

## **SÍNDROME DE BURNOUT: EL MAL DE LOS TRABAJADORES QUE TRATAN CON CLIENTES Y USUARIOS**

### **VISIONES DESDE EL PUNTO DE VISTA ERGONÓMICO**

*Burnout syndrome: The suffering of workers who treat with clients and users*

*Visions from the ergonomic point of view*

Ana Paulina Yépez Pabón<sup>1</sup>

#### **Resumen**

Este estudio tuvo como objetivo recopilar información científica para entender en qué consiste el síndrome de burnout o de estar quemado en el trabajo, y por qué se produce con mayor frecuencia en los trabajadores de las empresas que se dedican a la atención de clientes en donde es cada vez más frecuente escuchar sobre casos de estrés. Se revisaron revistas electrónicas relacionadas con temas de Ergonomía y Salud seleccionando fuentes en español y un estudio en inglés aplicado a trabajadores del sector bancario. Los autores definen al burnout como un estado de agotamiento físico y mental generalizado, que se manifiesta en trabajadores con altas demandas emocionales, y que se acompaña en el tiempo de una o dos manifestaciones adicionales: una actitud de despersonalización hacia los clientes y un sentimiento de frustración o baja realización personal. Al encontrarnos en una época en la que el enfoque al cliente es la principal ventaja competitiva entre las empresas de servicios, es necesario evaluar desde un enfoque ergonómico el esfuerzo adicional que involucra para estos trabajadores el controlar sus emociones y tener actitudes y respuestas apropiadas en su interacción diaria con clientes; y plantear medidas que permitan alcanzar estos objetivos empresariales sin afectar la salud psicosocial de los trabajadores.

**Palabras clave:** Burnout, psicosocial, estrés laboral, agotamiento profesional, atención clientes.

---

<sup>1</sup> Investigador independiente. Quito, Ecuador, Código Postal: 170521. Correo electrónico: anapaulinay@yahoo.com.

## Abstract

The purpose of this study was to gather scientific information to understand what is the syndrome of burnout or being burned at work , and why it happens more frequently in workers of companies that are dedicated to the customer service where it is increasingly common to hear about cases of stress. Bibliographic material was reviewed in electronic journals related to Ergonomics and Health topics, selecting sources in Spanish and English applied to workers in the banking sector. The authors define burnout as a state of generalized physical and mental exhaustion, manifested in workers with high emotional demands, and that is accompanied in time by one or two additional manifestations: an attitude of depersonalization towards clients and a feeling of frustration or low personal fulfillment. When we find ourselves at a time when customer focus is the main competitive advantage among the service companies, it is necessary to have an ergonomic point of view of the additional effort involved for these workers to control their emotions and have appropriate attitudes and responses in their daily interaction with clients; and propose measures to achieve these business objectives without affecting the psychosocial health of workers.

**Keywords:** Burnout, psychosocial, work stress, professional exhaustion, customer service.

Fecha recepción: 25/06/2019 Fecha revisión: 08/11/2019 Fecha aceptación: 11/11/2019

## Introducción

El hombre es un ser biopsicosocial y espiritual, integrado por cuatro elementos fundamentales: cuerpo, mente, su esfera social, y su componente espiritual. Los cuatro elementos actúan en forma dinámica y están en continua transformación e interacción, y el efecto positivo o negativo en uno de ellos se refleja de diversas formas en los demás; por lo cual el ser humano debe analizarse desde un enfoque holístico.

Partiendo desde este punto de vista, cuando se analizan los riesgos a los que se exponen los trabajadores durante el desempeño de sus funciones y que pueden afectar su salud, no se deben dejar de lado aquellos factores de tipo psicosocial definidos por Villalobos (2005) como:

“Las condiciones propias del individuo, del medio laboral y del entorno, que bajo determinadas condiciones de intensidad y de tiempo de exposición producen efectos negativos en el trabajador y por último estrés, el cual puede producir desajustes en la salud del individuo o individuos a nivel intelectual, psicológico, psicoemocional y social. Igualmente pueden generar efectos negativos en la organización, la calidad, la productividad y finalmente en los grupos de personas, generando fenómenos que se convierten incluso en problemas de salud pública”.

Es importante realizar una diferenciación entre Burnout y Estrés y no manejarlos como sinónimos. Las principales diferencias están en que el estrés se puede experimentar en todos los ámbitos posibles del ser humano, mientras que el burnout es un síndrome propio del contexto laboral. El estrés es un proceso psicológico con efectos tanto positivos como negativos, mientras que el burnout solo hace referencia a los efectos negativos para el individuo y para su entorno (Díez Piñol, 2015, p.29)

Maslach y Jackson (1981) definieron al burnout como un fenómeno tridimensional, en donde las personas que lo padecen experimentan agotamiento emocional, despersonalización y reducida realización personal.

Ganster y Schanbroeck, 1991, y citado por Grau (2007) definen al término anglosajón burnout, o el síndrome de quemarse en el trabajo como: “Una respuesta afectiva crónica como consecuencia de condiciones estresantes del trabajo que se dan en profesiones con altos niveles de contacto personal” (p.19).

Díez Piñol (2015) menciona que: “Se le da el calificativo de síndrome por provocar un conjunto de síntomas específicos e identificables claramente, pero de los que se desconoce aún la etiología” (p.31).

El síndrome de burnout o síndrome por quemarse en el trabajo (SQT) se estudió inicialmente en los profesionales de la salud: médicos y enfermeras.

Es así como en el año 1974 el psicoanalista Herbert Freudenberger lo describió por primera vez al observar en una clínica para toxicómanos en Nueva York que la mayoría de los voluntarios que trabajaban por más de 1 año, presentaban una pérdida de energía progresiva hasta llegar al agotamiento, síntomas de ansiedad y depresión, así como desmotivación en el trabajo y agresividad hacia los pacientes (Aguirre Roldán y Quijano Barriga, 2015, p. 2).

En el año 2012 el diario de la Asociación Médica Americana JAMA (The Journal of de American Medical Asociation) publicó los resultados de un estudio sobre burnout que incluyó a 7.288 médicos de todas las especialidades. En el mismo se reportó que el 45.4 % de los médicos estudiados padecían de burnout, mientras que un 37,8% (más de un tercio) presentaban síntomas de depresión. Las especialidades médicas que reportaron tasas más altas fueron: urgencias, medicina interna, neurología y medicina familiar (Aguirre Roldán y Quijano Barriga, 2015, p.201)

¿Por qué son las profesiones asistenciales las más afectadas por el síndrome de burnout? Castillo Ramírez (2001) explica en su publicación, que esto puede deberse a que los profesionales asistenciales tienen al iniciar sus carreras una filosofía y expectativas humanísticas del trabajo; sin embargo, cuando empiezan a ejercer se encuentran con un sistema deshumanizado y despersonalizado al cual deben adaptarse. La diferencia entre estas expectativas y la realidad, es uno de los factores que contribuye al surgimiento del burnout (“Causas del burnout” párr. 3)

Otro factor que influye para que los profesionales del área de la salud desarrollen burnout; es la escasa influencia que tienen estos profesionales para cambiar ciertos aspectos del proceso y que afectan finalmente a los pacientes que son quienes juzgan su trabajo.

Los profesionales sanitarios se encuentran en medio de dos fuerzas, la de los gestores, que les piden los máximos resultados con los mínimos medios y costos, y la de los usuarios, que les exigen los máximos resultados sin limitación de medios ni costos (Grau, 2007, p.22)

Pero, ¿es el síndrome de burnout un estado que se presenta únicamente en los trabajadores del sector sanitario?

Marrau (2009) y Diez Piñol (2015) coinciden en que son más susceptibles de sufrir este síndrome aquellos profesionales que trabajan prestando servicios o atendiendo directamente a otras personas como: médicos, enfermeras, profesores, asistentes sociales, policías, etc.

Sin embargo existen otras posturas como del autor Montesdeoca, (1997), citado por Castillo Ramírez, (2001) quien menciona: “Se ha constatado que todos los profesionales, sea cual sea su ocupación, son susceptibles de desanimarse y perder su entusiasmo por su trabajo “(párr.1)

Olivares y Gil-Monte, (2009) mencionan, que los factores psicosociales se manifiestan más profundamente en nuestros tiempos, debido a fenómenos como la globalización de la economía, el progresivo envejecimiento de la población, la masiva incorporación de las mujeres en el mercado laboral, la competencia, entre otros, que han transformado profundamente la organización laboral, generando mayores exigencias de tipo emocional, cognitivo y físicas a los trabajadores, requiriendo de parte de ellos una gran capacidad de adaptación (p.1).

Los trabajos de prestación de servicios se caracterizan porque requieren un contacto directo con el cliente, o usuario, en donde no sólo deben realizar tareas físicas o mentales, sino que también deben expresarse emociones apropiadas durante las interacciones que realizan cara a cara, o vía telefónica con los receptores del servicio. Los trabajadores que prestan servicio al cliente deben controlar sus emociones durante sus interacciones sociales en el trabajo. Este trabajo emocional no es una reacción natural del empleado, se trata de una demanda laboral exclusiva de este tipo de trabajos y que supone un esfuerzo adicional para la persona que lo realiza. Tal como sucede con la sobrecarga física o mental, la exposición a demandas emocionales durante largos períodos de tiempo puede llevar a la persona a un deterioro de su salud psicosocial (Gracia, Martínez y Salanova, 2006, p.1)

En el sector servicios, es importante mencionar el estudio desarrollado por Amigo, I., Asensio, E., Menéndez, I., Redondo, S., y Ledesma, J. A. (2014) donde se evaluaron a 1.341 profesionales del sector bancario en España, obteniéndose que el 55,78% de la muestra presentaba un alto riesgo del síndrome de quemarse en el trabajo en al menos dos dimensiones, siendo las combinaciones más comunes el agotamiento emocional con despersonalización (cinismo); seguido de cinismo con eficacia profesional. Los trabajadores de las agencias bancarias

mostraron un riesgo mayor que los empleados de las oficinas administrativas de este tipo de empresas, debido a que deben solucionar problemas de clientes que por problemas económicos no pueden cumplir con sus obligaciones con la entidad bancaria. Cabe indicarse que este estudio se llevó a cabo en el año 2012 en un momento donde se presentó una crisis económica en el país, en los que los empleados bancarios se veían con un mayor riesgo de padecer estrés (p.223).

El presente trabajo, busca a través de una revisión bibliográfica entender de mejor manera este síndrome y cubrir los siguientes objetivos:

1. Definir el síndrome de burnout, las causas que lo originan y las repercusiones que tiene en los trabajadores y en las organizaciones.
2. Entender por qué se presenta con mayor frecuencia en las profesiones que demandan un alto contacto personal.
3. Plantear medidas de prevención y/o mitigación desde un punto de vista ergonómico que adapte las condiciones del trabajo a las capacidades y limitaciones del ser humano.

### **Materiales y métodos**

Se realizó una revisión de material bibliográfico en revistas electrónicas relacionadas con temas de Ergonomía y Salud a través de un acceso virtual al Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Concepción (SIBUDEC).

Se utilizaron diferentes motores de búsqueda como PubMed, Medline Plus, Dialnet, complementando además con búsqueda directa de artículos en algunas revistas electrónicas relacionadas como The Lancet, Ergonomics, Applied Ergonomics, Revista de Salud Pública Baranquilla, Revista Ciencia Salud Bogotá, entre otros.

Para la búsqueda se emplearon las siguientes palabras clave, utilizando los operadores “OR”, y “AND”; y sin aplicar filtros de idioma: Síndrome burnout, Psicosocial- clientes, Stress Laboral, Agotamiento profesional, Atención a clientes.

Se analizaron los enfoques de dos metodologías existentes para la identificación y evaluación del burnout: 1) la escala Maslach Burnout Inventory (MBI-HSS) y 2) El cuestionario para la

evaluación del síndrome de quemarse por el trabajo (CESQT) de la Universidad de Valencia España.

La metodología Maslach Burnout Inventory propuesta por las autoras Maslach y Jackson por primera vez en el año 1981 es la metodología más utilizada para el estudio del síndrome de quemarse en el trabajo. Alrededor del 90 por ciento de las investigaciones que se han realizado sobre el burnout ha utilizado una de las 3 versiones de este cuestionario: 1) Maslach Burnout Inventory-Human Services Survey (MBI-HSS del año 1981) para el diagnóstico de Burnout en profesionales de la salud. 2) MBI-Educators (MBI-ES del año 1986) para profesionales de la educación 3) La versión MBI-General Survey (MBI-GS del año 1996) que presenta un carácter más general; convirtiéndose así en la metodología más aceptada en la comunidad científica (Grau, 2007)

La metodología MBI define al Burnout como un síndrome compuesto por tres dimensiones:

- Agotamiento emocional: Sensación de sobreesfuerzo físico y hastío emocional que se produce como consecuencia de las continuas interacciones que los trabajadores deben mantener entre ellos, así como con los pacientes y clientes. Es el primer síntoma que se observa en el profesional.
- Despersonalización: Desarrollo de actitudes y respuestas cínicas hacia las personas a quienes los trabajadores prestan sus servicios, actitudes de insensibilidad, las personas llegan a tratar a los demás como si fueran objetos y no como seres humanos (Marrau, 2009).
- Reducida realización personal: Tendencia a evaluarse a uno mismo de forma negativa, sobre todo con todo lo que hace referencia al trabajo propio (Maslach, 1993). Esto lleva a la sensación de fracaso profesional y a la sensación de fracaso personal por haber abrazado una manera de vivir, una manera de ser (Marrau, 2009).

Existen algunas críticas a esta metodología, como por ejemplo la de Olivares y Gil-Monte (2009) que indican que el instrumento no discrimina aún puntos de corte para determinar si un trabajador padece o no burnout. Hasta ahora, para realizar el diagnóstico se dividía a la muestra utilizada para validar el cuestionario en 3 grupos de igual tamaño (33%) mediante el criterio de tertiles.

Esto entraña sesgos por diferencias en los criterios normativos por aspectos socioculturales. De igual forma se mencionan debilidades debido a las imprecisiones en las traducciones desde el idioma inglés al español. (p.162).

Como respuesta a estas observaciones Gil-Monte desde la Unidad de Investigación Psicosocial de la Conducta Organizacional (UNIPSIPO) de la Universidad de Valencia España, desarrolló en el 2005 el cuestionario para la evaluación del síndrome de quemarse por el trabajo (CESQT). Es un instrumento planteado en idioma español, que incluye la culpa como una variable psicosocial a considerar en la evaluación de este síndrome y, que permite diferenciar dos perfiles que identifican a individuos con diferentes niveles de afectación (Olivares y Gil-Monte, 2009, p.165).

El cuestionario CESQT está disponible únicamente para compra dentro de España, no existe posibilidad de descarga gratuita de esta metodología. Evalúa las siguientes dimensiones (Olivares y Gil-Monte, 2007):

- La ilusión por el trabajo: Una baja puntuación en esta dimensión representa un alto nivel del síndrome (integrado por 5 ítems).
- El desgaste psíquico con el apareamiento de agotamiento emocional (integrado por 4 ítems).
- La indolencia que es la presencia de actitudes de indiferencia o cinismo ante los clientes o usuarios (integrado por 6 ítems).
- Los sentimientos de culpa que están presentes en estados avanzados del síndrome de quemarse en el trabajo. Se relacionan con un deterioro clínico más serio y provocan absentismo laboral y depresión (integrado por 6 ítems).

Se considera un caso grave de burnout si la persona presenta bajas puntuaciones en ilusión por el trabajo junto con altas puntuaciones en desgaste psíquico e indolencia, y muy grave si hay altas puntuaciones en la escala de culpa (Aguirre Roldán y Quijano Barriga, 2015, p. 202).



Las dos metodologías antes descritas coinciden en que el trabajador que sufre de burnout experimenta sentimientos de desgaste, indolencia hacia los clientes o usuarios, y frustración traducida en una falta de ilusión por el trabajo o reducida realización profesional.

## **Resultados y discusión**

Luego de analizar la información bibliográfica recopilada y los criterios de los distintos autores, se pueden plasmar los aspectos más relevantes de este síndrome.

### **3.1 Desencadenantes y facilitadores del síndrome de burnout**

El síndrome de burnout tiene su origen en el entorno de trabajo, pero también influyen factores de la personalidad para que se desencadene más en unas personas que en otras. Como señala Díez Piñol (2015): “Se puede afirmar que el desarrollo del síndrome se da por las interacciones del sujeto con el entorno de trabajo, siendo los desencadenantes los estresores laborales y los facilitadores las variables personales” (p. 35).

En la tabla 1 se resumen los principales desencadenantes (estresores laborales) del burnout citados por Castillo Ramírez (2001) y Grau (2007). En la tabla 2 se mencionan los facilitadores del burnout o variables asociadas a la persona descritos por Díaz Piñol (2015).

Desencadenantes		Explicación
<b>Factores intrínsecos al propio trabajo</b>	Sobrecarga cuantitativa	Mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.
	Sobrecarga cualitativa	Dificultad excesiva en el trabajo. La persona no posee la habilidad suficiente para ejecutar la tarea.
	Trabajo en turnos	
<b>Conflicto de roles dentro de la organización</b>	Conflicto de rol	Modifican las tareas constantemente, desconoce las funciones reales de su puesto.
	Mandos intermedios	Se encuentran entre dos grupos: mandos superiores y subordinados cuyas expectativas sobre su rol implican funciones diferentes e incluso contrapuestas.
<b>Relaciones interpersonales pobres</b>	Relaciones entre los miembros del grupo de trabajo, con los jefes y con los subordinados.	Poca confianza, poco apoyo emocional y poco interés en escuchar al otro y en resolver los problemas que se le plantean, trato desconsiderado y favoritismo de los jefes, rivalidad entre compañeros.
<b>Factores relacionados con el desarrollo de la profesión</b>	Contacto directo con enfermedad, dolor y muerte	En profesionales sanitarios
	Relaciones conflictivas con usuarios y/o clientes.	Trato con usuarios o familiares de pacientes con expectativas irreales.
	Falta de seguridad en el trabajo.	Cuando el nivel de preparación de la persona es menor a los requerimientos de la posición ocupada.
	Escasa posibilidad de desarrollo profesional o de carrera profesional.	
<b>Factores procedentes de la estructura y clima organizacional</b>	Falta de participación en la toma de decisiones.	Escasa integración de los trabajadores en la empresa.
	Estilo de dirección rígido, muy jerarquizado o dictatorial.	Falta de control sobre la organización del trabajo

**Tabla 1.** Desencadenantes del burnout.

Facilitadores		Explicación
<b>Variables sociodemográficas</b>	Género	Las mujeres son más vulnerables por su doble rol a nivel profesional y familiar.
	Madurez	En general los profesionales más jóvenes y con menos años de experiencia son más vulnerables al no poder afrontar las presiones a las que se ven sometidos.
	Estado Civil	Los individuos que viven en pareja o tienen hijos presentan menores índices de burnout, debido a que tienen a ser más maduros y estables, más realistas, y que cuentan con el apoyo familiar.
<b>Características de la personalidad</b>	Locus de Control	Capacidad de control y autocontrol ante eventos sociales. Una persona tendrá mayor riesgo de padecer burnout cuanto menos control de la situación crea tener.
	Personalidad Resistente	Se caracteriza por una tendencia a asumir los cambios en la vida con una actitud de desafío. Son personas menos proclives a padecer de burnout.
<b>Características de la personalidad</b>	Estrategias de Afrontamiento	Estas personas desarrollan estrategias para enfrentar los problemas haciendo que se reduzca el riesgo de burnout.
	Autoeficacia	Es ser conscientes de su propia eficacia y valía como profesional. Las personas que se sienten auto-eficaces tienen menos riesgo de padecer burnout.
	Patrón de Personalidad Tipo A	Son personas competitivas, agresivas, impacientes. Tienen más predisposición a desarrollar burnout.
	Expectativas Personales	Personas con altas expectativas a nivel laboral y personal.

**Tabla 2.** Facilitadores del burnout.

Sobre las características de la personalidad que actúan como facilitadores para el desarrollo del burnout es importante tomar en cuenta lo descrito por Marrau (2009):

“Este tipo de trastorno, se desarrolla en aquellas personas que se fijan grandes expectativas y altos objetivos en su vida profesional. Así, las personas muy motivadas y altamente identificadas con su trabajo, al que le atribuyen un significado existencial, cuando fracasan en la consecución de sus objetivos, se frustran sus expectativas y sienten que no es posible realizar una contribución significativa a la vida, desarrollando el síndrome de quemarse por el trabajo”.

### **3.2. Síntomas y consecuencias del síndrome de burnout**

Los profesionales que padecen de burnout se encuentran cansados de tratar con clientes, lo que los lleva a tratarlos de manera fría y distante (despersonalización) y a desarrollar un sentimiento de falta de éxito profesional que se traduce en insatisfacción y desmotivación. En la medida que esta situación se vuelve crónica empiezan a aparecer síntomas psicósomáticos como cefaleas, irritabilidad, alteraciones del sueño, problemas gastrointestinales, y una sensación constante de cansancio (Díez Piñol, 2015, p.40).

Gil Monte y Peiró, 1997, citado por Marrau (2009) señalan:

“Las consecuencias del síndrome de quemarse por el trabajo no terminan cuando la persona deja el trabajo, por el contrario, afectan a su vida privada, pues las actitudes cínicas y de desprecio impactan fuertemente sobre su familia y amigos. La persona se muestra en casa irritable e impaciente, un problema que la familia debe aprender a manejar. Asimismo, debido al agotamiento emocional las personas se encuentran más incapacitadas para aislarse de los problemas laborales al llegar a casa y desean estar solos, con el consiguiente deterioro de las relaciones interpersonales” (p.170).

No se puede dejar de lado además las consecuencias que el burnout trae para las empresas y que repercuten en la consecución de sus objetivos y resultados; y se resumen en un incremento del ausentismo y la rotación de empleados debido a la insatisfacción laboral, y un deterioro en la calidad del servicio hacia los beneficiarios finales (Bertojo, 2013, Díez Piñol, 2015).

Schaufeli y Buunk (1992) citado por Diez Piñol (2015) clasificaron los síntomas individuales del burnout en cinco categorías que se resumen en la Tabla 3:

<b>Categoría</b>		<b>Síntomas</b>
<b>Psicológicos</b>	Depresión Ira Frustración Falta de expectativas	Falta de Concentración Agitación Sensación de fracaso
<b>Físicos</b>	<b>Alteraciones en la tensión:</b> Dolores de cabeza Nauseas Mareos Dolores musculares Fatiga	<b>Desórdenes psicossomáticos:</b> Ulceras Problemas intestinales Dolores abdominales Dolor de corazón
	<b>Reacciones psicológicas al estrés:</b> Incremento de las pulsaciones Incremento del ritmo de la respiración	Presión arterial alta Altos niveles de colesterol
<b>Comportamentales-sociales</b>	<b>Persona:</b> Hiperactividad Consumo excesivo de cafeína, tabaco, alcohol y fármacos. Cambios en los hábitos alimentarios Alteraciones del sueño	Aislamiento Evitación de responsabilidades Comunicación esquiva <b>Ámbito laboral:</b> Caída de la productividad Incremento del absentismo Bajo compromiso
<b>Actitudes problemáticas</b>	Pesimismo Cinismo	Desánimo Insatisfacción Laboral

**Tabla 3.** Síntomas del burnout.

### 3.3 Estrategias de Afrontamiento- intervención

Tomando en cuenta que los desencadenantes del burnout se encuentran dentro del entorno laboral, para su prevención es necesario modificar las condiciones de trabajo identificadas como negativas.

Marrau (2009) menciona a la formación como un elemento clave para la prevención del síndrome ya que a través de ella se puede lograr un ajuste adecuado entre el individuo y el puesto de trabajo. La formación debe darse en tres niveles complementarios: a nivel organizacional, a nivel

interpersonal y a nivel individual. Esta intervención debe ser de carácter preventivo sin esperar a que exista un grado de afectación en los trabajadores (p. 174).

A continuación, se mencionan a breves rasgos, los aspectos que debe incluir la formación en cada uno de los niveles mencionados:

- Nivel organizacional: entrenar a los trabajadores en acciones de desarrollo y cambio organizacional.
- Nivel inter-personal: debe incluir programas de formación sobre apoyo social, habilidades sociales, liderazgo, entre otros.
- Nivel individual: entrenamiento en estrategias de resolución de problemas, o en estrategias de tipo cognitivo-conductual.

El proceso de selección y reclutamiento en las organizaciones de servicios también juega un papel importante para prevenir el burnout. Se deben definir criterios para los aspirantes a puestos de atención a clientes, que se ajusten a las expectativas de la empresa, buscando candidatos con una expresión de emociones más auténtica y con estilos de interacción social cercanos (Gracia et al., 2006, p.5)

En el caso de los profesionales que trabajan en interacción con el cliente requieren también determinadas habilidades sociales y de comunicación, como lo menciona Marrau (2009): “La ausencia de habilidades sociales ocasionará insatisfacción en los clientes, y esta insatisfacción con el trato recibido afectará negativamente al profesional, debido a que el cliente dudará no solo de su competencia social, sino también de su competencia técnica” (p. 175).

Diez Piñol (2015) por su parte menciona que las estrategias se deben enfocar en la resolución de problemas a nivel organizacional, a nivel individual y a nivel social, las mismas que se resumen en la tabla 4.

<b>Estrategias de Afrontamiento centradas en la Resolución de Problemas</b>		<b>Explicación</b>
<b>A nivel organizacional</b>	Programas de Anticipación hacia lo real	Aplicar programas de simulación de rol antes de la incorporación para adecuar las expectativas a la realidad del puesto de trabajo.
	Programas de Desarrollo Organizacional	Potenciar el liderazgo, aumentar las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
	Evaluaciones Periódicas	Implementar procesos de feedback positivo, centradas en favorecer el desarrollo y crecimiento personal del trabajador.
<b>A nivel individual</b>	Aumento de la competencia profesional del Individuo	Autoaprendizaje Cursos, Congresos
	Distanciamiento Mental del trabajo fuera del horario laboral	Ejercicio físico Hobbies
	Tiempos de descanso durante el trabajo	Para favorecer la relajación y distanciamiento psicológico con los problemas
	Fijar Objetivos Realistas	Permita cumplir metas y evitar la frustración
	Asertividad en la comunicación	Evitar los conflictos sin dejar de expresar lo que se quiere de forma directa, abierta y honesta.
	Programas de Manejo del Tiempo	Ayudan a las personas a desarrollar prioridades, delegar de una forma eficaz y saber decir no.
<b>A nivel social (Apoyo social)</b>	Escucha Activa	Sin dar consejos ni juzgar las acciones de las personas
	Crear retos, desafíos y un ambiente de creatividad	Asumir riesgos reduce el riesgo de burnout en los grupos
	Apoyo emocional a las personas	Animar a los empleados a compartir sus sentimientos y preocupaciones.

**Tabla 4.** Estrategias para afrontamiento del burnout.

## Conclusiones

Luego de revisar y analizar la información del material bibliográfico recopilado, se puede dar respuesta a los objetivos que se plantearon al inicio de este estudio.

Se puede definir al burnout como un estado de desgaste o agotamiento físico y mental generalizado, que se presenta en los trabajadores a causa de condiciones laborales excesivamente demandantes que superan las capacidades de las personas, y que se acompaña además de despersonalización hacia los clientes o usuarios y un sentimiento de baja realización personal.

Dentro del ambiente laboral se encuentran los desencadenantes de este síndrome, siendo los más comunes: la sobrecarga cuantitativa y cualitativa de las tareas, el trabajo en turnos, la falta de claridad en los roles, relaciones interpersonales deficientes dentro de la organización, el trato con clientes o usuarios conflictivos o problemáticos, la falta de preparación para afrontar las demandas del trabajo, la estructura y clima organizacional, el estilo de liderazgo, entre otros.

Pero también influyen variables propias de los trabajadores, que actúan como facilitadores para el surgimiento de este síndrome, y se pueden agrupar en variables sociodemográficas y características de la personalidad. Dentro de las primeras se ha identificado en cuanto al género que las mujeres son más propensas a sufrir de burnout porque generalmente cumplen un doble rol a nivel profesional y familiar. De igual forma se menciona que las personas que viven en pareja o tienen hijos tienen una menor tendencia a desarrollar este síndrome porque cuentan con el apoyo y soporte de la familia.

En cuanto a las características de la personalidad se menciona que las personas que le atribuyen un significado existencial a su profesión o actividad laboral son más propensas a sufrir de este síndrome, ya que no pueden superar fácilmente la frustración cuando no alcanzan los objetivos y expectativas que se plantearon.

Respecto a las repercusiones que este síndrome trae se los debe analizar desde el punto de vista de impacto al trabajador como a la organización. En lo que se refiere a la persona las principales consecuencias son personas insatisfechas laboralmente, que tratan de forma despersonalizada a clientes y usuarios, presentando frecuentemente sentimientos de ira, frustración, depresión, que



poco a poco se vuelven crónicos y empiezan a somatizarse a nivel físico con síntomas de cansancio físico constante, alteraciones del sueño, cefaleas, entre otros. Es importante considerar además que estos impactos no terminan cuando la persona deja el trabajo, sino que generalmente se trasladan al hogar generando conflictos en la familia y núcleo social.

Este síndrome impacta sin duda a las organizaciones por cuanto se generan mayores tasas de ausentismo laboral y rotación de trabajadores; así como menores índices de calidad del servicio brindado a los clientes y usuarios finales.

Los primeros estudios realizados se enfocaron en profesionales de áreas asistenciales (médicos, enfermeras); pero poco a poco se ha ido extendiendo el abordaje de esta problemática a otro tipo de profesiones donde existe un contacto con clientes o beneficiarios de un servicio, como es el caso de maestros, trabajadores de atención a clientes en instituciones bancarias, etc.

Las razones de por qué este síndrome se produce con mayor frecuencia en el trabajo de atención y servicio a clientes está asociado al esfuerzo o demanda adicional que estos trabajadores deben llevar a cabo para controlar y mostrar las emociones apropiadas al resolver quejas y reclamos de clientes. En muchos casos los trabajadores deben realizar una disonancia emocional para manifestar emociones en línea con los requerimientos organizacionales y del puesto de trabajo, pero que no sienten realmente.

Mientras más frecuentes e intensos sean estos requerimientos de regulación de las emociones mayor probabilidad existe de experimentar el síndrome de burnout.

Si las organizaciones de servicios quieren tener éxito y diferenciarse en el mercado a través de un enfoque al cliente, deben garantizar que sus trabajadores den lo mejor de sí y no se vean desbordados en el tiempo debido a las demandas emocionales que el trato diario con clientes involucra.

Desde un enfoque ergonómico de adaptación del trabajo a las capacidades y limitaciones de los trabajadores, se plantean las siguientes medidas de prevención y/o mitigación para prevenir o controlar el burnout en las organizaciones de servicios:

- a) Implementar un adecuado proceso de selección y reclutamiento para los puestos de trabajo de contacto directo con clientes, buscando candidatos que tengan altas habilidades de interrelación social y una expresión de emociones más auténtica.
- b) Implementar procesos adecuados de inducción a los puestos de trabajo, donde a través de simulaciones de rol los nuevos trabajadores tengan claridad de sus funciones y se adecúen las expectativas personales a la realidad del puesto de trabajo.
- c) Implementar programas de formación y capacitación a los trabajadores en técnicas para manejo y resolución de conflictos, liderazgo personal, comunicación asertiva, etc., que les sirvan como herramientas para afrontar las demandas emocionales del trabajo.
- d) Fijar metas alcanzables para las unidades de servicio al cliente, y fomentar los canales de comunicación internos tanto a nivel vertical como horizontal que permitan conocer oportunamente problemas o errores que se pueden estar presentando en los procesos y que se traducen en quejas y reclamos de clientes.
- e) Generar horarios y turnos de trabajo apropiados que les permitan a los trabajadores mantener un equilibrio entre su vida familiar y personal, con el fin de que cuenten con espacios y tiempos adecuados de descanso que les permitan tener un distanciamiento mental de las actividades laborales.
- f) Implementar procesos de retroalimentación positivos a los trabajadores donde tengan también la oportunidad de expresar sus sentimientos respecto al trabajo, para buscar soluciones en conjunto.
- g) Implementar programas de diagnóstico de burnout en las organizaciones de servicios mediante test o cuestionarios que se realicen al incorporarse al puesto de trabajo y en las revisiones periódicas, con el fin de tomar correctivos oportunos que favorezcan a la salud y bienestar de los trabajadores, así como a la productividad y desempeño de las organizaciones.

## Referencias

- Aguirre Roldán, A. M., y Quijano Barriga, A. M. (2015). Síndrome por quemarse en el trabajo y variables familiares y laborales de los médicos generales de Bogotá. Una estrategia de calidad laboral. *Revista Colombiana de Psiquiatría* 44(4): 198–205. DOI: 10.1016/j.rcp.2015.05.017
- Amigo, I., Asensio, E., Menéndez, I., Redondo, S., y Ledesma, J. A. (2014). Working in direct contact with the public as a predictor of burnout in the banking sector. *Revista Psicothema* 26(2): 222–226. DOI: 10.7334/psicothema2013.282
- Bertojo, M (2013). La felicidad en el trabajo es un modelo que genera bienestar y mejora el rendimiento. *Capital humano*, 26(282): 82-92. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4514702>
- Castillo Ramírez, S. (2001). El Síndrome de Burnout o Síndrome de Agotamiento Profesional. *Medicina Legal de Costa Rica* 17(2): 11–14. Recuperado en: [http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1409-00152001000100004](http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-00152001000100004)
- Díez Piñol, M. (2015). Identificación del Burnout asociado a profesiones sanitarias y del retail. Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado en: <http://www.tdx.cat/handle/10803/377748>
- Gracia, E., Martínez, I. M., y Salanova, M. (2006). Nota Técnica de Prevención 720. El trabajo emocional: Concepto y prevención. Recuperado en: [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp\\_720.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_720.pdf)
- Grau Martín, A. (2007). Cómo prevenir el burnout: Diferentes definiciones e interpretaciones. *Revista Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, N°43: 18-27. Recuperado en: <http://dugi-doc.udg.edu/handle/10256/3013>
- Marrau, M. C. (2009). El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout), en el marco contextualizador del estrés laboral. *Revista Fundamentos en Humanidades Universidad*

*Nacional de San Luis – Argentina, X(I). Recuperado en:*  
<http://fundamentos.unsl.edu.ar/pdf/articulo-19-167.pdf>

Olivares Faúndez, V., y Gil-Monte, P. R. (2007). Prevalencia del síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) en trabajadores de servicios en Chile. *Revista Información Psicológica*, N°91: 43-52. Recuperado en: [http://www.uv.es/unipsico/pdf/CESQT/Internos/2007\\_08\\_Olivares\\_y\\_Gil\\_Monte.pdf](http://www.uv.es/unipsico/pdf/CESQT/Internos/2007_08_Olivares_y_Gil_Monte.pdf)

Olivares Faúndez, V., y Gil-Monte, P. R. (2009). Análisis de las Principales Fortalezas y Debilidades del “Maslach Burnout Inventory” (MBI). *Cienc Trab. 11(3)*: 160–167. Recuperado en: [http://www.researchgate.net/profile/Pedro\\_GilMonte/publication/28322446\\_Analisis\\_de\\_las\\_principales\\_fortalezas\\_y\\_debilidades\\_del\\_Maslach\\_Burnout\\_Inventory\\_\(MBI\)/links/0deec5395dcf4d4ee1000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Pedro_GilMonte/publication/28322446_Analisis_de_las_principales_fortalezas_y_debilidades_del_Maslach_Burnout_Inventory_(MBI)/links/0deec5395dcf4d4ee1000000.pdf)

Villalobos, G. (2005). Diseño de un sistema de vigilancia epidemiológica de factores de riesgo psicosocial en el trabajo. Tesis doctoral para la obtención del grado científico de Doctor en Ciencias de la Salud. Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba.