

Universidad Técnica Nacional

Sede Central

Carrera: Administración y Gestión de Recursos Humanos

Trabajo Final de Graduación modalidad Tesis para optar por el grado de Licenciatura en

Administración y Gestión de Recursos Humanos

Correlación entre la Rotación de personal y el Síndrome de Burnout y su prevalencia en los
colaboradores de nuevo ingreso del Centro de Servicios Compartidos de Bayer - Costa Rica para
el departamento de Operaciones de Recursos Humanos durante el periodo 2019 – 2020

Autor

Bustos Alvarado Sujey

Alajuela, Marzo

2021

Hoja Aprobación

Dedicatoria

A la memoria de mi abuela Ángela Soto Duarte quien falleció durante la elaboración de esta tesis.

Agradecimientos

En estas líneas quiero agradecer a todas las personas que hicieron posible esta investigación y que de alguna manera estuvieron conmigo en los momentos difíciles, alegres, y tristes. Estas palabras son para ustedes.

Quiero expresar mi gratitud a Dios, por guiarme en mi camino y por permitirme concluir con mi objetivo.

A mi madre, quien me enseñó que el mejor conocimiento que se puede tener es el que se aprende por sí mismo, en sus palabras “mi única herencia para ustedes son los estudios”.

Mi profundo agradecimiento a la Universidad Técnica Nacional, con sede en Alajuela, en especial a la carrera de Administración y Gestión de Recursos Humanos, por permitirme realizar todo el proceso investigativo dentro de su establecimiento educativo.

A todos mis amigos que me ayudaron de una manera desinteresada, gracias infinitas por toda su disposición y buena voluntad.

De manera especial a mi tutora de tesis, la profesora Roxana Venegas, quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y paciencia guió el desarrollo de este trabajo.

Índice de Tablas

Tabla 1. Síntomas del Burnout	29
Tabla 2 Variables dependientes.	55
Tabla 3 Variables independientes.	55
Tabla 4. Intensidad del Síndrome de Burnout según Maslach.....	58

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Bayer. Experiencia laboral previa, marzo 2020.....	56
Gráfico 2. Bayer. Antigüedad previo Bayer, marzo 2020.....	57
Gráfico 3. Bayer. Agotamiento emocional, marzo 2020	59
Gráfico 4. Bayer. Jornada laboral extenuante, marzo 2020	60
Gráfico 5. Bayer. Fatiga al iniciar la jornada laboral, marzo 2020.....	60
Gráfico 6. Bayer. Jornada laboral estresante, marzo 2020.....	61
Gráfico 7. Bayer. Quemado en su trabajo, marzo 2020	62
Gráfico 8. Bayer. Pérdida del interés a nivel general, marzo 2020.....	64
Gráfico 9. Bayer. Pérdida del entusiasmo, marzo 2020	64
Gráfico 10. Bayer. Pérdida interés socializar, marzo 2020.....	65
Gráfico 11. Bayer. Cinismo, marzo 2020	66
Gráfico 12. Bayer. Eficacia en la resolución de problemas, marzo 2020	68
Gráfico 13. Bayer. Contribución eficaz, marzo 2020	68
Gráfico 14. Bayer. Competencia al realizar tareas, marzo 2020.....	69
Gráfico 15. Bayer. Realización personal al finalizar proyectos, marzo 2020.....	70
Gráfico 16. Bayer. Realización laboral, marzo 2020	70
Gráfico 17. Bayer. Eficacia en la realización de tareas, marzo 2020.....	71
Gráfico 18. Bayer. Correlación entre Cansancio Emocional y Antigüedad, marzo 2020	74
Gráfico 19. Bayer. Correlación entre Despersonalización y Antigüedad, marzo 2020	75
Gráfico 20. Bayer. Correlación entre Realización Profesional y Antigüedad, marzo 2020	75
Gráfico 21. Bayer. Correlación entre Síndrome Burnout y Antigüedad, marzo 2020.....	76

Resumen

La finalidad del presente trabajo de investigación titulado *Correlación entre la Rotación de personal y el Síndrome de Burnout y su prevalencia en los colaboradores de nuevo ingreso del Centro de Servicios Compartidos de Bayer - Costa Rica para el departamento de Operaciones de Recursos Humanos durante el periodo 2019 – 2020* es determinar la correlación entre el síndrome de Burnout y la rotación de personal desde la perspectiva de nuevos ingresos para el departamento de Operaciones de Recursos Humanos del Centro de Servicios Compartidos de Bayer. La muestra consta de 57 colaboradores de ambos géneros, quienes ingresaron a Bayer en el año 2019. La metodología aplicada tiene enfoque cualitativo - correlacional, el tipo de investigación es correlativa – asociativa y cuantitativa - descriptiva y el diseño es de tipo no experimental - transversal. Los resultados demuestran que en cuanto a la variable cansancio emocional, según las respuestas obtenidas a las preguntas número 1, 2, 3, 4, 6, se presenta en un nivel medio (19,47). En cuanto a la variable despersonalización, según las respuestas obtenidas a las preguntas número 8,9,13,14,15 se presenta en un nivel medio alto (9,43). En cuanto a la variable realización profesional y de acuerdo con las respuestas obtenidas a las preguntas 5,7,10,11,12,16, se presenta en un nivel bajo (29,30). Todos los niveles se obtienen según la Tabla 4. Intensidad del Síndrome de Burnout. Y finalmente, la correlación entre las variables Síndrome de Burnout (general) y Antigüedad representa un 0.0579; por lo tanto el grado de asociación entre estas variables es positivo y débil; es decir, no se comprueba que la antigüedad haya incidido en alguna manera para que los colaboradores hayan renunciado a su trabajo anterior debido a la presencia de las dimensiones que componen el Síndrome de Burnout.

Tabla de Contenido

Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Índice de Tablas	v
Índice de Gráficos	vi
Resumen	vii
Introducción	1
CAPÍTULO I.....	3
1.1 Justificación	3
1.2 Estado del Arte.....	6
1.3 Planteamiento del Problema de Investigación	13
1.3.1 Definición	13
1.3.2 Formulación del problema.....	17
1.4. Objetivos	18
1.4.1 Objetivo General	18
1.4.2 Objetivos Específicos	19
1.5 Hipótesis	19
CAPÍTULO II	20
2.1 Marco Institucional	20
2.1.1 Bayer en Costa Rica	20
2.2 Marco Teórico.....	22
2.2.1 Síndrome de Burnout.....	22
2.2.2 Rotación de Personal.....	39
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	45
3.1 Tipo de Investigación.....	45

3.2 Alcances y Limitaciones	45
3.3. Sujetos y Fuentes de información	46
3.3.1 Sujeto	46
3.3.2 Fuentes primarias.....	47
3.3.3 Fuentes secundarias	47
3.3 Población y muestra	48
3.4 Enfoque de Investigación.....	49
3.5 Diseño de la investigación	49
3.6 Método de Investigación.....	50
3.7 Instrumento	51
3.8 Confiabilidad y validez	53
3.8.1 Confiabilidad	53
3.8.2 Validez.....	54
3.9 Definición de las variables	55
3.9.1 Variables dependientes	55
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	56
4.1 Datos generales de la población encuestada.....	56
4.2 Resultados del cuestionario sobre las dimensiones del Burnout	57
4.2.1 Cansancio Emocional	58
4.2.2 Despersonalización.....	63
4.2.3 Realización Profesional	67
4.3 Resultados de correlación de las variables de rotacion (antigüedad) y las variables de las dimensiones del Burnout.....	72
4.3.1 Cansancio Emocional y Antigüedad (nuevos ingresos)	74
4.3.2 Despersonalización y Antigüedad (nuevos ingresos).....	75

4.3.3 Realizacion Profesional y Antigüedad (nuevos ingresos)	75
4.3.4.Síndrome de Burnout y Antigüedad (nuevos ingresos).....	76
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	77
5.1 Conclusiones.....	77
5.2 Recomendaciones	80
Bibliografía	85
Anexos.....	93
Anexo 1. Cronograma Plan de Trabajo	93
Anexo 2. Instrumento basado en el Inventario de Burnout de Maslach	94
Anexo 3. Carta de autorización para uso y manejo de los Trabajos Finales de Graduación Universidad Técnica Nacional (Trabajo Individual).....	96
Anexo 4. Boleta de presentación formal de Trabajos Finales De Graduación Universidad Técnica Nacional.....	98

Introducción

La gran competitividad, las cargas de trabajo desiguales, la poca autonomía en la realización de las funciones, el poco reconocimiento y la inseguridad laboral, así como las exigencias que condicionan el ritmo de vida de los individuos del nuevo milenio, generan angustia, agotamiento emocional, trastornos de alimentación, dolencias físicas y otras enfermedades laborales que inciden en el desempeño laboral de los colaboradores.

Es por esto por lo que cuando surgen problemas que afectan la estabilidad de una organización y el cumplimiento de labores; tales como fuga de personal, rotación excesiva, ausentismo o incapacidades, es indispensable indagar e intervenir oportunamente las causas internas y/o externas que les dan origen.

El término “Síndrome de Burnout” también llamado "Burnout " o "Síndrome del trabajador quemado" fue utilizado e introducido por primera vez por el psicólogo clínico Herbert Freudenberger para definir el desgaste extremo de un colaborador. Consiste en la evolución del estrés laboral hacia un estado de estrés crónico; y recientemente, ha sido considerado por la Organización Mundial de la Salud como una enfermedad laboral, que provoca detrimento en la salud física y mental de las personas. Se caracteriza por un progresivo agotamiento físico y mental, una falta de motivación absoluta por las tareas realizadas, y en especial, por importantes cambios de comportamiento en quienes lo padecen.

De esta forma, el Síndrome de Burnout juega un rol determinante entre el estrés y sus consecuencias; ya que, si permanece a lo largo del tiempo, el estrés laboral tendrá consecuencias nocivas para el colaborador, presentes en forma de enfermedades como alteraciones

cardiorrespiratorias, migrañas, gastritis, dificultad para dormir; y para la organización, en forma de accidentes, deterioro del rendimiento y de la calidad de sus labores, absentismo, rotación no deseada y abandono del trabajo.

Generalmente, se presenta con frecuencia aquellos que tienen que pasar considerable tiempo en intensa relación con personas, tales como clientes o usuarios de un servicio que provee la organización; puesto que la mayoría de las veces, la interacción colaborador/usuario se enfoca en resolver los problemas de los usuarios (psicológicos, sociales y/o físicos). Estas situaciones provocan en los colaboradores estrés crónico que puede ser emocionalmente agotador, y se corre el riesgo de presentar desgaste ocupacional.

La investigación está integrada por los siguientes apartados:

El capítulo I abarca el tema, la justificación, el problema de investigación, el estado de la cuestión, objetivo general y específicos, la hipótesis, los alcances y limitaciones y la matriz de congruencia.

El Marco teórico se desarrolla en el capítulo II, y es aquí donde se recopila toda la información pertinente y relacionada con los temas de Rotación y el Síndrome de Burnout.

El capítulo III contiene todo lo relacionado con el Marco metodológico, es decir, el enfoque y tipo de la investigación, el diseño y validación de los instrumentos, población, fuentes de información y la matriz de conceptualización de variables.

La presentación y análisis de los resultados se encuentran en el capítulo IV, e incluyen la representación gráfica y el respectivo análisis individual de los resultados tras la aplicación del instrumento. Así mismo, se indaga en la correlación que existe entre la variable dependiente e independiente, utilizando gráficos de dispersión.

El capítulo V engloba las conclusiones a las que se llega una vez finalizado el análisis de los datos y las recomendaciones generales.

El último apartado lo comprenden los anexos, es decir el cronograma del plan de trabajo, que compone las distintas etapas y actividades de la investigación y el “Instrumento basado en el Inventario de Burnout de Maslach” utilizado para la recolección de información.

CAPÍTULO I

1.1 Justificación

La necesidad de estudiar las implicaciones del Síndrome de Burnout viene unida a la importancia de determinar los procesos de estrés laboral, así como a la de preocuparse más por la calidad de vida que se ofrece a los trabajadores. En la actualidad, resulta necesario considerar los aspectos de bienestar y salud laboral, a la hora de evaluar la eficacia y eficiencia de una determinada organización. Álvarez (2014) indica que, en el 2011, la Caja Costarricense de Seguro Social realizó 22.489 boletas de incapacidad por trastornos mentales y del comportamiento, por lo que se convierte en la tercera causa de licencias por incapacidades de ese año. En el 2012, la planilla del Instituto Nacional de Seguros, formada por 2.100 personas, registra 49 boletas de incapacidad por crisis de ansiedad y depresión de sus empleados; mientras que, de enero a junio del 2013, se presentan 29 de ellas.

Así mismo, la autora indica que: “la Caja Costarricense del Seguro Social en el 2012, otorgó 30.129 órdenes de incapacidad por problemas mentales siendo la mayoría de los casos por estrés y depresión, representando así 293.918 días de ausencia al trabajo” (Álvarez, 2014, p. 22).

La Caja Costarricense del Seguro Social y el Instituto Nacional de Seguros desde estos años alertan sobre este problema como una realidad costarricense que está afectando tanto a los

colaboradores, como a las mismas empresas, repercutiendo en el individuo (salud, relaciones interpersonales) y la institución (insatisfacción laboral, propensión al abandono y el ausentismo, deterioro de la calidad del servicio al generar cierto grado de hostilidad y resentimiento). En ambos casos, finalmente generan un impacto negativo en la salud mental y física de la población del país.

Por lo tanto, la presente investigación pretende dar a conocer si existe correlación entre las dimensiones del Síndrome de Burnout (agotamiento emocional, despersonalización, baja realización personal) y el tiempo laborado en una empresa (antigüedad); y si la presencia de los síntomas para cada una de las dimensiones tiene alguna incidencia en el cese de labores de aquellas empresas para las cuales los nuevos ingresos del departamento de Operaciones de Recursos Humanos - Bayer prestaron sus servicios (rotación de personal vista desde la fuga de personal).

Cabe destacar que, entre agosto y setiembre del 2019, el departamento de Operaciones de Recursos Humanos en Bayer creció en un 72% al pasar de 17 a 85 personas en cuestión de dos meses. Estos nuevos ingresos corresponden a contrataciones externas, es decir provenientes de otros Centros de Servicios como Amazon, Banco Interamericano de Desarrollo, DHL, entre otros.

Al ser este un Centro de Servicios relativamente nuevo (inicia funciones en el 2016), el porcentaje de rotación de los colaboradores es muy bajo; sin embargo, la empresa desconoce si los nuevos ingresos han dejado sus antiguos puestos de trabajo a causa de fenómenos como el Síndrome de Burnout. A la vez, ignora si el síndrome ha tenido alguna implicación en las salidas del personal de la empresa en el pasado, ya que nunca se había considerado como una variable.

Por otra parte, el reciente hincapié que las organizaciones han hecho sobre la necesidad de preocuparse más de la calidad de vida laboral que ofrecen a sus empleados, crea la necesidad de estudiar el síndrome de Burnout y los procesos de estrés laboral. Es importante identificar la manera en que se manifiesta el síndrome en los colaboradores, puesto que podría ayudar a la empresa a detectar y abordar los síntomas y hacer un diagnóstico inicial a tiempo.

Por todo lo anterior, los costos en que incurren las empresas a raíz de incapacidades y el cese de labores de un colaborador tienden a aumentar, ya que se deben cubrir los gastos generados por su retiro y respectivo reemplazo; es decir los costos de reclutamiento y selección, su inducción y capacitación. Así mismo, deben cubrir los costos secundarios relacionados con pérdida de productividad, ideas e imágenes que se generan en los colaboradores que se quedan en la empresa. Es aquí donde el departamento de Recursos Humanos, y la organización como tal, deben intervenir a tiempo para mitigar la fuga de personal y amortiguar el impacto económico en sus empresas, así como atender cualquier tipo de enfermedad que pueda estar afectando laboralmente a sus colaboradores.

En este sentido, cualquier profesional en Recursos Humanos debe estar preparado para abordar el tema con total propiedad, ya que actualmente se ha convertido en una situación que afecta a muchas organizaciones. Lorente (2007) menciona que desde la Dirección de Recursos Humanos se pueden adoptar medidas de prevención, con el objetivo de evitar o bien prevenir que se desarrolle el Burnout entre los colaboradores o, si es el caso, paliar sus consecuencias. De este modo, las estrategias de intervención seleccionadas dependerán de sus objetivos y del nivel en el que se aplican (individual u organizacional). Para ello, es crucial saber detectar el problema a tiempo, por lo que el diagnóstico o identificación del síndrome sería el primer objetivo.

1.2 Estado del Arte

La necesidad de estudiar el síndrome de Burnout está unida a la de indagar en los procesos de estrés laboral y la creciente preocupación por parte de las organizaciones, sobre la calidad de vida laboral que ofrecen a sus empleados; por lo que en los últimos años este tema ha sido de gran interés y objeto de diferentes estudios.

El síndrome de quemarse por el trabajo se define, según Gil Monte (2001), como: “una respuesta al estrés laboral crónico integrado por actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja y hacia el propio rol profesional, así como por la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado”. (p. 15)

Es necesario considerar los aspectos de bienestar y salud laboral a la hora de evaluar la eficacia de una organización y sus posibles repercusiones: absentismo, rotación, disminución de la productividad y la calidad, por citar algunos.

A nivel nacional no se han podido encontrar aún investigaciones que hayan estudiado la implicación del Síndrome de Burnout en la rotación de personal y el ausentismo laboral; aun así, es importante señalar algunas investigaciones que anteceden el tema por tratar.

En el 2008, Mario Mondol López, en su investigación *Análisis de la prevalencia del Síndrome de Burnout en los odontólogos y sus repercusiones en la salud del profesional y en la atención bucodental del Servicio de Odontología en la Clínica Carlos Durán durante el periodo Agosto-Noviembre del 2007*, analiza la prevalencia del Síndrome de Burnout en los odontólogos y sus repercusiones en la salud el profesional y en la atención bucodental del Servicio de Odontología en la Clínica Carlos Durán entre agosto-noviembre del 2007. El instrumento que se

aplica a un total de 10 profesionales en odontología se basa en el denominado MBI (Maslach Burnout Inventory).

Las conclusiones de la investigación señalan la presencia del Síndrome de Burnout en los profesionales; con un 50% de los odontólogos que trabajan en el servicio con esta patología. Además, los componentes o respuestas más relevantes indican sentirse emocionalmente cansados por el trabajo y al final de la jornada, ya que trabajar todo el día con mucha gente implica un gran esfuerzo, y una alta frecuencia de tiempo. Es importante señalar que dos profesionales superaron los 100 días incapacitados en el mismo periodo.

Victoria Oviedo Soto (2012) realiza la investigación titulada *Evaluación del Síndrome de Burnout y su relación con los estilos de vida del personal judicial que labora en los juzgados especializados en violencia doméstica de Costa Rica*. El objetivo del estudio es determinar la relación entre el Síndrome de Burnout (SBO) y los estilos de vida del personal que labora en los Juzgados Especializados en Violencia Doméstica. Se utiliza una muestra de 85 trabajadores (as) judiciales (66 mujeres y 19 hombres) con al menos un año en el juzgado y contacto con personas usuarias. Se determina, a través del Cuestionario de Maslach Burnout Inventory o Inventario de Burnout de Maslach, que el personal que labora en dichos juzgados presenta niveles medios de cansancio emocional y despersonalización y alto nivel de realización personal, por lo cual no se observa el fenómeno del síndrome.

Patricia Arias Garro y Melina Castro Leitón (2013) realizan la investigación llamada *Prevalencia del síndrome de Burnout y factores sociodemográficos y laborales asociados en enfermeros (as) profesionales del Hospital Nacional de Niños durante el mes de setiembre 2012*. El objetivo de la investigación es determinar la prevalencia y los factores sociodemográficos y

laborales asociados al síndrome de Burnout en enfermeros profesionales del Hospital Nacional de Niños de Costa Rica durante setiembre del 2012. El estudio concluye que la prevalencia de síndrome de Burnout en estos profesionales es de 1,4% y un 30,3% de la población estudiada se encuentra en mediano riesgo de Burnout.

Por su parte, Ericka Álvarez Aguilar (2014) aborda el tema en la investigación titulada *Valoración del síndrome de estar quemado, estados de ánimo y actividad física en las y los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones (TSE)*, en donde examina las relaciones entre el estrés, los estados de ánimo y el nivel de actividad física en los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones, con una muestra de 80 personas. Su objetivo es determinar la prevalencia de casos del síndrome de estar quemado y caracterizar el perfil de los estados de ánimo en el personal administrativo, activo físicamente, del Tribunal Supremo de Elecciones (TSE); a través de los instrumentos de la Medida de Burnout de 22 ítems, el Perfil de Estados de Ánimo (POMS) de 65 ítems y el Cuestionario Internacional de Actividad Física (IPAQ) en su versión corta de 7 preguntas. Sus resultados muestran que, independientemente de los años de laborar, el sexo, la actividad física, el grupo de edad y el departamento donde se trabaje, no existen diferencias estadísticamente importantes relacionadas con el riesgo de estar quemado.

Gabriela Delgado Calvo y Andrea Valverde Álvarez (2015) investigan el síndrome, con el estudio denominado *Factores predisposicionales de la presencia y desarrollo de síntomas compatibles con el Síndrome de Burnout en cajeros (as) de la Zona Comercial 1 del Banco Nacional de Costa Rica*, cuyo objetivo se basa en determinar cuáles son los factores predisposicionales que inciden en el desarrollo de síntomas del Síndrome de Burnout. Ellas concluyen en esta investigación que, en las 60 oficinas visitadas, existe desconocimiento sobre el

síndrome y que muchos colaboradores ignoran que el estrés crónico es una condición previa al padecimiento del síndrome. A la vez, señalan que quienes podrían tener predisposición al síndrome, a nivel interpersonal, son los cajeros. Además, en relación con la variable sexo, el promedio de despersonalización es mayor en hombres que mujeres, mientras que los niveles más altos de cansancio emocional y más bajos de realización personal son característicos en las mujeres.

Nataly Bolaños Reyes y Nazaret Rodríguez Blanco (2015) realizan la investigación titulada *Prevalencia del Síndrome de Burnout Académico en los y las estudiantes que cursan la carrera de Licenciatura en Enfermería, en la Universidad de Costa Rica durante el año 2014*, cuyo objetivo es analizar la prevalencia del Síndrome de Burnout en los estudiantes activos de la carrera de enfermería de la UCR. Al finalizar la investigación, logran determinar que el 65% de la población se encuentra en riesgo de presentar el Síndrome y establecen la relación de que, a mayor insatisfacción, mayor es el riesgo de padecer el Síndrome.

Por otra parte, a nivel internacional, tanto el tema del Síndrome de Burnout, como la rotación y el ausentismo laboral han sido abordados desde diferentes enfoques. A continuación, se hace una recopilación de los más relevantes.

En el 2004, Juan Jaime López Hernández lleva a cabo en México D.F. una investigación titulada *La rotación de los empleados dentro de la organización y sus efectos en la productividad*. En ella se analiza el problema de la rotación de personal en 2 empresas, con el objetivo de determinar las causas que la originan y presentar propuestas que podrían revertir dicha situación. Como conclusiones sobresalientes en la investigación destacan las siguientes: las empresas estudiadas no tienen como objetivo regresar algún beneficio a la sociedad mediante

una política sobre los recursos humanos; no les preocupa la rotación de personal excepto por la baja productividad que origina la salida de la empresa del personal capacitado. Se determina que no solo existen costos monetarios por la rotación de personal, sino que hay costos importantes asociados a la productividad y la moral de los empleados que se quedan.

En Monterrey, México, Mario González Ríos (2006) realiza la investigación titulada *La rotación de personal como un elemento laboral*. En ella detecta las causas de la rotación del personal en la tienda de autoservicio, Garza Morton y sus consecuencias de tipo laboral en los últimos 10 años. Se toma una muestra de 35 colaboradores y se descubre que tienen un salario bajo y sin estímulos; por lo tanto, esto provoca que los empleados estén desmotivados en sus trabajos y consideren irse a laborar a otro lugar; o inclusive abandonar el que tienen actualmente, lo cual provoca que se eleve el porcentaje de rotación de personal.

Adicionalmente, en España, durante ese mismo año, Gloria Gema Cáceres Bermejo, realiza un estudio llamado *Prevalencia del Síndrome de Burnout en personal sanitario militar*. El objetivo de esta investigación es conocer la prevalencia del Síndrome de Burnout y de sus tres dimensiones (cansancio emocional, despersonalización y falta de realización personal) en personal militar, médicos y enfermeros, destinados en Unidades, Centros y Organismos de la Comunidad Autónoma de Madrid. Como conclusiones destaca que un 59% de los sanitarios militares tiene niveles altos de Burnout; mientras que un 23%, posee niveles medios. Aparecen altos grados de cansancio emocional en un 39% de los profesionales, y de despersonalización y falta de realización personal en un 35%, respectivamente.

Daniel Sánchez Gallo (2013), en España, presenta una investigación llamada *El Absentismo Laboral en España. Del Ordenamiento Jurídico a la Realidad Empresarial*. El objetivo básico

de este estudio se centra en poder medir, evaluar y analizar el coste que, para las empresas españolas, representa el absentismo laboral en función de las distintas causas que lo generan. Como conclusiones destacan que, para reducir el absentismo, hay que querer hacerlo. Además, es necesario integrar un sistema de gestión de absentismo.

El primer paso de reducción de absentismo es el control del proceso administrativo.

Ese mismo año, pero en Cuba, Arlene Oramas Viera en su estudio *Estrés Laboral y Síndrome de Burnout en docentes cubanos de Enseñanza Primaria*, detecta la presencia del estrés laboral y el Síndrome de Burnout en una muestra de 621 docentes de enseñanza primaria en cuatro provincias. El estudio detecta estrés laboral en 88.24% de los sujetos estudiados y Burnout en 67.5%; en donde agotamiento emocional fue la dimensión del Burnout más afectada.

En el 2015, María Katherine Domínguez Olaya realiza en Colombia la investigación *Análisis de las causas de Rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S.* En esta se busca analizar las causas que inciden en la rotación de personal en la empresa prestadora de servicios del grupo Holcim, Holcrest S.A.S, ubicada en la ciudad de Medellín. Los resultados de la investigación muestran que las causas más comunes son: el salario, oportunidades de carrera, reconocimiento, cooperación entre áreas, balance vida-trabajo e innovación.

Finalmente, en el 2016, Carlos Ferraro realiza en Argentina un estudio titulado *Incidencia de Ausentismo Laboral y factores determinantes en el personal de enfermería del Hospital Zonal Especializado En Oncología Luciano Fortabat de Olavarría*. El objetivo de la investigación es describir el ausentismo e identificar los factores determinantes del ausentismo laboral no programado del personal de enfermería que se desempeña en el Hospital Zonal especializado en oncología Luciano Fortabat de la ciudad de Olavarría. Como resultados importantes obtenidos de

la investigación destaca que el 52% del personal se ha ausentado a su trabajo durante el último año. Se constató un total de 1417 días de ausencias anuales. Los meses de mayor ausencia fueron julio, marzo y noviembre, con medias de 8 y 6 ausencias respectivamente, y un promedio mensual de 5.2 trabajadores. El promedio de días perdidos fue de 118. En junio (161 días), mayo (160 días), marzo (151 días) y abril con 150 días de incapacidad. La incidencia global de ausentismo fue de 21,2 de incapacidad temporal.

El índice de frecuencia (IF) denotó un promedio de 31,2% de incapacidades temporales por cada 1000 Horas Hombre Trabajadas (HHT), con picos en junio con un 50%, marzo con un 37% y noviembre con un 37,5%. Se destacan las causas médicas psiquiátricas (33%), respiratorias (17%), quirúrgicas (17%), obstetra-ginecológicas (11%), generales o estivales (10%) y osteo - artromusculares (6%). Se relevó la preponderancia del sexo femenino (74%), de entre los 40 y 49 años (41%). El 26% son licenciadas; y el 48% tiene más de 20 años de antigüedad en la institución. El 85% trabaja entre 41 a 48 horas semanales. No se encontró correlación entre antigüedad laboral y ausentismo, aunque existe una tendencia que indica que, a mayor cantidad de años de antigüedad, mayor es el nivel de ausentismo.

Es necesario resaltar que en la empresa Bayer Costa Rica no se ha llevado a cabo ninguna investigación de este tipo con anterioridad. Del mismo modo, según la teoría consultada, parece ser que en ninguna otra empresa multinacional con sede en Costa Rica existen estudios sobre el tema, aunque probablemente se tienen estadísticas sobre la cantidad de incapacidades por estrés y algunas recomendaciones para combatirlo.

1.3 Planteamiento del Problema de Investigación

En los países en vías de desarrollo y desarrollados, existe una cantidad relativamente alta de colaboradores expuestos a distintos tipos de riesgos ocupacionales como son físicos, químicos, ergonómicos, psicológicos, biológicos, entre otros. Sin embargo, en la actualidad se está presentando un importante incremento, principalmente en los riesgos de tipo psicosocial.

Una de las patologías que se presenta como consecuencia de los factores de riesgo de tipo psicosocial dentro de las organizaciones, principalmente en las de servicios, es el Síndrome de Burnout, el cual afecta la salud de los trabajadores de forma física, psicológica y emocional; además de repercutir en el desarrollo del trabajo, tanto en la productividad como en la calidad; así como en la competitividad de las organizaciones en las que laboran, pues depende principalmente de la calidad de los servicios que brindan los trabajadores.

Una de las principales causas de interés por estudiar el vínculo de esta patología con la rotación de personal, vista desde el personal de nuevo ingreso, pudiera deberse a las repercusiones que el Síndrome provoca en estos individuos, en las organizaciones donde laboran y a la misma sociedad. Actualmente, muchos colaboradores están expuestos a una gran variedad de riesgos de tipo psicosocial los cuales afectan su salud de forma física, psicológica y emocional, y ocasionan un bajo rendimiento laboral, un incremento en las incapacidades médicas, ausentismo, baja productividad y calidad del servicio que brindan, entre otros problemas.

1.3.1 Definición

El término Burnout fue descrito por primera vez en 1974, en Estados Unidos, por el psiquiatra Herbert Freudenberger, quien lo define como: “un conjunto de síntomas médico-biológicos y

psicosociales inespecíficos, que se desarrollan en la actividad laboral, como resultado de una demanda excesiva de energía” (Arias y Castro, 2014, p. 25). El psiquiatra señala que las personas que más esfuerzo y compromiso dedican al trabajo son las más propensas a padecer el síndrome de Burnout; así mismo, afirma sienten una presión desde adentro para trabajar y ayudar, a veces de forma excesiva y poco realista; además de una presión desde el exterior para dar más de sí mismos.

Además, Schaufeli (citado por Arias y Castro, 2014), indica que: “la aparición del Burnout se puede deber al aburrimiento, la rutina y la monotonía en el trabajo y que estos aparecían una vez perdida la emoción inicial por el mismo, por lo general después de un año de estar prestando sus servicios a la empresa” (p. 25).

Arias y Castro (2014) indican que, posteriormente, la psicóloga social Christina Maslach oficializó el término presentándolo en el Congreso Anual de la APA (Asociación Americana de Psicología) que tuvo lugar en Distrito de Columbia en 1976. Esta lo define como un síndrome tridimensional caracterizado por agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal, que puede ocurrir entre individuos que trabajan en contacto directo con clientes o pacientes.

En los últimos años, el término Burnout ha quedado establecido como

Una respuesta al estrés laboral crónico que se caracteriza porque el individuo desarrolla una idea de fracaso profesional (en especial con relación a las personas hacia las que trabaja), la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado, y actitudes negativas hacia las personas con las que trabaja. (Gil-Monte & Peiró 2014, p. 261)

Dentro de una empresa, este padecimiento va deteriorando el desempeño laboral del personal y provoca incapacidades, ausentismo, rotación, traslados de personal, irritabilidad, baja motivación, enfermedades e incluso malos tratos hacia los compañeros de trabajo y/o clientes. Así lo señala un artículo del periódico nacional *El Financiero*: “la rotación de personal y los días no laborados por incapacidad son dos de los factores que generan más pérdidas a las empresas. Además, tienen un enorme costo humano” (El Financiero, 2016, párr. 1).

Este síndrome, sin embargo, no ha sido estudiado a fondo en Costa Rica; y según Patricia Redondo, jefe del Departamento de Salud Ocupacional de la CCSS, si bien existen casos de Burnout en el sistema de salud costarricense, no será hasta el 2007 que se inicie un diagnóstico al respecto, tal como se indica en el periódico *El Financiero*: “Aunque el concepto existe desde hace tres décadas, en Costa Rica muchos de sus síntomas se han diagnosticado y tratado de manera aislada, como dolores de espalda, ansiedad y depresión” (González, 2006, párr. 6).

Por otro lado, Pigors y Meyers (1985), definen el significado de la rotación de personal de la siguiente manera

La rotación de personal es el grado de movilidad interna de los empleados, evitable o inevitable, saludable o no saludable para una organización. Para ellos cada tipo de rotación tiene sus propias causas. Las causas de la rotación inevitable son: enfermedades crónicas, accidentes que producen lesiones parciales o totales permanentes, la muerte y la jubilación. (p. 50)

Los autores continúan enlistando las causas de rotación, tales como insatisfacción, bajos sueldos, mala integración del trabajador a la organización, falta de la identificación del empleado con los objetivos de la organización, mala selección del personal, falta de movilidad interna

(ascensos y traslados); y señalan como causas de rotación saludable, los ascensos, promociones y traslados que permiten atraer gente nueva que enriquezca con su experiencia, conocimientos, iniciativa y potencial a la organización.

Por otra parte, el diario *El Empresario de México* (2017), publicó un estudio realizado por Kronos Incorporated y Future Workplace, el cual señala que la amenaza más grande para una fuerza laboral más comprometida es el agotamiento de los empleados. Dicho estudio reveló que este cansancio está sabotando la retención de la fuerza laboral y, sin embargo, no se vislumbra, ninguna solución aparente en el horizonte. El estudio titulado *Serie del Compromiso de Empleados*, cuyo fin fue encuestar a 614 líderes de recursos humanos en organizaciones de 100 a 2500 empleados, demostró que un 46% aceptó que el agotamiento es responsable de hasta la mitad (20% a 50%) de su rotación anual de la fuerza laboral; en tanto que el 10% señaló que era la principal causa del 50% de su sustitución de personal.

El agotamiento de empleados ha alcanzado proporciones epidémicas señaló Charlie DeWitt, vicepresidente en Kronos, quien señala que

La fatiga laboral no solo mina la productividad y alimenta el ausentismo, sino que socava el compromiso y provoca que las personas con mayor compromiso en la organización abandonen la empresa definitivamente lo que genera un ciclo interminable que hace difícil construir una fuerza laboral que se requiere para competir en el actual ambiente de negocios. (párr. 2)

Por otro lado, el diario nacional *El Financiero* (2016), publica el artículo *La salud mental también es parte de su estrategia de negocio*, en donde se destaca el seminario impartido por Julieta Rodríguez Guzmán sobre el estrés laboral y sus problemas de comportamiento

derivados, los cuales son capaces de reducir la motivación, el compromiso y el rendimiento laboral y producir un aumento del ausentismo, rotación de personal y el retiro temprano que conlleva a disminuir la productividad, la competitividad y la imagen pública de las organizaciones.

Finalmente, el tema de trastornos mentales en los trabajadores está lejos de ser ajeno a los empleadores; así lo indica Fornaguera (2013) en un artículo publicado por el diario nacional *La Nación*: “el principal problema que tiene la Caja a nivel de incapacidades (no solo en el ámbito interno, sino también en todo el sector público) son las relacionadas con la salud mental” (párr. 9).

1.3.2 Formulación del problema

Ante las exigencias de la vida cotidiana o el ambiente laboral, las personas experimentan niveles de estrés que favorecen su rendimiento o motivación hacia el logro de unos objetivos o metas personales; sin embargo, al pasar cierto límite, la presión puede volverse negativa, destructiva y hasta debilitante. Los niveles elevados de estrés asociados al trabajo afectan no sólo la salud mental y física del individuo, sino definitivamente todos los aspectos de su vida, lo cual genera a largo plazo agotamiento emocional o síndrome de Burnout (SB).

Méndez (2010, citado por Bernal), señala que un problema se formula cuando: “el investigador dictamina o hace una especie de pronóstico sobre la situación y este se plantea la formulación de preguntas orientadas a dar respuesta al problema de investigación” (p.89). Por lo tanto, las preguntas para responder al problema son las siguientes:

Pregunta General

¿Es la presencia de las dimensiones que conforman el síndrome de Burnout, o síndrome del trabajador quemado, una de las principales razones por las cuales el personal de nuevo ingreso del departamento de Operaciones de Recursos Humanos decide incorporarse a la empresa Bayer?

Preguntas Generadoras

¿Cuál es el nivel de intensidad en cada una de las dimensiones que conforman el Síndrome de Burnout, presente en los colaboradores de nuevo ingreso del departamento de Operaciones de Recursos Humanos – Bayer Costa Rica?

¿Qué tanto influyen las dimensiones de agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal en los colaboradores de nuevo ingreso del departamento de Operaciones de Recursos Humanos – Bayer Costa Rica para renunciar a sus trabajos anteriores?

¿Están de alguna manera correlacionadas la variable de antigüedad con la rotación y el síndrome de Burnout?

1.4. Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Identificar la correlación entre la rotación laboral y las dimensiones del síndrome de Burnout y su influencia en los colaboradores de nuevo ingreso del Centro de Servicios Compartidos de Bayer - Costa Rica en el departamento de Operaciones de Recursos Humanos durante el 2019, para la elaboración de estrategias de prevención por parte el comité de Retención del Talento Humano.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Medir los niveles de intensidad para las dimensiones del síndrome de Burnout presentes en los nuevos ingresos del departamento de Operaciones de Recursos Humanos de la empresa Bayer por medio de una encuesta basada en el Instrumento de Burnout de Maslach.
- Determinar la influencia de las dimensiones agotamiento emocional, despersonalización y baja realización profesional, sobre la motivación de los nuevos ingresos para renunciar a sus trabajos anteriores, utilizando como fuente los comentarios generales hechos en la encuesta aplicada.
- Distinguir el tipo de correlación presente entre la variable dependiente y la variable independiente utilizando diagramas de dispersión para comprobar la incidencia de la antigüedad laboral ante la aparición del Síndrome de Burnout.

1.5 Hipótesis

Los nuevos ingresos al departamento de Operaciones de Recursos Humanos del Centro de Servicios Compartidos - Bayer podrían haber presentado síntomas del Síndrome de Burnout caracterizado por el agotamiento emocional, despersonalización y baja realización profesional en sus antiguas empresas.

CAPÍTULO II

2.1 Marco Institucional

2.1.1 Bayer en Costa Rica

A partir de 1909, Bayer inició, a través de representantes, vínculos comerciales con Costa Rica. Entre 1923 y 1932, IG Farben es representada por Víctor Fabian & Cía; en donde se da la venta de productos farmacéuticos y fotográficos (AGFA). Luego en 1932, se fundó la primera representación propia de Bayer en Costa Rica, llamada *Química Industrial Bayer-Meister Lucius*, como filial de Bayer México.

En 1940 cambia la razón social a una empresa inscrita bajo la jurisdicción costarricense denominada *Química Bayer S.A.*; sin embargo, la Segunda Guerra Mundial obliga a clausurar sus actividades.

En 1952 se funda la empresa Químicas Unidas Ltda, la cual asume la representación del surtido Bayer. Y en 1978 nace la Fundación Bayer Costa Rica S.A. como representación de todos los productos Bayer, con excepción de AGFA y Haarmann y Reimer (producción de esencias). El accionista principal es Bayforin-Canadá, e inician labores con 50 colaboradores y Claus Remy como gerente general.

Más tarde, en 1984 se da el récord de venta de la década de 1980 – 1990 con \$18,6 millones, con Namacur (nematicida) como producto estrella. Se funda en esta época también la Asociación Solidarista de Empleados de Bayer Costa Rica (Asebayer).

En 1990, Miles de Costa Rica es liquidada y Bayer Costa Rica asume los negocios de SM (Self Medication) y DS (Diagnóstica), con 38 colaboradores, con lo cual un total de 148

colaboradores trabajan para Bayer Costa Rica. En 1992 se trasladan todas las actividades a Calle Blancos.

En 1994 se da la fusión entre las divisiones SM y CP (Consumer Products), para formar la nueva División Consumer Care (CC).

Cuatro años más tarde, en 1998 se consolida la estación experimental en el Caribe de Costa Rica (Guácimo de Limón) desde donde se hacen investigaciones tempranas en los cultivos de banano y piña.

En el 2000, Bayer compra la línea de medicamentos genéricos MK, representada en el país por Comercial Farmacéutica Centroamericana S.A. Inicia las actividades de reproducción de semillas de algodón en el 2001, lo que años después se consolidará como la estación de semillas de Liberia. En este sitio todas las variedades comerciales de algodón número 1 en Estados Unidos han tenido al menos un ciclo de reproducción.

Para el 2002, Bayer vende la línea OTC (Baygon y Bayclin) a SC Johnson y compra el negocio de agroquímicos de Aventis. En el 2005, adquiere la línea OTC (Over the counter) de Roche y en el 2006 compra a nivel mundial a Schering AG. Un año más tarde, en el 2007 se da la fusión de Bayer S.A. con Schering Centroamericana. En este mismo año, la sede de las oficinas regionales de Bayer en Centroamérica y el Caribe se trasladan de Guatemala a Costa Rica.

Durante el 2013, Bayer adquirió Conceptus, una empresa de dispositivos médicos con la que amplía el portafolio de soluciones innovadoras para el mercado femenino. Luego, en el 2014, se da el primer lanzamiento a nivel mundial del blockbuster Verango en banano en Costa Rica, investigado y desarrollado en la estación experimental ECA. Bayer adquiere la línea de consumo

de la empresa Merck con lo que a escala mundial encabeza los segmentos de dermatología y gastroenterología, mientras que es segunda en antigripales, antialérgicos, productos contra el resfriado y la sinusitis.

Un año después, en el 2015, en agosto es inaugurada oficialmente la primera planta de dispositivos médicos de Bayer en Centroamérica ubicada en Heredia.

Finalmente, para el 2018 Bayer inaugura su primer Centro de Servicios Compartidos desde donde se proveen servicios de contabilidad, finanzas y soporte de negocios a todas las operaciones de la compañía en Latinoamérica desde Chile hasta México.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Síndrome de Burnout

El síndrome de Burnout o también conocido como síndrome de Desgaste Profesional, síndrome de Sobrecarga Emocional, síndrome del Quemado o síndrome de Fatiga en el Trabajo fue declarado, en el 2000, por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como un factor de riesgo laboral, debido a su capacidad para afectar la calidad de vida, salud mental e incluso hasta poner en riesgo la vida del individuo que lo sufre. (Aceves, 2006)

Muchos autores coinciden en que el síndrome es básicamente una respuesta a una tensión emocional crónica, caracterizada por la fatiga emocional y/o física, una disminución marcada en la productividad y un desinterés por los clientes y colaboradores.

Maslach y Jackson (2014, citado por Arias y Castro), desde una perspectiva psicosocial, conceptualizan el Síndrome de Burnout y lo definen como:

Un síndrome caracterizado por: cansancio o agotamiento emocional, despersonalización (con desarrollo de una actitud negativa e insensible hacia las personas para las que se trabaja y con quien se trabaja), falta de interés y motivación por el trabajo con disminución del sentido de realización personal, pudiendo progresar hacia sentimientos de inadecuación y fracaso. (pág. 25)

Según Maslach, dichas dimensiones se describen de la siguiente manera:

Cansancio emocional. La dimensión de agotamiento representa el componente del estrés individual básico del síndrome. La autora sostiene que se determina por la presencia de sentimientos de debilidad y agotamiento frente a las exigencias laborales. Además de ello, se caracteriza por una pérdida de energía vital y una desproporción creciente entre el trabajo realizado y el cansancio experimentado. Esta dimensión se describe por las constantes quejas que tienen los trabajadores sobre la cantidad de labores pendientes y por la incapacidad para realizarlas adecuadamente.

Despersonalización. Constituye un aspecto que representa el componente del contexto interpersonal del Síndrome de Burnout. Maslach explica que esta dimensión se refiere a una respuesta negativa, insensible o excesivamente apática frente a diversos aspectos del trabajo. Se suele desarrollar en respuesta al cansancio emocional. Si la gente se encuentra trabajando muy intensamente y haciendo demasiadas cosas, comenzarán a apartarse, a reducir lo que están haciendo, lo que conlleva a la minimización de su calidad y el nivel de desempeño, ya que pasará de tratar de hacer su mejor esfuerzo, a hacer solo el mínimo.

Realización personal. Esta escala representa el componente de autoevaluación del síndrome. Se presenta de forma reducida, refiriéndose a un sentido disminuido de autoeficacia y logros en

el trabajo, lo cual es agravado por una carencia de recursos, así como por una falta de apoyo social y de oportunidades para desarrollarse profesionalmente. De tal modo, los trabajadores llegan a tener una consideración negativa de ellos mismos y de las demás personas.

2.2.1.1 Modelos explicativos.

Existen numerosos modelos explicativos acerca de las etapas del desarrollo del Síndrome de Burnout por el trabajo. Martínez, (citado por Arias y Castro, 2013), realiza una agrupación de estos modelos en tres grupos que se detallan a continuación.

Un primer grupo incluye los modelos desarrollados en el marco de la teoría socio cognitiva del yo, que considera cómo las cogniciones de los individuos influyen en lo que estos perciben y hacen; a su vez estas cogniciones se ven modificadas por los efectos de sus acciones y por la acumulación de las consecuencias observadas en los demás; y que la creencia o grado de seguridad por parte de un sujeto en sus propias capacidades determinará el empeño que pondrá en conseguir sus objetivos y la facilidad o dificultad en conseguirlos; y finalmente determinará ciertas reacciones emocionales como la depresión o el estrés que acompaña la acción.

El segundo grupo recoge los modelos elaborados desde las teorías del intercambio social. Estos consideran los principios de la teoría de la conservación de recursos y proponen que el Síndrome de Burnout tiene su etiología principalmente en las percepciones de falta de equidad o de ganancia que desarrollan los sujetos como resultado del proceso de comparación social cuando se establecen relaciones interpersonales. Los profesionales de los servicios de ayuda entablan relaciones de intercambio (ayuda, aprecio, gratitud, reconocimiento, etc.) con los receptores de su trabajo, los compañeros, los supervisores, y la organización; y en estas relaciones, las expectativas de equidad o ganancia sobre esos intercambios juegan un papel

importante. Cuando de manera continuada los sujetos perciben que aportan más de lo que reciben a cambio de su implicación personal y de su esfuerzo, y no son capaces de resolver adecuadamente esa situación, desarrollarán sentimientos de quemarse por el trabajo.

Por último, el tercer grupo considera los modelos elaborados desde la teoría organizacional. Estos incluyen, como antecedentes del síndrome, las disfunciones del rol, la falta de salud organizacional, la estructura, la cultura y el clima organizacional. Son modelos que se caracterizan porque enfatizan la importancia de los estresores del contexto de la organización y de las estrategias de afrontamiento empleadas ante la experiencia de quemarse. Todos ellos incluyen el síndrome de Burnout como una respuesta al estrés laboral.

2.2.1.2 Perspectivas desde las cuales se ha estudiado el Síndrome de Burnout.

Manassero, Vázquez, Ferrer, Fornés y Fernández, (citados por Romina, 2014), proponen tres perspectivas diferentes desde las cuales se ha estudiado el Síndrome de Burnout.

- La perspectiva psicosocial: pretende explicar las condiciones ambientales en las cuales se origina el Síndrome de Burnout, los factores que ayudan a mitigarlo (especialmente el apoyo social) y los síntomas específicos que lo caracterizarían, fundamentalmente de tipo emocional, en las distintas profesiones. Además, en este enfoque se desarrolla el instrumento de medición más ampliamente utilizado para evaluar el síndrome, el Maslach Burnout Inventory (MBI).
- La perspectiva organizativa: se centra en que las causas del Síndrome de Burnout se originan en tres niveles distintos, el individual, el organizativo y el social. El desarrollo del Síndrome de Burnout genera, en los profesionales, respuestas al trabajo que no tienen que aparecer siempre juntas, tales como la pérdida del sentido del

trabajo, idealismo y optimismo, o la carencia de simpatía y tolerancia hacia los clientes e incapacidad para apreciar el trabajo como desarrollo personal.

- La perspectiva histórica: es un fruto de los estudios realizados por Saranson sobre las consecuencias de los rápidos cambios sociales en Estados Unidos después de la Segunda Guerra Mundial en el trabajo y las condiciones laborales.

2.2.1.3 *Síntomas y Causas del Síndrome de Burnout.*

En cuanto a los síntomas y causas del síndrome, Forbes (2011) indica en su investigación que

Cuando se dice que una persona padece de Burnout, por lo general, tanto dentro del ambiente de empresa como a nivel del público se entiende que esta sufre de fatiga o está cansada; sin embargo, dicha comprensión tiende a hacerse en el lenguaje común, por lo que no se dimensiona el serio problema que se presenta.
(p.1)

Lo anterior se puede asociar al poco conocimiento que existe sobre el tema y cómo puede a veces ser confundido con depresión, fatiga, desgaste mental o emocional, entre otras. El padecimiento de Burnout es más que el cansancio habitual que puede ser reparado con unos días de descanso, y envuelve una serie de padecimientos a nivel psicológico, físico, social y también en relación con la empresa, lo que le da su connotación de síndrome.

Dadas las distintas consecuencias o síntomas del síndrome, es difícil establecer el conjunto único de causas para la enfermedad; sin embargo, los estudios en el campo de la salud y la psicología organizacional han encontrado algunos factores promotores del Burnout que merecen

especial atención. El autor continúa enumerando las principales causas del síndrome, dentro de las cuales se destacan las siguientes:

- Como un primer agente de riesgo, el síndrome de Burnout está relacionado con actividades laborales que vinculan al colaborador y sus servicios directamente con clientes, a raíz de la naturaleza del trabajo. Esto no significa que no pueda presentarse en otro tipo de labores; pero en general doctores, enfermeras, consultores, trabajadores sociales, maestros, vendedores puerta a puerta, encuestadores, oficiales de cobro y otros muchos oficios y profesiones, tienen mayor riesgo de desarrollar con el tiempo la condición.
- Adicionalmente, suele caracterizarse por horarios de trabajo excesivos, altos niveles de exigencia con el fin de cumplir las labores asignadas o los objetivos impuestos.
- El síndrome puede presentarse normalmente cuando se dan condiciones tanto a nivel de las personas referentes a su tolerancia al estrés y a la frustración, como organizacionales; por ejemplo, deficiencias en la definición del puesto o ambiente laboral.

En síntesis, las condiciones anteriores pueden llegar a generar Burnout en situaciones de exceso de trabajo, desvalorización del puesto o del trabajo hecho, trabajos en los cuales prevalece confusión entre las expectativas y las prioridades, falta de seguridad laboral, así como exceso de compromiso en relación con las responsabilidades del trabajo.

Por otra parte, es importante señalar que, según la teoría, el estrés laboral es una base óptima para el desarrollo del Burnout. En este proceso se distinguen tres fases y así lo plantea Forbes (2011):

- Fase de estrés: en la cual se da un desajuste entre las demandas laborales y los recursos del trabajador.
- Fase de agotamiento: en la cual se dan respuestas crónicas de preocupación, tensión, ansiedad y fatiga.
- Fase de agotamiento defensivo: en la cual se aprecian cambios en la conducta del trabajador, tales como el cinismo, entre otras muchas de carácter nocivo.

El estrés por lo general se da por demandas excesivas de trabajo, así como por la falta de revalorización del puesto y sus consecuencias, incluyen pérdida de autonomía, ansiedad, pérdida de control, baja autoestima, irritabilidad, cansancio, desgaste, confusión y fatiga. Ante estas situaciones, el trabajador finalmente se distancia del trabajo o rol que le genera estrés, llegando a la despersonalización, al cinismo, a la pérdida de empatía tanto con el cliente como con los compañeros. La frustración aflora y el ciclo se vuelve vicioso al buscar refugio en el trabajo.

Por su parte, Martínez (2010), menciona los principales síntomas del síndrome.

Tabla 1.

Síntomas del Burnout

Emocional	Cognitivos	Conductuales	Sociales
Tristeza	Pérdida de	Evitación de	Evitación de
Indefensión	significado	responsabilidades	contactos
Desesperanza	Pérdida de	Absentismo	Conflictos
Irritación	valores	Conductas	interpersonales
Apatía	Desaparición de	inadaptativas	Malhumor
Desilusión	expectativas	Desorganización	familiar
Pesimismo	Modificación	Sobre implicación	Aislamiento
Hostilidad	auto concepto	Evitación de	Formación de
Falta de	Desorientación	decisiones	grupos críticos.
tolerancia	cognitiva	Aumento del uso	Evitación
Acusaciones a	Pérdida de la	de cafeína,	profesional
los clientes	creatividad	alcohol, tabaco y	
Supresión de	Distracción	drogas	
sentimientos	Cinismo		
	Criticismo		
	generalizado		

Nota: Buendía y Ramos (citados por Martínez, 2010, p.20)

En relación con lo anterior, Rodríguez, Riveros, Rodríguez y Pinzón (2011), sugieren que el Síndrome de Burnout es un fenómeno progresivo y podría establecerse en las siguientes etapas:

- La primera fase denominada como de entusiasmo, es cuando la persona experimenta inicialmente el trabajo como algo estimulante.

- La segunda fase es de estancamiento, cuando se comienzan a plantear dudas acerca del trabajo, del esfuerzo, de si vale la pena, las expectativas iniciales se oscurecen, los objetivos ya no son tan claros y se comienza a aislar y a interpretar negativamente las propuestas. Aparecen los primeros síntomas (dolores de cabeza, estomacales y aburrimiento).
- Luego aparece la tercera fase, llamada de frustración, cuando las herramientas de la organización y las personales hacen que o bien se salve positivamente la situación (se recupera la ilusión por nuevos proyectos, las motivaciones, o cambios hacia un trabajo con mejores perspectivas) o se entra en una etapa donde los problemas psicosomáticos se hacen crónicos y se va adoptando una actitud irritable, dubitativa y con poca adecuación a las tareas.
- La cuarta fase es de apatía, cuando se resigna al hecho de no poder cambiar las cosas. Se entra en una etapa de no saber decir que no, de cinismo ante los clientes y comienza el ausentismo laboral.
- La última fase de “quemado” se da cuando se produce un colapso físico e intelectual de no poder más, y es donde la enfermedad se manifiesta en sus características más comunes y acentuadas.

2.2.1.4 Factores influyentes en el desarrollo del Síndrome de Burnout.

Los factores que más se han estudiado como variables que intervienen en el desarrollo del síndrome de Burnout, según Apiquian (2007) son las siguientes:

- Características del puesto y el ambiente de trabajo. La empresa es la responsable de organizar y controlar el desarrollo del trabajo. Se responsabiliza por la formación del colaborador, delimita y especifica horarios, vacaciones, etc.
- Los turnos laborales y el horario de trabajo. El trabajo por turnos en especial el nocturno, facilita la presencia del síndrome. En este caso, las influencias sobre los colaboradores son biológicas y emocionales debido a las alteraciones de los ritmos cardíacos, del ciclo sueño-vigilia, de los patrones de temperatura corporal y del ritmo de excreción de adrenalina.
- La seguridad y estabilidad en el puesto. Afecta a un porcentaje importante de personas en alto riesgo de desempleo como jóvenes, mujeres y personas de más de 45 años.
- La antigüedad. Varios autores han encontrado que, a los dos primeros años de carrera profesional y cuando se tienen más de 10 años de experiencia, son los momentos en los que se produce un mayor nivel de asociación con el síndrome.
- La incorporación de nuevas tecnologías en las organizaciones. Suelen estar de la mano con transformaciones en las tareas y puestos de trabajo, lo que provoca cambios en toda la estructura. Las nuevas tecnologías generan sobre los trabajadores escenarios estresores, entre los cuales se puede mencionar: capacitación, miedo a ser despedido, incremento de control o micro management y monitorización del desempeño, inseguridad, posibilidades de aislamiento en el puesto de trabajo.

- La estructura y el clima organizacional.
- El salario.
- La estrategia empresarial. Empresas con estrategias en las que se reduce personal y se asignan más funciones y responsabilidades a los trabajadores; que no invierten en capacitación y desarrollo de personas, en las que no se hacen inversiones de equipo y material de trabajo.
- Factores personales. El impulso de obtener resultados sobresalientes, baja tolerancia al fracaso, perfeccionismo, control, poca inteligencia emocional, impaciencia y competitividad hacen que sea difícil trabajar en grupo.

Todos los factores anteriormente señalados se acentúan si el colaborador no tiene una preparación adecuada para enfrentar las expectativas de la organización en relación con el trabajo. Se le dificulta pedir ayuda a los compañeros o trabajar en equipo. No comparte las ideas, objetivos o valores de la empresa. No es capaz de compartir con su pareja, familia o amigos. No descansa lo suficiente. Tiene problemas familiares, económicos, etc.

Por otra parte, el autor continúa enumerando las variables sociodemográficas que influyen en el desarrollo del síndrome:

- La edad. Aunque su influencia en la aparición del síndrome es debatible, se considera que puede existir un periodo en que el colaborador sería especialmente vulnerable. Comprende los primeros años de carrera profesional justo en el periodo en el que se produce la transición de las expectativas idealistas hacia la práctica cotidiana. En este tiempo se aprecia que, tanto las recompensas personales, profesionales y económicas, no son ni

las prometidas, ni las esperadas. Por lo tanto, cuanto más joven es el trabajador, mayor incidencia de Burnout se da.

- El género. El síndrome tiende a ser más frecuente en la mujer, debido a la doble carga (profesional y familiar) y el tipo de enlace afectivo que puede desarrollarse en el ambiente laboral y familiar.
- El estado civil. Parece que las personas solteras tienen mayor cansancio emocional, menor realización personal y mayor despersonalización, que aquellas otras que o bien están casadas o conviven con parejas estables. En este mismo orden la existencia o no de hijos hace que estas personas puedan ser más resistentes al síndrome.

2.2.1.5 Instrumentos utilizados en el diagnóstico del Síndrome de Burnout.

Según mencionan Arias y Castro (2013) en su investigación, los siguientes son los instrumentos de medición más relevantes en la actualidad:

A. El Maslach Burnout Inventory (MBI). El instrumento usado con mayor frecuencia para medir el síndrome de Burnout es el Maslach Burnout Inventory (MBI) elaborado por Maslach y Jackson, en 1981. Es también uno de los instrumentos que mayor volumen de investigación ha generado. Casi se podría afirmar que a partir de su elaboración se normaliza el concepto de "quemarse por el trabajo", pues su definición más aceptada es el resultado de la factorización del MBI.

El instrumento se conceptualiza como un síndrome caracterizado por baja realización personal en el trabajo, altos niveles de agotamiento emocional y de despersonalización, los cuales se describen a continuación:

- Subescala de agotamiento emocional. Consta de nueve preguntas. Valora la vivencia de estar exhausto emocionalmente por las demandas del trabajo. La conforman los ítems 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 y 20. Su puntuación es directamente proporcional a la intensidad del síndrome. La puntuación máxima es de 54 puntos, y cuanto mayor es la puntuación en esta subescala, mayor es el agotamiento emocional y el nivel de Burnout experimentado por el sujeto.
- Subescala de Despersonalización. Está formada por cinco ítems, que son los 5, 10, 11, 15 y 22. Valora el grado en que cada uno reconoce actitudes de frialdad y distanciamiento. La puntuación máxima es de 30 puntos, y cuanto mayor es la puntuación en esta subescala, mayor es la despersonalización y el nivel de Burnout experimentado por el sujeto.
- Subescala de Realización Personal. Se compone de ocho ítems. Evalúa los sentimientos de autoeficacia y realización personal en el trabajo. Está conformada por los ítems 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 y 21. La puntuación máxima es de 48 puntos, y cuanto mayor es la puntuación en esta subescala mayor es la realización personal, porque en este caso la puntuación es inversamente proporcional al grado de Burnout. Es decir, a menor puntuación de realización o logro personal, más afectado está el sujeto.

B. Inventario de Burnout de Copenhague (CBI). Otro instrumento de medida que se ha utilizado es el Inventario de Burnout de Copenhague (CBI). En este cuestionario, el agotamiento emocional sigue siendo el núcleo principal del síndrome, pero se desarrollan tres escalas

diferentes: el agotamiento emocional global, el agotamiento relacionado con el trabajo de forma general, independientemente de la profesión, y el agotamiento aplicado a los trabajadores de profesiones de servicio humano.

C. Burnout Measure (BM). Según Schaufeli *et al*, (s.f.) este es el segundo instrumento de evaluación del Burnout más utilizado en los estudios de investigación. Fue elaborado por Pines y Aronson en 1988. Para estos autores, el Burnout se define como un estado de agotamiento físico, mental y emocional, causado por involucrarse por largo tiempo en situaciones laborales emocionalmente demandantes. El Burnout Measure consta de 21 ítems, en tres subescalas, con formato tipo Likert, de siete puntos con rango de nunca a siempre. Expresa estados de agotamiento físico, emocional y mental. Las dimensiones que los autores conceptualizan son las siguientes:

- Agotamiento físico. Se caracteriza por fatiga, agotamiento físico, sensación de destrucción y abatimiento.
- Agotamiento emocional. Compuesto por sensación de depresión, agotamiento emocional y Burnout.
- Agotamiento mental. Está formado por sensaciones de infelicidad, inutilidad y rechazo, falta de ilusión y resentimiento hacia las personas.

Es importante mencionar que el diagnóstico se establece a través de la presencia de la tríada constituida por el cansancio emocional, la despersonalización y la falta de realización personal, elementos que se evalúan a través del MBI (Maslach Burnout Inventory).

Para efectos de esta investigación se utiliza el Maslach Burnout Inventory (MBI), también conocido como el Inventario de Burnout de Maslach.

2.2.1.6 *Repercusiones del Síndrome de Burnout.*

Como se ha venido explicando en la presente investigación, el síndrome de Burnout es un tipo de estrés laboral diagnosticado como crónico que se caracteriza por un progresivo agotamiento físico y mental de quien lo padece, además de la falta de motivación por el trabajo que se realiza y otras consecuencias físicas y mentales.

Por consiguiente, tal y como lo indica Martínez (2010) en su investigación, algunas de las consecuencias y repercusiones se dan principalmente en el plano social, emocional y conductual.

La mayoría de las consecuencias del Burnout son de carácter emocional. Esto se explica porque los estudios realizados se han basado en la definición operativa de Maslach, en la que 12 de los 22 ítems de su escala apuntan al factor emocional, en general, los relacionados con la depresión, como sentimientos de fracaso, pérdida de autoestima, irritabilidad, disgusto, agresividad.

Los síntomas cognitivos han sido menos estudiados; pero son de gran importancia pues en el comienzo del desarrollo del síndrome hay una incoherencia entre las expectativas laborales y lo real, lo que lleva a una frustración y depresión de índole cognitiva, que es una de sus características.

También la segunda dimensión que atribuye Maslach al Burnout, el cinismo, tendría alguna relación con lo cognitivo, manifestado por la autocrítica radical, la desvalorización personal que puede conducir al auto sabotaje, la desconfianza y la desconsideración hacia el trabajo.

En cuanto al área conductual, que ha sido menos estudiada, la consecuencia más importante es la despersonalización. Las consecuencias del síndrome en este aspecto se pueden sintetizar en: 1) la pérdida de acción proactiva, y 2) las soluciones que llevan al consumo aumentado de

estimulantes, abusos de sustancias y, en general, hábitos dañinos para la salud. La persona llega a manifestar desórdenes fisiológicos con síntomas como cefaleas, dolores musculares (sobre todo dorsal), dolores de muelas, náuseas, pitidos aurales, hipertensión, úlceras, pérdida de la voz, pérdida de apetito, disfunciones sexuales y problemas de sueño. En general, pueden aparecer y/o aumentar los trastornos psicosomáticos y la fatiga crónica.

En otro orden, las consecuencias sociales se relacionan con la organización del trabajo que desarrolla el sujeto. La más importante es su reacción tendiente al aislamiento y su desprecio por cualquier forma de interacción social. También se ha observado que las personas con altos niveles de Burnout tienen menos satisfacción con la pareja y las conductas en el hogar son de irritación, disgusto y tensión. Esta situación incide especialmente en el deterioro de las interacciones personales.

El autor continúa con la clasificación de las dimensiones y las respectivas consecuencias del Síndrome de Burnout de la siguiente manera:

Dimensiones

- Agotamiento y desgaste profesional: cansancio físico y psíquico.
- Despersonalización: robotización
- Baja realización personal

Consecuencias

- Desmotivación
- Negativismo
- Pasividad
- Indiferencia
- Muchos errores
- Ausentismo

- Accidentes
- Descenso del rendimiento
- Baja productividad
- Insatisfacción laboral
- Aumento de incapacidades
- Aparición de manifestaciones psicosomáticas
- Incremento de conductas adictivas: consumo de tabaco, alcohol y otras drogas
- Conductas de cinismo y maltrato emocional hacia otros
- Deterioro de habilidades y competencias técnicas, lo que conlleva además a una pérdida del talento humano
- Problemas interpersonales en los equipos de trabajo
- Estar en el puesto de trabajo, pero rindiendo menos de lo esperado (presentismo)
- Aumento de conflictos laborales, y clima laboral caracterizado por la tensión y malestar

En adición con lo anteriormente señalado, cuando la aparición de situaciones con altos niveles de estrés en algunas profesiones se prolonga en el tiempo, los afectados muestran diferentes síntomas negativos de alarma. Por un lado, agotamiento emocional; los trabajadores se encuentran cansados física y anímicamente, piensan que están quedándose sin recursos para afrontar las exigencias de la organización. Por otro lado, aparece la despersonalización, los profesionales se encuentran desencantados con las tareas por desarrollar y prefieren aislarse y no relacionarse con la gente, mostrándose en ocasiones hostiles y poco sensibles con las personas a las que deben ayudar por su trabajo. Por último, manifiestan en muchas ocasiones baja realización personal, evaluando negativamente la forma en que realizan su trabajo. Cuando se juntan todas estas circunstancias, aparece el síndrome denominado Burnout o agotamiento.

Conviene señalar entonces que los riesgos de estrés relacionados con el trabajo inciden en el aumento del ausentismo, la rotación de personal, la reducción de la productividad y el rendimiento. Por eso los empleadores no deben tomarlos a la ligera.

2.2.2 Rotación de Personal

Las investigaciones realizadas sobre la rotación se han centrado principalmente en tratar de identificar las variables relevantes que influyen en ella, para tratar de controlarla y reducirla.

En cuanto a los modelos que preceden al tema de la rotación, Hernández, Hernández y Mendieta (2013), en su investigación, hacen un recopilado de los modelos más recientes.

2.2.2.1 Modelos recientes relacionados con la Rotación de Personal.

El modelo de Lambert, Hogan y Barton (2001) incorpora cuatro variables: características demográficas, el medio ambiente laboral, la satisfacción y la intención de rotación de personal.

Su modelo fue desarrollado y probado usando una muestra nacional de trabajadores estadounidenses. Se obtiene como resultado que el medio ambiente laboral es más importante en la satisfacción laboral para el trabajador que las propias características demográficas. Y la satisfacción laboral es un antecedente muy importante en la intención de la rotación de personal; así como la variable clave entre el medio ambiente laboral y la intención de rotación de personal.

Por otra parte, el modelo que Thatcher, Stepina y Boyle elaboran en el 2002, es un modelo conceptual que une las percepciones del medio ambiente en el trabajo interno y los mercados externos para los trabajadores de la información tecnológica. Su modelo se enfoca en el compromiso organizacional como principal predictor de la intención de la rotación de personal, y considera que media las percepciones del lugar de trabajo y el medio ambiente externo sobre la intención de rotación de personal.

Los resultados sugieren que la intención de la rotación de personal predice la rotación de personal; y el compromiso organizacional tiene una relación negativa con la intención de

rotación de personal. Por otro lado, la satisfacción laboral y la significancia en la tarea tuvieron un efecto positivo sobre el compromiso organizacional.

Así mismo, el modelo de sistemas (2004) parte de conceptualizar a la organización como un grupo de diversas actividades o entidades que están relacionadas entre sí; pero que poseen límites claros y precisos. Por lo tanto, para el enfoque de sistemas, una organización está compuesta por los sistemas de producción, ventas, financiero-legal y administrativo.

Este último sistema se integra a su vez por dos subsistemas: el de recursos humanos y el de servicios, que comprende el resto de las actividades que no están directamente relacionadas con el manejo de los recursos humanos. El sistema de recursos humanos interactúa tanto con los sistemas internos de la organización como con los externos, denominados ambiente.

En suma, para el modelo de la organización como un sistema, la rotación de personal no es una causa, sino un efecto; es decir la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente de aquellos fenómenos internos y externos de la organización.

Para atender los problemas internos es importante efectuar entrevistas de salida, ya que la información obtenida facilita a la organización tener un diagnóstico adecuado de las fallas que presentó, que tuvieron un impacto en la decisión del trabajador de abandonarla y tomar las medidas necesarias para su corrección. La utilización de entrevistas de salida se plantea junto con los procesos de inducción, una vez seleccionado el nuevo personal.

2.2.2.2 Causas de Rotación de Personal.

Las personas en el mundo laboral se encuentran en constante movimiento, ya sea dentro de la misma organización o al tener oportunidades en otras empresas. Esto produce una inestabilidad

laboral que genera consecuencias negativas, ya que posteriormente resulta difícil cubrir ese puesto que quedó vacante.

Desde la anterior premisa se pueden señalar algunas de las causas internas y externas por la cuales el personal de una organización rota. Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos, la situación económica y las oportunidades de empleo. Entre los fenómenos internos puede señalarse la política salarial de la organización, de beneficios sociales, el tipo de supervisión ejercida, oportunidades de carrera profesional, condiciones físicas del ambiente de trabajo, cultura organizacional, política de reclutamiento y selección y programas de capacitación.

Según García (2006), la información correspondiente a estos fenómenos internos y externos se obtiene mediante entrevistas de retiro, con lo que se constituyen en uno de los principales medios para controlar y medir los resultados de la política de Recursos Humanos desarrollada. Esta información, junto con otras fuentes, permite determinar los cambios necesarios, con el propósito de impulsar nuevas estrategias que ayuden a remediar los efectos de la rotación del personal.

2.2.2.3 *Tipos de Rotación de Personal*

La rotación se produce por una variedad de razones, que van desde la terminación por los malos resultados, hasta la salida de los empleados altamente cualificados que presentan su dimisión después de que ayudan al crecimiento de la puesta en marcha de las empresas a niveles sostenibles. Cuando un colaborador se retira de la empresa, por cualquier circunstancia, pasa a aumentar el nivel de rotación de personal de la organización.

Es así como Chiavenato (2010) establece que existen diferentes tipos de rotación dentro de una organización; cada una, producto de diferentes motivos:

- Rotación de personal voluntaria. Ocurre cuando un empleado decide, por motivos personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con la empresa. La decisión de desvincularse depende de dos percepciones: la primera es la insatisfacción que puede tener el colaborador con el puesto de trabajo; la segunda, las oportunidades que pueda observar o que le estén ofreciendo otras organizaciones dentro del mercado laboral. El empleado puede sentirse insatisfecho por el trabajo en sí; por el ambiente laboral dentro de su puesto, o puede ser con ambos.
- Rotación de personal involuntaria. Es un despido por bajo rendimiento laboral, ausentismo o violación de las políticas de trabajo. También es conocido como la terminación o el despido. Esto ocurre cuando la organización decide despedir empleados para sustituirlos por otros colaboradores más adecuados a sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o reducir personal. Los cambios efectuados en los puestos de trabajo producen transferencias, nuevos puestos, tareas compartidas, reducción de horas de trabajo y despidos de empleados.

Al respecto, Robbins (citado por García, 2016) expresó que: “existen dos tipos de rotación de personal: la interna (se produce cuando un empleado es transferido a un nuevo puesto o departamento de trabajo) y la rotación externa (consecuencia de ruptura laboral con la organización)” (p.233).

La rotación interna se da cuando los colaboradores cambian de puesto dentro de la organización. Algunos tipos son los siguientes:

- Transferencia: se refiere a un cambio estable a otro puesto, pero sin mayor sueldo ni mayor jerarquía.
- Ascensos: es el cambio de puestos de un colaborador. Esto es cuando tiene un puesto y un salario mayor importancia del que tenía anteriormente.
- Promociones: es cuando se produce un incremento de categoría, es decir, un aumento del sueldo, pero sin cambiar de puesto.
- Descensos: es cuando se pasa de un puesto de mayor importancia y salario a otro que supone características inferiores.

La rotación de personal externa es aquella en donde los colaboradores ingresan y egresan dentro de una organización. Se puede dar en casos como son la muerte del colaborador, jubilación, incapacidad permanente, renuncia del empleado, despidos, mala selección e inestabilidad familiar.

2.2.2.4 Importancia de la Rotación de Personal.

La rotación de personal es un intercambio de colaboradores que ingresan a la organización, así como los que egresan de ella. Este concepto se utiliza en el área de Recursos Humanos para identificar problemas de insatisfacción laboral entre los empleados o deficiencias en los procesos de selección y contratación.

Domínguez (2015), en su trabajo de investigación, señala que la importancia de la rotación de personal radica en el costo que representa, pues generalmente es alto, ya que comprende no solo los gastos de reclutamiento y selección; sino también los que se originan de la apertura de

registros, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación y la inscripción del empleado en distintas instituciones de seguridad social.

Del mismo modo, el autor señala que la rotación interna es necesaria para las compañías porque brinda al personal nuevas metas, retos y campo de desarrollo dentro de un ambiente que ya conocen. Para cada organización existe un nivel adecuado de rotación que debe fijar dependiendo del tipo de actividad desempeñada, área geográfica, demanda del producto y / o servicio, oferta y demanda de mano de obra y otras actividades económicas relevantes.

2.2.2.5 *Determinación del costo de Rotación de Personal.*

Uno de los temas más complicados de cuantificar para las áreas de Recursos Humanos en las empresas, es sin duda el costo que implica reemplazar a un colaborador que ha sido desvinculado o que renunció voluntariamente.

Saber el nivel de rotación de personal que puede soportar sin verse muy afectada, es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos e intereses.

Chiavenato (2007) menciona que los costos asociados a la rotación del personal involucran primarios, secundarios y terciarios. Los primarios son los directamente relacionados con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro. Por el hecho de ser básicamente cuantitativos se calculan con facilidad. Entre ellos se destaca el costo de reclutamiento y selección, de registro y documentación, de ingreso y de desvinculación. Los secundarios son aspectos difíciles de evaluar en forma numérica y otros son relativamente intangibles, en su mayor parte de carácter cualitativo. Se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación. De ellos se destacan los efectos en la producción, en la actitud del personal, costo extralaboral y extra operacional. Por último, los costos terciarios están relacionados con los efectos colaterales mediatos de la

rotación, que se manifiestan a mediano y largo plazo. Son solo estimables como los costos de inversión extra y las pérdidas en los negocios.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de Investigación

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista P. (2008) señala que la investigación no experimental posee varias clasificaciones:

- Descriptiva
- Cuantitativa
- Correlativa / Asociativa

En el caso de la presente investigación, esta se puede clasificar como:

- a. Correlativa / Asociativa, ya que se pretende determinar la relación entre la variable independiente (Síndrome de Burnout) la cual será evaluada mediante sus síntomas y sus dimensiones, y las variables dependientes (rotación y ausentismo laboral).
- b. Cuantitativa / Descriptiva. Ya que según Hernández *et al.* (2008) busca especificar las propiedades, las características y los perfiles del fenómeno por investigar; se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas.

3.2 Alcances y Limitaciones

3.2.1. Alcances

- a. La empresa: el presente estudio abarca la totalidad de colaboradores del departamento de Operaciones de Recursos Humanos del Centro de Servicios Compartidos de Bayer ubicado en la Zona Franca América y deja por fuera aquellas otras filiales pertenecientes

a la compañía Bayer, ubicadas tanto en Heredia como en San José, así como otros departamentos anexos al Centro de Servicios.

- b. Para la academia: sirve para actualizar su repositorio de tesis, proyectos de investigación y trabajos finales de graduación con un tema novedoso y de interés global.
- c. Para los colaboradores de Bayer: el estudio sensibiliza a los colaboradores, los supervisores y altos mandos del Centro de Servicios Compartidos sobre el tema, tomando conciencia sobre su importancia y oportuno abordaje.

3.2.2. Limitaciones

- a. Desconocimiento del tema por parte de los colaboradores lo que genera incertidumbre sobre el cuestionario y su uso final.
- b. El resguardo de información por parte de la empresa, ya que solo permite un acceso limitado y restringido por sus políticas de protección.
- c. Pocos estudios que existen sobre el tema por tratar en la presente investigación.
- d. Resistencia o negativa de algunos de los colaboradores para completar el instrumento.
- e. El periodo de recolección de la información comprende un año.

3.3. Sujetos y Fuentes de información

3.3.1 Sujeto

En la presente investigación participan como sujetos de estudio los colaboradores del departamento de Operaciones de Recursos Humanos del Centro de Servicios Compartidos Bayer – Costa Rica.

3.3.2 Fuentes primarias

La fuente de información es de tipo primario, y está constituida por los colaboradores del departamento de Operaciones de Recursos Humanos del Centro de Servicios Compartidos Bayer – Costa Rica ubicado en la Zona Franca América, Heredia, Costa Rica y para ello se toma una muestra conformada por la totalidad de este departamento.

3.3.3 Fuentes secundarias

- Artículos de publicaciones periódicas. En el caso del presente estudio se consultaron artículos publicados en periódicos nacionales como El Financiero y La Nación.
- Tesis académicas. Se utilizaron como consulta y fuente de información diferentes tesis académicas publicadas no solo a nivel nacional; sino internacional, de países como México, Argentina, España y Cuba.
- Documentales oficiales de instituciones estatales. Para profundizar en la temática de la legislación y su vinculación con el tema de la investigación, se recurrió a la consulta de pronunciamientos de entidades como la OIT, Código de Trabajo de Costa Rica y la Sala Segunda.
- Libros. Se consultan libros, en su mayoría electrónicos, mejor conocidos como e-libros, disponibles en la red. Estos ayudaron a profundizar sobre el tema y recabar la información pertinente, así como aclarar conceptos.
- Páginas Web. Por medio de los diversos sitios web se pudo obtener información actualizada sobre el tema, además de tener rápido y libre acceso a publicaciones de instituciones estatales y privadas.

3.3 Población y muestra

Hernández *et al.* (2008) definen la población como: “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 239).

La población, universo de estudio, es la totalidad de colaboradores del departamento de Operaciones de Recursos Humanos del Centro de Servicios Compartidos de la empresa Bayer – Costa Rica, es decir aproximadamente 80 colaboradores.

La muestra, por su parte, se define como: “un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población” (Hernández *et al.*, 2008, p. 236).

Para determinar el tamaño de la muestra se establece la fórmula establecida para poblaciones finitas.

$N = 80$ (población)

$z = 1.96$ (confianza 95%)

$p = 0.5$ (probabilidad de éxito = 50%)

$q = 0.5$ (probabilidad de fracaso = 50%)

$e = 0,07$ (error muestral = 7%)

$$n = \frac{[z^2 * p * (1-p) * N]}{\{(N-1) * e^2 + [z^2 * p * (1-p)]\}}$$

$$n = \frac{[1,96^2 * 0.5 * (1-0.5) * 80]}{\{(80-1) * 0,07^2 + [1.96^2 * 0.5 * (1-0.5)]\}}$$

$$n = 57 \text{ colaboradores}$$

3.4 Enfoque de Investigación

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, ya que como primera acción se dispone a la recolección de datos numéricos obtenidos de los índices de rotación presentes en la empresa; es decir determinar el número de nuevos ingresos para el actual periodo.

Así mismo, se intenta determinar la prevalencia de las dimensiones del Síndrome de Burnout tales como agotamiento, despersonalización y realización personal, mediante la aplicación del cuestionario de Maslach.

Finalmente, en esta investigación se busca a través del análisis estadístico, el análisis de los datos recolectados, para así dar solución a la pregunta de investigación y refutar o verificar la hipótesis planteada.

3.5 Diseño de la investigación

El presente estudio muestra un diseño no experimental transversal. La investigación es no experimental, es decir: “los estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente para después analizarlos” (Hernández, 2008, p. 269). De manera en que la presente investigación realiza un análisis basado en los datos obtenidos en la empresa sujeto de estudio. La información obtenida se basa en un periodo determinado del año 2019.

A la vez, es transversal debido a que, de la población mencionada en el apartado anterior, se analizarán algunas de las características principales que desencadenan la presencia del síndrome de Burnout y que podrían estar presentes en los encuestados; esto con el fin de obtener resultados confiables y verídicos desde su fuente.

3.6 Método de Investigación

En la presente investigación destaca el método conocido como cuantitativo, el cual se define como el conjunto de estrategias de obtención y procesamiento de información que emplean magnitudes numéricas y técnicas formales y/o estadísticas para llevar a cabo su análisis, siempre enmarcados en una relación de causa y efecto (Raffino, 2020, párr. 2).

En otras palabras, un método cuantitativo es todo aquel que utiliza valores numéricos para estudiar un fenómeno. Como consecuencia, obtiene conclusiones que pueden ser expresadas de forma matemática.

Raffino (2020) continúa agregando que los métodos cuantitativos de investigación son útiles cuando existe en el problema a estudiar un conjunto de datos representables mediante distintos modelos matemáticos. Así, los elementos de la investigación son claros, definidos y limitados. Los resultados obtenidos son de índole numérica, descriptiva y, en algunos casos, predictiva.

El método cuantitativo se caracteriza, ante todo:

- Porque requiere variables numéricas para poder expresar el problema de la investigación. Es decir que los datos analizados deben ser siempre cuantificables, o sea, expresables en una cantidad.
- Entre sus técnicas suelen emplearse encuestas, experimentos e incluso predicciones, una vez obtenido un primer resultado, ya que los datos cuantitativos suelen ser generalizables.
- La interpretación y los puntos de vista no tienen cabida en él, sino la relación demostrable entre cifras y modelos matemáticos.
- Su punto de partida es siempre una hipótesis o alguna teoría que se busca comprobar.

3.7 Instrumento

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

El instrumento adaptado para la presente investigación está formado por 16 enunciados (versión traducida al español) que se valoran con una escala tipo Likert, la cual: “consiste en una serie de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos” (Hernández *et al.* p.69). El sujeto valora, mediante un rango de 6 adjetivos que van de “nunca” a “todos los días”, con qué frecuencia experimenta cada una de las situaciones descritas en los ítems. Adicionalmente, se incorporan tres preguntas abiertas para que los encuestados refuercen sus respuestas y una casilla de comentarios generales donde pueden anotar cualquier punto adicional.

Es importante mencionar que dicho instrumento es utilizado en la actual investigación solamente como un acercamiento mayor al tema, que permite identificar cuáles de las personas a las que se les aplica poseen un mayor puntaje y que les pueden hacer, eventualmente, más vulnerables a la presencia de posibles síntomas de Burnout. Para diagnosticar a una persona con Síndrome de Burnout, esta deberá tener un valor alto en el componente de cansancio emocional y despersonalización, mientras que un valor bajo en realización personal. (Moisés, 2006)

Cada cuestionario califica las tres dimensiones que mide el Inventario Burnout de Maslach, al sumar el puntaje total de las respuestas que corresponden a cada categoría.

Las puntuaciones de cada categoría se obtienen al sumar los valores de los ítems que las componen. Mansilla (2009) indica respecto a la corrección de la prueba lo siguiente:

- Subescala de Cansancio Emocional (CE). Consta de 5 preguntas. Valora la vivencia de estar exhausto emocionalmente por las demandas del trabajo. La conforman los ítems 1, 2, 3, 4, 6. Su puntuación es directamente proporcional a la intensidad del síndrome. La puntuación máxima es de 27 puntos, y cuanto mayor es la puntuación en esta subescala mayor es el agotamiento emocional y el nivel de burnout experimentado por el sujeto.
- Subescala Despersonalización (DP). Está formada por 5 ítems, que son los 8, 9, 13, 14,15. Valora el grado de indiferencia y pérdida de interés de la persona hacia su trabajo y hacia las personas que atiende. La puntuación máxima es de 10 puntos, y cuanto mayor es la puntuación en esta subescala, mayor es la despersonalización y el nivel de burnout experimentado por el sujeto.
- Subescala de Realización Personal (RP). Se compone de 6 ítems. Evalúa los sentimientos de competencia y éxito en el trabajo con otras personas. La realización personal está conformada por los ítems 5, 7, 10, 11, 12, 16. La puntuación máxima es de 40 puntos, y cuanto mayor es la puntuación en esta subescala, mayor es la realización personal, porque en este caso la puntuación es inversamente proporcional al grado de burnout. Es decir, a menor puntuación de realización o logro personal más afectado está el sujeto.

Estas tres escalas tienen una gran consistencia interna, considerándose el grado de agotamiento o cansancio como una variable continua con diferentes grados de intensidad.

3.8 Confiabilidad y validez

3.8.1 Confiabilidad

De acuerdo con Hernández *et al.* (citados en Urbina, 2015): “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados” (p. 243). Urbina (2015) señala los procedimientos que existen para determinar la confiabilidad de un instrumento:

- Medida de estabilidad (confiabilidad por test – retest). En este procedimiento se aplica un mismo instrumento de medición, dos o más veces a un mismo sujeto u objeto de investigación, dentro de un período relativamente corto. En este caso, se debe realizar una correlación entre los datos obtenidos en las diferentes aplicaciones, con lo cual, si se obtiene que la correlación realizada es altamente positiva, se puede inferir que el instrumento es confiable.
- Método de formas alternativas o paralelas. Es de hacer notar que, en este procedimiento, no se aplica el mismo instrumento de medición, sino dos versiones equivalentes o parecidas, dentro de un período relativamente corto. En consecuencia, se puede inducir que el instrumento es confiable si la correlación entre los resultados arrojados por dichos instrumentos es significativamente positiva.
- Método de las mitades partidas. En el caso específico de este método, se puede indicar que solo requiere una aplicación del instrumento de medición, con lo cual, el conjunto total de ítems es dividido en dos mitades, para que luego los resultados sean comparados entre sí. Para que el instrumento sea confiable, debe cumplirse que los resultados de ambas mitades estén fuertemente correlacionados.

- Coeficiente alfa de Cronbach. En lo que respecta al coeficiente alfa de Cronbach, es pertinente indicar que según Hernández (2008) dicho instrumento requiere solo una aplicación que produce valores que tienen un rango entre cero y uno.

3.8.2 Validez

Con la validez se determina la revisión de la presentación del contenido y el contraste de los indicadores con los ítems (preguntas) que miden las variables correspondientes. Se estima la validez como el hecho de que una prueba sea de tal manera concebida, elaborada y aplicada y que mida lo que se propone medir.

Para tal efecto, en la ejecución del procedimiento metodológico cuantitativo se aplicará una prueba piloto del cuestionario Inventario de Burnout de Maslach ya validada, a usuarios que no forman parte de la muestra, pero que presentan las mismas características de los sujetos de la muestra.

Para hallar el coeficiente de confiabilidad se procederá de la siguiente manera:

- Aplicación de la prueba piloto a un grupo de 15 sujetos pertenecientes a la muestra de estudio, con características equivalentes.
- Codificación de las respuestas. Transcripción de las respuestas en una matriz de tabulación de doble entrada.
- Interpretación de resultados.

3.9 Definición de las variables

3.9.1 Variables dependientes

Tabla 2.

Variables dependientes

Variables Dependientes	Definición conceptual	Definición Operacional (Indicadores)	Definición instrumental
Rotación Laboral	La rotación de personal es el grado de movilidad interna de los empleados; evitable o inevitable; saludable o no saludable; para una organización. (Pigors & Meyers, 1985)	Índices de Rotación (voluntaria, involuntaria) Factores de Rotación Costos de la Rotación Ventajas y desventajas de la Rotación Estrategias de prevención de la rotación	Entrevista de salida Reportes Revisión documental Observación directa

Nota: Fuente propia

3.9.2 Variable independiente

Tabla 3.

Variables independientes

Variable Independiente	Definición Conceptual	Definición Operacional	Definición instrumental
Síndrome de Burnout y sus dimensiones	Conjunto de síntomas médico-biológicos y psicosociales inespecíficos, que se desarrollan en la actividad laboral, como resultado de una demanda excesiva de energía (Freudenberger, 1974)	Manifestaciones de las dimensiones Manifestaciones de los síntomas Clasificación de los síntomas Métodos de evaluación de los síntomas Efectos de los síntomas	Entrevista (Cuestionario Maslach) Observación directa Encuestas Diagrama de Pearson Diagrama de Spearman Revisión documental

Nota: Fuente propia

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se presentan a continuación los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento en febrero del 2020 al total de la muestra ya establecida. Como se menciona en el apartado anterior, el Inventario Burnout de Maslach es el instrumento utilizado en esta investigación para la obtención de datos a nivel cuantitativo y cualitativo.

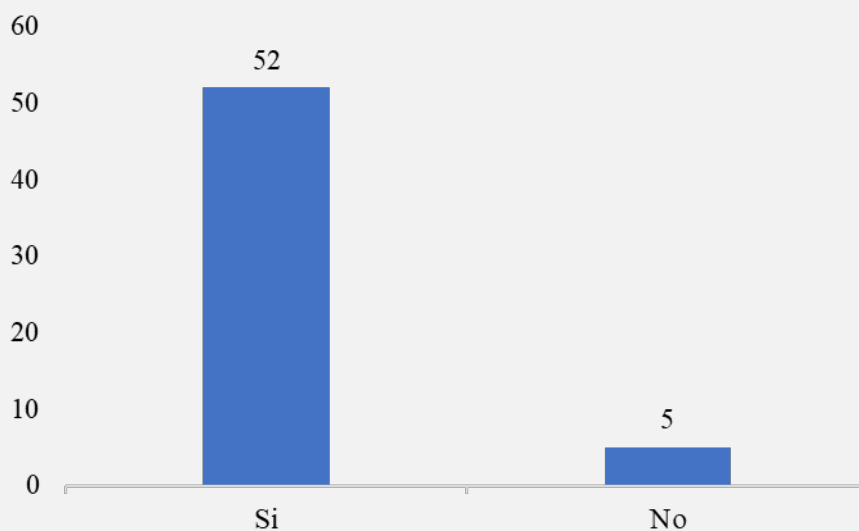
Dicha encuesta se hace digitalmente por medio de la página electrónica “SurveyMonkey” y se aplica de manera anónima y voluntaria a todo aquel colaborador que tuviera menos de 2 años de ser parte del departamento.

4.1 Datos generales de la población encuestada

En esta sección se visualizan los datos generales de la información personal de los colaboradores que participaron respondiendo el cuestionario.

Gráfico 1.

Bayer. Experiencia laboral previa, marzo 2020.

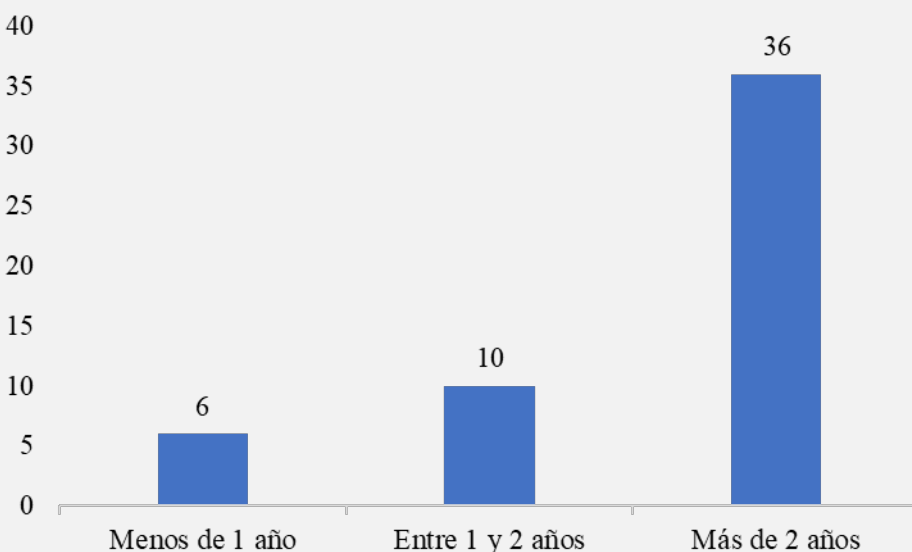


Nota: Elaboración propia, 2020

Como puede observarse, el gráfico 1 muestra que, del total de la muestra de 57 encuestados, 52 personas dicen haber tenido un trabajo anterior a Bayer y únicamente 5 aseguran nunca haber laborado anteriormente. Los que contestaron que no, han finalizado la encuesta; por lo tanto, los datos reflejados en adelante serán de 52 personas del total de la muestra que fue de 57 personas.

Gráfico 2.

Bayer. Antigüedad previo Bayer, marzo 2020.



Nota: Elaboración propia, 2020

El gráfico 2 muestra que el tiempo laborado en la última empresa a la cual prestaron algún servicio antes de Bayer, es decir su antigüedad laboral, oscila entre los 4 meses hasta los 9 años.

4.2 Resultados del cuestionario sobre las dimensiones del Burnout

Maslach señala que la relación entre puntuación y grado de Burnout es dimensional; es decir no existe un punto de corte que indique si existe o no tal entidad. Por esto se ha hecho una distribución de los rangos de las puntuaciones totales de cada subescala en tres tramos que definen un nivel de Burnout para luego clasificarlas como bajo, medio o alto.

Tabla 4.

Intensidad del Síndrome de Burnout según Maslach

Niveles de Intensidad			
Bajo	CE: < 18	DP: < 5	RP: < 33
Medio	CE: 19 – 26	DP: 6 – 9	RP: 34 – 39
Alto	CE: > 27	DP: > 10	RP: < 40

*Siglas: CE: cansancio emocional, DP: despersonalización, RP: realización personal

Cada cuestionario califica las tres dimensiones que mide el Inventario de Burnout de Maslach, sumando el puntaje total de las respuestas que corresponden a cada categoría. Seguidamente se detallan las mismas:

- Cansancio emocional (CE). Preguntas número 1, 2, 3, 4, 6
- Despersonalización (DP). Preguntas número 8, 9, 13, 14, 15
- Realización profesional (RP). Preguntas número 5, 7, 10, 11, 12, 16

4.2.1 Cansancio Emocional

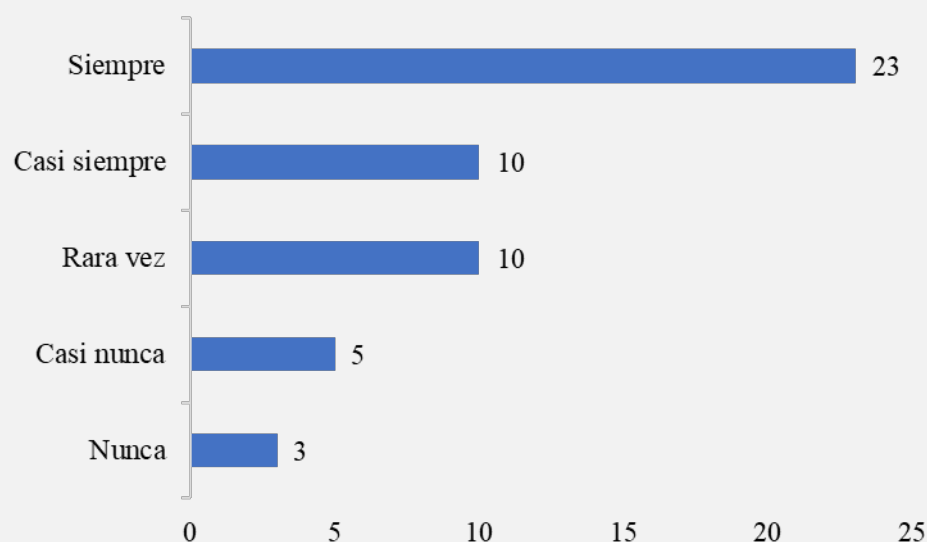
En cuanto a la variable cansancio emocional, según las respuestas obtenidas a las preguntas número 1, 2, 3, 4, 6, esta se presenta en un nivel medio (19,47) de acuerdo con la Tabla 4. Intensidad del Síndrome de Burnout. Es importante recordar que cuanto mayor es la puntuación en esta subescala, mayor es el agotamiento emocional y el nivel de burnout experimentado por los encuestados.

Para obtener este rango se ha promediado el resultado de cada pregunta individualmente y luego cada uno de estos resultados promediados se han sumado. Este procedimiento se aplica para cada pregunta dentro de esta categoría.

A continuación, se muestra en detalle los resultados obtenidos para cada una de las preguntas pertenecientes a la dimensión Cansancio Emocional.

Gráfico 3.

Bayer. Agotamiento emocional, marzo 2020.

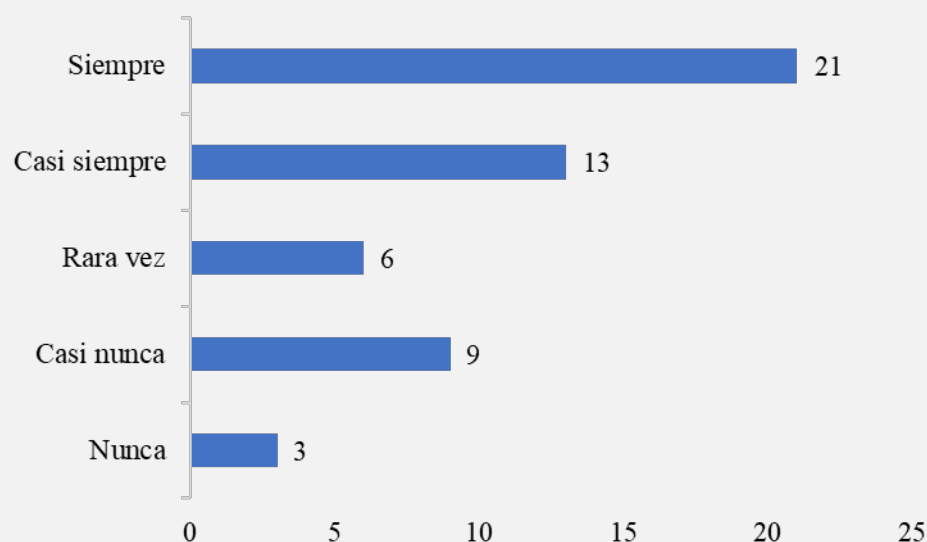


Nota: Elaboración propia, 2020

Como se puede observar en el gráfico 3, la mayoría (23) de los encuestados manifestó haberse sentido emocionalmente agotado por su trabajo siempre.

Gráfico 4.

Bayer. Jornada laboral extenuante, marzo 2020.

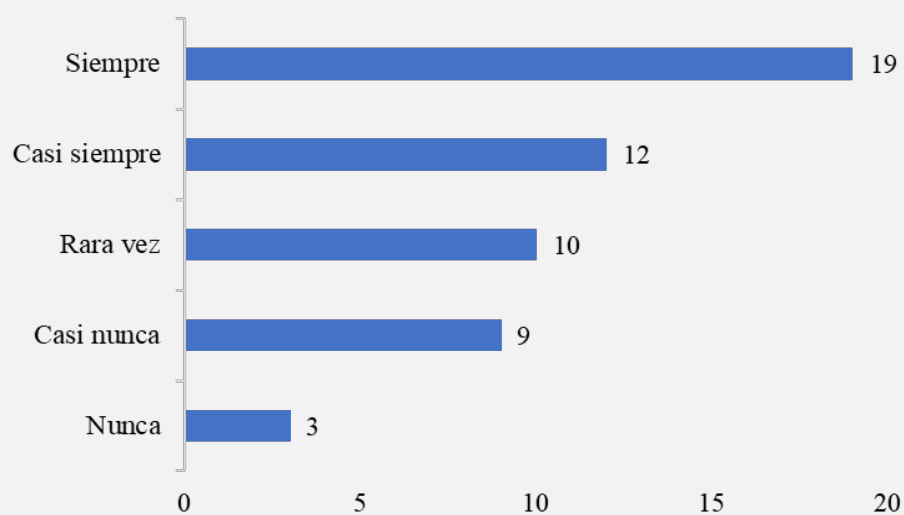


Nota: Elaboración propia, 2020

El gráfico 4 muestra que 21 de los encuestados aseguraron sentirse siempre exhaustos cuando su jornada laboral finalizaba.

Gráfico 5.

Bayer. Fatiga al iniciar la jornada laboral, marzo 2020.

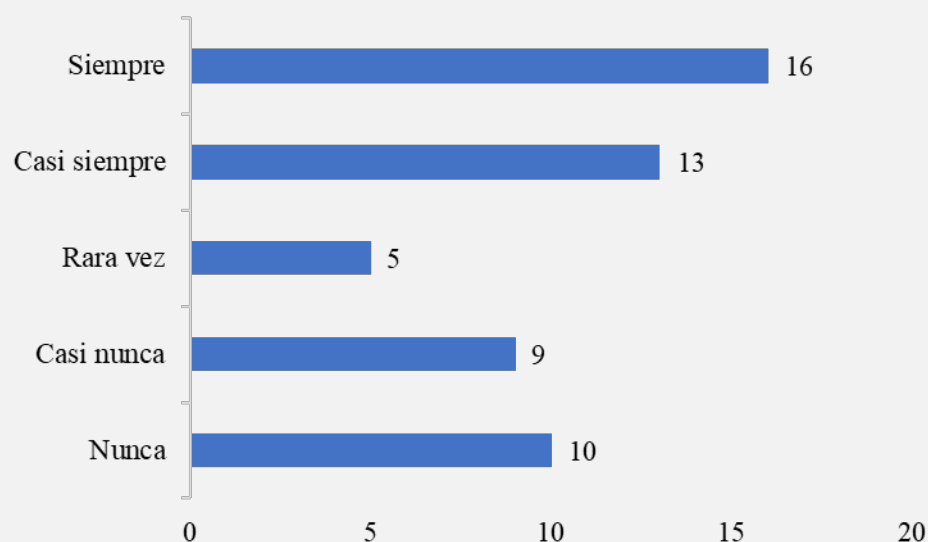


Nota: Elaboración propia, 2020

Como se puede observar en el gráfico 5, 19 de los encuestados dijeron haberse sentido siempre fatigados al levantarse por las mañanas para ir a trabajar.

Gráfico 6.

Bayer. Jornada laboral estresante, marzo 2020.

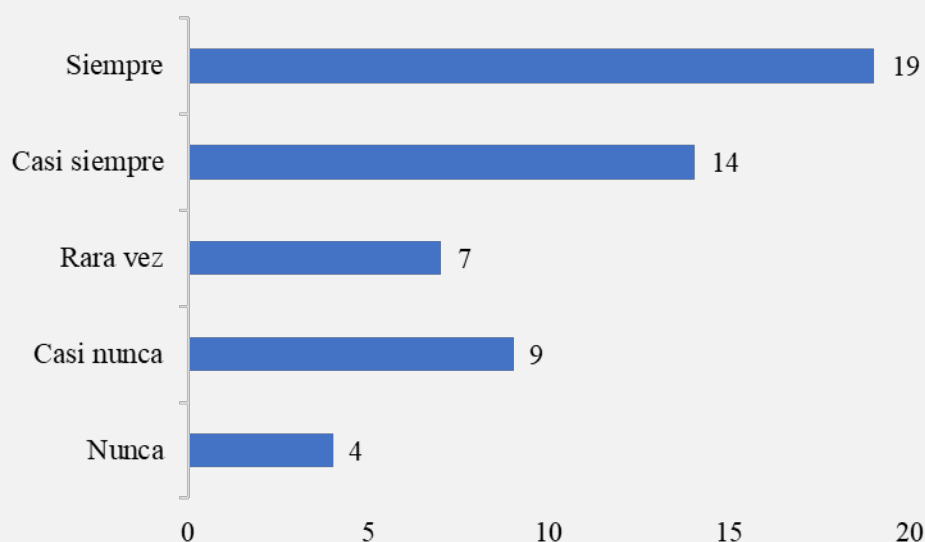


Nota: Elaboración propia, 2020

Adicionalmente, el gráfico 6 indica que la mayoría de los encuestados manifestó siempre sentirse estresado por su jornada de trabajo.

Gráfico 7.

Bayer. Quemado en su trabajo, marzo 2020.



Nota: Elaboración propia, 2020

Finalmente, 19 de los encuestados expresaron haberse sentido exhaustos/quemados en su trabajo siempre; y solamente 4 de ellos manifestaron nunca sentirse así a lo largo del año.

Con base en la realimentación obtenida por parte de los encuestados, se logra identificar 4 factores que inciden en la puntuación de esta dimensión, relacionados con el liderazgo, el ambiente laboral, remuneración y oportunidades de crecimiento. Los encuestados justifican sus respuestas anteriores al manifestar que el ambiente laboral era muy pesado ya que había gente desmotivada, la gran mayoría de personas tendían a ser negativas, creando así un ambiente tóxico al punto de llegar a no sentirse cómodos en la oficina. Otros señalan que el “Micromanagement”, los tratos injustos por parte de sus líderes, jornadas extraordinarias sin remuneración apropiada, tareas repetitivas y monótonas, cargas de trabajo desiguales y con remuneración injusta, poco entrenamiento o capacitación para llevar a cabo sus tareas son factores que inciden para sentirse cansados emocionalmente.

4.2.2 Despersonalización

En cuanto a la variable despersonalización, según las respuestas obtenidas a las preguntas número 8,9,13,14,15 esta se presenta en un nivel medio alto (9,43) de acuerdo con la Tabla 4. Intensidad del Síndrome de Burnout.

Es importante recordar que esta dimensión valora el grado de indiferencia y pérdida de interés de la persona hacia su trabajo y hacia las personas que atiende. Cuanto mayor es la puntuación en esta subescala, mayor es la despersonalización y el nivel de burnout experimentado por los encuestados.

Para obtener este rango se ha promediado el resultado de cada pregunta individualmente y luego cada uno de estos resultados se han sumado.

A continuación, se muestra en detalle los resultados obtenidos para cada una de las preguntas pertenecientes a la dimensión Despersonalización.

Gráfico 8.

Bayer. Pérdida del interés a nivel general, marzo 2020.

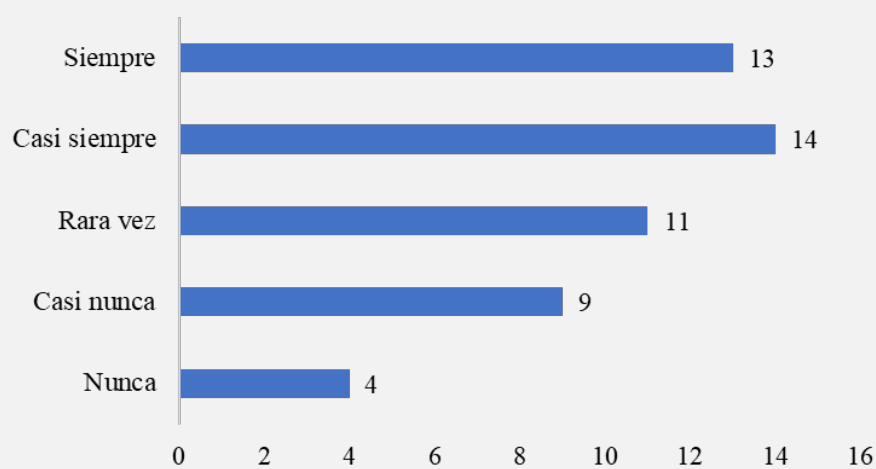


Nota: Elaboración propia, 2020

En la encuesta, 9 de los 52 participantes manifestaron que rara vez, al año de trabajar, perdieron el interés en su trabajo, y otros 9 aseguraron nunca haber perdido el interés; según se ve en el gráfico 8.

Gráfico 9.

Bayer. Pérdida del entusiasmo, marzo 2020.

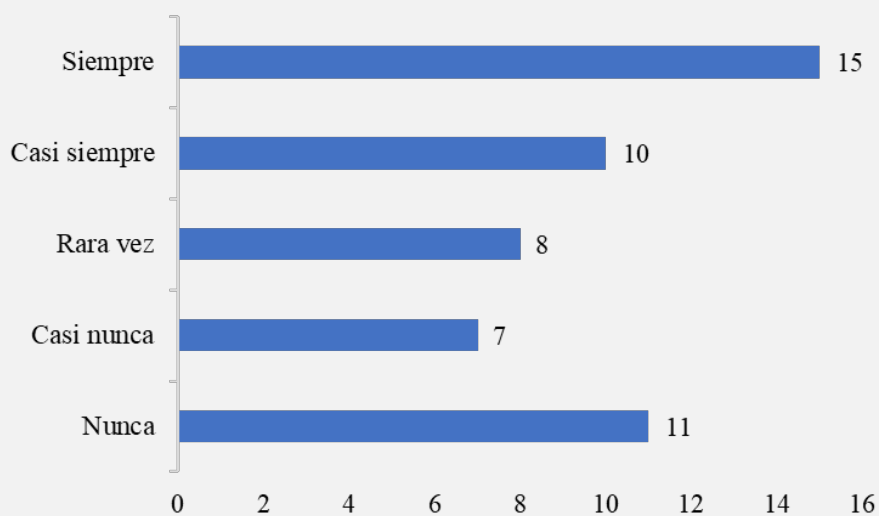


Nota: Elaboración propia, 2020

A la vez, 4 de los encuestados manifestaron nunca haber perdido el entusiasmo en su trabajo a lo largo del año; en tanto otros 13 aseguraron haber perdido siempre su entusiasmo para realizar sus funciones.

Gráfico 10.

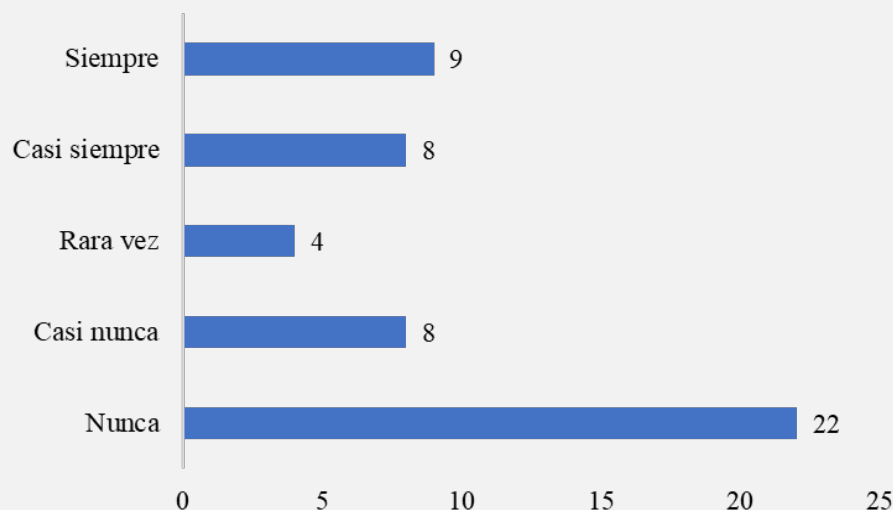
Bayer. Pérdida interés socializar, marzo 2020.



Nota: Elaboración propia, 2020

Así mismo, 11 colaboradores manifestaron que nunca quisieron enfocarse solamente en su trabajo y no ser molestados por otros; pero 15 de ellos contestaron que siempre deseaban enfocarse en su trabajo y no ser molestados por otros.

Gráfico 11.

Bayer. Cinismo, marzo 2020.

Nota: Elaboración propia, 2020

Por último, 22 de los encuestados aseguraron nunca haberse vuelto cínico y cuestionarse si su trabajo valía la pena. Únicamente 9 de ellos respondieron sentirse así siempre.

En resumen, los encuestados manifiestan que fueron perdiendo el interés y el entusiasmo por su trabajo de manera paulatina debido a la falta de oportunidades de crecimiento, querían enfocarse en lo que hacían sin ser molestados por los demás y hasta detectan cierto cinismo sobre sus aportes individuales. Argumentan que la culpa no se debe a la carga de las tareas o las funciones que realizaban, sino a la mala delegación de funciones, el favoritismo, las cargas injustas de trabajo sin una remuneración a sus labores extras y el poco o nulo reconocimiento por dar la milla extra.

4.2.3 Realización Profesional

En cuanto a la variable realización profesional, y de acuerdo con las respuestas obtenidas a las preguntas 5,7,10,11,12,16 esta se presenta en un nivel bajo (29,30) según la Tabla 4. Intensidad Del Síndrome de Burnout.

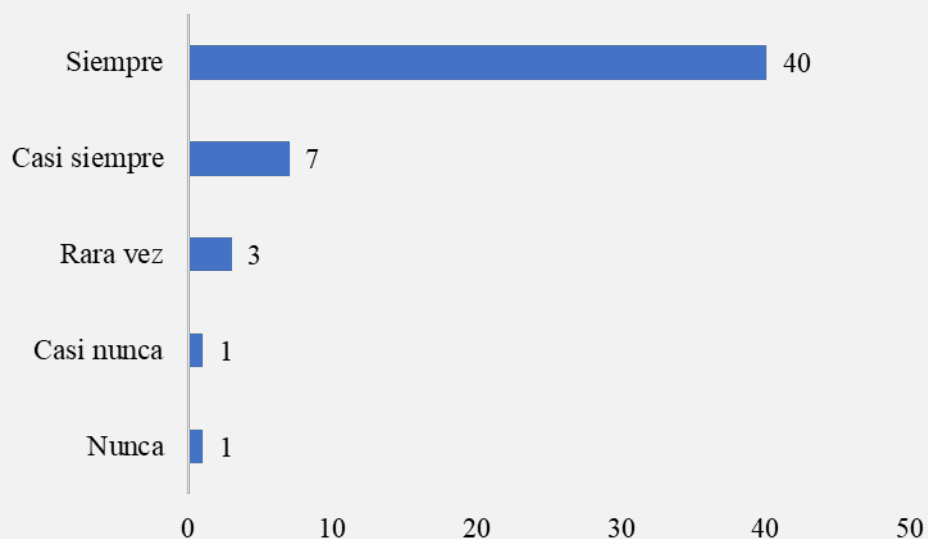
Hay que destacar que esta dimensión evalúa los sentimientos de competencia y éxito en el trabajo con otras personas y cuanto menor es la puntuación en esta subescala, mayor es la realización personal, porque en este caso la puntuación es inversamente proporcional al grado de burnout.

Para obtener este rango se ha promediado el resultado de cada pregunta individualmente y luego cada uno de estos resultados promediados se han sumado; esto para cada pregunta dentro de esta categoría.

A continuación, se muestran en detalle los resultados obtenidos para cada una de las preguntas pertenecientes a la dimensión Realización Profesional.

Gráfico 12.

Bayer. Eficacia en la resolución de problemas, marzo 2020.

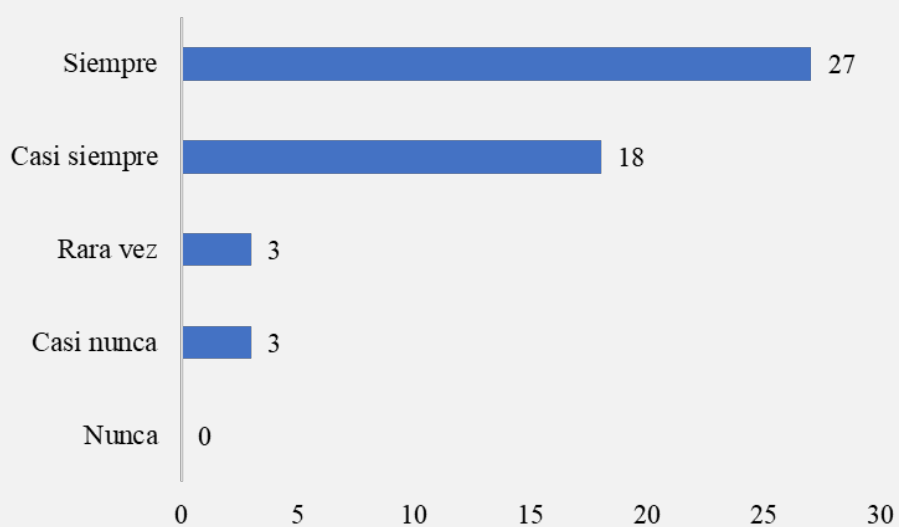


Nota: Elaboración propia, 2020

Como se puede observar en el gráfico 12, 40 de los encuestados afirman ser siempre capaces de resolver eficazmente los problemas en su trabajo.

Gráfico 13.

Bayer. Contribución eficaz, marzo 2020.

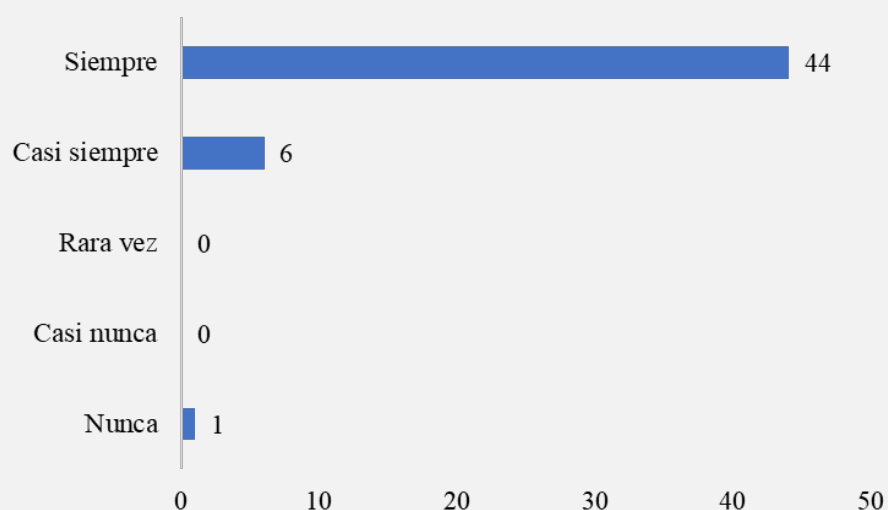


Nota: Elaboración propia, 2020

Por otra parte, la mayoría de los encuestados dijo siempre haber realizado una contribución eficaz en su organización.

Gráfico 14.

Bayer. Competencia al realizar tareas, marzo 2020.

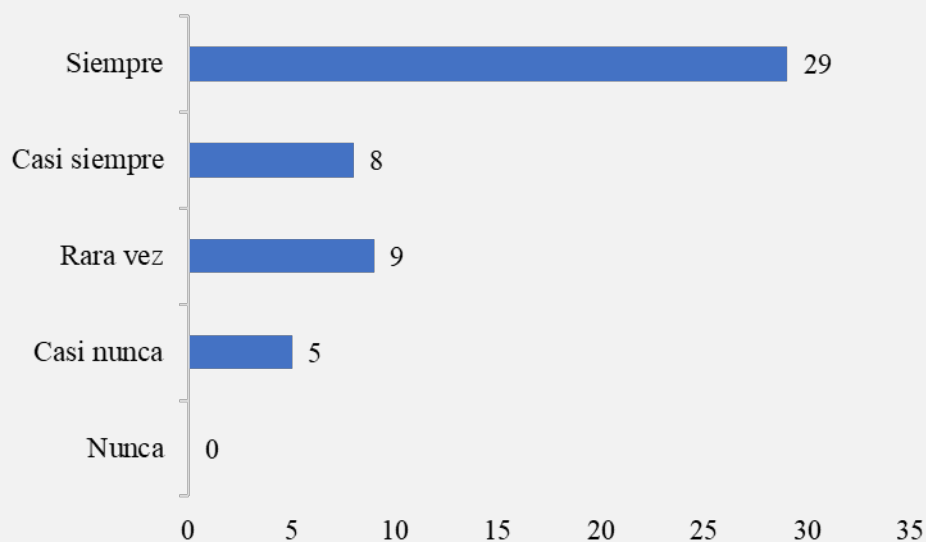


Nota: Elaboración propia, 2020

Seguidamente, como se observa en el gráfico 14, 28 de los encuestados aseguran haber realizado sus tareas de manera competente durante cada día del año.

Gráfico 15.

Bayer. Realización personal al finalizar proyectos, marzo 2020.

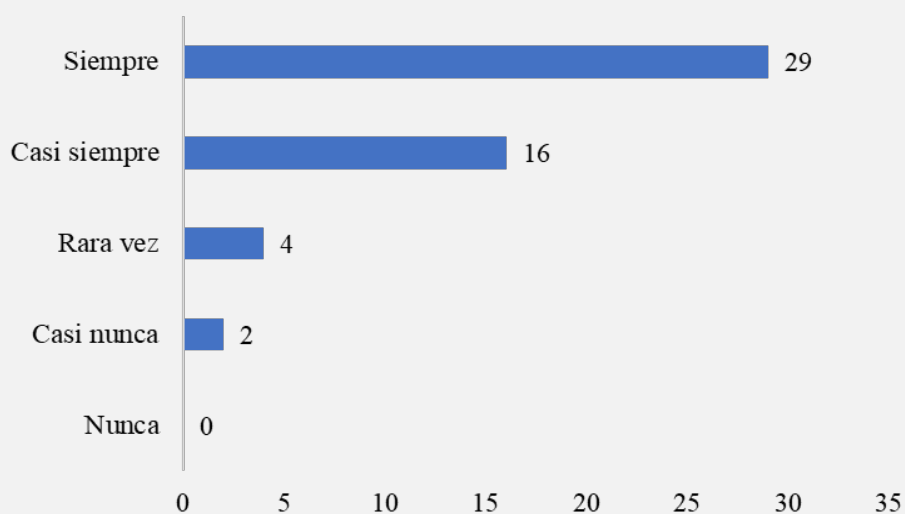


Nota: Elaboración propia, 2020

Por otra parte, 29 de los encuestados aseguraron siempre sentirse plenos al finalizar alguna tarea o proyecto en su trabajo.

Gráfico 16.

Bayer. Realización laboral, marzo 2020.

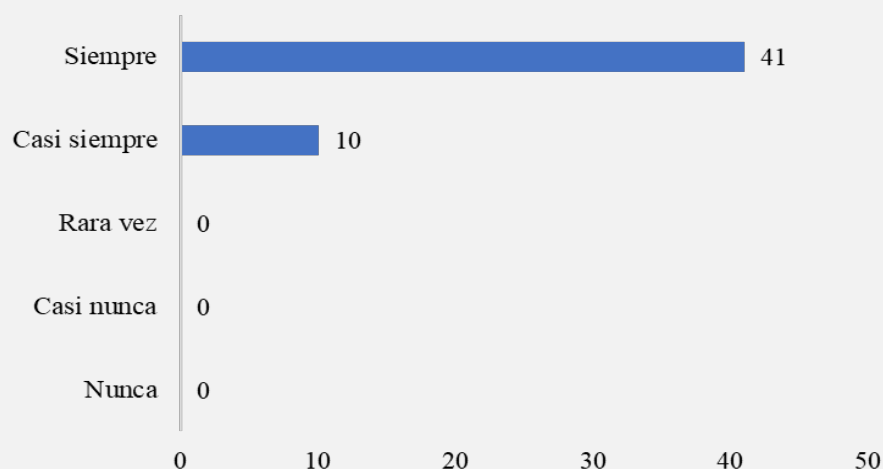


Nota: Elaboración propia, 2020

En el gráfico 16, ante el enunciado “Realicé muchas cosas que valían la pena en mi trabajo”, 29 de los encuestados manifestaron siempre haber llevado a cabo tareas que aportaban valor en su trabajo.

Gráfico 17.

Bayer. Eficacia en la realización de tareas, marzo 2020.



Nota: Elaboración propia, 2020

Por último, el gráfico 17 indica que 41 de los encuestados aseguró siempre realizar sus tareas eficazmente durante cada día del año.

Con base en los comentarios de los encuestados para esta dimension, se puede concluir que a pesar de sentirse útiles al proponer mejoras y hacer su trabajo con excelencia, las empresas para las que laboraban no agradecieron ni retribuyeron estos aportes de manera proporcional al esfuerzo hecho; por tanto no sintieron recíproco el interés por parte de las empresas hacia los colaboradores.

Muchos de los encuestados manifestaron en los comentarios adicionales que para mantener una salud mental estable en el trabajo; el líder juega un rol importante y crucial. Es necesario que los roles de liderazgo apoyen al crecimiento profesional dentro de la empresa. Los valores y la

cultura de la empresa necesitan ir alineados con los de los colaboradores, pues es de suma importancia que prediquen con el ejemplo. Así mismo, la confianza, flexibilidad y comunicación entre los distintos niveles de la organización deben imperar.

Finalmente, los encuestados indican que el problema no eran las tareas o los procesos. De hecho, ninguno mencionó sentirse desgastado por las labores que realizaba; sino que este radicaba en la falta de capacidad del equipo de liderazgo, el tráfico de influencias a la hora de tomar decisiones en movimientos o promociones, y el luchar con mal clima o ambiente laboral, lo cual generaba que la opción más viable fuese renunciar.

4.3 Resultados de correlación de las variables de rotacion (antigüedad) y las variables de las dimensiones del Burnout

Para abordar el último objetivo propuesto en el presente trabajo de investigación, el cual pretende distinguir el tipo de correlación que existe entre las variables de rotación (nuevos ingresos) y las dimensiones del burnout, se elaboran una serie de diagramas de dispersión, donde se observa que las variables independientes (x) son cada una de las dimensiones que componen el síndrome de Burnout y la variable dependiente (y) es la antigüedad (rotación) de los nuevos colaboradores en la compañía. El gráfico de dispersión muestra la intensidad y el sentido de la relación entre dos variables de interés.

Calcular el coeficiente de correlacion entre dos variables, permite cuantificar el grado de relación entre ambas. El valor del coeficiente puede estar comprendido entre -1 y 1. Cuando un valor es próximo a -1, la correlación es fuerte y negativa. Si el valor es cercano a 1, la correlación es fuerte y positiva. Si el coeficiente es 0, la independencia entre ambas variables es total, es decir no hay correlación.

Es importante mencionar que esta correlación puede señalar, pero no probar una relación causal; es decir, no predice relaciones causa y efecto, sino que muestra la intensidad de la relación entre dos variables; por lo tanto, no se deben apresurar las conclusiones. Si la relación no fuera no lineal, el coeficiente de correlación solo indicaría la ausencia de una relación lineal, mas no la ausencia de relación alguna. Debido a esto, muchas veces el coeficiente de correlación se define como un instrumento estadístico que mide el grado de asociación lineal entre dos variables.

Según Lahura (2003) los resultados del Coeficiente de Correlación se pueden interpretar de la siguiente manera:

$0 < r < 1$ y $r \rightarrow 1$ relación lineal positiva y fuerte

$0 < r < 1$ y $r \rightarrow 0$ relación lineal positiva y débil

$r = 0$ no existe relación lineal

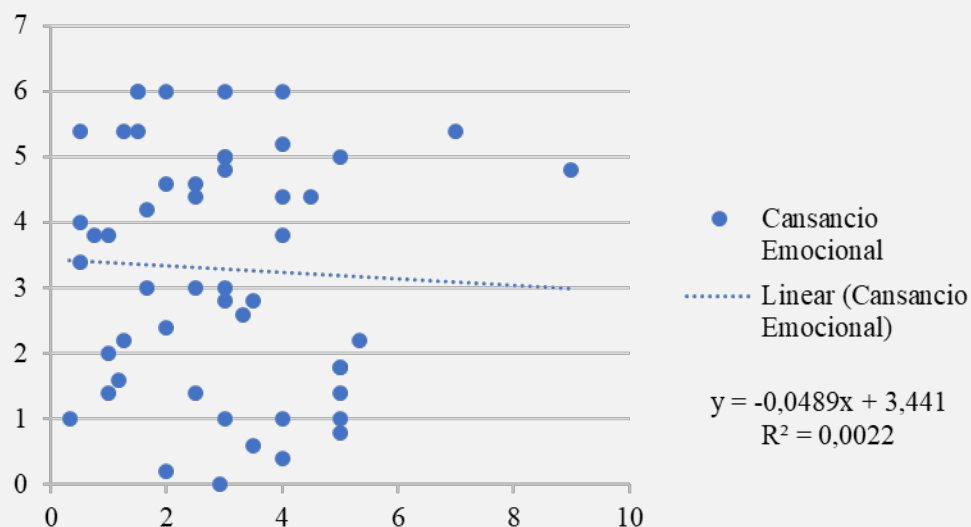
$-1 < r < 0$ y $r \rightarrow -1$ relación lineal negativa y fuerte

$-1 < r < 0$ y $r \rightarrow 0$ relación lineal negativa y débil

4.3.1 Cansancio Emocional y Antigüedad (nuevos ingresos)

Gráfico 18.

Bayer. Correlación entre Cansancio Emocional y Antigüedad, marzo 2020.



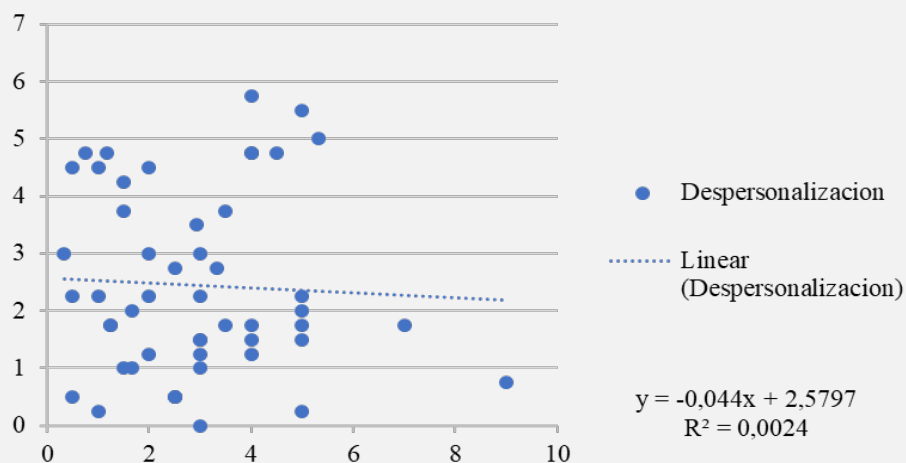
Fuente: Elaboración propia, 2020

El cálculo del coeficiente de correlación en el gráfico 18, arroja un valor de 0,0022. Si bien la correlación existe, el grado de asociación entre estas variables es positiva pero baja. Es importante observar que un coeficiente de correlación bajo no significa que no existe relación alguna entre las variables, sino simplemente que no existe relación lineal entre ellas.

4.3.2 Despersonalización y Antigüedad (nuevos ingresos)

Gráfico 19.

Bayer. Correlación entre Despersonalización y Antigüedad, marzo 2020.



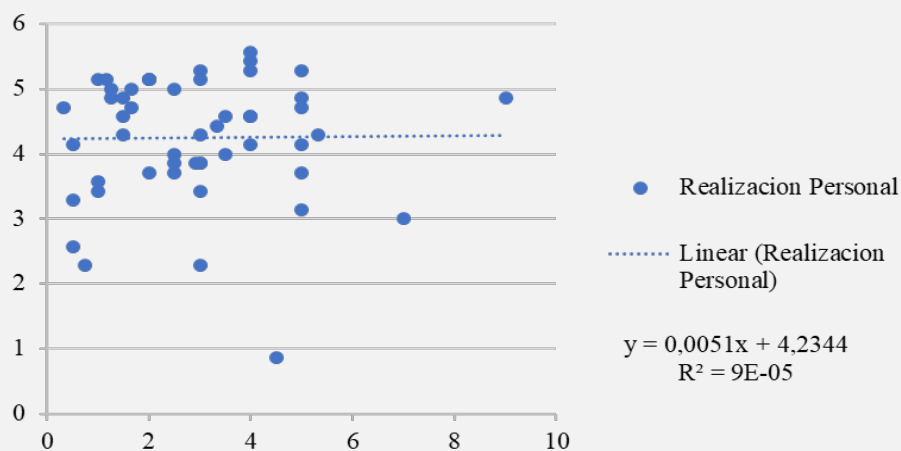
Fuente: Elaboración propia, 2020

Para el gráfico 19, el resultado de la correlación es de 0,0024, lo cual indica que el grado de asociación entre estas variables es positivo pero bajo.

4.3.3 Realizacion Profesional y Antigüedad (nuevos ingresos)

Gráfico 20.

Bayer. Correlación entre Realización Profesional y Antigüedad, marzo 2020.



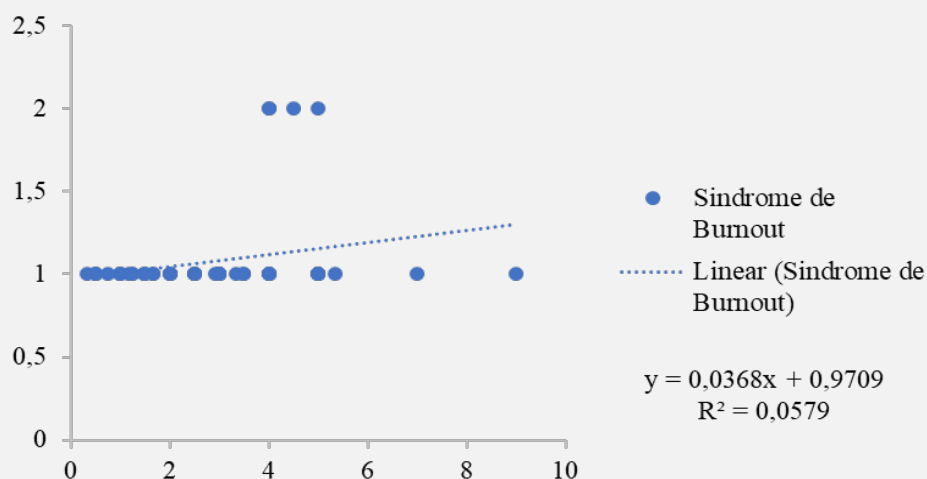
Nota: Elaboración propia, 2020

Por otra parte, el gráfico 20 muestra que la correlación entre estas variables es de 0,00009; es decir, la relación es casi nula.

4.3.4. Síndrome de Burnout y Antigüedad (nuevos ingresos)

Gráfico 21.

Bayer. Correlación entre las dimensiones del Burnout y Antigüedad, marzo 2020.



Nota: Elaboración propia, 2020

Para finalizar, el gráfico 21 muestra que la correlación entre las variables Síndrome de Burnout (general) y Antigüedad representan un 0.0579; por lo tanto su grado de asociación entre es positivo y débil.

Después de analizar cada una de las variables por separado y de manera general se concluye que la intensidad y su grado de relación es muy bajo; pero tal y como se menciona al inicio del apartado, esta conclusión únicamente indica que no es posible probar una relación causal; es decir, no se comprueba que la antigüedad haya incidido en alguna manera para que los colaboradores hayan renunciado a su trabajo anterior debido a la presencia de las dimensiones que componen el Síndrome de Burnout.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Al explorar las diferentes etapas que conlleva un trabajo de investigación se obtienen durante la elaboración del presente trabajo de investigación evidencias importantes, las cuales no solo permiten responder a sus objetivos y descartar o confirmar la hipótesis planteada al inicio; sino que también brindan insumos adicionales para compartir con la empresa desde el punto de vista de los Recursos Humanos.

En cuanto al objetivo específico número uno, sobre la medición de los niveles de intensidad para cada una de las dimensiones del síndrome de Burnout presentes en los nuevos ingresos del departamento de Operaciones de Recursos Humanos de la empresa Bayer, las puntuaciones obtenidas después de la aplicación del cuestionario *Instrumento basado en el Inventario de Burnout de Maslach* demuestran niveles de intensidad importantes para cada una de estas dimensiones. Para la de Cansancio Emocional la puntuación fue baja; por lo que debe recordarse que cuanto mayor es la puntuación en esta subescala, mayor es el agotamiento emocional y el nivel de burnout experimentado por los encuestados. En cuanto a la Despersonalización, según las respuestas obtenidas, se presenta en un rango medio alto (cuanto mayor es la puntuación en esta subescala, mayor es la despersonalización y el nivel de burnout experimentado) y en cuanto a Realización profesional, de acuerdo con las respuestas obtenidas, l presenta en un rango bajo (a menor puntuación de realización o logro personal, más afectado está el encuestado)

Se debe recordar que las dimensiones del síndrome se engloban en el agotamiento emocional, que es la sensación de cansancio, fatiga y vacío que experimenta el trabajador ante situaciones de exigencia y sobrecarga de trabajo. La despersonalización o cinismo es una respuesta negativa del trabajador hacia quien recibe sus servicios, volviéndolo insensible, apático, indiferente,

considerando a las personas como objetos. Y, por último, la falta de realización personal o ausencia de eficacia profesional hace que el trabajador experimente sentimientos de incompetencia laboral, autoconcepto negativo, bajo desarrollo y desempeño profesional, pérdida de ideales, inutilidad y fracaso. Con esto se logra validar el objetivo específico número dos, el cual pretendía determinar la influencia de las dimensiones agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal en la motivación de los nuevos ingresos para dejar la empresa en la que se encontraban prestando sus servicios anteriormente. Así lo revelan las respuestas dadas a las preguntas abiertas y comentarios generales del cuestionario aplicado; en donde los encuestados manifiestan haberse sentido desmotivados, irritados, apáticos, sin interés por sus funciones, desempeño y la empresa en general, llegando incluso a ausentarse o incapacitarse.

Además, con los datos obtenidos por medio de la aplicación del gráfico de dispersión para distinguir la correlación que existe entre la variable dependiente (rotación de personal) y la variable independiente (Síndrome de Burnout) como lo pretendía el objetivo específico 3; se comprueba que la correlación que existe entre estas es baja o bien casi nula. No es posible probar una relación causal, puesto que la antigüedad no parece ser un factor determinante para que los colaboradores hayan renunciado a su trabajo anterior.

Es importante recordar que el propósito de la investigación nunca fue el de medir la presencia de Burnout en los colaboradores (estrés laboral crónico); sino conocer en qué nivel se encuentra cada una de sus dimensiones en los encuestados, para así tener un mejor panorama de los motivos por los cuales deciden rotar de trabajo.

Por último, y a raíz de los datos obtenidos, se logran identificar los principales factores que incidieron en la manifestación de los síntomas propios del Síndrome de Burnout y que estuvieron presentes en las personas encuestadas:

- Liderazgo: un líder que no sea capaz de inspirar a su personal no comparta la visión de la empresa, no cree un ambiente laboral favorecedor, no inspire confianza, que tenga favoritismos y no sea neutro a la hora de servir como mediador para la resolución de conflictos, sin duda genera un impacto negativo en sus subordinados llevándolos al desgaste emocional, despersonalización e incluso a la poca realización profesional.
- Valores y cultura: una cultura en donde los colaboradores tengan cansancio, desinterés, desmotivación en el cumplimiento del trabajo encomendado, actitudes negativas hacia sus compañeros de trabajo y que no se sientan realizados ni reconocidos por las labores que desempeñan, con actitudes y sentimientos negativos y cínicos hacia las personas del entorno laboral, causan un deterioro en las relaciones con los compañeros de trabajo y tienen una relación directa con el Síndrome de Burnout y con sus dimensiones de agotamiento emocional y realización.
- Comunicación: la nula transparencia a la hora de tomar decisiones y la inexistente comunicación de parte de la gerencia hacia los mandos bajos hace que los colaboradores pierdan la confianza y cuestionen la integridad de sus líderes, lo que influye directamente en la dimensión de agotamiento emocional.
- Clima laboral: falta de ambiente laboral participativo, sano y constructivo para la empresa, falta de establecimiento de relaciones cordiales y abiertas en los diferentes

canales de comunicación; así como los pensamientos negativos acerca del trabajo que la persona desempeña, y el malestar general que presentan en diferentes aspectos de su vida.

5.2 Recomendaciones

Dentro de un proyecto tan ambicioso como este, siempre se desea que haya una mejora continua, por lo que a partir de las conclusiones obtenidas se enlistan las siguientes recomendaciones.

Después de medir los niveles de intensidad para las dimensiones del Síndrome de Burnout, presentes en los nuevos ingresos del departamento de Operaciones de Recursos Humanos de la empresa Bayer, se recomienda dar seguimiento a los colaboradores cuyas puntuaciones fueron altas, ya que podrían convertirse en un factor de riesgo para la empresa al ser estos más propensos a volver a desarrollar síntomas asociados con el Síndrome.

Así también, luego de determinar la influencia de las dimensiones de agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal en la motivación de los nuevos ingresos para renunciar a sus trabajos anteriores, se recomienda a la empresa darle continuidad al tema, haciendo estudios similares no solamente a este departamento; sino también a los otros que conforman el centro de servicios. De esta manera, la empresa puede tener mayor visibilidad de cuántos de sus colaboradores están empezando a presentar síntomas, o llegando a sentirse “quemados”; y así, tomar acciones rápidas que contribuyan a su salud y, por ende, al rendimiento de la empresa anticipando posibles fugas de personal como rotación, ausentismo o incapacidades.

Luego de determinar que la correlación existente entre las variables Antigüedad y el Síndrome Burnout, en este estudio en específico, es baja y que no es posible probar una relación causal; es

decir, no se comprueba que la antigüedad haya incidido en alguna manera para que los colaboradores hayan renunciado a su trabajo anterior, debido a la presencia de las dimensiones que componen el Síndrome de Burnout, se recomienda a la empresa no descartar esta posibilidad ya que en muchos estudios se ha demostrado que hay una relación vinculante entre ambas variables y que la tendencia es que los colaboradores con más antigüedad en el puesto de trabajo, tengan una fuerte relación con la ansiedad y la realización personal, que en condiciones normales suele vincular al trabajador a la empresa por muchos años; pero en presencia de conflicto puede generar aún mayor ansiedad y frustración y por ende salidas de personal.

Por otra parte, y dada la visibilidad que se logra sobre los temas emergentes una vez aplicado el instrumento, como lo son el liderazgo, valores, comunicación, cultura y clima organizacional; que si bien es cierto no tienen relación alguna con el padecimiento del Síndrome de Burnout, sí tienen cabida en el desarrollo de la enfermedad como detonantes, es así que se recomienda al Departamento de Retención del Talento de Bayer lo siguiente:

Comunicación – Clima. No es un secreto que una mala comunicación en la organización trae consecuencias para la empresa como malentendidos, falta de motivación, problemas de salud por el estrés generado, rivalidades, insatisfacción a nivel general. Es importante que las organizaciones respalden y entiendan la importancia que tiene la comunicación interna en la compañía, ya que es el reto que se viene presentando en la actualidad, pues una empresa globalizada que entiende a sus colaboradores es una empresa fuerte y competente.

Para evitar malentendidos, especialmente a la hora de comunicar determinado mensaje, los emisores pueden optar por acercamientos tales como preguntar a la audiencia si el tema ha quedado claro, incluso hacer preguntas probatorias. Los líderes deben evitar comunicar

decisiones importantes y con mucho impacto por medio de correos, los colaboradores aprecian cuando temas delicados son abordados cara a cara. Ir siempre al punto, no asumir y no sacar conclusiones antes de que todas las partes hayan expuesto sus puntos de vista.

Por otro lado, para reforzar el clima laboral la empresa puede optar por actividades que promuevan el trabajo en equipo ojalá fuera de la empresa, donde los colaboradores tengan la oportunidad de conocerse fuera del plano profesional e incentivar los lazos interpersonales. Así mismo, la empresa puede promover actividades de responsabilidad social por equipos incentivando así la participación de actividades extralaborales con impacto social. Por otro lado, los equipos de trabajo pueden tener reuniones semanales donde se unan a compartir temas que no estén relacionados al trabajo.

Cultura – Liderazgo. La cultura da a la gente un sentido de quiénes son, de pertenencia, de cómo deben comportarse, y de lo que deberían estar haciendo. Impacta el comportamiento, la moral y la productividad en el trabajo, e inclusive influye en los valores dentro la organización. Por esto, los altos mandos deben enfocarse en la estimulación de los empleados para que aporten cambios que conduzcan a la innovación y de esta manera se puedan correr riesgos que permitan aprender de los errores, por otro lado deberían alejarse de comportamientos como imponer muchas reglas únicamente para supervisar a los empleados (micro management), que el objetivo único sea el de producir grandes cantidades sin tomar en cuenta las necesidades de los empleados y minimizando la relación entre ellos. El líder debe inspirar confianza, seguridad y tranquilidad a sus colaboradores y en la medida de lo posible tratarlos a todos por igual, evitando las preferencias y a toda costa ser participe de chismes de pasillo. Así mismo, debe ser coherente entre sus palabras y sus acciones e incentivar la realimentación entre los miembros del equipo, ya sea positivo o de mejora. Por último, un buen líder se preocupa por cada uno de sus

colaboradores, hace tiempo para conocerlos, sabe que los motiva y sabe muy bien como desarrollar y potenciar sus subordinados.

Valores. Cuando la cultura organizacional está debidamente alineada, lo más habitual es que los valores que transmita una compañía coincidan con los de su plan de empresa, es decir, la teoría y la práctica van por el mismo camino. Pero los valores de una empresa solo se replican y trascienden si existe una estructura que promueva el diálogo y la interacción y un liderazgo sólido y comprometido. Ahora bien, la pregunta es, ¿cómo hacerlo? traducirlos a pensamientos, ideas y prácticas, es decir, que encuentren un sitio en el día a día de la empresa. Si el propósito de un líder es fomentar los valores entre sus colaboradores, debe empezar por dar ejemplo o bien evitar aquellas prácticas que puedan ir en contra de lo que se propone. Debe incluir los valores en el plan de comunicación, reconocer a quienes practiquen estos valores, conviene reconocer de vez en cuando a los colaboradores que se destaquen por poner en práctica los valores organizacionales. Esto tendrá un doble efecto; por un lado, se hará saber a estas personas que desde la dirección se valora su actitud; por otro, se enviará un mensaje al resto de colaboradores para que se animen a imitarles.

Finalmente, la última recomendación está dirigida a la Universidad, a la carrera, a los compañeros y colegas sobre la importancia de seguir investigando sobre el tema trabajado en esta tesis, ya sea como continuación o bien abordarlo desde futuras estrategias de prevención a rotaciones anticipadas para la empresa objeto de estudio. Hay un nuevo factor como lo es el teletrabajo que debería ser considerado como posible desencadenante del desarrollo del Síndrome.

Bibliografía

- Aceves, G. A. (2006). Síndrome de Burnout. *Archivos de Neurociencias*, 11, 4, 305-309.
- Borritz, M., Bultmann, U., Rugulies, R., Christensen, K., Kristensen, T. & Villadsen, E. (2005). Psychosocial work characteristics as predictors for burnout: findings from 3 years follow up of de PUMA Study. *J. Occup. Environ. Med*, 47.
- Canales, M. (2006). *Metodologías de la investigación social: Introducción a los oficios*. Santiago, Chile.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: Mac Graw Hill.
- Freudenberger, H. (1974). Staff Burn-out. *The Journal of Social Issues*. Volumen 30, núm. 1.
- Flores, R., Abreu, J. & Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*.
- Galindo, M. (2008). *Diccionario de economía aplicada. Política económica, economía mundial y estructura económica*. Madrid, España.
- Gil-Monte, R., & Peiró, J. (2014). Desgaste psíquico en el trabajo: El síndrome de quemarse. *Síntesis*. Madrid, España.
- Hernández, Y.; Hernández, G. & Mendieta, A. (2013) Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*. Vol. 18. N° Especial Diciembre.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista P. (2008). *Metodología de Investigación*. México: Mac Graw Hill.

Maslach, C., Jackson, S., & Leiter, P. (1996). *The Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Pigors, P., Myers C. (1982). *Administración de personal: un punto de vista y un método*. CECSA. México

Robbins, S., (2009). *Comportamiento organizacional, teoría y práctica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

Werther, W., & Davis, K., (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Referencias Electrónicas

Agencia APF (2016, agosto 28). La salud mental también es parte de su estrategia de negocio. *El Financiero*. En <https://www.elfinanciero.com.mx/gerencia/la-salud-mental-tambien-es-parte-de-su-estrategia-de-negocio/APSMKDGXVDOLBMBZNJYWGNEZU/story/>

Alcaraz, C. (2004). *Frecuencia y factores de riesgo asociados al Síndrome de Burnout en un hospital de segundo nivel*. (Tesis grado especialista. Universidad de Colima, México). En http://digeset.ucol.mx/tesis_posgrado/Pdf/Carlos_David_Alcaraz_Ramos.pdf

Álvarez, E. (2014). *Valoración del síndrome de estar quemado, estados de ánimo y actividad física en las y los funcionarios administrativos del Tribunal Supremo de Elecciones (TSE)*. (Tesis de postgrado. Universidad Nacional de Costa Rica). En <http://www.repositorio.una.ac.cr/handle/11056/11324>

Apiquian A. (2007). El Síndrome del Burnout en las empresas. En <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-30022/sindrome%20burnout.pdf>

- Arias P., & Castro M. (2013). *Prevalencia del Síndrome Burnout y factores sociodemográficos y laborales asociados en enfermeros (as) profesionales del Hospital de Niños durante el mes de setiembre 2012* (Tesis de postgrado. Universidad de Costa Rica). En https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0ahUKEwjW6LWp_b7WAhVExFQKHfITB0YQFggzMAI&url=http%3A%2F%2Fwww.binasss.sa.cr%2Fbibliotecas%2Fbhp%2Ftextos%2Ftesis38.pdf&usg=AFQjCNHuZlZgH5V0xw4svL52GuE3Ts62Zg
- Baldares E. (2006, s.f.). Cómo combatir el estrés en el trabajo. *La Nación*. En http://www.nacion.com/brandvoice/combatar-estres-trabajo_19_1556234362.html
- Bautista, I. & Valencia, S. (2015). *Causas de ausentismo laboral en los trabajadores del área administrativa del hospital San Andrés - E.S.E - de Tumaco, durante el primer semestre de 2015*. (Trabajo de grado. Universidad CES De Medellín, Colombia). En http://bdigital.ces.edu.co:8080/repositorio/bitstream/10946/4202/2/Causas_Ausentismo_Laboral.pdf
- Betancourt, D. (2016, julio 26). Cómo hacer un diagrama de dispersión: Ejemplo en calidad. En www.ingenioempresa.com/diagrama-de-dispersion
- Bolaños N., & Rodríguez N. (2015). *Prevalencia del síndrome de Burnout Académico en los y las estudiantes que cursan la carrera de licenciatura en enfermería, en la Universidad de Costa Rica durante el año 2014*. (Tesis licenciatura en enfermería. Universidad de Costa Rica). En <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/handle/123456789/3264>

- Cáceres G. (2006). *Prevalencia del Síndrome de Burnout en personal sanitario militar*. (Tesis grado doctoral. Universidad Complutense De Madrid, España). En <http://eprints.ucm.es/8070/1/T29584.pdf>
- Delgado G., & Valverde A. (2015). *Factores predisposicionales de la presencia y desarrollo de síntomas compatibles con el síndrome de burnout en cajeros (as) de la Zona Comercial 1 del Banco Nacional de Costa Rica* (Tesis de licenciatura en psicología. Universidad de Costa Rica). En <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/handle/123456789/2389>
- Domínguez M. (2015). *Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S* (Tesis grado Maestría. Universidad de Medellín, Colombia). En <http://repository.udem.edu.co/handle/11407/2263>
- Durán, A (2008, noviembre 03). Burnout. *Gestión de Recursos Humanos*. En <http://rrhhadm.blogspot.com/2008/11/burnout.html>
- El Empresario (2017, febrero 21). El agotamiento amenaza la formación de una fuerza laboral. *El empresario.mx*. En <http://elempresario.mx/management-mrkt/agotamiento-amenaza-formacion-fuerza-laboral>
- Ferraro C. (2016). *Incidencia de Ausentismo Laboral y Factores Determinantes en el Personal de Enfermería del Hospital Zonal Especializado en Oncología “Luciano Fortabat” de Olavarría*. (Tesis grado maestría. Universidad Nacional de Rosario, Argentina). En <http://capacitalud.com/biblioteca/wp-content/uploads/2016/07/TESIS-FINAL.pdf>
- Forbes, R. (2011). El síndrome de Burnout: síntomas, causas y medidas de atención en la empresa. *CEGESTI*. En http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_160_160811_es.pdf

- Fornaguera I. (2013, agosto 29). Las empresas tienen pocos remedios para tratar estrés de empleados en Costa Rica. *La Nación*. En http://www.nacion.com/economia/empresas-remedios-empleados-Costa-Rica_0_1362863717.html
- Garcés de los Fayos, E. (2000) *Tesis sobre el Burnout*. (Tesis para optar al grado de Doctor en Psicología, Universidad de Barcelona, España). En: <http://www.abacolombia.org-co/organizaciones/bv/a38a.htm>
- García K. (2016). Causas internas y externas que influyen en la rotación de personal en una empresa de alimentos de la Costa Sur. (Tesis grado Licenciatura, Universidad Rafael Landívar. Guatemala). En <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Garcia-Karen.pdf>
- Garro, C., Li, V. & Fernández, S. (2015). *Incapacidades laborales en la población asalariada cubierta por el régimen de enfermedad de la CCSS*. (Tesis grado Licenciatura. Universidad de Costa Rica). En <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/handle/123456789/3030>
- Gehisy (2017). Diagrama de Dispersión. *Calidad y ADR*. En <https://aprendiendocalidadyadr.com/diagrama-de-dispersion/>
- González R. (2006, noviembre 12). País carece de estudios sobre el síndrome de Burnout. *El Financiero*, En http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2006/noviembre/12/estilos880276.html
- González M. (2006). *La rotación de personal como un elemento laboral*. (Tesis grado maestría. Universidad Autónoma de Nuevo León, México). En <http://eprints.uanl.mx/1718/1/1020154556.PDF>

- Gutiérrez, V. & Millán, R. (2017, marzo 19). Prevenga el síndrome del burnout en sus organizaciones. *El Financiero*. En <http://www.elfinancierocr.com/gerencia/prevenga-el-sindrome-del-burnout-en-sus-organizaciones/ISOXBQX43RGRDOBUVPXLQMOOOA/story/>
- Lahura E. (2003). El coeficiente de correlación y correlaciones espúreas. En http://recursos.salonesvirtuales.com/assets/bloques/Lahura_Erick.pdf
- Lázaro A. (2014). El Ausentismo Laboral-Definiciones y Tipos. *Actualidad y Negocios*. En <http://actualidadnegocios.blogspot.mx/2014/10/el-ausentismo-laboral-definiciones-y.html>
- Lorente, L., Martínez, I. & Salanova, M. (2007) Estrategias de prevención del burnout desde los Recursos Humanos. *Revista Gestión Práctica de Riesgos Laborales*. En http://mestreacasa.gva.es/c/document_library/get_file?folderId=500007093894&name=D_LFE-364135.doc
- López J. (2004). *La Rotación de los empleados dentro de la organización y sus efectos en la productividad*. (Tesis posgrado. Instituto Politécnico Nacional, México). Recuperado desde <http://148.204.210.201/tesis/205.pdf>
- Mondol, M. (2008). *Análisis de la prevalencia del Síndrome de Burnout en los odontólogos y sus repercusiones en la salud del profesional y en la atención bucodental del Servicio de Odontología en la Clínica Carlos Durán durante el periodo agosto - noviembre del 2007*. (Tesis Maestría. Instituto Centroamericano de Administración Pública, Costa Rica). En <http://186.177.67.61/reservacion/include/buscar.php#>

- Oramas A. (2013). *Estrés laboral y Síndrome de Burnout en docentes cubanos de enseñanza primaria*. (Tesis grado doctorado. Escuela Nacional de Salud Pública, Cuba). En [http://tesis.repo.sld.cu/680/1/Tesis - ARLENE ORAMAS VIERA.pdf](http://tesis.repo.sld.cu/680/1/Tesis_-_ARLENE_ORAMAS_VIERA.pdf)
- Oviedo, V. (2012). *Evaluación del síndrome de Burnout y su relación con los estilos de vida del personal judicial que labora en los juzgados especializados en violencia doméstica de Costa Rica*. (Tesis de posgrado. Universidad Nacional de Costa Rica). En <http://www.repositorio.una.ac.cr/handle/11056/11413>
- Pineda M. (2010). *Causas de la Rotación de personal en una empresa de seguridad privada*. (Tesis grado Licenciatura. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México). En <https://mariomenesescpo.files.wordpress.com/2013/05/causasdelarotaciondepersonalenunaempresadeseguridadprivada.pdf>
- Ramos E. (2008). Métodos y técnicas de investigación. *Gestiopolis*. En <https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- Raffino M. (2020). Método cuantitativo. *Concepto de*. En <https://concepto.de/metodo-cuantitativo/>
- Rodríguez M., Rodríguez R., Riveros A., Rodríguez M. y Pinzón J. (2011). *Síndrome de Burnout y factores asociados en personal de salud en tres instituciones de Bogotá en diciembre de 2010*. En <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2389/52931143-1.pdf?sequence=1->
- Romina V. (2014). *Prevalencia del Síndrome de Burnout en el personal de enfermería de Zona Norte del Gran Buenos Aires*. (Tesis grado Licenciatura. Universidad Abierta

Interamericana, Argentina). En

<http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC119680.pdf>

Sánchez D. (2013). *El absentismo laboral en España. Del ordenamiento jurídico a la realidad empresarial*. (Tesis grado maestría. Universidad Rey Juan Carlos, España). En

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=88983>

Schaufeli, W., Enzmann, D., & Girault, N. (2017). *Measurement of Burnout: A Review*. En

<http://www.fss.uu.nl/sop/Schaufeli/044.pdf>

Urbina, A. (2015). Confiabilidad y validez. *Monografías*. En

<http://www.monografias.com/trabajos106/confiabilidad-y-validez/confiabilidad-y-validez.shtml>

Anexos

Anexo 1. Cronograma Plan de Trabajo

[illegible]

Anexo 2. Instrumento basado en el Inventario de Burnout de Maslach

Muy respetuosamente se solicitan unos minutos de su tiempo para completar este cuestionario. Toda información acá obtenida es de carácter confidencial, y será utilizada únicamente para el propósito de conocer las sensaciones o sentimientos relacionados con su trabajo durante el tiempo que se desempeñó en él.

Le tomará alrededor de 5 a 10 minutos aproximadamente completarlo.

Indicaciones

Realizar una valoración de los siguientes aspectos, utilizando una escala de 0 a 6. De haberlos experimentado, tome en cuenta lo siguiente:

- 0: Nunca
- 1: Muy raras veces a lo largo del año
- 2: En algunas ocasiones a lo largo del año
- 3: En bastantes ocasiones a lo largo del año
- 4: Frecuentemente a lo largo del año
- 5: Casi cada día
- 6: Cada día

Por favor, marcar con una “X” la opción que más se ajuste a lo que ha experimentado:

Enunciado	0	1	2	3	4	5	6
1. Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo.							
2. Cuando termino mi jornada de trabajo me siento exhausto.							
3. Me siento fatigado al levantarme por la mañana y tener que enfrentarme a otro día de trabajo.							
4. Trabajar todo el día realmente es estresante para mí.							
5. Soy capaz de resolver eficazmente los problemas que surgen en mi trabajo.							
6. Me siento exhausto, “quemado” en mi trabajo.							
Si su respuesta a la pregunta 6 fue superior a 4, justifíquela a continuación:							
8. Desde que comencé a desempeñarme en esta posición, he ido perdiendo el interés en mi trabajo.							
9. He ido perdiendo el entusiasmo en mi trabajo.							

10. En mi opinión, soy muy bueno haciendo mi trabajo.							
11. Me siento realizado cuando llevo a cabo una tarea en mi trabajo.							
12. He realizado muchas cosas que valen la pena en mi trabajo.							
13. Solo quiero hacer mi trabajo y que no me molesten.							
Si su respuesta a la pregunta 13 fue superior a 4, justifíquela a continuación:							
14. Me he vuelto más cínico acerca de si mi trabajo vale para algo.							
15. Dudo sobre el valor de mi trabajo.							
16. En mi trabajo estoy seguro de que soy eficaz haciendo las cosas.							
Si su respuesta a la pregunta 16 fue superior a 4, justifíquela continuación:							
Comentarios adicionales. Agregue a continuación otras observaciones que no hayan sido abarcadas anteriormente y considere importantes.							

Gracias por su colaboración.

Anexo 3. Carta de autorización para uso y manejo de los Trabajos Finales de Graduación
Universidad Técnica Nacional (Trabajo Individual)

Alajuela, 24 de marzo del 2021

Señores

Vicerrectoría de Investigación

Sistema Integrado de Bibliotecas y Recursos Digitales

Estimados señores:

Yo _____ portador (a) de la cédula de identidad número
_____. En mi calidad de autor (a) del trabajo de graduación titulado:

_____.

El cual se presenta bajo la modalidad de:

_____ Proyecto de Graduación

_____ Tesis de Graduación

Presentado en la fecha _____, autorizo a la Universidad Técnica Nacional, sede
_____, para que mi trabajo pueda ser manejado de la siguiente manera:

Autorizo	SI	No
Conservación de ejemplares para préstamo y consulta física en biblioteca		
Inclusión en el catálogo digital del SIBIREDI (Cita catalográfica)		
Consulta electrónica con texto protegido		
Descarga electrónica del documento en texto completo protegido		
Inclusión en bases de datos y sitios web que se encuentren en convenio con la Universidad Técnica Nacional contando con las mismas condiciones y limitaciones aquí establecidas.		
Comunicación y divulgación a través del Repositorio Institucional		
Resumen (Describe en forma breve el contenido del documento)		

Por otra parte, declaro que el trabajo que aquí presento es de plena autoría, es un esfuerzo realizado de forma personal, académica e intelectual con plenos elementos de originalidad y creatividad. Garantizo que no contiene citas, ni transcripciones de forma indebida que puedan devenir en plagio, pues se ha utilizado la normativa vigente de la American Psychological Association (APA). Las citas y transcripciones utilizadas se realizan en el marco de respeto a las obras de terceros. La responsabilidad directa en el diseño y presentación son de competencia exclusiva, por tanto, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Técnica Nacional.

Consciente de que las autorizaciones no reprimen mis derechos patrimoniales como autor del trabajo. Confío en la que Universidad Técnica Nacional respete y haga respetar mis derechos de propiedad intelectual.

Firma del estudiante _____

Cédula _____

Día _____

**Anexo 4. Boleta de presentación formal de Trabajos Finales De Graduación Universidad
Técnica Nacional**

SOBRE EL AUTOR (ES) DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN				
Primer apellido	Segundo apellido	Nombre	Número cédula	de Firma del estudiante
Carrera a la que pertenece:		Título obtenido:		
Fecha de presentación:				
USO EXCLUSIVO PARA EL DIRECTOR DE CARRERA Y LOS ENCARGADOS DE BIBLIOTECAS				
Verificación de documentación		Marque con (x)		
			Documento físico del trabajo final	
			Carta de autorización para uso y manejo de los trabajos finales de graduación	
			Acuso de recibido de la versión digital por parte de la Vicerrectoría de Investigación	
		Copia digital para la carrera		

		Entrega de resumen con palabras claves para biblioteca
Nombre del Director (a) de carrera:	Firma del Director de carrera	Fecha de aprobación
Número de presentación asignado en biblioteca		
Nombre y firma del funcionario de la biblioteca que recibe:		
Sello de biblioteca		

Nota: Esta boleta debe presentarse en original a la biblioteca con copia a Director de Carrera.