción.

Detalle de la descripción de las tareas.

Dividir en actividades complementarias.

Definir tiempos:

Asignar un tiempo de ejecución razonable.

Para cálculos aplicar la experiencia en la ejecución de acciones similares o consultar a fuentes especializadas.

Relación entre tareas:

Definir tareas de carácter simultaneo.

Definir tareas que no pueden realizarse hasta la finalización de las que le preceden.

Restricciones:

Considerar las tareas que tienen determinantes condicionantes (que solo se pueden realizar en determinados momentos o que están sujetas a factores externas).

Recursos disponibles:

Definir las personas involucradas, los materiales a utilizar y necesarios, los medios económicos para llevar a cabo el plan de acción.

Análisis y revisión:

Verificar los tiempos.

Verificar la calidad de las tareas realizadas (identificación de fallos y la implementación de mejoras o cambios).

Elaboró: TNPS	PROGRAMA DE PREVENCIÓN DEL SÍNDROME DE BURNOUT	Aplicable a: Personal de la institución.
Fecha: julio 2020	Institución autónoma y descentralizada de fondo de pensiones	

Metodología

Pasos básicos en la gestión de riesgo

Es una estrategia de solución de problemas, aplicado en este programa a problemas relacionados con la salud y seguridad laboral.

Además, constituye un medio de mejora permanente del trabajo y de las condiciones laborales, y, por consiguiente, favorece la salud del trabajador mejorando su productividad y de la entidad consiguiendo el logro de sus objetivos.

Para este programa se sigue un ciclo que está integrado por 5 fases, que es el ciclo que se tomará en cuenta para llevar a cabo la ejecución del presente programa.

1. Análisis de la situación y evaluación del riesgo.
2. Elaboración de un plan de actuación para reducir el riesgo de estrés laboral.
3. Puesta en marcha el plan de actuación.
4. Evaluación del plan de actuación.
5. Lecciones aprendidas y adopción de nuevas medidas basadas en los resultados de la evaluación.

Elaboró: TNPS	PROGRAMA DE PREVENCIÓN DEL SÍNDROME DE BURNOUT	Aplicable a: Personal de la institución.
Fecha: julio 2020	Institución autónoma y descentralizada de fondo de pensiones	

Diagnóstico de las condiciones del trabajo

¿Para qué?

Objetivar los problemas.

Evaluar su dimensión colectiva.

Convencer a las autoridades de la necesidad de profundizar.

Detectar los estresores de origen laboral, las fuentes de estrés.

Identificar los trabajadores expuestos y/o más afectados.

¿Quién?

Personal interno: con legitimidad, buen conocedor de la institución, con acceso a datos de condiciones de trabajo y salud.

Personal especializado (a menudo externo) y percibido como imparcial.

Comisión conformada.

¿Cómo?

Recoger indicadores de riesgo psicosocial ya existentes.

Un primer análisis permite sacar conclusiones.

Uso posterior para el seguimiento y evaluación de las acciones preventivas.

Diseñando una estrategia.

Combinando técnicas cuantitativas y cualitativas.

Papel de la comisión.

Elaboró: TNSP	PROGRAMA DE PREVENCIÓN DEL SÍNDROME DE BURNOUT	Aplicable a: Personal de la institución.
Fecha: julio 2020	Institución autónoma y descentralizada de fondo de pensiones	

Indicadores útiles para detectar situaciones de riesgo.

Relacionados con el funcionamiento de la institución:

- Tiempo de trabajo: duración media absentismo, número de trabajadores con horarios atípicos, entre otros.
- Movimiento de personal: tasa de rotación, puestos no ocupados, tasa de temporalidad.
- Actividad de la institución: defectos de servicio, retrasos, quejas de usuarios internos o externos.
- Relaciones laborales: causas de tensión y conflictos reiterados, entre otros.

Relacionados con la salud y seguridad de los trabajadores:

- Accidentes de trabajo: frecuencia, gravedad, entre otras.
- Enfermedades profesionales: tasa trastornos músculo-esqueléticos, entre otras.
- Patologías diagnosticadas: hipertensión, depresión, entre otras.
- Otros signos de enfermedad: número de síntomas físicos o emocionales, consumo de psicótropos, crisis de ansiedad, entre otras.
- Situaciones alarmantes: acoso sexual, acoso moral, violencia interna o externas, entre otras.
- Deterioro del rendimiento y de la productividad.

Estrategias para determinar la existencia de riesgos

- Preguntar a los empleados de forma directa acerca de sus problemas laborales y si consideran que su trabajo puede afectar negativamente a su salud.
- Pedir a los empleados que definan cuáles son los tres aspectos más positivos de su trabajo y cuáles son los tres aspectos más negativos, y si consideran que alguno de ellos le somete a demasiada presión.

Elaboró: TNPS	PROGRAMA DE PREVENCIÓN DEL SÍNDROME DE BURNOUT	Aplicable a: Personal de la institución.
Fecha: julio 2020	Institución autónoma y descentralizada de fondo de pensiones	

- Puede realizar a los empleados preguntas más específicas, como guiándose de los síntomas que causa el estrés prolongado, analizando si alguno de esos posibles problemas les afecta en el desarrollo de su trabajo.
- Realizar preguntas concebidas específicamente para un contexto laboral determinado, suelen ser más útiles que las preguntas generales a la hora de elaborar medidas futuras.
- Vigilar con regularidad la falta de asistencia en el trabajo por enfermedad, la rotación de personal, el rendimiento, los accidentes y errores con el fin de determinar cualquier exceso, cambio o tendencia que se produzca.

Instrumentos y procedimientos

Las herramientas por utilizar pueden ser tanto cualitativas (observación, entrevistas, grupos de discusión, entre otros), como cuantitativas (cuestionarios, análisis de datos y registros disponibles en la institución, entre otros). Su uso es complementario y no excluyente, y responderá a la estrategia de medición que previamente debe haberse definido y planificado, adaptándose a las condiciones particulares de la institución y la situación.

Proponer a la Administración que formalice explícitamente su acuerdo de continuar adelante con la acción preventiva más allá del estudio de los problemas, por escrito.

Esta fase debe desembocar en un plazo razonable para aplicar acciones. Evitar recoger tanta información para disminuir el riesgo de no saber establecer las prioridades.

Para que los resultados de la aplicación de un cuestionario sean fiables y permitan obtener información con verdadera utilidad preventiva, la muestra a la que se aplica debe tener un tamaño mínimo y ser representativa de la población a estudiar.

Elaboró: TNPS	PROGRAMA DE PREVENCIÓN DEL SÍNDROME DE BURNOUT	Aplicable a: Personal de la institución.
Fecha: julio 2020	Institución autónoma y descentralizada de fondo de pensiones	

Elementos por considerar para potencializar la participación

- Nivel de participación: participación de calidad, activa, a lo largo de todas las etapas del proceso, reconociendo a los trabajadores como expertos para conseguir su involucramiento.
- Agentes intervinientes: administración, trabajadores y sus representantes (la comisión), jefaturas.
- Mecanismos: crear una comisión de trabajo con condiciones necesarias como personas adecuadas, tiempo, formación suficiente, clima de confianza y credibilidad.

Planeación, prevención e intervención

Partir de situaciones reales, buscar soluciones específicas

La primera condición requerida es que la intervención se base en necesidades reales. Eso conlleva un adecuado análisis de los riesgos, utilizando herramientas y procedimientos rigurosos.

Planificar y diseñar estrategias a largo plazo:

- Establecer objetivos.
- Prever los recursos necesarios.
- Evaluar la intervención.

Implicar y establecer procesos de participación:

- Algo más que dar información.
- Quienes tienen algo que decir.
- Mecanismos de participación.

Elaboró: TNPS	PROGRAMA DE PREVENCIÓN DEL SÍNDROME DE BURNOUT	Aplicable a: Personal de la institución.
Fecha: julio 2020	Institución autónoma y descentralizada de fondo de pensiones	

¿Para qué?

Dar a conocer el diagnóstico a toda la organización, de manera que hagan suyos los resultados.

Animarlos a buscar y aplicar soluciones y establecer un plan de acción.

Identificar acciones para reducir las fuentes de estrés.

Priorizar dichas acciones.

¿Quién?

El personal especializado que ha hecho el diagnóstico al equipo de trabajo.

La comisión al resto de actores.

La comisión, con o sin ayuda de asesores externos.

Trabajadores/mandos directamente afectados por un tema, con ayuda de la comisión.

Autoridades, que decide y asigna los medios adecuados.

¿Cómo?

Presentación oral a la Administración.

Reuniones informativas con los trabajadores.

Informe escrito para difusión en la institución.

La comisión jerarquiza los temas.

Para los temas prioritarios de la comisión y los equipos de trabajadores identifican acciones.

Un resumen de todo ello se hace llegar a la Administración para que decida sobre la planificación y aplicación.

Elaboró: TNPS	PROGRAMA DE PREVENCIÓN DEL SÍNDROME DE BURNOUT	Aplicable a: Personal de la institución.
Fecha: julio 2020	Institución autónoma y descentralizada de fondo de pensiones	

Elaboración y aplicación de un plan de acción

Esta etapa requiere mucho trabajo colectivo, de discusión en grupo. Prever el tiempo necesario para que la participación en los grupos no tenga ninguna repercusión negativa para las personas que los componen. Es recomendable limitar el número de sugerencias a aquellas que son factibles de aplicar desde la institución: es más importante la calidad que la cantidad de las acciones. También debe evaluarse previamente la capacidad de la institución para poner en práctica las acciones identificadas.

El grupo de trabajo prioriza los riesgos a abordar basándose en los resultados del diagnóstico en profundidad y atendiendo a los criterios preventivos habituales (empezar por los estresores más frecuentes, los más graves, los que afectan a mayor número de personas, etc.).

Para proponer acciones correctoras y de mejora sobre los temas prioritarios es recomendable crear grupos de trabajadores afectados directamente por un tema que, ayudados por la comisión, discutirán sobre las posibles medidas a aplicar y las jerarquizarán. La propuesta resultante se envía a la Administración.

Medidas preventivas ante el burnout

La prevención del síndrome de burnout es compleja, pero cualquier tipo de técnica adecuada y aplicada correctamente en el tratamiento del estrés se considera una técnica válida de intervención.

Nivel organizativo

- Realizar la identificación y evaluación de riesgos psicosociales, modificando aquellas condiciones específicas y antecedentes que promueven la aparición del síndrome de burnout.
- Establecer programas de acogida que integren un trabajo de ajuste entre los objetivos de la organización y los percibidos por el individuo.
- Establecer mecanismos de feedback o retroinformación del resultado del trabajo.
- Promover el trabajo en equipo. Disponer de oportunidades para la formación continua y desarrollo del trabajo.

Elaboró: TNPS	PROGRAMA DE PREVENCIÓN DEL SÍNDROME DE BURNOUT	Aplicable a: Personal de la institución.
Fecha: julio 2020	Institución autónoma y descentralizada de fondo de pensiones	

- Aumentar el grado de autonomía y control del trabajo, descentralizando la toma de decisiones.
- Disponer del análisis y la definición de los puestos de trabajo, evitando ambigüedades y conflictos de roles. Establecer objetivos claros para los profesionales.
- Establecer líneas claras de autoridad y responsabilidad.
- Definición de competencias y responsabilidades. Es esencial conseguir un diseño óptimo de las funciones y responsabilidades propias de la actividad laboral para reducir el estrés de esta.
- Regular las demandas en lo referente a la carga de trabajo y adecuarla.
- Mejorar las redes de comunicación y promover la participación en la organización.
- Fomentar la colaboración y no la competitividad en la organización.
- Fomentar la flexibilidad horaria.
- Favorecer y establecer planes de promoción transparentes e informar de los mismos.
- Crear, si no se puede eliminar el foco del riesgo, grupos de soporte para proteger de la ansiedad y la angustia.
- Promover la seguridad en el empleo.
- Facilitar a los trabajadores de los recursos adecuados para conseguir los objetivos de trabajo.
- Horario de trabajo (diseñar los horarios de trabajo de manera que eviten conflictos con las exigencias y responsabilidades externas al trabajo. Los horarios de los turnos rotatorios deben ser estables y predecibles).
- Participación/control (favorecer que los trabajadores aporten ideas a las decisiones o acciones que afecten a su trabajo).
- Carga de trabajo (comprobar que las exigencias de trabajo sean compatibles con las capacidades y recursos del trabajador y permitir su recuperación después de tareas físicas o mentales particularmente exigentes).

Elaboró: TNPS	PROGRAMA DE PREVENCIÓN DEL SÍNDROME DE BURNOUT	Aplicable a: Personal de la institución.
Fecha: julio 2020	Institución autónoma y descentralizada de fondo de pensiones	

- Contenido (diseñar las tareas de forma que confieran sentido, estímulo y la oportunidad de hacer uso de las capacitaciones).
- Roles (definir claramente los roles y responsabilidades en el trabajo).
- Entorno social (crear oportunidades para la interacción social, incluidos el apoyo social y la ayuda directamente relacionada con el trabajo).

Nivel interpersonal

- Es preciso fortalecer los vínculos sociales entre los trabajadores, favorecer el trabajo en grupo y evitar el aislamiento. Formarles en estrategias de colaboración y cooperación grupal.
- Promover y planificar el apoyo social en el trabajo.
- Se recomienda realizar grupos de apoyo para discutir la relación con el trabajo por parte de los profesionales.
- Dirigir bien y con un estilo adecuado. Formar a los gestores en ello.
- Entrenamiento en habilidades sociales.
- Es preciso establecer sistemas democráticos-participativos en el trabajo.
- Consolidar la dinámica grupal para aumentar el control del trabajador sobre las demandas psicológicas del trabajo.
- Establecer trabajos de supervisión profesional (en grupo) a los trabajadores.
- Se tienen que apoyar las interacciones sociales entre los trabajadores fuera del trabajo: juegos, hobbies, celebraciones, entre otros.

Nivel individual

- Realizar una orientación profesional al inicio del trabajo.
- Es importante tener en cuenta la diversificación de las tareas y la rotación en las mismas.
- Poner en práctica programas de formación continua y reciclaje.
- Mejorar los recursos de resistencia y proteger a la persona para afrontar las situaciones estresantes.
- Formar en la identificación, discriminación y resolución de problemas.

Elaboró: TNPS	PROGRAMA DE PREVENCIÓN DEL SÍNDROME DE BURNOUT	Aplicable a: Personal de la institución.
Fecha: julio 2020	Institución autónoma y descentralizada de fondo de pensiones	

- Entrenar en el manejo de la ansiedad y el estrés en situaciones inevitables de relación con el usuario.
- Implementar cambios de ambiente de trabajo.
- Entrenamiento en el manejo de la distancia emocional con el usuario, manteniendo un equilibrio entre la sobre implicación y la indiferencia.
- Establecer programas de supervisión profesional individual.
- Aumentar los recursos o habilidades comunicativas y de negociación.
- Trabajar el feedback, reconociendo adecuadamente las actividades finalizadas.
- Entrenamiento a fin de conseguir un ajuste individuo-puesto de trabajo.
- El trabajo debe ser adecuado a las habilidades y recursos del trabajador.
- Se debe permitir que el trabajador utilice sus habilidades para solucionar problemas.
- Se deben establecer correctamente las funciones, tareas y responsabilidades.
- Se debe involucrar a los trabajadores para que participen en la toma de decisiones con respeto a la organización del trabajo.

Intervención ante la existencia del síndrome de burnout

Es preciso contar con el apoyo de las personas cercanas para evitar mayores consecuencias. El apoyo social es la variable moderadora más importante de los efectos del síndrome de burnout.

Para afrontar el síndrome de burnout es esencial:

- Se debe institucionalizar el mejoramiento del soporte social de compañeros y autoridades a través de encuentros regulares establecidos.

Elaboró: TNPS	PROGRAMA DE PREVENCIÓN DEL SÍNDROME DE BURNOUT	Aplicable a: Personal de la institución.
Fecha: julio 2020	Institución autónoma y descentralizada de fondo de pensiones	

- Garantizar una buena calidad de relaciones interpersonales en el trabajo ayuda a moderar el nivel de burnout, la satisfacción laboral y aumenta la calidad de vida del trabajador.
- Fortalecer los vínculos sociales entre los trabajadores, fomentando la participación, adiestrando en la identificación y resolución de problemas, consolidando la dinámica grupal para el logro de un consenso para el cambio.
- Aumentando el control del trabajador sobre las demandas psicológicas del trabajo.
- Con técnicas cognitivo-conductuales como las de afrontamiento del estrés, reestructuración cognitiva, inoculación de estrés, terapia racional emotiva y ensayo conductual.
- Técnicas de entrenamiento en relajación, de autorregulación o control, de gestión del tiempo, de mejora de habilidades sociales, entre otras.
- Se precisa un profesional especializado en la materia para acometer una evaluación centrada en la respuesta de daño en la salud del trabajador y proponer medidas de intervención individual, si es el caso, y sobre todo medidas relativas a las condiciones de trabajo.
- La organización preventiva ha de actuar ante los riesgos del síndrome de burnout, identificándolos y estableciendo las medidas correctoras más adecuadas.
- La organización intervendrá, si fuera el caso, cuando un trabajador estuviese afectado porque no se hubiera identificado a tiempo. En esos casos se tratará de evaluar los daños e implementar las medidas oportunas de prevención sobre los riesgos que generaron dicho síndrome.

Elaboró: TNPS	PROGRAMA DE PREVENCIÓN DEL SÍNDROME DE BURNOUT	Aplicable a: Personal de la institución.
Fecha: julio 2020	Institución autónoma y descentralizada de fondo de pensiones	

Evaluación y seguimiento del programa

Evaluar la intervención

La evaluación debería formar parte de la planificación de la intervención desde el principio, para poder ir valorando el proceso sobre la marcha y adoptando ajustes y correcciones, si son necesarios.

En cuanto a la evaluación de los resultados y la eficacia de las medidas adoptadas, debe realizarse no sólo a corto plazo, sino también a medio-largo plazo, ya que el mantenimiento de los efectos en el tiempo es uno de los aspectos más cuestionados.

Los resultados se van midiendo a corto plazo sobre indicadores cualitativos y los procesos llevados a cabo se miden de mediano a largo plazo sobre indicadores cuantitativos, también se deben tomar en cuenta los indicadores espontáneos que surgen a lo largo del proceso de intervención.

Registros

- Debe mantenerse un registro minucioso y evaluarse los progresos realizados.
- Los registros deben ser precisos, referirse a hechos y datos objetivos. Las opiniones o puntos de vista no deben interpretarse como hechos.
- Las medidas propuestas y su indicador para evaluación deberán convenirse entre las partes y quedar registradas por escrito.

Elaboró: TNPS	PROGRAMA DE PREVENCIÓN DEL SÍNDROME DE BURNOUT	Aplicable a: Personal de la institución.
Fecha: julio 2020	Institución autónoma y descentralizada de fondo de pensiones	

Seguimiento

Es un proceso básico para la gestión sobre la información proporcionada necesaria para evaluar la efectividad de las medidas adoptadas y el grado de cumplimiento de los objetivos marcados.

¿Para qué?

Asegurar la supervisión y control de las acciones.

Hacer correcciones si es necesario.

¿Quién?

La comisión y/o la Administración.

¿Cómo?

Seguimiento anual de los indicadores establecidos y registrados.

Establecer un dispositivo de medición antes y después del plan de acción.

El seguimiento debe ser efectivo y servir para actualizar y mejorar el plan de acción. Los expertos externos, si los ha habido, no se quedan indefinidamente en la institución; la Administración deben actuar de forma que sea la entidad quien haga suyos los resultados y haga duradera la dinámica de trabajo. El objetivo es procurar que la intervención psicosocial se integre en el procedimiento de prevención y se incluya en la actualización del programa de prevención.


Administración

Proyecto: Licda. Teresa Noemí Pérez Sipaque

Revisó: Asistente Administrativo Financiero

Fecha: julio, 2020.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Años laborados.....	34
Figura 2: Nivel educativo	35
Figura 3: Plan estratégico.....	35
Figura 4: Selección de personal y ascensos.....	36
Figura 5: Plan estratégico.....	36
Figura 6: Capacitaciones.....	37
Figura 7: Gestión del talento humano.....	37
Figura 8: Manual de funciones.....	38
Figura 9: Atención al usuario.....	38
Figura 10: Evaluación de cumplimiento	39
Figura 11: Evaluación de desempeño.....	39
Figura 12: Desempeño en atención al usuario	40
Figura 13: Causas de ineficiencia.....	40

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: MBI – Cansancio emocional	41
Tabla 2: MBI – Despersonalización	41
Tabla 3: MBI – Realización personal	42
Tabla 4: MBI – Impotencia	42
Tabla 5: MBI – Desinformación	43
Tabla 6: MBI – Conflicto.....	43
Tabla 7: MBI – Pobre trabajo en equipo.....	43
Tabla 8: MBI – Sobrecarga	44
Tabla 9: MBI – Aburrimiento.....	44
Tabla 10: MBI – Pobre retroalimentación	45
Tabla 11: MBI – Castigo.....	45
Tabla 12: MBI – Alineación	46
Tabla 13: MBI – Ambigüedad.....	46
Tabla 14: MBI – Ausencia de recompensas.....	46
Tabla 15: MBI – Conflicto de valores.....	47
Tabla 16: Resultados totales – Dimensiones.....	47
Tabla 17: Resultados totales – Riesgo de desarrollo del síndrome de burnout... ..	47
Tabla 18: Resultados totales – Medición del área de impacto	48