

Carmen Anaya Aguilar
Rosa María Anaya Aguilar

Manual de gestión y prevención de riesgos psicosociales en librerías

ediciones
del Genal

ediciones
del Genal

© *Carmen Anaya Aguilar, Rosa María Anaya Aguilar*

Autoras: Carmen Anaya Aguilar, Rosa María Anaya Aguilar

*Título: Manual de gestión y prevención de riesgos psicosociales
en librerías*

Maquetación: *J. Cobos*

Edita: *Promotora Cultural Malagueña*

Coordina: *Ediciones del Genal*

Colabora: *Librerías Proteo y Prometeo*

Depósito Legal: *MA 634-2017*

ISBN: *978-84-16871-53-7*

Impreso en España / Printed in Spain

Carmen Anaya Aguilar
Rosa María Anaya Aguilar

Manual de gestión y prevención de riesgos psicosociales en librerías

Índice

1. Justificación	9
2. Introducción	10
2.1. Riesgos psicosociales	10
2.2. El <i>burnout</i>	10
2.3. Identificación del estudio a realizar	25
3. Objetivos	26
4. Contexto de la empresa	26
5. Material y métodos	31
6. Resultados.....	36
7. Discusión	43
8. Conclusiones	50
9. Recomendaciones	51
10. Bibliografía	53

1. Justificación

El presente trabajo se ha realizado en una de las librerías más importantes de la ciudad de Málaga que ha optado por la modalidad de Servicio de Prevención Ajeno para el desarrollo de su actividad preventiva, tal y como se recoge en el artículo 16 del R.D. 39/1997 de 17 de enero por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención.

Una vez valoradas de forma global las condiciones de Seguridad y Salud Laboral de la empresa y establecidas las prioridades sobre las actuaciones y mejoras en colaboración con el citado Servicio de Prevención, dando cumplimiento al artículo 16 de la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales en la cual se establece la obligatoriedad de realizar una Evaluación Inicial de Riesgos Laborales, la dirección y los trabajadores comprometidos con los principios preventivos de su política empresarial quieren con el apoyo a este trabajo dar un paso más en este ámbito identificando los riesgos psicosociales con el objetivo de evitarlos o reducirlos tratando de cambiar la organización del trabajo teniendo como criterio no sólo las necesidades empresariales sino también la salud y el bienestar de los trabajadores, así, dando los primeros pasos en este conocimiento vamos a centraremos este estudio en el *burnout*.

De acuerdo con la previsión del Art. 5.3 del RSP, para el caso de los riesgos psicosociales que está caracterizado por la ausencia de Normas UNE, Guías del INSHT o instituciones de las comunidades autónomas competentes y Guías del Ministerio de Sanidad y Consumo y Normas internacionales, los métodos y cuestionarios utilizados están justificados y con validados científicamente.

2. Introducción

2.1. Riesgos psicosociales.

El modelo transaccional dice que el estrés laboral es un estado de tensión personal no placentero (O'Brien, 1998) que padece una persona al realizar un tipo de trabajo o en la interacción en un determinado ambiente laboral.

Este estado de tensión no placentero se produce como consecuencia del desajuste entre las relaciones entre un individuo y el entorno y los demás individuos. Cuando los individuos se enfrentan a las exigencias de otros, a un entorno psicosocial y físico al que no son capaces de responder adecuadamente, el organismo responde para superar la situación. El cómo será esta respuesta dependerá de una combinación multifactorial como el ámbito, las características de la persona y los recursos para superar la situación de la persona, del apoyo que recibe de los demás (Cox, 1987).

El contexto de las organizaciones formales, pueden provocar situaciones y relaciones causantes de estrés.

French y Khan (1962) desarrollaron un modelo de interacción persona ambiente que incidía por un lado en las características del individuo y por otro lado en el entorno de trabajo en el que se encuentra el individuo y las capacidades de afrontamiento de éste. Los autores por tanto entendían por un lado un entorno objetivo o las situaciones estresantes de trabajo y un entorno subjetivo o la valoración o interpretación de la persona de éstos.

Una misma situación puede no ser estresante para unos individuos y sí serlo para otros.

Peiró (2000) considera entorno objetivo a los estresores que los individuos externos a la organización pueden percibir y que pueden generar estrés.

Son numerosas las condiciones que pueden generar situaciones de estrés. Matteson e Ivancevich (1985), centrándose en las características ambientales de la organización que más claramente inciden en la experiencia de estrés vivida por los trabajadores, las clasifican en cinco categorías básicas y las denominan: estresores del ambiente físico de trabajo, estresores individuales, estresores grupales, estresores organizacionales y estresores extra-organizacionales.

Los estresores del entorno físico de trabajo hacen referencia a los excesos, carencias y perturbaciones que tienen algunas condiciones físicas del empleo y que pueden resultar no agradables para el trabajador.

Entre estas condiciones físicas, que se han estudiado tanto desde el punto de vista ergonómico como de la salud física y psíquica, están:

- Arquitectura de los lugares de trabajo: el lugar debería ser construido teniendo en cuenta la tarea que realiza.
- Ruido: sonido molesto o desagradable que se relaciona significativamente con bajo nivel de satisfacción en el trabajo, descenso de la productividad y mayor vulnerabilidad a sufrir accidentes, así como con aumento de la tasa de errores (Cohen, 1976). También se ha encontrado relación significativa con irritabilidad, reducción de las conductas de ayuda, actitudes más negativas hacia los compañeros y más hostilidad abierta (Jones, 1983).
- Iluminación: un adecuado nivel de iluminación que asegure una buena visibilidad de los objetos y de la tarea es necesario tanto para la salud como para el bienestar psicológico. Cuando esto no se produce puede ser la causa de pérdida de agudeza visual, dolores de cabeza, fatiga, tensión y frustración por tener que hacer

el trabajo de forma más molesta y gravosa (Poulton, 1978).

- Temperatura: se considera que los trabajos que requieren decisiones críticas o discriminaciones finas son afectados negativamente por el exceso de calor y la destreza manual se deteriora en condiciones de baja temperatura, pudiendo ser causa de accidentes (Peiró, 2000).
- Aireación e higiene de los lugares de trabajo: en todos los lugares de trabajo, la ventilación y aireación es necesaria para conseguir un cierto nivel de bienestar físico y psíquico.
- Vibración: según las conclusiones de los estudios realizados, la exposición continuada a vibraciones de impacto produce aumento en las catecolaminas, daños en la espina dorsal y alteraciones en el funcionamiento neurológico (Osborne, 1983).

Se consideran estresores personales los directamente asociados al rol que el trabajador ejerce en la empresa, así como a las tareas que debe realizar en ella. Se incluyen en esta categoría, además, los estresores derivados del desarrollo de la carrera profesional de un individuo como:

- Conflicto de rol: Se entiende que una persona sufrirá conflicto de rol si percibe que una o más personas o grupos de la organización, con quienes está vinculada, tienen expectativas divergentes sobre qué ha de hacer o cómo ha de conducirse, que son incompatibles o incongruentes entre sí o bien con la realización del trabajo.

Se ha demostrado que el conflicto de rol está relacionado con la insatisfacción, disminución de la implicación con el trabajo y deterioro del rendimiento

(Jackson y Shuler, 1985). Además, los trabajadores sometidos a conflicto de rol, pueden presentar diversos síntomas neuróticos y somáticos y poca autoestima (Peiró, 2000).

- Ambigüedad de rol: se produce cuando las expectativas y demandas planteadas a un trabajador no contienen información suficiente. Quien lo padece se pierde en la incertidumbre sin saber lo que se quiere de ella (Peiró, 2000), es decir, no tiene configurado con claridad cuál es su rol en la empresa.

La ambigüedad de rol en el trabajo es una importante fuente de estrés para los trabajadores. Ha sido relacionada con mayor tensión, ansiedad, agotamiento emocional, depresión, fatiga, quejas somáticas, propensión a abandonar la organización y resentimiento (Peiró, 2000), así como descontento en el trabajo, baja autoestima, ansiedad y algunos síntomas somáticos de depresión.

- Sobrecarga de trabajo: cuando el volumen, el tamaño o la cantidad de elementos interrelacionados y el tiempo disponible para realizar la tarea superan la capacidad del trabajador para resolver lo que se le pide.

Las demandas pueden ser cuantitativas, es decir cuando se debe realizar un exceso de actividades, cuando requieren una gran especialización, una necesidad alta de atención sostenida y además se deben realizar en un determinado período de tiempo, a un ritmo acelerado, entonces pueden dar lugar a la aparición de fatiga mental o física y a la consiguiente disminución de la eficacia del trabajador. Esta sobrecarga laboral incide directamente en el hábito de fumar, el incremento de la ansiedad y la disminución de la satisfacción laboral (Karasek, 1996).

La sobrecarga de trabajo puede ser cualitativa, se refiere en este caso a demasiadas demandas en relación a las competencias laborales de la persona. El estrés aparece cuando los sujetos no poseen habilidades suficientes para desarrollarlo.

- Infracarga de trabajo: cuando la cantidad de tareas está muy por debajo de las necesarias para mantener activo al trabajador. Ésta puede ser cualitativa, por infrautilización de las habilidades del trabajador o cuando las actividades de la tarea están por debajo de la capacidad profesional del trabajador; o cuantitativa, cuando la cantidad de trabajo es insuficiente y el trabajador se ve forzado a estar ocioso.
- Inseguridad en el trabajo: la incertidumbre acerca del futuro de trabajo y, en ocasiones, verse amenazado por el despido son, a menudo, fuente de estrés para el trabajador. Peiró (2000) destaca que esta situación puede contribuir a que se incrementen otras fuentes de estrés, ya que estas personas están más predispuestas a aceptar sobrecarga de trabajo y condiciones ambientales menos adecuadas, que pueden añadir fuentes de estrés a las ya existentes.
- La carrera profesional: cuando se produce un desequilibrio entre las aspiraciones del individuo en cuanto a su carrera profesional y al nivel real de sus logros, puede afectar negativamente y ser fuente de preocupación, ansiedad y frustración. Cuando la organización promueve a una persona por debajo de sus expectativas (infrapromoción) le produce como resultado bajo nivel de moral, disminución de la calidad en las relaciones interpersonales, insatisfacción y problemas psiquiátricos (Peiró, 2000).

Los estresores grupales surgen de la influencia de los grupos formales e informales de la organización sobre las actitudes y comportamiento de los trabajadores. Dentro de estos estresores juegan un importante papel las relaciones personales, fundamentalmente la problemática derivada de las relaciones que se establecen en el ámbito laboral tanto con superiores y subordinados como con compañeros de trabajo. Así tenemos:

- Relaciones con los supervisores: cuando las relaciones son asimétricas se pueden producir trato incorrecto o injusto, o cuando se da una supervisión “asfixiante” o una mala supervisión, estas situaciones correlacionen con el estrés en el trabajo (Matteson e Ivancevich, 1985).
- Las relaciones con los compañeros: la naturaleza de las relaciones entre los miembros del grupo influye negativamente en la eficacia de las organizaciones (Matteson e Ivancevich, 1985).
- Las relaciones con los subordinados: el conflicto entre los objetivos contrapuestos de productividad y dirección respetuosa conlleva tensiones.
- El *mobbing*: manifestaciones de hostilidad que proceden de un individuo o un grupo y se dirigen hacia una persona determinada, poniéndola en clara desventaja y en una situación de indefensión, empujándola a abandonar la organización.

En la categoría de estresores organizacionales, se incluyen las fuentes de estrés procedentes de las características globales que definen una organización entre ellos están:

- Las políticas de la empresa: las políticas globales de personal referidas a la correcta valoración de los recursos

humanos, el respeto y consideración de las capacidades de los empleados, la forma en que se estructuran las tareas, funciones y responsabilidades en función de las destrezas, habilidades y conocimientos pueden ser potenciales causas de estrés (Ramos, Montalbán y Bravo, 1997).

- Cambios organizacionales: determinadas situaciones por las que atraviesan las organizaciones, que suponen un esfuerzo de adaptación del trabajador que la empresa no le pone fácil.
- La estructura organizacional: se han encontrado relaciones negativas entre la excesiva jerarquización vertical y la satisfacción de los trabajadores, mostrando los trabajadores staff menores niveles de satisfacción, más rotación y absentismo que los trabajadores de línea (Peiró, 2000).
- EL clima organizacional: ha mostrado tener una relación significativa con experiencias de estrés laboral y con consecuencias negativas para la salud y el bienestar psicológico.

Los estresores fuera de la organización se refieren a las cuestiones y hechos externos al trabajo que influyen en el estrés laboral. Los más destacados son los que provienen de la vida familiar, ya que el trabajo no está aislado de otros aspectos de la vida del sujeto.

La organización laboral, puede afectar a la salud física y psíquica de las personas pero también otros factores sociales y personales pueden incidir en el nacimiento y duración del problema (Peiró, 2000).

Los factores del entorno individual con más repercusión directa tienen en la aparición del estrés laboral son edad, género, nivel educativo, ocupación, horario de trabajo, estado de salud y clase social.

Las variables relacionadas con el estrés y que no dependen directamente del individuo; son diferencias atribuidas a diversas circunstancias, temporales, sociales o geográficas. Entre ellas:

- Edad: el estrés afecta a la edad fisiológica (Matteson e Ivancevich, 1985).
- La formación: el nivel de educación puede provocar estrés. La forma en que esto sucede no tiene una explicación probada científicamente, pero con mucha probabilidad tiene que ver con el hecho de que los individuos con diferentes niveles educativos también han tenido otras diferencias en sus experiencias como la movilidad social y otros niveles socioeconómicos. Por esta razón, la formación, al igual que la edad, tal vez no sea un moderador directo por sí mismo, pero puede moderar como resultado de los otros factores que influyen en la vida del individuo (Matteson e Ivancevich, 1985).
- Ocupación: las personas que desempeñan trabajos a los que no están acoplados, tienen más probabilidad de respuestas de estrés.
- Género: cada vez más mujeres experimentan estrés con el trabajo, la carrera profesional y la organización.

La OIT ya recogió este conjunto de factores que hemos analizado (factores psicosociales) y los definió como «las interacciones que se producen entre el trabajo (entendiendo por trabajo la labor que se realiza, el entorno en que ésta tiene lugar y las condiciones en que está organizada) y las personas (con sus capacidades, necesidades y condiciones de vida fuera del trabajo». Estas interacciones influyen en el rendimiento, en la satisfacción y en la salud. La relación

que se establece entre los factores es de equilibrio. De tal manera que, si alguno de ellos se ve alterado, repercute negativamente en los otros (Bestratén *et al* 2003).

2.2. El *burnout*

El estrés se ha convertido en una patología que acompaña a gran parte de la población trabajadora. El síndrome de *burnout*, también llamado síndrome de estar quemado o de desgaste laboral, se produce especialmente en organizaciones de servicios y afecta a profesionales con trato con clientes o usuarios.

El término *burnout* es un anglicismo cuyo significado en español es «estar agotado», «estar quemado». Aparece en 1961 en la novela de Graham Greene «*A case of burn-out*» en la que el protagonista, un arquitecto que pasa por crisis existenciales, no motivado con su trabajo lo deja todo para irse a vivir a la selva africana.

En el campo científico lo presenta por primera vez un psiquiatra estadounidense, Freudenberger en 1974, para describir sus propias vivencias y las de un grupo de voluntarios que trabajaban en un servicio de rehabilitación de personas adictas a las drogas.

En uno de sus primeros trabajos sobre el *burnout* nos brinda la explicación de este término: «...como médico y psicoanalista me he dado cuenta que la gente es a menudo víctima de un incendio, como los edificios. Bajo la tensión producida por la vida en nuestro mundo, cuando sus recursos internos llegan a consumirse, como bajo la acción de las llamas, no les queda más que un vacío inmenso en su interior, incluso aunque su aspecto externo parezca más o menos intacto...» (Freudenberger, 1974, p.3).

Los sentimientos que acompañan al *burnout* son a menudo dolorosos. La pérdida de energía y una sensación de decaimiento son los primeros síntomas. En seguida la indiferencia se instala y perdura, la tristeza y el cinismo vendrán a reemplazarla. Algunas personas se vuelven impacientes y, frente a la incapacidad que ellos sienten ante la tarea a realizar, su irritabilidad aumenta y se dirigirá hacia todos los que le rodean.

Para otras personas, el *burnout* se produce como una paradoja y, cuando todo se desmorona, son invadidos por una sensación de fuerza. Este estado no es significativo de una personalidad sana, sino de una exageración que raya la ilusión. De hecho, una persona que se siente indispensable es, en realidad, una traba para el progreso y la iniciativa.

Numerosas enfermedades físicas pueden ser signos precursores de *burnout*. Un dolor de espalda que persiste insidiosamente puede ser un ejemplo. Se trata únicamente de la manifestación de una tensión que aumenta y del vacío que se instala en el interior. Es como si el malestar físico fuera el responsable del sufrimiento psicológico.

Christine Maslach, psicóloga, investigando las emociones en el lugar de trabajo, entrevistó a un amplio abanico de trabajadores de los servicios humanos respecto al estrés emocional de su trabajo y descubrió que las estrategias para soportar el estrés tenían importantes repercusiones en la identidad y la conducta profesional de las personas (Maslach y Pines, 1977; Maslach, 1982; 1986).

Brill, otro investigador de esta materia, lo interpreta como algo que no funciona correctamente relacionado con el trabajo sin otra alteración psicopatológica. Para que el trabajador se recupere necesitará de una intervención externa que cambie las condiciones que han motivado esa alteración. El síndrome de estar quemado no se da como consecuencia

de un salario bajo, o de falta de competencias o por insuficiente preparación, o dificultades físicas, ni por otro trastorno mental. Lo que se deriva de estas cuestiones no se puede definir como *burnout*. Brill estima que el síndrome de estar quemado por el trabajo puede tener lugar en cualquier actividad profesional, y no necesariamente en las que existe un trato directo con los usuarios de los servicios laborales.

Actualmente el *burnout*, también conocido como síndrome del desgaste profesional, del trabajador quemado, síndrome del estrés laboral asistencial (Ramos, 1999) empieza a convertirse en un problema de gran relevancia social. Tanto es así que expertos en materia laboral y en el campo de la salud han reclamado el reconocimiento de este síndrome como una enfermedad profesional o como un riesgo laboral (Gil-Monte, 2005).

Las múltiples exigencias y responsabilidades que se imponen en el trabajo, así como el autoritarismo, son ejemplos que favorecen y crean situaciones constante de ansiedad, mal humor y cambios importantes de la conducta, unida a la insatisfacción con el puesto, el sueldo o las tareas a realizar, junto con la falta de comunicación entre compañeros y otros inconvenientes físicos del entorno laboral desencadenan este síndrome.

La trascendencia social de este síndrome viene determinada fundamentalmente por la implicación que esta patología tiene sobre la vida personal con trastornos en la salud con efectos psicosomáticos (fatiga crónica, dolores de cabeza y cuello, problemas de sueño, insomnio, problemas gastrointestinales,...); conductuales (incapacidad para vivir de forma relajada, comportamientos de alto riesgo, expresiones de hostilidad o irritabilidad, aumento de relaciones conflictivas,...); emocionales (distanciamiento afectivo como forma de protección, aburrimiento y actitud cínica, ansiedad, sentimientos depresivos,...); ambiente laboral (baja capacidad

de trabajo, deterioro en la calidad de los servicios, aumento de interacciones hostiles,...)

Se puede definir el *burnout* laboral como un síndrome psicológico que aparece como respuesta a factores estresantes crónicos interpersonales en el trabajo (Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001).

Según estos autores, las tres dimensiones clave de esta respuesta de estrés son: un agotamiento abrumador (cansancio emocional), sentimientos de despersonalización, con manifestaciones de insolencia, abuso y distanciamiento respecto al trabajo (despersonalización) y una sensación de ineficacia y de falta de realización personal en el trabajo (falta de realización personal).

Los estudios realizados sobre el *burnout* por Maslach, Schaufeli y Leiter (2001) han establecido la existencia de una relación secuencial del agotamiento hacia la despersonalización. Sin embargo la relación siguiente hacia la ineficacia (falta de realización personal) está menos clara. Los datos actuales apoyan la aparición simultánea de esta tercera dimensión y no una aparición secuencial. Resulta también que las puntuaciones de *burnout* son bastantes estables a lo largo del tiempo, lo que apoya la idea de que el *burnout* es una respuesta prolongada ante elementos estresantes crónicos en el trabajo.

Se acepta de forma universal que el *burnout* es un estado de agotamiento físico y mental provocado por factores de estrés en el trabajo. Maslach *et al.* (2001) consideran que se debe reservar este término para los estresores crónicos del trabajo relacionado con personas.

Otros autores (Pines y Aronson, 1988) consideran que sus síntomas también pueden aparecer en profesionales de otros servicios que no son asistenciales y lo definen como el agotamiento mental, emocional y físico provocado por

exposiciones largas a situaciones que emocionalmente desbordan a la persona. Se caracteriza además, según estos autores, por sentimientos de no poder, de ser inútil, sensaciones de atrapamiento, apasionamiento por el empleo y por la vida y bajo nivel de autoestima. Los sujetos afectados de *burnout* se encuentran físicamente agotados, pero se diferencia este síndrome de la fatiga física en que el sujeto se recupera de ésta rápidamente, no así del síndrome de *burnout* que además conlleva sentimientos negativos de fracaso.

Ramos y Buendía (2001) entienden el *burnout* como un proceso que supone la interacción de variables emocionales (cansancio emocional, despersonalización), cognitivas (falta de realización personal en el trabajo) y sociales (despersonalización). Estas variables aparecen de manera secuencial y articulada entre sí dentro de un proceso más amplio de estrés laboral. Esta particularidad del síndrome de *burnout* le hace diferente de otras respuestas al estrés como la fatiga, la ansiedad o la depresión que pueden considerarse como estados del individuo (Ramos y Buendía, 2001); Gil-Monte y Peiró, 1997) y que pueden aparecer como consecuencia o no del síndrome de *burnout*.

Las investigaciones realizadas por Maslach *et al* (2001) encontraron que el *burnout* estaba relacionado con la ansiedad y la depresión. La distinción entre *burnout* y depresión fue establecida en varios estudios y concluyeron que el *burnout* es un problema específico del contexto laboral, en contraste con la depresión, que tiene a permear todos los ámbitos de la vida de la persona. Estos descubrimientos dieron apoyo empírico a opiniones anteriores que sostenían que el *burnout* está más relacionado con el trabajo y es más específico en cuanto a la situación que la depresión en general (Freudenberger, 1983). Sin embargo, como se notó más tarde, los individuos más propensos a la depresión son más vulnerables al *burnout*.

En España (Fidalgo, 2012), la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (B.O.E: 10-11-1995), reconoce que la organización y la ordenación del trabajo genera condiciones con posibilidades de producir riesgos laborales, así establece que es necesario diagnosticar y prevenir los riesgos psicosociales teniendo como objetivo su erradicación promoviendo entornos laborales más saludables. Dentro de los riesgos laborales psicosociales, el estrés provocado por el trabajo y el *burnout* ocupan unos de los primeros lugares, debido a que son consecuencias de unas condiciones de trabajo nocivas, que provocan a su vez accidentalidad y absentismo.

Algunas sentencias como la del Tribunal Supremo (26 de octubre del 2000), ratificando la sentencia de 2 de noviembre de 1999 dictada por la Sala de lo Social del Tribunal Superior de Justicia de la Comunidad Autónoma del País Vasco, considera el *burnout* como accidente de trabajo o la sentencia del Juzgado de lo Social nº 1 de Vigo (procedimiento 24/1999); Sala de lo Social del Tribunal Superior de Justicias de Galicia, recurso nº 5302/2001) en la que se ha reconocido que los trabajadores pueden estar sometidos a condiciones de trabajo provocadores de síndrome de *burnout*.

La OIT (2001) considera que el estrés y el agotamiento son problemas de salud mental en el ambiente laboral y que el síndrome de estar quemado por el trabajo es una consecuencia del estrés laboral con efectos sobre la salud similar a otras enfermedades mentales (Maslach, 2001).

En los expertos del tema, hay un alto consenso en considerar el *burnout* como enfermedad profesional provocada por el estrés laboral.

En la tabla 1 se detallan conclusiones conceptuales para delimitar la definición de *burnout*.

Tabla 1. Conclusiones para delimitar la definición de *burnout*

- El *burnout* es consecuencia de la exposición crónica a estresores del trabajo. Esta acción recíproca del trabajador y determinadas condiciones de trabajo de riesgo puede provocar el síndrome, provocando por tanto, consecuencias sobre la salud en la persona derivadas del trabajo.
- Es necesario que en la actividad laboral se dé un intercambio de relaciones intensas y duraderas de trabajador con el usuario. Este tipo de respuesta se da más en trabajos de relación con personas que ayudan. No obstante, también se ha observado en otras profesiones como directivos, deportistas, etc.
- La comunidad científica acepta como constructo conceptual el planteamiento empírico de que el síndrome tiene tres dimensiones (Maslach y Jackson, 1981), que son cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal.
- Estrés y *burnout* son conceptos diferentes.

Fuente: Fidalgo, M., en *NPT 704*: «Síndrome de estar quemado en el trabajo o *burnout*: definición y proceso de generación». Madrid: INSH.

La Organización Mundial de la Salud (OMS), en la *Enciclopedia de Salud y seguridad en el trabajo*, nos proporciona una aproximación al *burnout*. Para ello utiliza la aportación de Cristina Maslach, una de las más prestigiosas estudiosas en este campo. Esta autora nos dice que «El *burnout* (estar quemado) es un tipo de respuesta prolongada a los estresores emocionales e interpersonales crónicos en el trabajo. Se ha conceptualizado como una experiencia de estrés individual embebida en un concepto de relaciones sociales complejas y que abarca el concepto que la persona tiene de sí misma y de los demás. Como tal, ha sido objeto de una atención especial en profesiones relacionadas con la presentación de servicios en donde: la relación entre proveedores y destinatarios constituye el eje central del

trabajo, y la prestación del servicio, la atención, el trato o la educación pueden ser experiencias altamente emocionales».

En la tabla número 2 se muestra la incidencia que tiene el síndrome de *burnout* dependiendo de la actividad realizada o profesión:

Tabla 2: Incidencia de burnout por profesiones

Kyriacou (1980)	Personal docente	25 %
Pines y Aronson (1981)	Diversas profesiones	45 %
Maslach y Jackson (1982)	Enfermeros	20-35 %
Henderson (1984)	Personal médico	30-40 %
Smith, Birch y Marchant (1984)	Bibliotecarios	12-40 %
Rosse, Jonson y Crow (1991)	Policías y personal sanitario	20 %
García Izquierdo (1991)	Enfermeras	17 %
Jorgesen (1992)	Estudiantes de enfermería	39 %
Price y Spence (1994)	Policías y personal sanitario	20 %
Deckard, Meterko y Field (1994)	Personal médico	50 %

Fuente: López, M y Andrés, R (2008)

2.3. Identificación del estudio a realizar

Conocedores por la literatura de síndrome del *burnout* y siendo el trabajo de nuestra empresa de relación constante con el público hemos decidido abordar el inicio del conocimiento de los riesgos psicosociales con este estudio.

Dado que disponemos de un instrumento validado (NTP 732 INSH) nos ha sido fácil la obtención de los datos para la investigación.

De las reuniones mantenidas con la dirección, trabajadores y servicio de prevención ajeno hemos obtenido datos que nos facilitan el estudio de la presencia de este síndrome en nuestro

centro de trabajo y es nuestra intención ir más allá del mero conocimiento abordando y poniendo en marcha las medidas preventivas necesarias para la desaparición de las condiciones negativas que pudieran hacer aparecer este síndrome.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Analizar y esclarecer los procesos generadores de estrés en el centro de trabajo.

3.2. Objetivos específicos

1. Determinar el porcentaje de trabajadores “quemados” en el centro de trabajo.
2. Detectar los estresores con posibilidad de desencadenar el síndrome de *burnout* dentro de la organización.
3. Señalar medidas de prevención de los riesgos psicosociales.

4. Contexto y descripción de la empresa.

La empresa está ubicada en el centro de Málaga, cuenta con tres centros de trabajo y veinte trabajadores.

Los puestos de trabajo se definen como administrativos, dependientes, limpiadoras y gerencia.

Como equipos de trabajo se utiliza el ascensor, carretillas manuales, carros para transportar libros, herramientas de oficina tales como tijeras, cúter, grapadoras, quita-grapas, etc.) y PVD.

Los productos usados habitualmente son limpia suelos, limpiacristales, amoníaco y tóner.

La actividad que se realiza en sus establecimientos es venta al por menor de libros, siendo librería general con especialización.

El servicio al cliente se hace o bien directamente, por agencia o por mensajería.

Ante contratos especiales, o volumen especial de trabajo, la librería procede a contratar a otras personas, con objeto que trabajos más especializados pueda realizarse en las mejores condiciones.

La librería está adaptada a las nuevas tecnologías, con servicio de intercambio electrónico de datos, que graba los pedidos directamente en los ordenadores de nuestros proveedores y recibe albaranes electrónicos.

La comprobación de la mercancía se realiza con escáneres y lectores ópticos. Pero la atención humana y especializada es en sí el núcleo de su actividad.

La problemática general que se le plantea al sector librero y en particular a esta librería es la «dinámica del servicio de novedades» (figura 1, pág. 28), es decir la llegada automática sin pedido previo de todo lo que se publica por parte de las editoriales.

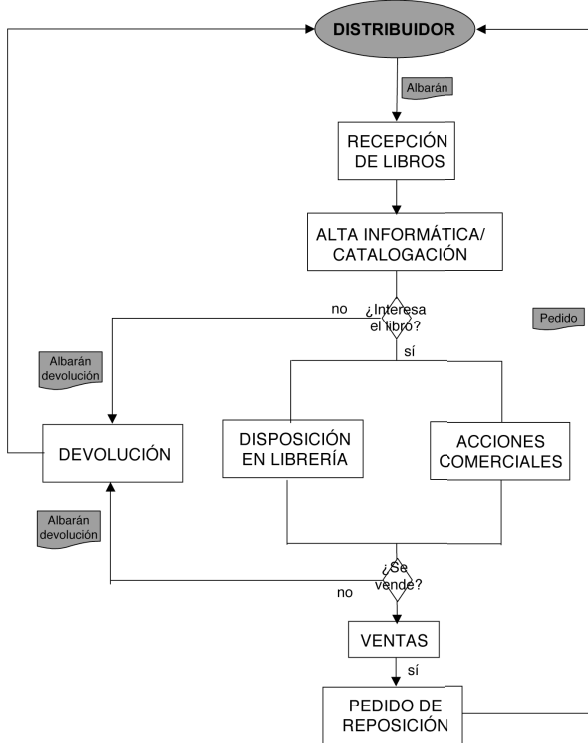
Este sistema de envío, genera recibos domiciliados en la cuenta del banco, con un periodo medio de 60 días, que obliga a las librerías a un ingente trabajo, de devoluciones, manejo de paquetes, etc... para evitar tensiones de tesorería

Esta estructura del sector obliga a emplear recursos humanos altamente cualificados en el «transporte» de cajas, en detrimento de la atención debida al cliente.

La presión de las entradas, obliga a que constantemente sea «urgente» dar prioridad a «dejar al día» el almacén de libros, generando insatisfacción laboral.

Recibir un número ingente de títulos y ejemplares que, en gran proporción, devuelven posteriormente al proveedor (con

SERVICIO DE NOVEDADES (MAPA DE PROCESOS)



PEDIDO DE REPOSICIÓN (SUBPROCESOS)



Figura 1: Servicio de novedades (mapa de procesos).
Fuente: Implantación modelo EFQM de Excelencia.

coste de retorno asumido por la librería) debiendo dedicar un espacio físico importante a estos títulos/ejemplares del «servicio de novedades» que luego devuelven (no se dispone de un almacén apropiado).

La librería no puede atender en el momento por falta de *stocks*, pedidos en el punto de venta. Se trata de títulos de baja rotación o que son publicados por editoriales pequeñas que trabajan a través de distribuidoras así que el proceso se centra, entonces, en el pedido al cliente (figura 2, pág. 30), que se realiza en el mismo instante en que se ha recibido el «pedido del cliente», contactando con el proveedor a través de la Red.

Teóricamente la distribuidora tarda 48 horas en servirlo si dispone del título en ese momento en almacén, y lo hace con un mayor plazo si la editorial debe reponérselo (una semana o, en ocasiones, un mes).

El problema radica en que el proveedor (distribuidor de una editorial pequeña) no informa sobre el plazo en que será capaz de servir el pedido (ni siquiera informa sobre si será capaz de hacerlo). De esta forma no puede informar al cliente sobre la atención que previsiblemente dará a su pedido.

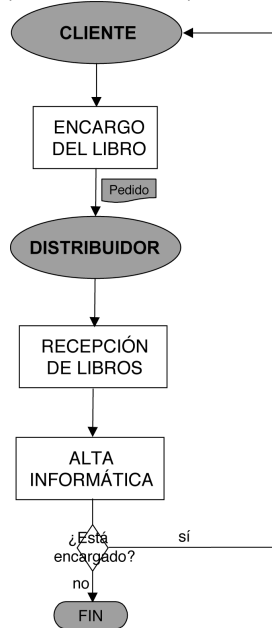
El tema es aún más complejo si se tiene en cuenta que, en ocasiones, el proveedor no quiere informar sobre si el título está agotado o descatalogado para no perder unos determinados derechos de edición respecto al autor.

El resultado es, que es posible la pérdida de un porcentaje de los «pedidos de cliente». Estas incidencias no significan únicamente una pérdida de ventas, que puede ser más o menos importante, sino que supone un daño importante sobre la imagen del establecimiento, y un elemento de queja importante del cliente, que se traduce en presión directa sobre las personas que «dan la cara ante el cliente»

Otro elemento de presión, viene derivado, de que la empresa en cuestión está sometida a la fuerte competencia generada

por otros comercios similares con ubicación cercana, la irrupción del capital financiero en Internet (Amazon España) y la profunda crisis económica.

ENCARGOS DE CLIENTES (MAPA DE PROCESOS)



ENCARGO DEL LIBRO (SUBPROCESOS)

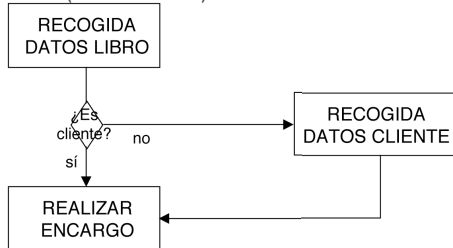


Figura 2: Encargo de clientes (mapa de procesos)
Fuente: Implantación Modelo EFQM de Excelencia.

5. Material y métodos.

Metodológicamente nos hemos basado en la observación participante propuesta por Taylor y Bogdan (1986) acomodándonos a la forma de hacer de los trabajadores, realizamos intercambio causal de información para establecer lazos ganando confianza e interpretando los datos obtenidos mediante otras técnicas (Woods, 1987).

Optamos por la máxima implicación y por la modalidad de observación abierta en la que todas las personas que participaban en esta investigación sabían que estaban formando parte del proceso de análisis con objeto de optimizar las tareas que requerían la colaboración espontánea de los trabajadores observados en cada una de las plantas, para documentarnos sobre la situación tratando de que los participantes manifiesten sus impresiones y detectando a aquellos informantes clave que por sus destrezas o conocimientos estaban más cooperadores.

Para complementar la información acudimos a la aplicación de una encuesta con el empleo de un cuestionario validado sobre el *burnout*, que nos permitió (López y Andrés, 2008) planificar previamente lo que preguntaríamos sin olvidar los puntos más importantes.

El cuestionario fue de fácil aplicación pudiendo mantener el anonimato en las cuestiones y a su vez permitirnos la comparación con otras investigaciones aunque nos encontramos con la limitación de ser fijo y no poder adaptarse.

La coyuntura de fuerte crisis económica condicionó la estabilidad del momento de evaluación de riesgos donde los acontecimientos más graves y recientes se recordaron mejor que otros anteriores, siendo conscientes de ello, no podemos olvidar también esta situación forma parte del conjunto de riesgos psicosociales.

Como el entorno y las condiciones para cumplimentar la encuesta pueden afectar a los resultados arbitramos un momento tranquilo y relajado del horario laboral para desarrollar este cometido.

La cuestión crítica que se planteaba es si los cuestionarios pueden proporcionar una información útil, que pueda ser usada en la práctica para decidir que condiciones de trabajo modificar a fin de reducir los riesgos de psicosociales.

Varios estudios han demostrado que la distribución de las respuestas es diferente en grupos ocupacionales distintos, y que las diferencias están relacionadas con la carga de trabajo estimada (INSHT, 2003).

Hemos basado nuestros métodos en la experiencia de los trabajadores/as, puesto que los riesgos psicosociales tienen que ver con condiciones de trabajo que difícilmente «se ven o se tocan».

Siendo conscientes de que los cuestionarios son necesarios para medir conceptos abstractos, lo hemos utilizado para obtener una visión descriptiva sumando a ello la utilización de técnicas cualitativas, triangulando las técnicas con el objeto de comprender las situaciones que llevan a los riesgos psicosociales.

Tal y como proponen los autores (Moncada y Llorens, 2007) el análisis de la información y las propuestas de medidas preventivas la hemos llevado a cabo con un proceso participativo con la intervención de la dirección y los trabajadores.

Triangulando agentes sociales y técnicas hemos obtenido un conocimiento más amplio y profundo de la realidad de la empresa, complementando la metodología ya que los trabajadores y dirección tienen un conocimiento derivado de la experiencia complementario al técnico, cumpliendo con el imperativo legal y por último y lo más importante llevando

a cabo un compromiso activo en la prevención de riesgos dentro de la empresa.

El instrumento que hemos utilizado está basado en un estudio de referencia normativa en 1963 trabajadores españoles de diversas ocupaciones (Salanova *et al.* 2000) que ha evidenciado asociaciones entre los factores psicosociales que incluye el cuestionario e indicadores de salud relevantes, demostrando su fiabilidad.

Se ha comprobado por tanto que el instrumento utilizado mide efectivamente lo que dice medir. La información de validez del método es pública tanto referente al cómo se ha desarrollado (procedencia de las preguntas...) como a la comprobación de su validez (véase NTP 732, INSHT).

Para la validez de las técnicas cualitativas nos hemos apoyado en los autores Taylor y Bogdan (1986) que basan ésta, en la explicitación de todos los pasos realizados durante el proceso. Al dar a conocer cómo se ha llegado a los resultados, puede ser participado e intercambiado, es decir analizado y corroborado. Es acostumbrado utilizar herramientas cuya validez no está demostrada, por lo que la medición no queda garantizada. Según Pill, (1971) ante problemáticas en condiciones inciertas, complejas y teorías incompletas es mejor intentar un proceso intuitivo que esperar de forma indefinida a que se elabore una teoría perfecta (Varela, 1991).

Cuestionario

1	Estoy emocionalmente agotado por mi trabajo (A)	
2	Estoy “consumido” al final de un día de trabajo (A)	
3	Estoy cansado cuando me levanto por la mañana y tengo que afrontar otro día en mi puesto de trabajo (A)	
4	Trabajar todo el día es una tensión para mí (A)	
5	Puedo resolver de manera eficaz los problemas que surgen en mi trabajo (E)	
6	Estoy “quemado” por el trabajo (A)	
7	Contribuyo efectivamente a lo que hace mi organización (E)	
8	He perdido interés por mi trabajo desde que empecé en este puesto (C)	
9	He perdido entusiasmo por mi trabajo (C)	
10	En mi opinión soy bueno en mi puesto (E)	
11	Me estimula conseguir objetivos en mi trabajo (E)	
12	He conseguido muchas cosas valiosas en este puesto (E)	
13	Me he vuelto más cínico respecto a la utilidad de mi trabajo (C)	
14	Dudo de la trascendencia y valor de mi trabajo (C)	
15	En mi trabajo, tengo la seguridad de que soy eficaz en la finalización de las cosas	

PUNTUACIÓN:

0: Nunca/Ninguna vez

1: Casi nunca/Pocas veces al año

2: Algunas veces/ Una vez al mes o menos

3: Regularmente/Pocas veces al mes

4: Bastantes veces/Una vez por semana

5: Casi siempre/ Pocas veces por semana

6: Siempre/ Todos los días

Ejemplo. Modelo de cuestionario contestado por los trabajadores

(H)

0	1	2	3	4	5	6
Nunca/ Ninguna vez	Casi nunca/Pocas veces al año	Algunas veces/ Una vez al mes o menos	Regularmente / Pocas veces al mes	Bastantes veces/ Una vez por semana	Casi siempre/ Pocas veces por semana	Siempre/ Todos los días
1.	Estoy emocionalmente agotado por mi trabajo (A)					1
2.	Estoy "consumido" al final de un día de trabajo (A)					2
3.	Estoy cansado cuando me levanto por la mañana y tengo que afrontar otro día en mi puesto de trabajo (A)					1
4.	Trabajar todo el día es una tensión para mí (A)					2
5.	Puedo resolver de manera eficaz los problemas que surgen en mi trabajo (E)					6
6.	Estoy "quemado" por el trabajo (A)					2
7.	Contribuyo efectivamente a lo que hace mi organización (E)					5
8.	He perdido interés por mi trabajo desde que empecé en este puesto (C)					0
9.	He perdido entusiasmo por mi trabajo (C)					0
10.	En mi opinión soy bueno en mi puesto (E)					6
11.	Me estimula conseguir objetivos en mi trabajo (E)					6
12.	He conseguido muchas cosas valiosas en este puesto (E)					6
13.	Me he vuelto más cínico respecto a la utilidad de mi trabajo (C)					1
14.	Dudo de la trascendencia y valor de mi trabajo (C)					1
15.	En mi trabajo, tengo la seguridad de que soy eficaz en la finalización de las cosas					5

6. Resultados

Las puntuaciones obtenidas para los ítems del cuestionario de 1 a 6 o dimensión de agotamiento (Tabla 3) están por debajo central de la escala, siendo los puntos “estar consumidos al final del día por el trabajo” y “trabajar todo el día es una tensión para mí” los que alcanzan valores medios más altos (figuras 3 y 4).

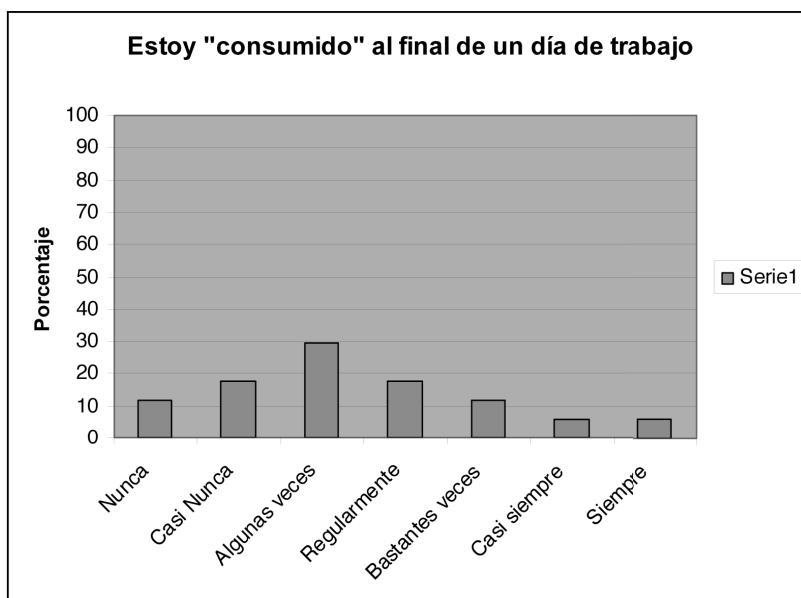


Figura 3: Distribución de la puntuación en el ítem estoy «consumido» al final de un día de trabajo



Figura 4: Distribución de la puntuación en el ítem trabajar todo el día es una tensión para mí.

Con respecto a la dimensión cinismo, todos los valores están por debajo del valor central sin destacarse unos de otros.

En la dimensión eficacia profesional todos los ítems por término medio alcanzan valores cercanos a 5 salvo el ítem «he conseguido muchas cosas valiosas en este puesto» donde la opinión se centra en torno a «pocas veces al mes» (Fig. 5).

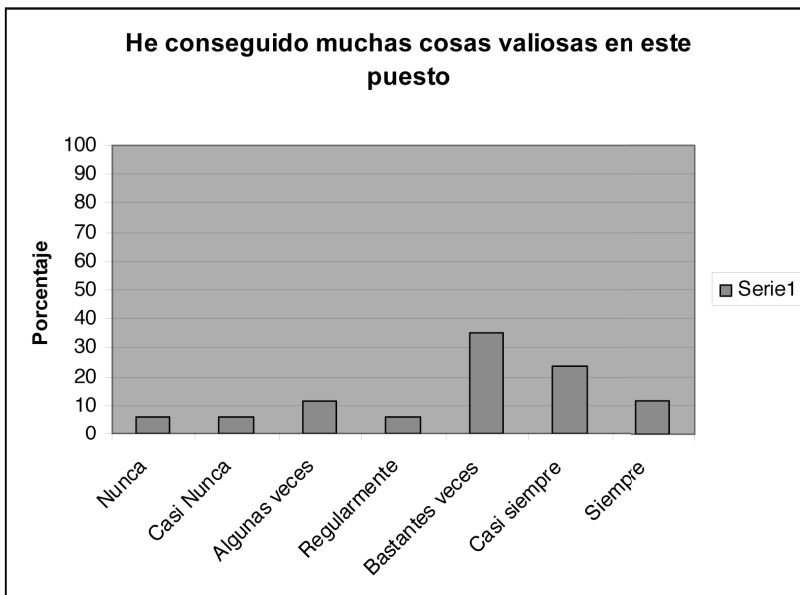


Figura 5: Distribución de la puntuación en el ítem he conseguido muchas cosas valiosas en este puesto

Analizando las puntuaciones según dimensión observamos que no hay diferencias significativas con respecto a la norma entre mujeres ($n=12$) y varones ($n=5$), aunque este estudio carece de potencia estadística razonable para esa comparación, por el limitado tamaño muestral en nuestra empresa.

El 53% de los trabajadores muestra un nivel de medio-alto a alto en Agotamiento, un 47% en Cinismo y un 59,8% en eficacia profesional (Tabla 4). Podemos observar gráficamente estos datos en las figuras 6, 7 y 8.

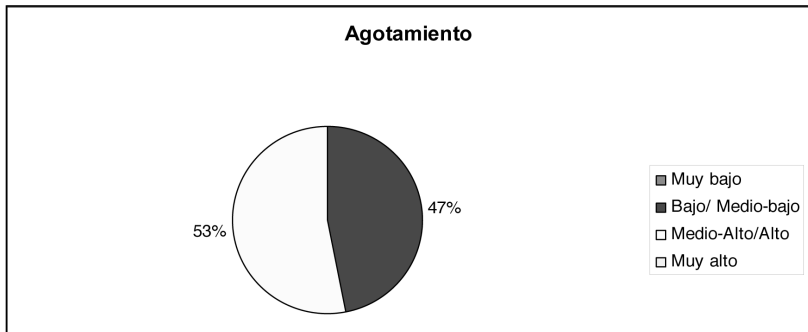


Figura 6: Puntuaciones medias de la dimensión “agotamiento”

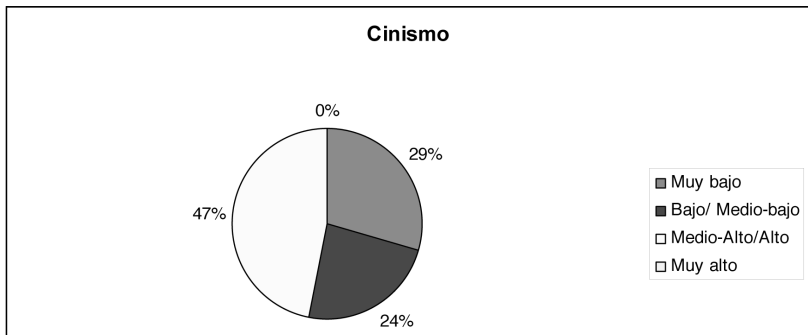


Figura 7: Puntuaciones medias de la dimensión “cinismo”.

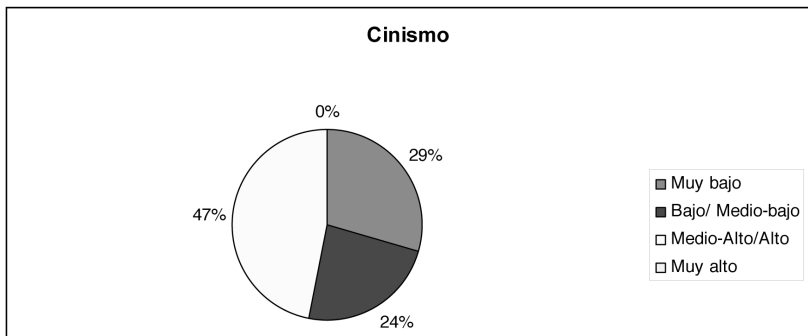


Figura 8: Puntuaciones medias de la dimensión «eficacia profesional»

Tabla 3. Descriptiva de las respuestas al cuestionario por los trabajadores (n=17), de nuestro estudio									
	0	1	2	3	4	5	6	media +/- de	
Agotamiento									
1. Estoy emocionalmente agotado por mi trabajo	5.9	41.2	41.2	0.0	0.0	11.8	0.0	1.82±1.33	
2. Estoy "consumido" al final de un día de trabajo	11.8	17.6	29.4	17.6	11.8	5.9	5.9	2.41±1.66	
3. Estoy cansado cuando me levanto por la mañana y tengo ... otro día de trabajo	5.9	47.1	23.5	5.9	17.6	0.0	0.0	1.82±1.24	
4. Trabajar todo el día en una tensión para mí	5.9	29.4	29.4	17.6	5.9	11.8	0.0	2.24±1.44	
6. Estoy "quemado" por el trabajo	0.0	41.2	35.3	17.6	5.9	0.0	0.0	1.88±0.93	
Cinismo									
8. He perdido interés por mi trabajo desde que empecé en este puesto	41.2	23.5	11.8	23.5	0.0	0.0	0.0	1.18±1.24	
9. He perdido entusiasmo por mi trabajo	47.1	17.6	11.8	11.8	5.9	5.9	0.0	1.29±1.61	
13. Me he vuelto más cínicco respecto a la utilidad de mi trabajo	29.4	29.4	11.8	5.9	23.5	0.0	0.0	1.65±1.58	
14. Dudo de la trascendencia y valor de mi trabajo	23.5	35.3	17.6	5.9	11.8	5.9	0.0	1.65±1.54	

Eficacia profesional										
5. Puedo resolver de manera eficaz los problemas que surgen en mi trabajo	0.0	5.9	0.0	5.9	0.0	5.9	17.6	41.2	29.4	4.76±1.30
7. Contribuyo efectivamente a lo que hace mi organización	0.0	0.0	5.9	0.0	5.9	0.0	23.5	35.3	35.3	4.94±1.09
10. En mi opinión soy bueno en mi puesto	0.0	5.9	0.0	5.9	0.0	5.9	11.8	47.1	29.4	4.82±1.29
11. Me estimula conseguir objetivos en mi trabajo	0.0	5.9	5.9	0.0	5.9	0.0	17.6	23.5	47.1	4.88±1.50
12. He conseguido muchas cosas valiosas en este puesto	5.9	5.9	11.8	5.9	11.8	5.9	35.3	23.5	11.8	3.76±1.68
15. En mi trabajo, ...soy eficaz en la finalización de las cosas	0.0	5.9	0.0	5.9	0.0	5.9	17.6	47.1	23.5	4.71±1.26

PUNTUACIÓN:

- 0: Nunca/Ninguna vez
- 1: Casi nunca/Pocas veces al año
- 2: Algunas veces/ Una vez al mes o menos
- 3: Regularmente/Pocas veces al mes
- 4: Bastantes veces/Una vez por semana
- 5: Casi siempre/ Pocas veces por semana
- 6: Siempre/ Todos los días

Tabla 4. Puntuaciones medias según dimensión (n=17 trabajadores), del estudio

Nivel	Según Norma	Agotamiento	Cinismo	Eficacia profesional
		n (%)	n (%)	n (%)
Muy bajo	5%	0 (0.0)	5 (29.4)	1
Bajo	20%	4 (23.5)	1 (5.9)	3
Medio (bajo)	25%	4 (23.5)	3 (17.6)	2
Medio (alto)	25%	7 (41.2)	4 (23.5)	5
Alto	20%	2 (11.8)	4 (23.5)	5
Muy Alto	5%	0 (0.0)	0 (0.0)	1
Media±de (según Norma)		2.12±1.23	1.50±1.30	4.45±0.9
IC-95% (según Norma) ^b		2.06-2.18	1.44-1.56	4.41-4.49
Media±de (en este estudio) ^c		2.04±1.03	1.44±1.32	4.64±1.11
IC-95% (en este estudio)		1.55-2.53	0.81-2.07	4.11-5.17

a: Basado en un estudio de referencia normativa en 1963 trabajadores españoles de diversas ocupaciones (Salanova et al. 2000. «Desde el *burnout* al *engagement*: ¿una nueva perspectiva?» *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 16: 117-134).

b: Calculado como media ± error estándar, siendo error estándar= desviación estándar/raíz cuadrada de n. Nótese que los IC-95% de la Norma y de nuestro estudio se solapan, indicando que no hay diferencias significativas con la Norma.

c: En ninguna de las tres dimensiones hay diferencias significativas (con test de Mann-Whitney) entre mujeres (n=12) y varones (n=5), aunque este estudio carece de potencia estadística razonable para esa comparación, por el limitado tamaño muestral en nuestra empresa.

Como resultados de la reunión mantenida con la dirección, servicio de prevención ajeno y trabajadores obtenemos las conclusiones que se detallan de la tabla 5.

Tabla 5. Conclusiones de la reunión sobre condiciones de trabajo.

1. Gran superficie para atender en vertical.
2. Dispersión de locales a atender.
3. Pocos empleados frente a la cantidad de trabajo a atender.
4. Sistema automático de servicio de novedades de libros (es decir, lo decide el proveedor).
5. Gran cantidad de tiempo de los empleados dedicado a realizar devoluciones de libros.
6. Sistema de ventas por Internet en crecimiento.

Fuente: Elaboración propia.

7. Discusión.

A la vista de las afirmaciones que hacen Ramos y Buendía: «El manual del *MBI* presenta puntos de corte arbitrarios basados en datos estadísticos. No obstante los autores del *MBI* sugieren que usar su clasificación con objetivos diagnósticos no es apropiado, asimismo indican que los niveles de *burnout* pueden diferir según las profesiones, el país y la cultura (López, M y Andrés, R 2008).

Comparando los resultados obtenidos con los puntos de corte indicados en la NTP 732: Síndrome de estar quemado por el trabajo *Burnout* (III): Instrumento de medición, obtenemos indicios de este síndrome en dos de las tres dimensiones estudiadas: Agotamiento y cinismo, pero no así en la tercera o referida a eficacia personal.

Nos ha llamado la atención este dato que nos ha llevado a profundizar en la bibliografía, existiendo estudios que

desafían la opinión tradicional de que la falta de eficacia – medida con la escala de la eficacia que corresponde invertida (*Maslach Burnout Inventory, MBI*)– es una dimensión de agotamiento, afirmando los autores (Shaufeli y Salanova, 2007) que la alternativa de modelo de tres factores incluyendo el agotamiento ineficacia se ajusta mejor a los datos que el modelo tradicional, incluyendo la eficacia; un modelo con la carga de ineficacia en el agotamiento y la carga de la eficacia en el compromiso ajustada a los datos, sugiriendo por tanto que una escala de ineficacia en lugar de una escala de eficacia invertida se debe utilizar para evaluar el desgaste en estudios futuros.

Otra limitación de este trabajo es la carencia de potencia estadística, al ser la muestra pequeña ($n = 17$) que hemos solventando triangulando los datos y técnicas manteniendo una reunión a tal efecto en la que participaron la dirección de la empresa, el servicio de prevención ajeno y los trabajadores.

De esta reunión pudimos obtener datos que abundaron en las causas que apuntaban a la aparición de este síndrome en los trabajadores orientando nuestro trabajo como técnicos en prevención a la evaluación de los riesgos psicosociales asociados y corrigiendo los factores que los provocan, así de forma colectiva y anónima se ha contestado a las cuestiones (López, M y Andrés, R, 2008) para iniciar estrategias de intervención que puedan aplicarse desde un nivel más individual/personal, a un nivel organizacional o a una combinación de ambas, que se puedan llevar a corto, a medio y largo plazo.

Según Salanova y Llorens (2008) si el resultado de la evaluación detecta que al individuo le faltan recursos personales, las estrategias a utilizar suponen la mejora de estos recursos personales con la implicación del trabajador para darle habilidades, competencias, conocimientos, etc.

Si el problema está en las altas exigencias laborales con bajos recursos, la causa no está tanto en la persona como en la organización, y por lo tanto las estrategias se orientan a mejorar la situación laboral, resolviendo conflictos, mejorando el liderazgo, variando las tareas, aclarando los conflictos de rol, etc. Se podrían combinar estrategias organizacionales e individuales según los resultados.

La investigación científica manifiesta correlación entre la recuperación personal y los recursos laborales disponibles en el trabajo como apoyo social, autonomía, retroalimentación etc. y la vinculación personal a la organización (Salanova et al., 2000).

Las últimas líneas de trabajos se enfocan al estudio del fenómeno opuesto al *burnout*, lo que se ha denominado el *engagement* (compromiso) o nuevo movimiento de la psicología organizacional positiva (Salanova, Martínez y Llorens, 2005) que daría un paso más en el sistema preventivo de riesgos laborales en base a emociones positivas transmitidas por un conjunto de trabajadores que experimenten una conciliación positiva entre trabajo y familia, buena actitud hacia el trabajo y a la organización, niveles más altos de motivación, mejor desempeño de las tareas y mayor calidad del servicio (Salanova, Agut y Peiró, 2005; Salanova y Schaufeli, 2004).

Centrándonos en los factores organizacionales destacamos los siguientes datos frente a los promedios de las empresas del sector (BCF consultors, 2011):

* Una superficie total del centro de trabajo superior a la media con un número de empleados similar.

* Un sistema de servicio de novedades de libros a merced del proveedor (es decir es el proveedor el que decide qué enviar, cuánto y cuánto), cuando este control por parte de las empresas del sector se hace en un 60%.

* Un porcentaje de devolución de libros que asciende a un 65 % frente a un promedio global del 25 %.

* Un sistema de ventas a través de Internet en crecimiento cuando en el resto de las empresas no es significativo.

De todo ello se deducen los estresores ligados a la organización que moviliza a las personas a realizar muchas tareas desviadas de la principal que es atender al público. La gran superficie a atender a los que se añade la verticalidad y la dispersión son factores estresantes que inciden en la aparición de riesgos psicosociales (Véase figuras 1 y 2 de la descripción de la empresa).

Tenemos presente en toda la realización de este trabajo la relevancia del entorno económico formado por una estructura de la economía y coyuntura económica definida por la palabra crisis, es decir una situación dificultosa y complicada que hace tambalear los cimientos de nuestras vidas y que se presenta como una amenaza permanente de nuestro futuro.

Un aumento importante del número de parados, la quiebra casi continua de empresas, el estallido de la burbuja inmobiliaria y la caída del sistema financiero (Navarro, V., Torres, J. y Garzón, A., 2011), hace que también la empresa que analizamos se resienta de ello: bajada de sueldos, reducción de las condiciones sociales, no sustitución de bajas por enfermedad ni vacaciones, mayor número de horas de trabajo, etc.

Sabemos al realizar este estudio que los recursos son limitados y que existe un conjunto de elementos cargados de riesgos, es por ello que la dirección de la empresa, el servicio de prevención ajeno y los trabajadores en conjunto ha diseñado un plan de medidas a llevar a cabo basadas en una mejor organización del trabajo que no implican elevar los costes económicos de la empresa.

Tal y como nos indican los expertos en prevención hemos tenido en cuenta a la hora de intervenir, por un lado, el contenido del trabajo y el entorno en el que se desarrolla y, por otra, la persona, con sus características individuales y su entorno extralaboral (Bestratén *et al* 2003).

Nuestro trabajo ha contemplado por tanto el desarrollo de las tareas, teniendo en cuenta que una tarea es más satisfactoria si fomenta el desarrollo de las aptitudes y la organización del tiempo de trabajo, conociendo que la jornada laboral no genera únicamente los problemas en cuanto a su duración más o menos adecuadas, sino que en nuestro mundo actual, en multitud de ocasiones, los horarios de entrada y salida del trabajo tradicionales resultan difíciles de compaginar con las exigencias de nuestro modo de vivir.

El análisis de de la empresa nos revela que tiene algo ganado en estos planteamientos: nos referimos a la estructura de la organización, con un estilo de mando que favorece la participación, con unos canales de comunicación y de relaciones fluidos, que quizá adolece, por lo que hemos observado, de una definición de competencias claras.

La empresa está integrada y comprometida en el tejido empresarial y cultural malagueño y favorece la participación y los cambios en la organización, por tanto nuestro trabajo cobra sentido de cara a la de implementar de forma real todas las medidas señaladas en este trabajo¹.

La NTP 704, define que cualquier profesional o trabajador con gran vocación, entregado a su profesión, con alto idealismo profesional y que desarrolla su actividad centrado en el trato a los usuarios puede desarrollar síndrome de estar quemado por el trabajo. Ahí no radican las causas de perjudiciales consecuencias para la salud que tiene

1. De hecho, al cierre de este trabajo, todas las medidas que se señalan en las recomendaciones ya se han puesto en marcha.

desarrollar el *burnout*, sino que son los riesgos organizativos, las exigencias del servicio y el diseño del puesto en la acción recíproca las que desencadenan y aumentan el daño a la salud si no se establecen medidas preventivas.

En nuestro trabajo hemos identificado los siguientes factores de riesgo:

A nivel de organización:

- * Falta de formación práctica en los trabajadores en las nuevas tecnologías.
- * Falta de refuerzo o recompensa.
- * Desigualdad percibida en la gestión de los RR. HH.
- * Sobrecarga de trabajo.
- * Turnos descompensados.
- * Estresores económicos.
- * Falta de apoyo social.
- * Insatisfacción en el trabajo.

A nivel de relaciones interpersonales:

- * Falta de colaboración entre compañeros en tareas complementarias.
- * Falta de apoyo social.

Según la NTP 705 las medidas para prevenir el *burnout* se pueden situar en tres niveles de actuación que deben ser ejecutadas desde y por la organización y que aplicadas a nuestro trabajo son las siguientes:

Nivel organizativo:

- * Favorecer el trabajo en equipo.
- * Fomentar la formación continua y el desarrollo del trabajo.
- * Disponer del análisis y la definición de los puestos de trabajo.
- * Definir competencias y responsabilidades.
- * Regular la demanda referente a la carga de trabajo.
- * Fomentar la colaboración.
- * Fomentar la flexibilidad horaria.

Nivel interpersonal:

- * Fortalecer los vínculos sociales entre los trabajadores, favorecer el trabajo en grupo.
- * Promover y planificar el apoyo social en el trabajo.
- * Entrenamiento en habilidades sociales.
- * Consolidar la dinámica grupal.

Nivel individual:

- * Diversificar las tareas y rotar en las mismas.
- * Mejorar los recursos de la persona para afrontar el estrés.
- * Entrenar en el manejo de la ansiedad y el estrés.
- * Aumentar las habilidades de negociación y comunicativas.

8. Conclusiones.

Con respecto al **primer objetivo** «determinar el porcentaje de trabajadores *quemados*»:

1. El 53% de los trabajadores muestra un nivel de medio-alto a alto en Agotamiento, un 47% en Cinismo y un 59.8% en Eficacia profesional.

En referencia al **segundo objetivo** «detectar los estresores con posibilidad de desencadenar el síndrome de *burnout* dentro de la organización»:

2. El servicio automático de entrada de novedades de libros y la necesidad de realizar devoluciones continuas generan estrés.
3. La dimensión, dispersión y verticalidad del centro de trabajo impiden una atención adecuada del personal al público.
4. La sobrecarga de trabajo es generadora de condiciones posibles de síndrome de *burnout* en la empresa.
5. El sistema de turnos y horarios actuales son posibles generadores de síndrome de *burnout* en el centro de trabajo.

Para finalizar con respecto al **tercer objetivo** «señalar medidas preventivas de prevención de los riesgos psicosociales»:

6. La Dirección, Servicio de Prevención Ajeno y trabajadores elaboran un plan conjunto de prevención de riesgos psicosociales que se detalla en las recomendaciones.

9. Recomendaciones

Acciones concretas	Responsable	Fecha programada	Coste	Fecha ejecución
1. Definir tareas.	Jefe de planta	1 mes	Ninguno	Marzo
2. Definir responsabilidades por persona.	Dirección	Inmediata	Ninguno	Inmediata
3. Planificar actividades.	Trabajador	Inmediata	Ninguno	Inmediata
4. Elaborar protocolos de actuación.	Responsable de Administración	1 mes	Ninguno	Abril
5. Elaborar un manual de procedimiento.	Responsable de Administración	2 meses	Ninguno	Mayo
6. Oír a las personas antes de realizar modificaciones en los puestos de trabajo.	Dirección/ Jefe planta/ Jefe RR. HH.	Inmediata	Ninguno	Inmediata
7. Reorganizar el sistema de turnos de trabajo.	Jefe de RR. HH.	1 semana	Ninguno	Febrero
8. Realizar una programación de turnos para el año.	Jefe de RR. HH.	1 semana	Ninguno	Febrero
9. Flexibilizar el horario en función de las necesidades personales y familiares.	Dirección	1 semana	Ninguno	Febrero
10. Desactivar el proceso automático de servicio de novedades de libros.	Dirección/ Jefe de planta	1 mes	Ninguno	Marzo
11. Disminuir la entrada de libros.	Dirección/ Jefe de planta	Un mes	Ninguno	Marzo

Acciones concretas	Responsable	Fecha programada	Coste	Fecha ejecución
12. Disminuir la dimensión física y concentrar más a las personas en el centro de trabajo.	Dirección	Medio/ Largo plazo	A determinar	Medio/ Largo plazo
13. Realizar un curso específico de desarrollo de habilidades en nuevas tecnologías.	Responsable de formación	Tres meses	A determinar	Junio
14. Realizar un curso de formación específica sobre dirección de RR. HH.	Responsable de formación	Tres meses	A determinar	Junio
15. Disminuir la sobrecarga de trabajo	Dirección	Inmediato	A determinar	Inmediato
16. Rotar tareas	Trabajador	Inmediato	Ninguno	Inmediato
17. Fomentar la colaboración entre compañeros	Dirección	Inmediato	Ninguno	Inmediato
18. Implementar las medidas preventivas sobre riesgos psicosociales	Dirección	Inmediato	Ninguno	Inmediato

10. Bibliografía.

- BCF Consultors (2011). Sistema de Indicadores de Gestión Económica de la Librería en España.
- Bestratén, M., et al (2003). Condiciones de trabajo y salud. Madrid: INSHT.
- Brill, P.L (1984). The need for an operational definition of burnout. Family and Community Health 1984. 6: 12-24 en Fidalgo, M. NPT 704: Síndrome de estar quemado en el trabajo o “burnout”: definición y proceso de generación. Madrid: INSHT.
- Cohen, A. (1976). The influence of a company hearing, conservation program on extra-auditory problems in workers. En Morán, C. (2009). Estrés, burnout y Mobbing. Salamanca: Ediciones Amarú.
- Cox, T. (1987). Stress, doping and problem solving. En Morán, C. (2009). Estrés, burnout y Mobbing. Salamanca: Ediciones Amarú.
- Fidalgo, M. (2012). NTP 705. Síndrome de estar quemado por el trabajo o burnout (II): consecuencias evaluación y prevención. Madrid: INSHT.
- French, J.R, y Khan, R.L. (1962). A programmatic approach to studying the industrial environment and mental health. En Morán, C. (2009). Estrés, burnout y Mobbing. Salamanca: Ediciones Amarú.
- Freudenberger, H. (1974). Staff burn-out. En Morán, C. (2009). Estrés, burnout y Mobbing. Salamanca: Ediciones Amarú.
- Gil-Monte, P. (2005). El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout). Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar. Madrid: Pirámide.
- Gil-Monte, P y Peiró, J.M. (1997). Desgaste psíquico en el trabajo. El síndrome de quemarse. Madrid: Síntesis.
- INSHT (2003). Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo.
- Iñarritu, B. (2004). Implantación Modelo EFQM de Excelencia. Bilbao: Estrategias Empresariales Europeas E3, S.A.

- Jackson, S.E. y Shuler, R.S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work setting. En Morán, C. (2009). Estrés, burnout y Mobbing. Salamanca: Ediciones Amarú.
- Jones, D.M. (1983). Noise. En Morán, C. (2009). Estrés, burnout y Mobbing. Salamanca: Ediciones Amarú.
- Karasek, R.A. (1996). Prevención del estrés mediante la reorganización del trabajo: Resumen de 19 estudios de casos prácticos internacionales. En la prevención del estrés en el trabajo. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- López, M. Y Andrés, R. (2008). Ergonomía y psicología aplicada. Madrid: Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud.
- Moncada, S y Llorens, C (coord.) 2008. Organización del trabajo, factores psicosociales y salud. Madrid: Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud.
- Maslach, C. (1982). Burnout. The cost of caring. Nueva York: Prentice Hall Press.
- Maslach, C. y Pines, A. (1997). The burnout syndrome in the day care setting. . En Morán, C. (2009). Estrés, burnout y Mobbing. Salamanca: Ediciones Amarú.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. y Leiter, M. P. (2001). Burnout. Annual Review of Psychology 52, 397-422.
- Matteson, M.T. e Ivancevich, J.M. (1985). Estrés y trabajo. Una perspectiva general. México: Trillas.
- NPT 704: Síndrome de estar quemado por el trabajo o “burnout” (I): definición y proceso de generación. Madrid: INSHT.
- NTP 705: Síndrome de estar quemado por el trabajo o “burnout” (II): consecuencias, evaluación y prevención. Madrid: INSHT.
- NTP 732: Síndrome de estar quemado por el trabajo “burnout” (III): Instrumento de medición. Madrid: INSHT.
- O’Brien, G.E. (1998). El estrés laboral como factor determinante de la salud. En Morán, C. (2009). Estrés, burnout y Mobbing. Salamanca: Ediciones Amarú.

- Osborne, D.J. (1983). Vibration at work. En Morán, C. (2009). Estrés, burnout y Mobbing. Salamanca: Ediciones Amarú.
- Navarro, V., Torres, J., Garzón, A. (2011). Hay alternativas. Propuestas para crear empleo y bienestar económico en España. Madrid: Ediciones Sequitur.
- Peiró, J. M. (2000). Desencadenantes del estrés laboral. Madrid: Pirámide.
- Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227.
- Pines, A. y Aronson, E. (1988). Career Burnout. Causes and cures. En Morán, C. (2009). Estrés, burnout y Mobbing. Salamanca: Ediciones Amarú.
- Poulton, E.C. (1978). Blue collar stressors. En Morán, C. (2009). Estrés, burnout y Mobbing. Salamanca: Ediciones Amarú.
- Ramos, F. (1999). El síndrome de burnout. Madrid: UNED-FUE.
- Ramos, F. (2003) y Buendía, J. (2001). El síndrome de burnout: concepto, evaluación y tratamiento. En J. Buendía y F. Ramos (coord.), Empleo, estrés y salud, (pp. 33-57). Madrid: Pirámide.
- Ramos, J., Montalbán, F. M. y Bravo, M. (1997). Estrés en las organizaciones: Concepto, consecuencia y control. En M.I. Hombrados (Coord.). Estrés y salud, pp. 171-211). Valencia: Promolibro.
- Salanova et al. (2000). Desde el «burnout» al «engagement»: ¿una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 16: 117-134).
- Salanova, M., Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del Burnout. *Papeles del Psicólogo*, vol 29 (1), pp. 59-67.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. B. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, 261, 109-138.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. B. (2004). El engagement de los

empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, 261, 109-138.

- Salanova, M.; Martínez, I.M. y Llorens, S. (2005). Psicología Organizacional Positiva. En F. Palací (Coord.), *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall, pp. 349-376.
- Salanova, M., González-Romá, V., y Bakker, A. (2002). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W.B. y Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress, and Coping*, June 2007; 20(2): 177-196.
- Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1986) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós
- Varela, J. (1991). Los métodos de consenso en el sector sanitario. *Gaceta Sanitaria*, 5

