

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

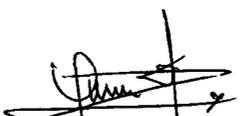
**PROYECTO DE TESIS PARA OPTAR POR EL  
GRADO DE LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA**

**Factores predisposicionales de la presencia y desarrollo de síntomas compatibles con el  
Síndrome de Burnout en cajeros y cajeras de la Zona Comercial 1  
del Banco Nacional de Costa Rica**

Gabriela Delgado Calvo  
Andrea Valverde Alvarez

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica  
2015

**HOJA DE APROBACIÓN****Factores predisposicionales de la presencia y desarrollo de síntomas compatibles con el Síndrome de Burnout en cajeros y cajeras de la Zona Comercial 1 del Banco Nacional de Costa Rica**

  
\_\_\_\_\_  
Gabriela Delgado Calvo

Sustentante

  
\_\_\_\_\_  
Andrea Valverde Alvarez

Sustentante

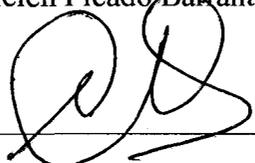
Proyecto de tesis presentado como requisito parcial para optar por el grado de Licenciatura en Psicología de la Universidad de Costa Rica. Aprobado por los siguientes miembros del Comité Asesor:

  
\_\_\_\_\_  
Dra. Ana Ligia Monge Quesada

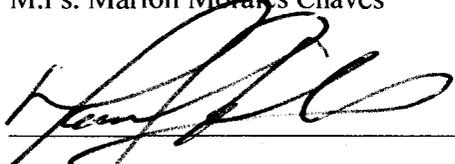
Presidente del Tribunal

  
\_\_\_\_\_  
Lic. Helen Picado Barrantes

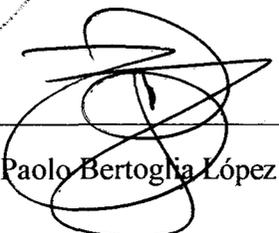
Profesora invitada

  
\_\_\_\_\_  
M.Ps. Marlon Morales Chaves

Director

  
\_\_\_\_\_  
M.Sc. Manuel Solano Beauregard

Lector

  
\_\_\_\_\_  
Lic. Paolo Bertogna López

Lector

## ***AGRADECIMIENTOS***

### *Gabriela Delgado*

A mi Dios, porque creo que Él me ha dado salud, fuerzas renovadas cada día y todo lo necesario para culminar esta etapa.

A mi madre, por nunca dejarme sola y por inspirarme siempre con su ejemplo de mujer esforzada.

A nuestro equipo asesor, por la guía, comprensión y disposición en todo este proceso.

### *Andrea Valverde*

Me siento profundamente agradecida primeramente con Dios, por darme la oportunidad de llegar a esta meta y seguir hacia adelante.

También deseo agradecer a mis padres por su amor, ejemplo y apoyo incondicionales, sin los cuales no habría sido posible materializar este logro.

Al equipo asesor muchas gracias por todo su tiempo, asesoría y dirección a lo largo de todo el proceso.

## *INDICE GENERAL*

	Página
Hoja de Aprobación .....	ii
Agradecimientos .....	iii
Indice General .....	iv
Indice de Figuras .....	vi
Resumen .....	viii
Summary .....	ix
I- INTRODUCCION .....	1
II- MARCO DE REFERENCIA .....	5
2.1 Antecedentes .....	5
2.1.1 Internacionales .....	5
2.1.2 Nacionales .....	11
2.2 Marco Conceptual .....	17
2.2.1 El término Burnout .....	17
2.2.2 El concepto de “Engagement” .....	20
2.2.3 Factores predisposicionales del Burnout .....	21
2.2.3.1 Facilitadores del Síndrome de Burnout .....	24
2.2.4 Variables individuales y Síndrome de Burnout .....	26
2.2.5 Consecuencias del Burnout .....	28
2.2.6 Estrategias de intervención y afrontamiento .....	32
2.3 Marco Institucional .....	36
2.3.1 Reseña Histórica .....	36
2.3.2 Misión .....	36
2.3.3 Visión .....	36
2.3.4 Políticas Estratégicas .....	36
2.3.5 Estructura Organizacional de Oficinas .....	37
III- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	46
Objetivos .....	47
Objetivos Generales .....	47
Objetivos Específicos .....	47

IV-	METODOLOGÍA .....	48
	4.1 Diseño de la investigación .....	48
	4.2 Sujetos meta .....	48
	4.3 Instrumentos y Técnicas .....	50
	4.4 Procedimiento .....	53
	4.4.1 Fases preliminares .....	53
	4.4.2 Fases de ejecución .....	54
	4.5 Precauciones para proteger a los (as) participantes .....	56
V-	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS .....	57
	5.1 Nivel cuantitativo: Maslach Burnout Inventory (MBI) .....	57
	5.2 Nivel cualitativo: Grupo de discusión y Taller .....	68
VI-	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	79
VII-	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	97
	7.1 Conclusiones .....	97
	7.2 Recomendaciones .....	101
VIII-	BIBLIOGRAFÍA .....	105
	8.1 Referencias bibliográficas .....	105
	8.2 Referencias electrónicas .....	109
IX-	ANEXOS .....	111
	Anexo No. 1	
	Maslach Burnout Inventory (MBI) .....	111
	Anexo No. 2	
	Proceso para realización del Grupo de discusión .....	113
	Anexo No. 3	
	Guía preliminar de Grupo de discusión .....	114
	Anexo No. 4	
	Consentimiento de los sujetos .....	115
	Anexo No. 5	
	Perfil del Puesto de Cajero (a), Banco Nacional de Costa Rica .....	117
	Anexo No. 6	
	Permiso otorgado por el Banco Nacional para la realización de la investigación .....	123
	Anexo No. 7	
	Invitación para asistir al grupo de discusión/taller .....	124
	Anexo No. 8	
	Boletín informativo para Cajeros y Cajeras de la Zona Comercial # 1 del Banco Nacional .....	125

## *INDICE DE FIGURAS*

Figura 1 Fisiología del estrés .....	31
Figura 2 Estructura Organizacional Oficina tipo 1 .....	39
Figura 3 Estructura Organizacional Oficina tipo 2 .....	40
Figura 4 Estructura Organizacional Oficina tipo 3 .....	41
Figura 5 Distribución de oficinas por Zona Comercial # 1 según tipo de oficina .....	42
Figura 6 Distribución de oficinas por Zona Comercial # 2 según tipo de oficina .....	43
Figura 7 Distribución de oficinas por Zona Comercial # 3 según tipo de oficina .....	44
Figura 8 Mapa: Distribución geográfica del total de oficinas visitadas .....	57
Figura 9 Distribución gráfica por sexo de los y las participantes en la aplicación del MBI (porcentajes) .....	60
Figura 10 Puntajes de referencia para calificación del MBI .....	61
Figura 11 Puntajes promedio obtenidos por oficina para cada escala de medición del MBI según sector estratégico al que pertenecen .....	62
Figura 12 Promedio general de los puntajes de realización personal, cansancio emocional y despersonalización .....	65
Figura 13 Promedios MBI según sexo .....	66

Figura 14	
Promedios MBI según grupos de edad .....	66
Figura 15	
Promedios MBI según años de trabajar en el puesto de Cajas .....	67
Figura 16	
Promedios MBI según años de trabajar en el BN .....	67
Figura 17	
Puntajes obtenidos en el MBI por los (as) cajeros (as) asistentes al grupo de discusión .....	69
Figura 18	
Detalle de objetivos y actividades realizadas en el grupo de discusión .....	70
Figura 19	
Síntesis de información obtenida a través del grupo de discusión .....	73
Figura 20	
Categorización realizada para procesamiento de datos cualitativos en Atlas Ti .....	76
Figura 21	
Resumen de factores predisposicionales encontrados en la población .....	78
Figura 22	
Oficinas con puntajes más cercanos o debajo del punto de corte en la variable realización personal, según la aplicación del instrumento MBI .....	99

## ***RESUMEN***

En el siguiente trabajo de investigación se analizaron los factores predisposicionales de la presencia y desarrollo de síntomas compatibles con el Síndrome de Burnout en la población de cajeros y cajeras de la Zona Comercial #1 del Banco Nacional de Costa Rica.

Inicialmente se realizó una investigación teórica que fundamentó el desarrollo de la fase práctica de recolección de información, la cual inició haciendo un recorrido alrededor de 60 oficinas de la Zona Comercial #1 del Banco Nacional, incluyendo sectores de las provincias de San José, Heredia, Alajuela y Cartago. En dichas visitas se aplicó el Inventario MBI (Maslach Burnout Inventory) a 119 hombres y 85 mujeres, para un total de 204 colaboradores (as) del Área de cajas, con el fin de obtener una aproximación general de datos cuantitativos relacionados con el Síndrome en estudio.

Posteriormente se procedió con la ejecución de un grupo de discusión y taller, compuesto por los cajeros (as) que puntuaron más alto en la calificación del Inventario mencionado, con el objetivo de recopilar información cualitativa que permitió realizar el estudio de tipo mixto.

Una vez obtenida toda la información con el objetivo de identificar los factores predisposiciones de tipo físico ambiental, laboral, familiar y personal que pudieran estar asociados a la presencia y desarrollo de síntomas compatibles con el Síndrome de Burnout en la población mencionada, se analizó con el método de triangulación, traslapando los datos bibliográficos, cuantitativos y cualitativos.

Los principales resultados en términos generales apuntan a que la mayoría de factores predisposicionales del Burnout presentes en la población estudiada son de tipo personal tales como: escasez de estrategias de afrontamiento al estrés o uso inadecuado de las mismas, negatividad y pensamientos irracionales. Además a nivel interpersonal: el tipo de relación con las jefaturas, sentimientos de falta de apoyo y reconocimiento por parte de éstas y lapso e intensidad del contacto con los clientes y usuarios.

Fueron hallados factores de tipo familiar, laboral, y físico-ambiental influyentes en el nivel de estrés de los y las sujetos de investigación, sin embargo en menor medida.

Finalmente, como segundo objetivo general se brindaron al Banco Nacional de Costa Rica las recomendaciones que el equipo investigador consideró pertinentes que fueron sustentadas en esta investigación, así como un boletín informativo para la población participante.

## *SUMMARY*

In the following investigation, predisposing factors for the presence and development of the symptoms compatible with the Burnout Syndrome were analyzed among the population of bank tellers in the 'Zona Comercial #1' of the 'Banco Nacional de Costa Rica'.

Initially a theoretical investigation that served as the basis for the practical phase of data collection was conducted, which began with a visit to approximately 60 offices from the 'Zona Comercial #1' of the 'Banco Nacional de Costa Rica' including sectors from the provinces of San Jose, Heredia, Alajuela and Cartago. During the visits, the Maslach Burnout Inventory was applied to 119 men and 85 women, adding a total of 204 collaborators from the bank teller's area in order to obtain a general approximate of quantitative data related to the Syndrome being studied.

Subsequently, a discussion group was carried out composed by the bank tellers who scored the highest in the Inventory previously mentioned with the purpose of collecting qualitative information that would allow a combined type of research.

Once all the information was obtained, in order to identify the physical and environmental, work and family related and personal predisposing factors that could be associated to the presence and development of the symptoms compatible with the Burnout Syndrome in the study population mentioned, the collected data was analyzed contrasting the theoretical basis with the quantitative and qualitative data obtained.

The main results in general terms seem to indicate that the majority of the Burnout predisposing factors present in the population studied are personal, such as: lack of stress coping strategies or inadequate use of such and negative and irrational thoughts. Also, on an interpersonal level such as: the type of relationship with higher management, feeling a lack of support and acknowledgement from their part and lapse and intensity from the contact with the client and users.

Family, work and physical and environmental related factors influencing the level of stress on the subjects of the investigation were found however, in a smaller scale.

Finally, as a second general objective, the 'Banco Nacional de Costa Rica' was provided with recommendations that the investigating team considered pertinent and were supported in this investigation, along with an informative newsletter for the participating population.

## I. INTRODUCCIÓN

El trabajo ha sido fundamental en la evolución de los seres humanos, éste representa no solamente su forma de supervivencia sino también un medio en el que se desarrollan, conviven con otros seres humanos, modifican su historia y en términos generales constituyen su socialización. (Luque, Gómez y Cruces, 2000, pp. 147-156).

En este proceso su papel dentro de una organización como colaborador o colaboradora de la misma, se vuelve importante ya que constituye un aporte indispensable para el logro de los objetivos definidos por ésta. Dichas personas son quienes interaccionan directa o indirectamente con los usuarios de los diferentes servicios, generando así un gran impacto en la calidad de éstos y en las percepciones que los clientes posean acerca de la institución, lo cual influye en su elección, para quedarse con ella, entre todas las opciones disponibles en el mercado.

El Banco Nacional (institución elegida para el presente estudio) no escapa a esta dinámica mencionada anteriormente ya que específicamente en el ámbito financiero, en nuestro país en los últimos años se ha experimentado el ingreso de una gran variedad de instituciones bancarias transnacionales, lo cual ha hecho que los bancos estatales deban competir directamente por la captación de nuevos clientes y la fidelidad de los ya existentes, enfrentándose así a grandes retos que le permitan mantenerse como una Institución Bancaria, pionera y líder en Costa Rica y Centroamérica (excluida Panamá), El Caribe y República Dominicana (Banco Nacional, 2012).

Por lo tanto y debido al fundamental papel que representan los colaboradores y colaboradoras en ese proceso de mantenimiento y fidelidad de los usuarios, es que se considera que los programas o esfuerzos que se realicen dentro de una organización deben incluir aquellos que van en pro del mejoramiento de la calidad de vida de los mismos, ya que esto traerá beneficios directos tanto para ellos como para la institución en general.

Sin embargo, existen gran cantidad de factores dentro de esa dinámica funcional-organizativa, relacionados con las descargas de trabajo y las demandas del entorno social, que pueden

influir en el desarrollo de altos niveles de estrés, y agravarse hasta desarrollar el Síndrome de *Burnout*.

Dicho síndrome se ha venido estudiando desde hace varias décadas, sin embargo, específicamente dentro del ámbito bancario se ha encontrado escasa información a nivel internacional y no se han encontrado investigaciones específicas en este ámbito relacionadas con el síndrome de *Burnout* en nuestro país, razón por la cual este trabajo investigativo se constituye en un desafío para la Psicología Laboral.

Por ello esta investigación aporta a la Psicología Laboral costarricense en el campo empírico, ya que se insertará dentro de una nueva área de estudio como lo es una institución financiera, realizando un análisis de las características específicas presentes en el puesto de cajero, que de acuerdo a la teoría pudieran predisponer en las personas una vulnerabilidad hacia el desarrollo de síntomas del Síndrome de *Burnout*. Con ello se pretende realizar un primer acercamiento al tema en el sector bancario que podrá abrir una puerta de acceso para futuros estudios en la materia y de esta manera expandir el alcance de dicha rama de la Psicología.

Además de lo anterior, se estará aportando a la Psicología Laboral costarricense información confiable que ayudará a reconocer los factores predisposicionales del Síndrome que pueden existir en una población específica poco estudiada como lo son los cajeros (as) de un banco estatal y así con dicho reconocimiento eventualmente otros (as) investigadores (as) puedan generar nuevas alternativas preventivas al Síndrome o inclusive de tratamiento del estrés, que es su precursor. Adicional a esto, la tesis aportará información valiosa al Banco Nacional, respecto a las circunstancias que vive un sector importante y valioso de sus colaboradores (as), que podrían estar repercutiendo en su rendimiento y satisfacción laboral, lo que abrirá la posibilidad de análisis en otras áreas dentro de la misma institución e inclusive al ser un documento de acceso a la población costarricense, en otras instituciones financieras.

Así mismo con el análisis de resultados de la investigación planteada se pretende establecer un punto de referencia que permita a la Dirección Corporativa de Desarrollo Humano del Banco Nacional, implementar acciones integrales en y para el trabajo tanto con colaboradores y colaboradoras que ya padecen o presenten síntomas asociados al Síndrome de *Burnout*, así como para la prevención de los mismos.

De esta manera, el presente trabajo llevará al lector a hacer un breve recorrido sobre la temática del *Burnout*, iniciando por el establecimiento de objetivos claros que van en la línea de hacer un aporte importante al Banco Nacional de Costa Rica a través de la información recolectada. Para ello, se hace una revisión de los antecedentes nacionales e internacionales y una descripción de los principales conceptos y temáticas asociadas al tema principal. Esto con el fin de lograr un acercamiento al tema para determinar como objetivo general cuáles son los factores predisposicionales de síntomas compatibles con el síndrome de *Burnout* en el caso específico de la población mencionada, habiendo seleccionado la muestra en la Zona Comercial # 1 del Banco Nacional de Costa Rica.

En dicha Zona el puesto de cajero fue elegido debido a características específicas del mismo, las cuales según el criterio del experto (psicólogo de la institución) podrían ser causantes de altos niveles de estrés laboral, como por ejemplo el trabajo bajo presión por la tarea de estar continuamente atendiendo requerimientos directos de los clientes en el menor tiempo posible, aunado a que en algunos de los casos las oficinas cuentan con un sistema de administración de la fila llamado E flow, que comprende la regulación de los tiempos fuera del puesto de trabajo y la cantidad de transacciones que se realizan por hora, entre otras. Por lo mencionado, se considera relevante la presente investigación en dicho puesto y a lo interno del Banco Nacional, que como se mencionó es la institución financiera más grande y sólida en nuestro país (Bertoglia, P. comunicación personal, 20 de febrero, 2013).

Finalmente, para cumplir con el objetivo general se realizó un acercamiento a los colaboradores y colaboradoras del Banco Nacional a través del Inventario de *Burnout* de Maslach (MBI, Maslach *Burnout* Inventory), con el fin de identificar la presencia de posibles factores predisposicionales y luego, con base en los resultados se aplicó la técnica de grupo de discusión con quienes obtuvieron las mayores puntuaciones del Inventario. Esto implicó todo un proceso, ya que se debió realizar una convocatoria de los y las sujetos por cada oficina para proceder a aplicar el inventario y posterior a su aplicación calificar cada uno. Adicionalmente una vez que se revisaron, se seleccionó a los (as) cajeros (as) que puntuaron más alto en indicadores de *Burnout* según el inventario, para proceder a coordinar horarios con ellos (as)

con el objetivo de llevar a cabo un grupo de discusión y taller que permitió ahondar en el tema a nivel cualitativo.

Se consideró necesaria la realización de este proyecto por parte de dos sustentantes tomando en cuenta la cantidad de sujetos participantes (204 personas en total), el proceso que conlleva la aplicación del instrumento y la metodología intrínseca en la técnica de grupo de discusión, que supone observación y otros factores más adelante explicados que impiden que sea ejecutada por una sola persona. Además, ello posibilitó una mayor riqueza y profundidad en el análisis de resultados. Por lo tanto la elaboración general de la investigación con dicho volumen de trabajo a cargo de dos personas permitió el logro de los objetivos establecidos en el plazo deseado y evitó el riesgo de un alargamiento innecesario del proceso que pudiera provocar que los y las participantes cambien de puesto en el transcurso del mismo o se retiren provocando la obligatoriedad de excluirlos (as) del estudio. Cabe mencionar que es usual, que se realicen movimientos de personal constantes (Bertoglia, P. comunicación personal, 20 de febrero, 2013).

## II- MARCO DE REFERENCIA

### 2.1 ANTECEDENTES

#### 2.1.1 Internacionales

A nivel internacional el tema del Síndrome de *Burnout* ha sido estudiado desde varios ámbitos. A continuación se mencionan los más relevantes para la presente investigación según la población elegida, los objetivos planteados, la metodología utilizada y resultados obtenidos. Dichos estudios sirvieron como punto de partida para la toma de decisiones acerca de la orientación y diseño establecidos en éste estudio, de forma que se pudiera realizar un aporte importante en un área poco estudiada.

Se considera importante iniciar mencionando el estudio longitudinal realizado por Maslach y Leiter (2008) llamado “Predictores tempranos de Burnout y Engagement” ya que el mismo aporta nuevos conocimientos acerca del proceso de cómo el *Burnout* se desarrolla en el tiempo. Ellos aplicaron un instrumento tipo cuestionario el cual contiene 6 áreas de la vida laboral, así como información demográfica. Un año después volvieron a pasar el mismo instrumento a los mismos sujetos. Los autores concluyeron que las personas que están actualmente en camino de padecer este síndrome pueden ser identificadas por dos indicadores: un patrón inconsistente en sus respuestas dadas en la medición de *Burnout* inicial y final (las cuales tuvieron un año de intervalo) y la experiencia de un trabajo incongruente con sí mismas. Estas dos características pueden ser observadas por las empresas para una intervención preventiva (p. 1). Esto es importante a nivel organizacional ya que permite identificar en las personas indicadores que alerten sobre un posible desarrollo de estrés crónico que pueda desencadenar en *Burnout*.

Lo anteriormente citado es de gran importancia contrastándolo con la investigación realizada por Rubino, Luksyte, Jansen y Volpone (2009), llamada “How do Stressors Lead to Burnout? The Mediating Role of Motivation”, en la cual se cuestiona el cómo los estresores desencadenan el *Burnout* y el papel que juega la motivación en este proceso.

Para esta investigación se realizaron foros de discusión en línea, en los cuales participaron 284 personas en total. Según los autores los individuos perciben un pobre desempeño cuando la

profesión elegida pierde la motivación intrínseca lo cual en última instancia llega a disminuir sus sentimientos de eficacia profesional. Además el estudio muestra que la ambigüedad de rol, puede causar un deterioro directo en la eficacia profesional. Los autores recomiendan realizar futuros esfuerzos por explorar los mecanismos que median detrás de la relación estresor- institución (p. 289). Este ejercicio de estudiar los estresores específicos que se dan en una institución es de gran interés ya que se podría comparar al concepto de los factores predisposicionales que se busca identificar en la presente investigación.

Continuando con el objetivo de identificar los posibles indicadores de la presencia de *Burnout* se detalla investigación llamada “Posibles indicadores del Síndrome de Burnout, en 18 operarios de una distribuidora de GLP de la ciudad de Armenia” estudia el fenómeno del *Burnout* en trabajadores es la realizada por Hernández, Granada y Carmona (2011), en la cual se estudian los posibles indicadores del síndrome de *Burnout* en 18 operarios de una distribuidora de Gas Licuado de Petróleo (GLP), de la ciudad de Armenia, Colombia. Dicha investigación es cuantitativa descriptiva, y en ella se aplicó el MBI, y se encontraron los siguientes resultados: agotamiento emocional 28% (alto), despersonalización 22% (alto) y falta de realización personal 11% (bajo). En general los trabajadores resultaron con un nivel medio de Burnout. (p. 22). Con respecto a los indicadores del Síndrome de *Burnout* identificados por los autores, los mismos establecen grupos de riesgo como por ejemplo: Personas solteras, jóvenes, solteros o sin pareja estable, mayores turnos laborales y rasgos de personalidad tales como: personas idealistas, optimistas, con expectativas altruistas, etc. Llama la atención especialmente el cómo las variables personales tienen gran influencia en la presencia del síndrome de *Burnout*, lo cual concuerda con uno de los objetivos específicos del presente estudio.

Por su parte siempre en el área laboral que conlleva el servicio a otras personas, Jiménez, Jara y Miranda (2012) en el estudio llamado “Burnout, apoyo social y satisfacción laboral en docentes” analizan la relación entre las variables *Burnout*, apoyo social y satisfacción laboral en una muestra de 89 docentes pertenecientes a establecimientos educacionales municipalizados de la Ciudad de Rengo Chile. Los resultados revelaron que los docentes estaban altamente afectados por sintomatologías y presencia de *Burnout*. No obstante, también la población presentó altos niveles de apoyo social y satisfacción laboral, factores que

amortiguarían las consecuencias nocivas del síndrome de *Burnout*. Cabe mencionar que se encontraron relaciones significativas entre estas variables, demostrando que el *Burnout* se relaciona de forma inversa con la variable apoyo social como con la satisfacción laboral. Asimismo las variables apoyo social y satisfacción laboral se relacionan entre sí de manera directa (p. 125). Estos hallazgos concuerdan con el presente estudio en cuanto a la importancia del apoyo social para los colaboradores (as) dentro de una institución, tanto a nivel de compañeros (as) como a nivel de jefaturas.

En otra área como lo es la docencia, Díaz, López y Varela (2010) realizaron la investigación: “Factores asociados al síndrome de Burnout en docentes de colegios de la ciudad de Cali, Colombia”. El objetivo de la investigación fue establecer los factores asociados al síndrome de *Burnout* en docentes de dos instituciones educativas formales privada y pública de la ciudad de Cali, Colombia. Se describieron las dimensiones del síndrome (Agotamiento Emocional, Despersonalización y Falta de Realización Personal) y su relación con los factores organizacionales, el Estrés de Rol y las características sociodemográficas de los docentes. Para esto se aplicó el Cuestionario de *Burnout* en Profesores - Modificado (CBP-M) a una muestra de 82 docentes de un colegio público y uno privado. Los resultados muestran bajos niveles de *burnout* en ambas instituciones. Respecto a los factores asociados, se halló relación con el Estrés de Rol y los factores organizacionales de Supervisión, Condiciones Organizacionales y Preocupaciones Profesionales. Las variables sociodemográficas no presentaron relaciones significativas con el síndrome, a excepción del nivel de enseñanza en el cual los docentes imparten clases (p. 217). El estudio en mención es de gran relevancia ya que identifica dos posibles factores asociados al *Burnout* los cuales concuerdan con nuestra investigación en cuanto a la importancia de la claridad de rol y la influencia de las jefaturas en un posible desarrollo del Síndrome, así como un poco influencia de variables sociodemográficas.

Siempre en la línea de investigación con trabajadores (as) que brindan un servicio a otras personas, cabe mencionar la realizada específicamente en el campo de las instituciones financieras llamada “Prevalencia del Síndrome de Quemarse por el Trabajo, Burnout, en Empleados de Sucursales de un Banco Dominicano”, en la cual Peña y Valerio (2007) buscaron determinar la prevalencia del síndrome de *Burnout* en prestatarios del servicio personal a clientes, en uno de los mayores bancos dominicanos y lo compara con los niveles

de prevalencia determinados en las investigaciones realizadas con prestatarios de servicios asistenciales. El instrumento utilizado en este estudio fue el Maslach *Burnout* Inventory para Servicios Asistenciales (MBI-HSS). La muestra seleccionada fue de 184 empleados obteniendo 178 encuestas válidas. Como resultado se reflejó alta prevalencia de *Burnout*, teniendo un nivel mayor en mujeres, rangos extremos de edad y de antigüedad, Cajeros, Oficiales de Plataforma, Oficiales de Negocio y Gerentes de Oficina. Asimismo las puntuaciones medias en las dimensiones del *Burnout* fueron similares a las de prestatarios de servicios asistenciales en España y a las normas del MBI-HSS (p. 645). La revisión de dicho estudio representa un aporte fundamental para el presente proceso investigativo ya que según la teoría revisada, este fue de los primeros autores que se localizaron dentro de la revisión bibliográfica que ha buscado trabajar el tema del *Burnout* específicamente en una entidad bancaria.

Dentro de esta misma área de las instituciones bancarias está la investigación realizada por Zaldúa, Bottinelli, Pawlowick y Nabergoi (2007) llamado “El desgaste laboral en los trabajadores bancarios de Argentina”. Dicho estudio se propuso “1) desvelar los mecanismos alienantes y desubjetivantes que inciden en el bienestar individual y colectivo, y 2) propiciar la autonomía, la creatividad y el empoderamiento de los trabajadores” (Zaldúa et al. p. 206).

La muestra se compuso de 100 trabajadores bancarios de cuatro bancos de la ciudad de Buenos Aires entre 25 y 65 años, con un promedio de edad de 40,4 años. El 54% de los participantes eran varones, y el 46% mujeres. Asimismo cabe resaltar que los empleados de la banca pública constituyeron un 70 por 100 de la muestra (Zaldúa et al. p. 207).

En la parte metodológica se utilizó un cuestionario sociodemográfico y laboral, el Inventario de *Burnout* (MBI) de Maslach y Jackson (Seisdedos, 1997), y un cuestionario con preguntas abiertas que buscaba indagar acerca de causas de malestar laboral y propuestas de solución, entre otros. Así mismo esta información fue complementada con la proveniente de observaciones, entrevistas a profundidad a informantes calificados y dispositivos de reflexión sobre la tarea (Zaldúa et al. p. 207).

En los resultados se obtuvo que la media general de la muestra de trabajadores bancarios estudiados era superior a la media española de población general en la categoría de cansancio

emocional e inferior en el caso de realización personal (Maslach y Jackson, 1986, como se citó en Zaldúa, et al. p. 209). En relación a la despersonalización, entre las preguntas abiertas que se realizaron se formuló: Si usted pudiera elegir otro trabajo, ¿Qué le gustaría hacer? A los autores les resultó llamativo que alrededor de 20 por 100 de los sujetos expresó que querría trabajar al aire libre o en tareas no vinculadas a personas (Zaldúa et al. p. 209). Estos datos son considerados por el equipo investigador como información valiosa acerca del comportamiento de las variables de cansancio emocional, realización personal y despersonalización específicamente en una entidad Bancaria, y así mismo deja ver que los trabajadores (as) bancarios son una población que maneja niveles importantes de estrés y que existen múltiples líneas de investigación sin abordar en cuanto al tema de Síndrome de *Burnout*.

Finalmente, entre los estudios más recientes siempre en el área financiera, Loaiza y Peña (2013) realizan el estudio llamado “Niveles de estrés y síndrome de Burnout en contadores públicos colombianos”. Dicho estudio es transversal exploratorio y la muestra se tomó por conveniencia utilizando la técnica de recolección casual o fortuita a 872 contadores de 85 ciudades de Colombia.

Los instrumentos utilizados fueron el Maslach Burnout Inventory (MBI) y el Cuestionario para la evaluación del Estrés (Instrumento elaborado por el Ministerio de la Salud y la Protección social de Colombia, el cual mide la frecuencia de un conjunto de síntomas de estrés somatizados, y arroja puntuaciones específicas a nivel fisiológico, social, intelectual y psicoemocional).

En la investigación, se pudo identificar niveles altos de estrés y de *Burnout* en más de la mitad de la población, concluyendo que la misma tiene alto riesgo, tanto desde la perspectiva de la salud mental laboral, como desde la perspectiva de las consecuencias fisiológicas y emocionales que las mismas conllevan.

Las variables sociodemográficas, no mostraron comportamientos contundentes que influyeran en este problema, sin embargo el estudio sí denotó el interés de los contadores por conocer sobre los niveles de estrés y del síndrome de *Burnout* que perciben.

Según los resultados obtenidos; las mujeres tienden a estresarse más que los hombres, y son más vulnerables a sufrir síndrome de *Burnout*. Con respecto a la edad se muestra una tendencia en los más jóvenes a sufrir los niveles más altos de estrés, observándose que la presencia del síndrome de *Burnout*, se da tanto en jóvenes como en contadores maduros. Esto concuerda con la investigación realizada en nuestro país por Fallas y Rodríguez (2011) en la cual se concluye que las mujeres tienen una mayor tendencia al Síndrome de *Burnout*.

El nivel de formación, mostró que el contador tiene una poca participación en educación especializada y que esta condición presentó dependencia en cuanto a estrés y cierta influencia en cuanto a *Burnout*, ya que quienes no tienen por lo menos una especialización, mostraron que tanto en estrés como en *Burnout* tienen niveles más altos que quienes tienen maestría y doctorado.

Con respecto al área de trabajo del cargo desempeñado, se encontró relación de la misma con los niveles de *Burnout* y ciertas coincidencias con los niveles de estrés. Aquellas áreas en que para desempeñarse se requiere el cumplimiento exhaustivo de normas, mostraron los más altos niveles de estrés y de *Burnout*. Los autores indican que podría deberse a la presión del tiempo y de las sanciones monetarias.

La jornada y las horas semanales de trabajo y trabajar en la casa de habitación, fueron las variables más determinantes cuando se asociaron con los niveles de estrés y *Burnout*.

Se pudo observar que, el contador público más que despersonalizado o frustrado por su trabajo o profesión, se encuentra fatigado, agotado y exhausto por la carga mental y por su trabajo, que se prolonga en el tiempo y sin el descanso debido. La satisfacción con el nivel salarial, mostró una relación de dependencia con los resultados de estrés y de *Burnout*.

Finalmente, se mostró que los años de experiencia en el cargo no son una variable protectora de estrés o *Burnout*, concluyéndose que padecen de estos trastornos tanto los jóvenes como los contadores más experimentados. (p. 41).

Este recuento a nivel internacional permitió tener un panorama más amplio con respecto a las líneas de investigación existentes en el tema de *Burnout*. Se pudo identificar que si bien es cierto hay estudios que abordan el fenómeno desde distintos ámbitos, existen características

que tienen tendencias similares en las distintas investigaciones, como por ejemplo la poca influencia de los factores socio demográficos en el desarrollo de *Burnout* y la relación existente entre *Burnout* y las características de los puestos de trabajo, tomando en cuenta las relaciones con las jefaturas.

### 2.1.2 Nacionales

En Costa Rica son escasas las investigaciones respecto al *Burnout* en el área de Ciencias Sociales y específicamente en Psicología. El Síndrome de *Burnout* fue abordado desde esta disciplina en el año 2008, bajo el título “Síndrome de Burnout y Estilos de Afrontamiento en Psicólogos y Psicólogas Clínicos: *Una aproximación Cognitivo Conductual Emocional*” realizada por Mézerville (2008). Esta autora aborda el tema con una muestra de 30 terapeutas costarricenses colegiados, contemplando ocho estilos de afrontamiento al estrés propuestos por Lazarus y Folkman (1988), y la presencia del Síndrome de *Burnout* en las diferentes dimensiones.

En esta investigación, la medición realizada no se centra en un solo instrumento, sino que utiliza: el cuestionario de estilos de afrontamiento de Lazarus y Folkman (1988), el MBI de Maslach y Jackson (1981), el cuestionario de estrés Solano-Beauregard (1991) y un índice de vida funcional. Además de aplicar estos instrumentos, en la investigación se desarrollan 13 entrevistas semiestructuradas, con el fin de conocer destrezas cognitivas, conductuales y emocionales de los terapeutas al desempeñarse en su profesión.

Dicho estudio concluye que “existe una relación directa entre búsqueda de apoyo social y reevaluación positiva, significando que el apoyo social puede contribuir con un aporte cognitivo para el mejor enfrentamiento de las situaciones estresantes” (de Mézerville, 2008, p. 93). Este estudio es un antecedente importante para nuestra investigación, ya que se basa en el estudio del estrés, el cual el precursor del Síndrome de *Burnout*, si bien es cierto trabaja con un tipo diferente de profesionales, es un esfuerzo muy importante realizado en el país ya que pone en discusión la problemática del estrés y además sirve como generador de información y de referencia para nuevos estudios relacionados.

Siempre en el área de la Psicología, más recientemente Fallas y Rodríguez (2011) realizan el Trabajo Final de Graduación: “Presencia del Síndrome de Burnout en Oficiales de la Guardia Civil de Liberia: estudio de ocho casos”. En este estudio se realizó un análisis de casos a través de entrevistas semiestructuradas y grupos focales sobre las manifestaciones cognitivas, conductuales y emocionales presentes en los oficiales que podrían ser indicadores de que están siendo afectados por el Síndrome de *Burnout*. (Fallas y Rodríguez, p. 30).

Según la sistematización de la información cualitativa las autoras concluyeron que entre los principales factores influyentes en la presencia del Síndrome en la población se encuentran: condiciones de infraestructura del lugar de trabajo, malas relaciones interpersonales, horarios y falta de recursos (más frecuente en las mujeres). Esto hace que los y las oficiales de policía representen una población vulnerable.

Adicionalmente, las autoras hacen una diferenciación entre las manifestaciones del Síndrome en hombres y mujeres, resultando que la mayor fuente de tristeza y cansancio físico y emocional se da en las policías al tener poco tiempo familiar mientras que en los varones es más frecuente tener repercusiones en la salud a causa del estrés laboral tales como: artritis, dolores de cabeza, alergias, entre otros. Además en los hombres (menos frecuente que en las mujeres) “surge el sentimiento de culpa ya que se les dificulta manejar las situaciones a nivel emocional” (Fallas y Rodríguez, p. 99). Finalmente se encuentra que la satisfacción laboral se da en las mujeres, mientras que los policías toman su ejercicio diario solo como un trabajo.

Tanto en la investigación mencionada anteriormente, como en las otras consultadas es notorio que en las distintas poblaciones estudiadas se pueden identificar algunas vulnerabilidades que le pueden predisponer al padecimiento del Síndrome de *Burnout*. Estas características son las que se buscaron identificar tanto con la revisión bibliográfica como con las técnicas aplicadas en el presente trabajo final de graduación, y las mismas se detallarán en el apartado de resultados.

Por otra parte dentro del área de Ciencias Sociales en el año 2012 Molina y Moreno, realizan el estudio “Síndrome del Burnout y Engagement en profesionales del Sistema Penitenciario Costarricense” En el mismo fue realizado con 180 profesionales colaboradores del Sistema Penitenciario costarricense incluidas las siguientes profesiones: Psicología, Orientación,

Derecho, Trabajo Social y unos pocos de Criminología, Educación, Agronomía, Administración y Sociología.

Utilizaron las técnicas encuesta y muestreo por conveniencia. El diseño de la investigación fue transversal, de tipo descriptivo y según el paradigma cuantitativo, por lo cual se centró principalmente en la obtención de datos numéricos para explicar la relación entre variables previamente establecidas a partir de datos teóricos, es decir, el Síndrome del *Burnout*, el Engagement, las variables sociodemográficas y las laborales (p.70).

Según los resultados obtenidos la población obtuvo un alto nivel de Engagement, lo cual podría ser explicado por la dispersión de las características del grupo, o bien, por condiciones particulares. Por otra parte quienes presentan altos niveles de *Burnout* estarían dispuestos a cambiar de trabajo. Además hay un patrón equivalente en quienes reportaron un alto nivel de Engagement, alrededor de lo cual los autores mencionan diferentes hipótesis, por ejemplo, quienes permanecen “motivados y absortos” en su trabajo, podrían contar con un bajo nivel de vinculación a la institución y más bien interesarse en el crecimiento laboral, independientemente del lugar. (p. 78).

Claramente existe una relación positiva entre el nivel de *Burnout* y la intención de abandonar la institución, lo mismo sucede con quienes presentan un bajo nivel de Engagement, las cuales estarían dispuestas a movilizarse a otras instituciones. (p. 79).

El Síndrome del *Burnout* y del Engagement se comportaron como variables relacionadas empíricamente: con coeficientes de correlación negativos y estadísticamente significativos; es decir, se puede impactar el Síndrome del *Burnout* tratando de modificar los niveles de Engagement y viceversa (p. 79).

El aspecto mencionado anteriormente acerca de la relación inversa existente entre el *Burnout* y el “Engagement”, es fundamental, ya que esto propicia esfuerzos no solo hacia la prevención del primero, sino también hacia la potenciación del segundo, siendo éste el objetivo final o el estado óptimo en el cual un individuo se puede desarrollar laboral e integralmente.

En una línea cercana de investigación, Madrigal (2005) realiza un acercamiento al *Burnout* abordándolo como un “Síndrome de Agotamiento Profesional” en la psiquiatría costarricense. El instrumento de evaluación utilizado es el inventario de Maslach (MBI) y la misma se realiza mediante el suministro de 72 cuestionarios de los cuales 68 fueron respondidos por psiquiatras y residentes de psiquiatría, logrando tener una muestra representativa de la mayoría de hospitales costarricenses que brindan el servicio de psiquiatría. Entre los principales resultados de esta investigación se encuentran: “Un 9% de los profesionales de psiquiatría en Costa Rica padecen de *Burnout* firmemente establecido en sus tres componentes, de los cuales un 67% son mujeres y 33% varones” (p. 42).

Además un 29% de los médicos psiquiatras presentan un cansancio emocional alto, 24% moderado y 47% leve. Respecto a la despersonalización “24% presentan una alta despersonalización, 31% moderadas y un 45% leve” (Madrigal, p.42). Por último 67% de los profesionales presentan alta realización personal, 12% moderada y 12% leve.

Siempre en el área de salud, Mondol (2008) estudia el tema de *Burnout* en odontólogos, y cómo la prevalencia de éste puede influir en la atención de los pacientes en la Clínica Carlos Durán en un período específico de tiempo. En esta investigación se realiza un estudio de tipo descriptivo y correlacional bajo un método de tipo cuantitativo, en una población de 10 profesionales y los usuarios que asisten al servicio. Se utiliza el MBI como base para la recolección de la información, además de un cuestionario elaborado por él mismo para los odontólogos y otro que consta de dos preguntas para la población que usó los servicios de odontología. Entre los resultados Mondol encuentra que en la población elegida existe un 50% de odontólogos que padecen del síndrome presentando los componentes de agotamiento emocional, despersonalización y falta de realización en el trabajo. De éstos los niveles más altos se encontraron en agotamiento emocional y despersonalización. Entre las principales enfermedades encontradas como relacionadas con la prevalencia del síndrome están las de tipo músculo-esqueléticas en un 80% de la población y las psicósomáticas en un 50%. Esto evidencia que la mayoría de las incapacidades de los sujetos de estudio (odontólogos) están relacionadas con el síndrome. Finalmente, a nivel de atención de los pacientes, se encontró que no existe relación entre la presencia de *Burnout* y el mal trato a los pacientes.

Además de esta investigación, existe referente al tema, la desarrollada por Calderón y Cortés (2010), los cuales abordan el *Burnout* en la población de médicos de servicios de emergencia de los Hospitales Calderón Guardia, San Juan de Dios y México durante el segundo semestre del año 2009. La población con la que se trabajó constó de 27 médicos que laboraban en los hospitales mencionados directamente en el área de emergencias en tiempo ordinario y estando o no realizando guardias médicas. Para la recolección de la información también se utilizó el MBI con el objetivo de diagnosticar la presencia o no del síndrome, determinando que de esa población el 26% presentan alto grado de agotamiento emocional, el 45% no se encuentran realizados personalmente en un alto grado y el 37% presentan también un alto grado de despersonalización (p. 75).

En dicho estudio, adicionalmente se hizo una entrevista estructurada con el fin de determinar los factores biopsicosociales que influyen en el síndrome y la relación existente entre ellos y los sujetos. De la misma, se concluyó que en la población entrevistada no hay relación entre una enfermedad crónica y la presencia de *Burnout*, tampoco se evidencia ningún impacto entre hacer guardias médicas y presentar dicho síndrome. Además, se determina que el alto nivel de *Burnout*:

Se debe a su mayor responsabilidad profesional o a la mayor importancia de las decisiones y actuaciones que han de llevar a cabo sobre la salud o la vida de otras personas. Pero también puede ser que parte de estos mayores niveles de *Burnout* puedan tener que ver con la mayor presión a que pueden ser sometidos por los usuarios o las condiciones en las que deben realizar su trabajo. De hecho parecen tener más problemas en los factores de despersonalización y cansancio emocional (Calderón y Cortes, p. 80).

Además, se menciona como probable elemento biopsicosocial correlacionado con el síndrome el hecho de estar casado (la mayoría que lo presentan lo estaban) por la responsabilidad que eso conlleva, sin embargo, aspectos como la alimentación, las horas de sueño y el ejercicio físico no parecieron tener una relación significativa.

Finalmente, como una de las investigaciones más recientes respecto al tema de *Burnout* pero en un postgrado para el Área de Psiquiatría, se encuentra la llamada “Prevalencia del Síndrome de Burnout y factores sociodemográficos y laborales asociados en enfermeros (as) profesionales del Hospital Nacional de Niños durante el mes de Setiembre 2012”, realizada por Arias y Castro (2013). Las autoras se plantearon como problema determinar si el *Burnout* constituía una patología prevaleciente en la población mencionada y a su vez, cuales factores de tipo sociodemográfico y laborales se encontraban asociados. Para la obtención de la respuesta a dicho problema de investigación hicieron observación y descripción en un estudio transversal, utilizando además el Maslach *Burnout* Inventory- Human Services Survey en su versión validada al español y el Cuestionario de Datos Sociodemográficos y Laborales (instrumento elaborado por las investigadoras). Dichos instrumentos fueron aplicados a una población de 150 enfermeros profesionales de los cuales un 89% eran mujeres y 10% hombres, el otro 1% fueron personas que no respondieron a la pregunta de género.

Gracias a la información obtenida dividieron a la población en dos grupos: el de bajo riesgo y el de mediano riesgo al que se le adicionaron los portadores de *Burnout*.

Cómo resultado general solo fueron hallados dos casos que cumplieran a cabalidad con la definición de *Burnout* (alta despersonalización y agotamiento emocional y baja realización personal), sin embargo, mencionan que la ausencia de un criterio consensuado de “caso de Burnout” y las numerosas variaciones metodológicas hacen imposible comparar correctamente las prevalencias.

Entre otros resultados referentes a los datos sociodemográficos y laborales, se obtuvo que no hay relación entre el riesgo de *Burnout* y el hecho de tener jornadas rotativas o fijas, tampoco la hay comparando con el número de jornadas extraordinarias realizadas o el hecho de que una persona haga o no las mismas.

Por otra parte, respecto a los años laborados y la relación con el Síndrome de *Burnout* no se halló datos estadísticamente significativos.

Finalmente, entre sus principales conclusiones destacan que “existe asociación estadísticamente significativa entre percibir conflictos interpersonales a nivel laboral y tener mediano riesgo o ser portador de Burnout” (p. 137).

Tanto este artículo como todos los citados anteriormente a nivel nacional como internacional denotan como el *Burnout* se sigue identificando en muy variados tipos de profesiones y oficios, ya es un síndrome al cual están expuestos los individuos que día a día prestan distintos tipos de servicios y que lleva a perjudicar su salud de forma progresiva afectándolos de forma personal, familiar y laboral.

Además, de acuerdo al recuento realizado de las principales investigaciones nacionales e internacionales ubicadas en la temática del síndrome de *Burnout*, es notorio que a nivel internacional existen variadas investigaciones relacionadas al tema en general, sin embargo, solo fueron encontradas dos investigaciones que refieren específicamente al ámbito de las instituciones financieras. Asimismo, a nivel nacional no se encontró ninguna investigación del síndrome relacionada con banca.

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

Se definen a continuación los principales términos asociados al tema en estudio, con el fin de ampliar el conocimiento del mismo.

### **2.2.1 El término *Burnout***

Con el objetivo de facilitar al lector la comprensión del síndrome y evitar la confusión del mismo con otras patologías, se mantiene en la presente investigación la denominación de éste en inglés “*Burnout*”, entendido como el síndrome de “quemarse por el trabajo” según datos mencionados por Gil-Monte (2005, p. 20).

Dicho autor ha demostrado que la traducción literal del término puede provocar no solo las confusiones mencionadas sino también una atribución del síndrome al trabajador y no al “trabajo” en general, lo que puede ser una barrera en la comprensión del tema, por consiguiente, generar una interpretación incorrecta del trabajo que se está leyendo (p. 21).

Este concepto fue descrito por primera vez en Estados Unidos por Freudenburger en 1974 y forma parte de lo que en psicología se conoce como fatiga laboral o desgaste profesional, conceptualizado de esta manera en 1989 por Maslach y Jackson (Moreno-Jiménez, Hernández & González, 2000; Martínez, 2010, como se citó en Montoya y Moreno, 2012).

Inicialmente, Freudenburger (1974) lo describe como "una sensación de fracaso y una existencia agotada o gastada que resultaba de una sobrecarga por exigencias de energías, recursos personales o fuerza espiritual del trabajador", para referir el estado físico y mental de los voluntarios que laboraban en una institución de salud. Dichos síntomas los denominó "desgaste del personal" y los conceptualizó como una sensación de agotamiento y pérdida de interés por la actividad laboral surgida de las profesiones que mantienen contacto diario con las personas. (Montoya y Moreno, 2012).

De la mano con lo anterior, el término *Burnout* se puede relacionar con una situación en la cual una persona no logra obtener los resultados esperados, por más que se esfuerce en conseguirlos, esto en contra de sus expectativas (Guillén y Guil, 2000, p. 275).

Montoya y Moreno, (2012) plantean que el Síndrome de *Burnout* es "una respuesta al estrés crónico producido en el entorno laboral y que trasciende los síntomas no sólo en el contexto organizacional, sino a nivel del individuo. Además reafirman apoyadas en Gil Monté y Peiró, 1999, que "identificar el estrés producido por situaciones laborales como el responsable en la aparición del Síndrome de Burnout, es una visión reduccionista, pues además de las variables organizacionales, existen variables personales que vulneran a los individuos a presentar Síndrome de Burnout. (p. 207).

Por su parte, Gil- Monte (2003) define el síndrome como:

Una respuesta al estrés laboral crónico caracterizada por una tendencia de los profesionales a evaluar negativamente su habilidad para realizar el trabajo y para relacionarse con las personas a las que atienden, por la sensación de estar agotados a nivel emocional, por el desarrollo de sentimientos negativos, y de actitudes y

conductas de cinismo hacia las personas destinatarias del trabajo, que son vistas de manera deshumanizada debido al endurecimiento afectivo del profesional (p. 183).

Según el anterior concepto (el cual será utilizado en el presente trabajo) se destacan tres características modulares:

El agotamiento emocional se refiere a los sentimientos de no poder dar más de sí, a nivel emocional y a una disminución de los propios recursos emocionales. La despersonalización se refiere a una respuesta de distancia negativa, sentimientos y conductas cínicas respecto a otras personas, que son normalmente los usuarios del servicio del cuidado. La reducida realización personal se refiere a la disminución en los propios sentimientos de competencia y logro en el trabajo (Maslach, 1993, como se citó en Salanova y Llorens, 2008, p. 59).

Lo expuesto nos lleva a pensar en las repercusiones del síndrome. En un principio el *Burnout* se relacionó con las víctimas individuales, es decir, en las personas que ejercían profesiones de ayuda y de actividades relacionadas directamente con el público, sin embargo posteriormente se consideró que cuando las víctimas eran miembros de las organizaciones, las consecuencias podrían ser extremadamente graves para la empresa, pues sus conductas inciden directamente en el funcionamiento de la organización (Guillén y Guil, 2000, p. 276). Esto nos deja ver que el *Burnout* se traduce en una serie de consecuencias tanto a nivel individual como organizacional (Schaufeli y Bruuk, 2002, como se citó en Salanova y Llorens, 2008, p. 59).

Delimitando el concepto de *Burnout* se pueden diferenciar dos perspectivas: la clínica y la psicosocial.

Dentro de la perspectiva clínica, según Gil-Monte (2005) se entiende el Síndrome de *Burnout* como un estado mental negativo al que el sujeto llega como consecuencia del estrés laboral, y en el cuál lo que se trabaja por lo general es el síntoma, concentrándose en la manifestación de éste en el sujeto y no en toda la dinámica social que el síndrome como tal implica. (p. 56).

Por otra parte, dicho autor indica que desde la perspectiva psicosocial se toma en cuenta la interacción entre las características del entorno laboral y las características personales. Dentro de ésta se define el *Burnout* como “un proceso que aparece debido a la falta de preparación de los profesionales de ayuda para afrontar el estrés emocional derivado del trabajo, lo que les lleva a perder el compromiso hacia el trabajo con el que iniciaron su profesión.” (Maslach, 1982, como se citó en Gil- Monte, p. 56). Bajo esta perspectiva se aborda la presente investigación.

Finalmente, en esta misma línea y a manera de cierre respecto a la concepción del *Burnout*, Maslach, 2014 (Entrevistada por Juarez, 2014) indica lo siguiente:

Esencialmente los elementos estresantes afectan a los individuos, a su ambiente, y la manera en la cual comprenden y enfrentan todo eso, y tienen un efecto tanto personal como social. Así que creo que lo importante del Burnout es que no lo podemos ver de una manera simple y unidimensional. Lo que también creo que es importante es que en el Burnout el enfoque se ha dirigido a cómo afecta a la habilidad de la persona para desempeñar su trabajo, para trabajar bien con otras personas. Estamos observando los resultados en el comportamiento (p. 199).

### **2.2.2 El Concepto de “Engagement”**

En la presente investigación se considera de relevancia comprender el término “Engagement” ya que el mismo corresponde al opuesto de Síndrome de *Burnout*. Es decir es un estado saludable en el cual las personas se desarrollan plenamente en sus actividades laborales.

Kahn (1990) como se citó en Montoya y Moreno (2012), fue el primero en utilizar el término “Engagement” quien lo define como el aprovechamiento de los miembros de la organización de sus propios roles de trabajo, ya que en él las personas se expresan a sí mismas física cognitiva y emocionalmente durante el desarrollo de sus roles” (p. 217).

Por su parte Llorens, García y Salanova (2005) y Salanova y Llorens (2008), como se citó en Molina y Moreno (2012), el “Engagement se define como constructo motivacional positivo relacionado con el trabajo, caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción” (p.69). A continuación se definen los tres elementos.

- El vigor es caracterizado por altos niveles de energía mientras se trabaja, de persistencia y de fuertes deseo de esforzarse en el trabajo.
- La dedicación se manifiesta por altos niveles de significado del trabajo, entusiasmo, inspiración, orgullo y retos vinculados con la tarea por realizar.
- La absorción se caracteriza por estar plenamente concentrado(a) y feliz realizando el trabajo mientras se tiene la sensación de que el tiempo pasa “volando” y la persona se deja llevar por él. (Salanova y Llorens (2008) como se citó en Molina y Moreno (2012, p. 69).

De acuerdo con lo anterior, el “Engagement” es el estado óptimo en el cual los colaboradores realizan su trabajo lo cual brinda beneficios a nivel laboral, a nivel institucional y por lo tanto al país Costa Rica en General.

### ***2.2.3 Factores predisposicionales del Burnout***

La identificación de los factores predisposicionales de *Burnout*, no es una fácil tarea ya que son múltiples las situaciones que pueden resultar molestas dentro del entorno laboral y cada una de ellas convertirse en un desencadenante o facilitador del síndrome (Gil-Monte y Peiro, 1997, p. 63). Pese a ello, según los autores mencionados, si es posible identificar estímulos que con frecuencia producen estrés y eventualmente podrían llevar a la experiencia de sentirse “quemado en el trabajo”. También se pueden identificar determinadas características personales que hacen más vulnerables a las personas ante estos elementos,

Si bien es cierto no es lo mismo el concepto de estrés que el de Síndrome de *Burnout*, ambos están sumamente ligados ya que el primero es un importante predecesor del segundo. Por lo tanto no siempre es posible desligar entre ambos sus distintos factores predisposicionales. Es decir siempre que hay *Burnout* hubo previamente estrés, pero no todas las personas con estrés van a experimentar *Burnout*. Precisamente identificar esas características que pueden

predisponer a un individuo o hacerlo vulnerable al padecimiento de dicho síndrome es parte del objetivo de la presente investigación.

En el desarrollo del Síndrome de *Burnout* intervienen múltiples factores de tipo ambiental, cultural-social, o bien personal, lo cual aumenta la complejidad al estudiarlo. Muchos autores consideran estudiar la cultura subjetiva del *Burnout* ya que hay una variación importante entre los profesionales de distintas poblaciones, habiendo desde cambios en las condiciones laborales hasta otros de legislación, normativas, tecnología, entre otros. (Grau, Flichtentrei, Suñer, Prats y Braga, 2009).

Como consecuencia de lo citado, para efectos del presente proyecto se conciben los factores predisposicionales como un gran grupo que integra primeramente los desencadenantes del *Burnout* y en segundo orden los facilitadores que difieren de los anteriores. Ambos términos se amplían seguidamente.

- **Desencadenantes del Síndrome de *Burnout***

Los desencadenantes son estresores que perciben los trabajadores y trabajadoras en su ambiente laboral de forma crónica (Gil-Monte y Peiró, 1997, p. 64). Según estos autores se pueden mencionar:

1. Ambiente físico de trabajo y contenidos del puesto:

Uno de los factores más importantes en esta área son las demandas estresantes del puesto como los turnos rotativos de trabajo, el trabajo nocturno, estar expuesto a riesgos y peligros, o la sobrecarga laboral. Ambos autores indican que las demandas estresantes del puesto generadas por los contenidos del mismo, variables como la oportunidad del sujeto para emplear las habilidades adquiridas, la variedad de tareas que debe realizar, el “feedback”, recibido sobre su desempeño o la identidad de las tareas que realiza, pueden llegar a ser una importante fuente del Síndrome de Burnout (Gil-Monte y Peiró, 1997, p. 65).

2. Desempeño de roles, relaciones interpersonales, y desarrollo de la carrera:

Los roles laborales son “formas prescritas o estandarizadas de conducta que pueden ser adoptadas o elaboradas por miembros de la organización mediante procesos de interacción social” (Gil-Monte, 2005, p. 84).

Dicho autor considera que al ser ambiguo un rol se tiene un alto grado de incertidumbre sobre el papel del sujeto dentro de la organización.

El conflicto de rol ocurre cuando no se pueden satisfacer simultáneamente expectativas de rol contradictorias. Es un conflicto entre 2 o más expectativas por parte de uno o varios miembros de su organización que no puede satisfacer simultáneamente porque resultan contradictorias entre sí, aunque sería importante satisfacerlas (Gil-Monte y Peiró, 1997, p. 66).

La ambigüedad reflejada del conflicto de rol, según estos autores, está muy relacionada con los sentimientos de realización personal en el trabajo y con las relaciones interpersonales que lleva el sujeto a lo interno de la organización.

### 3. Estresores relacionados con las nuevas tecnologías

Guillén y Guil (2000) manifiestan que las nuevas tecnologías pueden facilitar o dificultar el desempeño de las tareas y conllevan un cambio en las habilidades que el sujeto debe poner en práctica para desempeñar el trabajo. Otro de los aspectos mencionados por estos autores es que la tecnificación en las relaciones interpersonales usuario-profesional favorece en gran medida las actitudes de despersonalización. Por lo tanto “si las exigencias cognitivas del puesto son excesivamente altas con relación al nivel de formación de los profesionales, pueden provocar una disminución del sentimiento de realización personal y una autovaloración negativa por parte de la persona” (p. 282).

Aunado a esto, específicamente en el ámbito bancario “La expansión de los servicios bancarios en el país y la incorporación creciente de nuevas tecnologías, vienen generando factores de riesgo en el sector, siendo los principales, aquellos que se relacionan con la carga mental, ya que a medida que se aumenta la tecnificación, disminuye la creatividad, se

empobrece el contenido del trabajo y aumenta la monotonía (Posada, 2007, como se citó en Loaiza y Peña, 2013, p. 28-29).

#### 4. Relaciones trabajo/familia

Otro de los factores importantes mencionados por dichos autores se da en el ámbito familiar, el cual ocupa el lugar central para las personas en términos de importancia, aunque se dedique con frecuencia mayor tiempo y energías al ámbito laboral. En general se ha explorado cómo “determinados factores del trabajo inciden sobre la calidad o satisfacción marital y cómo determinados resultados familiares influyen sobre el compromiso con el trabajo, la satisfacción o el estrés laboral” (Guillén y Guil, p. 283).

##### **2.2.3.1 Facilitadores del síndrome de *Burnout***

Las causas que influyen en el síndrome de *Burnout* pueden ser de varios tipos, ya sea situacionales (demográficos, estado civil, nivel educativo, laborales) como intrapersonales (tipo de personalidad, estrategias de afrontamiento utilizadas) y/o interpersonales (relaciones profesionales conflictivas, escaso apoyo social) (Guillén y Guil, p. 283).

De acuerdo a estos autores algunos de estos factores son:

- La edad del sujeto, sexo y su experiencia en la profesión: No existen estudios claros que relacionen estas variables con el *Burnout*.
- Estado civil: De acuerdo a la mayoría de estudios indican que los trabajadores casados tienen niveles más bajos de *Burnout* que los solteros, esto debido al apoyo proporcionado por el matrimonio.
- Formación y desarrollo profesional: La posibilidad de los colaboradores de continuar con su formación y promoción, podría ser causante de niveles más bajos de *Burnout*.
- Estructura y supervisión: La percepción de un adecuado clima organizacional (toma de decisiones, autonomía, comunicaciones, etc.) es relacionado de forma inversa con el *Burnout*, al igual que la relación entre el apoyo de los supervisores y la aparición del *Burnout*.

- Contacto con los usuarios: De acuerdo a los autores, a mayor lapso e intensidad de las relaciones interpersonales con los usuarios mayor es el riesgo de agotamiento emocional y de *Burnout*.
- Personalidad: La personalidad del individuo ya sea más de tipo emocional o racional parece influir en la predisposición y manifestaciones del *Burnout*.

Más recientemente, Bresó, Salanova, Shaufeli y Nogareda, (2007), como se citó en Salanova y Llorens (2008) se refieren acerca de los principales factores psicosociales responsables del desarrollo de síndrome:

Respecto a las variables individuales se destaca el género (siendo las mujeres las que puntúan generalmente más alto en agotamiento e ineficacia profesional) y variables de personalidad (son las personas con patrón de conducta tipo A, baja estabilidad emocional, y locus de control externo los que son más vulnerables de sufrir *Burnout*). A esas variables individuales añadiríamos también a falta de eficacia profesional como antecedente proximal del *Burnout*. A nivel social se destaca el papel de la percepción y falta de apoyo social que proviene de las redes sociales del individuo (p. 60).

Según estos autores existen dos procesos que explican el proceso de desarrollo o etiología del *Burnout*:

El primero hace referencia al proceso de Burnout desarrollado en profesionales de ayuda. En este caso, el Burnout puede desencadenarse debido a las demandas interpersonales que implican el trato con pacientes-clientes-usuarios que incluso pueden llegar a consumirlos emocionalmente. Para evitar el contacto con la fuente originaria de malestar se adopta la despersonalización como estrategia de

afrontamiento, que llevaría en última instancia a una reducida realización personal. (Salanova y Llorens, p. 61).

En esta misma línea las autoras indican que:

El segundo proceso de desarrollo del Burnout es de naturaleza más general, aplicable a cualquier ocupación. Se asume que independientemente de la ocupación, la falta de confianza en las propias competencias resulta un factor crítico en el desarrollo del Burnout (Cherniss, 1993). Asimismo estas autoras mencionan que independientemente de la ocupación, el Burnout se produce como consecuencia de crisis sucesivas de eficacia (Salanova y Llorens, p. 61).

#### ***2.2.4 Variables individuales y Síndrome de Burnout***

Tal como se mencionó anteriormente, las características de la personalidad podrían ser un factor facilitador de la presencia de *Burnout*.

Según indican Montoya y Moreno (2012), hay aspectos personales o condiciones internas de cada individuo que pueden activarse frente a las demandas laborales.

Así, algunos sujetos son más vulnerables que otros a desarrollar el Síndrome de Burnout, pues ello depende en parte de las estrategias cognitivas que se tengan para resolver los problemas, del tipo de ejercicio profesional y del desarrollo de factores de resistencia o de protección que se encuentran inextricablemente ligados a las variables individuales, como el tipo de personalidad y constructos o rasgos de la misma. (p. 212).

En línea con lo anterior, Raya, Moriana y Herruzo (2010) en su investigación sobre la relación del patrón de conducta tipo A (PCTA) y el Síndrome de *Burnout*, concluyen que los factores

del PCTA son excelentes predictores del *Burnout*, encontrando una relación significativa entre las mediciones hechas a dichos factores y el cansancio emocional y despersonalización en la medición del Maslach *Burnout Inventory* (MBI).

Por tanto es importante mencionar algunas características de la conducta tipo A: “Las personas con este patrón de conducta suelen tener vidas muy estresadas y son propensas a tener problemas cardiovasculares, problemas con la alimentación, con el sueño, depresión o ansiedad” (Friedman y Rosenman, (1974) como se citó en Raya, Moriana y Herruzo, 2010, p. 62).

Al respecto, Suls y Sanders (1988) como se citó en Raya, Moriana y Herruzo, 2010 amplían:

Los sujetos con PCTA tienden a sobrecargarse de trabajo, ser más impacientes, más competitivos y más agresivos. Son personas perfeccionistas y generalmente mantienen un alto nivel de efectividad en la tarea. Este patrón de comportamiento va acompañado generalmente de otros aspectos como las adicciones al tabaco o al alcohol o la excesiva preocupación por el trabajo y, en general, tendencia al estrés. (p. 62).

De dicha contextualización general sobre el PCTA y los resultados obtenidos en la investigación de los autores mencionados, se puede concluir que “aquellos sujetos que más se identifican con el PCTA son también los que presentan un peor pronóstico respecto a la aparición y desarrollo de distintas fases del *Burnout*” (p. 68), reafirmando que aún en condiciones muy parecidas en el trabajo, los trabajadores (as) que presentan el estilo de comportamiento tipo A tienen mayor posibilidad de sufrir *Burnout*.

Adicionalmente, siempre en la línea de características de la personalidad, Ortiz et al (2010) mencionan que según Firth y Britton (1989) “la resistencia al cambio, la tendencia a la evitación, la dificultad en la toma de decisiones” son factores vinculados al Síndrome, así como “niveles elevados de neuroticismo, ansiedad, perfeccionismo e idealismo” (Chang y Sana 2001, como se citó en Ortiz et al, 2010, p. 230).

Finalmente, en contraposición con lo anterior Hernández y Dickinson (2006) como se citó en Montoya y Moreno (2012) mencionan que aspectos como la autoeficacia, el control de las emociones, y el locus de control interno son variables de la personalidad que pueden resultar protectoras frente a la posibilidad de desarrollar *Burnout*.

### ***2.2.5 Consecuencias del Burnout***

Según Marrau (2009) las consecuencias del síndrome de *Burnout* se pueden resumir como “una serie de disfunciones conductuales, psicológicas, y fisiológicas que van a tener repercusiones nocivas para las personas y para la organización” (p. 169).

A nivel individual se le atribuyen al síndrome de *Burnout* consecuencias negativas sobre la salud del individuo, provocando trastornos psicosomáticos y psicofisiológicos. Algunas de ellas se dan en niveles: físicos y emocionales, interpersonales, actitudinales o bien conductuales (Guillén y Guil, 2000, p. 286).

Dichos autores mencionan el papel que juega el estrés en el ámbito organizacional, causando consecuencias negativas como: insatisfacción laboral, dificultad para establecer sistemas de motivación en el trabajo, alto nivel de absentismo laboral, tendencia a abandonar tanto el puesto de trabajo como la organización, un deterioro de la calidad del desempeño laboral, tener cada vez más bajo interés por las cuestiones laborales con un tedio en aumento y la tendencia al incremento de conflictos laborales, dificultades entre los compañeros de trabajo y con los supervisores, así como el aumento cada vez más importante de los accidentes laborales (Guillén y Guil, 2000, p. 286).

### **Efectos fisiológicos del *Burnout***

Según Gil- Monte y Peiró (1997), existe una asociación entre el Síndrome de *Burnout* y la falta de salud. (p.86).

A nivel físico existen características que podrían estar relacionados con el Síndrome de *Burnout* (Gil-Monte y Peiró, 1997, p.82), como por ejemplo:

- Dolor Precordial y palpitaciones
- Hipertensión
- Crisis asmáticas
- Catarros frecuentes
- Mayor frecuencia de infecciones
- Aparición de alergias
- Dolores cervicales y de espalda
- Fatiga
- Alteraciones menstruales
- Úlcera gastrointestinal
- Diarrea
- Jaqueca
- Insomnio

Por su parte Shaufeli et al. (2001) como se citó en Moreno (2007), propone que el Síndrome de *Burnout* sea asociado a una forma de neurastenia laboral, según la clasificación del CIE-10, el cual establece tres criterios: 1. fatiga persistente, 2. al menos dos de los siguientes síntomas: dolores musculares, mareos, cefaleas, trastornos del sueño, incapacidad para relajarse, irritabilidad y dispepsia y 3. Tales trastornos no deben ser resultado de trastornos depresivos. (p .59).

En la misma línea de buscar una clasificación, Bibeau et al (1989) como se citó en Moreno 2001, describe el *Burnout* como una forma de trastorno adaptativo según el DSM IV-TR (APA 2002). En el DSM IV-los trastornos adaptativos se caracterizarían por una serie de trastornos emocionales y conductuales derivados de la reacción ante un estresor psicosocial, labora o de otro tipo. En el caso del Síndrome de *Burnout* se identificaría en el subtipo no especificado, debido al tipo de reacciones que produce tales como inhibición laboral o quejas somáticas y debido a que no se podría incluir en otros subtipos específicos. Igualmente el trastorno se clasificaría como crónico debido a su duración por más de 6 meses.

### Fisiología del Estrés:

Debido a que el estrés laboral es un precursor del Síndrome de *Burnout*, se considera relevante detallar su fisiología con el fin de comprender de una mejor manera su impacto en el individuo.

“El término estrés fue introducido por el fisiólogo Walter Cannon, refiriéndose a “la reacción fisiológica provocada por la percepción de situaciones aversivas o amenazantes”. (Carlson, 1996, p. 326).

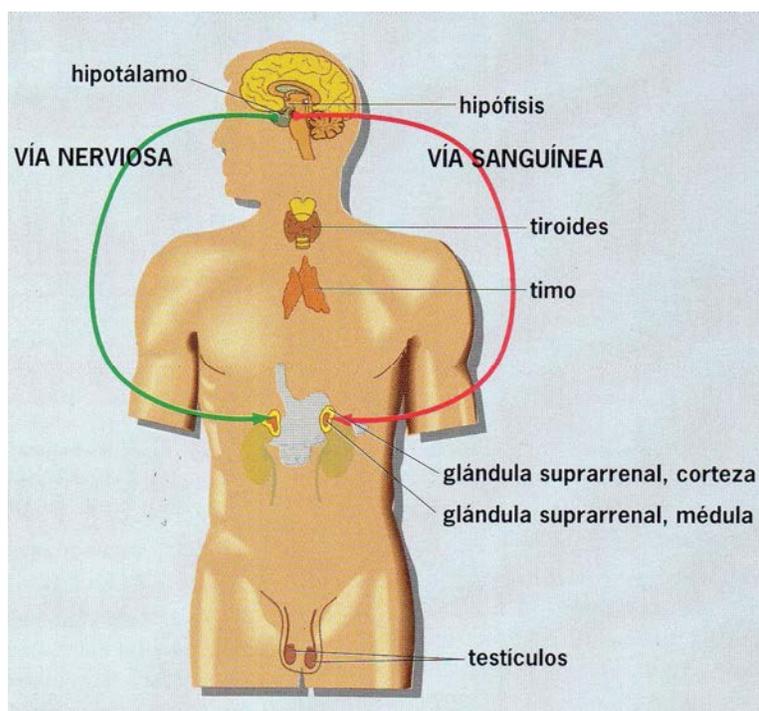
Ante una situación de estrés todas las señales de alarma que llegan al cerebro son enviadas al hipotálamo, que está encargado de transmitir estos mensajes por vía nerviosa y vía sanguínea. (Melgosa, 1994, p. 33).

Con respecto a la vía nerviosa, los estímulos se transmiten al sistema nervioso simpático, que regula las funciones orgánicas. Dichos estímulos llegan a producir alteraciones en el funcionamiento de los órganos. Así mismo también alcanzan a la médula de las glándulas suprarrenales, provocando un aumento en la secreción de adrenalina, que pasan a la sangre y producen también alteraciones sobre todo el organismo (Melgosa, 1994, p. 33).

Mediante la vía sanguínea pasan diversas hormonas que son segregadas por la hipófisis, cuando ésta es estimulada por el hipotálamo. Estas hormonas al pasar a la sangre actúan sobre todo el organismo. De las hormonas segregadas por la hipófisis la más importante es la corticotropina (ACTH u hormona del estrés) la cual hace que en la corteza de las glándulas suprarrenales se produzca otra hormona, la cortisona, que causa gran cantidad de efectos y alteraciones sobre el organismo. Otras hormonas segregadas por la hipófisis actúan también sobre la glándula tiroides, los testículos, u ovarios, con notables efectos sobre muy diversos órganos. (Melgosa, 1994, p. 33).

Una visualización del proceso explicado anteriormente se ejemplifica en la siguiente figura:

**Figura 1**  
**Fisiología del Estrés**



Fuente: Melgosa(1994, p. 33)

La Figura ejemplifica las señales que ante un evento estresante, son enviadas por el cerebro al hipotálamo, el cual a su vez las envía al resto del organismo mediante las vías nerviosa y sanguínea.

De acuerdo con lo anterior, es importante el hecho de que para impedir los efectos anteriores las personas puedan evitar el agente estresante que puedan iniciar el proceso antes mencionado y de esta forma ejercer algún tipo de control. En este sentido Gatchel, Baum y Krantz, (1989); como se citó en Carlson, 1996, indican que “en las situaciones que permiten que alguien tenga cierto control existen menos probabilidades de que se produzcan signos de estrés que en aquellas en las que son otras personas (o máquinas) las que controlan la situación”. (p. 330).

### Burnout y riesgo enfermedad cardiovascular

Existen estudios que indican que el estrés laboral crónico y el *Burnout* se asocian con enfermedades cardiovasculares, creando esto una desmejora en la calidad de vida de las personas que lo padecen, por este motivo y siempre con el fin de orientar acciones de tipo preventivo se considera relevante mencionarlos en la presente investigación.

Con respecto al estrés, Carlson (1996) menciona que “el grado en que una persona reacciona ante situaciones estresantes potenciales puede afectar la probabilidad de que sufran de una enfermedad cardiovascular” (p. 331).

Esta misma línea según Fernández, Siegrist Roel y Hernández Mejía 2003, como se citó en Gil-Monte, Nuñez y Selva 2006, el estrés laboral tiene consecuencias sobre la salud de los individuos que puede inclusive a tener un impacto en la salud cardiovascular. Estos autores hacen referencia a un Estudio de la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo (2002), en el cual indican que el 16% de enfermedades cardiovasculares de hombres y el 22% de las mujeres están originadas por el estrés laboral. De acuerdo a esto el estrés crónico relacionado con el trabajo produce un deterioro del organismo, y es causa de enfermedades cardiovasculares (p. 229).

Específicamente en lo que concierne al Síndrome de *Burnout*, según los autores “existe una relación positiva y significativa entre el mismo y la percepción subjetiva de alteraciones de tipo cardiovascular. El deterioro emocional de los sujetos que lo caracteriza, causará un deterioro de su salud. Este deterioro se da en el contexto laboral, pero persiste fuera del trabajo”. (Gil-Monte, Nuñez y Selva 2006, p. 230).

A la vez Landsbergis (1988) como se citó en Gil-Monte y Peiró 1997, indicó específicamente que “existe una relación real significativa entre los sentimientos de agotamiento emocional y despersonalización y enfermedad coronaria”. (p. 85).

#### **2.2.6 Estrategias de intervención y afrontamiento**

Existe diversidad de enfoques con los cuales abordar la intervención y afrontamiento del Síndrome de *Burnout* en sus diferentes etapas. Dentro de este proceso el principal factor

común lo constituye el estrés laboral significativo por lo cual es importante tener entre los objetivos primordiales la reducción del mismo. (Burke, 1993, como se citó en Guillen y Guil, 2000, p. 290).

Para efectos de la presente investigación se trabajará con las categorías establecidas por Frank y Cooper (1987), como se citó en González y Garrosa, (2007) quienes establecen dos niveles de afrontamiento e intervención, el primero es denominado “centrado en el individuo” e interviene sobre la respuesta cognitiva, conductual y fisiológica del sujeto ante cualquier circunstancia estresante, independientemente del contexto en el que ésta se dé. Por su parte el segundo nivel lo llama “centrado en el individuo en interacción con la organización”, y de acuerdo al autor, busca intervenir sobre los mismos niveles de respuesta anteriores, pero dentro del contexto ocupacional (p. 99).

A continuación se destacan las principales técnicas y estrategias en la intervención del *Burnout*, las cuales son recopiladas por González y Garrosa (2007).

a. Intervenciones centradas en el Individuo:

Las siguientes son las estrategias de uso más habitual y que tienen un efecto más inmediato que las utilizadas dentro del contexto organizacional (González y Garrosa, 2007, pp. 101-109).

- Autovaloración y autorregistro
- Manejo didáctico del estrés
- Promoción de estilos de vida saludables
- Entrenamiento en solución de problemas
- Técnicas cognitivas
- Incremento de los recursos personales de resistencia
- Técnicas de control de la activación

Las anteriores opciones de intervención son valiosos aportes de los autores mencionados, que podrían resultar de gran utilidad aplicadas en colaboradores (as) como los cajeros del Banco Nacional debido a que al ser personales y no implicar muchos recursos económicos pueden

tener un pronto y eficaz resultado sobre sus niveles de estrés. Adicionalmente combinadas con las que se detallan a continuación, su efectividad podría aumentar.

b. Intervenciones centradas en el individuo en interacción con la organización:

Continuando con los mismos autores resulta imprescindible realizar una intervención sobre cada una de las variables del *Burnout*, dentro de una perspectiva interactiva, siguiendo una estrategia integradora y eficaz tanto de prevención como de control del síndrome.

Así mismo detallan las principales técnicas a utilizar (pp. 109-121):

- Desarrollo de perfiles de *Burnout* basados en el proceso
- Manejo eficaz del tiempo.
- Entrenamiento en habilidades interpersonales
- Entrenamiento en habilidades de negociación
- Clarificación de rol
- Equilibrar el trabajo y la vida privada
- Planificación de carrera
- Grupos de apoyo
- Apoyo individualizado sobre problemas laborales.
- Psicoterapia
- Planificación y seguimiento individualizado.
- Cambio de puesto.
- El proceso de formación tanto a nivel organizacional, a nivel interpersonal, a nivel individual, y a nivel de acciones sociales (Marrau, 2009, p. 169).

Como se puede observar, este tipo de intervención requiere un poco más de recursos como tiempo, disponibilidad de uno o varios profesionales, movilidad del personal, entre otros; sin embargo se consideraría importante de tomar en cuenta en contextos organizacionales como el del Banco Nacional debido a que es un gran complemento de la intervención personal que podría traer excelentes resultados integrales a nivel de tratamiento del síndrome si lo hubiera, así como de prevención del mismo.

Esto quiere decir que, se debe tener en cuenta que “desde el marco transaccional, la combinación de intervenciones centradas en el individuo con acciones centradas en la organización constituye la estrategia más adecuada, dado que recoge todas las variables implicadas en el proceso de desgaste” (González y Garrosa, 2007, p. 101).

Por otra parte, desde una perspectiva distinta a la intervención psicológica y más bien centrándose en las estrategias de afrontamiento desde el trabajador (a) Lazarus y Folkman (1986, como se citó en Montoya y Moreno, 2012), lo definen como “los esfuerzos cognitivos, emocionales y conductuales, dirigidos a manejar las demandas internas y ambientales y que pueden extralimitar o poner a prueba los recursos de las personas” (p. 213).

Dividen dicho afrontamiento en 1) Cognitivo, donde la persona significa lo sucedido y lo hace menos desagradable, 2) Conductual, que se fundamenta en conductas confrontativas de la realidad para manejar las consecuencias y 3) Afectivo, que consiste en mantener un equilibrio afectivo a través del dominio de las emociones.

Con base en lo anterior, Lazarus y Folkman (1984, como se citó en Montoya y Moreno, 2012) consideran que por ello, “cuando las demandas del sujeto exceden sus recursos, se genera el estrés” que en este caso:

Es la consecuencia del desequilibrio entre los recursos del sujeto y las demandas de la situación; por lo tanto, el afrontamiento es la puesta en práctica de esfuerzos cognitivos y conductuales cambiantes para manejar demandas externas o internas que el sujeto evalúa como excesivas y desbordantes en comparación a sus recursos, mientras que las estrategias son las pautas comportamentales que el sujeto despliega de acuerdo con los recursos que el medio social y cultural le ofrecen (p. 213).

Habiendo hecho un recorrido por los principales conceptos que empapan del tema al lector del conocimiento necesario sobre el tema estudiado, se hace necesario exponer un marco institucional en que la población en estudio se mueve, el cual se realiza seguidamente.

## **2.3 MARCO INSTITUCIONAL**

Dentro de este apartado se realiza un recuento de datos referentes al Banco Nacional de Costa Rica. Primero se mencionan aspectos históricos, su misión, visión, y sus principales políticas corporativas las cuales marcan la pauta que sigue la institución, así como la estructura organizativa de la institución a nivel de oficina y Zona Comercial, esto para una mejor comprensión del lector de los datos obtenidos expuestos más adelante.

### **2.3.1 Reseña Histórica**

El Banco Nacional fue fundado en 1914, al iniciarse la Administración del presidente Alfredo González Flores, con el nombre de Banco Internacional de Costa Rica mediante decreto No. 16 del 09 de octubre de 1914. El mismo abrió sus puertas al público el 3 de noviembre de ese mismo año. En el año 1936 cambió al nombre a Banco Nacional de Costa Rica y desde entonces ha tenido gran trascendencia para el país tanto a nivel económico, social y financiero. (Banco Nacional, 2015). Actualmente el Banco Nacional posee más de 170 oficinas en todo el país y aproximadamente 5000 empleados.

### **2.3.2 Misión**

El Banco Nacional tiene como misión: “Mejorar la calidad de vida del mayor número posible de personas, ofreciendo servicios financieros de excelencia, que fomenten la creación sostenible de riqueza.” (Banco Nacional, 2015).

### **2.3.3 Visión**

La visión a través de la cual el Banco Nacional trabaja es: “Ser el mejor Banco del país en servicio al cliente” (Banco Nacional, 2015).

### **2.3.4 Políticas Estratégicas**

El Banco Nacional dentro de su organización establece políticas corporativas por medio de las cuales se establecen las directrices a seguir en las distintas áreas de la Institución con el fin de lograr sus objetivos.

A continuación se detallan las políticas corporativas de mayor relevancia para el presente estudio, ya que las mismas se relacionan directamente con aspectos claves como lo son el servicio al cliente y la calidad de vida tanto de colaboradores (as) como clientes y usuarios.

Política de Desarrollo Humano: “El Banco Nacional está comprometido con la atracción, retención, desarrollo y crecimiento de su capital humano. Asegura con ello alcanzar tanto la satisfacción de sus colaboradores, como los resultados de la organización; logrando a su vez en sus acciones orientarse hacia un desarrollo económico sostenible a mediano y largo plazo.” (Banco Nacional 2015).

Política de Responsabilidad Social: “El Banco Nacional está comprometido con el desarrollo económico, social y ambiental. Adopta las mejores políticas de Responsabilidad Social Empresarial en su estrategia gerencial, su cadena de valor, su entorno inmediato y en concordancia con las iniciativas de país. Asegura, con ello, los recursos que permiten su nivel de competitividad y refuerza el diálogo estructurado con los públicos de interés, para lograr su desarrollo sostenible en el mediano y largo plazo.” (Banco Nacional, 2015).

Política de Soporte a los Negocios: “El Banco Nacional propicia una organización, procesos y proyectos orientados para lograr la eficiencia y productividad, centrado en las necesidades y expectativas de sus clientes, basado en las mejores prácticas y estándares internacionales, de forma sostenible, ética, y responsable, que le permitan una administración moderna de sus operaciones y logística.” (Banco Nacional 2015).

Política de Calidad: “El Banco Nacional escucha la voz del cliente y partes involucradas propiciando una cultura de calidad en el servicio al cliente mediante la implementación del sistema de gestión de calidad orientado a la mejora continua de sus procesos, productos y servicios financieros para obtener la satisfacción y lealtad de sus clientes.” (Banco Nacional, 2015).

### ***2.3.5 Estructura Organizacional de Oficinas***

Según información brindada por la Dirección de la Zona Comercial # 1, a nivel de la red de oficinas el Banco Nacional se encuentra dividido en 3 Zonas Comerciales, conformadas por

sectores estratégicos que a su vez están conformadas por oficinas cercanas geográficamente. Las oficinas pueden ser tipo 1, tipo 2 o tipo 3 según sus características como tamaño, cantidad de colaboradores (as), funciones, entre otras.

A continuación se detalla la estructura de cada uno de los tipos de oficina (Banco Nacional, 2015).

### **Oficina tipo 1**

La estructura de la Oficina tipo 1 es la más completa dentro de cada Zona estratégica. La Jefatura principal es la figura del Gerente quien a su vez tiene a su cargo Supervisor Comercial y un Supervisor de Operaciones.

El Supervisor Comercial tiene la responsabilidad de implementar estrategias que le permitan cumplir a cabalidad con las metas comerciales de la oficina. Están bajo su mando los Ejecutivos de Crédito y de Personas Físicas (Ejecutivos que tiene a cargo la atención específica de una cartera de clientes preferentes), así como la plataforma de servicios.

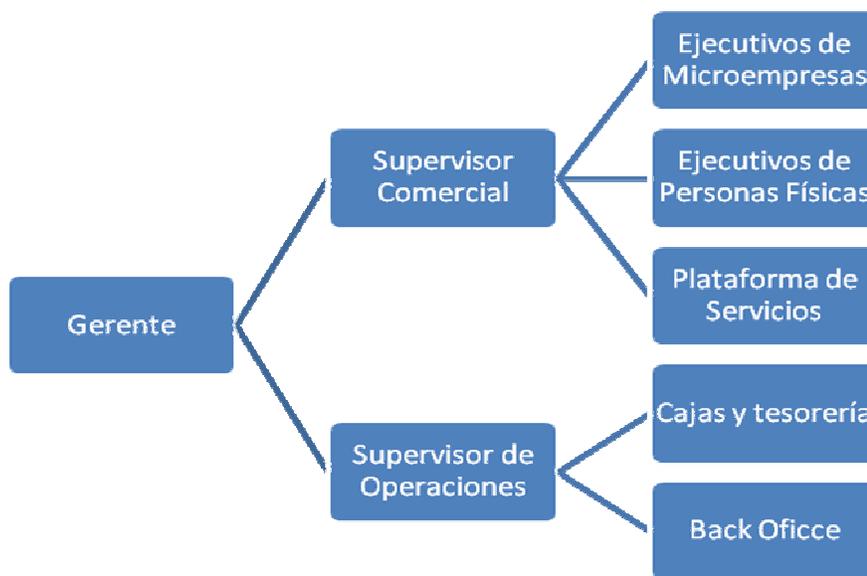
Por su parte el Supervisor de Operaciones tiene como funciones el liderar la operativa y administrativa de la Sucursal. El mismo tiene a su cargo la sección de cajas y tesorería así como los colaboradores con funciones “Back- Office” (Funciones que se realizan de forma transparente para el cliente pero que respaldan el trámite de los servicios brindados).

Estas sucursales brindan al público todos los servicios disponibles por parte del Banco como lo son Cajas y Tesorería, Captación (Ahorros e inversiones), Crédito y Servicios Internacionales.

Cabe mencionar que las oficinas tipo 1 también funcionan como soporte operativo para la atención de necesidades de las oficinas con estructura tipo 2 y 3, las cuales tiene a su cargo.

A continuación se muestra el esquema de dicha estructura:

**Figura 2**  
**Estructura Organizacional Oficina tipo 1**



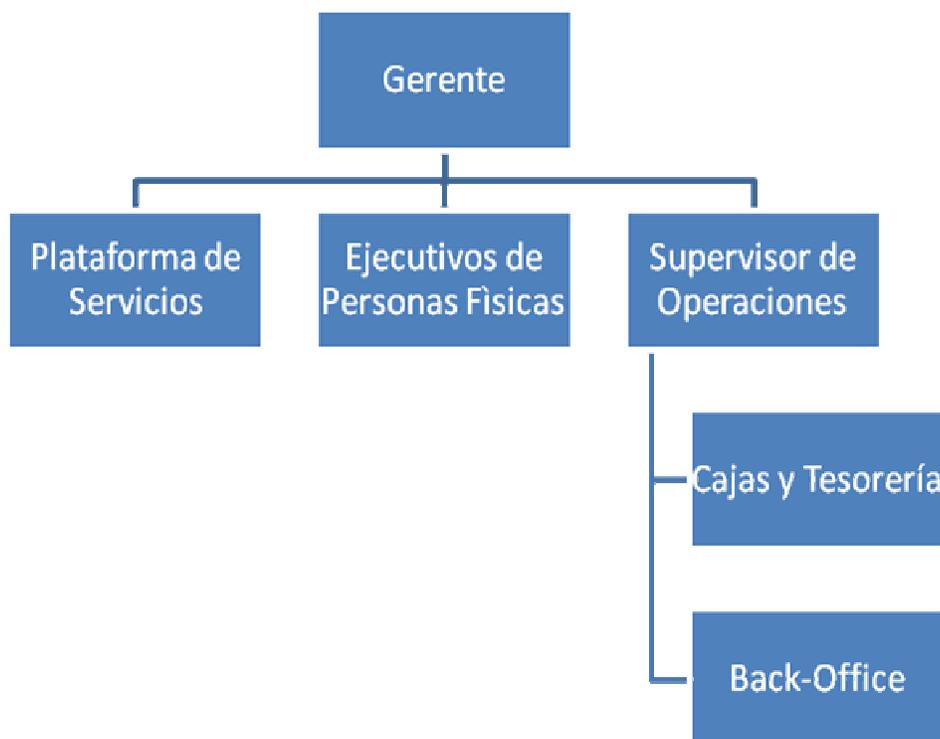
La figura muestra cómo están organizados jerárquicamente los puestos en la oficina tipo 1.

### **Oficina tipo 2**

La oficina tipo 2, es la segunda en cuanto a tamaño y estructura organizacional. Está compuesta por un Gerente, quien tiene a su Cargo las Plataformas de Servicios, los Ejecutivos de Personas Físicas y el Supervisor de Operaciones.

El Supervisor de Operaciones a su vez tiene a cargo los colaboradores de Cajas y Tesorería así como los que realizan las funciones Back- Office. Además esta oficina también presta al público todos los servicios ofrecidos por la institución.

A continuación se detalla la estructura mencionada:

**Figura 3****Estructura Organizacional Oficina tipo 2**

La figura muestra cómo están organizadas jerárquicamente las oficinas tipo 2

**Oficina tipo 3**

Las oficinas tipo 3 son las más básicas en cuanto a estructura organizativa y servicios prestados al público. Sus funciones son básicamente brindar servicios de Cajas y Tesorería así como de captación de recursos.

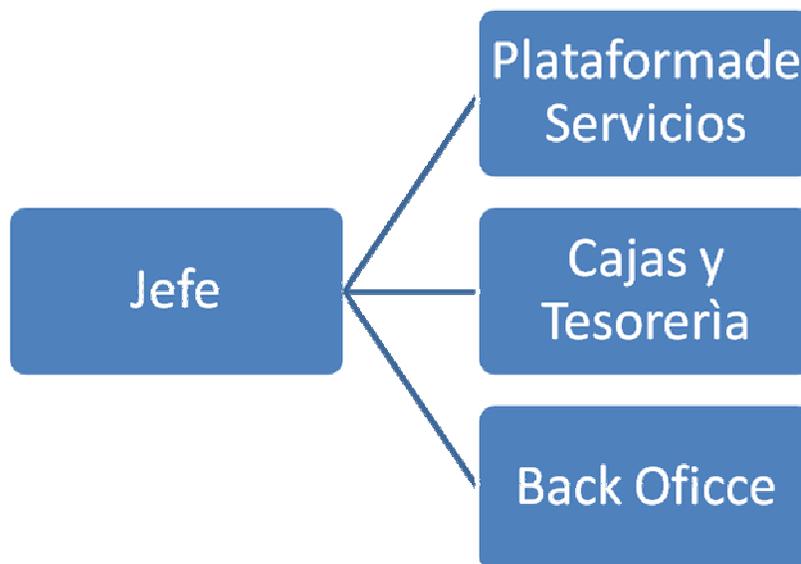
Estas oficinas no brindan servicios de crédito, las mismas refieren las necesidades de los clientes en ésta área a las Oficinas tipo 1 ó 2 más cercanas según las necesidades de los clientes.

La oficina posee una jefatura quien posee a su cargo la Plataforma de Servicios, Cajas y Tesorería, y colaboradores con funciones Back- Office.

A continuación se esquematiza dicha estructura:

**Figura 4**

**Estructura Organizacional de Oficina tipo 3**



La figura muestra cómo está organizada estructuralmente una oficina tipo 3.

Las anteriores figuras permiten conocer el tamaño de las oficinas y su organización. Así mismo en cada una de las tres zonas comerciales en que está dividido el Banco Nacional alrededor del país existen oficinas de los tres tipos, que se agrupan estratégicamente para conseguir sus objetivos. Seguidamente conociendo ya las características de cada uno de dichos tipos, se detalla la distribución de oficinas por cada Zona Comercial, así como el detalle de su tipología, en las figuras 5, 6 y 7 que subsiguen.

**Figura 5**  
**Distribución de oficinas por Zona Comercial # 1 según tipo de oficina**

ZONA COMERCIAL #1		
Sector estratégico	Nombre de la oficina	Tipo de Oficina
CENTRAL	Oficinas Centrales	Tipo 1
	La Uruca	Tipo 2
	Urbana Rex	Tipo 3
	Avenida Central	Tipo 3
	Barrio México	Tipo 3
	Alajuelita	Tipo 3
	Morazán	Tipo 3
	Plaza América	Tipo 3
	C.C Hatillo	Tipo 3
PAVAS	Pavas	Tipo 1
	La Sabana	Tipo 2
	C.C Pavas	Tipo 3
	Oficentro la Sabana	Tipo 3
	Plaza Rohmoser	Tipo 3
SANTA ANA	Santa Ana	Tipo 1
	Puriscal	Tipo 2
	Escazú	Tipo 2
	Ciudad Colon	Tipo 2
	San Rafael de Escazú	Tipo 2
	Multiplaza Escazú	Tipo 3
SAN PEDRO	San Pedro	Tipo 1
	Avenida Diez Este	Tipo 2
	Zapote	Tipo 2
	Sabanilla	Tipo 2
	Mall San Pedro	Tipo 3
	Plaza Cristal	Tipo 3
	C.C del Sur	Tipo 3
CURRIDABAT	Curridabat	Tipo 1
	Tres Rios	Tipo 2
	San Juan de la Unión	Tipo 3
	San Fran de Dos Rios	Tipo 3
	N1 Zapote Registro	Tipo 3
	C.C Terra Mall	Tipo 3
	MORAVIA	Moravia
Coronado		Tipo 2
Guadalupe		Tipo 2
Alto de Guadalupe		Tipo 2
C.C Guadalupe		Tipo 3
CALLE BLANCOS	Calle Blancos	Tipo 1
	La Casona Tibás	Tipo 2
	C.C Tibás	Tipo 3
	Mall el Dorado	Tipo 3
DESAMPARADOS	Desamparados	Tipo 1
	Aserri	Tipo 2
	San Sebastián	Tipo 2
	Acosta	Tipo 2
	C.C San Ant	Tipo 3
	Desamparados	Tipo 3
HEREDIA	Decosure	Tipo 3
	Heredia	Tipo 1
	Barva de Heredia	Tipo 2
	San Joaquin de Flores	Tipo 2
	Santa Barvara de Heredia	Tipo 2
	N1 de Heredia	Tipo 2
C.C Paseo de las Flores	Tipo 3	
SANTO DOMINGO	Santo Domingo	Tipo 1
	San Isidro de Heredia	Tipo 2
	San Rafael de Heredia	Tipo 2
BELEN	Belén	Tipo 1
	Lindora	Tipo 2
	Real Cariari Heredia	Tipo 2
	San Rafael de Alajuela	Tipo 2
	La Rivera de Belén	Tipo 3

La figura detalla 11 las 65 oficinas pertenecientes a la Zona Comercial # 1, las cuales están organizadas en 11 sectores estratégicos.

Figura 6

## Distribución de oficinas por Zona Comercial # 2 según tipo de oficina

ZONA COMERCIAL #2		
Sector estratégico	Nombre de la oficina	Tipo de Oficina
ALAJUELA	Alajuela	Tipo 1
	Atenas	Tipo 2
	Turrucare	Tipo 2
	Mall Internacional	Tipo 3
	N1 de Alajuela	Tipo 3
	N2 de Alajuela	Tipo 3
GRECIA	Grecia	Tipo 1
	Poas	Tipo 2
	Sarchi Norte	Tipo 2
	N1 de Grecia	Tipo 3
SAN RAMON	San Ramón	Tipo 1
	Naranjo	Tipo 2
	Palmares	Tipo 2
	Zarcelero	Tipo 2
	N1 de Naranjo	Tipo 3
	N1 de San Ramón	Tipo 3
CIUDAD QUESADA	Ciudad Quesada	Tipo 1
	Venecia	Tipo 2
	Pital	Tipo 2
	Centro de Negocios C.Q	Tipo 2
	Agua Zarcas	Tipo 2
	Muelle de San Carlos	Tipo 2
	C.C Plaza San Carlos	Tipo 3
LA FORTUNA	La Fortuna	Tipo 1
	Guatuso	Tipo 2
	Los Chiles	Tipo 2
	Santa Rosa de Pocosol	Tipo 2
LIBERIA	Liberia	Tipo 1
	Bagaces	Tipo 2
	La Cruz	Tipo 2
	Playas del Coco	Tipo 2
	Agua Claras	Tipo 3
NICOYA	La Fortuna de Bagaces	Tipo 3
	Nicoya	Tipo 1
	Carmona	Tipo 2
	Jicaral	Tipo 2
	Hojancha	Tipo 2
	Cóbano	Tipo 2
SANTA CRUZ	Samara	Tipo 3
	Playa el Carmen	Tipo 3
	Santa Cruz	Tipo 1
	Tamarindo	Tipo 2
CAÑAS	Filadelfia	Tipo 2
	Flamingo	Tipo 2
	Cañas	Tipo 1
	Tilarán	Tipo 2
	Abangares	Tipo 2
	Arenal	Tipo 2
PUNTARENAS	Upala	Tipo 2
	Limala	Tipo 3
	Bijagua	Tipo 3
	Puntarenas	Tipo 1
	Esparza	Tipo 2
JACO	Santa Elena Monte Verde	Tipo 2
	Miramar	Tipo 3
	El Roble de Puntarenas	Tipo 3
	Jaco	Tipo 1
JACO	Quepos	Tipo 2
	Orotina	Tipo 2
	Parrita	Tipo 2

La figura detalla 11 las 61 oficinas pertenecientes a la Zona Comercial # 2, las cuales están organizadas en 11 sectores estratégicos.

**Figura 7****Distribución de oficinas por Zona Comercial # 3 según tipo de oficina**

ZONA COMERCIAL #3		
Sector estratégico	Nombre de la oficina	Tipo de Oficina
GUAPILES	Guápiles	Tipo 1
	Cariari de Guapiles	Tipo 2
	Guácimo	Tipo 2
	Siquirres	Tipo 2
LIMON	Limón	Tipo 1
	Bataan	Tipo 2
	Bribri	Tipo 2
	C.C Plaza Puerto Limón	Tipo 3
SARAPIQUI	Puerto Viejo	Tipo 1
	Rio Frio	Tipo 2
	San Miguel de Sarapiquí	Tipo 2
	Santa Rita de Rio Cuarto	Tipo 2
CARTAGO	La Virgen de Sarapiquí	Tipo 3
	Cartago	Tipo 1
	Oreamuno	Tipo 2
	Tejar	Tipo 2
	Tobosi	Tipo 2
	Occidente Cartago	Tipo 2
	Basilica de los Angeles	Tipo 3
Pitahaya de Cartago	Tipo 3	
CIUDAD NEILY	Ciudad Neily	Tipo 1
	Golfito	Tipo 2
	Laurel	Tipo 2
	Puerto Jimenez	Tipo 2
	San Vito de Coto Brus	Tipo 2
	Rio Claro	Tipo 2
	Dep. Libre de Golfito	Tipo 3
SAN ISIDRO	Sabalito	Tipo 3
	San Isidro del General	Tipo 1
	Buenos Aires	Tipo 2
	Palmares Perez Zeledon	Tipo 2
	Palmar Norte	Tipo 2
	N1 de San Isidro General	Tipo 3
	Punta Uvita	Tipo 3
Ciudad Cortes	Tipo 3	
TURRIALBA	Turrialba	Tipo 1
	Pacayas	Tipo 2
	Paraiso	Tipo 2
	La Suiza	Tipo 3
	Orosi	Tipo 3
TARRAZÚ	Tarrazú	Tipo 1
	Santa Maria Dota	Tipo 2
	Frailes	Tipo 2
	San Pablo de Leon Cortes	Tipo 3

La figura detalla las 45 oficinas pertenecientes a la Zona Comercial # 3, las cuales están organizadas en 8 sectores estratégicos.

Cabe mencionar que para efectos de la presente investigación se trabajó específicamente con la Zona Comercial #1, sin embargo, pareció de gran importancia para el equipo investigador exponer las tres zonas y los tres tipos de oficina que ubican y orientan más al lector sobre el contexto en el que se trabajó y le permite una comprensión más acertada de los siguientes apartados, iniciando con el planteamiento del problema seguidamente.

### III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La sociedad costarricense en el marco de la globalización económica, le imprime mayor competencia a las empresas e instituciones con el fin de asegurarse un nicho de mercado y en el caso específico de esta investigación, el Banco Nacional se enfrenta al reto de mantener su competitividad frente a otras instituciones financieras, además de su posición como Banco líder en Costa Rica y Centroamérica (excluyendo a Panamá) (Banco Nacional, 2012). Por estas razones sus colaboradores y colaboradoras, especialmente aquellos que se dedican a la atención masiva de clientes, es decir sus cajeros (as), no están exentos de presentar síntomas del Síndrome de *Burnout* y por lo tanto ser víctimas de las consecuencias que este puede provocar. Ante un panorama como este, y tomando en cuenta que el tema de *Burnout* en colaboradores (as) de instituciones financieras ha sido poco estudiado, surge la inquietud de abordarlo a lo interno del Banco Nacional de Costa Rica, tomando en cuenta una población de colaboradores (as) que tienen gran peso sobre las metas operativas y comerciales de la Institución así como en el desarrollo de ese posicionamiento como ente financiero (Banco Nacional, 2012).

A su vez se desea identificar qué tipo de situaciones o factores de los determinados por la teoría puedan presentar los colaboradores(as) que los (as) haga vulnerables ante el Síndrome de *Burnout*, para generar así posibles recomendaciones a la administración del Banco Nacional de Costa Rica, que puedan contribuir a la prevención y tratamiento de dichos factores mencionados y finalmente dar un aporte en este tema a la Psicología Laboral costarricense. Es por ello que se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los factores predisposicionales presentes de tipo físico ambiental, laboral, familiar y personal que inciden en el desarrollo de síntomas compatibles con el Síndrome de *Burnout* en colaboradores y colaboradoras del puesto de Cajero (a) adscritos a la Zona Comercial #1 del Banco Nacional de Costa Rica?

## **OBJETIVOS**

### ***Objetivos Generales***

1. Determinar cuáles son los factores predisposicionales que inciden en el desarrollo de síntomas compatibles con el Síndrome de *Burnout*.
2. Ofrecer recomendaciones de mejoramiento a la Institución, metodológicamente sustentadas en la información sistematizada de la investigación.

### ***Objetivos específicos***

- 1.1 Identificar y caracterizar cuáles son los factores predisposicionales de tipo físico ambiental en el lugar de trabajo asociados a la presencia y desarrollo de síntomas compatibles con el Síndrome de *Burnout* en la población elegida.
  - 1.2 Identificar y caracterizar cuáles son los factores predisposicionales de tipo laboral asociados a la presencia y desarrollo de síntomas compatibles con el Síndrome de *Burnout* en la población elegida.
  - 1.3 Identificar y caracterizar cuáles son los factores predisposicionales de tipo familiar asociados a la presencia y desarrollo de síntomas compatibles con el Síndrome de *Burnout* en la población elegida.
  - 1.4 Identificar y caracterizar cuáles son los factores predisposicionales de tipo personal asociados a la presencia y desarrollo de síntomas compatibles con el Síndrome de *Burnout* en la población elegida.
- 
- 2.1 Realizar una sistematización de la información obtenida en el proceso de investigación con el fin de entregar a los colaboradores (as) mediante un boletín informativo material preventivo acerca del tema.

## IV. METODOLOGÍA

### 4.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El Diseño utilizado fue “no experimental”, ya que no se realizó ninguna intervención por parte de las investigadoras, sino por el contrario se buscó observar el tema en estudio (factores predisposicionales del Síndrome de *Burnout*) sin querer modificar ningún comportamiento de la población ni hacer cambios en la dinámica que ésta vive a diario. Según Hernández, Fernández y Baptista (2003), este tipo de diseño busca observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (p. 270).

Dentro del campo “no experimental” mencionado, se trabajó bajo el diseño transeccional o transversal, el cual se basó en “recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (o describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos) (Hernández, et al. p. 270). Cabe destacar que para el presente estudio por la naturaleza de su diseño, no existió control de variables externas.

Adicionalmente el alcance que se tuvo dentro del diseño transeccional fue de tipo exploratorio, por cuanto se buscó familiarizarse con el fenómeno de *Burnout* que no había sido estudiado en esos términos a lo interno de la Institución y la población elegida y con el propósito de brindar un panorama y características generales del mismo sin afán de ningún tipo de manipulación. Se trabajó bajo un tipo de investigación mixto, es decir con aspectos cuantitativos (Inventario *Burnout* de Maslach) y cualitativos (grupo de discusión) (Hernández et al. p. 270).

### 4.2 SUJETOS META

Los sujetos meta de la investigación fueron todos los colaboradores y colaboradoras de edades entre 20 y 54 años, de sexo masculino o femenino que ejercían sus funciones en el puesto de cajero o cajera adscritos a las oficinas que conforman actualmente la Zona Comercial #1 del Banco Nacional de Costa Rica (Ver figura # 5).

### Criterios de inclusión para la aplicación del MBI:

Los criterios de inclusión de la muestra fueron los siguientes:

- Tener más de 1 año de laborar en el puesto de cajero (a)
- Laborar para la Zona Comercial #1

Dichos criterios obedecieron a los siguientes motivos: a nivel teórico (como se mencionó en el marco conceptual) para llegar a la condición de *Burnout* se debe hablar de altos niveles de estrés sostenido en el tiempo y el equipo investigador consideró que un año de permanecer en el puesto era un tiempo prudencial tanto por su estadía en el mismo como por el conocimiento y dominio que se tenga de éste. Además el haber elegido solo a la Zona Comercial se debió a que es la zona geográfica con más cantidad de oficinas y cercanía a la residencia de las investigadoras.

Por otra parte, es importante mencionar que no se tomaron en cuenta aspectos como el estado civil, nivel académico, zona geográfica de residencia de los y las sujetos, entre otros, para la selección de la muestra. Esto debido a que el objetivo de investigación requería la mayor cantidad de población posible con la visión de evaluar a todos (as) los cajeros (as) si era posible.

Por lo anterior, se realizó un muestreo intencional no probabilístico, el cual se justifica debido a las características de los sujetos antes mencionadas para el desarrollo de la investigación.

### Criterios de inclusión para participar del grupo de discusión:

Para la realización del grupo de discusión se tomó en cuenta a aquellos y aquellas sujetos que puntuaron más alto en la aplicación del Inventario de *Burnout* de Maslach (como un acercamiento a la posible presencia de síntomas de *Burnout*). Se respetaron los criterios de tener más de un año de laborar en el puesto de cajas y de ser parte de la Zona Comercial #1. Posteriormente se realizó una selección de la muestra por disposición de la persona a participar. Este punto será ampliado más adelante en el apartado de descripción de los resultados.

### 4.3 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS

Para la consecución de los objetivos del presente estudio se utilizaron los siguientes instrumentos de recolección de la información:

1. Inventario de *Burnout* de Maslach (MBI, Maslach *Burnout* Inventory):

“El Maslach *Burnout* Inventory (MBI) es un instrumento en el que se plantea al sujeto una serie de enunciados sobre los sentimientos y pensamientos con relación a su interacción con el trabajo.

Este instrumento está formado por 22 ítems que se valoran con una escala tipo Likert. El sujeto valora, mediante un rango de 6 adjetivos que van de “nunca” a “diariamente”, con qué frecuencia experimenta cada una de las situaciones descritas en los ítems.

La factorización de los 22 ítems arroja en la mayoría de los trabajos 3 factores que son denominados agotamiento emocional, despersonalización y realización personal en el trabajo.

Para las respuestas de dicho cuestionario, se utilizó la escala tipo “Likert” la cual “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos” (Hernández et al. p. 368).

Alvarado (2009), realizó en nuestro país un análisis factorial de la versión Castellana del Maslach Burnout Inventory, en un grupo de educadores costarricenses. (p. 18). En el mismo, hace una recopilación de investigaciones realizadas a nivel internacional respecto al tema. Por mencionar algunos ejemplos, cita a: Richarsen y Martinussen (2004); García, Herrero y León (2007) y de la investigación de los mismos obtiene que en términos psicométricos la consistencia interna del Maslach Burnot Inventory está en los rangos de .71 a .90. Al realizar ella la prueba a partir de una aproximación estadística más que teórica, concluye que el MBI es un instrumento que sigue siendo objeto de estudio.

En consecuencia, y a nivel internacional, los investigadores afirman que la validez factorial del MBI ha sido probada.

Finalmente, es importante mencionar que dicho instrumento fue utilizado en la actual investigación solamente como un acercamiento mayor al tema, que permitió identificar cuáles de las personas a las que se les aplicó poseían un mayor puntaje que las podría hacer eventualmente más vulnerables a la presencia de posibles síntomas del *Burnout*. De esta forma se utilizó el Inventario sin ser determinante de diagnóstico hacia los y las sujetos de investigación.

## 2. Grupo de discusión / Taller

Se utilizó esta técnica (grupo de discusión), ya que la misma trata de comprender el fenómeno a partir de datos que proporcionan los individuos, considerando sus puntos de vista relevantes y dignos de estudio (Ortiz, 1992, como se citó en Mena y Méndez, 2009, p. 1).

Otra de las características del grupo de discusión es la indicada por Chávez (2001, como se citó en Mena y Méndez, 2009) "...busca recuperar la participación activa del sujeto en la investigación de la realidad social, en donde se le otorgue la libertad para expresar su opinión sobre el sentido de sus acciones vinculadas a su vida cotidiana. (p. 2).

Lo anterior proveyó ventajas sobre el tema que se estaba trabajando dando mayor libertad de expresión de los sentimientos e inquietudes respecto a su puesto de trabajo a los cajeros y cajeras, interactuando con otras personas que inclusive podrían compartir formas de pensamiento al respecto. Además, al ser un proceso vivencial se evitó que se desarrollara un ambiente de evaluación en el que podrían sentir algún tipo de estrés y por el contrario propició un ambiente dinámico y natural. Esto concordó con lo indicado por Arboleda (2008), quien manifiesta que el grupo de discusión tiende a la apertura y la interacción entre los participantes (p. 71).

En esta misma línea el grupo de discusión, al desarrollarse en un ambiente de confianza, facilitó la comprensión de los discursos y las relaciones complejas del sujeto con el tema estudiado que pudieran escapar a las preguntas concretas, discursos ideológicos o creencias que pudieran estar detrás de lo explícito (Colina, 1994, como se citó en Mena y Méndez, 2009,

p. 2). Lo anterior permitió aportar elementos que enriquecieron el análisis cualitativo por medio del discurso de los participantes y su dinámica.

Al tener el grupo de discusión las características antes mencionadas, en ocasiones el o la investigadora podría tener el riesgo de poseer menos control de la dinámica del grupo, esto si se trabajara de manera individual, por esta razón como se mencionó en la justificación del presente trabajo se hizo con dos investigadoras.

Se consideró válido y confiable este método de recolección de información debido a que se procuró realizar la observación exhaustiva que conlleva y la recolección de la información con la mayor objetividad posible y se solicitó la autorización de cada sujeto para grabar la sesión con el fin de poder revisar posteriormente las respuestas dadas así como la dinámica de grupo, lo que permitió tener una mayor precisión y confiabilidad de las respuestas reflejadas en el presente trabajo. Se pretendió con el uso de esta técnica determinar clara y ampliamente cuales son los factores que pueden predisponer a la población a síntomas compatibles con el Síndrome de *Burnout* y por lo tanto dar respuesta a la pregunta de investigación planteada, haciendo una comparación de los datos obtenidos con la teoría investigada.

Adicionalmente para considerar válida y confiable la información obtenida, se utilizó el método que ha sido esencial según Hernández y Fernández (2010) para las investigaciones con métodos mixtos como la presente, el cual es la triangulación.

Ésta se llevó a cabo triangulando datos de diferentes fuentes, las cuales son: respuestas e información de los y las sujetos en los grupos de discusión, resultados de la investigación teórica realizada y resultados del análisis cuantitativo del MBI.

La triangulación consistió en contrastar las tres fuentes y en base a ello dar resultados del grupo de discusión que tuvieran mayor validez y confiabilidad, además de la ventaja de que “proporciona una visión holística, múltiple y sumamente enriquecedora” (Hernández y Fernández, 2010, pág. 26).

## **4.4 PROCEDIMIENTO**

### **4.4.1 Fases preliminares**

#### **Fase 1**

Esta fase consistió en un primer acercamiento con la institución elegida para el presente trabajo. Inicialmente se contactó con el experto en la materia que se deseaba abordar a lo interno del Banco Nacional. El objetivo de este contacto fue solicitar una reunión en la cual se pudo explorar, conocer y definir cuál es la necesidad dentro del contexto actual de la institución en el área de Psicología Laboral, esto con el fin de delimitar el tema principal de la investigación de manera que fuera acorde con su realidad. En este encuentro además del tema se indagó acerca de posibles poblaciones a trabajar.

#### **Fase 2**

Consistió en la recopilación y análisis del material bibliográfico existente acerca del Síndrome de *Burnout*, así como temas asociados. Dentro de esta fase se presentó la necesidad de filtrar toda la información que no tenga que ver específicamente con *Burnout* ya que dentro del material encontrado surgieron múltiples temas similares que se asocian con estrés crónico, o simplemente estrés u otras traducciones que se le da al término y que no son exactamente lo requerido.

#### **Fase 3**

Una vez recopilada la información y tomando en cuenta el contexto institucional se procedió a realizar la delimitación tanto del tema principal de la investigación como de los objetivos a trabajar. Para ello se realizó un segundo acercamiento con el experto en la institución, con el fin de tomar en cuenta su criterio y retroalimentación para luego de esto evaluarlos con el director de la tesis.

#### **Fase 4**

Después de finalizadas las fases anteriores, se solicitaron los permisos para trabajar dentro del Banco Nacional con la población elegida. Este proceso conllevó aproximadamente un mes, ya que se debió solicitar no solamente permisos a la Dirección Corporativa de Desarrollo

Humano sino también al Director de la Zona Comercial correspondiente. Inicialmente se envió una carta firmada por el Director de la tesis dando fe de que el proyecto corresponde a tesis para optar por el grado de Licenciatura en Psicología de la Universidad de Costa Rica. Con esa carta se solicitó al Director de Zona el permiso para trabajar con el personal a su cargo. Una vez aprobada por esta instancia (después de haberles explicado en detalle sobre el proyecto) se dirigió una serie de documentación a la Dirección Corporativa de Desarrollo Humano con el fin de contar con su aprobación final.

### **Fase 5**

Elaboración del anteproyecto: Ya teniendo aprobado los respectivos permisos institucionales se procedió con la elaboración del anteproyecto en el cual se expuso de forma general la propuesta de la tesis a desarrollar con el fin de que la misma fuera revisada y aprobada por la Comisión de Trabajos Finales de Graduación y el respectivo Comité de Ética, tomando en cuenta que es una investigación que trabajó directamente con personas.

#### ***4.4.2 Fases de ejecución***

### **Fase 6**

Posteriormente se aplicó a la población de cajeros (as) de las oficinas que conforman la Zona Comercial #1 el inventario MBI. Para proceder con la aplicación se visitó un total de 60 oficinas donde se le comentó a cada participante sobre la investigación, se aclararon sus dudas personalmente y se les solicitó la colaboración voluntaria para participar en el estudio a través de la firma en el consentimiento informado avalado por el Comité de Ética de trabajos de Investigación de la Universidad de Costa Rica. Dichas visitas, fueron avaladas por las instancias requeridas en el Banco Nacional. Para que las personas tuvieran conocimiento anticipado sobre la investigación que se estaba efectuando, en vista de que es una población bastante grande y ocupada normalmente, se requirió no solamente la intervención de las dos tesieras sino también el apoyo de las jefaturas de cada oficina que se tomó en cuenta. Esto implicó enviar información a cada uno de los y las gerentes para explicarles en qué consistía el proyecto y de esta manera ellos (as) pudieran dar detalles a sus colaboradores (as) a la hora de convocar. Cabe destacar que el MBI fue sistematizado de acuerdo con su protocolo de aplicación (Ver anexo # 1).

### **Fase 7**

Adicionalmente, a las personas con mayor puntaje en la aplicación del Inventario MBI se les consultó sobre su anuencia a participar en un grupo focal. Esto se hizo a través de correo electrónico con una invitación formal y contacto telefónico por parte de las tesoreras con cada cajero (a).

El objetivo de esta técnica de recolección de datos, fue determinar y profundizar en los factores que pudieran predisponer a la presencia y desarrollo de síntomas compatibles con el *Burnout* en los y las sujetos.

Posteriormente debido a que la participación voluntaria de los y las sujetos no alcanzó la cantidad mínima de personas para la realización de un focus group, se procedió a cambiar de estrategia metodológica a nivel cualitativo, por lo que se realizó un grupo de discusión con las 5 personas participantes y se les dio un taller con la información básica acerca del tema y algunas formas y estrategias de afrontamiento. En cada actividad programada las tesoreras intercalaron las funciones de observación y moderación, esto para que el registro de datos fuera lo más objetivo posible y a la vez permitiera posteriormente enriquecer el análisis.

### **Fase 8**

Análisis de datos: Finalizadas las fases 6 y 7 en las que se recopilaron los principales datos que dieron respuesta a la pregunta de investigación, se procedió a analizar los datos obtenidos. Esto se realizó mediante medición estadística a través del programa SPSS (en su versión 20) que permitió obtener los principales promedios relacionados con las escalas del MBI y variables como sexo, edad, años de trabajar en el puesto y en el Banco Nacional. Adicionalmente las respuestas del grupo de discusión directivo, fueron analizadas a través del instrumento Atlas Ti en su versión 5.0.

Luego de que se obtuvieron los datos numéricos importantes, estos fueron comparados con los datos cualitativos recolectados así como con la teoría para poder valorar el cumplimiento de los objetivos de investigación.

## **Fase 9**

Finalmente, posterior a la culminación de este estudio, se realizó una devolución formal a la Dirección Corporativa de Desarrollo Humano del Banco Nacional, con el fin de informar acerca de los resultados obtenidos así como brindar las recomendaciones que se obtuvieron para el afrontamiento institucional de la posible problemática.

### ***4.5 PRECAUCIONES PARA PROTEGER A LOS (AS) PARTICIPANTES***

Se explicó a los y las participantes sobre los objetivos de la investigación, haciendo énfasis en que toda la información que suministraron a través de los Inventarios de Maslach y su participación del grupo de discusión se trató de manera confidencial. Una vez explicado lo anterior, se aclararon las consultas que surgieron.

Un recurso importante de protección a los (las) sujetos, fue otorgarles seudónimos en los casos necesarios, con el fin de poder citarlos en esta investigación y en la devolución formal brindada a la Dirección Corporativa de Desarrollo Humano.

Se predeterminó que en caso de que se identificaran colaboradores (as) con características altamente compatibles con el Síndrome, se solicitaría consentimiento escrito de cada uno (a) para notificar al Departamento de Atención Psicológica del Banco Nacional, con el fin de que se pudiera brindar la intervención que se considere pertinente para el caso específico, siempre y cuando el colaborador (a) así lo deseara.

Se indicó a cada persona participante, sobre su derecho de retirarse del estudio en el momento en que lo considerara conveniente si así lo requería.

## V. DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS

### 5.1 NIVEL CUANTITATIVO: MASLACH BURNOUT INVENTORY (MBI)

Como se mencionó en el apartado anterior, el MBI fue el instrumento utilizado en esta investigación para la obtención de los datos a nivel cuantitativo.

En el mes de marzo 2014 se inició con la visita autorizada por las dependencias correspondientes del Banco Nacional a las diferentes oficinas que conforman la Zona Comercial # 1 (según estructura organizacional expuesta en el marco institucional), la misma se extendió hasta el mes de mayo 2014.

Fueron visitadas un total de 60 oficinas de las 65 que están agrupadas en la Zona mencionada, cuya distribución geográfica puede ser observada en la siguiente figura:

**Figura 8**

#### Distribución geográfica del total de oficinas visitadas



<b>Simbología Provincias</b>		17. Ciudad Colón
	Guanacaste	18. Decosure
	Alajuela	19. Desamparados
	Puntarenas	20. El Alto Guadalupe
	San José	21. Escazú
	Heredia	22. Guadalupe
	Cartago	23. Hatillo
	Limón	24. Heredia N
		25. Heredia 4
		26. La Rivera de Belén
		27. Lindora
		28. Mall Dorado
		29. Mall San Pedro
		30. Moravia
		31. Morazán
		32. Multicentro Desamparados
		33. Multiplaza Escazú
		34. Oficentro La Sabana
		35. OP
		36. Pavas
		37. Plaza Cristal
		38. Plaza Higueroles
		39. Plaza Lincoln
		40. Plaza Rohrmoser
		41. Puriscal
		42. Real Cariari
		43. Sabana
		44. Sabanilla
		45. San Antonio de Coronado
		46. San Francisco de Dos Ríos
		47. San Iridro Heredia
		48. San Joaquín de Flores
		49. San Juan Unión
		50. San Rafael Alajuela
		51. San Rafael Heredia
		52. Santa Ana
		53. Santa Bárbara de Heredia
		54. Santo Domingo
		55. Terramall
		56. Tres Ríos
		57. Urbana
		58. Uruca
		59. Zapote 1
		60. Zapote 2
<b>Simbología Oficinas BNCR</b>		
	1. Acosta	
	2. Alajuelita	
	3. Aserrí	
	4. Avenida Central	
	5. Avenida 10	
	6. Banca premier Escazú	
	7. Barrio México	
	8. Barva de Heredia	
	9. Calle Blancos	
	10. CC Pavas	
	11. CC del Sur	
	12. CC Guadalupe	
	13. CC Paso de las Flores	
	14. CC Tibás	
	15. Concepción de Tres Ríos	
	16. Coronado	

La figura anterior muestra las oficinas visitadas según su ubicación geográfica de acuerdo con su numeración y simbología. Se especifica que 5 oficinas no fueron visitadas por los siguientes motivos:

CC. Plaza América y La Casona de Tibás: Las oficinas se encontraban en remodelación en el momento del estudio.

Belén: No se pudo ajustar el horario y ruta de las investigadoras al horario de esta oficina.

Curridabat: Podían existir sesgos ya que las investigadoras laboraban para esa oficina.

San Pedro: Se visitó la oficina dos veces y sin embargo no estuvo anuente para participar en el estudio.

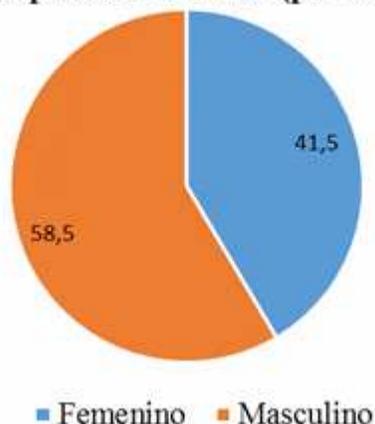
En cada visita las investigadoras intercambiaron dos papeles que fueron fundamentales tanto en el proceso de obtención de la información como posteriormente en el análisis:

- 1) Observación, que incluyó detallar en una bitácora todos aquellos aspectos que según la teoría previamente revisada pudieran ser posibles influencias en el nivel de estrés de los y las participantes. Algunos ejemplos de ello son: interacción con los otros compañeros (as) o jefaturas, ambiente físico ambiental de la oficina, apertura de las jefaturas para realizar el estudio, condiciones ergonómicas, entre otras cosas.
- 2) Explicación y aclaración de dudas, que consistió en aclarar tanto al (la) gerente o encargado (a) de oficina como a los (as) cajeros (as) el motivo por el cual se estaba realizando el cuestionario MBI y el estudio en general (cabe destacar que algunos (as) gerentes no estaban enterados a pesar de los correos electrónicos previamente enviados), aclarar sus dudas antes, durante y después de la aplicación del instrumento así como entregar para su respectiva firma el consentimiento informado a cada participante.

En la aplicación de este instrumento se tomaron en cuenta los criterios de inclusión planteados en la selección de la muestra de esta investigación, por lo que se realizó la misma tanto a hombres como a mujeres siempre y cuando tuvieran más de un año de laborar en el puesto de cajero (a) y su edad estuviera entre 20 y 55 años. Aquellas personas que por alguna razón llenaron el cuestionario y no cumplían con dichas características fueron descartadas para el análisis de resultados.

La participación fue de un total de 204 personas voluntarias de las cuales 119 fueron hombres y 85 mujeres. En la siguiente gráfica se puede observar la distribución porcentual de los mismos:

**Figura 9**  
**Distribución gráfica por sexo de los y las participantes**  
**en la aplicación del MBI (porcentajes)**



Las figuras 8 y 9 muestran la cantidad total de cajeros (as) que participaron así como sus equivalentes porcentuales. Se puede notar que hubo más participación de hombres que de mujeres, esto se debe a que se tomó la muestra independientemente de su sexo, fue voluntaria y puede que la población tenga más colaboradores del sexo masculino.

Cabe mencionar que el total de Cajeros(as) existentes en la Zona Comercial 1 es de 444, por lo cual la muestra efectiva corresponde al 45,9% del total de la población de colaboradores(as) de cajas, haciendo énfasis que de ese total solo se tomó en cuenta a quienes cumplían con los criterios de inclusión.

Después del proceso de recolección de datos mencionado anteriormente, se procedió a analizar y calificar cada instrumento según los parámetros establecidos en el Maslach *Burnout* Inventory (MBI) que fueron expuestos en la metodología de esta investigación.

Cada cuestionario fue calificado en las tres dimensiones o categorías por aparte que mide el MBI, sumando el puntaje total de las respuestas de los participantes que correspondieran a esa categoría. Seguidamente se detallan las mismas:

- Cansancio emocional: Preguntas números 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 y 20.
- Despersonalización: Preguntas números 5, 10, 11, 15 y 22.
- Realización personal: Preguntas números 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 y 21.

De dicha manera, se pudo conocer por medio de esta herramienta los niveles de cansancio emocional, despersonalización y realización personal de los y las participantes y analizarlos según los puntos de corte establecidos también en la calificación del MBI, los cuales se visualizan a continuación:

**Figura 10**  
**Puntajes de referencia para calificación de MBI**

Puntos de corte según Maslach <i>Burnout Inventory</i>	
Escala	Punto de corte
Cansancio emocional	Más de 33 puntos
Despersonalización	Más de 20 puntos
Realización personal	Menos de 33 puntos

La figura muestra los puntajes de referencia que emplea el MBI para considerar si alguno de los tres factores se considera alto. En caso de que los 3 sobrepasaran los puntos de corte expuestos, se puede decir que la persona se encuentra en Síndrome de *Burnout*.

Una vez obtenidas dichas calificaciones se procedió a obtener el promedio general de cada categoría por oficina, con el fin de poder observar en cuales oficinas se presentaron puntajes promedios más cercanos, iguales o superiores a los puntos de corte y ver de esta manera, cuales oficinas podrían ser más vulnerables o estar más cercanas a que sus cajeros (as) presenten el Síndrome. Los promedios obtenidos se detallan en la siguiente página.

**Figura 11 (Parte 1)**  
**Puntajes promedio obtenidos por oficina para cada escala de medición**  
**del MBI según sector estratégico al que pertenecen**

<b>Puntajes promedio obtenidos por oficina para cada escala de medición del MBI</b>			
<b>Oficina</b>	<b>Cansancio</b>	<b>Despersonalización</b>	<b>Realización Personal</b>
Acosta	15,5	3	32,8
Alajuelita	14	3	40
Aserri	16,5	4	45
Avenida Central	17,3	7,3	34,8
Avenida Diez	24	9,4	37
Banca Premier Escazú	20	1	38
Barrio México	11,5	0	37
Barva De Heredia	17,3	2,3	44
Calle Blancos	29,3	4,3	33,7
CC De Pavas	21,3	4,8	38,5
CC Del Sur	12,5	5,8	37
Cc Guadalupe	6	3,7	41,7
CC Paseo De Las Flores	21,7	11,7	38,3
Cc Tibás	11	2,5	41,5
Concepción De Tres Ríos	15	4	38,5
Coronado	10,8	3,3	39,3

**Figura 11 (Parte 2)**  
**Puntajes promedio obtenidos por oficina para cada escala de medición**  
**del MBI según sector estratégico al que pertenecen**

<b>Puntajes promedio obtenidos por oficina para cada escala de medición del MBI</b>			
<b>Oficina</b>	<b>Cansancio</b>	<b>Despersonalización</b>	<b>Realización Personal</b>
Ciudad Colon	16	5,3	38,3
Decosure	18,7	2	40,3
Desamparados	22	8,8	33
El Alto Guadalupe	8	5,3	37
Escazú	15,5	5	36
Guadalupe	11,2	1,6	38,2
Hatillo	19,5	7	37
Heredia N	18,9	3,4	41,1
Heredia4	17,2	2,7	34,7
La Ribera De Belén	18,6	4,2	38,8
Lindora	20	12,3	40,7
Mall Dorado	12	0,3	42,7
Mall San Pedro	10,3	6	38
Moravia	24,3	6	33
Morazán	11,4	1,6	42,4
Multicentro Desamparados	8	2	33
Multiplaza Escazú	4,5	3	41
Oficentro La Sabana	19	8,5	41
OP	19,8	5,5	35,7
Pavas	14,3	5,5	35,8
Plaza Cristal	7,5	7	35,5
Plaza Higueroes	25,7	2	44,3
Plaza Lincoln	14,5	4,5	37,5
Plaza Rohrmoser	17,3	3	40,3
Puriscal	12	4,8	41,3
Real Cariari	17,3	5,3	34
Sabana	16	3	41,5
Sabanilla	17,3	2	42,3
San Antonio De Coronado	18,3	8,7	34
San Francisco De Dos Ríos	6,5	5	46,5
San Isidro De Heredia	15	2,7	41

**Figura 11 (Parte 3)**  
**Puntajes promedio obtenidos por oficina para cada escala de medición**  
**del MBI según sector estratégico al que pertenecen**

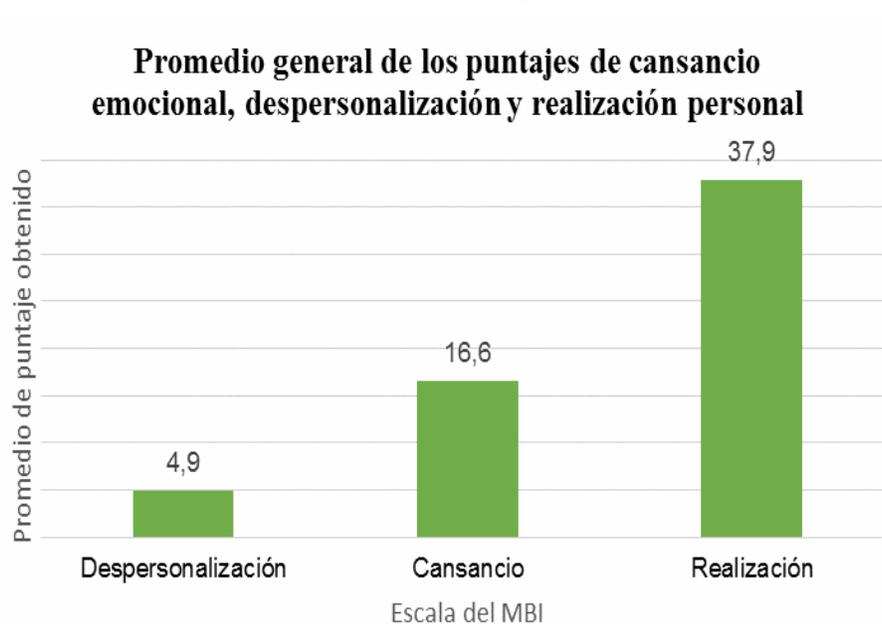
<b>Puntajes promedio obtenidos por oficina para cada escala de medición del MBI</b>			
<b>Oficina</b>	<b>Cansancio</b>	<b>Despersonalización</b>	<b>Realización Personal</b>
San Joaquín De Flores	23	0	31
San Juan Unión	20,3	13,3	35,8
San Rafael De Alajuela	22	4,3	38,5
San Rafael Heredia	20,5	7,5	37,5
Santa Ana	6	5	43,3
Santa Bárbara De Heredia	18	2	42
Santo Domingo	22,2	6	39,4
Terramall	23,5	6,5	27
Tres Ríos	13,3	2,3	43
Urbana	13,8	4,2	35,2
Uruca	16,8	7	33,5
Zapote1	9	5,5	39
Zapote2	18	6,4	38,6

Nota: La abreviatura C.C. se refiere a Centro Comercial

La figura muestra los puntajes promedio obtenidos por oficina en cada uno de los factores de medición del MBI. Será analizada en el siguiente apartado tomando en cuenta los puntos de corte que el instrumento aporta.

De los datos obtenidos y sintetizados en el cuadro anterior se pudo obtener un puntaje promedio para cada una de las variables medidas por el MBI, el cual brinda información valiosa ya que se evidencia que en términos generales ninguna de las variables está sobrepasando su punto de corte o límite. Se muestran dichos puntajes en la siguiente gráfica:

**Figura 12**  
**Promedio general de los puntajes de realización personal,**  
**cansancio emocional y despersonalización**

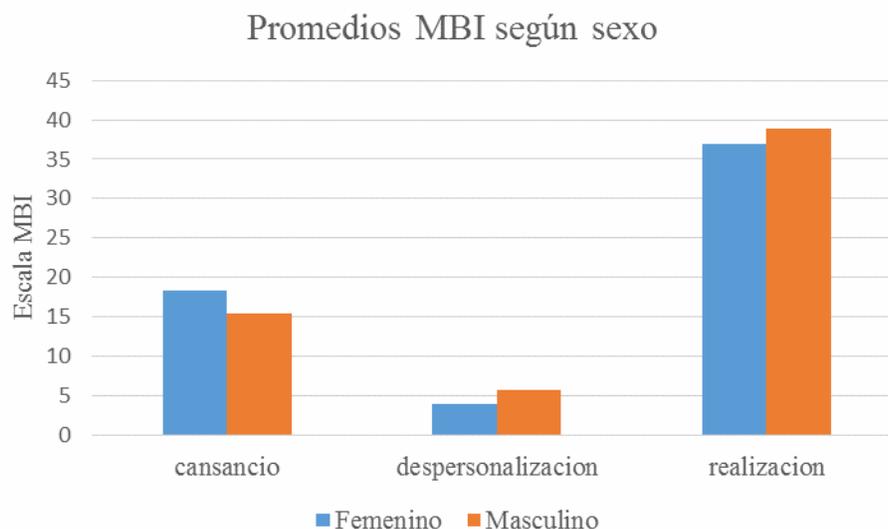


Los datos de la figura anterior fueron obtenidos al promediar el total de calificaciones obtenidas por los y las participantes de las 60 oficinas del BN contempladas en el MBI.

En línea con lo anterior tomando en cuenta los datos obtenidos y expuestos en este apartado, se procedió a realizar cruce de las variables que contempla el MBI (Realización Personal, Cansancio y Despersonalización) con otras tomadas en cuenta al momento de su aplicación: sexo, edad, cantidad de años de trabajar en cajas y cantidad de años de trabajar en el Banco Nacional. Esto para analizar si alguno de estos factores era influyente en el nivel de estrés y para obtener más información del tema en estudio relacionada con las características particulares de los y las sujetos de investigación. Las figuras que proceden muestran los promedios obtenidos del MBI según dichos cruces:

A continuación se grafican los promedios obtenidos en cada una de las variables del instrumento MBI según la variable sexo:

**Figura 13**  
**Promedios MBI según sexo**



Se puede observar en las figuras anteriores que el puntaje promedio de despersonalización en hombres es de 5,62 mientras en mujeres de 3,95. Por su parte la realización personal obtenida en hombres es de 38,82 y en mujeres de 37,01 y finalmente el cansancio emocional obtenido en hombres fue un puntaje promedio de 15,45 mientras que en mujeres 18,4. Dichos resultados serán analizados en el siguiente apartado en comparación con los puntos de corte que establece el MBI.

Seguidamente se muestra el cruce de variables entre los promedios obtenidos en la aplicación del MBI, con la variable rango de edad de los sujetos:

**Figura 14**  
**Promedios MBI según grupos de edad**

MBI	Edades			Total
	De 20 a 30 años	31 a 40 años	41 a 54 años	
Cansancio Emocional	17,21	16,17	15,29	16,67
Despersonalización	5,52	4,13	3,93	4,93
Realización Personal	37,02	39,30	40,25	38,07

En la siguiente figura se muestran los resultados obtenidos de cruzar las variables obtenidas del MBI, con los rangos de tiempo de trabajar en el puesto de cajas.

**Figura 15**

<b>Promedios de MBI según años de trabajar en el puesto de cajas</b>						
<b>MBI</b>	<b>Años de trabajar en cajas</b>					<b>Total</b>
	<b>De 1 a 5</b>	<b>De 6 a 10</b>	<b>De 11 a 15</b>	<b>De 16 a 20</b>	<b>De 21 a 25</b>	
Cansancio Emocional	16	<b>16,98</b>	19,5	16,2	15,4	16,67
Despersonalización Realización	<b>5,09</b>	5,08	4,35	3,6	4	4,93
Personal	<b>37,82</b>	38,15	38,12	41	40	38,07

La figura muestra los promedios de las escalas del MBI en comparación con los años de servicio que los y las sujetos de investigación hayan brindado en el puesto de cajas. Se resaltan los que están más cercanos a los puntos de corte, como se puede observar estos son quienes tienen entre 1 a 10 años de estar en dicho puesto.

Finalmente, también se realizó el cruce que muestra los promedios obtenidos del MBI, con los rangos de tiempo de trabajar para el Banco Nacional. A continuación se muestra el detalle:

**Figura 16**

<b>Promedios de MBI según años de trabajar en el BN</b>								
<b>MBI</b>	<b>Años de trabajar en BN</b>							<b>Total</b>
	<b>De 1 a 5</b>	<b>De 6 a 10</b>	<b>De 11 a 15</b>	<b>De 16 a 20</b>	<b>De 21 a 25</b>	<b>De 26 a 30</b>	<b>De 31 a 34</b>	
Cansancio emocional	16,23	16,61	17,92	16,38	13,5	<b>22,25</b>	18,5	16,67
Despersonalización Realización	5,07	5,14	3,67	4,69	4,25	<b>6,25</b>	<b>6,25</b>	4,93
personal	37,53	38,3	38,79	38,46	40,5	<b>35,75</b>	40,25	38,07

La figura muestra los promedios de las escalas del MBI en comparación con los años de servicio que los y las sujetos de investigación hayan brindado al Banco Nacional. Se resaltan los que están más cercanos a los puntos de corte, como se puede observar estos son quienes tienen entre 26 y 30 años de trabajar para el BN.

Finalmente, una vez expuestos los resultados de la recolección de datos a nivel cuantitativo, procedemos a detallar el proceso mediante el cual se obtuvieron los datos cualitativos.

## **5.2 NIVEL CUALITATIVO: GRUPO DE DISCUSIÓN Y TALLER**

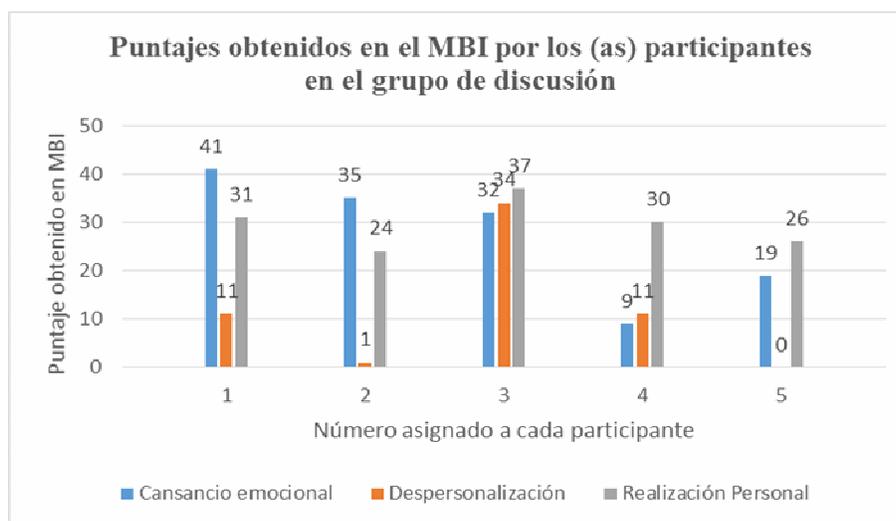
Como técnica de recolección de datos en este punto se utilizó el grupo de discusión que fue acompañado de un taller que se realizó con el objetivo de devolver a los y las participantes información referente al tema estudiado que pudiera ser de utilidad en sus vidas y desempeño laboral.

Para seleccionar a los participantes de este grupo, se tomaron como referencia los resultados obtenidos de la calificación del MBI, convocando a aquellas personas que tuvieran puntajes en las tres escalas de medición (despersonalización, cansancio emocional y realización personal) más cercanos a los puntos de corte, lo cual era un indicativo de estar en niveles de estrés elevados según el instrumento. Además de mantener los criterios de inclusión planteados inicialmente los cuales eran: tener más de un año de laborar en el puesto de cajas y ser parte de la Zona Comercial # 1 del Banco Nacional

Para dicha convocatoria, se diseñó una invitación (ver anexo #7) que fue enviada por correo electrónico a 20 personas seleccionadas, de las cuales voluntariamente participaron 5 (3 mujeres y 2 hombres).

Los puntajes obtenidos en cada escala por estas 5 personas asistentes se detallan a continuación:

**Figura 17**  
**Puntajes obtenidos en el MBI por los (as) cajeros (as)**  
**asistentes al grupo de discusión**



La figura detalla los puntajes obtenidos en la calificación del MBI, por las personas que asistieron al grupo de discusión, los cuales fueron las bases para elegirlos como participantes.

El grupo de discusión y taller se llevó a cabo el día sábado 21 de junio del 2014 en la sala de sesiones de la oficina del Banco Nacional de Curridabat, debido a que no es permitido retirar a los colaboradores (as) de sus funciones en la jornada laboral, lo cual se considera un motivo que pudo haber afectado la participación ya que los y las participantes debieron movilizarse hasta la oficina mencionada en un día libre sin remuneración alguna.

La actividad estuvo dirigida por las investigadoras y se dividió en dos partes: un grupo de discusión antes del refrigerio principal y posterior a él un taller; ambos con gran participación activa de los y las asistentes.

Para efectos de comprensión del análisis que se realizará en el siguiente apartado se detallan a continuación los objetivos y actividades planteadas para su cumplimiento, así como la síntesis de información brindada por los y las participantes:

Figura 18

## Detalle de objetivos y actividades realizadas en el grupo de discusión

Actividad	Objetivo	Detalle de la actividad
Presentación y encuadre	Realizar un encuadre sobre los objetivos generales del grupo de discusión y taller, así como del proyecto de investigación	Bienvenida. Presentación de las facilitadoras. Breve descripción de lo que se va a hacer y espacio para preguntas si así lo necesitan. Consentimiento informado para grabación de Audio.
Dinámica de presentación de los y las asistentes	<p>Conocer cuáles son las principales formas de afrontamiento del estrés que poseen los y las participantes.</p> <p>Identificar qué situaciones afectan el nivel de estrés de los participantes y sus repercusiones a nivel físico en el cuerpo.</p>	Entregar a los participantes dos papelitos de distintos colores. En el color 1 deben anotar alguna situación o circunstancia en la que consideren que les afecta el estrés a nivel físico para pegarlo luego en una silueta de un cuerpo humano recortado, en la parte del cuerpo donde creen que se deposita su estrés. Posteriormente en el color 2 deben anotar alguna forma en que ellos y ellas han afrontado el estrés, o bien un método que consideren tener en sus manos para afrontar el estrés que enfrentan día a día. Este último lo deben pegar también en las manos de la silueta, una vez que se estén presentando. Cuando ya tienen escritos los papelitos algún (a) voluntario (a) empieza a presentarse diciendo su nombre, oficina y además que les motivó a venir al grupo? Se finaliza haciendo un breve cierre de que efectivamente ya ellos (as) adelantaron gran parte de lo que es el estrés y que podemos ver que repercute en muchas áreas. Se da pie a la siguiente actividad
<b>FASE DE GRUPO DE DISCUSIÓN: RECOLECCIÓN DE DATOS PARA LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN</b>		
Video	<p>Concientizar a los participantes (as) sobre las manifestaciones del estrés.</p> <p>Mostrar visualmente a los participantes como opera el estrés a nivel</p>	Explicación breve para introducir el video que trata sobre las manifestaciones del estrés y la forma en que opera cerebralmente en el organismo.

	del sistema nervioso	
Comentarios del video	<p>Indagar sobre los sentimientos y percepciones respecto al estrés elevado de los y las participantes</p> <p>Identificar algunas formas de afrontamiento que conozcan los y las participantes</p>	Se pregunta a los y las participantes si en algún momento se han sentido como el personaje del video. Además se comenta en términos generales qué es el <i>Burnout</i> y cómo después de un estrés prolongado se puede llegar a eso, haciendo relación de esto con el video visto. Se pregunta a los participantes cómo creen que pueden enfrentarse las situaciones vistas.
Juego de roles	<p>Identificar los factores que los y las participantes consideran que predisponen a las personas a tener estrés crónico.</p> <p>Llevar a los participantes a generar soluciones a situaciones estresantes</p>	Se hacen varias dramatizaciones de diferentes situaciones de estrés, en donde los y las participantes representan una situación que escojan ya sea a nivel laboral/ físico ambiental en el trabajo, personal o familiar. Luego se hacen preguntas sobre ¿qué sintieron? ¿Qué les llevó a escoger el tema que representaron? ¿Cómo se sintieron representándolo? Entre otras cosas que ellos expresen libremente.
Ronda de preguntas generadoras	<p>Recabar cualquier dato relevante para los objetivos de investigación que permita ampliar la información obtenida hasta el momento.</p> <p>Identificar los factores que los y las participantes consideran influyentes en su estrés en relación con el Banco Nacional y sus puestos de trabajo.</p>	Se inicia conversando sobre el juego de roles expuesto anteriormente. Luego se hace una conversación libre pero siempre guiada por las investigadoras en la que se conversa sobre qué es el estrés y qué no es, y se van abarcando las preguntas que las investigadoras consideran pertinentes de temas que no hayan sido tocados a lo largo del grupo de discusión. Dichas preguntas se exponen en la siguiente figura con una síntesis de las respuestas brindadas.
<b>FASE DE TALLER Y RETROALIMENTACIÓN</b>		
Técnica de respiración diafragmática y respirar hondo	- Brindar técnicas de afrontamiento sencillas y de	Se pasa a los y las participantes a otro sector más cómodo para realizar la respiración. Se dan instrucciones específicas y se practica como respirar

	fácil aplicación a los y las asistentes.	con el diafragma además se ejemplifica cómo hacer respiración honda viendo el folleto que se les entregó a cada uno (a).
Técnicas de relajación rápida y respiración con auto-instrucciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar a los y las participantes sobre algunas otras técnicas mediante las cuales pueden enfrentar el estrés diario.</li> <li>- Practicar las técnicas aprendidas</li> </ul>	Se explican y practican ambas técnicas, aprendidas a lo largo de la formación en Psicología.
Técnicas cognitivas: Pensamientos irracionales (TRE) y Auto-instrucciones de afrontamiento positivo  Otras estrategias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dotar a los participantes de información sobre algunas técnicas cognitivas existentes.</li> </ul>	<p>Se explican y practican en grupo la técnica de Terapia Racional Emotiva y las Auto.Instrucciones de afrontamiento positivo.</p> <p>Se explican brevemente algunas estrategias existentes para que los y las cajeras puedan si desean luego investigar más a fondo, tales como ejercicio, alimentación, técnicas de meditación, entre otras.</p>
Relajación Progresiva de Jacobson	-Enseñar y practicar con los y las asistentes la técnica de relajación progresiva de Jacobson	Se guía a los y las asistentes a realizar la relajación indicada para finalizar y cerrar relajándose.
Cierre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agradecer a los y las participantes</li> <li>- Entregar certificados de participación a los y las participantes</li> </ul>	<p>Se da un agradecimiento por la participación y se da espacio para observaciones y comentarios que quieran expresar las personas.</p> <p>Se entregan los certificados de participación.</p>

Después de haber realizado lo anterior, se procedió a hacer la transcripción con base en la grabación autorizada por los y las asistentes, con el fin de poder analizar detenidamente las respuestas obtenidas. Este análisis se realizó haciendo una síntesis de la información brindada por los y las participantes, así como también exportando la transcripción al programa Atlas Ti, tal como se mencionó en la metodología, en el que se categorizaron las respuestas de acuerdo con la información bibliográfica recabada, según se detalla más adelante. La síntesis de datos obtenidos en el grupo de discusión se muestra en la siguiente figura:

**Figura 19**

**Síntesis de información obtenida a través del grupo de discusión**

<b>Preguntas (realizadas a través de las actividades del grupo de discusión)</b>	<b>Respuestas (Síntesis de lo que expresaron los y las participantes)</b>
Síntomas del estrés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dolor de cabeza</li> <li>- Migraña</li> <li>- -Gripe</li> <li>- -Dolor de cuello y espalda</li> <li>- Cólera manifestada en acciones como llorar, temblar, vomitar</li> <li>- Gastritis</li> <li>- Presión Alta</li> <li>- Brotes en la piel</li> <li>- Trastorno hormonal</li> <li>- Hambre</li> <li>- -Bloqueos mentales</li> <li>- Mal humor</li> </ul>
Estrategias de afrontamiento actuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acostarse a descansar</li> <li>- Manejar</li> <li>- Respirar profundo</li> <li>- Hablarlo con otras personas familiares o amigos</li> <li>- Salir a comer</li> <li>- Ir al cine</li> <li>- Ir de compras</li> <li>- Escuchar música</li> <li>- Delegar los problemas con los clientes al gerente</li> <li>- Cambio de actitud</li> </ul>
Comentarios acerca de su vida personal acerca de video acerca del funcionamiento del estrés en el organismo y sus efectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desgaste por cosas que no ameritan</li> <li>- Darle mucha mente a las cosas (pensamientos repetitivos)</li> <li>- Dificultades para dormir</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frustración</li> <li>- Consecuencias negativas a nivel familiar</li> <li>- Dificultades en la relación con las jefaturas</li> <li>- Altercados con clientes</li> <li>- Consecuencias negativas a nivel espiritual, mental, físico y laboral</li> <li>- Existen factores que dependen de terceras personas</li> <li>- Búsqueda de apoyo en jefaturas</li> <li>- Poca valoración por parte de las jefaturas con respecto al trabajo realizado</li> </ul>
Juego de Rol acerca de ejemplos de situaciones estresantes, situación libre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención de un cliente molesto porque para su trámite requiere una autorización por parte de la jefatura.</li> </ul>
Opciones de afrontamiento y comentarios acerca a las situaciones planteadas en el juego de rol	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicarle a la supervisora</li> <li>- Se manifiesta frustración al haber factores fuera del alcance para resolverle al cliente</li> <li>- Dificultad para criticar las directrices del Banco ante los clientes</li> <li>- Tomar como personales los comentarios realizados por parte de los clientes</li> </ul>
Acciones individuales y al alcance que se podrían realizar para mejorar la calidad de vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No hacer las cosas más grandes de lo que son</li> <li>- Buscar la soledad o el alejamiento en los momentos de mal humor</li> <li>- Tener una forma de ser congruente en todos los ámbitos</li> <li>- No dar importancia a las cosas que no lo merecen</li> <li>- Buscar el lado positivo de las cosas</li> <li>- Tener satisfacción de ayudar a las personas</li> <li>- Mantener buenas relaciones entre compañeros</li> <li>- Fijarse objetivos que cumplir</li> </ul>
En una palabra algo que el Banco pudiera cambiar para mejorar la calidad de vida de sus colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparencia</li> <li>- Cadena Valor</li> <li>- Consideración por parte de las jefaturas</li> <li>- Factor humano</li> <li>- Motivación</li> <li>- Ergonomía</li> </ul>

Cada respuesta detallada que hicieran los y las participantes o bien comentario que aportara a los objetivos de la investigación fue incluida dentro de un esquema organizativo a nivel del procesador de datos cualitativos Atlas Ti, con el fin de poder hacer un análisis más completo y ordenado de los datos. Por este motivo se organizó a lo interno del programa la información según se amplía:

- Familias de códigos:

1. Desencadenantes: Definidos para la operacionalización correspondiente como aquellos estresores que perciben los trabajadores (as) en su ambiente laboral de forma crónica.

2. Facilitadores: Como las causas que influyen en el síndrome de *Burnout* a nivel del individuo.

- Códigos:

- 1.1. Ambiente físico: Principalmente condiciones infraestructurales, ergonómicas y de seguridad en el trabajo.

- 1.2. Contenidos del puesto: Demandas que conlleva la realización del trabajo diario.

- 1.3. Desarrollo de carrera: Posibilidad de crecimiento profesional.

- 1.4. Claridad de rol: Congruencia entre las diferentes labores del puesto.

- 1.5. Relaciones trabajo-familia: Estresores del trabajo que afectan la relación que hay entre trabajo y familia.

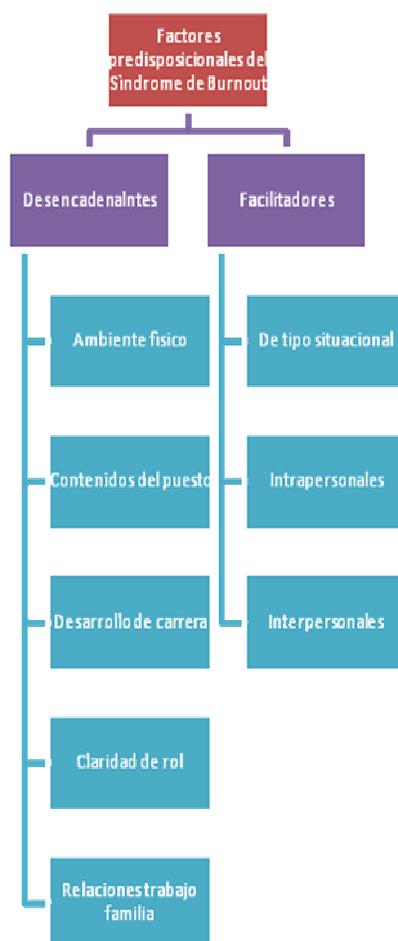
- 1.1 De tipo situacional: Condiciones demográficas como sexo y edad, entre otras.

- 1.2 Intrapersonales: Tipo o características de la personalidad y estrategias de afrontamiento utilizadas.

- 1.3 Interpersonales: Tipo de interacción con los clientes, otros compañeros y jefaturas, así como lapso e intensidad de contacto con los usuarios.

En un mapa de conceptos dicha categorización en familias de códigos se puede ver según la siguiente figura:

**Figura 20**  
**Categorización realizada para procesamiento de datos cualitativos en Atlas Ti**



La figura muestra la organización realizada según familias de códigos y códigos para el análisis de información con el instrumento de apoyo para analizar datos cualitativos Atlas Ti.

En línea con la categorización y operacionalización explicada anteriormente se obtuvieron resultados importantes que se traslaparon tanto con la teoría como con la obtención de datos a nivel cuantitativo, entre los principales para dar respuesta a la pregunta de investigación se encuentran:

De las familias llamadas desencadenantes y facilitadores, la que más sobresalió por su “grounded” (cantidad de veces que se repetía un código) y su “density” (cantidad de vínculos que tenían los códigos) fue la de facilitadores. Esto quiere decir (visualizándolo en el esquema de la figura #20), que hay más aspectos intrapersonales e interpersonales que otros de tipo desencadenantes y de carácter externo como los asociados al ambiente físico o laboral por ejemplo.

Siempre tomando en cuenta el esquema de clasificación anterior y el análisis con “grounded” y “density” se obtuvo que hay una predominancia en las respuestas de los y las sujetos que apunta a asociar características propias de los mismos y relaciones con clientes y jefaturas como los principales factores predisposicionales de tipo personal que representan según la teoría un riesgo de padecimiento de *Burnout*. Aunado a esto, de dichas características personales sobresalen: conductas ansiosas, búsqueda de motivación extrínseca y pensamientos negativos principalmente.

Al realizar el análisis de contenidos del puesto de la misma manera, se puede constatar que el común denominador en cuanto al tema se refiere al riesgo que el mismo tiene por manejar dinero y por la exigencia que implica a nivel de servicio al cliente.

Desencadenantes como ambiente físico o desarrollo de carrera mostrados en el esquema, no tuvieron relevancia en los resultados obtenidos ya que la mención de estos fue mínima o nula. Mientras que por su parte las relaciones trabajo - familia aunque no es de las que poseen mayor “grounded” si se halló suficiente densidad para obtener que dicha interacción es dialéctica, afectándose mutuamente.

Finalmente, pasando a los facilitadores aquellos intrapersonales e interpersonales fueron los más mencionados y asociados a aspectos que se relacionan con las estrategias de afrontamiento, las redes de apoyo y relaciones con superiores.

Lo anterior se puede observar de manera resumida en la siguiente figura:

**Figura 21**

**Resumen de factores predisposicionales encontrados en la Población**

<b>FACTORES PREDISPOSICIONALES ENCONTRADOS EN LA POBLACIÓN ESTUDIADA</b>	
<b>1. Factores físico-ambientales</b>	- No hubieron resultados determinantes en esta área
<b>2. Factores laborales</b>	- Percepción de falta de apoyo de las jefaturas - Contenidos del puesto: riesgo económico, monotonía y exigencia de rapidez y excelencia - Trato con los clientes - Desarrollo de carrera
<b>3. Factores familiares</b>	- Dificultades a lo interno de la familia que no pueden ser desligadas del entorno laboral
<b>4. Factores personales</b>	- Características individuales: ansiedad, miedo al futuro, pensamientos negativos y afrontamiento inadecuado de situaciones estresantes. - Búsqueda de bienestar y motivación extrínseca - Actitud predispuesta negativamente - A nivel interpersonal: percepción de falta de apoyo social y falta de claridad y transparencia en la comunicación

Dichos resultados serán ampliados, ejemplificados y contrastados con la teoría en el siguiente apartado, procurando validar los mismos a través del método de triangulación de la información, como se explicó en la metodología del presente trabajo.

## VI. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El siguiente análisis e interpretación de datos se basó en la información expuesta en el apartado anterior denominado “Descripción de Resultados”. Lo que se expondrá a continuación está sustentado en la triangulación de la información obtenida tanto de la teoría consultada como de la recolección de los datos cuantitativos a través del MBI y cualitativos por medio de la técnica de grupo de discusión.

Cabe destacar nuevamente que la información que brindaron los y las participantes de dicho grupo fue procesada mediante el instrumento de análisis de datos cualitativos “Atlas Ti”, haciendo una categorización de respuestas mediante familias de códigos, códigos, memos y citas; así como analizando dichas categorías de acuerdo con el “Grounded” (cantidad de veces que se repetía un código en los datos que estaban siendo analizados) y la “Density” (cantidad de vínculos que tenían los códigos).

Para efectos de la presente discusión y una mayor comprensión, se categorizan los principales factores predisposicionales de la presencia y desarrollo de síntomas compatibles con el Síndrome de *Burnout* en desencadenantes y facilitadores.

Según los resultados obtenidos, en términos generales se encontró que en la población estudiada hay más factores predisposicionales de tipo facilitadores que de tipo desencadenantes. Esto quiere decir que existe un mayor peso de las causas intrapersonales e interpersonales que de los estresores crónicos que perciben los sujetos en su ambiente laboral.

Para iniciar dando respuesta a los objetivos específicos planteados se deben mencionar los factores predisposicionales de tipo personal, ya que según los datos obtenidos tanto en la aplicación del MBI como en el análisis de la información obtenida a través del grupo de discusión, los aspectos de mayor incidencia en el desarrollo y mantenimiento de niveles altos de estrés en la población están relacionados con características propias de cada sujeto y sus relaciones personales y profesionales.

Cabe destacar que según Montoya y Moreno 2012:

El síndrome de burnout si bien se desarrolla en un contexto organizacional, es individual y ello ya implica la existencia de factores de riesgo que llegan a activarse (ya sea para posibilitar su aparición por las estrategias de afrontamiento que se asumen o evitar su desarrollo, cuando hay *engagement*) en contextos laborales donde hay presencia de alta carga laboral, bajas recompensas por el oficio llevado a cabo y ambientes laborales en los que no se posibilita la participación para la toma de decisiones” (p. 206).

A nivel intrapersonal se encontró que algunas características individuales tales como la ansiedad, el miedo por lo que va a suceder, la forma negativa de pensar y afrontar las situaciones estresantes, entre otras cosas, influyen de forma importante en sus niveles de estrés. Algunas respuestas de los (as) participantes que ejemplifican esta afirmación son:

*“A nivel general verdad, no solo como cajera me cuesta mucho manejar el estrés, me estreso a veces por muchas cosas que talvez no lo ameritan tanto”.*

*“Ese es un problema que yo si tengo que le doy mucha mente a las cosas, si yo no tengo clientes yo le estoy haciendo mente a las cosas de la casa, a las cosas de la u o así, no dejo descansar al cerebro, siempre estoy como pensando en las cosas que me generan estrés en vez de pensar en las cosas que lo podrían relajar a uno”.*

*“Yo como decía la compañera hago un burumbún de cualquier cosa y eso es un defecto mío y yo ya lo hice un problema y pienso: esto va a ocasionar esto, y toque de lado las otras cosas”.*

*“Por ejemplo, a veces el jefe me dice: ahora en la tarde viene a hablar de algo, y yo pienso: uy que hice, uy me va a regañar y ya seguro un cliente se quejó de mí, y luego al rato cuando uno llega no es nada, pero ya pasó todo el día pensando”.*

En los ejemplos expuestos se puede identificar cómo los aspectos anteriormente mencionados podrían estar asociados con el tema en estudio e inclusive no teniendo control de los mismos, llegar a dificultar la realización del trabajo con serenidad.

En línea con lo anterior y tomando en cuenta lo expuesto en la teoría por Montoya y Moreno (2012), hay aspectos personales o condiciones internas de cada individuo que pueden activarse frente a las demandas laborales.

Así, algunos sujetos son más vulnerables que otros a desarrollar el Síndrome de Burnout, pues ello depende en parte de las estrategias cognitivas que se tengan para resolver los problemas, del tipo de ejercicio profesional y del desarrollo de factores de resistencia o de protección que se encuentran inextricablemente ligados a las variables individuales, como el tipo de personalidad y constructos o rasgos de la misma. (p. 212).

Una parte del relato de una participante que podría ejemplificar lo expuesto por Montoya y Moreno (2012) es la siguiente:

*“... Pero por qué no alguien le da la cara a Costa Rica, de que tenemos que cobrar y tengo que ser yo que le diga al cliente para que digan que yo soy una sin vergüenza ladrona como si la comisión me la fuera a dejar yo. Entonces hay veces que hay tantos factores que no están en las manos de uno que después uno se siente frustrado. Entonces uno dice como bueno, que gano yo con tratar de*

*cambiar mi manera de ser y tratar de relajarme si la sociedad entera está confabulada en contra de uno”.*

Se puede percibir tanto en el extracto anterior como en varias respuestas de los y las sujetos de investigación, que es reiterativo resaltar los comentarios negativos o malos tratos por parte de los clientes hacia ellos (as), quienes lo toman como algo personal siendo más bien parte de sus responsabilidades como trabajadores (as) dentro de una institución que tiene sus procedimientos y reglamentos. Según la teoría revisada, esto predispone a los (as) individuos (as) a tener condiciones de estrés prolongado. Adicionalmente, en la cita se puede identificar una tendencia a buscar el bienestar propio en fuentes externas y no con recursos propios, lo cual fue mencionado por los cajeros (as) en varias ocasiones durante el proceso de aplicación del Inventario MBI.

Al respecto, Hernández y Dickinson (2006) como se citó en Montoya y Moreno (2012) mencionan que, el control de las emociones y el locus de control interno son variables de la personalidad que pueden resultar protectoras frente a la posibilidad de desarrollar *Burnout*, por lo que haber identificado en varias ocasiones locus de control externo podría hablarnos de una vulnerabilidad en la población que puede resultar un factor predisposicional importante.

Por otra parte, siempre a nivel intrapersonal, las estrategias de afrontamiento que tienen los cajeros (as) frente a las situaciones que pueden resultar estresantes dentro y fuera de su trabajo, tienen un papel trascendental en la prevención del acercamiento al Síndrome de *Burnout*.

Según Gil Monte, 2003 como se citó en Montoya y Moreno (2012) “el tipo de estrategias de afrontamiento que utiliza una persona para hacer frente a situaciones estresantes a nivel laboral, posibilitará o no la presencia del síndrome”. Y es que según Mischel 2004, como se citó en Montoya y Moreno 2012, estas estrategias están estrechamente ligadas con la personalidad. Dichos autores, además amplían estas afirmaciones citando a Baron y Kenny 1986, que indican que las estrategias “centradas en la emoción y la evitación pudieran predecir la aparición del SB, mientras que las dirigidas al problema, se convierten en factores protectores” (p. 207).

De acuerdo con esto según el relato de los y las participantes fueron identificados algunos métodos que de acuerdo con la revisión bibliográfica no son los más adecuados. Por ejemplo la siguiente mención:

*“A veces, es que a veces estoy muy cansada. Y fui donde el médico para ver si era alergia o una reacción a algo o qué y lo que me mandaron fue unos relajantes, son como antidepresivos pero disminuidos, verdad no tan fuertes. Y me los tengo que tomar todos los días para dormir”.*

Se puede observar de forma clara en la cita anterior como se acude en algunos casos en primera instancia a la vía farmacológica para una solución inmediata a los malestares de origen emocional en lugar de trabajar sobre la raíz del problema. Además, cómo en ocasiones los (as) sujetos tienden a tener una red social de apoyo deficiente que les hace tener la percepción estar solos (as) y de no ser capaces de enfrentar las circunstancias estresantes. Ambos aspectos son ilustrados en el siguiente relato:

*“Yo he dicho Dios mío, ¿qué puedo hacer yo? ¿A quién puedo recurrir si hay una persona física? Necesito como un trasplante de cerebro para poder manejar mi nivel de estrés. Entonces eso es una lucha diaria que yo tengo. Yo considero que soy una persona difícil internamente siento que siempre tengo un conflicto, verdad, de manejar mis emociones, de tratar de controlarme, etc. Estuve en un control de tratamiento contra migraña que me despejaron el estómago y pienso: ¿para qué voy a estar envenenándome?, si esto es algo que yo puedo tratar de controlar y puede que no sea en la cabeza sino que es emocional y que me está generando la migraña”.*

A nivel teórico lo anterior se halla relacionado con lo expuesto por Bresó, Salanova, Shaufeli y Nogareda (2007) como se citó en Salanova y Llorens (2008) quienes indican que “a nivel

social se destaca el papel de la percepción y falta de apoyo social que proviene de las redes sociales del individuo” (p. 60).

Además de la pobre percepción de apoyo social, en el relato de la participante se pudo visualizar otro factor personal a tomar en cuenta, el cual radica en la actitud (sea positiva o negativa) que asumen los colaboradores (as) en sus labores diarias; siendo muy perjudicial asumir una actitud de defensa al llegar al trabajo y por el contrario muy beneficioso enfrentar su día laboral con empatía y buen ánimo. Se pueden ver contrastadas ambas posibilidades en otros ejemplos además del anterior, obtenidos del grupo de discusión:

*“Bueno, ya pasa el día y al final del día me dice una compañera: Uy usted solo problemas, ¡qué suerte la suya! Y no sé qué. Y me dice otra: Sí, a usted le llegan todos los clientes así como listos para explotar con usted, y les digo yo: Diay! Es que es mi actitud, yo vengo aquí lista para pelear entonces todo el mundo pelea conmigo”.*

Del relato anterior se destaca por la misma cajera la relevancia de la actitud, que también se puede notar desde una perspectiva diferente en otro de los comentarios de un participante:

*“Digamos antes yo pasé por una situación un tanto difícil entonces yo necesité ayuda psicológica, entonces yo mandé una solicitud a lo que es la psicóloga del Banco. Ella me ayudó mucho porque yo antes en mi vida ehhhh, de hecho yo como que lo separo en dos etapas, el antes y el después. Entonces el antes de toda esa terapia psicológica es que yo solo me basaba en lo negativo entonces para mí era más fácil ver el punto negro en la pared que todo lo blanco que lo rodeaba. Entonces en lo laboral me afectaba mucho porque igual que JD yo decía yo hago las cosas bien y nadie lo nota pero apenas me equivoco correos van correos vienen, relaciones laborales y todo. Entonces yo decía bueno uno es más popular*

*haciendo las cosas mal que haciendo las cosas bien y entonces yo dije bueno pongámonos a ver no el punto negro sino el resto blanco y de verdad yo comenzaba a hacer ese ejercicio poco a poco con cada cliente y a pesar de que uno sinceramente ve que tiene partes negativas estando ahí de cara al cliente también tiene lo positivo, entonces digamos mi motivación para mí cada día en este instante cuando yo estoy de cara al cliente lo que me motiva es que si viene a hacer un depósito por 10 mil colones perfecto se lo hice eso es lo que me motiva”.*

Como es notorio, el aspecto actitudinal interviene en las relaciones interpersonales de los cajeros (as), las cuales son otro facilitador que ampliaremos posteriormente. Sin embargo, ese trato con clientes /usuarios tiene implicaciones emocionales de carácter más intrapersonal que podrían influir en el fenómeno citado por Salanova y Llorens (2008) respecto al proceso de desarrollo del *Burnout*:

El Burnout puede desencadenarse debido a las demandas interpersonales que implican el trato con pacientes-clientes-usuarios que incluso pueden llegar a consumirlos emocionalmente. Para evitar el contacto con la fuente originaria del malestar se adopta la despersonalización como estrategia de afrontamiento, que llevaría en última instancia a una reducida realización personal. (p. 61).

En esta misma línea, cabe destacar que la despersonalización unida al cansancio emocional, son dos de las tres características modulares del Síndrome de *Burnout*. De acuerdo con el análisis cuantitativo obtenido de la aplicación del Instrumento MBI, se encontró en el puntaje promedio de la escala de despersonalización que la misma es más predominante en hombres que en mujeres, obteniendo los primeros un promedio de 5,62 puntos mientras que las segundas de 3,95 en la escala que va de 0 a 40. Esto, según los parámetros de calificación del MBI, es indicativo de que dicha variable es bastante baja en la población, ya que para que se considere alta la despersonalización debe ser mayor a 20 puntos.

Al hacer un cruce de esta misma escala con la variable años de trabajar en el Banco Nacional, (figura 16) se pudo notar que es entre los 26 a 34 años de trabajar para la institución donde se obtienen puntajes promedio mayores (6,25 puntos) y en comparación con los años de servicio en cajas, el promedio de despersonalización más alto fue de 5,09 en las personas que tienen entre 1 y 5 años de estar en el puesto en estudio (figura 15). Finalmente se hizo cruce de esta variable con la edad de los y las sujetos, estableciendo para su mejor comprensión rangos de edades como se muestra en la figura 14, resultando que aunque los mismos siguen estando lejos del parámetro para decir que hay riesgo de *Burnout* al igual que los demás indicadores mencionados (más de 20 puntos); es entre 20 y 30 años de edad donde el promedio de despersonalización es mayor, siendo de 5,52.

Por otra parte, en lo que respecta al promedio del puntaje obtenido de cansancio emocional, se encontró una diferencia en relación con la variable sexo, resultando que en la escala de 0 a 40 las mujeres obtuvieron un promedio de 18,4 mientras los hombres uno de 15,45. Esto concuerda con lo establecido en la teoría revisada donde Bresó, Salanova, Shaufeli y Nogareda (2007) como se citó en Salanova y Llorens (2008) indican: “respecto a las variables individuales se destaca el género (siendo las mujeres las que puntúan generalmente más alto en agotamiento e ineficiencia profesional...)” (p. 60).

Lo anterior se observa en la figura 13 del apartado de descripción de resultados.

En un cruce del cansancio emocional con los años de trabajar en el Banco Nacional se observa (figura 16) que el promedio obtenido más alto es de 22,25 en las personas que tienen de 26 a 30 años de labor, siendo su cercanía con el punto de corte según la calificación de MBI (más de 33 puntos) mayor que en el caso de la despersonalización pero sin embargo sin alcanzar o igualar dicho parámetro. Lo mismo sucede cruzando este promedio con años de laborar en cajas (figura 15) donde es de los 11 a 15 años de estar en ese mismo puesto donde se deja ver el promedio mayor (19,5). Por último para finalizar con la escala de cansancio emocional a nivel cuantitativo, al relacionarla con el rango de edad de los individuos (figura 14), se encontró que el promedio más alto (17,21) se da en el grupo de personas que tienen entre los 20 y 30 años de edad, al igual que sucede en el caso de la despersonalización. En conclusión, en ninguno de los cruces mencionados la variable cansancio emocional llega a sobrepasar el

puntaje promedio de 33 puntos, que como se indicó es el parámetro que según MBI indica que hay riesgo de *Burnout*.

Adicionalmente a nivel cualitativo se pudo obtener ejemplos de posibles acercamientos o momentos en los que se identifica alguna característica propia de la despersonalización y el agotamiento emocional:

*“Yo por ejemplo me he sentado a llorar en el cuarto sola porque me he puesto a pensar: ¿cuál es la “A” verdadera? ¿La que está estresada en el trabajo o la que finge con su familia y amigos no estar estresada? Y pensé: si a mí me quitaran todo y me dejaran sola, ¿cómo me siento yo realmente? Me siento feliz, frustrada, soy una persona relajada o solo me genera estrés el trabajo, y llegó el punto en el que yo me sentía así como con pérdida de identidad total y en el trabajo uno pasa como a la defensiva verdad”.*

*“Esteee, me pongo de mal humor, peleo con los clientes y ellos me pelean, pero no les peleo de forma fea sino que les les les... mmm los pongo en su lugar sin que ellos se den cuenta. Yo sí sé que lo estoy haciendo de mala forma, pero ellos no se dan cuenta”.*

Las citas anteriores se amplían con otra de las respuestas de las participantes en el grupo de discusión, que muestra características tanto de las dos escalas mencionadas (despersonalización y cansancio emocional) como de falta de realización personal, que constituye la tercera escala de medición del Síndrome de *Burnout* según el MBI:

*“Bueno, yo le soy totalmente sincera en mi caso muy personal esos tres aspectos los vengo sintiendo desde hace mucho (se entrecorta la voz) e incluso hace poco tuve una reunión con mis tres jefaturas directas verdad, en este caso director,*

*supervisor y gerencia. Esteeee, no se me corta la voz de la tristeza sino como de la frustración de sentir que no puedo dar el máximo que tengo que dar (llanto), incluso a nivel personal verdad en mi familia, con mi hijo, con los estudios de él, con mis estudios y sentir esa frustración de que en mi mismo trabajo me están diciendo que no hago las cosas bien verdad (...). Entonces ese tipo de situaciones han llegado a colmarme mi paz interna, al punto en donde yo amo mi carrera pero la he dejado tirada (sigue llorando), pero luego viene el remordimiento pucha como me he estancado y veo a otros que empezaron mucho después de mí y ya van saliendo o verdad o empiezo con las justificaciones que nunca faltan excusas a decir, bueno pero yo tengo un hijo, ahhh si pero yo tengo que limpiar, lavar, cocinar y Sutana o Mengano no, verdad tantas cosas. Y sinceramente así es como me siento, laboralmente no me interesa, llega un cliente y me dice es que tal cosa y yo: ahhh sí sí, y le muestro talvez la mejor atención y yo por dentro así como y a mí que me impooooorta o si un jefe llega y dice: es que tenemos que trabajar en esto y esto y esto y yo estoy por dentro: pero usted siempre llega tarde, y usted solo viene aquí a criticar y a demandar y a decir que hay que hacer y que no y nunca lo veo aportar parte ya física real de lo que propone y al final me dicen: ¿está de acuerdo “C”? Y yo por dentro: sinceramente me vale un raz pepino y no lo hago y sigo en el mecánico puesto de cajas verdad, porque uno al final se convierte en un robot y simplemente llego a pagar cheques, a hacer depósitos, a escuchar a quien se le murió el gato, la lora, el perro y ya”.*

Realizando un análisis triangular, la realización personal no solo es vista en fragmentos como el anterior que es parte de las respuestas obtenidas del grupo de discusión, sino que es la única escala que tiene porcentajes promedio por oficina iguales o superiores a los puntos de corte de

acuerdo con los parámetros de calificación que propone Maslach en el Inventario MBI (si se obtienen puntajes menores a 33 en esta escala se habla de baja realización personal).

En términos generales, en oficinas como Centro Comercial Terramall (puntaje promedio pp. 27), San Joaquín de Flores (pp. 31) y Acosta (pp.32.8) el promedio obtenido es inferior al punto de corte (33 puntos), lo que indica una baja realización personal en la población.

Por otra parte esta escala es de las tres mencionadas, la que presenta mayor debilidad siendo en las oficinas de: Calle Blancos (pp. 33.7), Desamparados (pp. 33), Moravia (pp. 33) y Multicentro Desamparados (pp. 33) el puntaje general muy cercano o igual al punto de corte.

Los promedios de los puntajes obtenidos para las diferentes oficinas se pueden observar en la figura 11 expuesta en el apartado de descripción de resultados.

De la mano con lo anterior los puntajes promedio obtenidos del MBI de la escala de realización personal, al igual que con las demás escalas se compararon con los años de laborar en el Banco Nacional, años de servicio en el puesto de cajas y rango de edad de los y las participantes. De estos cruces de variables se obtuvo que, la realización personal es más baja en las personas que tienen entre 1 y 5 años de trabajar para la institución (promedio de 37,53, se puede observar en la figura 16), así como también lo es entre los cajeros (as) que tienen entre 1 y 5 años de desempeñarse como tales en el puesto (promedio de 37,82 según se aprecia en la figura 15). Finalmente, se obtuvo que es entre las edades de 20 y 30 años donde el puntaje promedio de realización personal obtenido está más cercano a su punto de corte (menos de 33 puntos), siendo este de 37,02 (figura 14). Cabe destacar que esta cercanía de los puntajes promedio a los puntos de corte en las edades entre 20 y 30 años también fue encontrada y mencionada anteriormente en la despersonalización y el cansancio emocional.

Continuando con la respuesta a la pregunta de investigación, específicamente lo que respecta a los factores predisposicionales de tipo laboral, se abordan primordialmente aspectos que constituyen facilitadores interpersonales.

En el estudio a nivel cualitativo se obtuvo que las relaciones de los colaboradores (as), con sus jefaturas y clientes son las principales fuentes de estrés generado en el ámbito laboral, siendo

este último un agravante de la percepción negativa que tienen los cajeros (as) del clima organizacional. Por otro lado, no necesariamente las relaciones entre compañeros (as) influyen de manera importante, ya que ésta no fue mencionada en las respuestas de los y las participantes al grupo de discusión, ni tampoco en el proceso de aplicación del MBI. Como ejemplo de lo mencionado se cita:

*“Yo entiendo a “C” porque trabajamos juntas y bueno, nosotros a veces como cajeros tratamos de llevarnos bien, como de hacer ameno el día, pero con esa jefatura (...). Por ejemplo en el momento en que usted pasa para almorzar y para agarrar sus cosas del locker pone el cronómetro y no les voy a decir nada si se están atrasando 2, 3, 5 minutos, simplemente se va a ver reflejado en la evaluación del SEDI”.*

*“O sea lo que me roba la paz es el trabajo, a mí me encanta trabajar en el Banco aunque no me encanta cajas. Pero yo creo que lo que me quita la paz es la ineficiencia de los jefes, o sea es que yo creo que todo lo de este entorno son los jefes, porque uno hace bien el trabajo, bueno yo pienso y he visto que yo hago bien mi trabajo, peeeero, ok hago algo bien y nadie se dio cuenta pero me jalé una torta y ¡boom estalló!, me mandaron aquí, me mandaron allá, que revise, que porqué, que qué estoy pensando, que no sé qué y que no sé cuánto. Eso estresa, o sea que no le den el valor a uno de las cosas buenas que uno hace”.*

Al hablar de relaciones con las jefaturas no solo se abarcan aspectos de cordialidad y respeto en las interacciones, sino que el concepto es mucho más amplio, tomando en cuenta también la percepción de apoyo que poseen los cajeros (as). A lo largo del proceso investigativo, es evidente que los colaboradores (as) en términos generales requieren y demandan sentirse respaldados por parte de sus superiores ante los clientes y usuarios del servicio y las posibles dificultades que pudieran presentarse. Dicha sensación de falta de apoyo por parte de las

jefaturas puede provocar sentimientos de frustración e inseguridad en el trabajador (a) a la hora de ejercer sus funciones diarias.

Adicionalmente, en este párrafo se ejemplifica una respuesta común obtenida del grupo de discusión, que muestra cómo el estilo de liderazgo que ejerce la jefatura, es un factor de suma importancia y marca la diferencia en los niveles de estrés de los colaboradores (as). De la mano con esto, en los procesos de observación al visitar las oficinas del Banco Nacional, se pudo constatar como una opinión generalizada que los (as) participantes mencionaron a su jefatura como un factor de influencia en el nivel de estrés.

Por otro lado, en lo que a las interacciones con los clientes se refiere se encontró que la cantidad de afluencia de público versus la cantidad de cajeros (as) disponibles para atenderla es un factor determinante en los niveles de estrés. Esto está relacionado directamente con ciertos problemas de falta de personal. Se logra observar al menos en el 50% de las oficinas visitadas que por lo general la cantidad de módulos que tienen para la atención al cliente no es la misma que de cajeros (as) para atender. Se aprecia en la observación que es común que algún colaborador (a) falte por vacaciones y que a su vez sucedan inconvenientes con alguna otra persona como una enfermedad por ejemplo. Esto afecta especialmente a las oficinas del Gran Área Metropolitana, vespertinas o de cantones centrales tomadas en cuenta en las que la cantidad de personas que recurren al servicio es mayor.

En términos generales el Área de Cajas es de las que tiene más acumulación de clientes y usuarios en comparación con otras áreas de servicio, esto lo confirma el relato de los y las sujetos de investigación, así como el ejercicio de observación realizada por las investigadoras a lo largo de las oficinas.

La situación anteriormente descrita podría generar eventualmente una actitud defensiva en el cliente, que se verá reflejada en la forma de relación que tenga con el cajero (a). Claros ejemplos de ello que sustentan la afirmación anterior, fueron obtenidos de las respuestas del grupo de discusión:

*“A veces yo siento que uno le da mucha mente a las cosas. A mí a veces me pasa por ejemplo relacionándolo más con el trabajo que no se, uno se topa un cliente*

*de esos que lo tratan a uno como si uno no valiera nada verdad. Ya el cliente se va y yo sigo en el día dándole mente a lo que tal vez le pude haber dicho... o así y eso me sigue generando estrés verdad”.*

*“Una vez un cliente me tiró un lapicero en la cara, me volcó un manazo en la pantalla de la computadora, me tiró un teléfono encima, o sea fue un desastre, a ese hombre solo le faltó pegarme, yo perdí totalmente la cordura y mis cinco sentidos, lo mandé para la porra, porque yo dije: no, no puede ser posible, empezando porque viéndolo desde el lado yo soy mujer, usted es hombre, o sea merezco un poco de respeto, yo no tengo la misma fuerza para agarrarnos a manazos”.*

Finalmente, la falta de claridad y transparencia en la comunicación entre colaboradores (as) con los clientes y jefaturas se identifica y analiza como una condición que podría predisponer o facilitar la presencia de estrés laboral crónico, basado en la investigación teórica realizada.

Siguiendo la línea de factores predisposicionales de tipo laboral, se hallaron en el presente estudio dos elementos que en la teoría fueron identificados como desencadenantes del Síndrome de *Burnout* y que a su vez tienen algún tipo de incidencia en el nivel de estrés de la población elegida.

El primero de ellos se refiere al desarrollo de carrera que según Guillen y Guil (2000) tiene que ver con “la posibilidad de los colaboradores (as) de continuar con su formación y promoción” (p.283). Si bien es cierto no hay suficientes insumos para generalizar la incidencia de este aspecto como un desencadenante del Síndrome de *Burnout* en la población de cajeros (as), si se lograron identificar a través del grupo de discusión algunos ejemplos de cómo la oportunidad de formación profesional puede afectar el nivel de estrés de un trabajador (a) y a la vez su realización personal.

*“Entonces ese tipo de situaciones han llegado a colmarme mi paz interna, al punto en donde yo amo mi carrera pero la he dejado tirada (sigue llorando), pero luego viene el remordimiento pucha como me he estancado y veo a otros que empezaron mucho después de mí y ya van saliendo o verdad o empiezo con las justificaciones que nunca faltan excusas a decir, bueno pero yo tengo un hijo, ahhh si pero yo tengo que limpiar, lavar, cocinar y Sutana o Mengano no, verdad tantas cosas”.*

*“¿Para qué? Si al final en el Banco todo es pura argolla, ¿Para qué? Si queda un puesto se traen a alguien de otra sucursal y uno siguió estancado en el mismo puesto y al gerente se le ocurrió no hacer el proceso transparente sino que ayudar a otra persona de otro lado, ¿Para qué? Si al final la preferida va a ser sutana o mengana del tesorero entonces si ponen a cubrir el puesto a mí nunca me lo van a enseñar porque no le simpatizo a sutano, entonces para qué voy a estudiar y eso se refleja en mis estudios que han sido patéticamente malos, ehhe y estancados completamente.”*

De lo anterior se destaca la percepción que manifiesta la participante de que en el banco hay que tener ciertos contactos para poder ascender de puesto y esto se entiende como un factor desmotivante a nivel personal que según la teoría puede ser un desencadenante de estrés por el hecho de verse en un estancamiento profesional. Sin embargo, se reitera que estos comentarios no dan pie a un resultado generalizable sino más bien podrían ser la base para estudios posteriores respecto al tema.

El segundo de los posibles desencadenantes encontrado tiene que ver con los contenidos del puesto. Se identificaron en la población estudiada aspectos que según Gil- Monte y Peiró,

(1997) en la teoría consultada son importantes fuentes del Síndrome de *Burnout*. Entre ellos están:

- 1) Las demandas estresantes del puesto generadas por sus contenidos: específicamente en el puesto de cajas existe gran exigencia de atender rápida y eficazmente, además de ser el área de servicio que por lo general tiene más afluencia de público. Esto aunado al riesgo que conlleva el manejo de cantidades importantes de efectivo.
- 2) La variedad de tareas que se debe realizar: El puesto de cajas es percibido por la mayoría de la población como monótono en virtud de que se realiza el mismo tipo de transacciones de acuerdo con un procedimiento establecido sin tener la posibilidad de variarlo o innovarlo. Un claro ejemplo de ello lo menciona una participante al decir: *“... Y sigo en el mecánico puesto de cajas verdad, porque uno al final se convierte en un robot y simplemente llego a pagar cheques, a hacer depósitos, a escuchar a quien se le murió el gato, la lora, el perro y ya”*.
- 3) El “feedback” recibido sobre su desempeño: En el proceso investigativo en términos generales los cajeros y cajeras demandan como algo importante para ellos (as) la retroalimentación no solo cuando se equivocan sino también cuando realizan sus funciones de manera exitosa y acorde con lo esperado por la Institución. Como ejemplo se menciona:

*“Uno hace bien el trabajo, bueno yo pienso y he visto que yo hago bien mi trabajo, pereero, ok hago algo bien y nadie se dio cuenta pero me jalé una torta y ¡boom! estalló, me mandaron aquí, me mandaron allá, que revise, que porqué, que qué estoy pensando, que no sé qué y que no sé cuánto. Eso estresa, o sea que no le den el valor a uno de las cosas buenas que uno hace”*.

Todo lo anterior explica los resultados de los factores predisposicionales encontrados a nivel laboral. Seguidamente con el objetivo de dar respuesta a los factores predisposicionales de tipo familiar se detallan los hallazgos en las relaciones trabajo-familia.

Se logró identificar cómo las situaciones vividas en el trabajo y en la familia tienen una relación dialéctica, en la cual no necesariamente un área afecta a la otra sino que ambas se influyen mutuamente. A lo largo del grupo de discusión se denota cómo el estrés laboral que poseen los colaboradores (as) es extrapolado al área familiar y social y viceversa, pudiendo causar deterioros en esos ámbitos.

Como ejemplos de ello se pueden mencionar:

*“A mí a nivel personal me ha pasado por ejemplo con mi novio que llego estresada por el Banco y él me dice: No se equivoque yo no tengo la culpa de su mal día”.*

*“A mí una de las cosas que me roba la paz en el trabajo es pensar en cómo estará mi mamá ya que ella tiene una enfermedad degenerativa que es la fibromialgia. Estar pensando en eso constantemente me estresa porque estoy distraída y puedo tener una diferencia. (...) A veces uno se siente como un robot y está trabajando y después digo: No, suave, ¿Qué estoy haciendo? Y dejo de atender gente y me devuelvo al diario electrónico para recordar las transacciones que hice y hacer memoria si recibí plata o si entregué vueltos porque llego al punto donde yo digo pucha ¿realmente le cobré al cliente?”.*

*“No se me corta la voz de la tristeza sino como de la frustración de sentir que no puedo dar el máximo que tengo que dar (llanto) incluso a nivel personal verdad en mi familia, con mi hijo, con los estudios de él, con mis estudios y sentir esa frustración de que en mi mismo trabajo me están diciendo que no hago las cosas bien.”*

Esto analizado a la luz de la teoría del presente estudio concuerda con lo indicado por Guillén y Guil (2000) cuando afirman que “determinados factores del trabajo inciden sobre la calidad o satisfacción marital y cómo determinados resultados familiares influyen sobre el compromiso con el trabajo, la satisfacción o el estrés laboral” (p. 283).

Finalmente para concluir el análisis que da respuesta a los objetivos planteados se desarrollan los factores predisposicionales de tipo físico ambiental, que se refieren a las condiciones ergonómicas e infraestructurales del lugar de trabajo.

Tanto en las observaciones realizadas durante la aplicación del Inventario MBI en las oficinas estudiadas como en las respuestas brindadas por los (as) participantes del grupo de discusión se puede decir que en la mayoría de los casos las condiciones del ambiente físico son las óptimas y acordes a las necesidades de los cajeros (as). A pesar de que se pudieron observar algunas oficinas con debilidades como por ejemplo: poco espacio, falta de iluminación, problemas con tuberías u olores, entre otras, esto no resultó determinante en el nivel de estrés de los (as) sujetos participantes.

De esta manera se procedió a discutir y analizar la información expuesta que estuvo sustentada en la información cualitativa y cuantitativa obtenida y traslapada con la teoría consultada; lo cual permite dar paso a las conclusiones y recomendaciones generales.

## VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1 CONCLUSIONES

Al realizar los diferentes pasos del proceso investigativo como lo fueron la revisión bibliográfica, la aplicación y calificación del MBI, el grupo de discusión, así como la sistematización de los datos, se pudieron hallar conclusiones importantes las cuales buscaron responder a los objetivos de la investigación.

Como aspecto importante, se pudo concluir de forma generalizada que el concepto de *Burnout* es nuevo para gran parte de los y las participantes. En todas las 60 oficinas visitadas existieron colaboradores (as) que no conocían el término, ni que el estrés crónico era una condición previa al padecimiento del mismo. Esto cobra aún más relevancia si tomamos en cuenta que la mayor cantidad de factores predisposicionales de la presencia y desarrollo de síntomas compatibles con el síndrome de Burnout, se hallaron en el ámbito personal.

Como complemento a lo anterior entre los desencadenantes y facilitadores del Síndrome de Burnout, principalmente se encontraron características de tipo intrapersonal e interpersonal, es decir propias del sujeto y relación con su entorno.

Según los datos obtenidos, los facilitadores más relevantes que podrían predisponer el Síndrome de *Burnout* a nivel intrapersonal en la población estudiada son: la escasez de estrategias de afrontamiento del estrés o el uso inadecuado de las mismas, negatividad y pensamientos irracionales.

Por otra parte, los facilitadores más influyentes que podrían predisponer el Síndrome de *Burnout* a nivel interpersonal en los cajeros (as) son: interacciones con las jefaturas, sentimientos de falta de apoyo y reconocimiento por parte de las jefaturas y lapso e intensidad del contacto con los clientes y usuarios.

En línea con lo anterior se identifican como factores protectores del padecimiento de síntomas del Burnout en este ámbito personal aspectos como el locus de control interno y el control emocional.

Continuando con la línea de investigación y tomando como referencia los puntajes promedio resultantes de la medición del MBI se obtuvo en relación con la variable sexo que el promedio de despersonalización es mayor en hombres que en mujeres, mientras que niveles más altos de cansancio emocional y más bajos de realización personal son más característicos de las mujeres. Esto indica que el sexo femenino se acerca más que el masculino a los puntos de corte establecidos según su manual de calificación.

Siguiendo con otro cruce de variables, como lo es la medición del MBI con la variable años de trabajar en el Banco Nacional, se pudo observar que el puntaje promedio del cansancio emocional es más alto en quienes tienen de 26 a 30 años laborados y en este mismo rango se ubica también la mayor despersonalización y la menor realización personal.

En relación con la variable años de trabajar en cajas, se obtiene en las escalas del MBI que el puntaje promedio del cansancio emocional es mayor en quienes han laborado en el puesto durante 11 a 15 años. Mientras que el más alto de despersonalización y el más bajo de realización personal se halla en el rango de 1 a 5 años de servicio en el puesto.

Por su parte, al cruzar las variables del MBI con la edad de los y las sujetos de investigación es de destacar que la mayor despersonalización y cansancio emocional así como la menor realización personal en promedio obtenidas se da entre quienes poseían entre 20 y 30 años de edad en el momento del estudio.

En contraposición con lo anterior, también se pudo notar cómo los colaboradores (as) de más edad, fueron los que obtuvieron mayores puntajes promedio de realización personal.

En esta misma línea, de las tres escalas que caracterizan el Síndrome de *Burnout* según el Maslach *Burnout* Inventory la que en promedio general presenta mayor incidencia en las 60 oficinas estudiadas es la de Realización Personal, quedando en segundo lugar el Cansancio Emocional y con la menor incidencia finalmente la Despersonalización.

Por otra parte se concluye que, según el puntaje promedio de las variables del MBI por oficinas, las que se encuentran en mayor vulnerabilidad de que sus colaboradores (as) de cajas tenga baja realización personal son: Centro Comercial Terramalall, San Joaquín de Flores,

Acosta, Calle Blancos, Desamparados, Moravia y Multicentro Desamparados. A continuación se ejemplifica con la siguiente figura:

**Figura 22**  
**Oficinas con puntajes más cercanos o debajo del punto de corte en la variable realización personal, según la aplicación del instrumento MBI**

Oficina	Realización Personal
Terramall	27
San Joaquín de Flores	31
Acosta	32.8
Calle Blancos	33.7
Desamparados	33
Moravia	33
Multicentro Desamparados	33

La figura muestra las oficinas que presentan una mayor vulnerabilidad en el área de realización personal según sus puntajes promedio, tomando en cuenta que se habla de realización personal baja en valores cercanos o menores a 33 según los parámetros de calificación del instrumento.

Continuando con las conclusiones en el ámbito laboral, se evidencia que los factores predisposicionales de la presencia y desarrollo de síntomas compatibles con el síndrome de *Burnout* de tipo laboral encontrados en la población estudiada tienen que ver en su mayoría con características del puesto tales como: gran afluencia de público lo que trae en muchas

ocasiones recargas de trabajo, exigencia de rapidez y eficacia, monotonía de funciones y riesgo existente a nivel económico. Además con la posibilidad o no de desarrollo profesional.

Por su parte, los factores predisposicionales de la presencia y desarrollo de síntomas compatibles con el síndrome de *Burnout* de tipo familiar tienen una incidencia menor que los de tipo personal y laboral. Se encontró que aspectos que generan estrés a nivel laboral afectan directamente las interacciones familiares y situaciones estresantes vividas en el núcleo familiar pueden influenciar el desempeño en el trabajo.

Así mismo, cabe destacar que no hay en el estudio evidencia suficiente para afirmar que existan factores determinantes de tipo físico ambiental que predispongan la presencia y desarrollo de síntomas compatibles con el síndrome de *Burnout* en la población de cajeros y cajeras.

Otro aspecto importante con respecto al grupo de discusión realizado como insumo para el análisis de tipo cualitativo, es que a éste fueron invitadas 20 personas, sin embargo solo asistieron 5 a participar del mismo. El equipo investigador concluye que esto no necesariamente se debe a negativa o resistencia de los y las sujetos, sino más bien a condiciones específicas tales como que la actividad era realizada en horas no laborales, en fin de semana y sin retribución de tipo económico, lo cual hace que las personas tengan dificultades para asistir. En contraposición, las personas que sí asistieron denotaron tener gran interés en conocer más sobre el tema de *Burnout* y estrés en general, ya que las mismas acudieron a la convocatoria a pesar de las condiciones antes expuestas. La participación de estos 5 colaboradores también se relaciona con una necesidad de expresión y de búsqueda de información útil con respecto al manejo del estrés, esto se logró en la parte del “taller” mediante el cual se realizó una devolución a los y las participantes.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se concluye que en la Zona Comercial 1 del Banco Nacional, sí existen indicadores compatibles con el Síndrome de *Burnout*. Si bien es cierto según la medición realizada mediante el instrumento MBI, no existe ninguna persona ni oficina que tenga puntajes que coincidan al mismo tiempo con las tres escalas: cansancio emocional, despersonalización y realización personal, si existen personas y oficinas que en sus puntajes promedio cumplen o están muy cercanos a los puntos de corte en las escalas de forma

individual, específicamente en el área de realización personal y en menor medida el cansancio emocional.

Finalmente, con respecto a las limitaciones experimentadas durante la investigación, se dieron tanto en el proceso de visitas a las oficinas y aplicación de MBI, como en la planeación y ejecución del grupo de discusión.

En las visitas se afrontaron varias situaciones presentes en algunas sucursales como gran afluencia de público y falta de personal por situaciones emergentes. Otro factor que causó atrasos en dicho proceso fue la falta de apoyo al proyecto por parte de algunas jefaturas aunque en general ocurrió en muy pocos casos y no fue parte de la dinámica general de la mayoría de oficinas.

En lo que corresponde propiamente al desarrollo del grupo de discusión la limitante consistió en la dificultad de reunir a todos los colaboradores (as) invitados(as), ya que la actividad no fue remunerada, fuera de horas laborales y completamente voluntaria.

## **7.2 RECOMENDACIONES**

El equipo investigador del presente trabajo final de graduación con base en el análisis de los resultados y las conclusiones obtenidas, considera relevante proponer las siguientes recomendaciones:

- Como se indicó en el apartado de conclusiones, existen oficinas de la Zona Comercial 1 en las cuales se halló indicadores compatibles con el Síndrome de Burnout en las escalas individuales realización personal y cansancio emocional, por lo tanto esos factores deben ser tomados como alertas dentro de la Institución que puedan servir de punto de partida para la toma de decisiones por parte de la Dirección Corporativa de Desarrollo Humano como parte de la Política de Desarrollo Humano existente dentro de las Políticas Estratégicas con que cuenta la institución.
- En línea con ello, se recomienda prestar especial atención a la cantidad de personal disponible en el área de cajas para la atención al público, ya que una de las debilidades

observadas y también señaladas por la población es que por lo general falta personal por diversas razones y se ven módulos vacíos. Esto incide directamente en las recargas de trabajo aumentando el nivel de estrés no solo en los colaboradores (as) sino también en los clientes que pueden predisponerse negativamente mientras esperan el servicio.

- Además de ello es importante, elaborar estrategias para mejorar la coordinación y organización de vacaciones o ausencias por los distintos motivos como capacitaciones, licencias, permisos especiales, entre otros, por parte de las jefaturas de oficina y con ello evitar la situación descrita. Entre éstas se podría recomendar por ejemplo que en los días en que dichos acontecimientos sucedan se establezcan filas especiales de trámites rápidos o bien algún programa de incentivos que se ponga en práctica posterior a un día de este tipo, para que el posible recargo de trabajo de alguna manera se compense.
- Se recomienda a la Dirección Corporativa de Desarrollo Humano del Banco Nacional evaluar cada oficina en particular y dentro de sus posibilidades tener personal capacitado disponible para cubrir las eventualidades que surgieran. Inclusive, el equipo investigador considera que podría ser posible (si está dentro de los reglamentos y regulaciones del Banco) que las oficinas cercanas o adscritas al mismo sector estratégico puedan previa coordinación darse soporte entre sí y apoyarse mutuamente trasladando cajeros (as) adonde haya necesidades, esto con el fin de prevenir niveles altos de estrés en situaciones de emergencia como las incapacidades o faltas de los colaboradores (as) que sean inesperadas y afecten el servicio al cliente o las cargas de trabajo.
- Una de las principales estrategias que se sugiere implementar para la prevención, es desarrollar programas y difundir con más fuerza los que ya se tengan a nivel institucional, que promuevan la salud integral de los colaboradores (as), ya que como se concluyó en esta investigación, los factores predisposicionales de la presencia y desarrollo de síntomas compatibles con el Síndrome de *Burnout* de mayor incidencia en la población tienen su origen en aspectos personales y estrategias de afrontamiento. Se recomienda crear asociaciones con centros que brinden salud integral, donde los colaboradores (as) puedan acudir a realizar actividades como: deporte, meditación, recreación, relajación, capacitaciones en temas de salud preventiva, entre otros, y que éste se perciba como punto

de apoyo por los trabajadores (as) por encontrar en dichos lugares un precio especial o alguna condición de preferencia.

- Se propone al Departamento de Psicología de la Dirección Corporativa de Desarrollo Humano del Banco Nacional, establecer programas de capacitación en manejo y prevención del estrés laboral, dirigidos a la población de cajeros (as) y que vayan en línea con los resultados obtenidos en este estudio. Divulgar en la población laboral y concientizar sobre los efectos negativos del estrés sostenido a lo largo del tiempo, pudiendo ser uno de ellos el padecimiento del Síndrome de *Burnout*. Para la puesta en marcha de dicha intervención el equipo investigador considera necesario hacerlo por oficina, ya que cada una tiene sus generadores de estrés particulares, además en virtud de que los procedimientos y las técnicas utilizadas para el taller y grupo de discusión de la presente investigación fueron exitosos, se recomienda utilizarlos como guía para aplicarlos a otras poblaciones.
- Otro de los conceptos que se considera relevante incluir en las agendas de capacitación es el significado y las implicaciones del término de “Engagement” ya que el mismo engloba un estado de plenitud tanto física como mental de las personas, el cual va de la mano con las Políticas Corporativas de Desarrollo Humano y de Responsabilidad Social existentes en la Institución.
- Dentro de esas mismas actividades programáticas de capacitación se considera necesario impartir charlas o talleres en el tema de liderazgo, relaciones interpersonales, y comunicación asertiva a los distintos tipos de jefatura existentes en las oficinas y si ya las han recibido anteriormente refrescarlas. Esto porque como se mencionó en las conclusiones, el apoyo, buen trato y respaldo del jefe (a) o supervisor (a) hacia los colaboradores (as) es de gran influencia en los sentimientos de bienestar de éstos (as) y por ende la prevención del estrés crónico y posteriormente el *Burnout*.
- Finalmente como recomendación para futuras investigaciones internas o externas al Banco Nacional se sugiere continuar siempre en el tema del *Burnout* pero en otros puestos, especialmente en el de supervisor (a) operativo (a), ya que fue común observar en las visitas a las oficinas para la obtención de los datos cómo dicho cargo tiene altas

demandas que implican estar sometido (a) a estresores constantes. Además de esto se considera importante extrapolar los resultados de la presente investigación a las otras zonas comerciales del Banco Nacional, en virtud de que se trabajó con una muestra bastante representativa de la totalidad de la población de cajeros de la zona evaluada.

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

### 8.1 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias P, y Castro, M. (2013). *Prevalencia del Síndrome de Burnout y factores sociodemográficos y laborales asociados en enfermeros (as) profesionales del Hospital Nacional de Niños durante el mes de setiembre 2012*. Sistema de estudios de Postgrado CENDEISSS-CCSS. Tesis para optar por el Postgrado en Psiquiatría, Hospital Nacional Psiquiátrico. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Calderón R, y Cortés A. (2010). *Análisis del Síndrome de Burnout en los médicos de los servicios de emergencias de los Hospitales México, Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia y San Juan de Dios, durante el segundo semestre del 2009*. Programa de Maestría en Gerencia de la Salud. Instituto Costarricense de Administración Pública ICAP. San José, Costa Rica.

Carlson, N. (1996). *Fundamentos de Psicología Fisiológica*. Prentice Hall Hispanoamericana SA. 331

De Mézerville, C. (2008). *Síndrome de Burnout y Estilos de Afrontamiento en Psicólogos y Psicólogas Clínicos: Una aproximación Cognitivo Conductual Emocional*. Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Psicología. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

- Fallas J, Rodríguez S. (2011). Presencia del Síndrome de Burnout en oficiales de la Guardia Civil de Liberia: estudio de ocho casos”. Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Psicología. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.
- Gil-Monte, P; Peiró, J. (1997). *Desgaste Psíquico en el trabajo: El Síndrome de Quemarse*. Madrid, España: Editorial Síntesis S.A. 14-15-82-86.
- Gil-Monte, P. (2003). Burnout síndrome: ¿síndrome de quemarse por el trabajo, desgaste profesional, estrés laboral o enfermedad de Tomás?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 19 (2). 181-197
- Gil- Monte. (2005). *El Síndrome de Quemarse por el Trabajo (Burnout): Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*. Ediciones Pirámide, Madrid, España.100-121.
- González J, Garrosa E. (2007). *Líneas y estrategias de actuación focalizados en el individuo: propósitos específicos*. El síndrome de Quemarse por el Trabajo (Burnout), Grupos profesionales de riesgo. Madrid. España: Pirámide. 203-218.
- Guillén, C; Guil, R. (2000). *Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales*. Madrid, España: Mc Graw Hill Interamericana de España, S.A.U. 275-279.
- Hernández, Fernández y Baptista (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A. DE C.V. 300-341.
- Luque, P.; Gomez, T.; Cruces, S. (2000). El trabajo: fenómeno psicosocial. En Guillén, C, Guil, R. (Eds). *Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales* (pp. 147-156) Madrid, España: Mc Graw Hill.

- Madrigal, S. (2005). *Síndrome de Agotamiento Profesional (Burnout) en la Psiquiatría Costarricense*. Tesis final de graduación. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.
- Marrau, M. (Junio, 2009). Síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout) en el marco contextualizador del estrés laboral. *Fundamentos en humanidades*, 19 (1), 169.
- Maslach; C., Leiter, M. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology* 93(3), 498-512.
- Melgosa, J. (1994). *Sin estrés*. Madrid España: Editorial Safeliz .33
- Mena, A; Mendez, J. (2009). La técnica de grupo de discusión en la investigación cualitativa. Aportaciones para el análisis de los procesos de interacción. *Revista Iberoamericana de Educación* 49 (3), 1-22.
- Molina, M; Moreno, M. (2012). Síndrome del Burnout y Engagement en Profesionales del Sistema Penitenciario Costarricense. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)* 37 (3), 65-81.
- Mondol, M. (2008). *Análisis de la prevalencia del Síndrome de Burnout en los odontólogos y sus repercusiones en la salud del profesional y en la atención bucodental del Servicio de Odontología en la Clínica Carlos Durán durante el período agosto-noviembre del 2007*. Programa de Maestría Nacional en Gerencia de la Salud. Instituto Centroamericano de Administración Pública ICAP. San José, Costa Rica.

- Montoya, P y Moreno, S. (Enero-abril, 2012). Relación entre Síndrome de Burnout, estrategias de afrontamiento y engagement. *Psicología desde el Caribe*. 29 (1). 205-227.
- Moreno, B. (2007). *Evaluación, medidas y diagnóstico del síndrome del burnout*. El síndrome de Quemarse por el Trabajo (Burnout), Grupos profesionales de riesgo. Madrid. España:Ediciones Pirámide. 43-62.
- Ortiz, M; Castelvi, M; Espinoza, L; Guerrero, R. et al. (2010). Tipos de personalidad y síndrome de Burnout en educadoras de párvulos en Chile. *Universitas Psychologica*, 11 (1), 229-239.
- Peña V, Valerio, R. (Octubre-diciembre, 2007). Prevalencia del síndrome de “Quemarse por el trabajo” Burnout, en empleados de sucursales de un Banco Dominicano. *Ciencia y Sociedad*, 32(4), 645.
- Raya, A; Moriana, J y Herruzo, J. (2010). Relación entre el Síndrome de Burnout y el patrón de conducta tipo A en profesores. *Ansiedad y Estrés*, 16 (1), 61-70.
- Rubino C, Lukysyte, A, Jensen S. y Volpone, S. (2009). How do Stressors Lead to Burnout? The Mediating Role of Motivation. *Journal of Occupational Health Psychology*. American Psychological Association (14) 3, 289-304.
- Zaldúa G, Bottinelli M, Pawlowickz M, Nabergoi M. (2007). *El desgaste laboral en los trabajadores bancarios de Argentina*. El síndrome de Quemarse por el Trabajo (Burnout), Grupos profesionales de riesgo. Madrid. España:Ediciones Pirámide. 203-218.

## 8.2 REFERENCIAS ELECTRONICAS

Arboleda L. (2008). El grupo de discusión como aproximación metodológica en investigaciones cualitativas. . *Revista Facultad. Nacional de. Salud Pública.* 26 (1), 69-7. Recuperado de <http://www.redalyc.org>

Alvarado, K. (Enero-abril 2009). Validez factorial de Maslach Burnout Inventory (versión castellana) en Educadores Costarricenses. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 9 (1), 1-22. Recuperado de <http://www.redalyc.org>

Banco Nacional de Costa Rica, recuperado de [http:// www.bncr.fi.cr](http://www.bncr.fi.cr).

Gil-Monte; Nuñez, E. Selva, Y. (2006). *Relación entre el síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout) y síntomas cardiovasculares un estudio en técnicos de prevención de riesgos laborales.* Intearmerican Journal of Psychology. Austin, Organismo Internacional 40 (2), 27-232.

Grau, A; Flichtentrei, D.; Suñer, R; Prats, M. y Braga, F. (Marzo-abril, 2009). Influencia de factores personales, profesionales y transnacionales en el síndrome de burnout en personal hispanoamericano y español. *Revista Española de Salud Pública*, 83(2). Recuperado de <http://scielo.isciii.es>

Hernández , J.; Granada , P.; Carmona, J. (2011). *Posibles indicadores del Síndrome de Burnout, en 18 operarios de una distribuidora de GLP de la ciudad de Armenia.* *Negotium*, 7(20) 22-37. Recuperado de <http://www.redalyc.org>

- Díaz, F., López, A. y Varela, M. (2012). Factores asociados al síndrome de burnout en docentes de colegios de la ciudad de Cali, Colombia. *Universitas Psychologica*, 11(1), 217- 227. Recuperado de <http://www.redalyc.org>
- Jiménez , A; Jara, M; Miranda, E. (Enero-junio, 2012). Burnout, apoyo social y satisfacción laboral en docentes. *Psicología Escolar y Educativa*, 125-134. Recuperado de <http://redalyc.org>
- Juarez, A. (2014). Entrevista con Christina Maslach: Reflexiones sobre el síndrome de Burnout. *Liberabit, Revista de Psicología*, 20 (2). 199-208. Recuperado de <http://www.redalyc.org>
- Loaiza, E; Peña, A. (2013). Niveles de estrés y síndrome de Burnout en contadores públicos colombianos. *Actualidad Contable Faces*, 16 (1). 27-44. Recuperado de <http://www.redalyc.org>
- Salanova, M. y Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del Burnout. *Papeles del Psicólogo*. 59-61. Recuperado de <http://www.redalyc.org>

## IX. ANEXOS

### Anexo No. 1

#### Maslach Bournout Inventory (MBI)

A continuación encontrará una serie de enunciados acerca de su trabajo y de sus sentimientos en él. Tiene que saber que no existen respuestas mejores o peores.

Los resultados de este cuestionario son estrictamente confidenciales y en ningún caso accesible a otras personas. Su objeto es contribuir al conocimiento de las condiciones de su trabajo y mejorar su nivel de satisfacción.

A cada una de las frases debe responder expresando la frecuencia con que tiene ese sentimiento, poniendo una cruz en la casilla correspondiente y número que considere más adecuado.

			Nunca	Alguna vez al año o menos	Una vez al mes o menos	Algunas veces al mes	Una vez a la semana	Varias veces a la semana	Diariamente
			0	1	2	3	4	5	6
1	EE	Debido a mi trabajo me siento emocionalmente agotado.							
2	EE	Al final de la jornada me siento agotado.							
3	EE	Me encuentro cansado cuando me levanto por las mañanas y tengo que enfrentarme a otro día de trabajo.							
4	PA	Puedo entender con facilidad lo que piensan mis clientes							
5	D	Creo que trato a algunos clientes como si fueran objetos.							
6	EE	Trabajar con clientes todos los días es una tensión para mí.							
7	PA	Me enfrento muy bien con los problemas que me presentan mis clientes.							

8	EE	Me siento “quemado” por el trabajo.							
			Nunca	Alguna vez al año o menos	Una vez al mes o menos	Algunas veces al mes	Una vez a la semana	Varias veces a la semana	Diariamente
			0	1	2	3	4	5	6
9	PA	Siento que mediante mi trabajo estoy influyendo positivamente en la vida de otros.							
10	D	Creo que tengo un comportamiento más insensible con la gente desde que hago este trabajo.							
11	D	Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente.							
12	PA	Me encuentro con mucha vitalidad.							
13	EE	Me siento frustrado por mi trabajo.							
14	EE	Siento que estoy haciendo un trabajo demasiado duro.							
15	D	Realmente no me importa lo que les ocurrirá a algunos de los clientes a los que tengo que atender.							
16	EE	Trabajar en contacto directo con los clientes me produce bastante estrés.							
17	PA	Tengo facilidad para crear una atmósfera relajada a mis clientes.							
18	PA	Me encuentro animado después de trabajar junto con los clientes.							
19	PA	He realizado muchas cosas que merecen la pena en este trabajo.							
20	EE	En el trabajo siento que estoy al límite de mis posibilidades.							
21	PA	Siento que se tratar de forma adecuada los problemas emocionales en el trabajo.							
22	D	Siento que los clientes me culpan de algunos de sus problemas.							

## **Anexo No. 2**

### **Proceso para realización del Grupo de discusión**

1. Identificación y selección de los y las participantes, de acuerdo a las puntuaciones más altas en las Escala MBI (Maslach Burnout Inventory).
2. Analizar la información acerca de los y las participantes.
3. Diseñar las preguntas de investigación las cuales deben ser estimulantes, concretas y deben guiar de lo general a lo específico.
4. Desarrollar y validar una estrategia de taller a través de las técnicas de dinámica grupal.
5. Establecer los roles que ejercerá cada una de las investigadoras, en cada instante del grupo de discusión, como lo son: moderadora y observadora.
6. Reservar y preparar el sitio donde se va a realizar las sesiones.
7. Realizar la convocatoria a los participantes mediante el correo electrónico.
8. Verificar la asistencia y compromiso por la vía de correo electrónico y llamadas telefónicas.
9. Organizar la logística del lugar establecido para la actividad: -número, tipo y distribución de los asientos, equipo a utilizar, refrigerio, etc.
10. Organizar los materiales didácticos que se van a utilizar en la sesión.
11. Desarrollo de la sesión: inducción, conducción, y discusión grupal.
12. Clausura de la sesión: presentación de las conclusiones y acuerdos.
13. Entrega de un certificado de participación.
14. Proceso de validación de datos y resultados por parte de las investigaciones.
15. Análisis de datos, según los objetivos de la investigación.
16. Elaborar documento final.

### **Anexo No. 3**

#### **Guía preliminar de Grupo de discusión**

1. Presentación general del proyecto a los y las sujetos.
2. Posibles preguntas estímulo para los y las participantes:
  - ¿Qué significa para usted estar estresado (a)?
  - ¿Cuáles son los síntomas que presenta una persona estresada?
  - ¿En la vida cotidiana, bajo qué circunstancias se siente usted estresado (a)?
  - ¿Cuál es su reacción frente a una situación estresante?
  - ¿Conoce alguna técnica para combatir el estrés, la practica?
  - ¿En términos generales le gustaría cambiar algo en su entorno que considere mejore su calidad de vida?
  - ¿Ha escuchado acerca del Síndrome de Burnout? Sí es así, comente al respecto.
3. Discusión respecto de las respuestas anteriores. Una de las tesiarías fungirá como moderadora del grupo y otra como observadora, alternando la función por cada actividad a realizar en el grupo de discusión.

## Anexo No. 4

## Consentimiento de los sujetos



**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**  
**VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN**  
**COMITÉ ÉTICO CIENTÍFICO**  
 Teléfonos: (506) 2511-4201 Telefax: (506) 2224-9367

Escuela de Psicología  
 Facultad de Ciencias Sociales

Fórmula de Consentimiento Informado  
 (Para ser sujeto de Investigación)

Proyecto:

“Factores predisposicionales de la presencia y desarrollo de síntomas compatibles con el Síndrome de Burnout en cajeros y cajeras de la Zona Comercial I del Banco Nacional de Costa Rica”

Código de proyecto: XXX

Nombre de las Investigadoras: Andrea Valverde Alvarez y Gabriela Delgado Calvo

Nombre del Participante:

La presente investigación tiene como fin lograr determinar cuáles factores predisponen o afectan a los cajeros y cajeras del Banco Nacional, específicamente de las oficinas que componen la Zona Comercial I a tener síntomas del Síndrome de Burnout. Este Síndrome se da especialmente en situaciones que superan el nivel de estrés que las personas pueden tolerar, produciendo consecuencias negativas como desgaste, despersonalización y apatía en el ambiente laboral.

Su participación como sujeto (a) de investigación será responder un cuestionario referente a los posibles síntomas que pueda estar presentando actualmente en su puesto de trabajo, y en caso de obtener un puntaje muy alto en la calificación de este cuestionario, participar de un grupo focal en el cual se le consultará con mayor profundidad sobre los datos que anotó, esto siempre y cuando usted esté de acuerdo en participar de dicho grupo.

Cabe destacar que su participación en la investigación no le traerá ningún riesgo y la información suministrada se tratará con la mayor confidencialidad, suministrando solamente los datos a la Universidad de Costa Rica para fines educativos.

Los beneficios que se podrán obtener eventualmente de esta investigación irán en virtud de las decisiones que tome la Dirección de Desarrollo Humano, ya que una vez obtenidos los resultados se le entregarán una serie de recomendaciones a dicha Dirección las cuales tomándose en consideración podrían mejorar las condiciones actuales del puesto.

Antes de dar su autorización usted debe haber hablado con Gabriela Delgado o Andrea Valverde o con alguno de los investigadores sobre este estudio y ellos deben haber contestado satisfactoriamente todas sus preguntas. Si quisiera más información más adelante, puede obtenerla llamando a Gabriela Delgado al teléfono 8875-7664 o Andrea Valverde al 8866-1948 en horario de lunes a viernes de 4:00 p.m. a 8:00 p.m. Además, puede consultar sobre los derechos de los Sujetos Participantes en Proyectos de Investigación a la Dirección de Regulación de Salud del Ministerio de Salud al teléfono 2257-2090, de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 4:00 p.m.

Cualquier consulta adicional puede comunicarse a la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica a los teléfonos 2511-4201 ó 2511-5839, de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 4:00 p.m.

Comité Ético Científico  
 Universidad de Costa Rica

*Gabriela Delgado*  
 VICE-RECTORÍA DE INVESTIGACIÓN  
 COMITÉ ÉTICO CIENTÍFICO  
 C.E.C.

Recibirá una copia de esta fórmula firmada para su uso personal.

Su participación en este estudio es voluntaria. Tiene el derecho de negarse a participar o a discontinuar su participación en cualquier momento, sin que esta decisión afecte en nada su desempeño y trabajo en el Banco Nacional.

Su participación en este estudio es confidencial, los resultados podrían aparecer en una publicación científica o ser divulgados en una reunión científica pero de una manera anónima.

No perderá ningún derecho legal por firmar este documento.

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula, antes de firmarla se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y éstas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, accedo a participar como sujeto (a) de investigación en este estudio.

### CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído, toda la información descrita en esta fórmula, antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y éstas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio

Nombre, cédula y firma del sujeto

fecha

Nombre, cédula y firma del testigo

fecha

Andrea Valverde Alvarez 1-1144-0518 (Firma) Gabriela Delgado Calvo 1-1250-3339  
Nombre, cédula y firma del Investigador que solicita el consentimiento

fecha

NUEVA VERSIÓN FCI – APROBADO EN SESION DEL COMITÉ ÉTICO CIENTÍFICO (CEC) NO. 149 REALIZADA EL 4 DE JUNIO DE 2008.  
CELM-Form.Consent-Infom 06-08

Comité Ético Científico  
Universidad de Costa Rica

*Fabiola García Fallón*



**Anexo No. 5****Perfil del Puesto de Cajero (a), Banco Nacional de Costa Rica**

**Nomenclatura Clase:** Asistente de Operaciones Bancarias.

**Nombre del Puesto o Cargo:** Cajero.

**Ubicación (Área o Unidad):** Subgerencia General de Banca de Desarrollo, Red de oficinas.

**Naturaleza del trabajo:**

Ejecución de los trámites bancarios que solicitan los clientes en las cajas de las Agencias y Sucursales.

**Principales actividades del puesto o cargo:**

1. Atender a los clientes que se presentan a las cajas de las agencias y sucursales, para la realización de diferentes trámites como pago de cheques del Banco Nacional, Banco de Costa Rica y depósitos de cheques de otros bancos; recibir efectivo para depósito a diversas cuentas, pago de recibos de servicios públicos y privados, pago de cupones de intereses, venta de divisas y compra de las mismas en cualquier moneda, venta de productos del Banco (autoexpedibles, tarjetas de crédito, BN Vital, etc), pago de cuotas de préstamos, pagos a las tarjetas de Crédito.
2. Realizar los avances de efectivo, pedidos y entrega de dinero a la tesorería de acuerdo con los procedimientos establecidos por la institución.
3. Verificar ante sistemas de ID check si un cliente está manchado judicialmente en los trámites que así lo requieran y verificar las firmas y autorizaciones de cheques con montos superiores a 3.000.000 de colones.
4. Realizar retiros de cantidades de dinero no provisionadas en Caja, mediante el procedimiento preestablecido.
5. Realizar el reporte de caja mediante el procedimiento establecido.
6. Revisar las seguridades de los cheques y de los billetes recibidos, con el fin de que cumplan con los requisitos establecidos por la institución y evitar cualquier anomalía.
7. Brindar a los clientes un servicio esmerado y de calidad que implique actitud y compromiso con la finalidad de que se cumpla con las expectativas de la institución

para así garantizar la confianza y satisfacción del cliente que es atendido de manera presencial en el área de Cajas.

8. Aplicar el formulario de reporte de operaciones de efectivo cuando el sistema se lo pide al cerrar sesión.
9. Informar al jefe inmediato sobre cualquier anomalía que se presente con un cliente de acuerdo con los procedimientos establecidos por la institución.
10. Realizar otras actividades relacionadas con el puesto a criterio del superior inmediato

### Otros cometidos:

Garantizar el cumplimiento de las Políticas y Procedimientos que establece el Banco.

Participar y apoyar de forma activa la implementación de todos los programas de mejoramiento y desarrollo impulsados por el Banco.

### Relación competencial de las actividades del Puesto:

Dimensión del Saber (Cognición):

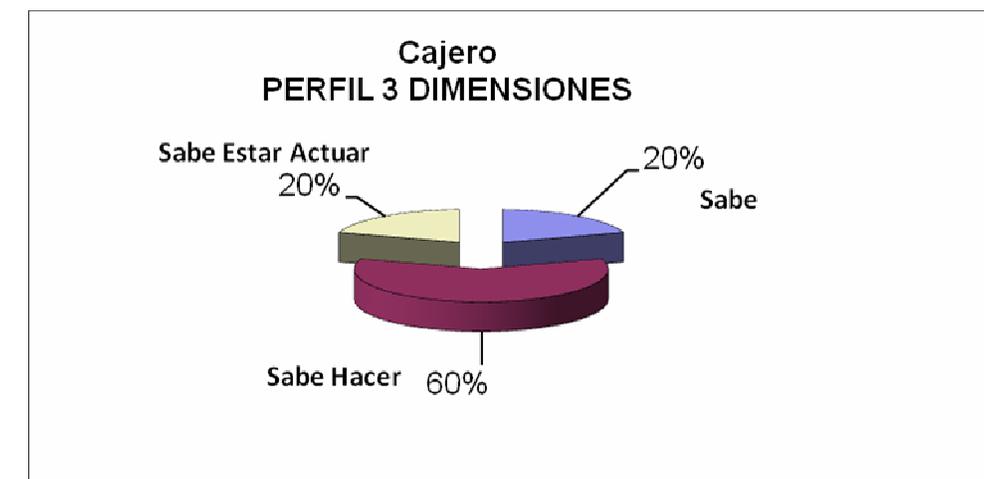
Actividades: 1 / 5

Dimensión del Saber Hacer:

Actividades: 2 / 3 / 4 / 6 / 8 / 9

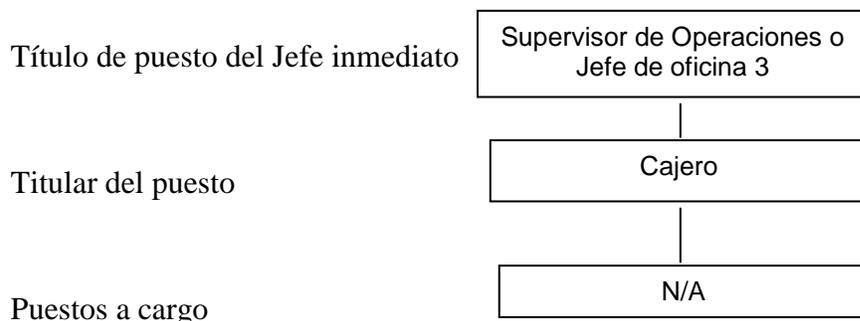
Dimensión del Saber Estar-Actuar:

Actividades: 7 / 10



**Supervisión:**

Organigrama

**Impacto de las responsabilidades:**

Por funciones:

El o la titular de este puesto tiene una responsabilidad que está limitada por revisiones periódicas del trabajo. Una incorrecta ejecución, del mismo, sin embargo, puede afectar el desarrollo normal de las actividades y la cantidad y calidad del mismo.

Por Materiales y Equipo:

El o la titular de este puesto es responsable por el uso apropiado de equipo y material de bajo considerable cuantía para la institución y para los clientes.

Por Manejo de información confidencial:

El o la titular de este puesto tiene acceso a información confidencial de moderada importancia y por lo tanto es responsable del cuidadoso tratamiento de la misma.

**Presupuesto:**

PRESUPUESTO ANUAL ASIGNADO		INVERSIÓN (monto aproximado)	GASTO (monto aproximado)
SÍ	NO X		

**Relaciones formales:****6.1. Relaciones de trabajo más relevantes (Internas):**

Tesorería.  
Supervisor.  
Plataforma.  
Jefatura.  
Crédito.

**Propósito:**

Coordinación, revisión y arqueo de documentos.  
Trámite de pedidos y entregas de dinero.

**6.2. Relaciones de trabajo más relevantes (Externas):**

Clientes.  
Propósito:  
Proveer el servicio solicitado.

**Consecuencia del error:**

Los posibles errores en el ejercicio de las responsabilidades en este puesto o cargo pueden ser de moderada cuantía económica y repercusiones para la institución, afectando o comprometiendo en esa proporción incluso recursos correlacionados con los proyectos o programas establecidos, u otros cometidos.

**Formación:****8.1. Estudios formales:**

Bachiller en educación media.

**8.2. Formación complementaria:**

Conoce, comprende y aplica aplicaciones informáticas bancarias.  
Conoce y comprende la detección de moneda falsa.  
Conoce y comprende los procesos, procedimientos y productos del Banco.

**8.3. Requisito Legal Obligatorio:**

N/A.

**Competencias:**

PUESTO	CAJERO			
ESCALA OCUPACIONAL	ADMINISTRATIVA	CÓDIGO ESCALA OCUPACIONAL	EA	
CLASE OCUPACIONAL	ASISTENTE DE SERVICIOS BANCARIOS			
TIPOLOGÍA	%	COMPETENCIAS	NIVEL	DESCRIPCIÓN DEL ROL DE DESEMPEÑO
CORE COMPETENCIAS (20%)	3%	Organización del trabajo	2	Organiza su trabajo por iniciativa propia y sin que medien indicaciones del superior.
	10%	Orientación al cliente	2	Realiza un adecuado servicio post-venta y post -servicio que se refleja en la reacción de la clientela, y en la mejora sustancial de los procedimientos vinculados.
	7%	Trabajo en equipo	1	Está abierto a dar y recibir críticas constructivas al interior del equipo, lo cual genera mejoras en el trabajo diario.
COMPETENCIAS ACTITUDINALES (5%)	2%	Proactividad	2	Es capaz de proponer acciones en situaciones en las que otros pueden tender a

				la inercia; enfocándolas a procedimientos y prácticas.
	3%	Toleración a la presión	5	Sabe trabajar de manera eficiente dando su mejor esfuerzo a pesar de las presiones tanto internas como externas, lo que incide en una gestión que produce réditos para la institución
	1%	Entereza	1	Está dispuesto a sujetarse a cambios y nuevas disposiciones emanadas del nivel superior.
COMPETENCIAS TÉCNICAS (75%)	75%	Nota: Desempeño de acuerdo al detectado en DNC.		

**Experiencia:**

Experiencia de 6 meses en labores de auxiliar de operaciones.

**Condiciones ambientales:****El titular de este puesto trabaja en condiciones:**

Exposición alta a factores que pueden poner en riesgo en alguna medida la integridad física, principalmente por casos de asaltos a la Agencia o Sucursal. También puede implicar exposición baja a alguno o algunos factores contaminantes como: ruido, polvo, agentes químicos, humedad, radiación solar, etc.

## Anexo No. 6

## Permiso otorgado por el Banco Nacional para la realización de la Investigación

COPIA

Dirección General de Desarrollo Humano  
Sección de CapacitaciónBANCO  
NACIONALSan José, 14 de marzo del 2013  
S.C.-213-2013

MPS  
**Marlon Morales Chaves, Profesor**  
 Escuela de Psicología  
 Universidad de Costa Rica  
 S.O.

En atención a la solicitud realizada por las colaboradoras Gabriela Delgado Calvo, cédula de identidad número 1-1250-0339, colaboradora N° 11786, carnet N° A41805 y Andrea Valverde Alvarez, cédula de identidad número 1-1144-0518, colaboradora N°11487, carnet N°A25208, mediante la cual requiere la autorización de la Dirección General de Desarrollo Humano para realizar en el Banco Nacional de Costa Rica su Trabajo de Investigación para optar por el grado de Licenciatura en Psicología.

Por consiguiente, me permito informarle que de conformidad con las políticas Institucionales en la materia, se autoriza que las estudiantes, realicen su trabajo de investigación en la Dirección Zona Comercial 1.

El proyecto se titula "**Factores predisposicionales de la presencia y desarrollo de síntomas compatibles con el Síndrome de Burnout en cajeros y cajeras de la Zona Comercial 1 del Banco Nacional de Costa Rica**", para este trabajo de campo se cuenta con el visto bueno del **Señor Maximiliano Alvarado Ramirez**, Director Zona Comercial # 1, asimismo será la persona designada para supervisar sus labores universitarias en el banco.

Por último, se le solicita a las partes involucradas guardar absoluta confidencialidad sobre toda información que obtenga producto de la investigación, misma que no deberá ser divulgada fuera del ámbito académico, sin previo consentimiento del Banco Nacional de Costa Rica.

Quedo a su disposición para cualquier aclaración o información adicional.

Atentamente,

DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO HUMANO



Licda. Katherine Brenes Barrantes  
 Jefe, Sección de Capacitación

C.C. Consecutivo  
 Srta. Andrea Valverde Alvarez, Agencia Curridabat.  
 Srta. Ana Gabriela Delgado Calvo, Banca Premier Agencia de Curridabat.  
 Lic. Maximiliano Alvarado Ramirez, Director Zona Comercial # 1.

## Anexo No. 7

### Invitación para asistir al grupo de discusión/ Taller

Estimado (a) compañero (a):

Le queremos invitar al taller participativo:

**"Expresión y técnicas del manejo del estrés laboral"**

Esto como parte del proceso de investigación de cajeros y cajeras del Banco Nacional, en el cual usted ha participado

El propósito es compartir entre compañeros (as) que realizamos las mismas funciones, aprender unos de los otros, conocer cómo y por qué nos estresamos, así como técnicas del manejo del estrés y relajación.

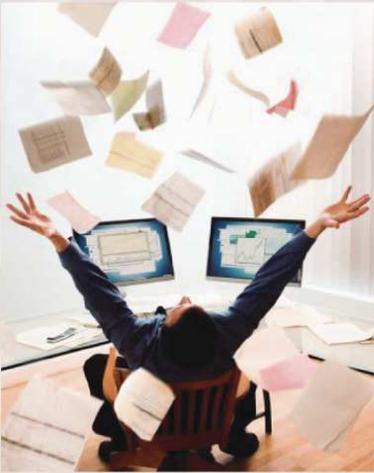
Esta información nos permitirá desenvolvernos positivamente ante una situación estresante, contando con más y mejores recursos y estrategias de afrontamiento.

Cuando: Sábado 21 de junio 2014  
Costo: Completamente gratuito  
Impartido por Bachilleres en Psicología de la Universidad de Costa Rica  
Donde: Sala de reuniones BN Sucursal de Curridabat  
Hora: De 8:00a.m a 12:00m.d

Contaremos con refrigerio a las 10:00a.m, te recomendamos traer ropa cómoda.  
Confirmar asistencia respondiendo este correo

"Sentirse en capacidad plena para trabajar y experimentar satisfacción por el trabajo realizado son elementos clave para un óptimo desempeño"

Muchas gracias



## Anexo No. 8

### Boletín Informativo para Cajeros y Cajeras de la Zona Comercial # 1 del Banco Nacional

Boletín Informativo para cajeros y cajeras del Banco Nacional de Costa Rica

#### CONTENIDOS PRINCIPALES



¿Qué es el Burnout?



¿Qué me hace vulnerable a este Síndrome?



¿Cómo Prevenirlo?



Una técnica rápida y efectiva contra el estrés

#### ¿Qué es el Burnout?



Es una respuesta al estrés laboral crónico caracterizada por una tendencia de los profesionales a evaluar negativamente su habilidad para realizar el trabajo y para relacionarse con los clientes, por la sensación de estar agotados a nivel emocional.

En español es llamado "síndrome de quemado por el trabajo" y las principales características para reconocerlo son: sentirse agotado emocionalmente, establecer una distancia negativa con los clientes donde se pierde el interés por sus necesidades y finalmente sentir poca o nula realización personal.

#### ¿Qué me hace vulnerable a este Síndrome?



-Características de la personalidad: Pensamientos negativos e irracionales, ansiedad y tendencia a tomar como personal los comentarios negativos de los clientes hacia la institución y sus políticas.

-Falta de estrategias adecuadas de afrontamiento al estrés.

-Percepción de poco apoyo social para enfrentar las situaciones difíciles en el trabajo.

-Predisposición negativa a la atención de los clientes o actitud defensiva frente a ellos.

## ¿Cómo prevenirlo?



-Estilo de vida saludable: Trate de realizar ejercicio físico al menos 3 veces por semana y comer sanamente la mayor parte del tiempo.

-Comunicación asertiva: Comunique clara y respetuosamente a su jefatura o compañeros (as) cuando sienta que alguna circunstancia respecto a ellos le afecta negativamente en su desempeño.

-Realice ejercicios de respiración y relajación a diario.

-Dedique tiempo a sí mismo (a): Trate de realizar alguna actividad de su gusto regularmente.

-En el trabajo priorice las tareas laborales en orden de importancia. No trate de hacer todo a la vez.

-Ante un eventual insulto o descontento de un cliente por regulaciones bancarias, recuerde no tomarlo como algo personal. Usted debe respetar los lineamientos establecidos y eso lo hace ser excelente.

---

## Una técnica rápida y efectiva: Respiración con autoinstrucciones



1. Respirar profundamente, reteniendo el aire varios segundos (al menos 3 ó 4) y exhalándolo lentamente. Repetirlo dos o tres veces.
2. Decir mentalmente o si las circunstancias lo permiten en voz alta, "estoy tranquilo", "me siento en calma". Repetir también esto dos o tres veces.
3. Volver a respirar de la manera indicada en el punto 1.

---

Proyecto de Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Psicología

"Factores predisposicionales de la presencia y desarrollo de síntomas compatibles con el Síndrome de Burnout en cajeros y cajeras de la Zona Comercial 1 del Banco Nacional de Costa Rica.

Realizado por: Andrea Valverde y Gabriela Delgado / Universidad de Costa Rica