

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
SECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROGRAMA PARA LA ATENCIÓN AL SÍNDROME DE *BURNOUT* DESDE EL
AFRONTAMIENTO Y EL LIDERAZGO SITUACIONAL: CASO TRANSCERCA
TALLER

Autora: María E. Da Silva A.

Tutor: Dr. José G. Pérez

Mérida, Abril 2024

Reconocimiento

AGRADECIMIENTOS

Quiero darle las gracias a mi familia que siempre ha sido mi fuente de inspiración.

A mi maestro Guillermo Pérez, mi tutor, mi guía, fuente de crecimiento y de avance, quien ha dejado en mí la maravillosa experiencia de aprender haciendo. ¡Gracias por tanto!

A Transcerca Taller, gracias por permitirme llevar a cabo este estudio.

Al Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE) de la Universidad de Los Andes (ULA), por todo el apoyo y por la calidad del equipo de profesores.

A mis queridas profesoras Karellys Paredes, María Fernanda Peña, Sonia Andrade y Raquel Vento, gracias por su gran aporte a nuestra casa de estudios.

www.bdigital.ula.ve

Reconocimiento

DEDICATORIA

Dedico con amor este esfuerzo a todos los que son parte de mí.

Reconocimiento

Resumen

El presente estudio se centró en el análisis del síndrome de *burnout* y las estrategias de afrontamiento desde la perspectiva del liderazgo situacional en Transcerca Taller, una empresa ubicada en el estado Mérida, Venezuela. El objetivo principal fue evaluar la situación actual de la empresa para proponer, en base a este diagnóstico, un programa integral para la atención del síndrome de *burnout* mediante el afrontamiento y el liderazgo situacional. La investigación se enmarcó en un enfoque cualitativo de tipo proyectivo. Para la recolección de datos se seleccionaron cinco informantes clave a quienes se les aplicó una entrevista semiestructurada. Los resultados obtenidos revelaron que los trabajadores de Transcerca Taller presentan indicios emocionales asociados al síndrome de burnout. A partir de los hallazgos, se diseñó un programa específico, adaptado a las necesidades particulares de la empresa y dirigido a minimizar la aparición del síndrome de burnout en sus trabajadores. El programa se basa en los siguientes pilares, Fase 1: Bienestar Común, Fase 2: Afrontamiento Individual, Fase 3: Una Visión para el Liderazgo Situacional, Fase 4: Una Visión para la Organización y fase 5: Metodología, Aplicación y Seguimiento. Del estudio se concluye que los indicios de la presencia del síndrome de burnout representan un problema significativo para las empresas, afectando el bienestar individual y la productividad organizacional, sin embargo, la implementación temprana de un programa integral de atención al *burnout* puede contribuir a prevenir el desarrollo del síndrome, creando un ambiente laboral más saludable y propicio para el desarrollo profesional y personal de los trabajadores.

Palabras clave: síndrome de burnout, afrontamiento, liderazgo situacional.

Reconocimiento

Abstract

This study focused on the analysis of burnout syndrome and coping strategies from the perspective of situational leadership in Transcerca Taller, a company located in the state of Mérida, Venezuela. The main objective was to evaluate the current situation of the company in order to propose, based on this diagnosis, a comprehensive program for the treatment of burnout syndrome through coping and situational leadership. The research was framed in a qualitative approach of a projective type. For data collection, five key informants were selected and a semi-structured interview was applied. The results obtained revealed that Transcerca Taller workers present emotional signs associated with burnout syndrome. Based on the findings, a specific program was designed, adapted to the particular needs of the company and aimed at minimizing the appearance of burnout syndrome in its workers. The program is based on the following pillars: training in the recognition of burnout; promotion of effective coping strategies and development of situational leadership skills. The study concludes that burnout syndrome represents a significant problem for companies, affecting individual well-being and organizational productivity, but the early implementation of a comprehensive burnout care program can help prevent the development of the syndrome, creating a healthier work environment that is conducive to the professional and personal development of workers.

Keywords: burnout syndrome, coping, situational leadership.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO I.....	11
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
Objetivo general.....	17
Objetivos específicos.....	17
Justificación.....	17
Alcance.....	20
CAPÍTULO II.....	21
MARCO TEÓRICO.....	21
Antecedentes de la investigación.....	21
2. Bases teóricas.....	28
2.1 Síndrome de burnout:.....	28
2.1.1 Antecedentes históricos.....	28
2.1.2 Dimensiones del síndrome de burnout.....	32
2.1.3 Fases del síndrome de burnout.....	34
2.1.4 Causas del síndrome de burnout.....	35
2.1.5 Consecuencias del síndrome de burnout.....	36
3. El estrés.....	37
4. El afrontamiento.....	38
4.1 Un acercamiento hacia el concepto de afrontamiento.....	39
4.2 Las estrategias de afrontamiento.....	41
4.3 Estrategias individuales.....	41
4.4 Estrategias grupales.....	43
4.5 Las estrategias organizacionales.....	44
5. El liderazgo situacional.....	45
5.1 Aspectos que definen el liderazgo situacional.....	47
5.2 El modelo situacional.....	48
6. Bases legales.....	50
CAPÍTULO III.....	53
EI CAMINO METODOLÓGICO.....	53
1. Enfoque de la investigación.....	53

2.	Tipo de investigación.....	53
3.	La unidad de estudio.....	54
5.	Fases del estudio de caso.....	55
7.	Informantes claves.....	57
7.	La fiabilidad.....	60
	Cuadro 1	63
	Las Unidades de Análisis, las dimensiones y las preguntas orientadoras en función de los objetivos y el constructo teórico. (Elaboración propia)	63
	CAPÍTULO IV	68
	RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	68
	Transcripción literal de la información emitida por los informantes clave	69
	Cuadro Interpretativo en función de los conceptos y las dimensiones establecidas para el análisis	75
	Análisis de los resultados	79
	Adicionalmente los informantes 1, 2, 4, 5 se muestra, de acuerdo al cuadro Interpretativo en función de los conceptos y las dimensiones establecidas para el análisis síntomas asociados al síndrome de burnout, como:.....	81
	Resultados de la prueba de factibilidad	84
	CAPÍTULO V	91
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	91
	CAPÍTULO VI	94
	Programa para la atención al síndrome de burnout desde el afrontamiento y el liderazgo situacional en Transcerca taller.....	94
	Fase 1: Bienestar común. Del ser al hacer	95
	Procedimiento para aplicar el bienestar común:	96
	Técnicas de reducción del estrés para prevenir el síndrome de burnout desde el afrontamiento y el liderazgo situacional.....	99
	Fase 2: Afrontamiento Individual.....	99
	Metodología:.....	99
	Metodología y aplicación:.....	122
	Anexos.....	131

INTRODUCCIÓN

Vivimos en un mundo en constante cambio, cada vez con mayor velocidad. La tecnología, los servicios, los productos, las empresas, la economía, los mercados, los hábitos sociales y la competencia determinan cada vez más el estado de las personas. Por ello, las organizaciones se ven obligadas a moverse con el objetivo de mejorar su competitividad, productividad y con miras a adaptarse a los nuevos tiempos. Por ello, es interesante observar cómo afrontan estos cambios sociales los trabajadores a lo interno de una organización. Resulta ser un tema interesante de investigar, pues las interrelaciones entre los integrantes de la organización generan dinámicas que es necesario describir.

En este sentido, es importante señalar que, desde la década de los setenta del siglo pasado, Freudenberger (1974) inició la descripción conceptual y operacional que a nivel psicológico e interpretativo presentaban los individuos que se enfrentan a escenarios con dinámicas difíciles y estresantes, describiendo los factores que generaban un desgaste emocional crónico y la respuesta al estrés laboral. Más tarde, Maslach y Jackson (1981) crearon la primera escala que medía este fenómeno, con la inclusión de tres dimensiones: *agotamiento emocional*, *despersonalización*, que se manifiesta con una actitud cínica y distante, e *insatisfacción en el trabajo*, aspectos que puede observarse cuando el trabajador muestra marcadamente una propensión a la ineficiencia.

Estas dimensiones pueden observarse hoy en el síndrome de *burnout*, en el que se destacan principalmente el ausentismo laboral, enfermedades psicosomáticas

producto del estrés prolongado no identificado y no atendido, las adicciones como el alcoholismo, las conductas agresivas hacia los compañeros de trabajo o, simplemente, un bajo compromiso con el propio trabajo y una permanente desilusión en general.

La presencia de este síndrome en los espacios de trabajo es un tema relevante en la actualidad, ameritando la búsqueda de soluciones que disminuyan el riesgo, pues un trabajador reduce su rendimiento dentro de la organización. Por ello, la presente investigación se ha centrado en estudiar la presencia del síndrome de *burnout* en trabajadores que están sometidos a dinámicas estresantes producto de la naturaleza de la organización en la que hacen vida.

El objetivo ha sido proponer un programa para la atención a este síndrome desde el afrontamiento y el liderazgo situacional. La generación del programa de atención se ha obtenido a través del tipo de investigación proyectiva bajo enfoque cualitativo para la recolección de los datos. La aplicación metodológica propia de este tipo de investigación permitió comprender las relaciones entre los distintos eventos y situaciones presentes en la organización, para, a partir de esta comprensión, presentar la propuesta de atención. Es importante resaltar que los resultados no son concluyentes, solamente abren el camino de investigación para, en fases posteriores de investigación, aplicar el programa y medir su grado de eficacia. La investigadora está consciente de que en su aplicación surgirán ajustes, pues esta es la naturaleza propia de los estudios de tipo proyectivo.

Las investigaciones proyectivas, siguiendo a Hurtado (2012a) “conducen a inventos, programas, diseños o a creaciones dirigidas a cubrir una determinada necesidad, las investigaciones proyectivas se ocupan de la invención.” (p.567) En este sentido, queda, entonces, todo un camino de investigación por abordar en el área de Recursos Humanos en torno a la presencia del síndrome de *burnout*, pues los factores psicológicos del

trabajador trascienden los aspectos procedimentales de una organización y son determinantes para el éxito de cualquier empresa.

www.bdigital.ula.ve

Reconocimiento

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones actuales se caracterizan por su gran diversidad, con enfoques y culturas únicas, esto dificulta la estandarización de soluciones, ya que cada organización requiere un enfoque específico. Estas dinámicas particulares pueden generar síndromes como el *burnout*, el cual afectan negativamente el funcionamiento de las organizaciones. Por lo tanto, es fundamental comprender las características particulares de cada organización para abordar los conflictos de manera efectiva y promover su buen funcionamiento.

Al respecto, Rodríguez (2008) considera que, como problema de salud laboral, el síndrome de *burnout* es la causa de un elevado ausentismo laboral. Pero no solo puede ocasionar ausentismo, también puede llevar a una incapacitación total y, por ende, al abandono de las labores y de la profesión. Esta dificultad, asociada a la conducta, también es definida como un trastorno adaptativo crónico, ya que es una situación de inadaptación, al entorno de trabajo, debido a la indefensión aprendida por parte del trabajador, es decir, que el conflicto surge entre la persona y el trabajo a partir de un desequilibrio de las expectativas individuales y las exigencias del trabajo diario.

A partir de esta afirmación, es fundamental determinar cuáles son las características de los entornos que propician la aparición de este síndrome. Es

necesario visualizar, desde los estudios del talento humano, los procesos de interacción que se generan como parte natural de una organización en la que coexisten personas, intereses y objetivos esenciales, ya que hay contextos empresariales en los que los trabajadores se adaptan a una dinámica exigente y situacional de manera eficiente; mientras que hay otras que en los mismos escenarios los trabajadores muestran un comportamiento poco favorable para el logro de los objetivos que se quieren alcanzar.

Ciertamente, cada empresa se sirve de estrategias que hacen del trabajo un lugar con asignaciones altamente exigentes. En este punto, es muy importante destacar que hay entornos empresariales que se estructuran, tomando en cuenta factores asociados a la competitividad en espacios sociales y culturales cambiantes. Estos diseños propician una dinámica que pudiera estar dando apertura a la aparición de síndromes propios de los ambientes laborales estresantes, ya que no es un secreto que existen empresas con un tipo de funcionamiento riguroso que, por su misma dinámica, permiten la activación del síndrome de *burnout* en trabajadores que desarrollan actividades con una carga de responsabilidad muy alta.

En este sentido, se puede decir, entonces, que para abordar estas organizaciones es necesario orientar el manejo de recursos humanos desde de forma integrada desde el bienestar común, pues los problemas de la organización no pueden ser comprendidos de manera aislada. Se trata de una relación de factores que son interdependientes. Desde esta perspectiva,

Reconocimiento

resulta fundamental implementar un conjunto de variables que promuevan altos estándares de afrontamiento y liderazgo situacional. Estas estrategias de gestión permitirán abordar el síndrome de burnout desde dos frentes: el afrontamiento individual y el liderazgo situacional para garantizar un entorno laboral propicio para el bienestar de los colaboradores, quienes son el motor de la organización y valoran el éxito compartido.

A partir de la idea de la complejidad que arroja a las organizaciones, por estar estas conformadas por seres humanos, se pudo corroborar, al observar varias empresas del estado Mérida, que cada entorno laboral enfrenta sus propias circunstancias como entes organizacionales que deben sostener una determinada estructura, es decir, cada entorno presenta particularidades positivas y negativas para la dinámica de los trabajadores. En este sentido, la gestión empresarial puede generar ambientes muy particulares que no resultan favorables para los trabajadores, produciendo estrés, sobrecarga de trabajo, falta de apoyo al trabajador, lo que se traduce en un deterioro en las relaciones laborales y en el ambiente de trabajo.

Por lo antes expuesto, se hace vital afrontar ciertas necesidades psicológicas para fortalecer el trabajo y el compromiso laboral por parte de los trabajadores. Sin embargo, es necesario no perder de vista que el desarrollo de cualquier plan de atención debe responder a las particularidades de cada organización, por ello la observación directa es de vital importancia. En este sentido, para definir de manera clara el problema que ha guiado todo el

proceso de investigación se realizó una serie de observaciones a un grupo de colaboradores de una empresa local. Para el proceso se realizó la selección de una serie de indicadores que definen el síndrome de *burnout*, entre ellos el nivel de agotamiento físico, la pérdida de motivación, de insatisfacción y el descenso de la productividad.

La empresa estudiada fue Transcerca Taller, ubicada en Mérida y cuya función esencial es transportar medicamentos a toda Venezuela. Esta empresa funciona bajo los siguientes estándares: entrega precisa y trabajo las veinticuatro horas del día. En esta organización se promueven los controles y la alta calidad en el trabajo realizado, tanto en la gestión situacional como en los factores claves para el éxito y la consolidación de objetivos internos. Este ritmo de trabajo, caracterizado por la alta exigencia y la precisión requerida en las entregas, genera un ambiente de constante presión. Ante cualquier eventualidad, la empresa se ve obligada a resolverla en un plazo improrrogable de 24 horas, lo que provoca un estrés inevitable en los trabajadores y aumenta considerablemente el riesgo de que estos sufran el síndrome de burnout.

Al revisar la situación interna de la organización Transcerca Taller, se pudo constatar la existencia de líderes con la capacidad de inspirar y guiar a las personas que son parte del equipo, así como de manejarse en un entorno complejo y dinámico en el que es imperativo prestar el servicio en el menor tiempo posible y con calidad. Se pudo observar un equipo de trabajo capaz de

Reconocimiento

conducirse muy bien frente a altas exigencias y retos en una dinámica de trabajo bajo presión. Sin embargo, esta forma de gestionar y dar cumplimiento a las exigencias laborales crea situaciones que van en detrimento del clima y la cultura organizacional, por lo que una parte importante de los miembros del equipo y de la gerencia, pudiese ser portadora activa del síndrome de *burnout*, sin que ellos perciban que algo puede andar mal en el ambiente de trabajo.

Desde esta premisa, es importante analizar las categorías asociadas a dicho síndrome en el ambiente organizacional de Transcerca Taller, ya que en la observación directa se pudo notar un desgaste anímico para la realización de las labores. Esta señal juega un papel predominante en el bienestar psicológico de los trabajadores y en la predicción del rendimiento. Es importante acotar que, durante el periodo de observación inicial, se pudo notar que los gerentes se preocupan por la calidad de vida laboral que ofrecen a su equipo de trabajo; sin embargo, cuando aparecen dificultades en los procesos de reparación de una unidad vehicular en veinticuatro horas, el ambiente laboral comienza a cambiar, pues prevalece el objetivo de la empresa, haciendo que los trabajadores se sometan a un ritmo de esfuerzo físico y psicológico estresante.

Esta dinámica ha entrado en una etapa de normalización para los colaboradores, pues ellos no la detectan si no que asumen el ritmo en función de lograr el objetivo de la empresa. Este ritmo de trabajo, aunque puede producir satisfacción monetaria a nivel del pago que reciben por el trabajo

realizado, causa ciertos efectos. En la realización de entrevistas abiertas a los trabajadores por parte de la investigadora del presente estudio se pudo registrar los siguientes aspectos: cansancio, falta de motivación, desánimo y enfado. Estos aspectos se asocian a un bajo rendimiento y a la presencia de un cansancio acumulado que tiende a debilitar la motivación y a afectar de manera negativa la misma calidad del trabajo realizado. Por lo antes expuesto, se ha partido de la premisa de que los trabajadores de la empresa Transcerca Taller presentan indicios de estar en vías de desarrollar el síndrome de burnout, por ello interesa para la presente investigación responder a las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las situaciones que se presentan dentro de la organización que ocasionan el síndrome de *burnout*?

¿Cuáles son los rasgos de afrontamiento y liderazgo situacional que definen al personal de la empresa objeto de estudio?.

¿Cuáles son los elementos que deben integrar un programa de formación dirigido al equipo de trabajo, para incidir mediante una estrategia de afrontamiento y liderazgo situacional en la atención al síndrome de *burnout*?

¿Cuál es la factibilidad de la aplicación de un programa de formación en estrategia de afrontamiento y liderazgo situacional, para la atención al síndrome de *burnout*, dirigido a operadores de mantenimiento de Transcerca Taller?

Objetivo general

Diseñar un programa para la atención al síndrome de burnout desde el afrontamiento y el liderazgo situacional en una empresa local.

Objetivos específicos

- ✓ Diagnosticar las situaciones organizacionales actuales que definen el síndrome de burnout.
- ✓ Establecer los rasgos de afrontamiento y liderazgo situacional que definen al personal de la empresa objeto de estudio.
- ✓ Establecer los elementos claves que debe contener un programa de formación para que impacte de manera efectiva a los trabajadores y a la organización.
- ✓ Determinar la factibilidad de la aplicación de un programa de formación en estrategia de afrontamiento y liderazgo situacional, para la atención al síndrome de *burnout*, dirigido a operadores de mantenimiento de Transcerca Taller.

Justificación

Como ya se ha apuntado en el planteamiento del problema, las organizaciones son espacios complejos de interacción social, por ello su descripción, evaluación y comprensión resulta ser de vital importancia para el desarrollo de teorías, métodos y planes de acción en el ámbito empresarial. Hoy en día, los departamentos de recursos humanos tienen presente que son

una parte importante de los procesos de la organización, pues es este departamento el encargado de comprender, motivar y propiciar procesos humanos que coadyuven con el rendimiento óptimo de los trabajadores, el cual se traduce en ganancias para las empresas.

En este sentido, las investigaciones que se centran en el estudio de los procesos de gestión del talento humano son de vital importancia, ya que desde el estudio de caso, los investigadores de esta rama de la gerencia se enfocan en temáticas particulares para examinar los comportamientos humanos. El resultado de estas investigaciones, se traduce en la creación de una solución, la cual servirá de ejemplo para otras organizaciones que puedan estar obedeciendo a un ecosistema organizacional parecido. Desde una perspectiva teórica, los estudios de caso se convierten en un antecedente actualizado.

Así mismo, la presente investigación se concibe como un aporte, ya que el fin último es proponer un programa para la atención al síndrome de burnout desde el afrontamiento y liderazgo situacional. Todo esto con el objetivo de promover un aporte capaz de generar mayor bienestar en los ambientes de trabajo. En cuanto a la contribución social del estudio, se destaca la importancia de trabajar para el fortalecimiento de las organizaciones bajo un marco coherente de sostenibilidad y bienestar común, convirtiéndose la propuesta en una orientación procedimental que muestra como a través de un plan de acción se puede lograr el bienestar psicológico de las personas que hacen vida en una determinada organización.

En este sentido el programa que se ha diseñado en esta investigación busca prevenir y mitigar la aparición del burnout entre los trabajadores de Transcerca Taller. Lo que permitirá crear un ambiente laboral más positivo, saludable y productivo para todos los colaboradores. Al reducir el burnout y mejorar el bienestar laboral, se espera que el programa se traduzca en un aumento de la productividad y el desempeño organizacional. Además, el programa puede ayudar a reducir costos asociados al absentismo laboral, la rotación de personal y los bajos niveles de productividad.

Por otro lado, el estudio muestra la importancia de que los departamentos de talento humano incorporen formas de afrontamiento como instrumento de gestión eficaz impulsada por los líderes e integrantes de los equipos que conforman la organización para alcanzar el rendimiento, la satisfacción, el enfoque en la tarea, la autoeficacia, el autoestima, la estabilidad emocional, las interacciones saludables, un clima organizacional favorable y el logro de los resultados deseados por parte de los trabajadores.

Aunado a lo antes expuesto es importante señalar que la presente investigación se justifica según lo establecido en el Artículo 87 de la CRBV, el cual establece que: "Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones." Por ello, todas las investigaciones que se emprendan en función de garantizar un mejor ambiente

de trabajo para los colaboradores de una organización serán de impacto e importancia para la sociedad.

Alcance

El alcance de esta investigación está centrado en generar una propuesta de un programa para la atención al síndrome de burnout desde el afrontamiento y liderazgo situacional, como estrategia para ser utilizada por los líderes e integrantes del equipo de la organización Transcerca Taller, en las áreas de: Gerencia General, Administración, Servicios Generales, Mecánicos, Electricistas, Latoneros y Ayudantes. Se busca, de esta manera, que a futuro dicha herramienta se aplique y permita el ejercicio de sus actividades desde un espacio de mayor bienestar

www.bdigital.ula.ve

Reconocimiento

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

A partir de la revisión de distintos trabajos fue posible la identificación de algunas investigaciones que se vinculan directamente con la presente investigación. Entre ellos se encuentran los siguientes:

Marengo y Ávila (2016) llevaron a cabo una investigación titulada: “Dimensiones de apoyo social asociadas con síndrome de *burnout* en docentes de media académica”. En ese estudio se determinó la asociación entre las dimensiones de apoyo social con las manifestaciones del síndrome de *burnout* en docentes de media académica del Caribe colombiano. En investigación participaron 235 docentes de varias instituciones educativas, quienes fueron evaluados mediante el Maslach Burnout Inventory-Educator Survey y el cuestionario MOS de apoyo social. Como resultado se encontró que el 23% de los docentes presentó agotamiento emocional y el 22.5% despersonalización.

Los niveles de apoyo social se mostraron con intensidad alta o media. Además, se observaron asociaciones significativas entre las dimensiones de apoyo y la despersonalización, mientras que la realización personal se asoció con formas emocionales, sociales e instrumentales de soporte. En conclusión, en el estudio realizado por Marengo y Ávila se discute la implicación del

afrontamiento como un elemento relevante a considerar en la intervención preventiva del síndrome de *burnout* en el profesorado.

Este estudio está directamente relacionado con el síndrome de *burnout*, pues su indagatoria permite establecer la necesidad de darle importancia a un fenómeno con rasgos patológicos que suele pasar desapercibido, pero que determina el éxito o fracaso de las organizaciones humanas.

Por su parte, Orozco, Rojas y Landa (2017) presentaron una investigación titulada: “Efecto de una intervención cognitivo-conductual breve sobre el afrontamiento y las sintomatologías ansiosa y depresiva de pacientes con cáncer de mama sometidas a mastectomía”. Este estudio evaluó los efectos de una intervención cognitivo-conductual sobre los estilos de afrontamiento, la sintomatología ansiosa y depresiva de dichos pacientes. Las mujeres con dicho padecimiento enfrentan situaciones estresantes desde el diagnóstico hasta los tratamientos radicales que potencialmente amenazan su bienestar físico y psicológico.

En el estudio participaron 26 mujeres mayores de 18 años con diagnóstico de cáncer de mama, candidatas a cirugía de mastectomía, quienes fueron evaluadas mediante el inventario de Brief Cope y el Inventario de Ansiedad y Depresión Hospitalaria (HADS). Se utilizó un diseño de mediciones repetidas pretest, postest y seguimiento a dos meses. Posteriormente, las pacientes fueron expuestas individualmente a una intervención basada en psicoeducación, relajación autógena y reestructuración cognitiva.

Al finalizar la intervención, los resultados mostraron un efecto significativo sobre los estilos de afrontamiento ($p=0.03$) y una reducción significativa en la sintomatología ansiosa ($F=5.09$, $p=0.01$), mientras que para la sintomatología depresiva no se observaron cambios entre las mediciones.

Esta investigación se toma como un aporte esencial, ya que desarrolla constructos teóricos alusivos al *burnout*, que aportan a la construcción de una propuesta para la atención al síndrome de burnout desde el afrontamiento y liderazgo situacional dirigido al equipo de trabajo de Transcerca Taller.

En este orden de ideas, Briano y Santecchia (2018) presentan un estudio titulado: "Resiliencia, liderazgo transformacional y síndrome de *burnout* en médicos residentes del Hospital Privado de la Comunidad de Mar del Plata". En este caso, se trató de un estudio descriptivo con un enfoque comparativo. El objetivo central fue indagar y comparar niveles de *burnout*, liderazgo transformacional y resiliencia en médicos residentes del Hospital Privado de la Comunidad.

En esa investigación la muestra intencional estuvo conformada por 20 médicos residentes (10 de primer año y 10 de cuarto año). Se administró el Maslach Burnout Inventory (Maslach y Jackson, 1986), las escalas transformacionales del Multifactor Leadership Questionnaire de Avolio y Bass (2004), el Test de Resiliencia de Wagnild y Young (1987) y una entrevista semiestructurada. Así mismo, fueron calculados un conjunto de datos descriptivos básicos y tablas de contingencia que permitieron comparar los

niveles de resiliencia, liderazgo transformacional y *burnout* en médicos residentes de los primeros y los últimos años.

Este estudio resultó ser un aporte significativo y referencial para el presente trabajo de investigación, por cuanto permitió vincular las categorías liderazgo situacional y síndrome de *burnout*; de manera que entre ambas se pudiese visualizar una conexión que incide plenamente en el desarrollo del talento humano y los diferentes factores tanto de lo laboral como de las exigencias de entornos altamente disruptivos.

De igual manera, Portero (2019) elaboró una investigación titulada: “Estrés laboral, Burnout, satisfacción, afrontamiento y salud general en personal sanitario de urgencias 2019”. El estudio tuvo como objetivo evaluar la posible relación entre el estrés percibido, el *burnout*, la satisfacción laboral, las estrategias de afrontamiento y las características sociodemográficas y laborales del personal sanitario del servicio de urgencias hospitalario.

La metodología se basó en un estudio descriptivo transversal en una muestra de 235 profesionales de enfermería y medicina que trabajaban en cuatro servicios de urgencias hospitalarios de la Comunidad Autónoma de Andalucía (España). Como instrumentos para la obtención de datos se utilizó un cuestionario original y específico de variables sociodemográficas y laborales, el Maslach Burnout Inventory para medir el *burnout*, el General Health Questionnaire que evalúa el nivel de salud general, el inventario breve de afrontamiento–COPE 28, la Perceived Stress Scale que mide el nivel de

estrés percibido y el cuestionario Font-Roja de satisfacción. Como complemento se aplicó la estadística descriptiva, inferencial y multivariante.

Uno de los resultados más destacados de este estudio es que la mayor parte de los participantes eran mujeres profesionales de enfermería con una media de experiencia profesional de 8 años. Con respecto a la salud general, la ansiedad fue el síntoma más frecuente.

Esta investigación constituye un aporte a la presente investigación, en tanto que ofrece un marco teórico que permite detectar aspectos del *burnout* en conexión con las organizaciones donde es fundamental la presencia del liderazgo situacional en la toma de decisiones.

En este orden de ideas, Pajares (2020) elaboró un estudio titulado: "Relación entre síndrome de *burnout* y clima laboral en los médicos del servicio de emergencia del Hospital Regional de Cajamarca – 2018". Dicha investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el síndrome de *burnout* con el clima laboral en los médicos del servicio de emergencia del Hospital Regional de Cajamarca en el año 2018.

Por su alcance, esta investigación se ubicó en el nivel correlacional y no experimental, también denominada *ex post facto*, y transversal por su secuencia temporal. La investigación hizo uso del método hipotético deductivo. El grupo de estudio estuvo conformado por 81 médicos, se utilizó como instrumentos el cuestionario de Maslach, el cual comprende las escalas de agotamiento emocional, despersonalización y falta de realización personal. En

cuanto a la variable *clima laboral*, se utilizó el CL-SPC con base a los estándares establecidos en la escala de Likert.

Por medio del análisis de los datos se pudo concluir que existe una correlación inversamente proporcional alta significativa ($p = 0,000 < 0,05$) entre el síndrome de *burnout* y el clima laboral ($\rho = -,417$), en los médicos del servicio de emergencia del Hospital Regional de Cajamarca. La magnitud de esta correlación es de 41,7% ($\rho = -,417$), correspondiente a una correlación negativa considerable. El coeficiente de determinación indica que la variable síndrome de *burnout* explica la variable clima organizacional en un 17,39 %, el 82.61 % restante se debe a variables exógenas, como, por ejemplo, el desempeño profesional, la autoestima, el nivel remunerativo, el turno de trabajo, entre otros.

El estudio planteado constituye un aporte significativo por cuanto muestra la relevancia del estudio del síndrome de *burnout* como la clave para detectar y analizar aspectos del talento humano en entornos organizacionales en donde se requiere de una gran motivación y la búsqueda de un liderazgo situacional eficaz.

De igual manera, Álvarez (2020) en su estudio titulado: “*Burnout*, estrés, técnicas de afrontamiento al estrés, satisfacción laboral y riesgos psicosociales en funcionarios de un centro penitenciario de Chile”, estableció como objetivo describir y relacionar el *burnout* (SBO, síndrome de *burnout*), con el estrés, las técnicas de afrontamiento al estrés, la satisfacción laboral y los riesgos psicosociales en funcionarios de prisiones de Arica-Chile. Se tomó como

muestra a 290 funcionarios de un centro penitenciario de la ciudad de Arica-Chile, integrada por 243 hombres (83,8%) y 47 mujeres (16,2%). La distribución por edad es la siguiente: 38 participantes tienen entre 18 y 26 años (13,1%), 126 entre 27 y 35 años de edad (43,4%), 107 participantes tienen entre 36 y 45 años de edad (36,9%) y 46 años más 19 participantes (6,6, %). Los instrumentos utilizados fueron el cuestionario MBI-HSS, el cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23, el cuestionario de afrontamiento de estrés (CAE), la escala para evaluar Indicadores Físicos y Psicoemocionales de Estrés y el cuestionario de Evaluación de Riesgos Psicosociales en el Trabajo SUSES0-ISTAS 21.

El diseño de la investigación es de tipo *ex post facto* retrospectivo con alcance descriptivo-correlacional. Al analizar la información se pudo concluir que existen altos niveles de estrés laboral, por lo cual se instó a las organizaciones chilenas a establecer con claridad los determinantes organizacionales, laborales y psicosociales del síndrome. Esta investigación se convierte en un antecedente de gran importancia sobre todo por su aporte teórico en lo concerniente a las estrategias de afrontamiento.

Las investigaciones anteriores muestran un marco referencial en torno al síndrome de *burnout*, las estrategias de afrontamiento y el liderazgo situacional, asimismo, proporcionan elementos claves para el abordaje de los diferentes objetivos propuestos en este estudio de caso.

2. Bases teóricas

En cuanto al desarrollo de la investigación, se propone una fundamentación teórica a partir de las categorías expuestas en la unidad de análisis. En este apartado, se busca focalizar aspectos alusivos al síndrome de *burnout*, las estrategias de afrontamiento y el liderazgo situacional.

2.1 Síndrome de burnout:

2.1.1 Antecedentes históricos

El campo empresarial a partir de la década de los setenta comienza a ser movido y transformado por un conjunto importante de aportes teóricos; emanados de estudios empíricos que para ese momento se hacían con mucha frecuencia desde distintos entornos universitarios. En atención a esto, comienzan a surgir una cantidad importante de estudios relacionados con la salud del trabajador y la influencia de la organización en su bienestar integral (Olivares, 2017).

En el año 1974, el psicólogo alemán Freudenberger se encarga de dar un primer sentido al evento denominado *síndrome de burnout*. Este investigador y docente universitario, describe por primera vez el cuadro del desgaste profesional o *síndrome de burnout* a raíz de su estancia como voluntario en un centro de salud ubicado en la ciudad de New York, en el que se atendían toda clase de toxicomanías. Allí observó que en el transcurso del tiempo se evidenciaban ciertos cambios en la actitud hacia el trabajo y el

desempeño de las tareas en el personal que prestaba sus servicios y hasta en él mismo.

Freudenberger (1974) asumió el término *burnout*, para definir un conjunto de síntomas médico-biológicos y psicosociales que se desarrollan dentro de la actividad laboral como resultado de una demanda de energía excesiva. Desde este momento, un conjunto importante de autores ha venido estudiando el síndrome de *burnout*, resaltando su importancia, dado que afecta la salud física, psicológica y social de las personas en general. En este sentido, Gil-Montes (2003) describe el síndrome de quemarse o síndrome de *burnout* como una respuesta al estrés laboral crónico, el cual se caracteriza por la tendencia de los profesionales a evaluar negativamente su habilidad para realizar el trabajo y para relacionarse con las personas a las que atienden. Actitud que obedece a la sensación de estar agotados a nivel emocional, llevándolos a desarrollar sentimientos negativos, actitudes y conductas de cinismo hacia las personas destinatarias del trabajo, quienes son vistas de manera deshumanizada debido al endurecimiento afectivo del profesional.

De igual manera, Gil-Montes (2003) hace referencia a que el síndrome de *burnout* es reconocido a través de distintas denominaciones, tales como: síndrome de “estar quemado en el trabajo”, “quemazón profesional”, síndrome del “desgaste profesional”, síndrome de “estrés laboral asistencial” o “estrés asistencial” y “desgaste psíquico”, lo que hace necesario propugnar una única forma de aludir en español a la patología, resultando la más conveniente, la denominación *síndrome de burnout*.

Por su parte, Olivares (2017) plantea que una de las figuras que más aportes ha hecho acerca de este síndrome es la Dra. Cristina Maslach, quien es la investigadora que más asocia el “*burnout*” a “quemarse por el trabajo”. En este sentido, Olivares expone que:

Para la profesora Maslach el *burnout* es una enfermedad laboral emergente, que con frecuencia se entiende que es exclusiva de profesionales de ayuda o de servicios, quizás porque, al contemplar la literatura sobre este fenómeno, se comprueba que la mayoría de los estudios realizados han empleado muestras de profesionales de la educación y de la salud. (p. 59)

Como complemento de esta cita, se señala que Freudenberg (1974) definió al síndrome *de burnout* como una sensación de fracaso y una existencia agotada o cansada que resulta de la sobrecarga por factores de energía, recursos materiales o fuerza espiritual del trabajador, lo que termina por agotar su capacidad de reacción adaptativa.

Esta condición suele aparecer en las personas que se desempeñan dentro de servicios humanos, tras meses o años de dedicación y permanencia constante. Asimismo, esta situación se ve acompañada de una respuesta emocional desajustada a la situación, signos de ansiedad moderada y falta de interés por terminar de realizar sus obligaciones laborales.

En este contexto se empieza a reconocer que el síndrome de burnout es un trastorno emocional de reciente data, que está vinculado con el ámbito

laboral, el estrés causado por el trabajo y el estilo de vida del empleado, de allí que dicha condición puede tener consecuencias muy graves en lo conductual.

La norma NTP 704 del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, indica lo siguiente:

La necesidad de estudiar el síndrome de quemarse por el trabajo está asociada al derecho de protección de la salud que todo trabajador tiene en cuanto está insertado en una organización. Este derecho implica el no estar sometido a las distintas causas de exposición que son origen de cualquier posible merma de salud. Así, en el caso del *burnout* se produce ese daño por causas de exposición a riesgos psicosociales, organizativos o de ordenación del trabajo en los entornos de demandas de servicio humano. (p. 1)

Es una realidad que estas exigencias están presentes en el entorno laboral, y que es una variable importante a considerar no solo a nivel de los profesionales de distintas áreas sino también como una forma de prevención ante los riesgos laborales. En el caso específico del síndrome de *burnout*, se lo asume como un evento muy complejo, pues deteriora la salud integral del trabajador de manera subrepticia.

Tal como se viene señalando, el rasgo más latente de este síndrome es que se genera por la exposición permanente a estresores laborales. Esta interacción del trabajador con ciertas condiciones laborales de riesgo puede

activar sensaciones de agotamiento muy graves a nivel conductual, generando importantes consecuencias sobre la salud de la persona; por lo tanto, para que esta enfermedad inicie, es necesario que en el desarrollo del trabajo se dé un intercambio relacional intenso y duradero, así como precarias condiciones de trabajo y altas exigencias.

Esta respuesta se ve presente en trabajos relacionados con servicios humanitarios de ayuda y en la asistencia de enfermos. Sin embargo, se ha identificado en otros profesionales como directivos, gerentes y líderes, razón por la cual es de gran importancia atender la posible presencia de este síndrome dentro de las organizaciones.

A continuación, se establecen las dimensiones más latentes del *burnout*, con lo cual se presenta una serie de aspectos conectados con el tema en estudio, que dan lugar a la presencia de serias fracturas en lo que corresponde a las manifestaciones del síndrome, tanto para el trabajador como para el entorno organizacional.

2.1.2 Dimensiones del síndrome de burnout

El Síndrome de *burnout* tiene una serie de expresiones asociadas a lo sanitario y también a lo empresarial, pues se trata de un evento multifacético que reúne una serie de aspectos de alta incidencia en el campo de las relaciones laborales y sus efectos conductuales y físicos. En este sentido,

Sánchez (2017) propone que este síndrome puede ser detectado por la presencia de las siguientes dimensiones:

Cansancio emocional: corresponde a un agotamiento extremo. Experiencia interna y externa que se convierten en apatía emocional; fatiga por las peticiones y demandas propias del trabajo realizado; falta de motivación ante las labores y una precaria o nula concentración.

Despersonalización (DP): refleja si el trabajador responde con hostilidad a quienes dirige su servicio. El hecho de sentirse “fuera de foco” produce un distanciamiento del entorno, utilizando esta condición como mecanismo de defensa y de protección. Esta manifestación elimina por completo los procesos de empatía y la solidaridad que suelen caracterizar a las relaciones laborales asertivas.

Relación profesional y personal (RP): indica el grado en el que la persona tiene sentimientos de incompetencia, no se siente realizado o tiene una respuesta negativa hacia sí mismo, como, por ejemplo, juzgarse como un mal profesional y actuar como tal.

Como puede verse claramente, el síndrome de *burnout* produce una parálisis casi total de los mecanismos que suelen hacer felices a las personas, situación que se traduce en trabajadores insatisfechos y sin motivación para la resolución de conflictos propios de los entornos organizacionales.

2.1.3 Fases del síndrome de burnout

Sánchez (2017) nos plantea que, como todo proceso de índole física y mental, el síndrome de *burnout* tiene un proceso y un clímax relativamente observable, por lo cual se puede tener una clara evidencia de su evolución según se manifiesten una serie de síntomas o evidencias. Estas fases se mencionan y analizan a continuación:

Entusiasmo: esta fase se experimenta cuando se logra un nuevo puesto de trabajo, por lo tanto, el empleado tiene unas expectativas positivas, no le importa alargar la jornada de trabajo y da más de lo que se especifica en el cargo. El entusiasmo está asociado a una primera y agradable motivación que suele mantenerse o decaer según se plantee la relación laboral.

Estancamiento: no se cumplen las expectativas profesionales; surge un desequilibrio que pone en tela de juicio la satisfacción personal, y esta situación permite que surja un tipo de frustración latente y agobiante. Es una fase muy analítica mediante la cual se realiza un posicionamiento de los intereses y las necesidades personales. Al no haber un pleno sentido de la equidad expresado en la satisfacción, comienza a surgir un atasco o suspensión de las expectativas.

Frustración: manifestación de conflictos, desilusión, alta irritabilidad. En este punto la salud empieza a fallar. Es la primera alerta que se presenta a nivel de las emociones y los factores físicos. Surge una sensación de naufragio y ya

no se visualizan las pequeñas satisfacciones; se está en presencia de un declive a nivel conductual muy evidente.

Apatía: en esta etapa se da el afrontamiento defensivo, surgen los cambios actitudinales y las reacciones negativas. Se comienza a sentir mucho desgano para la realización de las actividades y se inicia una etapa de aislamiento que no permite la participación en grupos informales.

Quemado: colapso emocional y cognitivo. En este punto, hay consecuencias para la salud que podrían obligar al trabajador a dejar el empleo. Al llegar este momento, el trabajador es incapaz de avanzar en sus actividades, se percibe una severa despersonalización y desrealización que lo ha sumido en la tristeza y apatía total. La recomendación es acudir a un médico especializado o terapeuta laboral.

Al revisar con detalle las fases del *burnout*, es obligatorio que en el entorno empresarial se activen dos procedimientos: darle seguimiento a cualquier indicio de apatía laboral o dejar que avance hasta llegar al límite donde hace acto de presencia el síndrome de *burnout*.

2.1.4 Causas del síndrome de burnout

Gil-Montes (2003a) afirma que las causas de este síndrome son múltiples, pero entre las más destacadas suelen tener relevancia las condiciones del ambiente laboral, variables sociodemográficas como la edad, el sexo o el estado civil, algunas características de la personalidad y las condiciones del entorno social (grupo familiar, amigos, compañeros de trabajo,

entre otras). En mayor o menor medida, la aparición de estas condiciones negativas origina estrés en la vida del trabajador, situación que paulatinamente va volviéndose más intensa y duradera, hasta reducir su eficacia y su mismo deseo por el trabajo realizado.

2.1.5 Consecuencias del síndrome de burnout

Gil-Montes (2003) resalta que los trabajadores que tienen niveles altos de despersonalización podrían experimentar, aunque en mediana magnitud, fatiga a nivel físico, emocional y psicológico. Además de malhumor y la percepción subjetiva de sentirse frustrado por su desempeño laboral; lo que desemboca en problemas para interrelacionarse con personas de su entorno más cercano, como la familia, por ejemplo, o sus compañeros de trabajo. Adicionalmente, se considera que el síndrome de *burnout* es un mecanismo para afrontar y autoprotegerse frente al estrés que genera la relación profesional en una organización, apareciendo cambios negativos en tres niveles: cognitivo, afectivo y actitudinal.

Ahora bien, el estrés laboral intenso tiene unas fases o niveles relacionados con la presencia de fracturas conductuales. En el primer nivel, se presenta la frustración y el desencanto del profesional, esto se percibe en la disminución de su desempeño laboral; en el segundo nivel, se puede observar sentimientos de culpa y desgaste emocional y en el tercer nivel aparecen conductas de cinismo, indolencia e indiferencia frente a las necesidades de los clientes y la organización.

Todos estos síntomas son el resultado de la presencia del síndrome de *burnout*, los cuales ocasionan en el personal agresiones a sí mismos que los llevan a culpabilizarse por tratar de mala manera a sus compañeros de trabajo y a los clientes. Todo esto trae como consecuencia el deterioro en la calidad del servicio que ofrece una organización.

3. El estrés

Otro aspecto que juega un papel determinante para el desarrollo del síndrome de *burnout* el estrés, pues la aparición del síndrome es producto de una cronificación del estrés laboral, el cual lleva al trabajador a mostrar alteraciones en su personalidad y autoestima. El estrés puede verse de dos maneras, como fenómeno y como enfermedad, impactando en todas las áreas de la vida de las personas.

Para los que sufren de estrés o sobrecarga de exigencias, los síntomas suelen ser lo suficientemente graves como para causar problemas evidentes en las actividades cotidianas alusivas al trabajo; las actividades sociales y la misma vida laboral. Los estudios hablan del estrés como una enfermedad silenciosa y agotadora, razón por la cual muchos trabajadores pueden sentirse acelerados y, hasta cierto punto, sin saber realmente por qué.

En el caso de los trabajadores de empresas altamente exigentes, la posibilidad de experimentar sensaciones de mucha angustia es el gran riesgo al que se enfrentan. Este compromiso está asociado a daños colaterales que impactan la salud integral, dando como resultado la presencia de dos

importantes estresores primarios como lo son la ira y la depresión. Este proceso de desgaste está en clara dependencia con las demandas del trabajo realizado y con la capacidad de respuesta cognitiva y mental del trabajador.

Ahora bien, frente a estas situaciones que dan origen a la aparición del síndrome de *burnout* o de altos niveles de estrés que luego derivaran en el síndrome, se encuentra *el afrontamiento*, el cual deber ser parte de la realidad de la vida de las personas. Pascual & Conejero (2019) indican que afrontar es atreverse a entender, analizar y aceptar una determinada situación disruptiva o desagradable, definen el afrontamiento como: “Los diversos esfuerzos que realiza la persona para librarse de experiencias emocionales negativas”. (p.1) En este sentido, una parte importante de los problemas laborales asociados a la insatisfacción laboral, viene por la casi nula capacidad de afrontamiento.

4. El afrontamiento

Existen diversas formas de abordar el afrontamiento para ayudar a manejar el estrés, mejorar el bienestar y alcanzar los objetivos. Varios estudios han demostrado que muchos trabajadores experimentan el síndrome de *burnout* porque no afrontan su apatía laboral y pasan año tras año en un trabajo que no los hace felices y que afecta su salud mental. Bajo esta premisa es importante abordar:

4.1 Un acercamiento hacia el concepto de afrontamiento

Feldman (2014) plantea que el afrontamiento se refiere a: “Los esfuerzos por controlar, reducir o aprender a tolerar las amenazas que conducen al estrés” (p. 44). En este sentido, dicho esfuerzo contempla acciones diversas como: controlar, reducir y tolerar, las cuales se mitigan y sintetizan en un manejo operativo del estrés.

Muchos investigadores, en el área de la psicología de las organizaciones, están investigando el papel que juega el bienestar psicológico en el rendimiento con resultados positivos, ya que apoyan la hipótesis de que los trabajadores felices a menudo tienen un rendimiento mayor y, es el sentimiento de felicidad lo que produce bienestar psicológico.

Amutio (2004) plantea que *el bienestar psicológico* se conceptualiza como la efectividad en el funcionamiento psicosocial del individuo global, el cual incluye una dimensión alta y una baja en los estados emocionales positivos, así y como una forma de contrastar la felicidad versus la tristeza o depresión. Este autor afirma que para gozar de un alto bienestar psicológico se hace necesario un alto nivel de emociones positivas y un bajo nivel en emociones negativas. Además de la satisfacción con los aspectos centrales de nuestra vida como el trabajo, por ejemplo, en el que se verifica en forma significativa una evaluación más positiva y optimista del ambiente laboral por parte del trabajador. Esta disposición positiva viene asociada a un menor nivel de estrés, una mayor motivación y un mayor rendimiento laboral.

Las categorías personales relacionadas con el bienestar psicológico y el afrontamiento activo de los problemas, tienen que ver, según el autor antes mencionado, con:

- ✓ La alta autoestima.
- ✓ La autoeficacia.
- ✓ El *locus* de control interno.
- ✓ La personalidad resiliente asociada a la estabilidad emocional.

Las personas que son portadoras de estas categorías y que experimentan estados emocionales positivos a lo largo de su vida diaria, tienden a evaluar las situaciones complejas o estresantes de una forma positiva y llegan a sentir que pueden controlarlas, utilizando estrategias de afrontamiento activas, tales como la resolución de los problemas y el aprendizaje de nuevas formas de comprensión de conflictos emergentes.

De manera que, el optimismo, como parte de la personalidad, se asocia a un mejor manejo del estrés, a una respuesta activa para solucionar los problemas; mientras que el pesimismo conduce a la persona a sumirse en la depresión. El malestar psicológico en forma de afectividad negativa, como ansiedad, neuroticismo, desequilibrio psicológico, está asociado al cansancio emocional, uno de los componentes fundamentales del síndrome de *burnout*, así como a una menor motivación y a un bajo rendimiento laboral.

4.2 Las estrategias de afrontamiento

En el campo empresarial actual es muy frecuente que los líderes y gerentes incorporen estrategias de afrontamiento del estrés como parte de la dinámica laboral y de la misma gestión del talento humano. Estas estrategias se traducen en acciones contundentes que buscan una mejor calidad de vida laboral para el bienestar de los trabajadores. Según Álvarez (2020):

El termino afrontamiento también llamado *coping* en inglés hace referencia a la capacidad de adaptación del individuo a situaciones estresantes. Las estrategias de afrontamiento son mecanismos de respuestas conductuales e intrapsíquicos que se desencadenan con el objetivo de responder, amortiguar o disminuir el impacto de un estímulo, que se presenta como estresor para el sujeto (p. 20).

En este sentido, existen estrategias individuales caracterizadas por:

- a. Entrenamiento en la solución de los problemas.
- b. Entrenamiento del asertividad.
- c. Entrenamiento para el manejo eficaz del tiempo.

4.3 Estrategias individuales

Las estrategias individuales están referidas a estrategias que se centran en la individualidad de cada colaborador o trabajador propenso o no a sufrir de estrés laboral. Estas, según Andrés *et al.*, 2018, buscan detectar aquello que es particular de cada persona alusivo a su carácter y personalidad (p.36). Estas estrategias buscan crear un conjunto de acciones que tienden a fortalecer áreas

de la percepción que pueden obstaculizar la plena realización de los trabajadores. Entre las estrategias individuales se pueden citar: estrategias de entrenamiento en la resolución de los problemas; entrenamiento de asertividad y entrenamiento para el manejo eficaz del tiempo. A continuación, se definirán cada una de ellas:

A-. Entrenamiento en la resolución de los problemas: se basa en la formación de ciertos mecanismos de protección que permiten que los trabajadores logren solventar sus problemas, tanto laborales como aquellos que se reflejan en sus asignaciones. Uno de los mecanismos más destacados para activar la solución de los problemas es la toma de consciencia y el reconocimiento del conflicto. Incluye esto la aplicación de la terapia cognitivo-conductual.

B-. Entrenamiento de la asertividad: se trata de buscar que el colaborador o trabajador se acostumbre a ser asertivo y esto se logra mediante la práctica de habilidades comunicativas capaces de dar lugar a valores asociados a la comprensión, la empatía y la alegría.

C-. Entrenamiento para el manejo eficaz del tiempo: muchos colaboradores caen en el síndrome del “trabajador quemado” porque no saben administrar el tiempo y se desgastan rápidamente; es por esto que se sugiere activar los periodos de descanso y la realización de ciertas actividades cognitivas como la lectura, la reflexión y la recreación.

A su vez, se visualizan estrategias grupales en las que interesa la formación en habilidades cognitivas y en el refuerzo social. Como

complemento, no pueden faltar las estrategias netamente organizacionales caracterizadas por: la prevención primaria, la prevención secundaria y la prevención terciaria.

4.4 Estrategias grupales

El trabajo grupal es de gran importancia para los teóricos que hablan del síndrome de *burnout*, ya que un buen manejo de las relaciones laborales, tanto formales como informales, puede crear en los trabajadores dos grandes fenómenos: la desintegración o la integración. Tales estrategias se resumen en las siguientes:

A-. La formación en habilidades cognitivas: están referidas a la manera en cómo el trabajador logra percibir y entender sus responsabilidades, partiendo de sus mecanismos de interpretación personal. Sanguinetti (2016) lo explica de la siguiente manera:

Las habilidades son las capacidades de las personas para resolver de manera eficaz distintos problemas o para enfrentar situaciones nuevas o complejas. Por lo tanto, las habilidades influyen en cómo se desempeña una persona en su trabajo, cómo se lleva con sus familiares y amigos, cuán integrado está en la vida cívica de su ciudad, o qué hábitos de salud tiene. (p. 3)

Tal como lo plantea esta reflexión, a mayor capacidad para resolver conflictos, se incrementan los mecanismos que dan cabida a la inteligencia

emocional y los mecanismos que ayudan a los trabajadores a procesar información para la toma de decisiones asertivas.

B-. El refuerzo social: tiene que ver con las relaciones que los entornos laborales promueven como parte esencial de las relaciones comunicativas y las distintas interacciones humanas. Es un campo muy prolífico en lo que respecta a las relaciones interpersonales y a la creación de grupos formales e informales en el ámbito laboral.

C-. El apoyo en habilidades cognitivas: el apoyo en estas habilidades, para el manejo de los pensamientos, se refiere a la capacidad que tiene el entorno laboral para generar los planes y programas ajustados a la formación integral de los trabajadores.

D-. Las estrategias organizacionales: están referidas directamente a los programas de formación y capacitación del personal. Vienen directamente establecidas por la organización y se sostienen en la misión y visión empresarial.

4.5 Las estrategias organizacionales

Los entornos organizacionales actuales se caracterizan por tener una dinámica acelerada, exigente y en constante evolución. Los líderes y la misma identidad de las empresas requieren de la presencia de estrategias de prevención para afrontar situaciones e imprevistos que no pueden dejarse al azar. Una buena estrategia organizacional está basada en las necesidades y las situaciones, pero también en la satisfacción de los colaboradores. Según

Andrés *et al.* (2018), las estrategias más relevantes son: La prevención primaria, la secundaria y la terciaria.

La primera se refiere a las medidas de selectividad, orientadas a evitar que personas con características motivacionales poco idóneas, accedan a puestos que requieren una mayor empatía y capacidad de resolución de conflictos. La segunda, es la que se activa cuando ya el trabajador o colaborador es parte de la organización. Tiene como finalidad la formación en competencias cognitivas-conductuales para la resolución de conflictos situacionales y la tercera tiene que ver con un mecanismo de intervención pensado para trabajadores a los cuales se les ha detectado algún desajuste psíquico. Está orientada a facilitar periodos de readaptación laboral y reequilibrio psíquico.

5. El liderazgo situacional

Para tener éxito en cualquier entorno empresarial u organizacional, se debe contar con una excelente plataforma asociada al liderazgo. Este enfoque adquiere un rol protagónico en lo concerniente a la formación de líderes asertivos que enfrenten su labor desde las particularidades del contexto. Según esta apreciación, el líder deberá llevar a cabo nuevas tareas, particularmente aquellas asociadas a eventos disruptivos y situacionales que requieren de una atención inmediata. Este tipo de liderazgo se describe bajo el enfoque situacional, ya que parte de necesidades emergentes y de decisiones ajustadas a una exigencia inmediata.

Según Sánchez y Rodríguez (2009), el estudio de liderazgo se encuentra asociado a *las teorías de la contingencia* de Fiedler en 1960 estableció y, por ende, al afrontamiento asertivo de situaciones estresantes. La teoría de liderazgo situacional (TLS) es similar a otras teorías de la contingencia, según este enfoque la efectividad del liderazgo depende de la capacidad del líder para diagnosticar las condiciones de la situación y de responder con una combinación adecuada de ciertos tipos de conducta.

Esta concepción se aleja de otros enfoques, ya que el elemento relevante de la situación es la madurez de los subordinados, a la vez que considera adecuado la incorporación de ciertos ajustes entre el liderazgo y la situación. La teoría del liderazgo situacional se fundamenta en los estudios realizados en la Universidad de Ohio y en la teoría tridimensional de los estilos de dirección. Inicialmente se la denominó teoría del ciclo vital del liderazgo y a partir de 1982, se la conoce como liderazgo situacional.

Fueron Paul Hersey y Ken Blanchard (1967) quienes diseñaron el modelo de liderazgo situacional. Esta teoría se basa en el análisis de una situación determinada, teniendo en cuenta el nivel de madurez de los miembros del equipo, para luego adoptar un estilo de liderazgo acorde con las necesidades inmediatas.

Para entender el modelo, se parte de la presencia de dos estilos directivos: uno centrado en el apoyo o en la colaboración, y otro más regente y distante. Jiménez (2019) considera que según esta teoría:

Los líderes tienen que centrarse en uno de los diferentes estilos de liderazgos que existen. Esta elección dependerá del grado de madurez o disposición de sus empleados, es decir, las ganas de superación y habilidades en el desempeño de las tareas. Por esto, el modelo de liderazgo será diferente dependiendo de la actitud y el nivel de disposición. (p.1)

Asimismo, se destaca que dicho liderazgo tiene dos grandes posturas gerenciales: una referida al comportamiento directivo y otra que hace alusión al comportamiento de apoyo. Ambas se sostienen en los eventos y situaciones que dan lugar a la dinámica asertiva de la gestión del talento humano.

5.1 Aspectos que definen el liderazgo situacional

Existen un conjunto de aspectos muy importantes que hablan del liderazgo situacional. A continuación, se enuncian tres aspectos considerados relevantes y altamente significativos:

A-. El comportamiento directivo: el líder define las funciones y tareas; a su vez, indica cómo llevarlas a cabo y controla el resultado. Este tipo de accionar destaca la importancia de la supervisión y la dirección como procesos de control de los trabajadores.

B-. El comportamiento de apoyo: el líder fomenta la participación y la toma de decisiones, aporta valor y colabora con el equipo. Se maneja un tipo

de asesoría flexible que da oportunidad a que el colaborador tome sus propias decisiones.

C-. El entorno adaptable: hace referencia a la capacidad de la organización de velar por la salud física y psíquica de sus colaboradores, pero también alude a un tipo de ecosistema empresarial fundado para llevar a cabo planes de emergencia y adaptabilidad a nuevas circunstancias. En teoría, cuando se habla de adaptabilidad, también se hace referencia a mejoras en el ámbito del confort laboral, lo cual da lugar a un ambiente laboral libre de hostilidades que puedan generar estados de ansiedad y desmejoran la calidad de vida de los trabajadores.

5.2 El modelo situacional

www.bdigital.ula.ve

Ahora bien, el liderazgo situacional ha dado origen a un modelo, el cual, para Jiménez (2019), se ramifica en cuatro estilos. Al primero se lo conoce como *directivo*, esta muestra una preocupación exagerada por el cumplimiento preciso de las tareas. En este modelo, el líder se responsabiliza de la toma de decisiones integrales, promoviendo de algún modo que el colaborador pueda sentirse relegado a un segundo plano.

El segundo estilo se lo denomina *persuasivo*, en este y el líder establece roles y tareas, promoviendo la retroalimentación y los incentivos complementarios. Este enfoque vigila los logros y la satisfacción laboral. El tercer estilo es llamado *participativo* y tal como lo indica su nombre, se caracteriza por un alto interés en las relaciones afectivas y personales. Este

líder gestiona de forma conjunta las decisiones y el control. Este accionar gerencial supone un mayor nivel de motivación para asumir responsabilidades por parte de los empleados.

El último estilo se conoce como *delegador*, aquí el líder se encarga fundamentalmente de evaluar y detectar el talento, encomendando tareas a su equipo. Este estilo promueve el máximo nivel de autonomía de los colaboradores y, según diversos estudios, garantiza la satisfacción laboral y el trabajo en equipo.

En este contexto, la adaptabilidad se conecta con el tema del liderazgo, por cuanto es necesario contar con un clima y una cultura organizacional donde prevalezcan valores asociados a la gestión de la crisis y a la preocupación por el estado emocional de las personas. A propósito de este señalamiento, Olis *et al.* (2019) amplían el tema señalado que:

Existen diferentes modelos para describir la gestión de la crisis, pero coinciden en la importancia de entrenar a todo el personal para poder identificar señales que pudieran representar contingencias en el futuro, contener o limitar el impacto de la crisis en curso y la reflexión y capitalización de conocimiento a partir del aprendizaje adquirido con la experiencia, teniendo en cuenta dentro de este modelo las relaciones al interior de la organización y promover su fortalecimiento para tener una mayor probabilidad de recuperación sostenible y promover el mejoramiento del entorno donde se desempeña. En tal sentido, la “gestión de la

crisis” consiste en actividades y decisiones tomadas por los responsables de las empresas, en conjunto con sus equipos de trabajo, orientadas a: (i) evitar un posible escenario de crisis y (ii) administrar una situación de crisis ya materializada. (p. 6)

Dicha reflexión se conecta directamente con el tema de los entornos adaptables, en tanto que la realidad empresarial viene determinada por la crisis y el cambio. En este contexto, el tema de las contingencias resulta de gran importancia y es el aspecto que le brinda solidez al liderazgo situacional.

6. Bases legales

Las bases legales son las referencias que hacen alusión a las leyes en las que se sostiene el objeto de estudio. En el caso particular de esta investigación, se consideró pertinente seleccionar el articulado de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) (1999) y la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTT) (2012). En este sentido se citan y vinculan los artículos que tienen conexión directa con el ámbito laboral.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en su artículo 3 plantea lo que sigue:

El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos y consagrados en esta Constitución. La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines. (p. 2)

La Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTT), según Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario del 7 de mayo de 2012, al referirse al “Derecho al Trabajo y del Deber de Trabajar”, establece en su artículo 25 lo concerniente al objetivo del proceso social de trabajo:

El proceso social de trabajo tiene como objetivo esencial, superar las formas de explotación capitalista, la producción de bienes y servicios que aseguren nuestra independencia económica, satisfagan las necesidades humanas mediante la justa distribución de la riqueza y creen las condiciones materiales, sociales y espirituales que permitan a la familia ser el espacio fundamental para el desarrollo integral de las personas y lograr una sociedad justa y amante de la paz, basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria de los

Reconocimiento

trabajadores y las trabajadoras en los procesos de transformación social, consustanciados con el ideario bolivariano. (p.13)

Los dos artículos citados dan cuenta de importancia que tiene el capital humano en un contexto mayor llamado sociedad, que le brinda una gran preeminencia a la noción de trabajo. De tal manera que donde fluya el trabajo se tendrá en cuenta que debe existir un conjunto de condiciones fundamentales que garanticen la integridad humana y emocional de quienes participan de una gestión empresarial.

www.bdigital.ula.ve

Reconocimiento

CAPÍTULO III

EI CAMINO METODOLÓGICO

1. Enfoque de la investigación

En este estudio se adoptó un enfoque cualitativo, con un nivel descriptivo de tipo proyectivo. La metodología empleada se basó en un estudio de caso. Para recopilar la información se recurrió a informantes clave cuidadosamente seleccionados en función de criterios previamente definidos. Estos informantes, a partir de entrevistas y mediante un proceso de observación, aportaron la información esencial para la elaboración de una propuesta de formación en estrategias de afrontamiento y liderazgo situacional para la atención al síndrome de *burnout*. Cada uno de estos elementos metodológicos fue motivo del análisis que a continuación se presentará.

2. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo proyectiva, ya que, tal como lo establece Hurtado (2012): “Este tipo de investigación intenta proponer soluciones a una situación determinada a partir de un proceso previo de investigación. Implica pasar por los estadios de explorar, describir, comparar, explicar, predecir y proponer alternativas de cambio, más no necesariamente ejecutar la propuesta.” (p.248)

Este tipo de investigación permitió, bajo el enfoque cualitativo, conocer lo que sienten, piensan y visualizan un grupo de trabajadores vinculados a la empresa objeto de estudio. Además, se pudo observar el tipo de estructura laboral que incide en la calidad

de vida de dichas personas para determinar los posibles síntomas asociados al síndrome de *burnout*.

3. La unidad de estudio

La unidad de estudio se refiere en palabras de Hurtado (2012) a: “Al ser o entidad poseedora del evento que se desea estudiar; una unidad de estudio puede ser una persona, un objeto, un grupo, una extensión geográfica, una institución...” (p.267) La presente investigación se orientó a indagar en la realidad de la gestión del talento humano de la empresa Transcerca Taller, ubicada en el estado Mérida, organización que tiene como finalidad el traslado de medicinas y otros rubros afines a nivel nacional. Ahora bien, es importante señalar que se tomarán a su vez como unidad de estudio 5 personas de la institución, quienes fungirán como informantes claves. Sobre los informantes claves se hablará en un apartado sucesivo.

Se tomó como unidad de estudio por ser una organización en la que se presenta el evento que se buscó estudiar con miras a proponer un programa para la atención al síndrome de *burnout* desde el afrontamiento y el liderazgo situacional.

4. El diseño de investigación

El diseño de investigación tiene que ver “con la manera en cómo el investigador recolecta la información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación (o para lograr su objetivo general), de la forma más rigurosa posible.” (Hurtado, 2012, p.261)

Al ser la presente investigación del tipo proyectiva y bajo la orientación de un estudio de caso.

Desde la perspectiva de Soto & Escribano (2019), este tipo de estudio:

Suele ser definido como una forma de descripción intensiva, que se dirige a establecer un análisis de una entidad singular, o de un fenómeno propio de una entidad social. Se considera, además, que los estudios de casos son particularistas, descriptivos y que se apoyan en el razonamiento inductivo al manejar múltiples fuentes de datos. (p. 207)

En este sentido se tomó la unidad de estudio como un caso. En lo que respecta a la aplicación del estudio de caso, se asume el postulado de Muñiz (2018) cuando aclara que este tipo de estudios sirve para el diseño de estrategias de intervención.

Esta última reflexión tiene una repercusión especial en la elaboración de las fases que dictaminan el curso metodológico a seguir, ya que además de cumplir con las etapas del estudio formal de los casos, se le debe añadir el aporte formal centrado en el diseño de una propuesta.

5. Fases del estudio de caso

Los estudios de caso presentan etapas que llevan a que la investigación sea sistémica y se ajuste a los objetivos propuestos. Las fases se organizan en tres momentos: primero, el diagnóstico, el cual se centra en identificar el problema, recoger y procesar la información obtenida en relación al mismo; segundo, la planificación que consiste en tomar en cuenta lo recolectado en la fase anterior utilizando una matriz literal, luego una matriz interpretativa y tercero, elaboración de una prueba de factibilidad. La prueba de factibilidad se describe a continuación.

6. La prueba de factibilidad

La prueba de factibilidad que se llevó a cabo en la presente investigación tuvo como norte medir la posibilidad real de aplicación de la propuesta diseñada en este estudio. En este sentido, la prueba de factibilidad se entenderá como un recurso para evaluar la disponibilidad de recursos, la viabilidad técnica, el impacto social y económico y la aceptación de los actores involucrados.

Es importante señalar que este tipo de pruebas en investigaciones de enfoque cualitativo no obedecen a una metódica rígida para evaluar, pues el proceso se adaptará a las características de la propuesta y del caso objeto de estudio. En este sentido, Mertens (2016) define la factibilidad de una propuesta como "la evaluación de las posibilidades reales de llevar a cabo dicha propuesta en un contexto específico". (p.65) Esta definición destaca la importancia de considerar el contexto en el que se pretende aplicar la propuesta al evaluar su factibilidad.

Para el presente estudio se elaboró un instrumento en el que se buscó determinar la factibilidad operativa, económica y humana dentro de la organización objeto de estudio. Para realizar la prueba se realizó una consulta, la cual constó de 9 preguntas (ver anexo 1). La prueba se aplicó de la siguiente manera:

1. Los coordinadores y los gerentes respondieron todas las preguntas de la consulta. Estos constituyen un grupo de 4 consultados.

2. Por su parte, los demás colaboradores respondieron una consulta de factibilidad humana. Este grupo estuvo constituido por 12 colaboradores consultados.

La prueba se realizó a través de un formulario de google que fue distribuido vía WhatsApp a los coordinadores y al equipo de trabajo. Los resultados de la prueba se presentarán en el capítulo IV del presente trabajo.

7. Informantes claves

En el caso de las investigaciones de enfoque cualitativo se habla de informantes claves, según Año (2018), una investigación requiere de personas que tengan conocimiento, experiencia y disposición para ser parte de un estudio, por lo cual se les denomina informantes, siendo estos los encargados de facilitar la información requerida. En este estudio, los informantes claves son intencionales, es decir, se han seleccionado cuidadosamente, estableciéndose para ello los siguientes criterios: la experiencia y la experticia. Igualmente, dichas personas son trabajadores que laboran en Transcerca Taller, incluyendo en este grupo, un (1) coordinador, quien ejerce el cargo de administrador del taller y tiene 2 años trabajando en el mismo, posee una amplia experiencia como administrador, ejecutivo financiero en sistemas bancario, encargado del área de crédito y cobranza con amplia experiencia en la generación de procesos de control interno.

El informante, codificado con el número 1, está formado inicialmente en el INCES con el Instituto de Tecnología y Alta Gerencia, luego en el Instituto Tecnológico Cristóbal Mendoza, egresando como Técnico Superior (T.S.U) en administración e informática con amplia capacitación recibida en el Banco Provincial en el área de comunicación, liderazgo, habilidades gerenciales, trabajo en equipo, manejo de personal, de emprendimientos, planificación estratégica.

El informante, codificado con el número 2, es un representante de servicios generales. Este trabajador cuenta con experiencia como mecánico de 12 años, lleva 3 años trabajando en Transcerca Taller como proveedor de servicios en el área de mantenimiento preventivo y correctivo de las unidades. Este informante tiene 3 semestres de Ingeniería mecánica y cuenta con experiencia como chofer de transporte público, pero se enfoca en el mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos.

El informante, codificado con el número 3, es gerente de logística y mantenimiento de flota, desde hace 3 años aproximadamente. Inició su labor como Gerente de Transcerca taller y dos años después, también asumió la gerencia de comercialización, operaciones y logística. Este informante está formado en el área de pedagogía y educación mención integral. Desde hace 21 años es integrante de la organización mundial de Alcohólicos Anónimos. A su vez, se ha desarrollado en el área de las ventas con 20 años de experiencia en los sectores de seguridad industrial, ferretero y alimentos. Ha trabajado como freelance y como parte del equipo de venta de Divarca, de Grupo Lorven del sector ferretero y de Alimentos Oceanía, es emprendedor del sector farmacéutico.

El informante, codificado con el número 4, es jefe de taller, desde hace 3 años aproximadamente. Es profesional en el área de la salud, especialista en radiología, debido a las circunstancias económicas migro hacia esta área porque le ofrecieron esta oportunidad. Coordina las actividades relacionadas con el mantenimiento preventivo y correctivo de las unidades, llevando controles internos que garanticen el funcionamiento de las mismas.

El último informante, codificado con el número 5, es asistente administrativo, desde hace 1 año aproximadamente. Es técnico superior en administración de empresas, apoya las actividades relacionadas con los controles internos y control de inventario.

La selección de los informantes siguió los siguientes criterios:

- a. Experiencia mínima de un año en la ejecución de trabajos relacionados con el mantenimiento de vehículos de carga pesada.

Personas que participan en labores operativas de acompañamiento de las reparaciones mecánicas.

En el proceso de entrevistas se tomó como premisa lo establecido por Sampieri, et. al (2014), quien establece que “la recolección de los datos ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis. En el caso de seres humanos, en su vida diaria: cómo hablan, en qué creen, qué sienten, cómo piensan, cómo interactúan, etc.” (p. 397) En función de esta premisa se establecieron las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos que se muestra a continuación.

6. Técnicas e instrumentos para la recopilación de la información

En las investigaciones que se realizan bajo el enfoque cualitativa la recolección de la información, “particularmente en el campo de las ciencias sociales, la primera forma de comunicación en la cual aparece representada la información es el lenguaje verbal, ya sea como registros de observaciones, respuestas a entrevistas, autorreportes o respuestas a cuestionarios.” (Hurtado, 2012, p. 1175)

En este sentido, la recolección de datos implica recoger información de sujetos, comunidades o situaciones, con el fin de recabar datos desde sus propias palabras, tomando en cuenta el contexto donde se produce. Por ello, la primera técnica empleada en este estudio fue la entrevista semiestructurada, la cual es una técnica que le permite al investigador obtener información sobre un determinado problema, pero sin sujetarse a una estructura formalizada. De igual manera, dicha técnica se apoyó en un instrumento tipificado como *guion de entrevista* (Albert, 2007; Rodríguez *et al.*, 1999).

La entrevista según Palella (2006) es una “técnica que permite obtener datos mediante un diálogo que se realiza entre dos personas cara a cara: el entrevistador ‘investigador’ y el entrevistado” (p.130). El guion de entrevista es una guía que intenta mantener el hilo conductor del proceso de recolección de información, evitando ciertos desvíos que suelen ser normales cuando se establece una plática (Palella, 2006).

Por otro lado, como segunda técnica, se utilizó la observación directa que, según lo expresado por Hurtado (2000), permite registrar la información en función de los objetivos, apoyándose en una guía previamente diseñada donde se especifica cada aspecto a visualizar. Para ello, se utiliza como instrumento una lista de cotejo que permite llevar un control de cada aspecto indagado.

7. La fiabilidad

Al hablar de la fiabilidad de una investigación que conlleva a que el estudio sea de calidad, científicidad y credibilidad, se está haciendo referencia según Hurtado (2000), “a la relación directa con el objetivo del instrumento” (p. 77); es decir, se intenta que el instrumento abarque los contenidos que se pretenden medir y que se pueden medir. En tal sentido, la validez del instrumento es la herramienta mediante la cual se pudo

determinar su aplicación para obtener los resultados deseados y establecer la fidelidad en lo concerniente a la información recolectada.

Es por ello que, los instrumentos de este estudio fueron sometidos a un proceso de certificación, partiendo de una triangulación que permitió recoger información para luego comparar y analizar los diferentes datos obtenidos de manera directa, según el aporte de los informantes claves. En este sentido la triangulación es, según Aguilar y Barroso (2015), una “herramienta de comparación de diferentes tipos de análisis de datos (triangulación analítica) con un mismo objetivo que puede contribuir a validar un estudio y potenciar las conclusiones que de él se derivan” (p. 74).

En este sentido, la triangulación se realizó a partir de definir los siguientes métodos de recolección de datos:

- a. Observación directa por parte del investigador en su proceso de inmersión en la comunidad.
- b. Entrevistas a informantes claves para contrastar lo observado con el discurso espontáneo de los informantes.

8. Técnicas de análisis y registro de la información

El análisis de los datos exigió lecturas y reflexiones que se llevaron a cabo una vez recolectados los datos relevantes, los cuales posteriormente pasaron a ser categorizados. Para optimizar la guía de preguntas se elaboró un conjunto de interrogantes las cuáles buscaron motivar una construcción discursiva en el informante clave, la cual dejó florecer las categorías conceptuales que caracterizan al síndrome de *burnout*, el liderazgo situacional y el afrontamiento.

En función de este constructo se establecieron unas dimensiones que dieron origen a las interrogantes que guiaron la entrevista para la recolección de los datos. En el cuadro 1 se estructuran el proceso las unidades de análisis, las dimensiones y las preguntas orientadoras en función de los objetivos y el constructo teórico que se ha planteado para la presente investigación.

Con respecto al último objetivo específico de esta investigación, el cual establece: determinar la factibilidad de la aplicación de un programa de formación en estrategia de afrontamiento y liderazgo situacional, para la atención al síndrome de *burnout*, dirigido a operadores de mantenimiento de Transcerca Taller, este objetivo se cumplió a través de una consulta de factibilidad, la cual será presentada en el capítulo 4 de la presente investigación.

www.bdigital.ula.ve

Reconocimiento

Cuadro 1

Las Unidades de Análisis, las dimensiones y las preguntas orientadoras en función de los objetivos y el constructo teórico. (Elaboración propia)

Objetivo General: Proponer un programa para la atención al síndrome de burnout desde el afrontamiento y el liderazgo situacional en una empresa local.				
Objetivos	Específicos	Unidad de estudio	Dimensiones	Preguntas
	Diagnosticar las situaciones organizacionales estresantes que puedan derivar en el síndrome de <i>burnout</i> .	<ul style="list-style-type: none"> *Gerencia *Servicios de mecánica. *Representante de servicios generales. 	<ul style="list-style-type: none"> *Cansancio emocional. *Despersonalización *Estancamiento *Frustración *Apatía 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué situaciones de la empresa te causan estrés? ¿Has oído hablar de estrés laboral? ¿Hay situaciones laborales que te afectan emocionalmente?

Reconocimiento

Establecer los rasgos de afrontamiento y liderazgo situacional que definen al personal de la empresa objeto de estudio.

**La Cultura y el
diseño
organizacional de
Transcerca Taller**

Afrontamiento:

- *Nivel de entrenamiento individual: :
- En la resolución de problemas.
 - En asertividad.
 - El manejo eficaz del tiempo

¿Cómo enfrentas o afrontas las situaciones de estrés que te produce el trabajo?

¿Qué situaciones no has podido manejar o te han hecho sentir estancado?

Estrategias organizacionales:

- *Nivel de prevención primaria.
*Nivel de prevención secundaria.

¿Consideras que se atienden las necesidades que surgen con respecto al trabajo?

¿Cómo es su proceso de reclutamiento?
¿Por entrevista, por recomendación?

www.bdigitala.ve

Reconocimiento

¿Cómo forman al equipo de trabajo, se dan talleres?

¿Cómo se les enseña a afrontar los conflictos?

¿Cómo se les prepara para los momentos de estrés?

www.bdigital.ula.ve

¿Cómo es la estructura de comunicación en este equipo?

¿Usted ha visto que algún integrante del equipo tenga poca tolerancia al cambio, a la frustración?

¿De qué forma está usted dispuesto a dejar

Reconocimiento

ir los pensamientos y patrones que intensifican el estrés?

¿Qué tipo de apoyo solicita para manejar el estrés de forma efectiva?

¿La empresa le acompaña en las situaciones complejas?

¿Cómo fomenta la responsabilidad personal en sus seguidores o un ambiente de trabajo donde las personas son

***Liderazgo situacional:**

- * Comportamiento de la directiva
- * Comportamiento de apoyo directivo.
- *Entorno adaptable

www.bdigital.ula.ve

Reconocimiento

responsables de sus resultados?

¿Cómo fomenta la participación y la toma de decisiones?

¿Cómo vigila la salud física y psíquica de sus colaboradores?

www.bdigital.ula.ve

Establecer los elementos claves que debe contener un programa de formación para que impacte de manera efectiva a los trabajadores y a la organización.

***Gerencia**
***Servicios de mecánica.**
***Representante de servicios generales**

***Afrontamiento Individual**
***Afrontamiento una visión para el liderazgo situacional**
***Afrontamiento, una visión para la organización**

¿La empresa atiende los imprevistos de manera adecuada?

Reconocimiento

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y ANÁLISIS

Una vez seleccionados los informantes claves, se procedió a hacer la entrevista, para lo cual se acudió al lugar de trabajo de los mismos, la información suministrada fue grabada y posteriormente fue llevada a cuadros literales, interpretativos y de verificación. Esta información se refleja a continuación en el cuadro 1, 2, 3, 4,5 y 6 en el que se registra la información presentada por los informantes en la entrevista de manera literal y sin alteraciones.

En las entrevistas se buscó diagnosticar situaciones estresantes y establecer rasgos de afrontamiento para luego de estos hallazgos determinar los elementos claves que debe contener un programa que impacte a los trabajadores de organización objeto de estudio en la presente investigación. Los puntos clave se derivaron de la construcción del cuadro interpretativo que se ha realizado en función de los conceptos y las dimensiones establecidas para el análisis.

Transcripción literal de la información emitida por los informantes clave

Cuadro 1

Pregunta Informante	Informante 1	Informante 2	Informante 3	Informante 4	Informante 5
1.- ¿Qué situaciones de la empresa te causan estrés?	<p>Estar encima de los muchachos, que estén encima mío, que mande a facturar, yo me estreso cuando por ejemplo yo estoy haciendo una actividad administrativa vienen y me piden cosas del depósito, me piden alguna asesoría me piden algún apoyo abajo en taller y cuando voy a hacer eso y regreso perdí lo que estaba haciendo y me estreso. Porque me sobrecarga de tareas.</p>	<p>Mayormente y uno de los problemas aquí en la empresa son los repuestos, la falta de repuestos, la tardanza en que traen los repuestos. Yo me estreso, y siento preocupación en no poder quedar bien con la empresa, me genera incomodidad. También podría ser que los demás sientan que no estamos haciendo bien nuestro trabajo, los choferes están tal vez descontentos con nosotros y no debería ser así, porque por mi parte y mis compañeros le ponemos el pecho y el corazón a los carros y a nuestro trabajo. Y a pesar de que hacemos ese esfuerzo no lo notan tal vez los jefes, los dueños de la empresa, los choferes, o hasta alguna de mis compañeros.</p>	<p>Creo que solo en una oportunidad he tenido estrés, cuando no había dinero para pagar. Porque era algo que se escapaba de mis manos y no veíamos que pudiéramos tener una solución rápida, porque no había dinero, y debíamos mucho dinero.</p>	<p>Bueno, me causa estrés o malestar, porque dentro de nuestro trabajo o dentro de nuestros pagos hay una evaluación que es por efectividad en el área. Cuando no hay el repuesto o cuando no están los recursos para hacer los mantenimientos, eso es evaluado y siempre nos trae consecuencias. No somos evaluados bajo el 100 %, sino eso va bajando el nivel de puntuación.</p> <p>Uno se siente preocupado porque no consigue la forma de cómo solventar, porque tú tampoco puedes salir a pedir un repuesto fiado, porque no tienes cómo decir cuándo lo vas a cancelar, estás dependiendo de otra persona. Tú puedes con tu dinero, tú pides crédito de este repuesto y yo te lo pago la próxima semana o el 15. Aquí no, porque puede ser que el 15 ellos tengan otro compromiso y no puedan cancelar y cumplir con la palabra que tú diste. Entonces ya te trae doble angustia porque esa persona a la que tú le sacaste el repuesto te va a llamar y te causa estrés o malestar, porque dentro de nuestro trabajo o dentro de nuestros pagos hay una evaluación que es por efectividad en el área. Cuando no hay el repuesto o cuando no están los recursos para hacer los mantenimientos, eso es evaluado y siempre nos trae consecuencias. No somos evaluados bajo el 100 %, sino eso va bajando el nivel de puntuación.</p>	<p>Cuando tenemos la presión de sacar una unidad de transporte en ese día para ruta y se nos hace cuesta arriba esperar la autorización para comprar los repuestos para la unidad, para prepararla, eso me causa estrés, preocupación, angustia de no poder avanzar.</p>
2.- ¿Has oído hablar de estrés laboral?	<p>Si. Cuando hay sobrecarga de trabajo, cuando se hacen tareas que si puedes ejecutar más no tener conocimiento y a veces uno se estresa. Lo que más te puede causar el estrés laboral es la presión.</p>	<p>Si, para mi estrés laboral sería cuando uno está cansado, cuando uno ya no quiere estar en ese lugar de trabajo, cuando ya mi trabajo no me gusta.</p>	<p>Bueno, estrés es una manifestación en nosotros que se produce cuando somos incitados a hacer algunas cosas que probablemente no sabemos manejar, algún trabajo, alguna actividad, o el desarrollo de algo, que, como consecuencia, por no saberlo hacer, o por querer nosotros saberlo hacer, me produce unos estados de ánimo muy difíciles de controlar, como frustración, por ejemplo.</p>	<p>El estrés laboral es una incomodidad que te causa en tu área o tu ambiente de trabajo, bien sea persona, objeto, ambiente, te causa un malestar en tu vida cotidiana, en tu vida laboral.</p>	<p>Bueno, que las personas, la presión laboral les ocasiona el llamado estrés que se ve reflejado en algunas personas con dolores cervicales, dolores en el cuello, incluso puede llevar hasta problemas en el corazón.</p>

Cuadro 2

Pregunta Informante	Informante 1	Informante 2	Informante 3	Informante 4	Informante 5
3. ¿Hay situaciones laborales que te afectan emocionalmente?	Si. Me molesta la desobediencia. Que no acaten las normas.	No. Aunque en algunas ocasiones he tenido un poco de tristeza, de incomodidad, un poco de frustración porque las cosas no salen como uno espera.	No aplica	Emocionalmente los cambios bruscos decisiones que hay dentro de la empresa. Pasa, la preocupación, el desgaste mental que causa buscar una solución, una posible solución, pero que está muy lejos de tus manos, porque que tampoco te puedes comprometer sin autorización de tu jefe, porque como compromete, yo no puedo comprometer la empresa en algo de lo que no pueda cancelar, entonces me siento estancado. Eso es otra área que es la que puede decidir si sí o si no.	La manera como hacen presión para uno hacer el trabajo, a veces no es la mejor manera, digámoslo así, decirle a uno las cosas. Yo, llego a mi casa y me voy pensando en eso, que desde aquí en el trabajo incluso a veces me despierto en la noche y me despierto preocupado pensando en la situación que pasó, o si yo sé que mañana tengo que venir a hacer algo y no tengo la solución o sé que me va a costar, entonces me levanto pensando en eso.
4. ¿Cómo enfrentas o afrontas las situaciones de estrés que te produce el trabajo?	Escuchando música. Conversando con la persona o personas que me causaron el inconveniente. Busco la forma de distraerme para liberar el estrés.	Buscar las soluciones, detenerse a pensar en cómo resolver, mirar varias alternativas.	Yo primero sé evaluar muy bien cuáles son mis responsabilidades y cuáles son las de los demás, de esa manera las afronto, primero escaneo cuáles son las responsabilidades de los demás, y cuándo determino si son las responsabilidades de los demás las que están sucediendo, o no están ocurriendo como deben ser, pues yo simplemente me digo a mí mismo, no es mi responsabilidad, y lo que hago es buscar las estrategias como ellos puedan mejorar, o como puedo guiar para que ellos empiecen a desempeñar sus responsabilidades, e igualmente cuando son responsabilidades mías, tomo las estrategias para llevarlas a cabo.	Yo lo trabajo conversando con mi equipo, buscando posibles alternativas de financiamiento para librar un poco el estrés. Ya cuando uno hace el trabajo o parte del trabajo, uno como que descarga, como que la olla de presión, bota algo se y libera. Pero más que todo es conversando, puede ser que yo no solución nada, pero yo te echo el cuento a ti baja la presión, el malestar, el estrés que esto me produce	La parte financiera y no poder dar respuestas a las necesidades, esto produce frustración al no poder resolver
5) ¿Qué situaciones no has podido manejar o te han hecho sentir estancado?	No aplica	No aplica	No aplica	Una de las situaciones por las que me he sentido estancado es que mi equipo de trabajo no consigue o no conseguimos las herramientas de avanzar más en conocimientos acerca de reparaciones y mantenimiento. Yo creo que los muchachos están en un estado de seguridad, conformismo, cuando hay tantas cosas en las que uno puede avanzar. Muchas veces le digo mira, yo investigué sobre esto o aquello, los cursos que nos han mandado hacer fuera y que yo he pedido el acompañamiento de ellos, de varios o de uno, de verdad que nos ayuda mucho, porque todas esas cosas que nos dicen por fuera son alimentar a todo el mantenimiento que nosotros hacemos.	La parte financiera y no poder dar respuestas a las necesidades, esto produce frustración al no poder resolver

Reconocimiento

Cuadro 3

Pregunta Informante	Informante 1	Informante 2	Informante 3	Informante 4	Informante 5
6) ¿Consideras que se atienden las necesidades que surgen con respecto al trabajo?	A veces la empresa no atiende nuestras necesidades y eso me produce molestia y decepción porque hacemos mucho esfuerzo para que todo salga bien aquí.	Algunas veces son un poco tardías las soluciones, y esta espera me retrasa el trabajo, siento presión y preocupación, sin embargo se solucionan.	Sí, yo creo que casi el 90% de lo que hay aquí lo trabajamos por imprevisto.	No hay el apoyo total, hay ocasiones donde, se siente como dos empresas diferentes. A veces me dicen que tengo que hacer cualquier trabajo, pero a la vuelta de la esquina hay un cambio sobre esa información, porque los dueños dijeron ya esto no se puede hacer, no tenemos recursos, vamos a desviar esos recursos, entonces ya eso va es cambiando. Entonces más o menos, a veces tenemos, a veces no tenemos, pero es confusa esa situación, uno se siente confundido, pero ¿qué pasó aquí? si ayer me dijo que lo íbamos a hacer así, pero ya ahorita no. Muchas veces ya vamos encaminados en el trabajo, pero cuando vaya aquí y ahora y entonces uno se siente confundido, lo estoy haciendo bien o mal, ¿qué pasó aquí?	En la mayoría de las oportunidades sí.
7) ¿La empresa atiende los imprevistos de manera adecuada?	No. Nunca hay respuesta definitiva se hacen las cosas a medias y eso me molesta también porque se medió resuelve.	Tarda un poco en decidirse si se atenderá o no. Y eso me ocasiona un poco de inconformidad y ansiedad por el deseo de terminar	Creo que lo sabemos atender muy bien, por algunas condiciones, nosotros tenemos una situación aquí que es que unificamos la flota, y ese unificar la flota por marca es lo que nos da la capacidad de dar respuestas rápidas a imprevistos que por cualquier cosa no podamos solventar de otra manera.	No, ellos quieren que nosotros hagamos una planificación, ellos quieren que la planificación de nosotros sea perfecta, pero desconocen del área mecánica. En el área mecánica hay cosas que pueden suceder de imprevisto, por decir algo, yo no puedo planificar que se me pinche un caucho, de que se me revienta una manguera. Esos son imprevistos y a veces yo no quiero, se molestan, no quieren o no pueden solucionar porque no hay recursos. Entonces, pues viene aquel disgusto de parte de ellos que no lo hacen llegar a nosotros. Hay el malentendido, porque tampoco uno les puede explicar. Todo eso causa un estrés, un cierto estrés, un malentendido, una inconformidad de parte y parte, porque tú estás inconforme y no estoy haciendo tu trabajo, pero tú tampoco estás entendiendo en la situación que estamos aquí.	Creo que es más o menos el tema económico, porque cuando hay la disponibilidad, si lo que uno necesite para uno, para el trabajo que está desempeñando, efectivamente al 100 % se logra. Pero cuando hay esas decaídas, porque en el tiempo que tengo pues he visto las subidas y las bajadas, digámoslo así, y cuando estamos en esa época de bajada, pues es difícil a veces de repente que uno logre el apoyo completo para algo que está haciendo, para algo que se necesita.
8) ¿Como es su proceso de reclutamiento? ¿Por entrevista, por recomendación?	Por recomendación	No Aplica para este informante	El proceso en taller para el reclutamiento es por medio de recomendación. El personal de taller tiene con nosotros 4 años por lo que no hemos tenido la necesidad de reclutamiento para nuevos ingresos. Si llegara a suceder el hecho de necesitar, ya poseemos la experiencia necesaria y las formas como hacer por ambas vías.	No Aplica para este informante	No Aplica para este informante

Cuadro 4

Pregunta Informante	Informante 1	Informante 2	Informante 3	Informante 4	Informante 5
9) ¿Cómo forman al equipo de trabajo, se dan talleres?	Si recibimos algunas formaciones al nivel mecánico por asesoría externa y de prevención y seguridad laboral por parte de la empresa.	No Aplica para este informante	Se han dado talleres. Para este momento se hacen asesorías directas sobre algunas dudas que exista en el personal	No aplica para este informante	No aplica para este informante
10) ¿Cómo se les enseña a afrontar los conflictos?	No se acompaña a los colaboradores en este proceso.	No aplica para este informante	Generalmente la forma que utilizo para afrontar los conflictos es encontrar el esclarecimiento necesario por medio de las partes en conflicto y generar una solución equilibrada y que sea lo mejor para los involucrados, ya que, en la mayoría de los casos, los conflictos tienen o traen consigo una visión muy personal y parcializada.	No aplica para este informante	No aplica para este informante
11) ¿Cómo se les prepara para los momentos de estrés?	No se acompaña a los colaboradores en este proceso.	No aplica para este informante	Enseñándoles que hay situaciones por resolver y que enfocarse en ellas, aunque es una tendencia no funcional, para nada significa estar al lado de la solución. Creo que la forma que se ha determinado y siempre se recalca es por medio de la discusión grupal para poder encontrar una conciencia general de la situación.	No aplica para este informante	No aplica para este informante
12) ¿Cómo es la estructura de comunicación en este equipo?	Horizontal, se informa a todo el equipo en conjunto.	No aplica para este informante	Es una estructura jerárquica con entrega de autoridad y responsabilidad de acuerdo al alcance de cada quien	No aplica para este informante	No aplica para este informante

Reconocimiento

Cuadro 5

Pregunta Informante	Informante 1	Informante 2	Informante 3	Informante 4	Informante 5
que algún integrante del equipo tenga poca tolerancia al cambio, a la frustración?	No se ha visualizado, negación al cambio de los colaboradores.	No aplica para este informante	Si muchos. Aunque he visto que cuando converso con ellos o paso tiempo con ellos esa tendencia a la frustración disminuye considerablemente o desaparece.	No aplica para este informante	No aplica para este informante
14) ¿De qué forma está usted dispuesto a dejar ir los pensamientos y patrones que intensifican el estrés?	Simplemente determinó que hay cosas que no están a mi alcance y la solución no depende de mí.	No aplica para este informante	Mediante la practica personal de establecer cuáles son pertenecientes a mí para ubicarme en la solución y cuales son de otros para establecer si puedo ayudar o dejarlo si no soy de ayuda.	No aplica para este informante	No aplica para este informante
15) ¿Qué tipo de apoyo solicita para manejar el estrés de forma efectiva?	En ocasiones por estrés laboral, relacionado con la operatividad de la empresa se solicita apoyo y orientación al gerente de operaciones.	No aplica para este informante	Generalmente no tengo estrés, casi nunca lo siento... pero una forma que utilizo siempre como practica es la de, saber si soy capaz de solucionar es problema o si soy impotente, o de lo contrario el ser impotente que es lo que me produce agitación mental que es para mí el estrés, acudir rápidamente a la ayuda necesaria.	No aplica para este informante	No aplica para este informante
16) ¿La empresa le acompaña en las situaciones complejas?	Si, están prestos apoyar y tomar decisiones conjuntas de manera de disminuir la presión en cuanto a la funcionalidad de los vehículos, con un área de la gerencia operativa, pues el área administrativa no entiende y conoce el proceso.	No aplica para este informante	Tengo un equipo de asesores	No aplica para este informante	No aplica para este informante
17) ¿Como fomenta la responsabilidad personal en sus seguidores o un ambiente de trabajo donde las personas son responsables de sus resultados?	Explicando lo que debe hacer cada uno, así como también sus responsabilidades.	No aplica para este informante	Yo utilizo una forma que me funciona. Por medio de algunos principios, entre ellos: determinar el nivel donde se va a desempeñar en la organización; darle participación, opinión y apelación directamente relacionado con la autoridad y responsabilidad en igualdad de condiciones. Acompañamiento para que desarrolle su propio liderazgo que es igual al hacer.	No aplica para este informante	No aplica para este informante

Reconocimiento

Cuadro 6

Pregunta Informante	Informante 1	Informante 2	Informante 3	Informante 4	Informante 5
18) ¿Como fomenta la participación y la toma de decisiones?	Se realiza reuniones semanales con el objetivo de fomentar la participación de todos, tomando en cuenta el punto de vista de cada uno, para tomar una decisión en conjunto.	No aplica para este informante	Por medio de la planificación grupal.	No aplica para este informante	No aplica para este informante
19) ¿Como vigila la salud física y psíquica de sus colaboradores?	No se realiza, no sé cómo hacerlo	No aplica para este informante	Se están estableciendo una forma de dar distintas actividades en las cuales puedan estar en esparcimiento. Actualmente por medio de la pausa activa.	No aplica para este informante	No aplica para este informante

www.bdigital.ula.ve

Reconocimiento

Cuadro Interpretativo en función de los conceptos y las dimensiones establecidas para el análisis

Concepto	Dimensión	Informante 1	Informante 2	Informante 3	Informante 4	Informante 5
		Fragmentos en el que se presenta la categoría en su contexto de aparición	Fragmentos en el que se presenta la categoría en su contexto de aparición	Fragmentos en el que se presenta la categoría en su contexto de aparición	Fragmentos en el que se presenta la categoría en su contexto de aparición	Fragmentos en el que se presenta la categoría en su contexto de aparición
Síndrome de Burnout	<p>Cansancio emocional.</p> <p>Frustración</p>	<p><u>Fragmento 1</u> Estar encima de los muchachos, que estén encima mío, que mande a facturar, yo <u>me estreso.</u></p> <p><u>Fragmento 2</u> Haciendo y <u>me estreso.</u></p> <p><u>Fragmento 3</u> Porque <u>me sobrecargo de tareas.</u></p> <p><u>Fragmento 4</u> Si puedes ejecutar más no tener conocimiento y <u>a veces uno se estresa.</u></p> <p><u>Fragmento 5</u> Lo que más te puede causar el <u>estrés laboral es la presión</u></p> <p><u>Fragmento pregunta 3</u> Me <u>molesta la desobediencia.</u> Que no acaten las normas.</p>	<p><u>Fragmento pregunta 1</u> <u>Yo me estreso, y siento preocupación</u> en no poder quedar bien con la empresa, <u>me genera incomodidad.</u></p> <p><u>Fragmento pregunta 1</u> También podría ser que <u>los demás sientan que no estamos haciendo bien nuestro trabajo.</u></p>	<p>No apareció la categoría en lo expresado por el informante, solo hizo referencia a un tiempo pasado.</p>	<p><u>Fragmento pregunta 1</u> <u>me causa estrés o malestar,</u> porque dentro de nuestro trabajo o dentro de nuestros pagos hay una evaluación que es por efectividad en el área.</p> <p><u>Fragmento pregunta 1</u> Uno <u>se siente preocupado porque no consigue la forma de cómo solventar,</u></p> <p><u>Fragmento pregunta 3</u> Entonces ya te trae <u>doble angustia</u> porque esa persona a la que tú le sacaste el repuesto te va a llamar</p>	<p><u>Fragmento pregunta 1</u> eso me <u>causa estrés, preocupación, angustia de no poder avanzar.</u></p> <p><u>Fragmento pregunta 3</u> Yo, llego a mi casa y <u>me voy pensando en eso, que desde aquí en el trabajo incluso a veces me despierto en la noche y me despierto preocupado</u> pensando en la situación que pasó</p>

Reconocimiento

	Estancamiento	<p>Fragmento pregunta 6 A veces <u>la empresa no atiende nuestras necesidades y eso me produce molestia y decepción</u> porque hacemos mucho esfuerzo para que todo salga bien aquí.</p>	<p>Fragmento pregunta 1 <u>Y a pesar de que hacemos ese esfuerzo no lo notan</u> tal vez los jefes, los dueños de la empresa, los choferes. Fragmento pregunta 3 En algunas ocasiones he tenido un poco de <u>tristeza, de incomodidad, un poco de frustración</u> porque las cosas no salen como uno espera.</p>	No apareció en la entrevista	<p>Fragmento 3 Pasa, <u>la preocupación, el desgaste mental</u> que causa buscar una solución, una <u>posible solución, pero que está muy lejos de tus manos</u>, porque que tampoco te puedes comprometer sin autorización de tu jefe, porque como compromete, yo no puedo comprometer la empresa en algo de lo que no pueda cancelar, entonces me siento estancado</p> <p>Fragmento pregunta 5 Una de las situaciones por las que me he sentido estancado es que mi equipo de trabajo no consigue o no conseguimos las herramientas de avanzar más en conocimientos acerca de reparaciones</p>	<p>Fragmento pregunta 5 La parte financiera y no poder dar respuestas a las necesidades, esto produce frustración al no poder resolver</p>
	*Despersonalización	No apareció en la entrevista	No apareció en la entrevista	No apareció en la entrevista		
	*Apatía	No apareció en la entrevista	No apareció en la entrevista	No apareció en la entrevista		

Reconocimiento

<p>Afrontamiento</p>	<p>*Nivel de prevención primaria.</p> <p>*Nivel de prevención secundaria.</p>	<p>No apareció en la entrevista</p>	<p>Fragmento pregunta 4 Buscar las soluciones, detenerse a pensar en cómo resolver, mirar varias alternativas.</p> <p>Fragmento de la pregunta 6 Algunas veces son un poco tardías las soluciones, y esta espera me retrasa el trabajo, siento presión y preocupación, sin embargo se solucionan.</p>	<p>Fragmento de la pregunta 4 Yo primero sé evaluar muy bien cuáles son mis responsabilidades. No es mi responsabilidad, y lo que hago es buscar las estrategias como ellos puedan mejorar, o como puedo guiar para que ellos empiecen a desempeñar sus responsabilidades, e igualmente cuando son responsabilidades mías, tomo las estrategias para llevarlas a cabo.</p>	<p>Fragmento de la pregunta 4 Yo lo trabajo conversando con mi equipo, buscando posibles alternativas de financiamiento para librar un poco el estrés</p>	<p>Fragmento de la pregunta 4 Pues tomando calma, me pongo a pensar cómo soluciono, de repente me voy, me alejo del sitio donde estoy discutiendo, respiro, hago una oración, y pues al rato hay que seguir haciendo el trabajo.</p>
	<p>*Comportamiento y apoyo gerencial</p> <p>Manejo eficaz del tiempo</p>	<p>No. Nunca hay respuesta definitiva se hacen las cosas a medias y eso me molesta también porque se medió resuelve.</p>	<p>Tarda un poco en decidirse si se atenderá o no. Y eso me ocasiona un poco de inconformidad y ansiedad por el deseo de terminar.</p>	<p>Creo que lo sabemos atender muy bien, por algunas condiciones, nosotros tenemos una situación aquí que es que unificamos la flota, y ese unificar la flota por marca es lo que nos da la capacidad de dar respuestas rápidas a imprevistos que por cualquier cosa no podamos solventar de otra manera.</p>	<p>Fragmento pregunta 6 No hay el apoyo total, hay ocasiones donde, se siente como dos empresas diferentes</p>	
<p>Liderazgo organizacional</p>	<p>* Comportamiento de la directiva</p> <p>*Comportamiento de apoyo directivo.</p> <p>*Entorno adaptable</p>	<p>Fragmento pregunta 10 No se acompaña a los colaboradores en este proceso</p> <p>Fragmento pregunta 19</p>		<p>Fragmento pregunta 13 Si muchos. Aunque he visto que cuando converso con ellos o paso tiempo con ellos esa tendencia a la frustración disminuye considerablemente o desaparece.</p>	<p>Fragmento pregunta 7 No, ellos quieren que nosotros hagamos una planificación, ellos quieren que la planificación de nosotros sea perfecta, pero desconocen del área</p>	<p>Fragmento pregunta 1 La manera como hacen presión para uno hacer el trabajo, a veces no es la mejor manera, digámoslo así, decirle a uno las cosas.</p>

Reconocimiento

		No se realiza, no sé cómo hacerlo			mecánica. En el área mecánica hay cosas que pueden suceder de imprevisto, por decir algo, yo no puedo planificar que se me pinche un caucho , de que se me revienta una manguera.	
--	--	-----------------------------------	--	--	--	--

(Cuadro 1)

www.bdigital.ula.ve

Reconocimiento

Análisis de los resultados

En el cuadro Interpretativo en función de los conceptos y las dimensiones establecidas para el análisis se puede observar que de las cinco dimensiones propuestas para diagnosticar la presencia del síndrome de burnout en la empresa: cansancio emocional, despersonalización, estancamiento, frustración y apatía, solo 3 de ellas han parecido en el discurso de los informantes clave. La dimensión cansancio emocional, frustración y estancamiento apareció en el informante 1,2,4,5 pero no el 3.

Es importante acotar que el informante 3 ocupa el cargo de gerente por lo que podría estar enmascarando sentimientos, ya que como se establece en la literatura los gerentes recurren al enmascaramiento discursivo por la necesidad de mantener una imagen profesional y coherente con los valores y principios de la empresa. El gerente debe presentarse como un líder competente, seguro de sí mismo y capaz de tomar decisiones acertadas. Para ello, recurre a estrategias discursivas que le permiten ocultar sus inseguridades, dudas o posibles errores, proyectando una imagen de éxito y control sobre la situación.

En este sentido, autores como Erving Goffman (1959) en su libro: "La presentación de la persona en la vida cotidiana", se refiere a las estrategias que utilizan los individuos para controlar la percepción que los demás tienen de ellos. En el contexto gerencial, el gerente puede utilizar la gestión de la impresión para proyectar una imagen positiva de sí mismo y de la organización. Esto puede explicar la razón del porqué en el infórmate 3 no aparecieran ninguna de las características.

En este sentido se pudo observar en el análisis de discurso que todos los informantes han manifestado ciertos estados emocionales de estrés, malestar, agotamiento, enfado, ansiedad, fatiga, impotencia, lo que resultan en síntomas físicos y psicológicos que se asocian al síndrome de burnout. Por lo que, más allá de las dimensiones que caracterizan al síndrome, deben observarse otras categorías emergentes en el discurso, las cuales dejan ver que la enfermedad está en proceso, por ello hay que prestar especial atención a los síntomas que aparecen en la cotidianidad de las rutinas de esta organización.

En el discurso de los encuestados se pudieron observar ciertos rasgos discursivos que se traducen en los siguientes síntomas:

- ✓ Carga de trabajo excesiva: La combinación de responsabilidades administrativas, supervisión del personal y tareas en el taller puede generar una carga de trabajo excesiva.
- ✓ Falta de autonomía: La falta de control sobre el tiempo y las tareas puede contribuir al estrés y la sensación de sobrecarga.
- ✓ Interrupciones constantes: Las interrupciones frecuentes mientras se realizan tareas administrativas pueden dificultar la concentración y el flujo de trabajo.
- ✓ Falta de apoyo: La falta de apoyo por parte de compañeros o superiores puede aumentar la sensación de aislamiento y estrés.

Estas conductas observadas se traducen en los siguientes rasgos:

- ✓ Disminución de la productividad: El estrés, la falta de concentración y el agotamiento pueden afectar negativamente la productividad.
- ✓ Deterioro de la salud mental: El síndrome de burnout puede contribuir a la ansiedad, la depresión y otros problemas de salud mental.
- ✓ Deterioro de las relaciones: El estrés y el agotamiento pueden afectar negativamente las relaciones con compañeros de trabajo y superiores.
- ✓ Absentismo laboral: El síndrome de burnout puede aumentar el absentismo laboral.

Adicionalmente los informantes 1, 2, 4, 5 se muestra, de acuerdo al cuadro Interpretativo en función de los conceptos y las dimensiones establecidas para el análisis síntomas asociados al síndrome de burnout, como:

- ✓ Estrés: Menciona sentirse estresado por la falta de repuestos y la tardanza en su entrega.
- ✓ Preocupación: Le preocupa no poder cumplir con las expectativas de la empresa.
- ✓ Incomodidad: Se siente incómodo por la situación y por la percepción que puedan tener los demás de tu trabajo.
- ✓ Falta de reconocimiento: Siente que su esfuerzo y el de sus compañeros no es reconocido por la empresa, los choferes o incluso algunos de tus compañeros.

Reconocimiento

Esto muestra como posibles causas:

- ✓ Carga de trabajo: La falta de repuestos y la tardanza en su entrega pueden aumentar la carga de trabajo y generar estrés.
- ✓ Falta de control: No tener control sobre la situación de los repuestos puede generar frustración e impotencia.
- ✓ Falta de reconocimiento: Sentir que tu esfuerzo no es reconocido puede afectar tu motivación y autoestima.

Lo que trae como consecuencias:

- ✓ Desmotivación: El síndrome de burnout puede llevar a la desmotivación y a la pérdida de interés en el trabajo.
- ✓ Disminución de la productividad: El estrés y la falta de motivación pueden afectar la calidad del trabajo.
- ✓ Agotamiento físico y mental: El burnout puede llevar al agotamiento físico y mental, con consecuencias negativas para la salud.

Con respecto a la posible afectación emocional en algunas situaciones laborales, los informantes claves 1,2,4,5 manifiestan que, si se ven afectados sintiendo malestar general por las situaciones, frustración y tristeza, observando en estas declaraciones dos fases del síndrome: estancamiento, ya que surge un desequilibrio, un tipo de frustración latente y agobiante, que da origen a los conflictos. Es una alerta que se presenta a nivel de las emociones y los factores físicos. Surge una sensación de naufragio, con pocas satisfacciones, se da un declive a nivel conductual muy evidente.

Reconocimiento

En cuanto a los niveles de afrontamiento desde la clasificación de Andrés 2018, expuesta en el marco teórico. Se pudo observar que todas las estrategias de afrontamiento observadas en los trabajadores son del tipo individual. Las estrategias se centran en la individualidad de cada colaborador o trabajador propenso o no, a sufrir de síndrome de burnout. En los resultados se pudo observar que los informantes 1,2,4,5, afrontan bajo las siguientes estrategias.

- ✓ Pausas activas, un espacio para escuchar música
- ✓ Diálogo interior orientado a controlar el estrés.
- ✓ Conversaciones individuales con la persona en conflicto
- ✓ Oración y meditación

El informante tres (3) destaca la definición clara del alcance y las responsabilidades propias y de los demás como estrategia fundamental para afrontar los retos. Al comprender los límites de cada rol, se pueden identificar las acciones específicas correspondientes a cada cargo, enfocando así los esfuerzos en el cumplimiento de los objetivos asignados.

Esta estrategia se complementa con el cultivo de sólidas relaciones interpersonales, las cuales son esenciales para el logro de los objetivos de la empresa. Un ambiente laboral positivo, fomentado por relaciones saludables, incrementa la productividad y reduce los factores estresantes, contribuyendo así al éxito general de la organización.

En resumen, la información suministrada por los entrevistados permitió identificar el empleo de algunas formas de afrontamiento por parte de cada informante, las cuales les permite manejar el estrés que se pueda estar presentando en las actividades que

ejecutan. Sin embargo, se considera que es importante diseñar un programa para la atención al síndrome de burnout desde el afrontamiento y el liderazgo situacional en la empresa Transcerca Taller, ya que es necesario contar con herramientas de prevención y cuidado del estado emocional del equipo de trabajo, dado que los resultados obtenidos en las entrevistas demuestran la posible presencia de este síndrome en el futuro si no se atiende los síntomas que hoy están presente.

En relación al concepto liderazgo situacional, los hallazgos sugieren un posible descontento entre los empleados debido a la lentitud en la toma de decisiones, la respuesta tardía a sus necesidades, la burocracia excesiva y la falta de claridad en la estructura organizacional. Esto permite afirmar que la estructura no está bien definida en cuanto a diseño organizacional, lo que podría llevar a concluir que no están orientando y atendiendo las necesidades de los trabajadores. Ahora bien, si bien es cierto que no existe una estrategia de afrontamiento universalmente efectiva, las descritas en este estudio pueden servir como base para adaptarlas a las necesidades específicas de cada organización.

Resultados de la prueba de factibilidad

Esta investigación se ha propuesto la implementación de un programa para la atención del síndrome de burnout en la empresa Transcerca Taller, utilizando estrategias de afrontamiento y liderazgo situacional. El objetivo principal del programa es prevenir la aparición del síndrome de *burnout* en los empleados, ya que el estudio ha determinado la presencia de algunos rasgos asociados al síndrome que podrían dar aparición a otros rasgos asociados que deriven en la aparición del *burnout*. El objetivo del programa s

mejorar la salud mental y bienestar general de todos los trabajadores de la organización, pues esto contribuirá a la productividad y el éxito de la empresa.

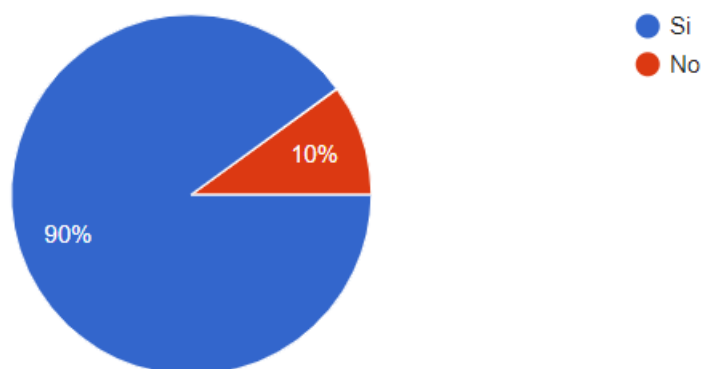
En este sentido para determinar la factibilidad humana de la aplicación se realizó una consulta, la cual arrojó los siguientes resultados.

Respuestas de los colaboradores

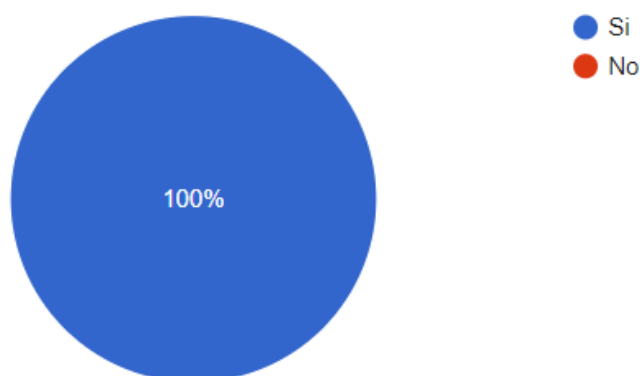
Nombre y Apellido	Actividad en la que se desempeña:	Factibilidad Humana: Aceptación del programa: ¿Considera que el síndrome de burnout o estrés laboral, es una problemática que les afecta directamente y que puede tener un impacto significativo en su calidad de vida?	¿Estaría usted dispuesto a recibir y aplicar el programa para la atención al síndrome de burnout desde el afrontamiento y el liderazgo situacional?
Leandro Carrero	Mecánico	No	Si
Jorge Luis Varela	Ayudante mecánico	Si	Si
Gladimir Saavedra Ramírez	Ayudante mecánica	Si	Si
Edian Hernández	Mecánico automotriz	Si	Si
Gianna Meza	Mantenimiento de áreas comunes	Si	Si
Simón Salas	Ayudante de mecánica	Si	Si
Henry Dávila	Ayudante de flota vehicular, cuidado y vivo en el taller.	Si	Si
William Adán Molina Lugo	Ayudante de mecánica y mensajero en búsqueda de todos los repuestos que se utilizan para la reparación de los camiones	Si	Si
Adán Molina	Me desempeño en servicios en general de todo	Si	Si
Leonel Rangel	Latonería y pintura	Si	Si

Factibilidad Humana:**Aceptación del programa:**

¿Considera que el síndrome de burnout o estrés laboral, es una problemática que les afecta directamente y que puede tener un impacto significativo en su calidad de vida?



¿Estaría usted dispuesto a recibir y aplicar el programa para la atención al síndrome de burnout desde el afrontamiento y el liderazgo situacional?



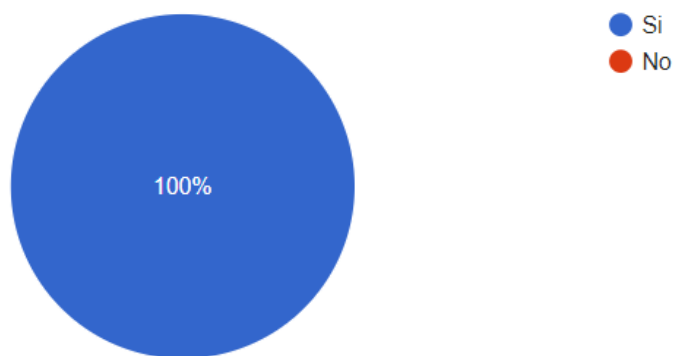
Reconocimiento

Respuestas de los coordinadores y gerentes:

Nombre y Apellido	Actividad en la que se desempeña:	Factibilidad Humana: Aceptación del programa: ¿Considera que el síndrome de burnout o estrés laboral, es una problemática que les afecta directamente y que puede tener un impacto significativo en su calidad de vida?	¿Estaría usted dispuesto a recibir y aplicar el programa para la atención al síndrome de burnout desde el afrontamiento y el liderazgo situacional?
Nicolás Pérez	Gerente de Operaciones de Transcerca (Mantenimiento de flota Vehicular, logística y Distribución, Comercialización y Mercadeo).	Si	Si
YDELFONSO RANGEL	COORDINADOR DE FLOTA VEHICULAR	Si	Si
Juan Pablo Pérez Ramírez	Jefe de flota	Si	Si
Frank altuve	Electricista	Si	Si

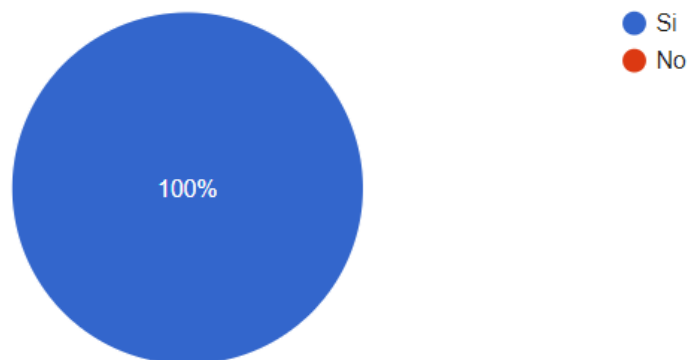
Factibilidad Humana:**Aceptación del programa:**

¿Considera que el síndrome de burnout o estrés laboral, es una problemática que les afecta directamente y que puede tener un impacto significativo en su calidad de vida?



www.bdigital.ula.ve

¿Estaría usted dispuesto a recibir y aplicar el programa para la atención al síndrome de burnout desde el afrontamiento y el liderazgo situacional?



Por su parte, para determinar la factibilidad económica, esta consulta se realizó a los gerentes

Reconocimiento

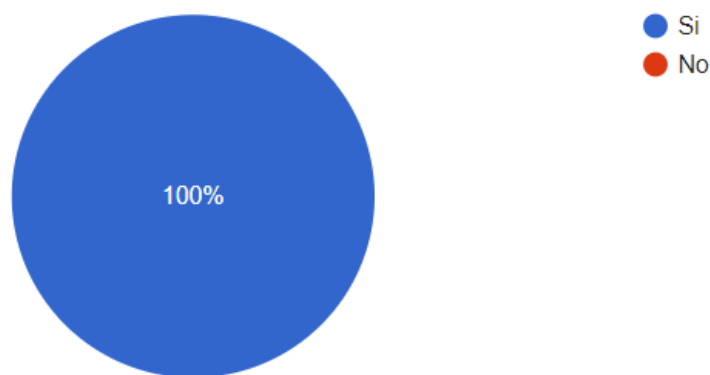
Nombre Apellido	Actividad en la que se desempeña:	Factibilidad Económica: Costos de implementación: ¿Estaría la empresa dispuesta a invertir recursos en la implementación del programa?	Beneficios esperados: ¿Espera que el programa genere beneficios económicos para la empresa?
Nicolás Pérez	Gte de Operaciones de Transcerca (Mantenimiento de flota Vehicular, logística y Distribución, Comercialización y Mercadeo)	Si	Si

Factibilidad Económica

Costos de implementación:

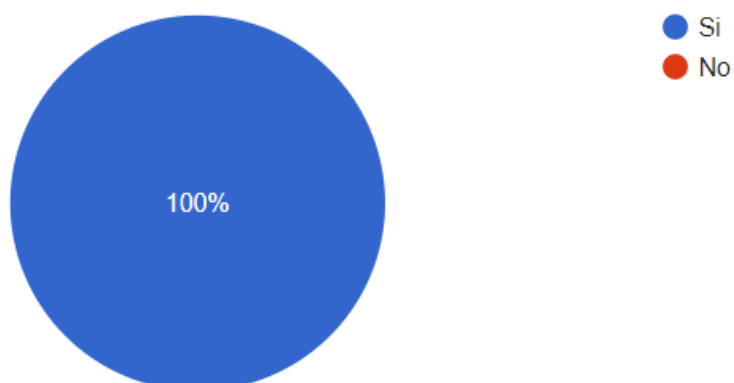
www.bdigital.ula.ve

¿Estaría la empresa dispuesta a invertir recursos en la implementación del programa?

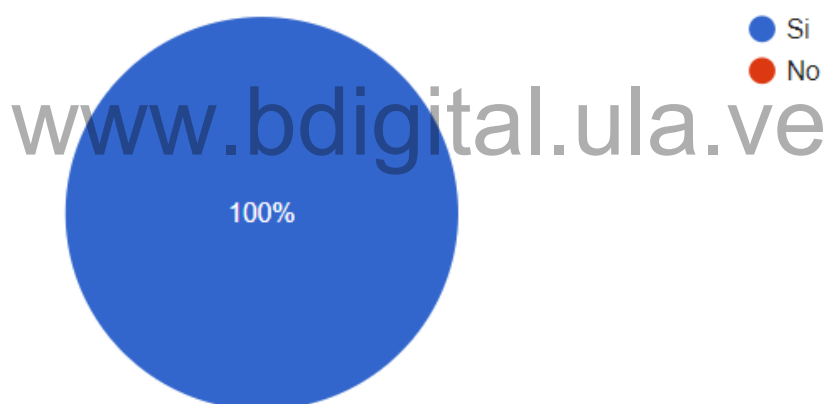


Reconocimiento

¿Espera que el programa genere beneficios económicos para la empresa?



¿Estima que el programa tendrá un retorno de la inversión positivo en un corto período?



A lo largo del estudio, se ha identificado una tendencia clara a la factibilidad del programa. Los datos recolectados y los análisis realizados apuntan a que la implementación del programa es posible, viable y beneficiosa para Transcerca Taller. La disposición de la gerencia, los trabajadores y las autoridades, así como la existencia de los recursos necesarios, allanan el camino para una implementación exitosa.

Reconocimiento

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De la observación realizada en la empresa objeto de estudio y del análisis de los resultados se han derivado las siguientes conclusiones:

1. Los resultados de la investigación revelan que el síndrome de *burnout* podría estar en vías de desarrollo dentro de los colaboradores de la empresa, afectando tanto el bienestar de los trabajadores como la productividad de las organizaciones, pues aunque no se presentó en los trabajadores el síndrome si aparecieron algunas de sus características como: cansancio emocional, despersonalización, estancamiento, frustración y apatía. Lo que lleva a establecer una alerta y a tomar decisiones organizacionales para prevenir su aparición.
2. Ahora bien, este escenario puede prevenirse con la implementación oportuna de un programa de atención al síndrome de *bornout*, el cual podría fomentar un ambiente laboral más saludable y propicio para el crecimiento de todos los colaboradores de la empresa Transcerca Taller.
3. Los resultados del estudio muestran que los niveles de prevención primaria y secundaria se fundamentan en estrategias solidas sino más bien en estrategias individuales con lo que se hace necesario que el programa de atención incluya herramientas que faciliten el desarrollo de los niveles de afrontamiento para lograr fortalecer los niveles de prevención.

4. Al mismo tiempo, los resultados del estudio revelan la necesidad de generar un marco observación permanente dentro de la empresa, ya que aunque no se tiene en la actualidad colaboradores que presenten el síndrome, estos están en un ambiente de vulnerabilidad. Por lo que, abordar de manera proactiva las necesidades de los trabajadores desde la observación guiada contribuye a crear un ambiente laboral más positivo y productivo, beneficiando tanto a los colaboradores como a la organización en general.
5. En este sentido, definir claramente las dimensiones de observación es fundamental para que el área de recursos humanos pueda diseñar programas personalizados que se ajusten a las necesidades específicas de cada empresa. En este sentido, la observación precisa ha sido la base para la creación de un programa para la prevención del síndrome de burnout, ya que al comprender las diferentes dimensiones que afectan el bienestar y la productividad de los colaboradores, los programas de RRHH pueden enfocarse en las áreas que más lo requiere, pues la observación continua permite evaluar el impacto de los programas de RRHH y realizar ajustes necesarios para optimizar su funcionamiento.
6. Tras obtener los resultados de la observación, se llevó a cabo consulta de factibilidad. Esta confirmó que la implementación de un programa para la atención del síndrome de *burnout* en Transcerca Taller, basado en estrategias de afrontamiento y liderazgo situacional, es no solo viable, sino también altamente beneficiosa. De la consulta se desprende que el

programa cuenta con el respaldo de la gerencia, los trabajadores y las autoridades de Transcerca Taller, lo que garantiza su implementación efectiva y sostenible. Además, el programa se basa en estrategias de afrontamiento y liderazgo situacional, las cuales han demostrado ser efectivas en la prevención y el manejo del burnout. En este sentido se prevé que el programa genere beneficios económicos, sociales y promueva el bienestar común de la organización y sus colaboradores. Por lo que, el programa para la atención del síndrome de burnout en Transcerca Taller se presenta como una iniciativa viable, prometedora y con un alto potencial de impacto positivo, tanto para la organización como para sus colaboradores.

www.bdigital.ula.ve

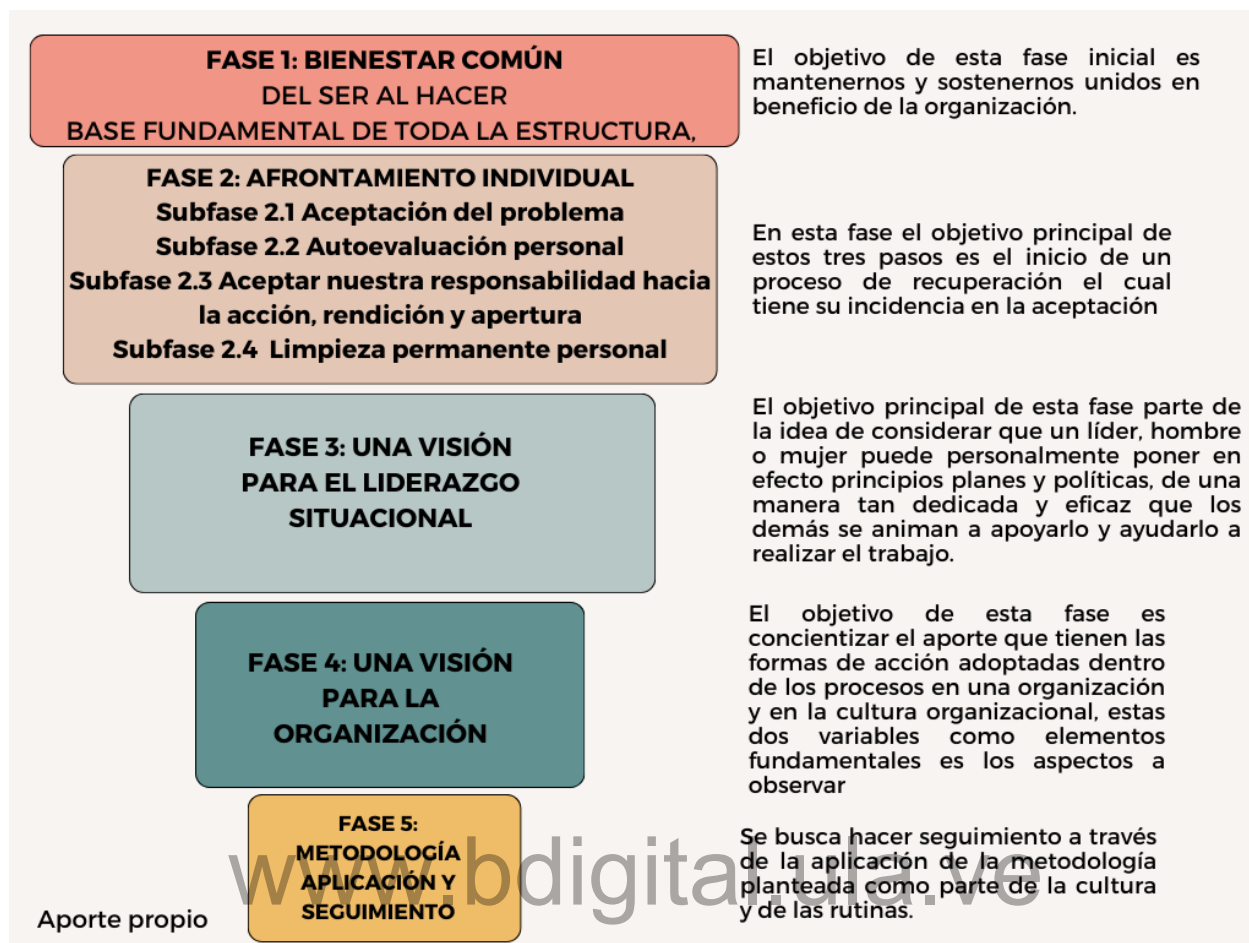
Reconocimiento

CAPÍTULO VI

Programa para la atención al síndrome de burnout desde el afrontamiento y el liderazgo situacional en Transcerca taller

Las estrategias de afrontamiento y liderazgo situacional juegan un papel importante en el campo de la gestión del talento humano al constituirse en una especie de paliativo ante los estímulos estresantes y las respuestas de los colaboradores a ese refuerzo positivo. En este marco, se afirma que la comprensión y el manejo de un conjunto de estrategias conductuales de afrontamiento puede conllevar a un grado de satisfacción y bienestar elevado, altamente significativo a nivel laboral, ya que el impacto negativo del síndrome de *burnout* puede alcanzar todas las áreas de la vida personal y social de un ser humano; además de influir en el desarrollo de cambios físicos que le hacen vulnerables a otras enfermedades. En base a esto se plantea el siguiente programa, el cual podría contribuir con mitigar la presencia del síndrome en la organización objeto de estudio.

Para la presentación de dicho programa se plantea la siguiente secuencia metodológica:



Fase 1: Bienestar común. Del ser al hacer

El objetivo de esta fase inicial es mantener y sostener al grupo de colaboradores unidos en beneficio de la organización. Bienestar Común, *del ser al hacer*, es una estrategia individual que parte del hecho de considerar como primera variable el bienestar común, el cual se refiere a la unidad y el éxito de un grupo, equipo u organización como un todo. Se basa en la idea de que cuando los miembros se apoyan mutuamente, todos se benefician, se crea un ambiente seguro y acogedor, en el que se sienten parte para compartir sus ideas, aportes, equivocaciones y experiencias, permitiendo que se cumpla el propósito que ha sido encomendado a cada integrante, que no es más que hacer lo

Reconocimiento

individual u ordinario de la mejor manera posible para contribuir al objetivo de alto fin u objetivo común.

El bienestar común es un principio fundamental, esencial para el éxito de una organización y ayuda a los colaboradores a mantenerse productivos y a trabajar de una forma feliz y saludable. Se parte de la idea de que: "Nuestro bienestar común debe tener la preferencia; el progreso individual de cada colaborador depende de la unión de la organización, esto es lo primero".

Si bien la frase podría interpretarse como una relegación del individuo a un plano secundario, en realidad, cuando se priorizan los objetivos de la organización, el bienestar individual también se ve favorecido. Esto se debe a que la evolución, la sostenibilidad y el crecimiento de la organización repercuten directamente en el bienestar de sus miembros, quienes son piezas fundamentales para su éxito. En este sentido, resulta crucial que las organizaciones cuantifiquen las pérdidas individuales derivadas del desánimo. Por ello, es fundamental adoptar el principio de que el bienestar común debe prevalecer, ya que el progreso individual de cada colaborador está estrechamente ligado a la unión de la organización. De esta manera, se podrá implementar con éxito el conjunto de estrategias que se presentan a continuación.

Procedimiento para aplicar el bienestar común:

Cada miembro de la organización debe internalizar los siguientes principios, los cuales deben ser recordados por los líderes de la organización.

	<p>✓ Expresa verbalmente lo que siente, hable con alguien que le ayude, conversando con otro podemos encontrar soluciones viables y nuevas ideas para encontrar soluciones.</p>
	<p>✓ Renuncie al poder individual, no condicione a las personas de su entorno y no entre en controversias, una actitud abierta y humilde le acercara con mayor rapidez a la fuente de las resoluciones.</p>
	<p>✓ Suelte el querer controlar todo, el querer mantener el poder, el creer que es el que sabe. Este es un camino de aprendizaje que no lo proporcionará otro tipo de situaciones. La posibilidad de descubrir, de mejorar, de aprender, de contribuir, de enfocarnos y de ayudar, es un cambio completo del foco, del ser al hacer, de dejar de pensar solo en lo mío, a considerar lo nuestro, de pensar en lo que yo creo que me beneficia y pensar en lo que beneficia a todos.</p>
	<p>✓ Defina el alcance, de los miembros de la organización, de manera que tenga claro sus deberes y derechos. cada miembro del equipo debe comprender claramente el alcance de su trabajo individual, incluyendo sus responsabilidades, objetivos y metas específicas, es alinear esto con el objetivo</p>

Reconocimiento

	<p>común del equipo. Esto implica explicar cómo el trabajo de cada persona contribuye al éxito general del equipo y la organización.</p>
	<p>✓ Fomente la participación de todos, es importante escuchar las perspectivas de todos los miembros de la organización, a través de reuniones continuas que permitan hacer seguimiento del hilo conductual de los acuerdos, que fomenten la comunicación asertiva y efectiva, directa, clara y en tono adecuado, que permita generar confianza, comprensión y empatía en el equipo de trabajo.</p>
	<p>✓ Practique el bienestar, mantenernos unidos, poner primero el propósito por el cual estamos en la organización, y así podremos encontrar el bienestar individual, que no es más que el deseo inevitable de sentirse útil, aportado por el privilegio de servir.</p>

Técnicas de reducción del estrés para prevenir el síndrome de burnout desde el afrontamiento y el liderazgo situacional

Una vez que se ha cumplido la primera fase, se inicia la segunda. Esta se fundamenta en un grupo de técnicas basadas en 12 pasos, las cuales se realizan en 4 grandes momentos que tienen como objetivos:

- ✓ Identificar las causas del estrés laboral en los participantes.
- ✓ Desarrollar estrategias para afrontar el estrés de manera efectiva.
- ✓ Promover un ambiente de trabajo más saludable y positivo.

A continuación, se plantea estos principios como una metodología sencilla para disminuir el estrés. Estos postulados se realizan de forma individual o con algún familiar o amigo, pero recuerde que la clave para obtener los mejores resultados es la práctica constante y regular.

Fase 2: Afrontamiento Individual

Metodología:

El programa se basa en el principio descrito en la fase anterior que hemos llamado Bienestar Común, en esta segunda fase encontramos los 12 pasos enfocados en el afrontamiento individual, los cuales hemos categorizado de la siguiente forma:



Subfase 2.1: Aceptación del problema.

En esta sub fase el objetivo principal de estos tres pasos es el inicio de un proceso de recuperación el cual tiene su incidencia en la aceptación, como fuente principal de apertura al aprendizaje, es dejar de ir en contra de las circunstancias que no podemos cambiar, de lo que no está a nuestro alcance, es el descenso de la lucha para luego iniciar los pasos de acción

www.bdigital.ula.ve

Paso1: Admitir que el estrés es un problema:

Reconocer que el estrés laboral afecta negativamente nuestra vida.

En este paso se invita al colaborador a aceptar que es impotente ante algunas situaciones que producen ingobernabilidad, estrés, impotencia, agotamiento, frustración y cansancio emocional, donde se reconoce que no se puede solventar todas las situaciones, que algunas adversidades nos sobrepasan y no las podemos solucionar de manera inmediata.

Reconocimiento

Paso 2: Reconocer que nos podemos apoyar en otros:

Buscar apoyo en las personas adecuadas. Aceptar que el cambio es posible. Comprender que necesitamos ayuda para identificar y afrontar los estados emocionales que produce el estrés. Muchas veces las personas a nuestro alrededor se dan cuenta de nuestras dificultades. Es posible igualmente, que nosotros los veamos como adversarios. Es por ello que, la idea sería aceptar la ayuda adecuada para así poder solventar nuestras propias impotencias.

Paso 3: Entregar el control y confiar en la interdependencia del equipo de trabajo.

Este paso invita al colaborador a cultivar una cultura de confianza, colaboración, empoderamiento, aprendizaje continuo y responsabilidad. Como colaborador que pertenece a un equipo de trabajo se puede apoyar y confiar en los integrantes, crear un ambiente de apoyo, contribuyendo al éxito colectivo. Encontrar un significado o propósito mayor que ayude a afrontar el estrés, a través aceptar ser guiado y apoyado, lo cual se traduce en: consultar sobre sus responsabilidades con confianza, solicitar las herramientas y el apoyo necesarios a los que guían, tomar decisiones y actuar con autonomía, con orientación y aprendizaje continuo, buscar la retroalimentación y el asesoramiento de expertos y mentores que a su vez permita la adaptación y resiliencia, esto significa ser flexible y receptivo a los cambios, aprender de los errores y contratiempos, enfrentar los retos con una actitud proactiva y resiliente, que permita fomentar una cultura de responsabilidad individual asumiendo los resultados de este inventario y apoyándose en el equipo.

Subfase 2.2 Autoevaluación personal:

El objetivo en esta fase es el de dar una mirada en retrospectiva, una vez que has aceptado y confiado en el equipo al que perteneces avanzamos hacia realizar un inventario de tus impedimentos para llegar a la verdad de nosotros mismos.



Paso 4: autoevaluación honesta y transparente:

Fomentar una cultura de autoevaluación honesta y transparente en la que los miembros del equipo se sientan cómodos identificando sus fortalezas, debilidades y áreas de mejora. Se trata de un encuentro con usted mismo, donde se permita identificar conductas y patrones, reflexionar sobre sus sesgos cognitivos, patrones de comportamiento y su impacto en las interacciones laborales. Esto implica ejercicios de introspección que le permitan evaluar su actitud y su reacción. Se lleva a cabo:

- ✓ Seleccioné una persona adecuada para que le guie
- ✓ Reflexione sobre el pasado donde pueda recordar situaciones o eventos que sean significativos

- ✓ Identifique los patrones negativos de comportamiento, como el orgullo, el egocentrismo, la falta de responsabilidad
- ✓ Analice las consecuencias y como esto le ha impactado negativamente
- ✓ Escriba el inventario
- ✓ Comparta con su guía
- ✓ Se acepta la responsabilidad por los propios actos y las consecuencias derivadas. Se reconoce que los defectos de carácter han contribuido al sufrimiento personal y el de los demás.
- ✓ Se expresa la voluntad y el compromiso de realizar un cambio profundo en el comportamiento y la forma de pensar.
- ✓ Se busca estar dispuesto a trabajar en la corrección de los defectos de carácter identificados.
- ✓ Si se considera necesario, se busca ayuda profesional adicional.

La búsqueda de un espacio seguro para el diálogo abierto, el reconocimiento de las responsabilidades individuales que ayude a cada miembro del equipo a comprender su alcance y el peso que tiene en el proceso y cómo su trabajo contribuye al éxito general de la organización. En este paso autoevaluamos el compromiso compartido con la mejora continua, tanto a nivel individual como organizacional.

Paso 5: Admitir las causas del estrés y compartirlos con otra persona de confianza

El temor a equivocarnos es un gran detonante del estrés, en este paso el colaborador dará una mirada hacia adentro y admitirá sus errores, debilidades y áreas de mejora sin temor a represalias. Esto puede lograrse mediante la implementación de

políticas de "puertas abiertas", la formación de equipos psicológicamente seguros y la promoción de la retroalimentación constructiva.

El colaborador admite el aprendizaje a partir de los errores como una oportunidad para el crecimiento individual y organizacional, considerando la responsabilidad compartida donde todos los miembros del equipo se sientan responsables de los resultados, tanto positivos como negativos. Estando dispuestos a participar en diálogos abiertos y transparentes entre los miembros del equipo, donde se puedan discutir los errores y las lecciones aprendidas sin temor a juicios.

Paso 6: Disponerse a corregir los defectos de carácter identificados en el paso 4

Este es un paso que nos invita a la acción, donde el colaborador se mantiene animado a identificar sus propios patrones de comportamiento y sus reacciones ante situaciones de estrés, estando enteramente dispuesto a confiar en el proceso de aprendizaje, en el equipo de trabajo y en las personas de confianza que le guían.

Reflexionar para identificar los factores internos y externos que contribuyen a su nivel de estrés, tanto en el ámbito laboral como en su vida personal. Estar dispuestos a expresar sus preocupaciones relacionadas con el estrés laboral y buscar ayuda de sus compañeros o superiores.

Subfase 2.3: Aceptar nuestra responsabilidad, hacia la acción, rendición y apertura.

En estos pasos nos disponemos a restaurar todo lo que en los pasos anteriores evidenciamos no funciona de manera adecuada en nosotros



Paso 7: Humildemente se está dispuesto a cambiar la forma de afrontar el estrés:

La esencia de este paso radica en reconocer la necesidad de ayuda externa para superar los desafíos y alcanzar el bienestar. En el contexto organizacional, esta ayuda puede provenir de diversas fuentes, como compañeros, líderes, profesionales de la salud mental.

Paso 8: Reconocer el impacto negativo que nuestras acciones derivadas del estrés pueden tener en los demás y en las organizaciones

En este paso el colaborador está animado a identificar cómo sus acciones o comportamientos pueden contribuir al estrés propio o al de sus compañeros.

El desarrollo del Paso 8 se lleva a cabo de la siguiente manera:

- ✓ Reflexión y análisis: El colaborador dedica tiempo a reflexionar profundamente situaciones y eventos donde su comportamiento, bajo estados de estrés, haya causado daño o perjuicio a otras personas.
- ✓ Elaboración de la lista, con base en la reflexión realizada, se elabora una lista detallada de las personas a quienes se ha afectado. Esta lista debe ser honesta y

completa, sin omitir ninguna persona o situación que haya sido afectada por el comportamiento del colaborador

- ✓ Clasificación y priorización de las personas de la lista según la gravedad del daño causado y el impacto que ha tenido en sus vidas. Esto ayuda a priorizar el orden en que se abordarán las reparaciones.
- ✓ Se busca el contacto con cada persona de la lista, ya sea en persona, por teléfono, carta o correo electrónico.
- ✓ Se ofrece una disculpa honesta y sincera a cada persona, reconociendo el daño causado y asumiendo la responsabilidad por las acciones realizadas. Se solicita disculpas de manera humilde y respetuosa.
- ✓ Se toman acciones concretas para reparar el daño causado, en la medida de lo posible.
- ✓ Se reconoce que no siempre es posible reparar completamente el daño causado
- ✓ Si se considera necesario, se busca ayuda profesional de un terapeuta o consejero para abordar los sentimientos de culpa, vergüenza o resentimiento que puedan surgir durante el proceso.
- ✓ El Paso 8 no es un evento único, sino un proceso continuo de reflexión, reparación y crecimiento personal. Se recomienda revisar la lista periódicamente para identificar nuevos daños que puedan haber sido causados y tomar medidas para repararlos.

Paso 9: Rendición y apertura a través de hacer las pases consigo mismo

Este paso significa dejar ir la necesidad de control para confiar. Al hacerlo, se abre la posibilidad de un cambio y una transformación profunda. Se busca, enmendar errores

y mejorar las relaciones afectadas, reconociendo que nadie es perfecto y que cometer errores es parte del proceso de aprendizaje. Promover el perdón hacia uno mismo y hacia los demás como un acto de liberación y crecimiento personal. La prudencia es la clave, siempre hay que ser sutil para poder alcanzar lo mejor de dicho paso.

Subfase 2.4: Limpieza permanente personal:

Luego de hacer todo el proceso anterior, nos sumergimos en una practica diaria de cada uno de los pasos, buscando limpiar los vestigios producidos en el diario vivir y eliminarlos de nuestras rutinas



Paso 10: Continuamos haciendo el inventario personal y admitiendo las faltas

A través de este paso, los colaboradores buscan profundizar en su desarrollo personal y espiritual, manteniendo una actitud abierta y receptiva ante el cambio y el crecimiento y admitiendo cualquier resistencia, exceso de control o situaciones que motiven el estrés.

Reconocimiento

El colaborador promueve un equilibrio saludable entre la vida personal y profesional evitando la sobrecarga de trabajo y fomentando momentos de descanso y ocio.

Paso 11: Ayudar a otros a afrontar el estrés

Compartir las herramientas y experiencias aprendidas, practicar la meditación y la respiración consciente, gestionar y expresar nuestro sentir con el equipo de trabajo. Cultivar la conciencia bien informada, a través de la interacción con los demás integrantes. Practicar las pausas activas que ejerciten el cuerpo, mejora la concentración y la relajación para estar mas dispuestos en el trabajo, abiertos a los procesos de aprendizaje y confiados en el apoyo del equipo.

Paso 12: Despertar un nuevo sentido de consciencia:

Vivir con mayor atención y presencia en el presente, para servir y compartir con los demás miembros del equipo, comprender cómo su trabajo contribuye al bien común, y el peso que tiene el propio bienestar individual para poder lograr esto.

Fase 3: Una visión para el liderazgo situacional

En esta fase, nos centramos en la figura del líder excepcional, aquel que, con su dedicación y eficacia, inspira a su equipo a colaborar y alcanzar objetivos comunes. Un líder efectivo no solo define planes, políticas e ideas innovadoras para el progreso de la organización, sino que también consulta antes de tomar decisiones cruciales, reconociendo que cualquier miembro del equipo puede aportar propuestas valiosas. Esta apertura le permite considerar alternativas superiores y descartar sus propios planes predilectos en favor del bien común. Además, un verdadero líder atribuye el mérito donde

corresponde y asume la responsabilidad con total entereza, siempre enmarcado en los límites de su autoridad.



Ahora bien, las organizaciones, en su ideal, albergan la esperanza de contar con colaboradores ilustrados, íntegros y responsables, capaces de gestionar sus asuntos con diligencia. Sin embargo, la realidad en miles de ellas dista de este panorama, ya que la ignorancia, la apatía e incluso la intriga pueden permear tanto a colaboradores como a líderes, desvaneciendo los propósitos y objetivos de mayor trascendencia. Ante este panorama, resulta imperativo concientizar a líderes y directivos sobre sus funciones cruciales en la promoción de la calidad de vida laboral, tanto a nivel individual como colectivo.

En este sentido, es fundamental que los líderes asuman su rol como creadores de sentido, reconociendo el poder que tienen para influir en las emociones y el bienestar de sus equipos. Al comprender y gestionar adecuadamente este aspecto, pueden fomentar entornos laborales donde el estrés se minimiza, las respuestas emocionales positivas prevalecen y el afrontamiento de desafíos se convierte en una tarea colectiva.

Reconocimiento

Por lo antes expuesto, se presenta la visión de un liderazgo, la cual se caracteriza por:

1. Entregar la responsabilidad final y la autoridad del equipo

El equipo de trabajo tiene la responsabilidad final y la autoridad en las actividades que garantizan los objetivos y posibiliten el funcionamiento de la empresa como un todo, por ello es necesario entrenar a cada integrante para que asuma que tiene responsabilidad y es parte importante dentro del equipo de trabajo, de esta manera, al faltar alguno de los gerentes responsables, el trabajo seguirá en marcha hasta el logro de los objetivos.

2. Delegar la autoridad y la responsabilidad

www.bdigital.ula.ve

Se debe delegar las funciones y las tareas que se ejecutan en pro de conseguir una acción efectiva. La organización delegará la autoridad operativa en colaboradores de servicio que hayan sido seleccionados con un perfil que se adapte a sus necesidades y facultados para llevar a cabo las iniciativas que respaldan los objetivos.

3. Crear y mantener una relación de trabajo claramente definida entre el equipo

Es necesario dotar al talento humano con un “Derecho de Decisión”, dentro de la estructura de sus responsabilidades, definidas en el manual de cargos.

4. Otorgar a todos los niveles de responsabilidad un “Derecho de Participación”

A cada integrante del equipo se le debe permitir opinar en proporción razonable a la responsabilidad que cada uno tiene que desempeñar. El principio de “Participación” debe ser incorporado dentro de la estructura como una forma de cultivar los espacios de comunicación.

5. Permitir un “Derecho de Apelación”

A la luz del principio del “Derecho de Apelación”, todas las minorías que se formen en los equipos de trabajo deben animarse a dejar constancia con un informe de minoría cuando ellos creen que la mayoría se encuentra en un considerable error. Y cuando una minoría considere que la cuestión es de tal importancia que, si se toma una decisión equivocada, pueden verse afectados seriamente como un todo, entonces, debe de presentar un informe de minoría a la gerencia. Al garantizar este “Derecho de Apelación”, reconocemos que las minorías pueden tener frecuentemente la razón; que aun cuando se encuentren parcial o totalmente en el error, cumplen, sin embargo, una importante iniciativa cuando, haciendo uso de su “Derecho de Apelación”, proponen que se lleve a cabo una discusión exhaustiva sobre las decisiones importantes. Una minoría bien escuchada es, por lo tanto, la protección contra una mayoría mal informada.

6. El líder revisa los métodos y procedimientos adecuados

El buen liderazgo no puede funcionar bien dentro de una estructura mal concebida, es decir, es imperante comprender como funciona de manera integral la organización. El

liderazgo débil puede muy difícilmente funcionar, aun en la mejor de las estructuras. Una vez que se haya creado una estructura básicamente sólida, este trabajo inicial se acaba, excepto para mejoras ocasionales. Con el liderazgo tendremos un problema continuo. Podremos tener unos buenos líderes hoy, y mañana no tenerlos. Proporcionar a nuestra estructura organizacional trabajadores capacitados y de buena voluntad será, una actividad continua. Por eso es un problema que por su misma naturaleza no podrá ser resuelto permanentemente. Tenemos que encontrar continuamente la gente adecuada para desempeñar las funciones.

La efectividad tiene que depender de los nuevos líderes, por tanto, es necesario definir las características de un buen líder; que indiquemos cuidadosamente, las habilidades especiales que siempre habrán de requerirse:

- ✓ Ninguna organización puede funcionar bien si no cuenta con líderes competentes en todos los niveles, y en Transcerca taller no puede considerarse una excepción.
- ✓ Un líder que acompañe los procesos del taller deberá ofrecer la dedicación, la estabilidad, la amplitud de visión y los talentos especiales que les hacen competentes para encargarse de todas las tareas que garanticen el funcionamiento y la operatividad.
- ✓ No se exige que los líderes sean personas del más fino criterio, de moralidad impecable e inspiración sublime, gente de gran energía y acción, excelsos ejemplos para todos, y casi infalibles. Recordemos que el verdadero liderazgo, por supuesto, tiene que seguir un rumbo medio entre estos extremos totalmente utópicos de deseada excelencia.

7. A cada responsabilidad le corresponde una autoridad de trabajo igual

Esto significa que el alcance de tal autoridad debe ser siempre bien definida, en un todo de acuerdo al manual de cargos. En otras palabras, cada responsabilidad operativa tiene que estar acompañada de la correspondiente autoridad para llevarla a cabo. Por eso es importante el desarrollado el manual de cargos, para describir y definir en detalle las diferentes autoridades y responsabilidades del equipo de trabajo. La autoridad en cada uno de los eslabones que conforman la estructura organizativa equivale a la responsabilidad, así pues, todos los niveles entre sí están relacionados de forma sistémica, de tal manera que este principio siempre tenga cumplimiento.

Una característica sobresaliente que tienen todas las estructuras operativas de buen funcionamiento, es la de garantizar la armonía y efectividad de sus labores interrelacionando sus diferentes partes que conforman la estructura organizativa y alineando el talento humano a esta filosofía o cultura organizacional, de tal manera que ninguno tenga la menor duda acerca de cuáles son realmente sus respectivas responsabilidades y su correspondiente autoridad.

Es necesario comprender que aquellos que tengan la responsabilidad final se muestren con buena voluntad, sean capaces de mantener una autoridad operativa adecuada, se sientan capacitados y deseosos de usar la autoridad que les ha sido conferida en la ejecución de sus funciones, es así como se podrá evitar los choques personales, la confusión y la ineffectividad en nuestros procesos.

8. Los líderes siempre deberán contar con ayuda de todos los que integran la organización

Directivos, ejecutivos, personal de oficina, personal operativo, asesores, que sean los mejores posibles. Deberán por lo tanto prestar especial consideración a la composición, los méritos personales, los procedimientos de ingreso, los derechos y los deberes asignados.

En base a estos 8 principios para fomentar el liderazgo, las prácticas directivas y de supervisión podrán generar percepciones de justicia y equidad en los miembros del equipo y la organización. Asimismo, educar a los directivos y supervisores para preparar a sus colaboradores puede mejorar el bienestar y la salud en el trabajo. En este sentido, el desarrollo del liderazgo implica el entrenamiento ejecutivo, el desempeño del rol de un mentor (mentoring) y la creación de redes de contactos (networking), la asignación de puestos y el aprendizaje mediante la acción. Todas estas actividades pueden ser útiles para mejorar las competencias de los directivos y supervisores para llevar a cabo conductas de liderazgo que contribuyan a potenciar y promover la salud en el trabajo.

Como líder de equipo permita que sus colaboradores:

- ✓ Le digan qué los estresa.
- ✓ Comuniquen qué beneficios de bienestar necesitan, y luego actúen sobre lo que les dicen, eso mostrará cuán en serio toman esa retroalimentación, la empresa ganará a la larga ya que con herramientas adecuadas los colaboradores serán más productivos y estarán menos estresados.
- ✓ Aplique el principio de conciencia colectiva, una conciencia bien informada, con nuestro equipo de trabajo, esto significa que todo debe ser ampliamente discutido,

ampliamente informado, impulsando reuniones o plenarios que tengan a bien otorgar un derecho de participación, apelación y decisión, y reforzando siempre, la confianza y las líneas de comunicación asertivas.

FASE 4: Una visión para la organización

El objetivo de esta fase es concientizar el aporte que tienen las formas de acción adoptadas dentro de los procesos en una organización y en la cultura organizacional, estas dos variables como elementos fundamentales es los aspectos a observar.



1. Ambiente de trabajo:

La empresa debe asumir un rol de apoyo y guía para sus colaboradores, evitando un modelo laboral autoritario que genere estrés y hostilidad en el equipo. La clave para prevenir el síndrome de *burnout* reside en fomentar un ambiente de trabajo colaborativo, donde los empleados tengan voz y participación en las decisiones, por lo tanto, es importante considerar que:

Reconocimiento

- ✓ La empresa es responsable de organizar y supervisar el trabajo, pero sin ejercer una presión excesiva.
- ✓ Un ambiente de trabajo tenso, producto de un modelo laboral autoritario, es la principal causa de estrés en el equipo.
- ✓ La falta de participación en las decisiones y la atmósfera hostil son factores que incrementan el riesgo de Burnout.
- ✓ Fomentar un sentimiento de equipo, donde los colaboradores se sientan valorados y escuchados, es crucial para prevenir el síndrome.

2. Cuidar los turnos laborales y el horario de trabajo:

El trabajo en turnos y los horarios puede tener un impacto negativo tanto sobre la salud física como mental de los trabajadores, aumentando el riesgo de desarrollar síndrome de burnout. Es importante que la organización tome medidas para minimizar los efectos negativos del trabajo en turnos, como ofrecer horarios flexibles, proporcionar capacitación para la gestión del sueño y fomentar la interacción social entre los trabajadores.

3. Ofrecer estabilidad en el puesto:

La estabilidad laboral se configura como un pilar fundamental para la construcción de un entorno laboral positivo y productivo. Al garantizar la seguridad y estabilidad en el puesto, las empresas fomentan la motivación, el rendimiento y la participación activa de sus colaboradores, impulsando así el éxito y la competitividad de la organización.

4. La capacitación como forma de elevar a la organización:

La multiplicidad de factores que contribuyen al burnout exige una capacitación que abarque diversos aspectos:

- ✓ Desarrollo de habilidades: Capacitar a los empleados en habilidades de gestión del estrés (Fases del programa), comunicación efectiva, resolución de conflictos y autocuidado que les permitirá afrontar mejor las demandas laborales.
- ✓ Adaptación a los cambios: La capacitación debe preparar a los colaboradores para adaptarse a los cambios en las tareas, puestos de trabajo y estructuras organizativas, reduciendo la incertidumbre y el estrés asociados a estas transformaciones.
- ✓ Promoción de una cultura de trabajo saludable: La capacitación debe fomentar una cultura de trabajo que valore el bienestar de los empleados, promoviendo la comunicación abierta, el reconocimiento del esfuerzo y la colaboración entre equipos.
- ✓ Desarrollo de líderes empáticos: La capacitación debe dotar a los supervisores de habilidades para liderar con empatía, brindando apoyo y creando un ambiente laboral positivo.

5. La estructura y el clima organizacional:

Un clima organizacional positivo, caracterizado por la comunicación abierta, el apoyo mutuo, el reconocimiento del trabajo y la posibilidad de desarrollo profesional, puede actuar como un factor protector contra el síndrome de burnout. Es importante que las empresas se esfuercen para crear una estructura organizacional más flexible y participativa, así como un clima organizacional positivo, para reducir el riesgo de que sus empleados experimenten burnout. En función de esto se sugiere,

- ✓ Descentralización en la toma de decisiones: porque cuando las decisiones se concentran en un pequeño grupo de personas, los empleados tienen menos autonomía y control sobre su trabajo, lo que puede generar frustración y estrés.
- ✓ Evitar excesivos niveles jerárquicos: Una estructura organizacional con muchos niveles jerárquicos puede dificultar la comunicación, la toma de decisiones y la resolución de problemas, lo que puede aumentar el estrés y la sensación de ineficacia en los empleados.
- ✓ Cuidar a los colaboradores de alto nivel jerárquico: Los trabajadores que ocupan puestos de mayor jerarquía suelen tener mayores responsabilidades y exigencias, lo que puede conducir a un exceso de trabajo, estrés crónico y burnout.
- ✓ Evitar la formalización excesiva: Un exceso de normas, procedimientos y trámites burocráticos puede dificultar el trabajo diario de los empleados, lo que puede generar frustración, pérdida de tiempo y desmotivación.

6. **Otorgar confianza en la ejecución:** en el ámbito laboral, el nivel de confianza que se deposita en los colaboradores para realizar sus tareas de forma

independiente e individualizada tiene un impacto significativo en su bienestar psicológico. Un ambiente de trabajo que promueve la autonomía y el control sobre las actividades y decisiones puede ser beneficioso ya que les permite desarrollar su potencial, sentirse valorados y aumentar su motivación.

Ahora bien, es importante destacar que un exceso de confianza sin las herramientas y el apoyo adecuados puede generar un efecto contrario. Si los empleados se sienten abrumados por la responsabilidad o carecen de los recursos necesarios para cumplir con las expectativas, la autonomía puede convertirse en una fuente de estrés y ansiedad, lo que podría conducir al síndrome de burnout. Por ello, para lograr un equilibrio psicológico positivo en el trabajo, es fundamental establecer un balance entre la confianza otorgada a los empleados y el apoyo y la guía que se les brinda. Es importante:

- ✓ Delegar responsabilidades de manera adecuada: Asignar tareas que sean desafiantes pero alcanzables, considerando las habilidades y experiencia de cada empleado.
- ✓ Proporcionar recursos y capacitación: Ofrecer a los empleados las herramientas y el conocimiento necesarios para desempeñar sus funciones de manera efectiva.
- ✓ Establecer canales de comunicación claros: Mantener una comunicación abierta y fluida entre los empleados y sus superiores, permitiendo que expresen sus inquietudes y reciban retroalimentación constructiva.
- ✓ Promover una cultura de apoyo: Fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y solidario donde los empleados se sientan apoyados y valorados.
- ✓ Monitorear el bienestar de los empleados: Prestar atención a las señales de estrés y agotamiento, y ofrecer asistencia oportuna cuando sea necesario.

Al implementar estas medidas, las empresas pueden crear un entorno laboral que fomente el empoderamiento de los empleados, promueva el bienestar psicológico y prevenga el desarrollo del síndrome de burnout.

6. Retroalimentación de la propia tarea:

La retroalimentación sobre el desempeño laboral, tanto positiva como negativa, es un factor crucial para la satisfacción y el bienestar de los trabajadores. Cuando los colaboradores reciben información clara y directa sobre la eficacia de su trabajo, experimentan mayores niveles de motivación intrínseca, satisfacción laboral y un menor riesgo de agotamiento emocional, síntoma principal del síndrome de burnout.

Los estudios demuestran que la falta de retroalimentación o una retroalimentación inadecuada puede tener un impacto negativo en la salud mental y el rendimiento laboral de los empleados. En puestos donde la retroalimentación es escasa o deficiente, los trabajadores pueden sentirse desmotivados, desorientados e incluso frustrados, lo que puede llevar a un aumento del estrés, la ansiedad y el agotamiento emocional.

Por lo tanto, llevar a cabo esta tarea, practicar el 1 por 1 con el colaborador, para la retroalimentación en el trabajo es fundamental para prevenir el burnout y promover un ambiente laboral saludable y productivo. Esto incluye proporcionar retroalimentación regular y específica, tanto sobre sus fortalezas como sobre sus áreas de mejora, y crear un espacio abierto y seguro para el diálogo y la comunicación. Al fomentar una cultura de retroalimentación constructiva, las empresas pueden potenciar el desarrollo profesional de sus empleados, aumentar su compromiso y satisfacción laboral, y, en última instancia, mejorar su rendimiento y productividad.

7. Las relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales en el trabajo juegan un papel crucial en el bienestar y la productividad de los colaboradores. Los ambientes laborales que fomentan la interacción social y la colaboración tienden a ser más positivos y satisfactorios para los trabajadores. Esto se debe a que la afiliación y el contacto con otros son necesidades básicas del ser humano. Sin embargo, no todas las relaciones interpersonales en el trabajo son positivas. Cuando estas relaciones se basan en la desconfianza, la falta de apoyo, la poca cooperación o la hostilidad, pueden convertirse en una fuente importante de estrés y tensión, lo que puede llevar al síndrome de burnout.

Es por ello que es fundamental que las organizaciones promuevan un clima laboral positivo y saludable donde las relaciones interpersonales sean constructivas y de apoyo. Esto se puede lograr a través de diversas estrategias, como la creación de equipos de trabajo colaborativos, la promoción de la comunicación abierta y honesta, y la resolución de conflictos de manera efectiva. Las relaciones interpersonales en el trabajo son un factor clave que puede influir significativamente en el bienestar y la productividad de los integrantes del equipo.

8. La compensación:

Es importante que las empresas consideren la compensación como un factor clave para prevenir el síndrome de burnout entre sus trabajadores. Una remuneración justa y equitativa puede contribuir a la satisfacción laboral, la motivación y el bienestar de los empleados, lo que a su vez reduce el riesgo de burnout. Para esto se recomienda:

- ✓ Realizar estudios de mercado para determinar los salarios competitivos en el sector.
- ✓ Implementar un sistema de compensación transparente y equitativo.
- ✓ Ofrecer beneficios adicionales a los trabajadores, como seguro médico, vacaciones pagadas y oportunidades de capacitación.
- ✓ Fomentar una cultura de reconocimiento y valoración del trabajo de los empleados.

Al tomar estas medidas, las empresas pueden crear un ambiente de trabajo más positivo y saludable, lo que contribuirá a prevenir el síndrome de burnout y a mejorar el desempeño general de la organización.

Fase 5: metodología aplicación y seguimiento

Metodología y aplicación:

- ✓ Realizar un diagnóstico del estado actual de los colaboradores
- ✓ Llevar a cabo sesiones grupales de 1 hora, una vez a la semana, durante 12 semanas.
- ✓ Cada sesión se divide en:
 - ✓ Introducción (10 minutos): Revisión del tema y experiencias personales.
 - ✓ Actividad principal (40 minutos): Debate, reflexión o ejercicio práctico sobre el tema.
 - ✓ Cierre (10 minutos): Conclusiones y apoyo a los participantes.
- ✓ Crear espacios de diálogo y colaboración **donde** los colaboradores puedan compartir sus experiencias con el estrés laboral y apoyarse mutuamente. Esto puede lograrse mediante grupos de apoyo, talleres de manejo del estrés o programas de mentoría.

- ✓ Fomentar una cultura de escucha activa donde los empleados se sientan cómodos para expresar sus preocupaciones y recibir apoyo sin temor a represalias o juicios.
- ✓ Recursos:
- ✓ Manual del programa: Información sobre el estrés laboral, los 12 pasos que se plantean
- ✓ Facilitador: Profesional con experiencia en manejo del estrés y los 12 pasos.

Seguimiento:

- ✓ Cuestionarios pre y post-programa para evaluar el nivel de estrés laboral.
- ✓ Grupos focales para obtener información sobre las experiencias de los participantes.
- ✓ Encuestas
- ✓ Entrevistas 1x1
- ✓ Beneficios Esperados:
 - ✓ Reducción del estrés laboral.
 - ✓ Mejora de la salud física y mental.
 - ✓ Promoción de un ambiente de trabajo más saludable y positivo.

REFERENCIAS

Aguilar, S. y Barroso, J. (2015). La triangulación de datos como estrategia en investigación educativa. *Píxel-Bit. Revista de Medios y Educación*, 47. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.12795/pixelbit.2015.i47.05>

Albert, M. (2007). *La investigación educativa. Claves teóricas*. España: McGraw Hill.

Álvarez, P. (2020). *Burnout, estrés, técnicas de afrontamiento al estrés, satisfacción laboral y riesgos psicosociales en funcionarios de un centro penitenciario de Chile*. Universidad Complutense de Madrid. Madrid.

Amutio, K. (2004). Afrontamiento del estrés en las organizaciones: un programa de manejo a nivel individual/grupal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20(1): 77-93. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317996006>.

Andrés, P., Escobar, J., Jarabo, J. y Martínez, M. (2018). *Burnout: Técnicas de afrontamiento*. Recuperado de: https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/79008/forum_2004_24.pdf?sequence=1

Badenes, M. (2017). *Terapia de Solución de Problemas (TSP) en personas afectadas por la crisis económica*. (Tesis de maestría). Universitat Jaume I, España.

Bosqued, M. (2008). *Quemados: El síndrome de burnout. ¿Qué es y cómo superarlo?* Madrid: Paidós.

Briano, G. y Santecchia, R. (2018). Resiliencia, liderazgo transformacional y síndrome de *burnout* en médicos residentes del hospital privado de la Comunidad de Mar del Plata. Recuperado de: <http://rpsico.mdp.edu.ar/handle/123456789/702>.

Caballero, N. y Gálvez, C. (2019). *Manual de intervenciones cognitivo conductuales aplicadas a enfermedades crónicas*. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=YaZ8DwAAQBAJ&printsec=frontco>

Cecilia, Q. (2006). Diagnóstico de *burnout* y técnicas de afrontamiento al estrés en profesores universitarios de la quinta región de Chile. *Psicoperspectivas*, 5(1): 65-75. Recuperado de: <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/35>

Ceolevel (2014). *Liderazgo situacional (Modelo Hersey – Blanchard)*. Recuperado de: <http://www.ceolevel.com/liderazgo-situacional-modelo->

Confederación Mundial de Terapias Cognitivas y Conductuales (2021). *Estrategias de la Terapia Cognitivo Conductual (TCC) para mejorar la salud mental durante la pandemia del COVID-19*. Recuperado de: <https://www.wccbt.org/Downloads/CBT%20to%20improv>

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453 de la República Bolivariana de Venezuela*. Caracas.

Diestéfano, M., Cataldo, G., Mongelo, M., Mesurado, B. y Lamas, M. (2018).

Conocimiento y uso de tecnologías digitales en psicoterapia entre los psicólogos de Buenos Aires. *Perspectivas en psicología*, 15 (1): 79-89.

Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6535809>

Goffman, E. (1959). **La presentación de la persona en la vida cotidiana**. Amorrortu Editores.

Feldman, R. (2014). *Psicología. Con aplicaciones de países de habla hispana*. México: D.F.: McGraw Hill.

Freudenberger, H. (1974). Staff burnout. *J Soc Issues*, 30(1): 159-165. Recuperado de: <https://spssi.onlinelibrary.wiley.com>

Gil-Monte, P. (2003a). El síndrome de quemarse por el trabajo (síndrome de *burnout*) en profesionales de enfermería. *Revista Electrónica Interacao Psy.*, 1: 19-33.

Gil-Monte, P. (2003b). *Burnout* síndrome: ¿Síndrome de quemarse por el trabajo, desgaste profesional, estrés laboral o enfermedad de Tomás? *Psicología del Trabajo y de las organizaciones*, 19 (2): 181-197 Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231318052004.pdf>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2006). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill: México.

Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. Caracas. Sypal.

Iño, W. (2018). Investigación educativa desde un enfoque cualitativo: la historia oral como método. *Voces de la Educación*, 3(6): 93-110.

Jiménez, A. (2019). Teoría del liderazgo situacional: ¿Por qué apostar por este modelo? Recuperado de: <https://revistadigital.inesem.es/orientacion-laboral/liderazgo-situacional/>

Ley Orgánica de los Trabajadores y Trabajadoras (2012). *Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario del 7 de mayo de 2012*. Caracas.

Linares, J., Robles, H. y Peralta, M. (2014). Modificación de la personalidad mediante una terapia cognitivo-conductual de afrontamiento al estrés. *Anal. Psicología*, 30(1): 114-122. Recuperado de:

scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S021297282014000100012

Marcias, M., Orozco, C. y Amaris, M. (2013). Estrategias de afrontamiento individual y familiar frente a situaciones de estrés psicológico. *Psicología desde el Caribe*, 30(1): 124-145. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/213/21328600007.pdf>

Mertens, D. M. (2016). Investigación y evaluación para educadores (8th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE

Marenco A. y Ávila T. (2016). Dimensiones de apoyo social asociadas con síndrome de *burnout* en docentes de media académica. *Pensamiento psicológico*, 14 (2): 7-18. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612016

Maslach C., Schaufeli W., Leiter M. (2001) Job burnout. *Annu Rev Psychol*, 52 (1): 397-422.

Maslach, C. (1976) Burned-out. *Revista Hum Behav*, 5: 16-22.

Muñiz, M. (2018). *Estudios de caso en la investigación cualitativa*. Facultad de Psicología, División de Estudios de Posgrado. Universidad Autónoma de Nuevo León. Norma, NTP 704 (s/f). *Síndrome de estar quemado por el trabajo o "burnout" (I): definición y proceso de generación*. Ministerio de Trabajo y asuntos sociales de España. Instituto de Seguridad e Higiene del trabajo. Recuperado de: https://www.insst.es/documents/94886/327446/ntp_704.pdf/9a205bee-9bd7

Olis, I., Galindo, O. y Reyes, G. (2019). Gestión, adaptabilidad y resiliencia, factores clave en el proceso de reorganización en el medio ambiente empresarial colombiano. *Revista espacios*, 40 (6).

Olivares, V. (2017). Laudatio: Dra. Christina Maslach, comprendiendo el *burnout*.

Ciencia y Trabajo, 19 (58). Recuperado de:

<https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-24492017000100059&>

Orozco, M., Rojas, M, y Landa, E. (2017). Efecto de una intervención cognitivo-conductual breve sobre el afrontamiento y las sintomatologías ansiosa y depresiva de pacientes con cáncer de mama sometidas a mastectomía. *Revista Latinoamericana de Medicina Conductual*, 7(1): 2-8. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/pdf/2830/283055969002.pdf>

Otero, P. (2011). *Intervención psicológica breve basada en el modelo de solución de problemas para la prevención de la depresión en cuidadores informales con sintomatología depresiva elevada: un ensayo aleatorio y controlado*. (Tesis doctoral).

Pajares Huaripata, E. (2018). Relación entre síndrome de Burnout y clima laboral en los médicos del servicio de emergencia del Hospital Regional de Cajamarca – 2018.

Recuperado de: <http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/1237>

Palella, S. y Martins, F. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas. FEDUPEL.

Portero, S. (2019). Estrés laboral, *burnout*, satisfacción, afrontamiento y salud general del personal sanitario de urgencias. Recuperado de:

<https://www.uco.es/ucopress/index.php/es/>

Rotenstein L. S., Torre M., Ramos M. A., Rosales R. C., Guille C., Sen S. *et al.* (2018).

Prevalencia de agotamiento entre los médicos: una revisión sistemática. *Jama*, 320

(11): 1131-1150. Recuperado de: <https://doi.org/10.1001/jama.2018.12777>

Rodríguez, D. (2008). Consecuencias del síndrome de *burnout* en el trabajo y estrategias de prevención de riesgos para la seguridad y salud laboral. Recuperado de: http://www.cielolaboral.com/wp-/2020/03/molina_noticias_cielo_n3_2020.pdf

Rodríguez, G., Gil Flores, J. y García Jiménez, E. (1999). *Metodología de la investigación educativa*. Ed. Aljibe.

Rothenberger, D. A. (2017). El agotamiento y el bienestar del médico: una revisión sistemática y un marco para la acción. *Enfermedades del colon y recto*, 60(6): 567-576. Recuperado de: <https://doi.org/10.1097/DCR.0000000000000844>.

Sánchez, E. y Rodríguez, A. (2009). 40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 40(1): 29-39.

<http://www.scielo.org.co/pdf/rlps/v42n1/v42n1a03.pdf>

Sánchez Lozano, E. (2017, julio 26). *Burnout*, el síndrome de estar quemado en el trabajo. Universidad a Distancia de Madrid. Recuperado de:

<https://www.udima.es/es/burnout>

Sanguinetti, P. (2016). Las habilidades para el trabajo y la vida en América Latina. *Reporte de Economía y Desarrollo. Pensamiento Iberoamericano*. Recuperado de:

<https://www.segib.org/wp-content/uploads/08-PS-X.pdf>

Soto, E. y Escribano, E. (2019). Procesos formativos en la investigación educativa.

Diálogos, reflexiones, convergencias y divergencias (pp. 203-221). Chihuahua, México:

Red de Investigadores Educativos Chihuahua.

Torres, C. (2013). Liderazgo situacional en enfermeras de una institución de salud de Bucaramanga (Colombia). *El Sevier*, 23(4): 140-147.

Vásquez, F. (2002). La técnica de solución de problemas aplicada a la depresión mayor. *Psicothema*, 14 (3): 516-522.

www.bdigital.ula.ve

Reconocimiento

www.bdigital.ula.ve

ANEXOS

Reconocimiento

Modelo de la entrevista aplicada a los informantes claves

Nombre y Apellido del entrevistado:

Cargo:

Categoría 1: Síndrome de Burnout

1) ¿Qué situaciones de la empresa te causan estrés?

2) ¿Has oído hablar de estrés laboral?

3) ¿Hay situaciones laborales que te afectan emocionalmente?

Categoría 2: Estrategia de Afrontamiento

4) ¿Cómo enfrentas o afrontas las situaciones de estrés que te produce el trabajo?

5) ¿Qué situaciones no has podido manejar o te han hecho sentir estancado?

6) ¿De qué forma está usted dispuesto a dejar ir los pensamientos y patrones que intensifican el estrés?

7) ¿Qué tipo de apoyo solicita para manejar el estrés de forma efectiva?

8) ¿La empresa le acompaña en las situaciones complejas?

Categoría 3: Liderazgo Situacional

9) ¿Consideras que se atienden las necesidades que surgen con respecto al trabajo?

10) ¿La empresa atiende los imprevistos de manera adecuada?

www.bdigital.ula.ve

Reconocimiento