

# Síndromes organizacionales: mobbing y burnout

Gabriel Letelier, Enrique Navarrete, Carmen Farfán

Facultad de Ciencias de la Conducta

Universidad Autónoma del Estado de México

Toluca, México

gabriel.flk@gmail.com, enavarretes@uaemex.mx, mcfarfang@uaemex.mx

**Abstract**— Mobbing and Burnout are harmful organizational phenomena that cause deterioration of physical and mental health of workers and lead to stress – related pathologies. This research analyzed, in the organizational atmosphere, the relationship between these problems as well as their causes. In order to assess the incidence of such situations, two instruments were used, they consisted of questionnaires adapted from their original Spanish versions (Mobbing assessment Cisneros Scale and the Maslash Burnout inventory/ MBI). The instruments were administered to workers of the sales area of a brewery enterprise in the State of Mexico. The findings suggest that both, organizational syndromes are positively correlated as to its progressive development in workers.

**Keyword**— *mobbing, burnout, stress, workers, organizational, syndromes*

**Resumen**— Mobbing y burnout son fenómenos organizacionales nocivos que provocan deterioro en la salud física y mental de los trabajadores y conducen a patologías relacionadas con el estrés. Esta investigación analizo a nivel organizacional, la relación de estos problemas y sus causas. Para evaluar la incidencia de estos problemas organizacionales, los instrumentos utilizados fueron dos cuestionarios adaptados de sus versiones españolas (Escala de Cisneros de valoración del mobbing; y escala MBI, Inventario de Burnout de Maslash). Se aplicaron a trabajadores del área de ventas de una empresa cervecera del Estado de México. Entre los hallazgos se encontró que ambos síndromes organizacionales se relacionan positivamente en cuanto a su desarrollo progresivo en los trabajadores (agotamiento emocional y despersonalización).

**Palabras claves**— *mobbing; burnout; estrés; trabajadores, organizacionales, síndromes.*

## I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación fue un acercamiento a dos importantes síndromes organizacionales y su relación: el mobbing o acoso laboral y el burnout o quemarse por el trabajo. Ambos síndromes están presentes en la actualidad, afectan y limitan a cientos de instituciones en todo el mundo. Pero más allá de las cifras de pérdida de capital y de instituciones en las que crece su influencia algunos autores (Hernández, Mondragón y Moysén, 2002; Piñuel, 2003; Carlotto, 2004; Moriana y Herruzo, 2004; Ordenes, 2004; Ortega y López, 2004; Guimaraes, 2005; Ponce, 2005; Pita, 2012, entre algunos) y organizaciones a nivel mundial como la Organización Mundial de Salud (OMS), la Organización de la Sociedad Brasileña de psicología Organizacional y del Trabajo (SBPOT) y la Asociación de docentes de la Universidad de Sao Paulo (ADUSP ) por mencionar algunas, consideran que estos síndromes se presentan como un mal psicosocial que afectan la vida y la salud de millones de individuos mermando sus competencias, capacidades de desarrollo y bienestar laboral. Lamentablemente estos problemas parecieran fortalecerse socialmente por el efecto de la naturalización de sus síntomas, ya que hoy en día el agotamiento, la presión y el cansancio emocional que genera el trabajo son vistos como algo común y cotidiano a lo que todos estamos sujetos y con lo que debemos aprender a vivir.

En 1965 A. Kornhauser, catedrático americano, sugirió en su aclamado libro; *La salud mental del trabajador industrial*, que: “La salud mental no es tanto la liberación de frustraciones específicas como una relación general equilibrada frente al mundo, que permite a una persona creer en sí misma y en sus actividades de una forma realista y positiva”. Mientras su trabajo y su situación en la vida faciliten y apoyen este sentimiento de adecuación, seguridad interna y significado de su existencia, se puede

suponer que su salud mental será buena. Lo que resulta importante, desde un punto de vista negativo, no es ninguna característica aislada de su situación, sino todo lo que priva a esa persona de su propósito y celo, que le deja con sentimientos negativos sobre sí misma, con ansiedades, tensiones, un sentimiento de desorientación, de vacuidad, de futilidad. (Citado por Travers, 1997).

El objetivo primordial de la investigación fue identificar los factores que permitieron reconocer la presencia de estos síndromes organizacionales, y con ello tener elementos para que en determinado momento se pudieran entregar a los líderes herramientas que les permitan reconocer patrones de conducta y perfiles de personas que estén afectadas por estos problemas dentro de su propia comunidad institucional.

Se pretende con esto contribuir al entendimiento de organizaciones enfermas psicológica, social y laboralmente, y poner en práctica políticas de control que ayuden a combatir estos fenómenos que parecen estar convirtiéndose de manera irremediable en la próxima pandemia organizacional globalizada.

## II. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Los ambientes laborales psicológica y mentalmente saludables deberían ser considerados como un derecho básico para los trabajadores de las organizaciones actuales. Mucho se habla de este tema con respecto a las sociedades desarrolladas e industrializadas de la actualidad, pero ¿realmente cuánto se investiga o se legisla sobre el tema? Estrés y sobrecarga laboral, desmotivación, ansiedad, insatisfacción, acoso y hostigamiento son algunos de los factores y síndromes que actualmente están afectando a las organizaciones en las cuales nos desenvolvemos, pero que no engloban totalmente los problemas.

Si se toma en cuenta la marcada tendencia neoliberal actual, no sólo de las organizaciones, sino también de la investigación sobre éstas y el trabajo en ellas, no es de extrañar que el grueso de los conocimientos generados provengan principalmente de una preocupación por los efectos de los síndromes organizacionales sobre la producción y no tanto así como los efectos que puedan tener sobre los recursos humanos (Ramírez, 2004). Esta es una de las razones por las que los síndromes organizacionales de este tipo requieren de una investigación con un enfoque metodológico proveniente de las teorías relacionadas con la salud laboral.

En este aspecto es notable y resaltante el caso de los sindicatos brasileños como la ADUSP (Asociación de docentes de la Universidad de Sao Paulo) y la SBPOT (Asociación brasileña de psicología organizacional y del trabajo) que ya han incluido al mobbing y al burnout como enfermedades que se deben controlar y tratar. En el caso del mobbing, ya se le ha definido como una afección con un marcado deterioro biopsicosocial en el trabajador y un fenómeno que ha colocado en evidencia su nocividad en los últimos años (Guimaraes, 2005). Un caso similar se produce para el burnout, ya que después de haber sido incluido como una patología física y mental en el tratado de la OMS, en la década de los ochenta (Hernández, Mondragón y Moysén, 2002), se ha podido observar un notable incremento de este síndrome a causa de las numerosas estrategias empresariales de producción (aplicadas incluso en organizaciones educacionales) como sucesivas evaluaciones de control laboral y la sobrecarga de trabajo por ordenanza burocrática, (Pita, 2012).

Cuando se habla de síndromes organizacionales es necesario considerar que se manifiestan en organizaciones que, de no ser por ellos, deberían ser consideradas como “sanas”. Pero ¿cómo se identifica una organización saludable en primer lugar? ¿O siquiera existe? La Organización Mundial de la Salud (2011) define a la salud como “un estado completo de bienestar físico, psicológico y social que va más allá de la mera ausencia de enfermedades o afecciones” y en esto es precisamente en lo que se basa la definición de salud para el ámbito organizacional también. Según Willson y sus colaboradores (2004) las organizaciones saludables “son aquellas organizaciones caracterizadas por invertir esfuerzos

de colaboración, sistemáticos e intencionales para maximizar el bienestar de los empleados y la productividad, mediante la generación de puestos bien diseñados y significativos, de ambientes sociales de apoyo, y finalmente mediante las oportunidades equitativas y accesibles para el desarrollo de la carrera y del balance trabajo-vida privada". Para Gimeno y sus colaboradores (2008) las organizaciones saludables deben buscar maneras alternativas en las que se promueva la salud y la seguridad, desempeñándolas como condiciones obligatorias para adquirir y ofrecer productos y servicios; y debe apostar por el bienestar físico, psicológico y social de sus miembros. Y para lograr esto, la organización debe controlar y equilibrar sus factores políticos, económicos, sociales, culturales, ambientales, comportamentales y biológicos. Con toda lo que implica no es de extrañarse que el concepto de organizaciones saludables no sea de conocimiento general para todas las organizaciones, las cuales deberían de considerarlo, sobre todo, para las tareas sistemáticas de la gestión organizacional enfocadas a la producción empresarial.

Desde el punto de vista de la psicología organizacional positiva se puede retomar otro enfoque, uno menos centrado en la empresa y más en el trabajador. Las organizaciones modernas cada vez más aprecian la proactividad en sus empleados como una competencia, la idea de que ellos se hagan responsables de su propio desarrollo de carrera representa un ideal que se enlaza directamente con la excelencia empresarial, y esto solo puede conseguirse si se posee una fuerza laboral saludable al estilo tradicional, o sea, empleados satisfechos con sus empleos, sin sobrecarga y estrés laboral y que no se ausenten de sus puestos (Salanova, 2008). Para lograr este objetivo la organización debe enfocar sus recursos en lograr el funcionamiento óptimo a nivel individual, grupal, intergrupar, organizacional y social, y entender correctamente la relación existente entre trabajo y salud, dos conceptos que hoy en día es difícil relacionar de una forma natural, pues el trabajo y las organizaciones son más bien vistos como conceptos tóxicos, donde los esfuerzos y las prácticas administrativas no se enfocan hacia la salud del capital humano (Salanova, 2008).

Con base en lo anterior es necesario decir que las condiciones laborales en las que se desarrolla cada persona son una gran e importante parte para definir la calidad de vida que lleva, a este concepto se le conoce como calidad de vida laboral y se establece en el equilibrio entre la vida profesional y la vida privada y las necesidades individuales y las organizacionales (Gimeno, 2008). Cuando la organización provoca el desequilibrio de estos ejes no sólo hablamos de una organización tóxica, sino que también de una forma de violencia, de una agresión hacia el capital humano, pues éste se ve en la necesidad de aumentar la auto exigencia y esto trae consigo múltiples padecimientos organizacionales, que en un no muy largo plazo se derivan en los síndromes que son la base del presente estudio.

En un nivel macro, epidemiológicamente hablando, la investigación que se ha enfocado sobre el mobbing o acoso laboral durante los últimos años lo llegan a caracterizar como una pandemia a nivel organizacional mundial que causa importantes y cuantiosas pérdidas, tanto en capital humano como monetario (González, 2004). Sólo en Europa, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) reporta que el acoso y asedio de los trabajadores en las instituciones productoras de capital genera pérdidas que van desde el 0,5 al 3,5% del Producto Interno Bruto (PIB), causa 40 millones de víctimas y cuesta 20 millones de euros anualmente, y en América latina se cree que este fenómeno afecta o ha afectado en algún momento hasta a un 80% de las personas pertenecientes a la masa trabajadora (Del Pino, 2006). En España, donde el fenómeno es estudiado más ampliamente, se estima que alrededor de 750.000 personas padecen de alguna forma de acoso psicológico en sus lugares de trabajo y más de 1,5 millones de personas son víctimas del hostigamiento laboral, lo que se traduce en el 15% del total de trabajadores activos (González, 2004).

El mobbing se identifica en aquellas situaciones en el que una persona, normalmente considerada como una amenaza para el grupo debido a su mayor preparación, talento y potencial de desarrollo, se

convierte en el blanco de una violencia psicológica externa por parte del grupo al cual pertenece o uno de sus miembros con consentimiento del resto (Del Pino, 2006).

Más centrado en el ámbito laboral el mobbing, algunos autores lo caracterizan como un maltrato verbal y modal deliberado y continuo que un trabajador sufre por parte de otro u otros que tienen como objetivo final el lograr la completa destrucción psicológica de la víctima y la salida de esta de la organización a través de cualquier medio, legal o no (Fidalgo y Piñuel, 2004). “El objetivo de este acoso es intimidar, opacar, reducir, aplacar, amedrentar y consumir emocional e intelectualmente a la víctima” (Fidalgo y Piñuel, 2004), para que esta abandone la organización o simplemente para satisfacer una morbosa e insaciable necesidad de agredir y destruir que posee el instigador (Piñuel, 2001), esto no necesariamente con el fin último de causar daño a la víctima, sino que más bien, aprovecha la situación social que la organización le brinda para establecer una cierta jerarquía o reputación entre los observadores de estos actos de violencia.

El problema desde el mobbing es que es un síndrome organizacional que acecha de forma agazapada y silenciosa, muchas veces confundido con otra clase de problemas, y diagnosticado erróneamente como estrés laboral, depresión, desajuste de personalidad, etc., o confundido con el burnout (Piñuel, 2003). Otras veces ignorado por considerarlo como un aspecto normal de la socialización de los empleados en las organizaciones (conductas antisociales consideradas comunes, como chismes o rumores típicos de la convivencia). Pero, la pregunta que surge es ¿Cómo identificarlo? Y más importante aún ¿Cómo controlarlo?

Muchas características del mobbing son comunes con las del síndrome de burnout, que en sí es un problema organizacional con más trayectoria y campo de estudio. Esto se produce posiblemente porque existe una diferencia entre lo que es el burnout como estado (que puede confundirse en víctimas y/o victimarios del mobbing) y como proceso, porque cuando se habla de burnout como estado se habla de un conjunto de sentimientos y conductas asociadas y derivadas del estrés laboral, y si nos referimos a él como proceso se dice de todo un mecanismo de afrontamiento del estrés con fases de desarrollo (Carlin y Garcés de los Fayos, 2010).

El síndrome de Burnout, se considera como la fase avanzada del estrés profesional y se produce cuando se desequilibran las expectativas en el ámbito profesional y la realidad del trabajo diario, produciéndose desmotivación, desinterés, malestar interno e insatisfacción laboral en el sujeto que lo padece, el cual infiere tensión al interactuar y al tratar reiteradamente con otras personas (Ponce, 2005). En definitiva, el síndrome de “quemarse por el trabajo” es una respuesta inadecuada a un estrés crónico, “un conjunto de síntomas médico-biológicos y psicosociales inespecíficos, que se desarrollan en la actividad laboral, como resultado de una demanda excesiva de energía” (Hernández, Olmedo e Ibáñez, 2004).

Burnout, es un síndrome más bien invisible que afecta y repercute en la calidad de vida. Esto lo convierte en un problema psicosocial relevante, ya que el trabajador pierde su capacidad de motivación por el trabajo, su rendimiento laboral disminuye y se deteriora su salud física y mental (Hernández, 2006).

En los antecedentes de éste síndrome es fundamental mencionar a Herbet Freudemberger, quien es considerado el principal precursor en abordar la temática del Burnout, en 1974 describe por primera vez el síndrome de carácter clínico como “una sensación de fracaso y una experiencia agotadora que resulta de una sobrecarga por exigencias de energía, recursos personales o fuerza espiritual del trabajador”. (Freudenberg, 1974) posteriormente señaló que causaba efectos a nivel físico, cognitivo, conductual afectivo y motivacional.

Al respecto Cristina Maslach (1976) señala que es un estrés crónico producido por el contacto con los clientes, el cual lleva a extenuación y distanciamiento emocional con los beneficiarios de su trabajo,

posteriormente Maslach conjuntamente con Jackson, en el año 1981, lo definen como “una pérdida gradual de preocupación y de todo sentimiento emocional hacia las personas con las que trabajan y que conlleva a un aislamiento o deshumanización” estas autoras contemplan las siguientes fases:

- 1.- El cansancio o agotamiento emocional; constituye la primera fase del proceso, surge como consecuencia de fracasar al intento de cambiar las situaciones que originan estrés, la persona presenta pérdida de energía, desgaste emocional, agotamiento, fatiga, irritabilidad, pérdida del disfrute de las tareas, insatisfacción laboral y una desproporción creciente entre trabajo realizado y el cansancio experimentado. En esta etapa las personas se vuelven más irritable, parece la queja constante por la cantidad de trabajo realizado y se pierda la capacidad de disfrutar de las tareas desde una mirada externa, se las empieza a percibir como personas insatisfechas, quejasas o irritables.
- 2.- La despersonalización o deshumanización; compone la parte medular del Burnout, surge como consecuencia del fracaso ocurrido en la fase anterior, es un modo de responder a los sentimientos de impotencia, indefensión y desesperanza personal, el cual se caracteriza por distanciamiento afectivo, estados de depresión, actitudes negativas, insensibilidad, trato impersonal e indiferente hacia los demás, incluidos usuarios, familiares y compañeros de trabajo; conlleva el desarrollo de actitudes y respuestas cínicas hacia las personas a quienes los trabajadores prestan sus servicios.

Es importante mencionar que en lugar de expresar estos sentimientos y resolver los motivos que los originan, las personas que padecen el Síndrome de Burnout muestran una presencia hiperactiva que incrementa su sensación de agotamiento. En esta fase alternan la depresión y la hostilidad hacia el medio.

- 3.- El abandono de la realización personal. En esta etapa, la persona autoevalúa negativamente su propio trabajo, siente que ha perdido el significado y valor que tenía; aparecen sentimientos de fracaso, inadecuación, con la vivencia de insuficiencia personal y baja autoestima profesional, y se aparta de las actividades familiares, sociales y recreativas, en consecuencia crea una especie de auto reclusión.

De igual manera Pines, Aronson y Kafry (1981), respaldan que este síndrome se debe a un agotamiento físico, emocional y mental causado por estar laboralmente involucrado, durante largos periodos de tiempo, en situaciones con importantes demandas emocionales asociadas con un compromiso intenso con los usuarios, pacientes o clientes.

Otro autor que expone la relación del Burnout y el trabajo, es Farber (1984) quien menciona que el síndrome se presenta cuando el sujeto percibe desigualdad en los esfuerzos que realiza y lo que obtiene.

Por otra parte, Corsi (2000), señala que los factores que contribuyen a la aparición del Burnout se pueden encontrar en el contexto y en la persona, destacando:

1. Elementos del contexto; básicamente consiste en el nivel de necesidad emocional de las personas receptoras de violencia. Mientras más intensas sean las demandas de esas personas y más alta su dependencia del especialista, hay mayor probabilidad de que aparezca el síndrome. A esto hay que agregar las condiciones físicas y sociales del trabajo, el cual generalmente es poco jerarquizado, con escasos recursos y, adicionalmente, atacado por críticas externas.
2. Condiciones personales, refiere que el síndrome aparece cuando las condiciones del contexto se suman a ciertas condiciones personales, como el deseo de marcar una diferencia, trabajo muy comprometido con el sufrimiento de los demás, relaciones negativas y discrepancias con los colegas.

El perfil de personas vulnerables al Burnout está caracterizado por una elevada autoexigencia, baja tolerancia al fracaso, necesidad de excelencia, perfección o control y sentimiento de omnipotencia frente



a la tarea. Esto hace que las personas organicen una distorsión cognitiva según la cual únicamente ellas son capaces de hacer las cosas bien, generando una sobrecarga emocional.

En lo referente a las variables predictoras del Burnout, existen variables del contexto organizacional, las cuales se identifican por:

- **Negativa dinámica del trabajo:** Ensiedell y Tully (1981): mencionan que de existir interacciones negativas con los compañeros o los jefes, hay mayor probabilidad de que se sufra el síndrome.
- **Inadecuación profesional.** Ayuso y López (1993), estiman que esta variable se presenta cuando el individuo no es capaz de adaptarse entre el perfil profesional y personal.
- **Exigencias del trabajo.** De acuerdo a Sarros (1988) entre mayor número de exigencias y mayor responsabilidad en el trabajo, existe mayor propensión al síndrome.
- **Realización en el trabajo.** Conforme la realización en el trabajo es menor, hay mayor grado de Burnout. Garden, (1987). En este contexto, la realización en el trabajo, se entiende como producción real que es valorada, mediante métodos objetivos y la percepción de realización que entra dentro de la subjetividad del trabajador.
- **Participación en la toma de decisiones.** Leiter (1992), plantea que de no existir la posibilidad de toma de decisiones por parte del trabajador, hay un mayor riesgo de padecer Burnout.
- **Apoyo organizacional.** A menor apoyo de jefes y/o compañeros mayor predicción de Burnout. (Leiter, 1992).
- **Adicción al trabajo.** Nagy y Davis (1985), señalan que personas obsesivas por el trabajo son propensas a sufrir Burnout.
- **Desafío en el trabajo.** Se refiere a que en el contexto laboral, a veces, los trabajadores tienen que demostrar asiduamente su capacidad. Según Sarros (1988), a mayor desafío, mayor despersonalización y menor realización personal.
- **Compromiso con el trabajo.** Según Miller, Birkholt, Scott y Stage, (1995), cuando existe un bajo compromiso con el trabajo y la organización, es más factible la presencia del Síndrome.

### III. MÉTODO

Participaron en la investigación 26 trabajadores hombres, del sector de ventas de una empresa cervecera en Toluca, Estado de México.

#### A. Preguntas de investigación

Con los antecedentes planteados anteriormente, las preguntas que buscan dar respuesta a los problemas centrales de la investigación son:

- *Pregunta general:*

¿Existe relación entre el mobbing y el burnout en trabajadores del área de ventas de una empresa cervecera del Estado de México?

- *Preguntas específicas:*

1. ¿Los trabajadores del área de ventas de una empresa cervecera del Estado de México que sufren el mobbing tienen más posibilidades de manifestar de manera temprana e intensa los síntomas del síndrome de burnout?

2. ¿Los trabajadores del área de ventas de una empresa cervecera del Estado de México que ejercen el mobbing o que participan de algún grupo acosador son aquellos en los que más presencia tienen los síntomas del síndrome de burnout?

### B. Hipótesis

De estas preguntas se desprenden las hipótesis que guiaron la investigación, y que formalmente se establecen de la siguiente manera:

- H1. Los trabajadores del área de ventas de una empresa cervecera del Estado de México que sufren el mobbing (acosados) presentan características similares a las que se pueden encontrar en personas que sufren una etapa avanzada de síndrome de burnout y tienen mayor predisposición a manifestarlo.
- H2. Los trabajadores del área de ventas de una empresa cervecera del Estado de México que impulsan y participan del mobbing (acosadores) son aquellos en los que se pueden identificar mayor influencia del síndrome de burnout.

### C. Objetivos

Para responder a las preguntas problema y basados en las hipótesis establecidas anteriormente, los principales objetivos de la investigación se fijaron de la siguiente forma:

- *Objetivo general:*

Establecer si existe relación entre mobbing y burnout en trabajadores del área de ventas de una empresa cervecera del Estado de México

- *Objetivos específicos:*

1. Determinar si los trabajadores del área de ventas de una empresa cervecera del Estado de México que sufren de mobbing tienen más probabilidades de manifestar el síndrome de burnout de manera temprana y los síntomas que genera en los trabajadores el burnout aumentan la posibilidad de que estos participen o sean originadores del mobbing.

La investigación se basó en un diseño Transaccional descriptivo del fenómeno del mobbing organizacional y correlacionar las dos variables que se midieron (mobbing y burnout).

La recolección de datos cuantitativos sobre el mobbing se logró gracias a la versión adaptada a México de la Escala Cisneros, herramienta de valoración del mobbing de Fidalgo y Piñuel (2004), cuestionario autoadministrado de 43 ítems desarrollado para valorar la violencia en el entorno laboral en tres grados: estrategias de acoso presentes en la organización, índices de acoso e intensidad de las estrategias de acoso.

En cuanto a la recolección de datos para el burnout se utilizó la escala MBI-GS (Maslach Burnout Inventory) adaptada de la versión española de Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau (2000). Esta escala consta de 16 ítems que se agrupan en tres escalas: agotamiento emocional, despersonalización y realización personal.

Estos instrumentos se aplicaron a los trabajadores de las oficinas de ventas disponibles en las dependencias de una empresa cervecera en Toluca, Estado de México.

#### IV. RESULTADOS

Los instrumentos se administraron a 26 trabajadores del sector de ventas de la empresa cervecera en Toluca, Estado de México, todos ellos varones. Los rangos de edad fluctúan entre 21 a 50 años, con un promedio de 33.9 años, y la antigüedad en la empresa va desde 1 mes hasta los 23 años.

En lo que respecta al Inventario de Maslash (Tabla 1: Escalas de Burnout), la escala de agotamiento emocional, cuya puntuación mínima es de 0 y la máxima de 54, arroja un promedio de 14,88 (con un mínimo de 2 y máximo de 35), lo que indica una presencia de burnout en un bajo nivel; la escala de despersonalización, cuya puntuación mínima es de 0 y la máxima de 30, arroja un promedio de 3,62 (con un mínimo de 0 y un máximo de 9), lo que indica niveles bajos de despersonalización entre los trabajadores; y finalmente, la escala realización personal, con puntuación mínima de 0 y máxima de 48, arroja un promedio de 37,58 (con mínimo de 8 y máximo de 48), lo que indica niveles intermedios de realización personal entre los trabajadores del sector de ventas.

TABLA I. ESCALAS DE BURNOUT

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Escala de Agotamiento Emocional (0 a 54)	26	2	35	14.88	8.111
Escala de Despersonalización (0 a 30)	26	0	9	3.62	2.844
Escala de Realización Personal (0 a 48)	26	8	48	37.58	9.696
N válido (según lista)	26				

Para la Escala de Cisneros (Tabla 2: Escalas de Mobbing), la escala NEAP (Número de estrategias de acoso psicológico), cuya puntuación mínima es de 0 y la máxima de 46, el promedio es de 8,19 (con mínimo de 0 y máximo de 31), lo que indica que existen situaciones de hostigamiento en el trabajo pero en un bajo índice; la escala IGAP (índice global de acoso psicológico), cuya puntuación mínima es de 0 y máxima de 6, indica un promedio de 0,38 (con un mínimo de 0 y un máximo de 1,9), lo que indica que las estrategias de acoso presentes se utilizan con baja frecuencia para la gran mayoría de los trabajadores; y finalmente la escala IMAP (índice medio de intensidad del acoso psicológico), cuya puntuación mínima es de 0 y máxima de 6, arroja un promedio de 1,58 (con puntuaciones mínimas de 0 y máximas de 4,8) lo que indica que, aunque las estrategias de acoso sean pocas, la intensidad con la que impactan en los trabajadores fluctúa entre la media y media-baja.

TABLA II. ESCALAS DE BURNOUT

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Número total de estrategias de acoso psicológico (0 a 46).	26	0	31	8.19	8.786
Índice global de acoso psicológico (0 a 6).	26	.0	1.9	.386	.4716
Índice medio de intensidad de las estrategias de acoso psicológico (0 a 6).	26	.0	4.8	1.587	1.2852
N válido (según lista)	26				



Aunque los resultados obtenidos entre los trabajadores para ambos instrumentos son relativamente bajos, al realizar el análisis en percentiles (que se sugiere para la interpretación de la Escala Cisneros) se puede ver claramente un incremento del mobbing en cada una de las escalas a medida que aumenta la edad y la antigüedad de cada uno de los trabajadores (Tabla 3), siendo el IMAP el más significativo, pues a partir del percentil 75, en el que la antigüedad fluctúa entre 5 a 10 años de trabajo en la empresa, el valor de la intensidad de las estrategias de acoso alcanza el 3,0, lo que, según la interpretación del cuestionario, se encuentra por sobre el valor medio que esta escala debería presentar (que equivale al 2,8).

TABLA III. ESCALAS DEL MOBBING POR PERCENTILES

		Edad	Antigüedad en la empresa	Número total de estrategias de acoso psicológico (0 a 46)	Índice global de acoso psicológico (0 a 6)	Índice medio de intensidad de las estrategias de acoso psicológico (0 a 6)
N	Válidos	21	22	26	26	26
	Perdidos	5	4	0	0	0
Media		33.95	2.36	8.19	.386	1.587
Desv. típ.		7.678	1.364	8.786	.4716	1.2852
Percentiles	25	28.00	1.00	.75	.000	.750
	50	33.00	2.00	5.50	.200	1.460
	75	39.00	3.00	14.00	.725	3.000

Al realizar el mismo análisis por percentiles a los resultados obtenidos por el inventario de Maslash se puede ver un incremento progresivo de las escalas entre los percentiles 25, 50 y 75 (Tabla 4), lo que se corresponde con el observado en la Escala Cisneros, siendo la escala de agotamiento emocional el valor más importante, pues también, a partir del percentil 75 los índices suben desde 19,25, lo que, según los estándares del instrumento, equivale a una puntuación media o media-alta para esta escala.

TABLA IV. ESCALAS DEL BURNOUT POR PERCENTILES

		Edad	Antigüedad en la empresa	Escala de agotamiento emocional (0 a 54)	Escala de despersonalización (0 a 30)	Escala de realización personal (0 a 48)
N	Válidos	21	22	26	26	26
	Perdidos	5	4	0	0	0
Media		33.95	2.36	14.88	3.62	37.58
Desv. típ.		7.678	1.364	8.111	2.844	9.696
Percentiles	25	28.00	1.00	7.75	1.00	32.75
	50	33.00	2.00	14.00	3.50	39.50
	75	39.00	3.00	19.25	5.25	44.75

Otro resultado resaltante se obtiene al considerar que las 20 personas que reportaron haber sufrido una o más situaciones de abuso durante el periodo de trabajo de la empresa le atribuyen al menos una ellas a un superior, sin embargo, el 76,9% de los encuestados respondieron que no han sido víctimas de estrategias de acoso durante los últimos 6 meses de trabajo, lo que indica que buena parte de los síntomas presentes en los trabajadores provocados por mobbing podría provenir de situaciones que ocurrieron hace ya tiempo, pero su efecto ha tenido un carácter perdurable. Si se considera que la mitad de los jefes que están encargados del personal no tienen mayor antigüedad de un año en este puesto, es correcto pensar que las situaciones de acoso no provienen de ellos, sino de jefaturas anteriores. Esto establece una buena base para la implementación de las estrategias del liderazgo situacional y favorece la posibilidad de que dicho método se convierta en una herramienta objetiva para la identificación de los fenómenos estudiados.

## V. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos por los instrumentos indican que existe una correlación positiva entre el mobbing y el burnout, pues puede observarse que a medida que los trabajadores generan antigüedad en la empresa los índices de ambos fenómenos se incrementan. Si se considera que desde la teoría del burnout se dice que la presencia de este síndrome debería ser claramente identificable a partir de los 10 años de antigüedad, entonces podemos hablar de la presencia de índices y síntomas que de alguna manera han sido acelerados, pues se están presentando en personas que solo llevan la mitad de ese tiempo trabajando, por lo que efectivamente, puede decirse que existe una relación entre ambos síndromes organizacionales, y esta relación también es causa de que personas que sufren de mobbing sufran también los síntomas del burnout en un periodo de tiempo más corto de lo que debería ser considerado normal.

Esto se corresponde con lo que se puede extraer del punto de vista teórico, pues las características que ambos fenómenos presentan tienen un punto de encuentro en los síntomas de estrés, despersonalización, desmotivación laboral y deserción en lo que a la víctima se refiere. También se relacionan en parte en lo que respecta a los factores causales, pues ambos aumentan la posibilidad de ocurrencia en personas jóvenes, motivadas y con baja experiencia laboral. El estado del arte sobre el tema también revela que la ocurrencia de ambos está condicionada según las capacidades de afrontamiento del sujeto.

En lo que se refiere a los trabajadores que ejercen el mobbing se establece que los agresores son normalmente personas con cierta antigüedad laboral y para el burnout los sujetos con antigüedad tienden a presentar una resistencia al síndrome o simplemente deciden renunciar a ese trabajo que les resulta nocivo.

A pesar de estas aproximaciones es clara la falta de estudio acerca del tema. Las investigaciones al respecto, en su mayoría identifican al burnout como una de las muchas consecuencias del mobbing. A lo largo de toda la revisión bibliográfica sólo en una investigación se sostiene como relevante el considerar que la despersonalización e insatisfacción podían relacionarse con el fenómeno del acoso laboral obteniendo resultados positivos (García, 2006). Sin embargo, aquí no se aborda el punto de vista de la víctima o los motivos del victimario.

## REFERENCIAS

- Ayuso, J. A. (2006). Profesión docente y estrés laboral: una aproximación a los conceptos de Estrés Laboral y Burnout. *Revista Iberoamericana de Educación*, n° 39.

- Carlin, M. y Garcés de los Fayos, E. (2010). El síndrome del burnout: Evolución histórica desde el contexto laboral al ámbito deportivo. *Anales de Psicología*, vol 26, n° 1, pp. 169-180.
- Corsi, J. (2000). El síndrome de Burnout en profesionales que trabajan en el campo de la violencia doméstica. *Fundación mujeres*, 219, 1-6.
- Del Pino, R. (2006). Del todos para uno al todos contra uno: Aproximación al Mobbing y sus escenarios conspiracionales. Consultado en Noviembre 3, 2011 en [www.acosomoral.org](http://www.acosomoral.org).
- Ensiedel, L., y Tully, J. (1981). *Methodological considerations in studying the Burnout phenomenon*. E, J.Jones (Com.), *The Burnout syndrome: Current research, theory and interventions*. Londres: Park Ridge III. London House.
- Fidalgo, A., Piñuel, I. (2004). La Escala Cisneros como herramienta de valoración del mobbing. *Psicothema*, vol. 16, n° 4, pp. 615-624.
- Freudenberg, H.J. (1974). Staff Burnout. *Journal of Social Issues*, 30 (1), 159-165.
- García, M, Llor Esteban, B, García Izquierdo, A, Ruiz Hernandez, J, (2006) Bienestar psicológico y Moobing en una muestra de profesionales de los sectores educativo y sanitario. *revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 22(3); 381-396 Madrid.
- Garduño, M., Marquez, M. (1995). El Estrés en El Perfil de Desgaste de las Trabajadoras. *Centro de Investigaciones en Salud Pública*, vol. 11, n° 1, pp. 65-71.
- Gimeno, M., Pinazo, D., García, T. y García, A. (2008). Evaluacion de las organizaciones saludables. Una propuesta metodológica. Consultado el 21 de Junio de 2012 en [www.orpconference.org](http://www.orpconference.org).
- González, V., De Caco, M., Martín, C. y Franco, M. (2004). El Mobbing: Aspectos conceptuales y cuestiones prácticas para el médico de familia sobre las conductas de acoso psicológico en el trabajo. Madrid: *International Marketing & Communications*.
- Grau, J. y Chacón, M. (1998). Burnout: una amenaza a los equipos de salud. *Asociación latinoamericana de Psicología de la Salud*.
- Guerrero, E. y Rubio, J. (2005). Estrategias de Prevención e Intervención del Burnout en el ámbito educativo. *Instituto nacional de Psiquiatría Ramos de la Fuente*, vol. 28, n° 5, pp. 27-33.
- Guimaraes, L., Vasconcelos, E., Andrade, P.,Stephanini, I. y Rego, R. (2005) Mobbing (assédio psicológico): relações com transtornos mentais e coping em trabalhadores do gasoduto Brasil-Bolivia. *Revista rPot*, vol. 5, n° 2, pp. 15-34.
- Hernández, E., Mondragón, I., Moysén, A. (2002) Síndrome de Burnout en médicos que trabajan en un hospital de segundo nivel en la ciudad de Toluca. *Revista de psicología de la Universidad Autónoma del Estado de México*, n° 11 y 12, pp. 66-74.
- Hernández, L., Fernández, B., Ramos, F. y Contador, I. (2006). El síndrome de Burnout en funcionarios de vigilancia de un centro penitenciario. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, vol. 6, n° 3, pp. 599-611.
- Hernández, L. y Olmedo, E. (2004). Un estudio correlacional acerca del síndrome del “estar quemado” (Burnout) y su relación con la personalidad. *Apuntes de Psicología*, vol. 22, n° 1.
- Hernández, G., Olmedo, E., e Ibáñez, I. (2004). Estar quemado (Burnout) y su relación con el afrontamiento. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, vol. 4, n° 2, pp. 323-336.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, vol. 5, pp. 119-126.
- Leiter, M.P. (1992). Burnout as a crisis in self\_efficacy-conceptual and practical implications. *Work and Stres*, 6 (2), 107-116.
- Maslach, C. (1976). *Burnout: A Social Psychosomatic Análisis*. San Francisco: American Psychological Association.
- Miller, K., Birkholt, M., Scott, C., y Stage, C. (1995). Empathy and Burnout in human servicework: and extension of a communication model. *Communication research*, 22 (2), 123-147.

- Nagy, S., y Davis, L.G. (1985). Burnout: A comparative analysis of personality and environmental variables. *Psychological reports*, 57 (3), 1319-1326.
- Peiró, J., Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, vol. 29, n° 1, pp. 68-82.
- Pines, A., y Kafry, D. (1978). Occupational tedium in the social services. *Social Work*,. 23, 499-507.
- Piñuel, I. (2001). *Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Santander: Sal terrae.
- Piñuel, I. (2003). *Mobbing. Manual de autoayuda: Claves para reconocer y superar el acoso psicológico en el trabajo*. Buenos Aires: Aguilar.
- Pita, M. (2012). Estresse laboral, assédio moral e burnout marcam prodivitismo. *Revista ADUSP*, n° 48, pp. 14-21.
- Ponce, C., Bulnes, M., Aliaga, J., Atalaya, M. y Huertas, R. (2005). El síndrome del "quemado" por estrés laboral asistencial en grupos de docentes universitarios. *Revista IIPSI. Facultad De Psicología*, vol. 8, n° 2, pp. 87-112.
- Salanova, M. (2008). *Organizaciones saludables: Una aproximación desde la psicología positiva*. Alianza editorial. Madrid, España.
- Salanova, M. (2009). *Organizaciones saludables. Organizaciones resilientes. Gestión práctica de riesgos laborales*, n° 58, pp. 18-23.
- Sarros, J.c: y Friesen, D. (1987). The etiology of administrator Burnout. *The Alberta Journal of Educational Research*, 33 (3), 163-179.
- Travers, C. (1997) *El estrés de los profesores*. España. Paidós
- Wilson, M. G., DeJoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A. y McGrath, A.L. (2004); Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization; *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.