



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación

Trabajo Fin de Grado

Análisis de los principales riesgos psicosociales del trabajo

Alumno: Ismael Sobrino Almagro

Tutor: Prof. D. Pedro Jesús Luque Ramos
Dpto.: Psicología

Mayo, 2020

Resumen

Los principales riesgos psicosociales del trabajo se han manifestado de diferentes formas dependiendo de la situación laboral en la que se encuentre la persona, sus características de personalidad y el estilo de afrontamiento que ésta adopte. Estrés, burnout y acoso laboral cuentan con una serie de factores desencadenantes, que la organización deberá tener siempre en cuenta para su correcta prevención, ya que poseen una serie de consecuencias que afectan negativamente tanto al trabajador, como a la organización en la que éste realiza su cometido. La evaluación de los principales riesgos psicosociales del trabajo consiste principalmente en la administración de cuestionarios y escalas, junto con la realización de entrevistas semi-estructuradas. Por último, tanto los programas de evaluación, como los de intervención de estos factores, además de adaptarse a las circunstancias específicas de cada caso, deben contemplar el impacto y consecuencias que tienen sobre los trabajadores.

Palabras clave: estrés, burnout, mobbing, evaluación e intervención.

Abstract

The main psychosocial risks in the job environment have been shown in different forms. Depending on the laboral situation in which the person is found, his personal traits and his way of confronting those issues. Stress, burnout, and mobbing present a serie of triggering factors which must be taken into account in order to be properly prevented. Since they show negative consequences which affect not only the worker but also his workplace. The evaluation of the main psychosocial risks in the job environment consists of the administration of questionnaires and scales. Along with the implementation of semi-structured interviews. Finally, the evaluation as well the intervention of these factors must be adapted to the specific features of each case, furthermore we need to see the impact and the consequences in the workers.

Key words: stress, burnout, mobbing, evaluation and intervention

Índice

1. Introducción.....	2
2. Estrés laboral.....	3
2.1 Descripción.....	4
2.2 Factores desencadenantes.....	4
2.3 Consecuencias.....	6
2.4 Evaluación.....	7
2.5 Programas de prevención e intervención.....	9
3. Síndrome de estar quemado en el trabajo o burnout.....	14
3.1 Descripción.....	15
3.2 Factores desencadenantes.....	16
3.3 Consecuencias.....	17
3.4 Evaluación.....	18
3.5 Programa de prevención e intervención.....	20
4. Acoso laboral o mobbing.....	24
4.1 Descripción.....	24
4.2 Factores desencadenantes.....	26
4.3 Consecuencias.....	28
4.4 Evaluación.....	29
4.5 Prevención e intervención.....	30
5. Conclusiones.....	32
6. Referencias bibliográficas.....	34

1. Introducción

El tema que se aborda en el presente trabajo es el análisis de los principales riesgos psicosociales en el ámbito laboral, los cuales son el estrés laboral, el síndrome de estar quemado en el trabajo, o burnout, y el acoso laboral.

Los principales objetivos que se pretenden cubrir con este trabajo son la conceptualización y clasificación de estos riesgos psicosociales, demostrar que tienen un importante impacto real sobre la salud física y psicológica de los trabajadores, al igual que inciden en la salud, progreso y estabilidad de la organización en la que los trabajadores realizan su cometido. Por lo que se quiere dar cuenta de que es muy importante que las distintas organizaciones cuenten con determinados métodos que permitan la detección temprana, y con las respectivas estrategias de prevención e intervención dependiendo del caso concreto.

La modalidad del presente trabajo es de revisión bibliográfica, por lo que se ha realizado una investigación documental del tema en cuestión, comparando la información presente en diversos artículos, libros, revistas científicas, y otros trabajos académicos, respetando siempre la pertenencia de dicha información, y dando el crédito suficiente a cada uno de los autores/as citados a lo largo del trabajo. La metodología empleada ha sido la búsqueda exhaustiva de información referente a las características principales de los riesgos psicosociales del trabajo, en diferentes bases de datos (Google Academic, PsycARTICLES, PsycINFO, Psycology Database, ScienceDirect, Scielo, Scopus y Web of Science). Se ha procedido a comparar dicha información para su posterior redacción.

La estructura básica presente en este trabajo cuenta con tres grandes apartados, cada uno referente a un riesgo psicosocial concreto. Cada apartado cuenta con cinco sub-apartados comunes: descripción, factores desencadenantes, consecuencias, evaluación y por último intervención. De esta forma, primero se hablará del estrés laboral, indicando la definición realizada por la Organización Mundial de la Salud, junto con algunos datos epidemiológicos. A continuación se hablará de los distintos factores desencadenantes (estresores) que pueden generar estrés y sus posibles consecuencias tanto para el individuo, como para la organización. Seguidamente, se describen las distintas formas con las que se puede evaluar el estrés laboral, y por último, la redacción dos programas de intervención, que bajo mi punto de vista, son los más relevantes actualmente, ya que recogen las técnicas de intervención más eficaces contra esta problemática.

En el segundo apartado se describen las principales características del burnout, comentando primeramente un par de definiciones realizadas al concepto, y una importante distinción entre este síndrome y el estrés laboral, ya que suelen confundirse por sus similares características. En segundo lugar se describirá una serie de factores desencadenantes de este síndrome, sus consecuencias más relevantes para la salud del trabajador y de la organización, así como una breve colección de los distintos cuestionarios más utilizados para la evaluación del burnout, ya que esta es la forma más habitual de proceder. Por último se citará el programa de prevención e intervención de Schaufelli (2006), el cual resulta ser el más completo que se ha encontrado. Al programa se le añaden algunas opiniones de otros autores que a mí parecer terminar de completarlo.

El tercer y último apartado está relacionado con el acoso laboral, matizando este como acoso psicológico en el lugar de trabajo. Al igual que en el apartado anterior, se ha realizado una distinción entre dos definiciones y se han diferenciado los tipos de acoso así como sus diferentes fases. Aparte se han citado algunas de las conductas más comunes de acoso psicológico que se realizan a las víctimas de este proceso. En cuanto a la evaluación, se han citado los cuestionarios más empleados, ya que al igual que en el burnout, la administración de estos instrumentos junto con entrevistas semi-estructuradas y alguna escala, es la forma más habitual de evaluar este proceso. Por último, en lo referente a la intervención, se debe aclarar que no existen programas de intervención específicos, ya que el acoso laboral se puede desarrollar de multitud de formas, ya que depende de factores como las características de los acosadores y de las víctimas, el tipo de organización en la que se origine y el tipo de liderazgo establecido, por lo que se pasa a describir una serie de directrices generales, las cuales se deben aplicar dependiendo de estos factores.

Por último, se procederá a las conclusiones del trabajo, de las cuales se desprenden las limitaciones que se han tenido a la hora de elaborar este trabajo, así como una reflexión sobre el futuro de esta problemática y las líneas de investigación que se desean conocer respecto a los posibles futuros riesgos psicosociales presentes en el ámbito laboral. Por último, se añade la opinión personal con respecto al tema.

2. Estrés Laboral

En este apartado se realiza una descripción del estrés laboral junto con la aportación de algunos datos epidemiológicos. Posteriormente, se enumerarán los factores desencadenantes del fenómeno, que serían los estresores presentes en el trabajo, junto con las consecuencias que

afectan tanto a la propia salud de los trabajadores, como a la de la organización. Seguidamente, se plantea la evaluación, la cual se puede realizar de diferentes maneras e intervención, y por último se proponen dos programas de prevención e intervención.

2.1 Descripción

La Organización Mundial de la Salud (2004), denomina el estrés laboral como una respuesta que puede tener el trabajador ante demandas y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y/o capacidades, y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación. Este desajuste puede aparecer cuando las demandas son demasiado altas y el trabajador con sus capacidades y conocimientos no puede afrontarlas. El estrés puede incrementarse cuando el empleado no recibe el suficiente apoyo de sus supervisores o compañeros de trabajo, o cuando posee un pobre control sobre sus responsabilidades o en el modo de hacer frente a sus exigencias. Las demandas procedentes del entorno laboral pueden generar en el trabajador unos determinados niveles de presión, si este los considera aceptables, lo mantendrán en alerta, sin que llegue a perder la motivación y dispuesto a seguir trabajando y aprendiendo (eustrés). Sin embargo, el estrés laboral aparece cuando estos niveles de presión son excesivos o difíciles de controlar.

Olmedo en 2010 recoge el informe realizado por La Agencia Europea para la Salud y Seguridad en el Trabajo (2005), en el que se afirma que el estrés laboral afecta al 22% de los asalariados de la Unión Europea, en este mismo año, el estrés se convirtió en el segundo problema de salud más común en el trabajo. Adicionalmente el coste económico que ocasionó el estrés en ese mismo año para las empresas fue de 20.000 millones de euros. Dicho informe, describe como principales causas del estrés laboral el trabajo precario, definido como “un empleo de baja remuneración y de baja calidad, con pobre definición de tareas y con pocas oportunidades de formación y de avanzar en la carrera profesional” y la intensificación del ritmo de trabajo con excesivas demandas y plazos irrealistas para completarlas.

2.2 Factores desencadenantes

Cooper y Payne (1978), como se cita en Atalaya (2001), describen los factores organizacionales como posibles fuentes de estrés, entre estos destacan la autonomía relacionada con las tareas, es decir el control que tienen los trabajadores con respecto a las demandas organizacionales, cuanto más bajo sea este más altos serán los niveles de estrés que experimente la persona. Por ejemplo una sobrecarga de trabajo puede ser afrontada eficazmente, o incluso placenteramente, por una persona que tenga un control de la tarea alto y por consiguiente no

desarrollaría estrés ni ningún otro problema. Otro aspecto a tener en cuenta son los factores físico-ambientales en las que se encuentre el lugar de trabajo de la persona: el ruido, una temperatura inadecuada, la pobre iluminación, las interrupciones o el desorden son variables que pueden incrementar el nivel de estrés de los trabajadores. También destacan la estructura y el liderazgo organizacional. El exceso de reglamento y la imposibilidad de participar en la toma de decisiones se convierten en dos variables a tener en cuenta ya que pueden convertirse en fuentes de estrés. En cuanto al liderazgo, algunos líderes crean climas de tensión e incertidumbre o ejercen demasiado control. El estrés en los trabajadores puede surgir a partir de la imposición de metas inalcanzables a corto plazo o tener a un líder que sea de “despido fácil”. Por último, una persona con poca o ninguna experiencia laboral, generalmente, no sabrá manejar las situaciones de estrés debido a que su repertorio de estrategias para afrontarlos no estará lo suficientemente desarrollado.

Peiró (1993) añade también como posibles causas del estrés laboral algunas situaciones presentes en el desempeño de roles: ambigüedad de rol, conflicto de rol y sobrecarga de rol. La ambigüedad de rol es entendida por una situación en la que existe poca o ninguna información sobre la tarea que se debe realizar, objetivos o responsabilidades. Por su parte, el conflicto de rol es definido de la siguiente manera: situación en la que existen demandas incongruentes o incompatibles por: incompatibilidad temporal, incompatibilidad con el propio sistema de valores o incompatibilidad entre los diferentes roles individuales (Arquer, Daza y Nogareda, 1993). Por último, la sobrecarga de trabajo se da cuando el trabajador se encuentra con altas demandas cuantitativas y/o cualitativas de trabajo o responsabilidades, y no sabe hacer frente a ellas (Osca 2012, citado en Ramos, Moreno y Alés, 2015).

Por su parte, Durán (2010) identifica otro conjunto de factores que pueden actuar como estresores:

“los estresores de nivel grupal (interpersonales), hacen referencia al conflicto grupal, presiones del grupo, posibilidades de interacción con los colegas (en el trabajo, en los descansos y después del trabajo), tamaño y cohesión del grupo primario de trabajo, reconocimiento por el trabajo realizado, apoyo social, apoyo instrumental, carga de trabajo equitativa, acoso”. (p. 8)

Por último, Atalaya (2001) enumera ciertos factores de personalidad de los trabajadores, ya que hay personas más propensas a sucumbir el peso del estrés, y existen situaciones de estrés que pueden ser vividas de diferentes formas dependiendo de una serie de rasgos: la percepción

que se tenga de las situaciones puede ser un factor determinante a la hora de padecer estrés, por ejemplo, una persona puede sentir temor al poder perder su trabajo ya que su jefe está haciendo una reducción del personal, mientras que otra persona puede percibir la situación como una oportunidad de demostrar su competencia y hacer ver a su jefe que realmente merece su puesto de trabajo. El locus de control también se convierte en un factor determinante, ya que las personas con un locus de control interno se sienten dueñas de su destino, de su éxito profesional o fracaso, perciben que poseen control sobre todo lo que les rodea por lo tanto es mucho menos probable que padezcan estrés debido precisamente a este control. Las personas con un locus de control externo piensan que todo depende del azar, de otras personas, en general de factores externos a ellas mismas por lo tanto serán más propensas a sufrir estrés, y al percibirlo actuarán a la defensiva y de forma pasiva en lugar de afrontarlo.

2.3 Consecuencias Del Estrés Laboral

Vindel (2015) describe una serie efectos negativos del estrés laboral, los cuales afectan a los trabajadores: primeramente, el estrés remodela las conductas relacionadas con la salud, de modo que con las prisas, la falta de tiempo y la tensión, aumentan algunas conductas tóxicas como fumar, beber, o comer en exceso, y disminuyen las saludables, como dormir suficientemente, practicar deporte, mantener una dieta saludable, o ciertas conductas preventivas de higiene. En segundo lugar, pueden desarrollarse una serie de adicciones (tabaquismo, alcoholismo) con consecuencias muy negativas. En tercer lugar, el estrés puede producir una alta activación fisiológica que, mantenida en el tiempo, puede ocasionar una serie de problemas: cardiovasculares, dolores de cabeza tensionales, problemas sexuales, problemas digestivos, entre otros. A su vez el estrés puede producir también hipertensión, asma, trastornos de piel, contracturas musculares y por supuesto altos niveles de ansiedad. Por último, el estrés puede desbordar al trabajador de manera que comience a desarrollar una serie de sesgos o errores cognitivos en la interpretación de su activación fisiológica, de su conducta, de sus pensamientos, o de algunas situaciones. Durante las crisis de estrés el individuo interpreta erróneamente su activación fisiológica y piensa que le faltará el aire (cuando realmente está hiperventilando), o que se mareará y caerá al suelo, o que morirá de un ataque al corazón, o que se volverá loco. Es muy común que, como consecuencia de estas crisis el individuo desarrolle una agorafobia y evite situaciones que le produzcan la ansiedad, que cree una dependencia de los ansiolíticos, y a veces reacciones de depresión por no poder hacer frente a su problema (Peurifoy, 1993; Cano Vindel, 2002, citados por Vindel, 2015).

Gonzales, Doval y Pérez (2002) afirman que el estrés también afecta de forma negativa al progreso y estabilidad de la organización. Algunas de las consecuencias que tiene el estrés para las organizaciones son las siguientes: absentismo del personal, presentismo (estar en cuerpo pero no en mente), bajas laborales, lo que trae consigo tener que realizar una nueva selección y contratación de personal con todas las fases que esta conlleva, disminución del rendimiento tanto físico como psicológico de los trabajadores, accidentes de todo tipo, y por último, el estrés en los trabajadores puede traer consigo indemnizaciones, por certificado médico o cualquier tipo de reclamación.

A todas estas consecuencias negativas que el estrés tiene para los trabajadores y para las organizaciones, Durán (2010) añade algunas más como: sensación de frustración e irritabilidad, de tal manera que el individuo comienza a distanciarse del resto, incapacidad para tomar decisiones, disminución de la concentración e hipersensibilidad. En cuanto a la organización, se crea un ambiente hostil, aumentan las quejas y conflictos, lo que trae consigo la falta de cooperación entre compañeros de trabajo. Por otra parte, se incrementan los niveles de acoso psicológico en el trabajo (mobbing). El estrés laboral puede cronificarse en el tiempo y desarrollarse el síndrome de estar quemado en el trabajo (burnout).

2.4 Evaluación Del Estrés Laboral

Luceño et al, (2005) enumeran una serie de actuaciones para evaluar el estrés que sufren las personas en sus puestos de trabajo: los cuestionarios son los instrumentos más habituales en la evaluación del estrés laboral debido a sus numerosas ventajas: facilidad al comparar e interpretar respuestas, objetividad, (al no interferir el evaluador), son aplicables a un amplio rango de población, posibilidad de aplicarlos de manera computarizada, (por lo que se ahorra tiempo), y permiten la confidencialidad. A pesar de estas ventajas, los cuestionarios también cuentan con algunas limitaciones como su dificultad a la hora de elaborarlos, no siempre se garantiza la confidencialidad, los empleados de bajo nivel sociocultural no siempre pueden comprender correctamente las cuestiones, por ello es recomendable complementarlos con las entrevistas.

Schaufeli y Salanova (2002) describen el WEBA (bienestar en el trabajo) como un instrumento de evaluación que sirve para realizar un análisis de puestos de trabajo. Este tipo de método permite definir las tareas que se realizan en cada puesto incluyendo aspectos como el ritmo de trabajo, la presión temporal, condiciones físico-ambientales etc. Normalmente después de realizar este análisis, se procede a configurar un perfil de bienestar del puesto que incluye

dimensiones como, globalidad del trabajo, ausencia de monotonía, dificultad de las tareas, autonomía del puesto, contactos sociales, la participación, y la disponibilidad de información. Este instrumento permite la detección de los posibles estresores presentes en el puesto de trabajo para su posterior reducción o eliminación.

Luceño et al, (2008) explican el cuestionario DECORE como un instrumento, cuyo fin es evaluar mediante 44 ítems, la percepción que tienen los trabajadores en relación a algunos riesgos psicosociales. El cuestionario posee unos buenos índices de fiabilidad y validez, aparte de ser breve, fácil de entender por el trabajador y fácil de corregir e interpretar.

Luceño et al, (2005) describen las listas de control como parecidas a los cuestionarios, están compuestas por escalas dicotómicas en la que el trabajador tiene que responder si le afecta un determinado factor o no. El propósito de estas listas sería evaluar de forma precisa y eficaz ambiente psicosocial en el trabajo; así cuando algún ítem obtiene una puntuación afirmativa se debe considerar como un estresor al que hay que analizar y eliminar, en la medida de lo posible. Existen cuatro tipos de listas de control (10 a 20 ítems): a) sobre el contenido del trabajo: demandas laborales, organización del trabajo, disponer de información suficiente, b) sobre las condiciones de trabajo: comodidad y peligrosidad del puesto, c) condiciones del empleo: sistemas de recompensas y d) sobre las relaciones interpersonales en el trabajo: clima y apoyo. Otra forma útil de evaluar el estrés laboral es el registro de los datos administrativos, es decir consultar tasa de productividad, absentismo, rotación y/o incapacidad laboral, informes de prevención de riesgos, cantidad de accidentes, y partes de incidencias. Estos datos suelen ser muy útiles si se comparan con los resultados de cuestionarios o entrevistas. La entrevista (preferentemente oral) suele servir como complemento a otras técnicas de evaluación del estrés laboral ya que por sí misma no consigue ser un instrumento fiable a la hora de interpretar los datos obtenidos. A pesar de esto, la entrevista nos puede proporcionar gran cantidad de información, aparte de que permite la resolución de dudas que puedan surgir durante la marcha. A diferencia del cuestionario, se puede utilizar para la evaluación de trabajadores con bajo nivel sociocultural.

En España se ha venido utilizando mucho los grupos de discusión y la técnica Delphi, Moncada y Artazcoz, (1997), como se cita en Luceño et al (2005), las definen de la siguiente manera:

“El grupo de discusión consiste en un grupo de seis u ocho trabajadores que deben decidir cuáles son los factores psicosociales que les afectan en su trabajo. Las

preguntas que se suelen hacer son del tipo: ¿cuáles son los factores que les provocan estrés o insatisfacción?; ¿cuáles son los factores que les afectan más negativamente en el trabajo? La técnica cuenta con las siguientes ventajas: la gran cantidad de información que aporta, no excluye, como el cuestionario, a trabajadores que no saben leer y escribir, y promueve la participación al crearse un clima de grupo. En la técnica Delphi, grupos de entre 10 y 20 trabajadores son preguntados por vía electrónica en diferentes momentos, de forma que cada una de las encuestas se realiza con los datos de la anterior. Por tanto, al final, los expertos llegan a una solución de consenso sin haberse reunido, manteniendo por tanto la confidencialidad. La primera pregunta que se les plantea es del tipo: ¿cuál o cuáles crees que son los factores de tu entorno laboral relacionados con tu trabajo que afectan negativamente a tu salud o bienestar, o a la de tus compañeros/as de profesión? La técnica permite obtener una gran cantidad de información, y sobre todo, priorizar los problemas, información muy importante a la hora de elaborar el plan de prevención” (p. 35).

Luceño et al, (2005) recoge una aclaración proporcionada por el Instituto Sindical de Trabajo Ambiente y Salud (2002): “el tipo de técnica que vayamos a escoger para evaluar el estrés laboral va a depender de los objetivos del estudio, del presupuesto que se disponga, el tipo de trabajador y las características de la empresa”. (p. 36)

Según el instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (2005), todas las evaluaciones de los distintos riesgos laborales deben constar de una serie de fases: a) identificación de los estresores, b) la correcta elección de la metodología y estrategias de evaluación que se han de aplicar, c) planificación y aplicación de las técnicas y d) realizar un análisis de los resultados y elaboración de un informe. Para que el programa de evaluación sea efectivo, es necesaria la implicación, no solo de los trabajadores, sino también de los puestos intermedios y de los directores en cada una de las fases. El INSHT (2005) afirma que: “La Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL) establece, como una obligación del empresario, planificar la actividad preventiva a partir de una evaluación inicial de los riesgos para la seguridad y la salud de los trabajadores” (p. 1).

2.5 Programas de Intervención del Estrés Laboral

La elección de los programas de intervención y prevención planteados a continuación se debe a que ambos proponen estrategias eficaces tanto a nivel individual como a nivel

organizacional, además de su relevancia en cuanto a utilización en las organizaciones. El primer programa que se detalla a continuación es el de Sanabria et al, (2003), seguidamente, se describirá el programa de Suarez (2013).

2.5.1 Programa de intervención de Sanabria et al, (2003).

Los autores plantearon tres frentes o niveles de actuación: nivel individual, nivel organizacional y nivel interfaz individuo – organización. Estos niveles de actuación tienen en común 3 objetivos: reducción de los elementos estresores, la percepción racional de la persona de estos y de sus recursos, y por último, las estrategias de afrontamiento del estrés (una vez que éste ha aparecido).

El control de los estresores a nivel individual debería de hacerse desde una triple vertiente: a) reducción de las demandas ambientales, b) incrementar los recursos personales, y c) buscar el ajuste entre esas demandas y estos recursos. Las técnicas en las que hay que ejercitar a los empleados deberían estar orientadas a estos tres ámbitos. Algunas de ellas son: a) dotar al empleado de formación técnica para satisfacer las demandas que se le imponen, b) impartir formación respecto a la gestión del tiempo y organización de tareas, y c) entrenamiento en habilidades, para ello son muy útiles las técnicas de comunicación, negociación y los ensayos conductuales como por ejemplo el rol-play. En cuanto a la percepción de los elementos estresores, existen situaciones en las que por ejemplo un mismo estresor puede ser percibido y vivido de manera totalmente diferente por dos personas. Esto tiene que ver con las variables de personalidad de los trabajadores como por ejemplo la autoestima, el locus de control, los errores cognitivos o la tolerancia a la frustración. Las personas con un nivel inadecuado en estas variables pueden ser ayudadas mediante técnicas psicoterapéuticas de modificación cognitiva, como la terapia cognitiva de Beck o la terapia Racional- Emotiva- Conductual de Albert Ellis, las cuales pueden detectar creencias y cogniciones erróneas, con la posibilidad de realizar una modificación en estas. A veces, no podemos evitar que el estrés aparezca, por eso debemos preparar a los trabajadores para su afrontamiento. Existen una serie de técnicas que permiten el entrenamiento en estrés, como técnicas de relajación, biofeedback y el adiestramiento en inoculación del estrés (AIE).

El control de estresores a nivel organizacional puede realizarse de varias formas, una de las técnicas más utilizadas es el rediseño de los puestos de trabajo, que conlleva modificar aspectos como: el sistema de trabajo (cantidad y ritmo), las relaciones de supervisión, la interdependencia con otros puestos, monotonía o rutina del puesto, nivel de habilidades que

requiere, los niveles de ambigüedad y conflicto de rol que conlleva si no están suficientemente claras y delimitadas las responsabilidades y funciones de cada empleado. Asegurar unas condiciones mínimas indispensables de seguridad e higiene en el trabajo en aspectos como la iluminación, ruido, toxicidad o prevención de accidentes. Algunos aspectos ambientales como los horarios de trabajo, la organización de la jornada laboral (turnos, jornada partida...) o la asignación de tareas en un determinado periodo de tiempo, pueden convertirse en factores estresores. Podemos intervenir en estos aspectos introduciendo horarios más flexibles, la oportunidad de elegir el turno, periodos de entrega de tareas más realistas, semanas laborales comprimidas (por ejemplo, cuatro días semanales), empleo a tiempo parcial o puestos compartidos. La dirección por objetivos claros, las formas adecuadas de evaluación, proporcionar feedback sobre el desempeño o la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, también pueden ser formas de reducir los estresores laborales. Para reducir la percepción del estrés laboral se podrían crear grupos de trabajo, de modo que la asignación de tareas se haga de forma grupal y que no recaigan todas las responsabilidades en el individuo. Debemos hacerles sentir partes imprescindibles del grupo, pero sin crear sentimiento de difusión de responsabilidad entre los integrantes. La organización tiene también la posibilidad de modificar el clima laboral, entendido por el ambiente que reina en el medio laboral, por lo tanto, un clima laboral favorable se caracterizaría por la aceptación de los miembros, la tolerancia ante las tensiones, el compromiso ante los objetivos y la responsabilidad y apoyo mutuos. Las intervenciones a nivel organizacional en el afrontamiento del estrés se basan en modificar algunas variables negativas como pueden ser: disminución de la productividad, el absentismo laboral, los accidentes laborales...

En definitiva, cualquier factor que pueda producir estrés. La reubicación de los empleados en otros puestos generadores de menos estrés, el apoyo directivo, la contratación de asesores externos o los programas de intervención en crisis (se recurren a ellos cuando sucede un acontecimiento traumático en la organización, como por ejemplo el fallecimiento de una persona clave en esta, o situaciones económicas delicadas) constituyen técnicas de afrontamiento de estrés por parte de las organizaciones.

En el nivel interfaz, a la hora de controlar los estresores las organizaciones se enfrentan a situaciones en las que las demandas y condiciones laborales son razonables, pero puede resultar que la persona a quien van dirigidas no sea la adecuada por otras razones distintas a sus recursos instrumentales (formación, técnica, etc.). En este tipo de situaciones ocurre que el puesto y la persona no son compatibles, no son adecuados el uno para el otro. Por ejemplo, una

persona notablemente introvertida ocupando un puesto de relaciones públicas. Estas situaciones son generadoras de estrés en sí mismas dado el desfase demandas – recursos. Ante estas situaciones podemos recurrir a diversas técnicas de intervención: a) una correcta selección de personal, b) cambios de destino por diversas razones como accidentes, o insatisfacción laboral, c) realizar promociones del personal para evitar que surja el sentimiento de “estancamiento”, y d) la planificación de carreras por parte de la organización. Técnicas relacionadas a modificar la percepción de los trabajadores a las demandas del ambiente pueden ser: a) dotar de la posibilidad de participar en las decisiones a los trabajadores, y b) fomentar la autonomía de los trabajadores de manera que no se sientan estrechamente marcados o vigilados durante el proceso de realización de una tarea.

Para la correcta elección de la técnica o técnicas de intervención, Reynolds y Saphiro (1991), en Sanabria et al, (2003), proporcionan algunas reglas que nos pueden ayudar a elegir las:

“a) La elección de la técnica debe estar determinada por la evaluación realizada previamente tanto de la organización como de sus miembros, de tal forma que las técnicas seleccionadas deban cubrir las necesidades de la población a la que van dirigidas, b) a la hora de seleccionar las técnicas de intervención, deben ser considerados aspectos como el impacto y las consecuencias posibles de su puesta en marcha. Algunos procesos de cambio constituyen en sí mismos una potencial fuente de estrés para las personas afectadas por ese cambio, por ejemplo, la reubicación del trabajador en otro puesto de trabajo puede convertirse en una situación estresante más que ser una forma reductora del mismo” (p. 30).

2.5.2 Programa de intervención de Suarez (2013).

El programa cuenta con dos niveles de actuación: individual y organizacional. Las medidas propuestas en cada uno, deben de ser complementarias entre sí para lograr una intervención más eficaz.

Las medidas dirigidas a la organización no siempre es posible su aplicación, además de ser más costosas, sin embargo poseen mayores beneficios y resultados más duraderos que la actuación individual. Existen un conjunto de medidas dirigidas a la estructura organizacional las cuales son: a) la descentralización de la estructura para evitar la rigidez y la excesiva jerarquización, así el control decisional se concentrará en más personas, b) conseguir un estilo de dirección adecuado en el que se potencien las cualidades de los subordinados dando

directrices claras que permitan cierta autonomía, pero sin dejar de mantener la autoridad, c) apertura de canales que aseguren una comunicación efectiva y bidireccional (por ejemplo un buzón de sugerencias y adecuado feedback), con el objetivo de disminuir los problemas relacionados con el conflicto y ambigüedad de rol y la creación de expectativas realistas, d) aumentar la participación de los empleados en la toma de decisiones o en actividades promovidas por la organización de tal forma que aumente a su vez, la autonomía, identificación y compromiso del trabajador con la organización, e) la creación de un informe en el que se incluya la cultura y los valores que defiende la organización así como el objetivo común. Este documento debe de estar al alcance de todos los empleados, y ellos mismos deben poder participar en la modificación del mismo, f) por último, la empresa debe fomentar un ambiente de trabajo respetuoso, de igualdad de oportunidades y de tolerancia cero a cualquier tipo de violencia, discriminación o conducta de acoso, además de reflejar las consecuencias que acarrearán las mismas.

Otro conjunto de medidas son las dirigidas a la adaptación del puesto al trabajador: a) realizar una correcta selección de personal y un ajuste puesto-trabajador para evitar posibles problemas de adaptación, también es recomendable hacer un seguimiento del trabajador en sus periodos iniciales de trabajo, b) elaborar planes de formación y desarrollo profesional individualizados con el objetivo de incrementar la motivación hacia el trabajo, aumentando la calidad de los resultados, y con ello, la satisfacción de los trabajadores, c) ajustar la carga cuantitativa de trabajo a las necesidades de la persona presente en el puesto, así como clarificar los objetivos y tareas que se deben realizar, d) siempre que sea posible, fomentar la alternancia de las responsabilidades para evitar los efectos perjudiciales de la monotonía, e) en la medida de lo posible, establecer horarios y jornadas laborales compatibles con la vida extralaboral del trabajador, así como evitar una excesiva rotación, f) por último, fomentar las relaciones interpersonales y establecer un adecuado ambiente laboral mediante la realización de actividades extra laborales o la dedicación de pequeños periodos de tiempo al ocio compartido con el grupo.

El último conjunto de medidas en el nivel organizacional son las relacionadas con las condiciones ambientales: se deberán conseguir unas condiciones adecuadas de iluminación, ruido, temperatura y humedad. Como recomendación, resulta muy útil la utilización de colores fríos y suaves en el ambiente de trabajo. Tonos como el verde o el azul producen un efecto relajante y reducen la activación.

Las medidas dirigidas al trabajador suelen ir orientadas a la mejora de ciertas habilidades que permitan a los trabajadores enfrentarse más eficazmente a los estresores. Estas deben de ser complementarias a las organizacionales y son las siguientes: a) el entrenamiento en habilidades comunicacionales como la escucha activa o la correcta interpretación del lenguaje verbal y no verbal, puede ser clave para evitar posibles malentendidos, b) maximizar la eficacia y eficiencia de la gestión del tiempo, estableciendo prioridades y disminuir la percepción de urgencia, para que los empleados sean capaces de gestionar el trabajo de una forma más organizada, c) entrenamiento en asertividad, fomentando una comunicación directa, honesta y respetuosa, manejando la expresión de emociones y sentimientos, siendo flexible y empático con los derechos ajenos, d) el entrenamiento en solución de problemas, basado en el análisis de las tareas, creación de múltiples respuestas, y selección de la más beneficiosa y adaptada a la situación, valorando sus ventajas y desventajas, e) identificación de creencias y pensamientos erróneos que conlleven a la realización de conductas desadaptativas causantes de daños a la salud de las personas o a la organización, modificación y creación de pensamientos más adaptativos respecto a la situación, f) utilización de técnicas de relajación que permitan a los trabajadores identificar los signos de activación corporal, mantener la calma y afrontar de una manera más eficaz los problemas que surgen en el lugar de trabajo, g) fomentar el ejercicio físico, ya que les puede ayudar a liberar tensión. Estar en buena condición física es importante tanto para nuestro sistema cardiovascular, como para lograr una mayor resistencia frente al estrés, h) por último, aprender a minimizar la importancia atribuida a las situaciones desagradables y evitar generalizar los problemas del trabajo a otras situaciones como familiares o de ocio.

3. Síndrome de Estar Quemado en el Trabajo o Burnout

El burnout ha adquirido múltiples definiciones a lo largo de los años, a continuación se describen las más relevantes. Se realizará una distinción entre burnout y estrés laboral ya que a menudo suelen confundirse. Posteriormente se describirá una serie de factores desencadenantes del burnout, así como sus negativas consecuencias. Los cuestionarios son la forma más habitual para evaluar este síndrome, pero también pueden complementarse con otro tipo de técnicas como las entrevistas, se describirán los más utilizados. Por último, se propone un programa destinado a la prevención e intervención del síndrome.

3.1 Descripción del Burnout Laboral

Maslach y Jackson (1981) realizaron una primera definición del síndrome de burnout la cual ha sido la más extensa y evaluada, aparte de ser utilizada para la construcción de los instrumentos de evaluación. Las autoras definen el burnout como un proceso de estrés cronificado en el tiempo, que afecta a las personas cuyos trabajos son del tipo asistencial, es decir, tienen contacto directo con los usuarios del servicio (enfermeros, médicos, profesores, asistentes sociales etc.). El síndrome aparece cuando este contacto posee una gran carga emocional que sobrepasa los recursos del trabajador. El burnout cuenta con tres dimensiones relacionadas entre sí: cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal. Cuando el trabajador se siente superado por la carga emocional de su trabajo, experimenta el denominado cansancio emocional, este sentimiento le hace desarrollar conductas y actitudes negativas hacia las personas con las que trabaja, es decir, se produce una despersonalización. El trabajador evalúa de forma negativa su trabajo debido a estas conductas, lo que afecta a su auto-estima y a su auto-concepto, produciéndose un sentimiento de baja realización personal.

Pérez (2010) aporta una definición más actual del término, haciendo referencia a que el burnout es un proceso que se da en todo tipo de profesiones y que surge de una situación de estrés laboral crónico en la que las estrategias de afrontamiento de los trabajadores no resultan eficaces ante las altas demandas presentes en el lugar de trabajo. Los individuos se esfuerzan demasiado y de manera prolongada en el tiempo hasta que sufren el desgaste profesional. También puede ocurrir que el sistema organizacional falle y los trabajadores se vean obligados a hacer un doble esfuerzo para que la organización vuelva a funcionar de manera correcta. Este conjunto de situaciones y síntomas puede dar lugar a la conclusión de Moreno et al (2005): “Es habitual dibujar la imagen de la persona “quemada” como alguien “amargado”, sin ganas ni voluntad para emprender cualquier tarea” (p. 2).

Es conveniente diferenciar el burnout con el estrés laboral ya que sus características son similares pero su origen e impacto son diferentes. Maslach (2009) y Vega (2003) coinciden en los siguientes aspectos: a) las reacciones de estrés se desencadenan en respuesta a incidentes críticos específicos (estresores), sin embargo el burnout es una reacción a la constante aparición de los estresores, por lo que se mantiene en el tiempo, y no existe recuperación tras un descanso, b) en el burnout, el énfasis se encuentra en la constante erosión psicológica, y los resultados psicológicos y sociales resultantes. Por el contrario en el estrés, el énfasis se pone sobre todo en las consecuencias fisiológicas, c) para que se de el burnout es necesaria una motivación previa del trabajador, que tenga una serie de expectativas positivas para que luego estas se

derrumben, d) el estrés conlleva a una sobre implicación en el trabajo frente a la falta de implicación resultante del burnout, e) a causa del estrés surge una hiperactividad emocional, sin embargo el burnout ocasiona un embotamiento emocional. Por último, f) el estrés puede tener consecuencias positivas en exposiciones moderadas (eustrés), por contra, el burnout solo tiene consecuencias negativas.

Gil Monte (2006), por su parte, resume que el síndrome es capaz de convertirse en un factor de riesgo psicosocial e incidir en todo tipo de organizaciones, independientemente del tipo de trabajo que se desarrolle en ella. Aunque también es cierto que las personas que trabajan en el sector servicios son más propensas a desarrollar el burnout, además, el grueso de los estudios relacionados con el síndrome se ha realizado en este tipo de organizaciones.

3.2 Factores Desencadenantes del Burnout Laboral

Como factores desencadenantes del burnout, Vega (2003) encuentra determinados factores de personalidad que hacen más propensa a la persona a sufrir estrés. El burnout tiene más probabilidad de aparición en las personas con una baja autoestima, un locus de control externo, bajos niveles de resistencia y un estilo de conducta tipo-A. Este tipo de personas adoptarían una actitud pasivo-defensiva a la hora de enfrentar un problema. El burnout también se encuentra relacionado con el neuroticismo, el cual genera en la persona ansiedad, hostilidad, depresión y vulnerabilidad, con el perfeccionismo, y sobre todo con las pobres habilidades sociales que posea el trabajador.

En opinión de Guitart (2007), existen otro tipo de factores de personalidad que pueden hacer a la persona más propensa a sufrir burnout como: necesidad de logro y control, ambición, pobre inteligencia emocional, sobre implicación, competitividad, idealismo, sensibilidad y falta de relaciones interpersonales.

Maslach y Leiter (1997), como se cita en Maslach (2009), proponen una serie de variables situacionales generadoras de estrés, como la sobrecarga de trabajo, la insatisfacción de necesidades superiores, deficientes relaciones interpersonales y el conflicto de rol:

En la sobrecarga de trabajo, los empleados sienten que tienen demasiadas labores y que no tienen suficiente tiempo, por lo que se produce el desajuste recursos-demandas, o cuando existe poco control sobre la tarea, los empleados sienten que no pueden proporcionar su propia sabiduría o experiencia en su trabajo, no se les dota de la capacidad para tomar decisiones, en general, no tienen control sobre lo que se les está responsabilizando.

Los empleados pueden sentir que no están siendo lo suficientemente recompensados por su trabajo. Aparte del sueldo, existen otro tipo de necesidades (superiores) que pueden desencadenar el síndrome si no se satisfacen: sociales, reconocimiento y autorrealización.

Los trabajadores mantienen numerosas relaciones interpersonales con las personas que reciben sus servicios, sus compañeros de trabajo, su jefe, los representantes, sus supervisados, entre otros. Cuando estas relaciones son deficientes y no hay mucho apoyo, aparecería el burnout, trayendo consigo hostilidad y competencia, lo que hace difícil resolver conflictos. También se puede dar la ausencia de imparcialidad, donde los empleados perciben que el lugar de trabajo es injusto e inequitativo, esto se convierte en una variable muy predictora del burnout, y bajo estas condiciones surgiría la hostilidad en las personas al sentir que no se las está tratando con el respeto que merecen. Esto puede tener consecuencias muy negativas como el abandono de la empresa o que las personas tomen medidas legales contra esta.

Por último existe el conflicto de rol, que surge cuando las personas sienten que existe un desequilibrio entre sus propios valores y los de la organización. Bajo estas condiciones los empleados deben de hacer cosas que no quieren hacer o que las consideran poco éticas (por ejemplo mentir como técnica de marketing), un pensamiento típico de estas personas sería “no puedo mirarme en el espejo sabiendo lo que estoy haciendo”.

Vega (2003) añade algunos factores de riesgo al nivel organizacional: estructura organizacional demasiado jerarquizada y rígida, un estilo de dirección inadecuado con falta de coordinación y ausencia de feedback, tareas excesivamente duraderas, turnos de trabajo nocturno, falta de formación respecto a las nuevas tecnologías, y por último, algunas organizaciones utilizan como estrategia empresarial la minimización de costos, que supone reducir el personal, ampliar las funciones y responsabilidades de los trabajadores y no invierten en material de trabajo. Esto, sin duda, supone un grave predictor de burnout para los trabajadores (Guitart, 2007).

3.2 Consecuencias del Burnout Laboral

Carvajal y Hermosilla (2011), entienden que el burnout, al igual que el estrés laboral, tiene un impacto global. Esto quiere decir que no solo afecta negativamente a las distintas facetas de la vida de las personas, sino que también al progreso y estabilidad de la organización. A nivel individual, la consecuencia más directa del burnout es la carga alostática: el cuerpo trata de recuperarse tras la aparición de un factor estresante, pero no le da tiempo ya que el estresor sigue activo, o aparece otro inmediatamente después, esto conlleva a una fatiga crónica,

produciéndose una serie de síntomas como: dolores de cabeza, pérdida de peso, problemas de sueño, úlceras, hipertensión, dolores musculares, crisis de asma, entre otros. Además de esto, el burnout hace que las personas desarrollen actitudes y conductas negativas como: desconfianza, agresividad, distanciamiento y/o irritabilidad. Estas conductas pueden deteriorar las relaciones interpersonales mediante la aparición de conflictos y la evitación de contactos sociales y, por consiguiente, la pérdida de las redes de apoyo. La persona puede perder su círculo dentro de la organización, lo que traería consigo la imposibilidad de formar grupos de trabajo. Además de esto, puede ocurrir un curioso fenómeno denominado *efecto crossover* o contagio del desgaste profesional. Las personas que rodean a la persona con burnout, pueden contagiarse de ella, adquiriendo las mismas actitudes que muestra (hostilidad, cinismo etc.), y también sufriendo las consecuencias negativas que esta respuesta tiene.

Izquierdo (2012) recoge una serie de síntomas emocionales y conductuales (descritos por Cherniss, 1980 y Maslach, 1982), los cuales producen en la persona un deterioro generalizado: incapacidad para concentrarse, sentimientos depresivos, sensibilidad, desorientación, sentimientos de impotencia y alienación. Debido al gran agotamiento emocional que el burnout conlleva, la persona siente deseos de cambiar de trabajo e incluso tener ideas suicidas. Por otra parte, el burnout puede manifestarse en los trabajadores como: actitudes de despersonalización e ironía respecto a los clientes, cambios bruscos de humor, conductas hiperactivas e impulsivas, limitación del foco atencional y apatía.

Por último, Vega, (2003) afirma que a nivel organizacional, las consecuencias que tiene el burnout son similares a los efectos que ocasiona el estrés de los trabajadores en estas, pero en algunos casos pueden ser más devastadoras, además, el burnout cuenta con algunos efectos propios. El autor enumera las siguientes: absentismo del personal; Presentismo, estar en cuerpo pero no en mente; Desmotivación y reducción del compromiso de los trabajadores con la organización; Bajas laborales, lo que trae consigo tener que realizar una nueva selección y contratación de personal con todas las fases que esta conlleva; Disminución del rendimiento tanto físico como psicológico de los trabajadores, lo que produce un decremento de la calidad del trabajo realizado; Accidentes de todo tipo; Indiferencia hacía el trabajo, y por último, se produce un aumento de quejas por partes de los usuarios o clientes de la organización.

3.3 Evaluación del burnout laboral

Según Moreno et al. (2005) el instrumento más habitual en la evaluación del burnout ha sido el MBI, (inventario sobre el burnout) desarrollado por Maslach y Jackson, y publicado

en 1981. En este cuestionario, el burnout aparecía definido como un síndrome de cansancio emocional, despersonalización y reducción de la realización personal. Esta definición hacía referencia únicamente a las profesiones de tipo asistencial, es decir puestos de trabajo en interacción con los usuarios del servicio. Al cabo del tiempo, los autores incluyen otras dimensiones, lo cual les hizo modificar el cuestionario para crear el MBI-GS (para servicios en general), redefiniendo el concepto de burnout: crisis en la relación con el propio trabajo, sin que signifique necesariamente una crisis de las reacciones con las personas en el trabajo. El nuevo MBI-GS evalúa ahora las dimensiones de agotamiento emocional, cinismo y eficacia profesional. El burnout se describe como una puntuación alta en agotamiento emocional y en cinismo, y una puntuación baja en eficacia profesional. En palabras de Aranda (2011):

“el instrumento se completa mediante una escala tipo Likert mediante 6 adjetivos que van desde nunca (0), hasta todos los días (6). Las puntuaciones obtenidas en la escala se colocan dentro una categoría o nivel de calificación o de identificación para cada de las dimensiones: nivel bajo, medio y alto. Se interpreta que una persona tiene síndrome de burnout cuando se encuentra en los niveles alto y medio, mientras que cuando lo está en los niveles bajos se le considerara como no burnout”. (p. 5)

Jiménez et al, (1997) resumen que: “Aunque el MBI tiene algunos problemas psicométricos, en general puede considerarse que su validez factorial y la consistencia interna de sus escalas es satisfactoria. La validez convergente y divergente es igualmente aceptable y no presenta problemas especiales”. (p. 6)

Izquierdo y Velandrino (1992), proponen una escala para evaluar los efectos psíquicos que ocasiona el burnout (EPB) que cuenta con dos factores, distinguiendo entre burnout psíquico y burnout físico. La escala está compuesta por 12 ítems de respuesta tipo Likert de siete puntos (1 nunca, 7 siempre), por lo que su aplicación es muy sencilla aparte de ocasionar un muy bajo coste económico. Su estructura factorial muestra la presencia de dos factores: actitudes y expectativas negativas hacia el trabajo, por lo que definen el término de burnout como: una enfermedad de agotamiento, desaliento y desilusión en el trabajo. Además de todo esto, es una escala que es aplicable a cualquier grupo profesional.

Jiménez et al (1997) describen un instrumento complementario al MBI, el cuestionario breve del burnout (CBB), desarrollado por Moreno, Bustos, Matallana y Miralles (1997). El CBB está compuesto por 21 ítems agrupados en tres diferentes bloques: antecedentes, factores

y consecuencias del burnout, (el primer y el tercer bloque no son evaluados por el MBI, de ahí a que lo complemente). El objetivo de este cuestionario no es el de evaluar cada una de las dimensiones del burnout, como lo es el de otros instrumentos, sino obtener una aproximación y evaluación global de los efectos del mismo, así como de los antecedentes y consecuentes del síndrome. La validez convergente de la escala con el MBI es alta y significativa. Moreno et al (2005) concluyen que:

“Existe la necesidad, tanto por razones teóricas como metodológicas, de proseguir en el desarrollo de nuevos instrumentos. Como telón de fondo de todas estas consideraciones aparece una idea clara y contundente, todos aquellos inmersos en el estudio y evaluación del burnout deben adquirir un ineludible compromiso con su prevención, en particular, y con la lucha por un entorno laboral más saludable, en general” (p. 16).

3.4 Prevención e Intervención del Burnout Laboral

Para la elaboración del programa de intervención y prevención del síndrome de burnout se va a seguir a Schaufeli (2006). Este programa consigue recoger todas las posibles técnicas de intervención, y dependiendo de la situación en la que se encuentre la persona y la organización, permite la elección de una/s u otra/s. En este apartado también se recoge la aportación de Gil Monte, que en el mismo año, añade un nivel de intervención más a este programa.

3.4.1 Programa de intervención de Schaufeli (2006).

El autor configura un plan de actuación con dos niveles: nivel individual y nivel organizacional. Estos niveles de intervención cuenta con cuatro objetivos comunes: identificación del problema, prevención primaria, que consiste en reducir los factores de riesgo, prevención secundaria, centrada en mejorar el modo en que la persona responde a estos estresores, y por último el tratamiento, que se centra en paliar a los trabajadores que están sufriendo el síndrome, los que están ya "quemados".

Para que los trabajadores logren identificar sus problemas pueden recurrir al autoseguimiento, éste consiste en prestar atención y tomar conciencia de las propias señales y síntomas de angustia. Esta autoobservación puede llevarse a cabo llevando un diario del estrés, un registro personal de los síntomas del estrés, pensamientos y sensaciones asociados, junto con la manera de afrontarlos, para su posterior comparación con un grupo de referencia.

Dentro de la prevención primaria, se encuentran las técnicas destinadas a los trabajadores en general, es decir, todos los empleados de una organización deberían ser entrenados con este tipo de formaciones: resulta muy útil ofrecer a los trabajadores cursos de formación para una mejor gestión del tiempo, dotándoles de técnicas para: ahorrar tiempo como la lectura rápida, controlarlo, por ejemplo, planificando las tareas de una forma más realista y crearlo, delegando algunas responsabilidades con eficacia. Ocurre también que muchos de los trabajadores tienen un pobre control sobre la tarea y su falta de seguridad les impide expresar lo que opinan a sus superiores por lo que presentan muchos problemas a la hora de controlar el exceso, o carga cuantitativa de trabajo. La formación en temas de seguridad en uno mismo y asertividad puede permitir a los empleados sobrellevar estos temas, ganando confianza sobre sí mismos y sobre todo, prevenir el burnout.

En cuanto a la prevención secundaria, ésta es aplicada a las personas que corren el riesgo de sufrir el síndrome de burnout, algunas de estas técnicas son: la formación de grupos informales de apoyo, en las que se intercambia información respecto al trabajo para la resolución de problemas y ofrecerse mutuamente reconocimiento, consuelo, ayuda, comprensión y compañerismo. Varios autores coinciden en la siguiente afirmación (Andrés, P. et al, 2003):

“El objetivo primordial de los grupos de apoyo es la reducción de los sentimientos de soledad y agotamiento emocional de los profesionales, el incremento del conocimiento, la ayuda para desarrollar formas efectivas de tratar los problemas y la facilitación de un trabajo más confortable” (p. 5).

Sin embargo, no solo los compañeros de trabajo pueden ofrecer apoyo y ayuda al empleado, sino que también este puede recurrir a sus jefes o supervisores. Estos pueden ayudar al trabajador mediante la: tutorización y la consulta, las cuales Schaufeli (2006) define de la siguiente forma:

“La consulta concierne a un hecho aislado (cómo tratar con un cliente concreto), mientras que la tutorización se refiere a una serie de acontecimientos (cómo tratar con clientes agresivos) (...) El principal objetivo de ambas es dar apoyo al desarrollo profesional” (p. 5).

El siguiente objetivo de intervención es el tratamiento (o prevención terciaria), éste está destinado a los trabajadores ya “quemados”. El tratamiento psicoterapéutico lo llevan a cabo

profesionales altamente especializados, habitualmente psiquiatras, psicólogos clínicos o psicoterapeutas.

El tratamiento psicoterapéutico del síndrome de burnout tiene como objetivos fundamentales el autocontrol y el auto seguimiento y consta de cuatro fases: 1) aplicación, en primer lugar de alguna de estas técnicas dependiendo del caso concreto: la activación gradual para casos de cansancio, la terapia racional emotiva de Ellis, para eliminar cogniciones erróneas y preocupaciones irracionales, la técnica de relajación de Jacobson para controlar y aumentar la relajación, y el control de estímulos y coste de la respuesta para problemas de irritabilidad, 2) mediante la evaluación cognitiva, a los trabajadores se les permite gestionar mejor aquellos rasgos de su personalidad que son problemáticos y que han provocado problemas en el pasado, ya que personalidades como la narcisista o la obsesivo compulsiva hacen más propensas a las personas a sufrir este síndrome, 3) formación en habilidades sociales, formación en gestión del tiempo y formación en el incremento de seguridad, todas ellas dirigidas a actividades como hablar en público, presidir reuniones, controlar la carga cuantitativa de trabajo o dialogar asertivamente, 4) prevención de recaídas y aprender a diferenciar entre vida pública y privada, ya que los trabajadores “quemados” han dedicado la mayor parte de su energía a sus trabajos, por tanto, deberán encontrar un nuevo equilibrio entre lo que es trabajo y lo que no lo es.

Dentro del objetivo de identificación, en el nivel organizacional, encontramos técnicas como las auditorias de estrés que consisten en encuestas suministradas a los empleados, las cuales miden aspectos como la temperatura del estrés. Al igual que la revisión física periódica, las organizaciones han propuesto realizar una “revisión periódica del burnout”, anual y voluntaria. Esta revisión psicológica permite poder detectar a tiempo casos de burnout en los trabajadores y remitirlos a una evaluación psicodiagnóstica más completa, o solicitar directamente el tratamiento.

Pasando a la prevención primaria, las organizaciones deben mejorar los contenidos de trabajo y reducir la carga cuantitativa y cualitativa de trabajo. Para ello podemos recurrir a tres tipos de técnicas: 1) rediseño del puesto de trabajo, detectando irregularidades en los puestos de trabajo e incidir en ellas, 2) describir detalladamente las funciones y características del puesto de trabajo, evitando la ambigüedad de rol, 3) por último, también se puede utilizar las experiencias de otros empleados que trabajen en el mismo cargo para generar ideas y soluciones sobre cómo mejorar las condiciones laborales que están provocando el estrés. Adicionalmente, la modificación del horario y jornada laboral de los trabajadores resulta ser una importante estrategia para evitar la carga cuantitativa y cualitativa del trabajo: días de salud mental; En

estos días a los trabajadores se les permite tomar un tiempo libre para desconectar del trabajo. El permiso sabático consiste en un período de tiempo en el que el trabajador es liberado de sus tareas habituales y se le permite realizar otras diferentes, las cuales le resulten enriquecedoras. Y por último, se recomienda el empleo a tiempo parcial.

Dentro de la prevención secundaria encontramos diversas técnicas focalizadas en detectar trabajadores con expectativas demasiado altas o equivocadas sobre su puesto de trabajo. Las organizaciones pueden poner en marcha estrategias de socialización anticipatoria como por ejemplo: promover una imagen realista del puesto de trabajo, evitando un choque inicial con la realidad y reducir así el riesgo de que aparezca el burnout. También se suele proponer un avance realista del trabajo, mediante la exposición gradual, esto consistiría en exponer a los solicitantes del trabajo a una realidad de lo que será su puesto de trabajo antes de que se les contrate. Schaufeli (2006) pone un ejemplo de este tipo de técnicas: “cuando se contratan nuevos trabajadores sociales, asisten a seminarios y talleres, y acompañan a otros colegas con experiencia en sus sesiones con los clientes. De forma gradual, los principiantes empezarán a adquirir más responsabilidades”. (p. 8)

La realización de un programa de desarrollo organizacional (DO) es una técnica utilizada para mejorar el funcionamiento general de una organización para así prevenir el burnout, consta de cuatro fases: 1) preparación, contar con el permiso de la dirección e informar al personal en una reunión de que va a prepararse la puesta en marcha del programa, 2) recopilación de datos, diagnóstico y planificación, mediante encuestas suministradas anteriormente donde se detectan los problemas específicos en cada sector de la organización como: sobrecarga de trabajo, falta de motivación o control, falta de apoyo y/o comunicación, ambigüedad o conflicto de roles, pocas oportunidades de ascenso... 3) Acción: se ponen en marcha diferentes técnicas específicas para reducir las posibles irregularidades de los puestos de trabajo: modificación de jornada, formación en gestión del tiempo, apertura de canales de comunicación, separación clara de funciones del puesto de trabajo, mejora de condiciones de habitabilidad, entre otras. 4) Evaluación: se prepara un seguimiento al año y medio de la aplicación de técnicas, donde se comparan el nivel de burnout actual, las tasas de absentismo, la satisfacción percibida y la posible reducción de las dolencias psicosomáticas. Con este seguimiento se comprobará la eficacia del programa y la posibilidad de volver a implantarlo en un futuro.

Gil Monte (2006) añade un nivel más de intervención, las acciones sociales, ya que pueden influir positivamente en la reducción de los niveles de burnout de los trabajadores. Estas

acciones, externas al sistema organizacional, son puestas en marcha por los órganos de gobierno, y tienen como objetivo modificar el trabajo para que no se convierta en una actividad de riesgo para la personas. Son las siguientes: 1) elaborar una serie de normas de prevención de riesgos laborales que se ajuste a la realidad laboral actual, 2) fomentar patrones culturales adecuados, 3) por último, es necesario que el gobierno realice una serie de inversiones económicas o subvenciones para que se realicen estudios sobre la detección de los problemas socio laborales que puedan existir en las organizaciones, y acciones que contribuyan a su eliminación.

4. Acoso Laboral o Mobbing

En este apartado se realizará una distinción entre una de las primeras definiciones del mobbing con otra relativamente más actual, además se redactarán algunas de las conductas más habituales de este proceso, así como sus diferentes fases y tipos. A continuación se detallarán los perfiles más característicos tanto de las víctimas, como de los acosadores, y se incluirá una descripción de las organizaciones que propician este tipo de conductas. Nuevamente, los cuestionarios son la forma más habitual de evaluar el acoso laboral, y se redactarán los más utilizados. En cuanto a la intervención, se citarán una serie de medidas tanto preventivas, como interventivas.

4.1 Descripción

Leymann (1990) fue uno de los primeros autores en definir el fenómeno del acoso laboral o mobbing al descubrir formas de acoso entre los trabajadores de las organizaciones. La definición que propone el autor es la siguiente:

“Terror psíquico o mobbing en la vida laboral significa comunicación hostil e inhumana que es dirigida de manera sistemática por una o varias personas principalmente hacia un individuo (...) Estas acciones tienen lugar con frecuencia (casi todos los días) y durante un largo período (por lo menos durante seis meses) y, debido a esta frecuencia y duración, ocasionan un considerable sufrimiento psíquico, psicosomático y social” (Leymann, 1990, p. 6).

Varios años después, Hirigoyen (2001) basándose en Leymann, realizó una conceptualización diferente, ya que considera que no hace falta que las conductas de acoso se prolonguen durante tanto tiempo para ser consideradas como mobbing. Esta definición es la siguiente: “toda conducta abusiva (gesto, palabra, comportamiento, actitud...) que atenta, por su repetición o sistematización contra la dignidad o la integridad psíquica o física de una

persona, poniendo en peligro su empleo o degradando el ambiente de trabajo” (Hirigoyen, 2001, p. 2).

El mobbing, no tiene el origen en los distintos factores presentes en la situación laboral como el estrés, si no que su origen se sitúa en las relaciones interpersonales que se establecen en el seno de las organizaciones. En estas relaciones existe un desequilibrio de poder entre la víctima y el/los acosadores, estos se encuentran en una situación más ventajosa (tienen más apoyos, una posición superior o más recursos, con respecto a la víctima). Los acosadores hacen uso de algunos factores como el estatuto de poder, la fuerza física, la popularidad en la organización, los aliados, o la antigüedad que tengan en la empresa para realizar las conductas hostigadoras hacia la víctima. Para que la situación resulte especialmente estresante para la víctima es necesario que esta perciba la intención de los acosadores de hacerle daño, y ser consciente de que su integridad está siendo amenazada. A medida que estas situaciones se agravan y la víctima no sabe afrontarlas, se irá desarrollando la patología propia del estrés y la ansiedad (Daza, Bilbao y García-Silva, 1998).

Algunas de las conductas hostigadoras más comunes realizadas por los acosadores son las redactadas por Piñuel (2001):

“ignorarle o excluirle, hablando sólo a una tercera persona presente, simulando su no existencia o no presencia física en la oficina o en reuniones a las que asiste; Retener información crucial para su trabajo o manipularle para inducirle a error en su desempeño laboral y acusarle después de negligencia o faltas profesionales; Extender por la empresa rumores maliciosos o calumniosos que reducen su reputación, su imagen o profesionalidad; Ignorar los éxitos profesionales o atribuirlos maliciosamente a otras personas o elementos ajenos a él como la casualidad, la suerte, o la situación del mercado; Criticar continuamente su trabajo, sus ideas, sus propuestas, soluciones, ante los demás trabajadores (...) No se le asignan tareas o se le asignan algunas totalmente inútiles o por debajo de sus capacidades, o por el contrario, se le asignan tareas totalmente fuera de sus capacidades para desacreditarla” (p. 5-6).

Piñuel (2003), citado por Rojo y Cervera (2005), describe una serie de fases en las que se desarrolla el fenómeno del mobbing en las organizaciones: 1) fase de incidentes críticos, anteriormente al mobbing existen buenas relaciones entre la víctima y el acosador, esto produce un gran desconcierto a la víctima cuando comienza a percibir las conductas de acoso, 2) fase

de acoso y estigmatización, los acosadores tienen el objetivo de encontrar a alguien que reaccione negativamente a las provocaciones y diferenciarla de los demás trabajadores, aquí se comienza a “focalizar” a la víctima convirtiéndola en el objetivo de conductas de desprestigio tachándola de torpe o inestable (laboral o psicológicamente), 3) fase de intervención de la dirección, esta puede actuar atribuyendo las responsabilidades a la víctima, completando las estigmatización que ya le habían impuesto los acosadores, 4) fase de solicitud de ayuda especializada externa, la víctima acude al personal sanitario de la organización o a su médico de cabecera buscando ayuda, y normalmente se le realiza un diagnóstico incorrecto lo que incrementa su confusión al hacerle sentir responsable de su propio acoso psicológico, 5) fase de salida o exclusión de la organización, las personas que continúan en la organización siguen siendo el punto de mira de las conductas hostigadoras, produciéndose bajas laborales cada vez con más frecuencia, por lo que la organización opta por despedirlas por sus reiteradas ausencias, o por su baja productividad.

Riquelme (2006), distingue varios tipos de mobbing: por un lado existe el mobbing ascendente, donde un trabajador con un nivel jerárquico superior recibe acoso por parte de sus subordinados, esto se puede deber a que los métodos directivos empleados no son del agrado de los subordinados, o porque la posición que ocupa la persona es envidiada por los acosadores, este tipo de acoso es el menos habitual. Por otro lado existe el mobbing horizontal, el cual se produce entre empleados posicionados en el mismo nivel jerárquico, y sus razones pueden ser varias: la persona acosada, puede tener una serie de cualidades envidiadas por los acosadores, o simplemente el acosador percibe a la víctima con cierta hostilidad, y esta al ser vulnerable recibe el acoso, o también puede ocurrir que un grupo de personas hostiga a otra por el mero hecho de no que pertenece al grupo. Por último, el mobbing descendente, es el tipo de acoso más habitual, donde la víctima ocupa una posición jerárquica inferior con respecto al acosador, este tipo de acoso se produce cuando por ejemplo el acosador pretende mantener su posición jerárquica y percibe a la víctima como un peligro, también puede ocurrir que se emplee como un tipo de estrategia organizacional para que la víctima abandone voluntariamente la organización, y así, evitar costes económicos compensatorios.

4.2 Factores Desencadenantes

La dinámica del mobbing se limita a las persona acosada y el/los acosadores, este escenario tan simple ha permitido establecer una serie de características personales que estereotipan los perfiles de víctima y acosador. Aunque hay que tener en cuenta que esto es solo una aproximación global a las características de estas personas, en ningún momento es

necesario reunir las todas para convertirse en víctima o en acosador (Martínez-León et al, 2012). Los autores configuran los perfiles de la siguiente forma:

“la víctima suele ser mujer de entre 35 y 45 años, con un alto sentido de la moralidad y un nivel de autoexigencia muy riguroso, gran respeto por las normas sociales, preocupados por su imagen, autónomos, con iniciativa, gran capacidad profesional, apreciados por sus compañeros. El acosador suele ser una persona sin sentido de culpabilidad, ni de empatía, manipuladora, cobarde, en ocasiones agresiva y profesionalmente mediocre” (p. 8).

La personalidad de los acosadores puede ajustarse a un modelo de psicoticismo (frialdad, inteligente, estabilidad emocional, con un alto concepto de sí mismos, y sobre todo son extremadamente calculadores), o bien a un modelo de neuroticismo (inseguridad, inestabilidad emocional, poca tolerancia a la frustración, agresividad, tendente a la ansiedad, orgulloso y dominante) (Martínez-León et al., 2012).

Sin embargo, el origen del mobbing no solo se encuentra en las relaciones víctima-acosador, si no que existen determinados factores organizacionales que pueden ocasionar este tipo de fenómenos. El acoso laboral se encuentra relacionado con una pobre organización del trabajo, con la escasez de apoyo e interés de los directivos, con estructuras organizacionales demasiado jerarquizadas, con la mala distribución de la carga de trabajo debido a la escasez de personal, con la existencia de líderes no oficiales, con conflictos de rol, con estilos directivos autoritarios o con un escaso flujo de información. Los directivos de la organización pueden actuar negando el conflicto, restándole importancia, o incluso participar en él, contribuyendo a la estigmatización de la persona acosada, lo que acrecenta el sufrimiento y la ansiedad de la misma (Daza, Bilbao y García-Silva, 1998).

Ausfelder (2002) y Bosqued (2005), citados por Castells Tecles (2017), enumeran otra serie de factores organizacionales que desencadenan en acoso laboral: una organización improvisadora con trabajadores indiferentes o una dirección excesivamente autoritaria en la que se le da mayor importancia al rendimiento que a las condiciones humanas. Este tipo de directivos creen que la rivalidad entre empleados aumentará la productividad, por lo que se fomenta este tipo de conductas. Los autores consideran como organizaciones tóxicas, aquellas empresas en las que se tolera este tipo de comportamientos, sin importarle los efectos nocivos que pueden ocasionar en la salud de sus trabajadores.

4.3 Consecuencias

El acoso laboral trae consigo severas consecuencias relacionadas tanto con el ámbito organizacional como con el individual. Cadavid, Toro y Alzate (2016) enumeran una serie de consecuencias a nivel organizacional: absentismo y rotación del personal, se produce un decremento de la productividad, y el personal afectado pierde la motivación y el compromiso con la organización, el trabajo ya no les refuerza y cada vez va surgiendo con mayor intensidad el deseo de abandonar la organización. Existen situaciones en las que la organización tiene que forzar el despido de las víctimas suponiendo el pago de los costes asociados al despido.

Por otro lado, los autores redactan las consecuencias relacionadas con el nivel individual, las cuales han sido más estudiadas, ya que el mobbing supone una importante erosión psicológica en las personas. El acoso laboral trae como principal consecuencia el estrés, el cual puede desembocar en el trastorno de estrés post-traumático. Además de este trastorno, el mobbing también puede generar un trastorno adaptativo, trastorno de ansiedad generalizada o trastornos del estado de ánimo. Por otro lado, el acoso laboral posee una serie de síntomas físicos y emocionales, que en palabras de los autores son los siguientes:

“Insomnio, pesadillas recurrentes, dificultades de concentración, náuseas, migraña, problemas cutáneos, pérdida del apetito, dolores estomacales, sudoración, temblores, consumo de sustancias tales como alcohol, tabaco y alucinógenos, ansiedad, aislamiento, pérdida de autoestima y seguridad en sí mismo, sentimiento de tristeza y depresión, ataques de pánico, irritabilidad, cambios de humor, pérdida de motivación, pensamientos acerca del suicidio, pérdida de satisfacción laboral, conductas de evitación, y afectación en áreas de la vida además de la profesional (social, familiar)” (p. 5).

Las personas acosadas sienten una gran ansiedad, perciben a menudo un miedo acentuado y continuo, generando una gran sensación de amenaza. Esta ansiedad es habitual que se generalice a los demás ámbitos de la vida de las personas, por ejemplo a lo familiar (Daza, Bilbao y García-Silva, 1998)

Constantinescu (2014) pone el énfasis en que el acoso laboral conlleva una importante pérdida de la motivación para la actividad profesional, lo que hace que el desempeño de la persona acosada en el trabajo sea muy inferior con respecto al que demostraba anteriormente a la situación de acoso. Esto hace que la persona abandone la organización, ya sea por

prescripción médica o por despido por parte de la dirección, lo que desembocará en una incapacidad de adaptación al mundo laboral o social.

4.4 Evaluación

La forma más habitual de evaluar el acoso laboral ha sido la administración de cuestionarios. En este sentido, las primeras aportaciones fueron las realizadas por Leymann, que desarrolló el LIPT (Cuestionario de Leymann sobre el terror psicológico), el cual tiene por objetivo operativizar el mobbing en base a 45 actividades, que según el autor pueden darse en el fenómeno del proceso de acoso laboral. La persona que lo rellena, debe responder si o no en función de si se encuentra identificada o no con tal actividad (Olmedo y González, 2006).

González de Rivera y Rodríguez-Abuín (2003) denominan “las cinco maniobras principales para destruir a un buen profesional” a los cinco apartados en los que Leymann agrupó las 45 actividades del LIPT, estas son: limitar su comunicación, limitar su contacto visual, desprestigiar su persona ante sus compañeros, desacreditar a su capacidad profesional y laboral y comprometer su salud. Los autores observaron en las organizaciones españolas otras conductas hostigadoras empleadas por los agresores a sus víctimas, por lo que decidieron modificar el cuestionario original, añadiendo 15 conductas más, que Leymann en su cuestionario no incluyó. Además cambiaron la modalidad de respuesta, pasando de las respuestas dicotómicas (si/no) a la escala de respuesta tipo Likert (donde la puntuación de cero, correspondería con que la conducta no ha tenido lugar, hasta cuatro, donde la conducta sería de intensidad máxima). Los autores renombraron el cuestionario a LIPT-60, el cual se encuentra también traducido al español.

En nuestro país se han desarrollado otros instrumentos para la evaluación del mobbing, como la escala Cisneros, elaborada por Piñuel en el año 2000. La escala es utilizada para evaluar el grado de acoso psicológico sufrido, que junto con la escala para valorar el estrés postraumático, y la escala de abandono profesional, conforman el barómetro CISNEROS, el cual sondea el estado y los índices de violencia en el entorno laboral. La escala Cisneros, al igual que el LIPT, operativiza las conductas del mobbing, pero en este caso, la escala cuenta con 43 conductas de acoso psicológico, las cuales la persona debe identificar cuales sufre y cual no, y completar su respuesta con la intensidad percibida. Es decir, la escala Cisneros posee con un formato de respuesta tipo Likert (0- nunca, 6- todos los días). Este instrumento ha demostrado ser válido y fiable para la evaluación del acoso laboral. Se aconseja suministrar

junto con esta escala el inventario de depresión de Beck, el MBI, o alguna escala de autoestima como la de Rosenberg (Fidalgo y Piñuel 2004).

Otro instrumento alternativo es el NAQ (cuestionario de acciones negativas) desarrollado por Einarsen y Rakness en 1991. Este instrumento es utilizado por las organizaciones escandinavas para detectar y medir el mobbing en el ámbito laboral. El cuestionario poseía limitaciones, ya que solo podía ser administrado a las personas de cultura escandinava, por esto los autores decidieron traducirlo al inglés y así hacerlo más universal. Esta nueva versión sería el NAQ-R, configurado por 22 ítems, con un formato de respuesta tipo Likert, organizados en tres dimensiones: mobbing personal (burlas, insultos, difamaciones), mobbing laboral (tareas imposibles, imposibilidad de ascenso) y formas de intimidación en el proceso de mobbing. Estas tres dimensiones correlacionan con otras medidas como la salud mental, el ambiente psicosocial del trabajo y el liderazgo, indicando una buena validez de constructo. El cuestionario también posee una alta fiabilidad y una buena consistencia interna, y se puede aplicar para diferenciar diferentes grupos de empleados con diferentes niveles de exposición al acoso (Einarsen, Hoel y Notelaers 2009).

4.5 Prevención e Intervención del Acoso Laboral

Cruz, Jaramillo y Gutiérrez (2010) defienden que es necesario recoger una amplia gama de medidas organizativas que permitan la detección y prevención temprana del acoso laboral, y que se mejoren las condiciones de trabajo. Los autores recogen una serie de medidas preventivas orientadas a la organización propuestas por la Entidad Nacional Sueca para la Salud y Seguridad (1977), las cuales son: 1) aumentar la participación sobre las decisiones y el control sobre las tareas que desempeñan los trabajadores, 2) actuar sobre el puesto de trabajo, reduciendo los posibles elementos estresores y realizando una correcta asignación de tareas para evitar futuras indefensiones, con esto se intenta reducir la tensión nerviosa y el estrés, propio de las demandas desajustadas, el cual puede ser la causa de las conductas de acoso psicológico, 3) contratación de especialistas internos o externos a la organización, en mediación y/o arbitraje de conflictos, con el objetivo de evitar la intervención de un juez, 4) formación y capacitación de la directiva para reconocer los conflictos, manejarlos, detectar el mobbing y posibilitar así la protección de los trabajadores que lo padecen, 5) se debe desarrollar un proceso de denuncia en el que los trabajadores puedan informar de tales conductas de mobbing por parte de sus compañeros, este proceso debe estar basado en el anonimato y en la resolución de conflictos interpersonales dentro de la organización, 6) la elaboración de un documento donde figure un compromiso por parte de la organización de la no toleración de ningún tipo de conducta

hostigadora o de acoso, aparte, también quedarían reflejados los procedimientos correctores, mediadores y sancionadores adecuados, y por último, 7) establecer en la organización una política de comunicación transparente, empatía y trabajo en equipo, adecuada para todos los miembros de esta. A esta política es necesario que se añada un plan formativo en materia de riesgos físicos, químicos, biológicos, pero sobre todo, psicosociales. Estos planes, adecuándonos al objeto de estudio presente, deben incluir formación respecto al mobbing, formas de acoso y posibles consecuencias sobre la salud.

Existe la posibilidad de que estas medidas de prevención no resulten eficaces, y por lo tanto desarrollarse el fenómeno del mobbing en la organización. Para hacer frente a este proceso, una vez que ya se ha iniciado, Luna (2009) describe una serie de directrices generales o pautas actuación. Es necesario tener en cuenta la generalidad de estas medidas, ya que es prácticamente imposible elaborar medidas específicas contra los procesos de acoso laboral, ya que estos dependen de múltiples factores, como las características de la víctima y acosador, tipo de organización, directiva, y/o el estilo de liderazgo.

Es necesario distinguir el mobbing de los conflictos interpersonales entre trabajadores, ya que estos, suelen ser habituales en cualquier organización. Mediante una correcta evaluación de las conductas percibidas por la víctima debemos estar seguros de que estamos ante un caso de acoso laboral, el cual suele surgir cuando un conflicto interpersonal se acentúa y cada vez va a más. También hay que tener en cuenta que algunas de las víctimas tienden a defender que el problema es de índole personal entre ella y su acosador, por lo que se deben investigar las causas últimas de los procesos de acoso.

Una vez que estamos seguros cuando se está ante un caso de acoso laboral, se deben realizar una serie de reuniones con la víctima, ofrecer siempre apoyo incondicional, contar con la implicación de los responsables de salud laboral de la organización y de los delegados de prevención, e informar a la víctima que tiene derecho a un representante sindical. En estas reuniones se le pide a la víctima que elabore un documento escrito con el mayor rigor posible, relatando lo sucedido. Una vez analizado el documento, se pondrán en marcha estrategias de resolución de conflictos como la negociación (que es la menos traumática, en la que se intenta poner los intereses en común). El régimen disciplinario de la organización, debe incluir las calificaciones de falta muy grave, con las respectivas sanciones, aparte de la apertura de un expediente. Es posible que la directiva de la organización no muestre intenciones de colaborar con los representantes de los trabajadores, argumentando que son ajenos al conflicto, remitiendo el conflicto al ámbito personal de los trabajadores, o en el peor de los casos, pasa

que el mobbing forme parte de una estrategia empresarial planificada, con el fin de deshacerse de los trabajadores. Ante estos casos, nos queda recurrir a la vía administrativa o judicial.

Los delegados de prevención deben realizar una investigación exhaustiva, determinando la posición exacta que ocupa el empleado en la organización, así como el papel que desempeña. Es necesario identificar las relaciones de poder, el estado de los canales de comunicación, la posible existencia de ambigüedad de rol, y si la organización cuenta o no con procedimientos de resolución de conflictos. En los casos en que los trabajadores afectados presenten un inadecuado estado de salud se requiere la consulta de un médico, con el fin de realizar el tratamiento necesario, y en su caso recibir, además la baja médica. Por último, determinando la fase de acoso en la que nos encontramos, conviene replantearse situar al/ los acosadores en otro puesto de trabajo (antes que mover a la víctima), o incluso, proceder a su despido.

5. Conclusiones

A lo largo del presente trabajo, se han mostrado los distintos enfoques o puntos de vista de los diversos autores sobre esta problemática. Se puede encontrar un consenso sobre la relevancia que tienen el estrés, burnout y el acoso laboral, recalcando la importancia de que las organizaciones cuenten con un adecuado plan de prevención de todos estos posibles riesgos, ya que es posible que aparezcan tarde o temprano con bastante facilidad en el seno de las organizaciones, y así evitar las negativas consecuencias que estos acarrearán.

Existen multitud de métodos para su detección y evaluación temprana, que permiten la identificación de la fase y grado de afectación, así como las numerosas estrategias de intervención que abarcan todos los niveles de actuación (individual, organizacional y social), pero la última palabra la tienen las directivas, quienes deben decidir si están dispuestas a incrementar su rendimiento y promover un ambiente de trabajo saludable, libre de hostilidades y estresores mediante la prevención de estos riesgos.

Destacar que la realización de este trabajo no ha quedado libre de limitaciones, la que más afectación me ha causado ha sido la presente y actual situación de alarma originada por una emergencia sanitaria: el virus COVID-19. Debido a esta situación, las autoridades sanitarias de nuestro país nos han ordenado un confinamiento, donde solo podemos salir a realizar las actividades básicas, por lo que me ha sido imposible acudir a las bibliotecas, salas de estudio, y por supuesto a mi segunda vivienda en la cual se encuentran almacenados apuntes, libros y demás documentos que me hubieran sido de gran utilidad a la hora de la elaboración del presente trabajo. Además de esto, la búsqueda de información ha sido completamente de forma

on-line, por lo que muchos de los documentos que me gustaría haber leído se encontraban bajo pago. Mencionar también que los libros y revistas impresas han quedado totalmente fuera de mi alcance.

Tras haber realizado esta revisión bibliográfica, y haber trabajado con toda esta información, considero que se debe seguir estudiando esta problemática más a fondo, pero sobre todo creo que se debe hacer más hincapié en los nuevos y emergentes riesgos psicosociales relacionados con las tecnologías de la información y comunicación (TICs) como el “tecno-estrés”, o la adicción a estas nuevas tecnologías implantadas en las empresas.

Para finalizar, me gustaría hacer un llamamiento a la empatía y a la consideración humana, dirigido a aquellas organizaciones que promueven un ambiente de trabajo hostil e insalubre, a aquellas organizaciones que hacen la vista gorda a las conductas de discriminación, y sobre todo a aquellas organizaciones en las que se utilizan a las personas como simples unidades de producción.

“Las personas son fines en sí mismas, no medios para conseguir otros fines”

Immanuel Kant

6. Referencias bibliográficas

- Andrés, P., De Juan, D., Escobar, J., Jarabo, J., y Martínez, M. (2003). Burnout técnicas de afrontamiento. *Jornades de foment de la investigació Universitat Jaume I. 1 (1)*, 1-12.
- Aranda, C. (2011). El síndrome de burnout o de quemarse en el trabajo: un conflicto en la salud de los profesionales. *Revista de Investigación en Psicología*, 14(2), 45-54.
- Atalaya, M. (2001). El estrés laboral y su influencia en el trabajo. *Industrial data*, 4(2), 25-36.
- Cadavid, A. Á., Toro, V. B., y Alzate, L. (2016). ¿Cuáles son las causas y consecuencias del acoso laboral o mobbing? *Revista electrónica psyconex*, 8(13), 1-10.
- Castells Tecles, R. (2017). *El hostigamiento psicológico o mobbing*. (Tesis de Grado). Universidad Jaume I.
- Constantinescu, V. (2014). Mobbing: psychological terror in the workplace. *International scientific committee*, 497, 498-500.
- Cruz, M. A., Jaramillo, M. F. C., y Gutiérrez, I. M. (2010). Acciones preventivas al respecto del mobbing. *28 de abril, revista digital de salud y seguridad en el trabajo*, (1), 1-19.
- Daza, F. M., Bilbao, J. P., y García-Silva, J. A. L. (1998). *NTP 476: El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- De Arquer, M. I., Daza, F. M., y Nogareda, C. (1996). *NTP 388: Ambigüedad y conflicto de rol*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- De Rivera, J. G., y Rodríguez-Abuín, M. (2003). Cuestionario de estrategias de acoso psicológico: el LIPT-60 (Leymann Inventory of Psychological Terrorization) en versión española. *Psiquis*, 24(2), 59.
- Durán, M. M. (2010). Bienestar psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. *Revista nacional de administración*, 1(1), 71-84.
- Einarsen, S., Hoel, H., y Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & stress*, 23(1), 24-44.
- Fidalgo, Á. M., y Piñuel, I. (2004). La escala Cisneros como herramienta de valoración del mobbing. *Psicothema*, 16(4), 615-624.
- Gil-Monte, P. R. (2006). El síndrome de quemarse por el trabajo (SQT) (burnout): desarrollo y estrategias de intervención. *Ponencia presentada en el Congreso penitenciario internacional: la función social de la política penitenciaria*. Barcelona. (Vol. 21).

- Gonzales, R. R., Doval, Y. R., y Pérez, O. M. (2002). Estrés laboral, consideraciones sobre sus características y formas de afrontamiento. *Revista internacional de Psicología*, 3(01), 1-19.
- Guitart, M. A. A. (2007). El síndrome del burnout en las empresas. *Tercer Congreso de Escuelas de Psicología de las Universidades Red Anáhuac* (p. 7).
- Hirigoyen, M. F., y Valls, N. P. (2001). El acoso moral en el trabajo: Distinguir lo verdadero de lo falso. *Revista del ministerio de trabajo y asuntos sociales*, 41.
- Izquierdo, M. G., y Velandrino, A. P. (1992). EPB: Una escala para la evaluación del burnout profesional de las organizaciones. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 8(1-2), 131-138.
- Jiménez, B. M., Rodríguez, R. B., Álvarez, A. M., y Caballero, T. M. (1997). *La evaluación del burnout, problemas y alternativas: el CBB como evaluación de los elementos del proceso*. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Leymann, H. (1990). Mobbing y Terror Psicológico en los lugares de Trabajo. *Violence and Victims*, 5(2), 119-126.
- Luceño Moreno, L., Díaz Ramiro, E. M., Martín García, J., y Valdehita, S. R. (2008). Un instrumento de evaluación de riesgos psicosociales en el entorno laboral, el Cuestionario DECORE. *EduPsykhé Revista de psicología y pedagogía* 11(2/3), 189-202.
- Luceño Moreno, L., Martín García, J., Jaén Díaz, M., y Díaz Ramiro, E. M. (2005). Evaluación de factores psicosociales en el entorno laboral. *EduPsykhé Revista de psicología y pedagogía*, 4(1), 19-42.
- Luna, A. (2003). Acoso psicológico en el trabajo (mobbing). GPS.
- Martínez León, M. D. L. M., Irurtia Muñiz, M. J., Martínez León, C., Torres Martín, H., y Queipo Burón, D. (2012). El acoso psicológico en el trabajo o mobbing: patología emergente. *Gaceta internacional de ciencias forenses* (3), 2-8.
- Maslach, C., y Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C. (2009). Comprendiendo el burnout. *Ciencia y Trabajo*, 11(32), 37-43.
- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez Muñoz, A., Garrosa, E., y Morante, M. E. (2005). Breve historia del burnout a través de sus instrumentos de evaluación. M. Martínez, (Comp.). *Quemarse en el trabajo (burnout)*, 11, 161-182.
- Nogareda, C., y Almodóvar, A. (2005). NTP 702: El proceso de evaluación de los factores psicosociales. *Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo*.

- Olmedo, M., y González, P. (2006). La violencia en el ámbito laboral: la problemática conceptualización del mobbing, su evaluación, prevención y tratamiento. *Acción psicológica*, 4(2), 107-128.
- Olmedo, M. (2010). Estrés laboral, atrapados por el estrés. *Rítica*, 968, 30-35.
- Orgambídez-Ramos, A., Pérez-Moreno, P. J., y Borrego-Alés, Y. (2015). Estrés de rol y satisfacción laboral: examinando el papel mediador del engagement en el trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(2), 69-77.
- Organización Mundial de la Salud. (2004). *La organización del trabajo y el estrés: estrategias sistemáticas de solución de problemas para empleadores, personal directivo y representantes sindicales*. Institute of Work, Health & Organisations.
- Peiró, J. M., y Salvador, A. (1993). *Desencadenantes del estrés laboral* (Vol. 2). Eudema.
- Piñuel, I. (2001). Mobbing, La lenta y silenciosa alternativa al despido. *Aedipe*, 17, 19-55.
- Pérez, A. M. (2010). El síndrome de burnout. Evolución conceptual y estado actual de la cuestión. *Vivat Academia*, (112), 42-80.
- Riquelme, A. (2006). Mobbing, un tipo de violencia en el lugar de trabajo. *Ciencias sociales online*, 3(2), 39-57.
- Rodríguez Carvajal, R., y Rivas Hermosilla, S. D. (2011). Los procesos de estrés laboral y desgaste profesional (burnout): diferenciación, actualización y líneas de intervención. *Medicina y Seguridad del trabajo*, 57, 72-88.
- Rojo, J. V., y Cervera, A. M. (2005). *El mobbing o acoso laboral*. Tébar.
- Sanabria, A. G., León, F. G., Gestoso, C. G., y Giménez, M. L. (2003). Intervención y prevención del estrés laboral. *Psiquis*, 24(5), 226-235.
- Schaufeli, W. B. (2006). Intervenciones sobre el síndrome de burnout. *El Síndrome de quemarse por el trabajo en Servicios Sociales*. Valencia: Diputació de Valencia, 63-75.
- Schaufeli, W. B., y Salanova, M. L. (2002). Como evaluar los riesgos psicosociales en el trabajo. *Prevención, trabajo y Salud*, 20(1), 4-9.
- Suárez, O. M. (2013). *Guía para la Prevención del Estrés en la Empresa*. FREMAP.
- Vega, M. F. (2003). *NTP 704: Síndrome de estar quemado por el trabajo o " burnout"(I): definición y proceso de generación*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Vega, M. F. (2003). *NTP 705: Síndrome de estar quemado por el trabajo o " burnout"(II): consecuencias, evaluación y prevención*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Vindel, A. (2015). Consecuencias del Estrés Laboral. Asociación de Técnicos Superiores en Prevención de Riesgos Laborales.