

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Facultad de Psicología



*El Síndrome de Burnout en organizaciones
policiales:
Una aproximación secuencial*

*María Auxiliadora Durán Durán
Málaga, 2001*

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Facultad de Psicología



TESIS DOCTORAL

*El Síndrome de Burnout en organizaciones
policiales:
Una aproximación secuencial*

Director: Dr. Fco. M. Montalbán Peregrín

Co-director: Dr. Per Stangeland

*María Auxiliadora Durán Durán
Málaga, 2001*

Thalassa, Thalassa

Únicamente he encontrado un sentimiento comparable a acabar este trabajo, el expresado por los mercenarios griegos en la *Anábasis*. Desde esta orilla es tiempo ahora de expresar mi agradecimiento a quienes han caminado conmigo en la aventura de estas páginas. Ser una escritora lenta tiene sus inconvenientes, pero también permite descubrir la constancia en el afecto de las personas que te rodean.

En primer lugar, mi agradecimiento a la Policía Local de Málaga por haber hecho posible la realización de esta investigación y, de modo especial, a aquellos profesionales que han colaborado en el estudio permitiéndome compartir su experiencia profesional, y vital.

Al frente de esta expedición he tenido la suerte de contar con dos excelentes directores, y amigos, Manuel Montalbán y Per Stangeland, cuya ayuda ha sido inestimable. Sus innumerables y enriquecedoras aportaciones durante estos años han arrojado las luces y sombras necesarias para que este trabajo alcanzase su forma actual.

El Departamento de Psicología Social y de la Personalidad y el Instituto de Criminología han sido los dos escenarios organizacionales en los que buena parte de esta tesis y mi formación como investigadora se han desarrollado. A quienes me han prestado su apoyo y me han animado desde uno y otro lado quiero también mostrar mi reconocimiento.

Asimismo, en la persona de su director, Luis Gómez, agradezco la ayuda diaria y el ánimo de mis compañeros del recién estrenado Departamento de Psicología Social.

A caballo entre el ámbito laboral y el personal, no puedo olvidar a quienes han compartido de forma más directa los avatares de esta obra y las emociones encontradas que ha generado: Marga, María José, Pilar, Félix y Javier.

A Anuska y Pedro, que colaboraron activamente en el trabajo de campo inicial, y a Natalia por su capacidad para hacerme recordar todo el mundo que hay lejos de estas páginas.

La gratitud a mis padres va más allá de este trabajo concreto.

A Adi, por haber mostrado una paciencia y una confianza sin límites.

Índice

Prefacio.....	i
Introducción.....	1
1. Calidad de vida en las organizaciones	12
1.1. <i>Calidad de vida: una perspectiva psicosocial.....</i>	14
1.2. <i>Evolución histórica del movimiento de calidad de vida laboral.....</i>	20
1.2.1. <i>Los inicios del movimiento de calidad de vida en el trabajo</i>	20
1.2.2. <i>La etapa de consolidación y ampliación de contenidos.....</i>	24
1.2.3. <i>Integración de perspectivas.....</i>	27
1.3. <i>Calidad de Vida Laboral: definición.....</i>	33
1.4. <i>Salud organizacional, un nuevo criterio de competencia.....</i>	40
1.5. <i>Intervenciones en calidad de vida laboral e implicaciones políticas</i>	41
2. Estrés en el ámbito laboral.....	47
2.1. <i>Evolución histórica en el estudio y conceptualización del estrés.....</i>	51
2.1.1. <i>Los orígenes del concepto.....</i>	51
2.1.2. <i>Evolución del concepto de estrés.....</i>	52
2.2. <i>Definición de estrés.....</i>	57
2.3. <i>Las investigaciones en estrés laboral: paradigmas y modelos teóricos.....</i>	62
2.3.1. <i>Marcos generales en la investigación sobre estrés laboral....</i>	62
2.3.2. <i>Modelos de estrés laboral.....</i>	64
2.3.3. <i>Propuestas integradoras en el ámbito del estrés laboral.....</i>	68
2.4. <i>Factores que propician el estrés en las organizaciones: los estresores laborales.....</i>	72
2.5. <i>Resultados y consecuencias de la respuesta de estrés.....</i>	77
2.5.1. <i>Los mecanismos de la respuesta de estrés.....</i>	78
2.5.2. <i>Efectos y consecuencias del estrés.....</i>	79
2.6. <i>VARIABLES MEDIADORAS EN EL PROCESO DE ESTRÉS.....</i>	84
2.7. <i>Prevención e intervención sobre el estrés laboral.....</i>	90
2.7.1. <i>Desde el afrontamiento al control del estrés.....</i>	93

3. El Síndrome de “Quemarse por el trabajo” (Burnout).....	101
3.1. Origen e historia del concepto: desde la psicología pop a la consolidación como ámbito de estudio.....	105
3.1.1. Las primeras aproximaciones al concepto.....	107
3.1.2. El camino hacia la estandarización.....	109
3.2. Delimitación y definición del Síndrome de Quemarse por el trabajo.....	112
3.2.1. La definición del síndrome.....	112
3.2.2. Delimitación del síndrome de burnout.....	117
3.2.3. Acercamiento unidimensional o tridimensional.....	122
3.3. El burnout como una respuesta al estrés laboral crónico: la erosión del alma.....	123
3.4. Medida y diagnóstico del Síndrome de burnout.....	126
3.4.1. Burnout Measure (BM, Pines y Aronson, 1988).....	129
3.4.2. Maslach Burnout Inventory.....	130
3.4.3. Adaptaciones y cuestionarios españoles.....	134
3.5. Modelos explicativos del síndrome de estar quemado.....	137
3.5.1. Modelos generales de burnout.....	137
3.5.2. Modelos específicos: el análisis de la secuencia del síndrome.....	146
3.6. Antecedentes, moduladores y consecuencias del síndrome de burnout...	152
3.6.1. Orígenes del burnout: el contexto social e histórico.....	154
3.6.2. Antecedentes del síndrome: las características del individuo.....	158
3.6.3. El entorno organizacional.....	167
3.6.4. Las actitudes hacia el trabajo y la organización.....	182
3.6.5. Consecuencias del burnout: el alto coste del síndrome.....	192
3.6.6. Variables relacionadas con el burnout desde una perspectiva meta-analítica.....	195
3.7. Investigaciones sobre burnout: líneas de desarrollo actual	197
3.7.1. Desarrollo de modelos: ecuaciones estructurales y burnout.....	197
3.7.2. Poblaciones objeto de estudio.....	203
3.8. La prevención e intervención en burnout.....	204
4. Estrés y Burnout en la Policía: influencia de la cultura y el rol laboral.....	215
4.1. La Policía en la sociedad: conceptualización del rol policial.....	219
4.1.1. Los inicios de la organización policial contemporánea.....	220
4.1.2. Funciones policiales.....	222
4.1.3. Modelos policiales.....	225
4.1.4. Cultura policial: los valores de la organización y la	

	profesión.....	228
4.2.	Estudios sobre estrés laboral: una mirada transcultural.....	232
4.2.1.	El carácter único de la profesión policial.....	234
4.2.2.	Los estresores del entorno laboral del policía y sus efectos...	240
4.2.3.	Cultura y estrés en el ámbito policial: Cinismo y el Síndrome de John Wayne.....	250
4.3.	El síndrome de estar quemado en los Cuerpos de Policía: evidencia empírica.....	256
4.4.	Intervención y calidad de vida laboral en organizaciones policiales.....	267
5.	Estudio empírico: Una aproximación secuencial al Síndrome de burnout en organizaciones policiales.....	273
5.1.	Los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado en España. Tradición y cultura policial.....	278
5.2.	Las Fuerzas de Seguridad de la democracia: nuevas orientaciones.....	281
5.3.	La Policía Local: implicaciones psicosociales del desgaste profesional.....	284
5.4.	Objetivos del estudio.....	288
5.4.1.	Hipótesis.....	291
5.4.2.	Líneas de influencia en el desarrollo del síndrome: Justificación de los modelos propuestos.....	295
5.5.	Método.....	302
5.5.1.	Muestra.....	303
5.5.2.	Procedimiento.....	305
5.5.3.	Instrumentos.....	307
5.6.	Resultados.....	324
5.7.	Discusión y Conclusiones.....	352
	Anexo.....	363
	Bibliografía.....	378

Prefacio

El acercamiento a la actividad laboral en las sociedades contemporáneas implica la inmersión en una realidad social subjetivada. Construida sobre la base de los sistemas de significados y creencias compartidos, la vida laboral y la búsqueda de la calidad de vida en este marco se erigen como vértices centrales de las sociedades postmodernas. Pero lo cierto es que en un entorno transido de antagonismo y eficiencia, el individuo ha de enfrentarse a una realidad laboral incierta, este contexto de globalización y progreso, de una nueva economía, muestra su doble faz de precariedad laboral y desigualdad social.

Esta tensión y a veces la incapacidad individual y social de superarla van a tener su reflejo igualmente en el marco de la organización. Hacia este horizonte apunta la creciente expansión del estrés laboral, y, de modo más específico, de una de sus consecuencias, el síndrome de estar quemado (*burnout*). En una sociedad que debe aclimatar postulados muchas veces divergentes y cuya moneda de cambio habitual es el éxito, el *burnout* aparece como resultado de un fracaso profesional que pone en cuestión valores y principios básicos: solidaridad, ayuda, compromiso, y en definitiva, el vínculo del individuo con la sociedad en su conjunto.

Fruto de la colaboración con la Escuela de Formación de la Policía Local, Real Cuerpo de Bomberos y Protección Civil, el proyecto en el que se enmarca el trabajo que ahora presentamos ha supuesto el inicio de una relación mutua, prolongada en el tiempo, entre la Policía Local y el ámbito académico. Esta conexión con una institución envuelta en un constante proceso de adaptación a la sociedad y que ha de mantener una interacción cada vez más intensa con los ciudadanos a los que presta servicio, nos ha permitido ilustrar un fenómeno hasta

ahora apenas analizado en nuestro contexto sociocultural: el *burnout* en el ámbito policial.

Nuestra concepción del *burnout* como índice (negativo) de la calidad de vida laboral nos ha llevado a examinar la actividad de la Policía Local desde una perspectiva triádica (organización-puesto-individuo). Esta perspectiva teórica va a marcar la progresión seguida por los diferentes capítulos que estructuran el presente trabajo, y que constituyen un reflejo de las propias coordenadas que definen nuestra posición en el estudio del síndrome.

Aún a riesgo de agotar los espíritus más templados, en la introducción se trata de esbozar un breve marco histórico que nos conduce, ya en el capítulo 1, hasta el concepto de calidad de vida, para seguidamente y con más detalle abordar la calidad de vida laboral, marco *natural* de nuestro estudio.

El capítulo 2 permite delimitar un entorno más cercano de análisis, al ofrecer una conceptualización general del estrés y centrarse en el estrés laboral, desde la descripción de sus marcos generales de investigación hasta el comentario de modelos y estresores laborales, así como de variables mediadoras en el proceso de estrés y de sus efectos. Finalmente, el capítulo dedica un apartado a la prevención e intervención en este ámbito.

Eje central de nuestro marco teórico, el capítulo 3 aborda el síndrome de *burnout* en un sentido amplio. Se integra tanto el desarrollo histórico del concepto y su definición como los diferentes modelos propuestos y su relación con otros conceptos. Además se describen diferentes instrumentos de medida y nos adentramos en el análisis de las variables antecedentes, moduladoras y consecuentes identificadas en la literatura. Especial atención merece en este punto el comentario de algunos modelos de ecuaciones estructurales desarrollados en la última década.

El capítulo 4 nos acerca a la institución policial. En estas páginas se esbozan comentarios sobre las funciones y el rol, repasamos brevemente varios modelos y nos detenemos en el análisis de la cultura policial. Los peculiares valores de esta institución nos conducen al estudio del estrés laboral en la policía, su carácter de profesión única y los estresores característicos, además del vínculo

entre el estrés y la cultura de la organización. De modo evidente, los estudios sobre *burnout* en Cuerpos de Policía han acaparado buena parte de nuestra atención en este capítulo.

Nuestra aproximación empírica al síndrome se incluye en el capítulo 5, el cual tras una breve introducción histórica sobre la policía española, se centra en los dos objetivos básicos que nos hemos marcado: un acercamiento descriptivo y diagnóstico al síndrome de *burnout* en la Policía Local y un análisis de las relaciones secuenciales establecidas entre diversas variables vinculadas al síndrome y entre las propias dimensiones de éste.

Esperamos contribuir con estas aportaciones, desde las limitaciones que conlleva todo primer estudio, a una mejor comprensión del proceso del síndrome y que los datos aquí recogidos permitan a las organizaciones policiales interesadas orientar su desarrollo organizacional.

Marco teórico

Introducción

-Indudablemente poseéis una grande y magnífica hacienda -dijo Cándido al turco.

-Sólo poseo veinte fanegas -contestó el anciano-, y las cultivo con mis hijos. El trabajo ahuyenta de nosotros tres grandes males: el tedio, el vicio y la necesidad.

Cándido, al volver a su granja, meditó profundamente las palabras del turco, y dijo a Pangloss y a Martín:

-Tengo para mí que aquel buen viejo lleva una vida muy preferible a la de los seis reyes con los cuales tuvimos el honor de cenar.

-Las grandezas son muy peligrosas -dijo Pangloss-, así lo afirman todos los filósofos; [...].

-Sé que lo único que debemos hacer es cultivar nuestra huerta -terminó Cándido.

-Tenéis razón -murmuró Pangloss-; porque el hombre fue puesto en el Edén ut operateur eum, para que trabajase; lo cual prueba que el hombre no ha nacido para el descanso.

-Trabajar sin razonar -dijo Martín- es la única manera de hacer la vida soportable.

Todos entraron en la granja dispuestos a ejecutar tan loable designio, y cada cual puso en práctica sus talentos [...].

-Todo está rigurosamente encadenado en el mejor de los mundos imaginables -decía a veces Pangloss a Cándido-; porque la verdad es que si no os hubiesen despedido de un hermoso castillo por el amor de la señorita Cunegunda, si no os hubiesen metido en la Inquisición, ni hubieseis recorrido a pie América, ni endilgado una estocada al barón, ni perdido los carneros de El Dorado, no comeriais aquí azambogos confitados y pistachos.

-Decís bien -contestó Cándido-. Pero lo único que debemos hacer es cultivar nuestra huerta.

Voltaire (1759). Cándido o el optimismo.

En el decurso histórico, la actividad laboral ha supuesto para el ser humano un método de creación de riqueza y construcción de su propia realidad. Aspecto básico de la vida social, a partir del trabajo se han organizado comunidades y el género humano ha *dialogado* con la naturaleza, empleando con frecuencia una suerte de monólogo utilitarista, transformándola y poniéndola a su servicio. A lo largo del tiempo esta actividad ha adoptado diferentes formas específicas, en un camino constante hacia una mayor complejidad y tecnificación, y, en cada época, ha variado su consideración social y moral. Esta evolución de la realidad y el significado del trabajo permite identificar diversas conceptualizaciones y una representación social diferente, entre el desdén y la alabanza de sus virtudes, según la cultura, la religión y la situación socio-política.

Sin embargo, no será hasta el siglo XVIII cuando, junto a un nuevo modo de entender la relación del individuo con el Estado y la concepción de éste, tenga lugar el afianzamiento del trabajo como factor clave, aunque no exclusivo, de la organización y estratificación social. Este fenómeno ha sido desde entonces objeto singular de atención por parte de las diversas ciencias sociales. El interés multidisciplinar responde al hecho de que el trabajo trasciende el nivel meramente económico y está condicionado por la cultura en la que se enmarca, al tiempo que influye en ella.

Si bien la naturaleza de estas reflexiones introductorias hará primar el devenir histórico y social de la actividad laboral, entretejidas las aportaciones desde el ámbito de la psicología en la inexorable progresión cronológica, las implicaciones que conlleva el estudio del trabajo desde una óptica psicosocial, justifican al tiempo el análisis histórico y cultural sobre el significado y evolución del trabajo que ocupa las páginas siguientes y la orientación básica que guiará nuestro trabajo empírico. De este modo, un abordaje psicosocial (Peiró, Prieto y Roe, 1996: 15):

“permite considerar el trabajo como un fenómeno cuyo estudio no se agota en el análisis de la actividad de una persona en un determinado ambiente. Se trata, también, de una realidad social fruto de la interacción y de la vida humana en sociedad. Su significado se amplía y hace más completo en el marco de la cultura y de la sociedad en la que se produce”.

Una atenta lectura del texto de Voltaire (1759), sátira de los postulados *optimistas* de Leibniz (1646-1716) y defensa de la filosofía práctica que rechaza el idealismo excesivo y la metafísica complicada, puede ayudarnos a identificar los diversos matices de opinión que sobre la actividad laboral despliegan los personajes del pensador francés. Opiniones que ofrecen un común denominador de alejamiento respecto a las perspectivas que, a partir de la Revolución industrial y posteriormente, dominarán en ese ámbito. Este diálogo queda pues emplazado como pórtico que abre paso hacia el análisis del desarrollo de las concepciones sobre el trabajo, dada la coincidencia temporal de su publicación con los inicios de la era industrial, proceso que alteró radicalmente la naturaleza y condiciones materiales de la existencia de los individuos, la organización social y la distribución de riqueza y poder.

La primera de las imágenes de este cuento *pre-revolucionario* ilustra una definición de cariz meramente instrumental. Así, el trabajo es concebido por el anciano turco como una actividad que si bien permite una vida agradable, y quizás feliz, lo hace a través de la evitación de diversos males: aburrimiento, vicio y necesidad, y no tanto por méritos propios. Por otra parte, el ideal de Cándido lo perfila como actividad física, más concretamente agrícola: el cultivo de la huerta, propia. Este ideal bucólico nos acercaría, desde el laicismo, a ese estado de gracia monacal, subyacente a la máxima *ora et labora* de algunas órdenes religiosas, para cuyo logro resulta esencial el ejercicio de la actividad laboral junto a la práctica de la oración. Fiel a su teoría del mejor de los mundos posibles, Pangloss retoma esta defensa de la actividad agraria como apoyo para afirmar que el ser humano no ha nacido para el descanso, sino para el trabajo. Por último, Martín indica que el único modo de hacer la vida soportable es el desarrollo de una actividad laboral exenta de razonamiento. Así, trabajar sin razonar se convierte en el mejor modo de vivir, postura no tan distante -en su lectura más

rudimentaria- de la articulada por el, con frecuencia denostado, ingeniero Frederick Taylor (1911).

De modo anecdótico, en la conclusión del diálogo podría encontrar su semilla la reacción de ciertos *yuppies* postmodernos que, izando la bandera *pre-revolucionaria*, abandonan una exitosa carrera profesional, hastiados al fin del estrés y la competitividad, convirtiendo el ámbito rural y el desarrollo de actividades agrícolas o artesanales en su ideal de vida. Sin embargo, durante muchas décadas la evolución histórica y tecnológica han alejado al ser humano de este ideal ilustrado.

Desde el Renacimiento, el concepto de trabajo, especialmente -y siguiendo la tradición más clásica- el trabajo intelectual, había adquirido un nuevo valor. A ello contribuyeron las aportaciones realizadas desde la filosofía en un intento por describir la sociedad ideal, la utopía. Libre ya de la rigidez propia de épocas anteriores el ser humano se convirtió en dueño de su destino y el trabajo, al tiempo que adquirió valor en sí mismo, se reveló como un poderoso impulsor de ese cambio. A pesar de su liberación de connotaciones religiosas, no obstante, éstas resultarían fundamentales en el futuro desarrollo de las concepciones sobre el fenómeno laboral.

En efecto, la Reforma desempeñó un papel básico en la representación social del trabajo propia de la civilización industrial. Desde la óptica protestante, esta actividad constituye un medio para la construcción del Reino de Dios. Si Lutero (1485-1546), quien mantuvo en parte las ideas medievales, había considerado la actividad laboral como sendero hacia la salvación y un servicio a Dios, los calvinistas estructuraron en torno a la idea de *predestinación* un modelo de vida basado en la disciplina, el trabajo y las buenas obras. Así, la doctrina de Calvino (1509-1564) favoreció la acumulación e inversión de capitales al dotar de cierta vis de legitimidad a la búsqueda de beneficios económicos, extendiéndose también la consideración positiva del trabajo como fuente de riqueza. Esta ética protestante propició, según Weber (1947), la aparición de una fuerza de trabajo dispuesta al sacrificio y de una vida económica racional basada en el ahorro y acumulación de capital. La nueva ética influyó igualmente en la conceptualización de la actividad laboral como un deber, a

todos correspondía contribuir a la sociedad mediante el trabajo y valorarlo sea cual fuere su naturaleza (Aizpuru y Rivera, 1994; Salanova, Gracia y Peiró, 1996).

No obstante, el laicismo que impregna el cuento de Voltaire pervivirá en el futuro. Durante la Revolución industrial, iniciada en Gran Bretaña y exportada al continente, especialmente a Francia y a Alemania, respetando una ruta de expansión más coincidente con áreas regionales que propiamente estatales, el trabajo se convirtió en medio de adquisición de bienes y servicios. Con el posterior desarrollo del capitalismo, el crecimiento económico o la acumulación de capital son ensalzados como objetivos primordiales.

Pese a que quizás esa sea la imagen más extendida, no se trató de un avance lineal hacia la exclusividad de la producción en serie; de hecho, la Revolución industrial constituyó un proceso complejo y diverso. En este sentido, Berg (1987) destaca la coexistencia de una economía dual: junto a la industrialización basada en los grandes avances tecnológicos y la aplicación al trabajo de procesos automatizados, se desarrolló, y fue competitiva, una Revolución basada en la industria doméstica y en los talleres artesanales, vinculada a las pequeñas máquinas y a la destreza en el trabajo, y en la que desempeñó un papel fundamental la actividad de mujeres y niños.

En sus primeros años esta Revolución (1760-1800) se caracterizó por la combinación de innovaciones técnicas en cierto número de industrias y sectores económicos clave, junto con modificaciones en su organización y el incremento de la producción. La competitividad y las presiones capitalistas se conjugaron también para impulsar nuevas formas de organización del trabajo. Sin embargo, los cambios en el ámbito económico no son los únicos a destacar durante este período. Desde un punto de vista político e ideológico, los valores dimanantes del liberalismo y la Revolución francesa coadyuvaron al desarrollo de la era industrial, sentando las bases ideológicas del sistema capitalista. Como afirman Aizpuru y Rivera (1994: 57):

“Sobre esta ideología, el capitalismo edificó una economía (*laissez faire*), un derecho (rabiosamente individualista), un Estado (no intervencionista), una ética (la del trabajo), una democracia (la representativa, no participativa), una cultura (sostenedora del sistema) y un pretendido orden internacional. El agente portador de ese nuevo modo de producción fue la burguesía, que [...] generó un nuevo tipo de relaciones sociales y una nueva moral social”.

Si la Revolución industrial, sus transformaciones económicas, demográficas, sociales, científicas, tecnológicas, políticas y culturales han influido, y casi determinado, la actividad laboral desde entonces, junto a éstas, no es posible dejar de considerar otros cambios como la división del trabajo, alienación y racionalización que dificultaron su aprecio como una fuente de satisfacción por parte de los trabajadores. La adaptación al nuevo concepto del tiempo y de la disciplina laboral no resultó una fácil transición. Los trabajadores de las primeras comunidades industriales no acababan de asimilar el nuevo racionamiento temporal y la disciplina consiguiente. Asimismo, su progresivo sometimiento a las condiciones de proletarización naciente, conllevó la pérdida efectiva de control sobre los medios de producción y la cualificación necesaria.

Durante la segunda fase de la Revolución, el capitalismo financiero, que sustituye al meramente productor, tuvo como principal efecto la separación entre la propiedad y la administración de las empresas, y la concentración de firmas y capitales. Los últimos años del siglo XIX y los primeros del siglo XX, testigos de acontecimientos de gran relevancia en los órdenes social, económico y tecnológico (sustitución del hierro por acero, del vapor por electricidad, mejora de los transportes, etc.), propiciaron el desarrollo de la estructura socioindustrial dominante hasta la Segunda Guerra Mundial y que ha pervivido, con modificaciones, más o menos importantes, hasta nuestros días (Aizpuru y Rivera, 1994). En estos años el crecimiento de la producción en serie, impulsó la fabricación de bienes estandarizados a precios sin competencia.

A pesar de haber sido considerado como *el siglo del trabajador* (Dunlop y Galeson, 1985), al tener lugar en el siglo XX los más importantes cambios en cuanto a niveles de vida, estatus y reconocimiento social, seguridad social y económica, poder político e influencia de los trabajadores industriales en la historia de la humanidad, esta segunda etapa industrial tampoco ayudó a estructurar el entorno laboral de modo que favoreciese el bienestar de los empleados. En este sentido, la *Organización Científica del Trabajo* y las concepciones tayloristas no tomaron en cuenta los efectos del cansancio, la tensión o las motivaciones del individuo y del grupo dentro de la estructura de cada organización. Asimismo, las innovaciones desarrolladas por Henry Ford (1863-1947) en la producción en serie de automóviles y el consiguiente aumento de la

productividad, aunque permitieron ofrecer diversas ventajas al trabajador: reducción de la jornada, empleo estable, asistencia por enfermedad e incremento salarial *-five dollars day-* se corresponden con una alta rotación (Aizpuru y Rivera, 1994).

En definitiva, la Revolución industrial en sus diversas fases configuró un panorama muy diferente al ofrecido por Voltaire, y no será hasta la década de los treinta cuando se empiece a considerar la importancia de los aspectos humanos y sociales en las organizaciones laborales. Algunos años antes, tras la Primera Guerra Mundial, diversos factores participan de este tránsito conceptual, ya que cada vez resultaba más acuciante “la ubicación de ciertos aspectos definitivos del comportamiento organizacional relegados hasta entonces, tanto en el plano individual, actitudes, motivación, personalidad, como en el grupal, dinámica interna, participación, estructura informal” (Montalbán, 1997: 99). De este modo, la influencia de una legislación social, junto al aumento del reconocimiento e influjo del movimiento obrero, la concentración progresiva en unidades de producción mayores y la tendencia a homogeneizar las condiciones laborales, favorecieron la aparición de planteamientos alternativos. Por último, no puede desestimarse la relevancia de la aplicación en la esfera empresarial de los avances logrados por los científicos sociales durante el conflicto (Quijano, 1987).

Si antes el trabajador había sido condenado a *servir* a la máquina industrial, a partir de este momento las investigaciones se estructuran desde la necesidad de tomar en consideración las condiciones en las que el ser humano trabaja y cómo éstas afectan a su desempeño. Los estudios desarrollados en *Hawthorne* suponen un cambio sustancial en el acercamiento a la naturaleza de la relación *ser humano-actividad laboral* (Montalbán, 1997). El significado que el trabajador da a los diferentes elementos y situaciones implicados, el papel de las relaciones de poder y autoridad y la influencia de los grupos sobre el comportamiento individual conquistan su lugar como objetos de estudio.

Con posterioridad, las conceptualizaciones teóricas de cariz innovador, surgidas en la segunda mitad del siglo, elaboraron propuestas que contrastan abiertamente con las opiniones ofrecidas por algunos de nuestros *cándidos* personajes. En este marco, el valor intrínseco del trabajo impregnará los modelos y las teorías emergentes. Ya no se

trata, como indicaba el anciano turco, de evitar el aburrimiento o la necesidad, sino que se destaca en ellos el rol jugado por la propia tarea, su potencial intrínsecamente motivante destinado a satisfacer las necesidades de crecimiento y realización personal del ser humano. Igualmente, nuestros contemporáneos en el estudio del trabajo parecen discrepar de la afirmación de Pangloss. En la actualidad se tiende a valorar en alto grado otros ámbitos de la vida, familia y ocio, ajenos al área laboral aunque conjugados en muchas ocasiones. El difícil equilibrio entre los vértices de este triángulo vital se convierte así en objetivo perseguido por buena parte de los ciudadanos en los países occidentales.

Esta nueva ética, caracterizada por una mayor valoración del tiempo libre, la vida en familia y la dominancia de los derechos sobre el trabajo más que de las obligaciones, emerge en los últimos años de la década de los sesenta en el marco de un cambio de valores. La sustitución paulatina de los valores materialistas por otros de carácter *postmaterialista* (Inglehart, 1977; 1990) como la orientación hacia el ocio y el tiempo libre, mayor preocupación por la calidad de vida y la auto-realización o el crecimiento personal, parece generalizarse en las sociedades occidentales y diversos autores apuntan la tendencia, en este contexto, hacia una mayor valoración de los aspectos expresivos e intrínsecos del trabajo. Bien que, con esa vocación de crisol imperfecto que despliega la sociedad occidental, diversas opciones prevalecen entre sus miembros. Así, tiene lugar también una cierta revalorización del sentido instrumental del trabajo que afecta principalmente a los grupos expulsados del mercado laboral. Esto es, vuelve a ser considerado como un factor de autoestima y reconocimiento social (Aizpuru y Rivera, 1994; Salanova y cols., 1996). La crisis económica y las dificultades para acceder a un puesto que permita cierta autonomía e independencia personal -en una sociedad orientada al hedonismo, el ocio y el consumo- favorecen esta valoración del trabajo como un bien escaso.

Aunque la imagen de la actividad laboral en la actualidad sea muy diferente a las tareas descritas en el *Cándido*, debido a los efectos de la industrialización, la terciarización de la economía, el desarrollo de un mercado global, etc., y el ámbito del trabajo, ante la mitificación exacerbada de la *novedad*, parezca huir de todo aquello que

pueda ser considerado tradicional, Turcotte (1986: 24) con cierto aire nostálgico manifiesta que “el ambiente propicio para una mayor calidad de vida laboral puede ser semejante a la atmósfera que reina en un taller artesanal o en un comercio familiar”. Asimismo, el autor añade (1986: 25):

“[...] el hecho de aumentar la calidad de vida laboral quizá signifique que debemos dar marcha atrás y que, en algunos casos, sería aconsejable ‘desorganizar’ y en otros ‘eliminar la especialización’ para devolverles a los individuos la porción de autonomía que les corresponde”.

En esta *reivindicación* del pasado, Bergquist (1993) entiende la organización postmoderna como una combinación de la etapa premoderna, anterior a la Revolución industrial, y moderna. Se trataría de una síntesis con ciertas características diferenciales que enfatiza un tamaño organizacional de pequeño a moderado, la complejidad y la adopción de estructuras flexibles y modos de cooperación interinstitucional para afrontar condiciones organizacionales y ambientales turbulentas, propias de la dialéctica continua orden-caos en la que se haya inmersa.

Junto a estas afirmaciones, otros investigadores han establecido *condiciones* a esta *vuelta atrás* y han señalado la tarea como factor esencial para la motivación intrínseca y la satisfacción general de los empleados (p.e., Hackman y Oldham, 1975; 1976; Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959; Herzberg, 1966). Probablemente, para el artesano ha resultado más fácil que para el operario de fábrica la realización de su tarea de forma autónoma y responsable o percibir la significación e identidad de su trabajo, sintiéndose con ello satisfecho de su actividad cotidiana en mayor medida. Las propuestas teóricas y prácticas que, desde las ciencias sociales, se han articulado en torno al ámbito organizacional han incluido la consideración del desarrollo y realización personal, inseparables de la autonomía y la responsabilidad, y de una mayor participación e implicación del empleado en las decisiones que afectan a su trabajo. En cierto modo, es como si estas nuevas concepciones sobre el trabajo ascendieran de modo vertiginoso hacia la cima de una pirámide imaginaria (Maslow, 1954). Una vez se superan los niveles básicos de necesidad, cada vez en un mayor grado, se exige al trabajo mismo la capacidad potencial de satisfacer las necesidades de orden superior.

Sin embargo, no es posible obviar que en este ámbito, como en otros, el interés por las condiciones laborales no ha sido gratuito, ni fruto exclusivamente de la buena voluntad de los poderes políticos y económicos, del buen hacer aislado de las fuerzas sindicales o de las investigaciones entusiastas de los psicólogos del trabajo. De hecho, los estudios sobre satisfacción laboral o las prácticas de implicación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones han estado tradicionalmente ligados al interés por la producción y el rendimiento, por la cantidad y la calidad. Pero, no cabe duda tampoco, esta conjunción de intereses y voluntades ha contribuido a modificar las concepciones actuales sobre el trabajo y, especialmente, la calidad de vida laboral de los empleados.

Si el final del siglo XIX y las estribaciones del XX fueron testigos de las reivindicaciones exigidas por los movimientos sociales, la propia psicología y sus estudios en diferentes áreas han contribuido también a generar un clima favorable a la toma en consideración del bienestar de los empleados, siendo a su vez blanco de influencia del contexto social en el que estaba inmersa: los estudios llevados a cabo en los años treinta (Mayo, 1933; 1975; Hoppock, 1935) y la constitución a partir de los años sesenta del movimiento de *Calidad de Vida Laboral* propiciaron una nueva visión sobre el trabajo que ha impregnado el discurso de la psicología del trabajo y las relaciones laborales entre organizaciones y sindicatos o empleados en las décadas posteriores.

A esta influencia no ha resultado ajena la legislación que en materia laboral se ha aprobado en los países desarrollados, y de forma especial en Europa. De este modo, y como ejemplo, las normativas europeas han articulado un sistema de representación en las organizaciones y pretenden crear un acervo jurídico para la protección de la salud de los trabajadores. En España, uno de los últimos logros en este ámbito ha sido la promulgación de la Ley 31/1995, de ocho de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. Esta ley, a pesar de las carencias o deficiencias que puedan achacársele, emerge como un indicador positivo de la sensibilidad estatal ante los riesgos que para la salud física y mental del trabajador pueden suponer unas condiciones de trabajo inadecuadas.

*Capítulo 1.
Calidad de vida en
las organizaciones*

*“El trabajo endulza la vida, pero no a todos les gustan los dulces”
Victor Hugo (1802-1885)*

Tras esbozar el perfil de los cambios que conllevó el proceso de industrialización, la consideración de las perspectivas contemporáneas sobre la actividad laboral nos emplaza a abordar una temática que ha impregnado la literatura científica a lo largo de las tres últimas décadas. El debate sobre la *calidad de vida en las organizaciones* ha sido blanco de interés recurrente desde múltiples disciplinas, alcanzando también el ámbito político. Sin embargo, antes de acercarnos a la calidad de vida en el trabajo, marco general de este estudio, sería interesante introducir los conceptos, inseparables, de *calidad de vida* y *bienestar*, con los que se establecen las coordenadas de posición de nuestro trabajo empírico, al aportar su evolución una visión integradora en la que tienen cabida tanto aspectos objetivos como subjetivos.

En este sentido, la consideración del fenómeno laboral desde un enfoque psicosocial nos conduce a la intersección entre lo social y lo individual, resultando por ello insuficiente la adopción de una perspectiva puramente realista y objetiva, ya que (Peiró y cols., 1996: 18-19):

“El ambiente en el marco de las ciencias sociales ha sido, cada vez con mayor frecuencia, conceptualizado como una construcción social, en buena parte, expresada en las representaciones sociales elaboradas por los agentes que actúan e interactúan en ese ambiente, formando una determinada unidad social y cultural”.

Así pues, el estudio del trabajo desde un paradigma constructivista y sociocognitivo, implica para estos autores la consideración de la actividad laboral como una realidad subjetivada de carácter social, que nos acerca a la percepción y subjetivación de ese ambiente, a la identificación de los sistemas de significados y

creencias compartidos, y posibilita que cobren interés las principales características del ambiente social de ese entorno de trabajo.

Calidad de vida: una perspectiva psicosocial

Como otras tantas expresiones, la de *calidad de vida* ha entrado a formar parte del lenguaje cotidiano y el uso polivalente que de ella hacemos destila *modernidad* (por mejor decir, *postmodernidad*). La recurrencia de estas alusiones quizás favorece la dificultad de su definición.

Si de modo genérico hace referencia a la cualidad de la existencia, con este término se alude a una amplia gama de situaciones valoradas de forma positiva o consideradas deseables para personas o comunidades. El significado del concepto no se alcanza en la actualidad por oposición, sino que adquiere entidad por sí mismo al indicar un especial interés por la satisfacción, el bienestar y la felicidad. Pero, además de objeto de estudio concreto, en las discusiones en torno al Estado del Bienestar y en debates relacionados con la intervención social y psicosocial, la calidad de vida recibe la atribución de objetivo último, llegando a convertirse en objetivo difuso y abstracto de aspiraciones sociales de naturaleza diversa, desvelándonos así una predilección inequívoca por la diversidad (Blanco, 1985; Casas, 1999; López, 1994).

No obstante, la supuesta *novedad* del término puede resultar un tanto engañosa, de hecho, es posible encontrar referencias al tema, no al concepto en sí, en investigaciones que en un sentido u otro se han interesado por el bienestar humano.

Avanzada la década de los sesenta, el concepto de calidad de vida se incorpora de manera definitiva y sistemática a la *agenda investigadora* de los científicos sociales. El trabajo realizado por Gutin, Veroff y Feld (1960), análisis de la percepción y experiencia de los sujetos con relación a su salud mental, es señalado por Campbell, Converse y Rodgers (1976) como “el primer estudio sobre la calidad de vida de una muestra representativa de la población” (Blanco, 1985:175). Por su parte, Andrews y Robinson (1991: 65), puntualizan la relevancia de este mismo trabajo sobre *bienestar subjetivo* que

“navegó bajo la bandera de la ‘salud mental’, más que bajo el pabellón de la ‘calidad de vida’ comúnmente utilizado en los estudios sobre bienestar subjetivo en los años setenta y ochenta”. Para los autores, la extensa y conceptualmente difusa investigación sobre bienestar subjetivo ha navegado bajo al menos tres banderas: salud mental, calidad de vida y gerontología social.

Este uso de terminología diversa refleja la variedad de acercamientos al concepto que es posible identificar en la literatura. Consecuencia de esta pluralidad, tanto en un ámbito interdisciplinario como en el seno de cada disciplina, es posible identificar diversas corrientes y formas de conceptualizar y denominar el fenómeno. A modo de ilustración podríamos señalar que si bien para algunos autores los conceptos de bienestar, bienestar psicológico, bienestar subjetivo, satisfacción vital, etc., resultan intercambiables con el de calidad de vida, no faltan defensores de la primacía de ésta como concepto de orden superior en el que quedarían subsumidos los anteriores. Asimismo, quienes se sitúan en el tercer vértice de este triángulo conceptual destacan la alta interrelación entre estos constructos (Casas, 1999). Desde una perspectiva interdisciplinar, el interés que despierta el concepto de calidad de vida puede apreciarse en la *Figura I* que reproduce un esquema recogido por Blanco (1985:176):

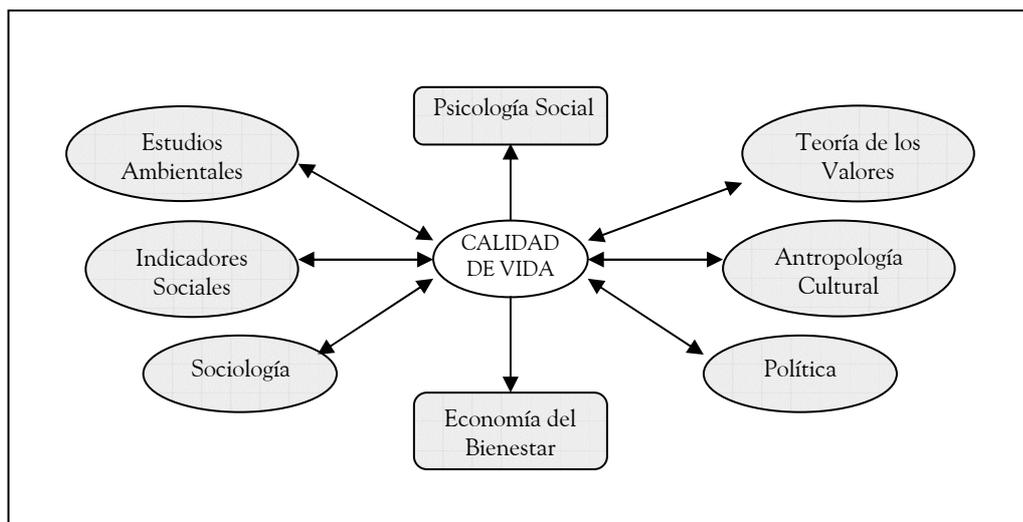


Figura I. Relaciones entre la Calidad de Vida y disciplinas adyacentes.

En el contexto de grandes debates sociales y científicos, en medio de la preocupación política y ciudadana por el bienestar propios del final de la década de los sesenta, surgieron las acepciones más actuales del concepto. Los ciudadanos de las sociedades postindustriales se hicieron eco del *coste de la riqueza*, toma de conciencia que propició el desarrollo un nuevo esquema de valores que atesoraba en su interior el concepto de calidad de vida. Con la expansión de aspiraciones ancladas en *valores postmateriales*, de carácter individual y social no mediatizados por la producción, una nueva jerarquía de prioridades orientó las esperanzas de los individuos, especialmente entre las nuevas generaciones. La participación, la autorrealización y la protección ambiental devienen valores fundamentales de esta nueva sociedad postindustrial (Inglehart, 1977; 1990) y, junto a éstos, las necesidades de equidad, respeto y crecimiento personal serán las nuevas dimensiones valoradas de la calidad de vida, superándose la tríada *alimento-vestido-cobijo* (Campbell y cols., 1976). Esa evolución propició igualmente un cambio en las preferencias ocupacionales, la seguridad económica se trueca en sentimientos de realización en el trabajo como elemento más importante de la actividad laboral (Strümpel, 1983).

La perspectiva de estudio de la calidad de vida nacida en estos años concibió el fenómeno como un ámbito multidisciplinar e interesado por una realidad social imbricada con claros componentes psicosociales. En esta línea de investigación se ha aunado el estudio del bienestar social junto al análisis del bienestar psicológico y sus componentes. Para Blanco (1985: 160):

“es precisamente la relación entre felicidad y bienestar económico lo que concede al fenómeno de la calidad de vida un profundo significado psicosocial dentro, aunque no exclusivamente, de una de las más puras tradiciones psicosociales, la del ‘carácter social’ de Eric Fromm (1956), en cuya génesis adquieren una especial relevancia los factores económicos, los modos de producción más en concreto”.

Si bien la calidad de vida y el *bienestar* han sido constructos inicialmente abordados desde una perspectiva objetiva y económica, confundiéndose con el *nivel de vida*, esta asimilación dejaba escapar en parte la complejidad del fenómeno. Así, por ejemplo, el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas estableció en 1960

como componentes necesarios para alcanzar un adecuado nivel de vida (Pena, 1977): salud, nutrición y consumo de alimentos, educación, empleo y condiciones de trabajo, vivienda, seguridad social, vestido, ocio y libertades humanas. Un análisis de estos *ingredientes* evidencia que a pesar de constituir elementos indispensables para la consecución del *bienestar social*, no es posible considerarlos componentes exclusivos de la definición de *bienestar*. Parece pues que la cuestión planteada por Veenhoven (1991) respecto a cuánta felicidad proporciona a los ciudadanos el bienestar ofrecido desde el Estado del Bienestar, tiene una respuesta de dimensiones netamente psicosociales.

La aparición del *movimiento de indicadores sociales* al inicio de la década de los sesenta abre el camino hacia un enfoque diferente en la investigación. Desde esta perspectiva se intentaba alcanzar una medición equilibrada de las condiciones sociales frente a las evaluaciones meramente económicas y trascender, de este modo, el insuficiente marco de análisis imperante (Bauer, 1966). Al ser el sentimiento de bienestar difícilmente aprehensible de manera directa, los *indicadores*, componentes del nivel de vida globalmente evaluados de forma subjetiva, actuarán como señales exteriores del mismo. Si los indicadores objetivos reflejan la frecuencia de fenómenos tales como estímulos ambientales o respuestas conductuales, los subjetivos implican un sentimiento, actitud, preferencia, opinión, juicio o creencia, y a partir del trabajo inicial de Cantril (1965), en los años setenta se reconoció la importancia de este segundo tipo de indicadores y se generalizó el interés por su aplicación. Así, desde el denominado *movimiento de los indicadores sociales* se derivó una fructífera conceptualización teórica de la calidad de vida desde una perspectiva claramente psicosocial. Esta aproximación se consolidó con la publicación de los trabajos de Campbell y cols. (1976) y Andrews y Whitey (1976). Exhibiendo afirmaciones impregnadas de las aportaciones elaboradas por Lewin sobre ambiente y *espacio vital*, Campbell y cols. (1976: 13) argumentan:

“[...] la gente vive en un ambiente objetivamente definido, pero percibe un ambiente definido de forma subjetiva, y es a este espacio psicológico al que responde”.

Para estos autores, la satisfacción, ingrediente sustancial de la calidad de vida, va a depender de las evaluaciones que el individuo lleva a cabo respecto a cada ámbito de su existencia.

En la misma línea, Andrews y Whitey (1976: 12) afirman que la calidad de vida:

“[...] no es realmente el reflejo de las condiciones de los escenarios físicos, interpersonales y sociales, sino cómo dichos escenarios son evaluados y juzgados por el individuo”.

De este modo, la inclusión de indicadores de carácter subjetivo -el *bienestar* percibido con las condiciones objetivas- presenta la calidad de vida como el contrapunto psicológico de factores y condiciones de carácter socio-económico, enlazando así con la experiencia personal que emerge de las condiciones materiales en que se desenvuelve la existencia del sujeto. Sería, en este sentido, producto de la percepción individual y subjetiva de unas condiciones de vida objetivas y da lugar a un mayor o menor grado de satisfacción y de felicidad para la persona.

Dentro de este marco de análisis resulta innecesaria la consideración independiente del bienestar social, al integrarse éste en el concepto de calidad de vida. Sin embargo, y prueba de nuevo de la reiterada diversidad propia de este ámbito de estudio, es posible identificar posiciones *duales* para las que resulta clarificador hablar de bienestar social y calidad de vida (Casas, 1999).

Con relación a las dimensiones que componen el entorno psicosocial que participa en la calidad de vida, diversos autores establecen la evaluación subjetiva que el individuo realiza de su propia situación, en contextos y momentos determinados, como el aspecto clave del *bienestar* (p.e., Andrews y Robinson, 1991; Michalos, 1980; 1985). Para Andrews y Robinson (1991) el bienestar subjetivo, resumen/recapitulación psicológica de la calidad de la vida de un individuo en una sociedad, es una actitud que incluye dos componentes básicos: cognición (aspectos más racionales o intelectuales) y afecto (aspectos emocionales positivos y negativos). Dos de las perspectivas generales que tratan de dar cuenta del desarrollo de sentimientos de bienestar subjetivo -la teoría de la *discrepancia/ratio* y la teoría de las *discrepancias múltiples*- asumen que el bienestar

subjetivo de un individuo con relación a un aspecto de su vida particular refleja algún distanciamiento entre lo que aspira a poseer y lo que percibe que tiene. Para la segunda de estas teorías, las discrepancias entre lo que la persona percibe que tiene y un conjunto de aspiraciones (lo que quiere) están determinadas por lo que los otros significativos poseen, lo mejor que ha tenido en el pasado, lo que esperaba tener en la actualidad, lo que el sujeto espera tener en el futuro, lo que merece, y lo que cree que necesita.

Por tanto, la persona se siente bien no sólo con lo que tiene, también resulta esencial el valor otorgado a aquello que posee. Las condiciones de vida devienen satisfactorias cuando coinciden las características de la situación con las expectativas del individuo. En ese caso, tenderá a experimentar una sensación de *bienestar* y, por tanto, una mejor calidad de vida.

En resumen, calidad de vida implica *bienestar*, entendido como la relación entre condiciones objetivas de vida y valoración subjetiva de las mismas. Esta aproximación permite captar el fenómeno en toda su amplitud y complejidad, al reconocer que los sujetos poseen conocimientos válidos de su realidad vital y mostrar interés por las percepciones, valoraciones y aspiraciones de las personas. En este contexto, el bienestar social se ha asociado a otros conceptos como la satisfacción de los ciudadanos y la calidad de vida a un nivel social amplio, y con el bienestar psicológico y la felicidad en un nivel más personalizado (Casas, 1999).

De entre las dimensiones que integran el concepto de calidad de vida, cuya operacionalización se establece a partir de los aspectos relevantes que conforman la existencia de la persona, nuestro interés investigador se orienta hacia la calidad de vida laboral como marco del estudio empírico desarrollado. Dimensión ésta tanto con vida propia dentro de los estudios sobre el ámbito laboral como relevante en las evaluaciones más generales, destacándose la influencia de este factor en la calidad de vida global del sujeto. En esta línea, diversos autores han argumentado que dada la vinculación de la calidad de vida laboral con la calidad de vida, el estudio del primer concepto no será significativo en tanto no se ponga en relación con la calidad de vida de los individuos.

De este modo, la calidad de vida laboral sería un subconjunto de la calidad de vida tomada en sentido global (Goodale, Hall, Burke, y Joyner, 1975).

En cuanto a las dimensiones reconocidas de forma genérica en el estudio de este constructo, López (1994) ha señalado que éstas hacen referencia a aspectos de salud (funcionamiento físico y psicológico), sociales (apoyo, contacto y recursos sociales) y socioeconómicos (vivienda, nivel educativo, empleo, salario). Igualmente, entre las cuatro *macrocategorías* ofrecidas por Blanco y Chacón (1985) al analizar la evaluación del concepto, en las que se incluyen aspectos relacionados con el bienestar general del ciudadano, el medio ecológico, el ámbito interactivo del sujeto, y cuestiones de orden socio-político, la calidad de vida en el trabajo ocupa un lugar destacado en la primera de ellas, junto a dimensiones como educación, sanidad y vivienda.

También la calidad de vida laboral queda incluida en trabajos más amplios dedicados a la calidad de vida: Campbell y cols. (1976), por ejemplo, van a destacar la relevancia que la actividad productiva tiene en la vida del sujeto adulto y señalan que un quinto de la varianza total del *Índice de Bienestar* obtenido en ese estudio fue explicado por la satisfacción con el trabajo. Por su parte, García-Durán y Puig (1980), al analizar la calidad de vida en España incluyen igualmente un espacio dedicado a las condiciones de vida en el trabajo. En nuestro país, este interés por la calidad de vida laboral tiene su expresión más reciente en la *Encuesta sobre calidad de vida en el Trabajo* (E.C.V.T.), llevada a cabo por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales durante el año 1999 sobre una muestra de 6020 personas ocupadas, y en la que el 89,1% de los sujetos se manifiesta satisfecho o muy satisfecho con su actual trabajo (E.C.V.T., 1999: 51).

Evolución histórica del movimiento de calidad de vida laboral

Los inicios del movimiento de calidad de vida en el trabajo

Reflejo del interés por la calidad de vida, y al tiempo dominio con protagonismo distintivo, el movimiento de *calidad de vida en el trabajo* surge al inicio de la década de

los setenta en un contexto laboral que evoluciona en línea con los cambios sociales, económicos y políticos de la época. El aumento de la complejidad del ambiente intra e interorganizacional hizo aflorar nuevas formas de entender la calidad y modos de organización más flexibles con objeto de responder a la internacionalización de mercados, la terciarización de la economía, la diversificación de productos y servicios y la creciente competencia. El ámbito de los recursos humanos no fue ajeno a esta evolución y en su seno emergieron nuevos valores. La organización pasó a ser apreciada como un espacio en el que es posible enriquecer la calidad de la vida humana.

La querencia por el estudio de este tópico, cuyo árbol genealógico hunde las raíces en terrenos largamente abonados, ya estaba presente en las corrientes reformistas de los años treinta y cincuenta, manifestándose asimismo en las investigaciones desarrolladas, con posterioridad, sobre la dirección democrática (Likert, 1961; McGregor, 1960) y atraídas por la igualdad de oportunidades y la participación.

En este sentido, Lawler (1982: 486) destaca que la inclinación mostrada desde la psicología por la calidad de vida, la salud y bienestar de los empleados, no se inicia en los años sesenta, sino que ha sido una “cuestión tradicional en la psicología industrial/organizacional”. De este modo, los avances en los modelos de gestión, el cambio del contexto tecnológico, económico y político, los nuevos valores sociales y el interés por la calidad de la vida humana conllevaron también una disposición creciente hacia el estudio de la calidad de vida laboral, interés que no ha dejado de intensificarse en estos años.

A lo largo del siglo XX, la ostensible mejora de las condiciones laborales, en los países desarrollados, propiciada por el incremento de la productividad, la presión de los movimientos obreros y la aplicación de las investigaciones realizadas desde la tradición humanista habían favorecido la superación del “enfoque clásico, copiado del modelo militar” (Turcotte, 1986: 19) imperante en la administración de las organizaciones. El incremento del nivel de vida de los ciudadanos, fomentado desde el Estado de Bienestar, conllevó a su vez la generalización de una mayor conciencia de la importancia y necesidad de configurar una actividad laboral que potenciase la calidad de vida de los trabajadores. Ya no se trata únicamente de producir bienes o servicios, el

trabajo va a *producir* también personas y si provoca en ellas frustración y resentimiento, la sociedad será entonces un espejo donde se refleje la alienación de los individuos. El sendero hacia una sociedad más humana va a plantear, de modo directo e inexcusable, el reto de compatibilizar la competitividad y eficacia empresarial con la articulación de las condiciones necesarias para que el trabajo permita desarrollar a la persona lo mejor de sí misma.

Estas concepciones colectivas, en un entramado social en el que los individuos trabajaban para vivir mejor, propiciaron un incremento de las exigencias que las personas establecían respecto al trabajo realizado. De forma especial, los jóvenes con elevado nivel educativo que accedían al mercado laboral pusieron en cuestión el principio de autoridad tradicional y reclamaron más autonomía en el desempeño de sus funciones (Turcotte, 1986). En este nivel individual de análisis, las aspiraciones depositadas en el trabajo en cuanto al uso de habilidades y competencias adquiridas y la obtención de mayor satisfacción intrínseca y desarrollo personal, además de compensaciones materiales, psicológicas y sociales, impulsaron también la manifestación de una intensa preocupación por mejorar el entorno laboral que cristalizó en este movimiento orientado hacia el estudio de la calidad de vida en el trabajo (González, Peiró y Bravo, 1996). Para algunos autores, la evolución acaecida en las últimas décadas ha supuesto un cambio paradigmático (Mohrman, Ledford, Lawler y Mohrman, 1986) y al abrigo del nuevo paradigma de *Calidad de Vida Laboral/Implicación* han sido adoptadas prácticas de recursos humanos (Mohrman y Lawler, 1985; Walton, 1985) que implican un desafío, y quizás una provocación, a las perspectivas más tradicionales de gestión organizacional.

No obstante, la germinación de este movimiento no se produjo de modo equivalente en todos los países industrializados. Respetando una cartografía cuasi continental, diversas tradiciones científicas y aplicaciones prácticas dejaron notar su influencia en el mundo del trabajo. A pesar de las diferentes aproximaciones que es posible identificar, los objetivos generales perseguidos por la investigación sobre calidad de vida laboral han sido el incremento de la productividad organizacional y el bienestar

de los trabajadores, si bien desde cada perspectiva se ha enfatizado en mayor o menor medida alguno de ellos.

De este modo, con una vocación manifiestamente aplicada, el *enfoque socio-técnico* impulsado desde el Instituto Tavistock fue uno de los primeros eslabones en este avance hacia una nueva forma de entender la práctica organizacional. Desde esta perspectiva se defendió una concepción sistémica y se abogó por la optimización conjunta de los aspectos sociales y tecnológicos de los sistemas de trabajo. En este marco, el grupo se erige en protagonista y responsable de la actividad laboral en un entorno participativo (Emery, 1959; Trist, 1981). Las aportaciones de este enfoque se concretaron en el movimiento de la *Democracia Industrial*, adalid del desarrollo de estilos más flexibles de organización en los cuales la participación de los empleados vertebraba la actividad laboral. Se extendió así por Europa la aplicación de programas que ofrecían a los trabajadores la oportunidad de tomar decisiones. En este caso, el proceso tuvo un marcado cariz político, acelerándose con ello la democratización del lugar de trabajo. No obstante, para Turcotte (1986) se trataba más de co-gestión que de calidad de vida laboral.

Al otro lado del Atlántico, Estados Unidos experimentó un proceso de cambio paralelo, aunque sin intervención estatal directa. Estas iniciativas se articularon en el marco de la industria automovilística; en 1971, la *General Motors* con el apoyo de la *United Automobile Workers Union* puso en marcha las primeras experiencias relacionadas con la calidad de vida laboral. La filosofía que alentó estas actuaciones descansaba en la cooperación entre la dirección y los trabajadores y pretendía encontrar fórmulas que permitiesen, a un tiempo, reivindicar la dignidad y aplicar los recursos creadores de cada ser humano, favoreciendo la participación de los empleados en la toma de decisiones y propiciando una vida laboral más satisfactoria. El año 1972 resultó clave en la configuración del movimiento como tal, aunque diversos autores discrepan con relación al foro en el que tiene lugar este evento. Así, para Turcotte (1986) es la celebración de la *International Conference on the Quality of Working Life*, con la pretensión de analizar las futuras perspectivas de la calidad de vida laboral, la que señala el punto de partida, mientras que González y cols. (1996: 163) destacan que el movimiento adquiere “carta

de ciudadanía en un Simposium Internacional sobre Problemas Laborales” celebrado, ese mismo año, en la Universidad de Columbia.

Este interés emergente desde las ciencias sociales y desde el propio ámbito laboral tuvo asimismo su traducción en la arena política. Durante los años setenta se debatió intensamente en torno a las estrategias que podrían incrementar la calidad de vida laboral y numerosas publicaciones abordaron la cuestión (Lawler, 1982). El informe *Work in America* (1973), publicado por el Departamento de Salud, Educación y Bienestar (HEW), aportó nuevas perspectivas al debate y supuso un punto de referencia para evaluar los progresos en esta materia. Los datos recogidos mostraban la insatisfacción de un número significativo de trabajadores americanos respecto a la calidad de su vida laboral. El desarrollo de una actividad tediosa y con poco significado, la escasez o carencia de control sobre el trabajo, el conflicto y la ambigüedad de rol fueron señalados como *factores de riesgo* con relación al bienestar psicológico. El estudio daba cuenta además de los elevados costes que conllevaba la ausencia de medidas preventivas adecuadas (Murphy, Hurrell y Quick, 1992). Investigaciones posteriores mantuvieron viva la polémica al mostrar un panorama poco alentador, la insatisfacción laboral crecía (Quinn y Staines, 1979) y se acumulaban datos que relacionaban el estrés laboral, la insatisfacción y diversos tipos de enfermedades (Kahn, 1981).

La etapa de consolidación y ampliación de contenidos

La siguiente década trajo consigo la ampliación de los contenidos de este debate, durante esos años la preocupación por la productividad y su relación con la calidad de vida laboral centraron la atención. No obstante, y al contrario de lo ocurrido en Europa, estas discusiones no tuvieron su reflejo en acciones legales de carácter significativo, quizás debido a la confusión respecto de las acciones posibles y deseables en este ámbito y a la ausencia de una definición generalmente aceptada (Lawler, 1982).

En Estados Unidos el interés por la calidad de vida laboral y su mejora se materializó siguiendo un enfoque de *Desarrollo Organizacional*, cuyas bases se asentaron en la teoría de sistemas (Bertalanffy, 1968). Con la adopción de esta perspectiva se pretendía alcanzar el cambio global de la organización a través de la transformación de su cultura (Turcotte, 1986; González y cols., 1996).

En definitiva, a partir de los planteamientos del enfoque sociotécnico sobre el rediseño del trabajo y del movimiento del Desarrollo Organizacional se sentaron las bases para el desarrollo del movimiento de la calidad de vida laboral. Éste compartió con los anteriores el deseo de lograr una mayor calidad de la vida humana en el trabajo y se diferenció en la prioridad otorgada a este objetivo. La siguiente figura establece las similitudes y diferencias entre los diversos enfoques comentados:

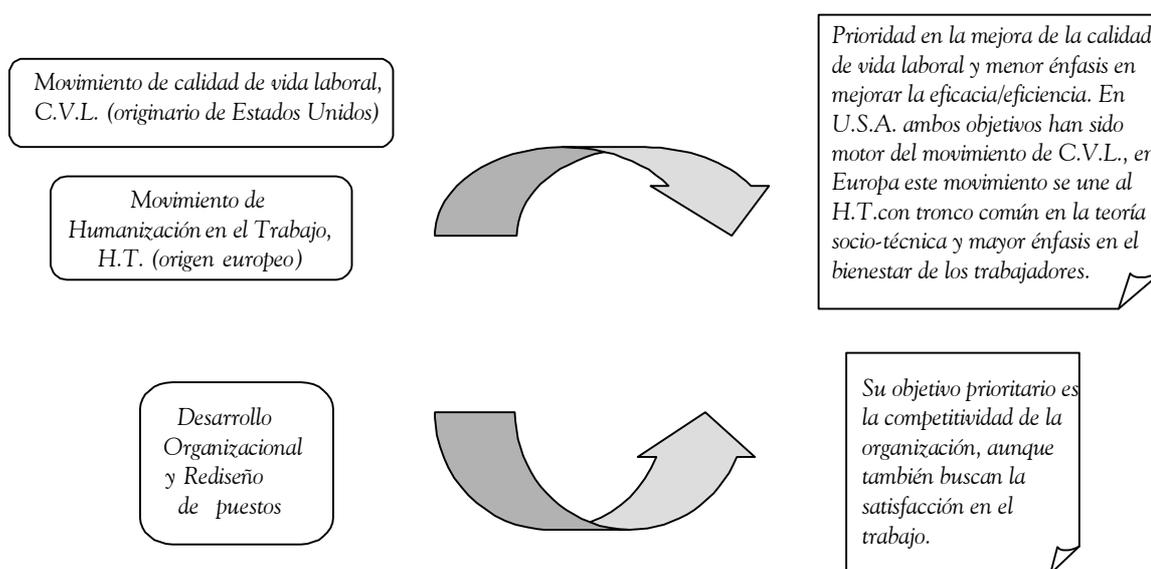


Figura II. Combinación de objetivos perseguidos desde los distintos enfoques que configuran el interés por la mejora de la calidad de vida laboral. Texto tomado de González y cols. (1996).

Una interesante clasificación que permite igualmente ubicar las diferentes perspectivas es propuesta por Munné (1991), quien integra en un modelo escalar las modalidades más relevantes de intervención psicosocial en organizaciones. Su clasificación, realizada a partir de la formulación elaborada por Blake y Mouton (1976), incluye cinco niveles que se diferencian entre sí con base en la focalización de variables empleadas, el sentido de la intervención, la propuesta de cambio y las estructuras globales de las que parte. El nivel inicial, ocupado por el rediseño del trabajo, se caracteriza en mayor medida como una intervención microfocalizada de la organización sobre el individuo, que provoca un cambio en la organización y parte de estructuras

globales ya dadas, mientras que la humanización en el trabajo, situada en el nivel superior, es caracterizada como una intervención macrofocalizada, cuyo fruto es el cambio de la organización misma y en la cual se parte de estructuras globales diferentes a las ya dadas. Los peldaños intermedios de esta escalera imaginaria son conquistados, en progresión ascendente, por el desarrollo organizacional, calidad de vida laboral, y la democracia industrial.

Por último, en Japón se desarrolló la perspectiva de la *Calidad Total*, cuya estructura básica fueron los *Círculos de Calidad* (C.C.), calificados por Cotton (1996: 221) como “el *hula hoop* de la dirección en los años ochenta” y que fueron asumidos posteriormente por las empresas occidentales -fascinadas por la competitividad de las industrias japonesas- e integrados como estrategia tendente a favorecer la calidad de vida laboral. Desde esta perspectiva, los miembros de la organización constituyen su principal recurso y son considerados seres creativos y motivados por algo más que la recompensa económica. Al tratarse de expertos capaces de controlar eficazmente su trabajo, pueden detectar problemas y, con la formación suficiente, participar en la búsqueda de soluciones prácticas.

No obstante, y casi de forma paradójica, el control de calidad moderno o estadístico se inició en Estados Unidos y fue aplicado, con resultados muy satisfactorios, durante la Segunda Guerra Mundial. Tras la derrota, la deficiente calidad de los equipos telefónicos nipones motivó que el general MacArthur reclamara la ayuda de expertos como Deming y Juran (Ishikawa, 1986; Turcotte, 1986). En el año 1949 se creó un *Grupo de Investigación en Control de Calidad* con el objetivo de investigar y difundir información sobre el control de calidad. Sin embargo, este trasvase no resultó tan simple (Ishikawa, 1986: 14):

“Después del primer curso comprendimos que la química, la física y las matemáticas son universales y aplicables en cualquier parte del mundo. Pero en el caso del control de calidad, como en todo lo relacionado con ‘control’, entran en juego factores humanos y sociales. Por buenos que sean los métodos norteamericanos y británicos, no pueden importarse al Japón sin primero modificarlos. Era preciso, pues, crear un método japonés”.

La adaptación del control de calidad al contexto japonés resultó un éxito y el método se difundió rápidamente más allá de la industria de las telecomunicaciones. En 1962 aparece el primer C.C. formal propiamente dicho, siendo *exportados* a los países occidentales en la década siguiente, Lockheed implantó de nuevo en Estados Unidos los C.C. en 1974 y en 1982, 250 empresas los habían adoptado. En España, la Ford instaura este sistema en 1979 (Gil y García, 1993; Turcotte, 1986).

Los objetivos de estos pequeños grupos han estado orientados hacia la mejora de la calidad de vida laboral de los trabajadores, a aumentar su satisfacción y motivación, y a la mejora de la organización mediante el logro de la *calidad total*. Así, más allá del aumento de la productividad o la reducción de costes, se trata de crecer cualitativamente: dar un mejor producto, un servicio óptimo, innovar, etc. (Gil y García, 1993). Pero, junto a los principios de mejora y desarrollo de la empresa, el respeto al ser humano y la creación de un medio de trabajo que proporcione sentido al trabajo y favorezca la plena expresión de las capacidades humanas, sustentan las actividades desarrolladas. Como señala Turcotte (1986: 23), “aunque nacieron de la preocupación por la calidad del producto terminado, posteriormente, se enfocaron hacia un mejor aprovechamiento del potencial humano”.

Tabla 1. Características diferenciales del control de calidad japonés establecidas en 1967 en el VII Simposio sobre Control de Calidad (Ishikawa, 1986).

- Control de calidad en toda la organización: participación de todos los miembros.
- Educación y capacitación en control de calidad.
- Actividades de círculos de control de calidad.
- Auditoría de Control de Calidad.
- Uso de métodos estadísticos.
- Actividades de promoción a escala nacional.

Integración de perspectivas

Tras este recorrido, y como si de un rompecabezas se tratase, parece pues, que estamos ante las *distintas versiones* de una sensibilidad generalizada que orientó al mundo laboral hacia la mejora de las condiciones de trabajo y el incremento de la participación de los

empleados en sus organizaciones. De este modo, el nuevo paradigma planteaba el reto de impulsar nuevas prácticas congruentes con sus principios básicos. Si la Psicología Industrial nacida durante el apogeo del paradigma clásico de gestión reflejó los valores de eficiencia técnica, racionalidad y control jerárquico, y fue criticada por su aceptación del *statu quo*, la Psicología Organizacional orientó su interés hacia cuestiones propias de la calidad de vida laboral (motivación, implicación, satisfacción laboral, etc.) y ha defendido la puesta en práctica de nuevos estilos de liderazgo o de estrategias destinadas a aumentar la satisfacción laboral. Se continuaba así la línea abierta por autores que contribuyeron al desarrollo del movimiento como Lewin, Likert, Argyris, centrados en el análisis de los procesos de liderazgo y toma de decisiones (Mohrman y cols., 1986).

Sin embargo, aunque desde mediados de la década de los setenta el movimiento de calidad de vida laboral ha tenido vida propia, y autores como Selye (Turcotte, 1986: 5) han afirmado que “la mayoría de los problemas relacionados con la motivación, la vocación y el rendimiento pueden reducirse a una evolución de los modos de gestión por medio de la calidad de vida laboral”, para Mohrman y cols. (1986: 190) “el paradigma de la calidad de vida laboral no ha llegado todavía a ser una alternativa bien establecida o completamente coherente al paradigma clásico”. No obstante, la evolución social y científica parecen haber conducido a una conclusión clara (Turcotte, 1986: 7-8):

“[...] los trabajadores quieren mejorar su suerte, por razones muy legítimas, y las empresas mejorar su productividad con el fin de ser más competitivas. [...] Un programa de mejora de la calidad de vida laboral puede reconciliar los objetivos de los individuos con los de la organización”.

Desde esta nueva perspectiva el aumento de la satisfacción o felicidad de los empleados no constituye una estrategia para aumentar la efectividad organizacional, sino que se defiende el legítimo derecho de los empleados a exigir situaciones laborales satisfactorias y significativas (Lawler, 1982).

La denominación bidimensional del paradigma calidad de vida laboral/ implicación hace referencia a sus características principales: preocupación por la salud y el bienestar de las personas en su trabajo y defensa de una mayor participación en las organizaciones de las que son integrantes (Cotton, 1996). Para definir la implicación

laboral, Lawler (1986) ha señalado que estamos ante un proceso de participación que pretende aplicar la capacidad completa de los trabajadores, y que es diseñado para estimular el compromiso del empleado con el éxito organizacional. Se trataría, pues, de “dar a los trabajadores alguna combinación de información, influencia y/o incentivos” articulada en diferentes tipos de programas y con los objetivos de “mejorar la calidad, incrementar la productividad, o elevar las actitudes del empleado” (Cotton, 1996: 219).

En definitiva, esta nueva visión del ámbito laboral ha propiciado la transformación de las perspectivas dominantes. Las organizaciones, motivadas por la necesidad de adaptarse a un entorno rápidamente cambiante, en el que la predictibilidad y el control ya no resultan útiles como máximas de gestión, han cuestionado sus prácticas tradicionales y han introducido otras alternativas. Pero no se trata de una modificación puntual del diseño de los puestos o de la política de comunicación, la organización efectiva necesita, asumiendo una visión de conjunto, modificar cada componente del sistema. De este modo, en cada uno de los ámbitos de gestión de recursos humanos: diseño de puestos, formación, evaluación de rendimiento, etc., podemos *rastrear* los principios innovadores aportados por el paradigma de la calidad de vida laboral/ implicación (Mohrman y cols., 1986).

En un contexto de cooperación entre sindicato y dirección en el que ambos empiezan a verse, aún sin abandonar sus intereses tradicionales, como compañeros más que como adversarios y reconocen que pueden lograr mejor sus objetivos contribuyendo a la *salud global* del negocio, la motivación intrínseca va a ser considerada como uno de los pilares básicos en el diseño o rediseño del propio trabajo, al tiempo que se defiende la puesta en práctica de un proceso de selección articulado sobre la base del control compartido *candidato-organización*, en el que las decisiones resultan validadas consensual o socialmente, y que está orientado hacia el intercambio abierto de información, el desarrollo individual y un estilo de dirección más participativo.

En esta misma línea, la evaluación laboral va a enfatizar el uso de la información social y una descripción del puesto emergente más que fija, responsabilidades asignadas a un equipo de trabajo, etc., al tiempo que la formación es concebida como una experiencia continua que, además de ser considerada un valor en sí misma, ha de

diseñarse para facilitar y reforzar la transición hacia este nuevo marco al favorecer el desarrollo de una cultura común. Por último, se aboga por un sistema de retribución igualitario, basado en una elección individual y articulado en función del desempeño, el cual es puesto en relación con el negocio en sí mismo. De este modo, el proceso de administración de la paga se caracteriza por una mayor apertura de la comunicación e implicación por parte de los miembros de la organización, permitiendo a los empleados afectados por el sistema de distribución influenciar su diseño.

En la siguiente tabla se recoge con más detalle la evolución que ha supuesto la adopción del paradigma de calidad de vida laboral en la gestión de recursos humanos:

	Desde	Hacia	
Diseño de puesto	Fuerzas motivacionales	Recompensas extrínsecas	
	Teoría base	Ingeniería Industrial; Teoría Clásica	
	Técnicas de diseño	Estudios de ingeniería; Principios Clásico; Evaluación laboral	
	Procesos Implementación	Directivos y técnicos especialistas	
	Rol de la tecnología	Imperativo fijo o ignorada	
	Evaluador	Directivo	
	Rol del evaluado	Receptor del feedback	
	Contenido	Criterios definidos del puesto	
	Proceso	Medidas validadas; Entrenamiento del evaluador	
	Tiempo	Periódica, administrativamente conducida	
Evaluación laboral	Propósitos	Gestión; Sistemas separados por unos pocos propósitos, p.e., medida, feedback, paga	
	Toma de decisiones	Expertos y directivos	
	Bases de decisión	Tests validados	
	Selección para	Puestos específicos	
	Características seleccionadas por	Habilidad para hacer el trabajo	
Formación	¿Por qué?	Capacitar al individuo para realizar una tarea particular	
	¿Quién?	Individuos	
	¿Qué?	Contenido específico para los diversos niveles Requerimientos específicos del puesto	
	¿Cuándo?	Cuando se necesita	
	¿Cómo?	En clase En el puesto	
			Facilitar la transición a una nueva cultura; Realización efectiva de tareas; Capacitar a las organizaciones para adaptarse al cambio; Desarrollo de crecimiento humano y realización
			Individuos, grupos de trabajo, departamentos, organizaciones Amplio rango de conocimientos y habilidades en todos los niveles Comprensión del negocio y solución de problemas para todos Sistema de comprensión amplio; Desarrollo de cultura Amplias habilidades y comprensión Continuo, intenso Diversas metodologías: Clase, Puesto, Desarrollo de equipo, Seminarios, Formación transversal uno a otro

Tabla 2. Cambios en el paradigma de calidad de vida laboral. Adaptado de Mohrman y cols. (1986).

		Desde	Hacia
Sistema de paga	Comunicación	Secreta	Abierta
	Toma de decisiones	De arriba hacia abajo	Amplia implicación
	Paga por desempeño	Paga por mérito individual	Basada en el éxito del negocio
	Mezcla de recompensa	Estandarizada	Elección individual
	Base de la paga	Basada en el puesto	Basada en las habilidades
	Grado de la jerarquía	Efecto nivel excesivo	Igualitaria
	Contexto de las relaciones	Marcada diferencia entre el trato a la unidad de negocio y a los empleados Secretismo Conflictivos/ adversarios	Perspectiva de congruencia para todos los empleados Se comparte la información Cooperativas
	Intereses de los sindicatos	Salario, condiciones de trabajo	Salario, condiciones de trabajo; salud del negocio
	Toma de decisiones	Centralizadas en negocio y motivos de queja	Solución de problemas localizada
	Contrato	Rígido y detallado	Líneas generales dinámicas Principios generales
Relaciones Laborales	Diseño de puesto	Jurisdicciones estrictas Solamente técnica	Multihabilidades Incluye resolución de problemas y tareas administrativas
	Recompensas	Igualdad, antigüedad	Basada en las habilidades Dependiente del desempeño Ganancias compartidas

Tabla 2. Continuación. Adaptada de Mohrman y cols. (1986).

Calidad de Vida Laboral: Definición

A pesar de los esfuerzos por definir la calidad de vida laboral, no parece tarea fácil establecer una definición y operacionalización unánime del constructo que permita especificar el propio concepto, identificar y evaluar sus dimensiones y determinar así, en qué medida los programas o estrategias aplicados resultan eficaces.

La falta de unanimidad en torno a la definición de la calidad de vida en el trabajo ha llevado a diversos autores a establecer clasificaciones, más o menos amplias, que agrupan las múltiples acepciones que han orientado el acercamiento al constructo. De este modo, la calidad de vida laboral ha sido conceptualizada como un *proyecto cooperativo entre dirección y trabajadores*, una *reacción individual* hacia el trabajo, un conjunto de *métodos* o estrategias para mejorar la calidad del entorno laboral haciéndolo más productivo y satisfactorio, o un movimiento social que conlleva una declaración *ideológica* sobre la naturaleza del trabajo y la relación *empleados-organización*. De igual modo, es posible identificar posturas que entienden la calidad de vida laboral como una *panacea* para afrontar cualquier problema organizacional (Nadler y Lawler, 1983).

Sin embargo, no acaban aquí las propuestas de clasificación, a las ya comentadas podrían añadirse nuevas conceptualizaciones. En esta línea, Sun (1988) indica que la calidad de vida laboral, además de como concepto en período de *evolución* y necesitado de posteriores desarrollos, ha sido entendida como un *proceso o meta* que pretende humanizar el lugar de trabajo y como respuesta a las *necesidades individuales* del trabajador. Por último, también Munduate (1993) apunta que la calidad de vida en el trabajo puede ser definida como una *meta* que implica la mejora de la efectividad organizacional mediante la innovación en la gestión de recursos humanos, un *proceso* que necesita del esfuerzo de todos los miembros de la organización para establecer un sistema de implicación, y una *filosofía* que considera a las personas agentes capaces de contribuir a este cambio.

Pero, una diferenciación más básica aún que la establecida desde estas clasificaciones es desarrollada en torno a la *objetividad versus subjetividad* que, en ocasiones con pretensión de exclusividad, se vislumbra en las definiciones del concepto

y que se asemeja a la polémica mantenida en torno a la calidad de vida. De esta forma, es posible identificar dos amplias categorías:

Por un lado, aquella que hace referencia a la calidad de los elementos que integran el entorno y a las condiciones, tanto físicas como económicas y organizacionales, en que se desarrolla la actividad laboral. En este tipo de definiciones se equipara una alta calidad de vida laboral con la existencia de ciertas condiciones y prácticas en la organización. Como consecuencia, juzgaremos la calidad de vida laboral en función de que los puestos estén o no enriquecidos, se practique una supervisión democrática, se establezcan normas de seguridad, etc. En este sentido, son reconocidos como intervenciones y focos de interés habituales la existencia de comunicación abierta, sistemas equitativos de remuneración, medidas adecuadas de seguridad laboral y fórmulas de participación de los empleados en el diseño de puestos, programas que favorezcan el desarrollo de habilidades y el control del estrés laboral, relaciones de cooperación entre la dirección y los empleados, etc. (Nadler y Lawler, 1983; Walton, 1975).

Desde esta orientación, la evaluación de la calidad de vida en el trabajo parece reducirse a la elaboración de un listado de características, tarea compleja en sí misma, que ha de cumplir la actividad laboral y su entorno. El siguiente paso consistiría en decidir si esas características están o no presentes. Sin embargo, esta descripción peca en exceso de simplicidad, ya que numerosas dudas se suscitan en torno a la composición de esa lista hipotética, la insuficiencia de una evaluación todo/nada, la valoración del grado ideal en que cada uno de los componentes ha de estar presente, y de los posibles efectos de compensación que puede ejercer la presencia, en mayor grado, de alguna característica integrante de la calidad de vida laboral.

Por otro lado, en la segunda de las categorías es posible agrupar a aquellas definiciones que enfatizan la calidad de vida en el trabajo desde la perspectiva del trabajador, siendo habitual encontrar en sus enunciados referencias explícitas a los conceptos de motivación o satisfacción. Esta perspectiva, nos conduce pues a la toma en consideración de los efectos de las condiciones de trabajo sobre el *bienestar* del empleado

(Davis y Cherns, 1975; Lawler, 1982). Así, una buena calidad de vida laboral (Lawler, 1982: 487):

“[...] se equipara con un lugar de trabajo en el cual los individuos están seguros, expresan satisfacción, y son capaces de crecer y desarrollarse como seres humanos. En resumen, se relaciona calidad de vida laboral con el grado en que se alcanza el rango completo de necesidades humanas.”

No obstante, y si bien esta segunda aproximación es para Lawler (1982) probablemente la más defendible o justificable teniendo en cuenta la variabilidad individual, las diferencias reales entre ambas son mínimas en opinión de este autor, ya que las condiciones laborales necesarias para establecer que existe un grado adecuado de calidad de vida laboral desde un punto de vista objetivo, habitualmente, producen efectos positivos sobre los individuos. La ilusoria vocación de exclusividad que pudiera subyacer a ambos tipos de definiciones se diluye al considerar la influencia de los elementos objetivos sobre la percepción de los empleados con relación a su vida laboral. De tal modo, la asunción de esta segunda perspectiva proporciona una definición que integra los aspectos objetivos y subjetivos de la experiencia de trabajo.

Por ello, podríamos señalar que, desde el marco de una aproximación psicosocial, con la expresión *calidad de vida laboral* se hace referencia a un concepto multidimensional que da cuenta de la forma en que se produce la experiencia de trabajo e integra aspectos objetivos (seguridad, higiene, salario, etc.) y subjetivos (forma en que los percibe el empleado). Pero, si bien la inclusión de la experiencia subjetiva de las personas resulta esencial, no es posible olvidar tampoco la influencia ejercida por el entorno social y la interacción con los otros. La calidad de vida en el trabajo hace referencia a la interacción entre la persona y el ambiente laboral en el que se desenvuelve ésta, teniendo en cuenta que los componentes de este proceso dinámico y continuo van a estar en relación cercana con cada cultura y grupo social, ocupacional, etc. De este modo, y desde una perspectiva personal, la calidad de vida laboral puede ser definida como (González y cols., 1996: 173):

“la estimación o la apreciación subjetiva del conjunto de compensaciones que se obtienen del entorno y de la actividad laboral y que responden, en niveles satisfactorios, a las demandas, expectativas, deseos y necesidades de la persona en el propio trabajo y fuera de él”.

Una definición que parece integrar el carácter bidimensional en su superficie, al tiempo que multidimensional en su raíz, tanto del propio paradigma de calidad de vida laboral/implicación como de los elementos que han de incluirse en el constructo, es la propuesta por Bergeron (1982). Para este autor hablar de calidad de vida laboral es hacer referencia a la aplicación concreta de una filosofía humanista. Esta aplicación es llevada a la práctica a través de la introducción de métodos de participación, con intención de modificar uno o varios aspectos del entorno de trabajo, y pretende crear una situación nueva más favorable para la satisfacción de los empleados de la empresa.

En esta misma línea, Turcotte (1986) concibe la calidad de vida laboral como un fenómeno multidimensional y dinámico resultado de la combinación de las perspectivas de las relaciones humanas con las aproximaciones estructurales y sistémicas, y la define como (1986: 30):

“la dinámica de la organización del trabajo que permite mantener o aumentar el bienestar físico y psicológico del hombre[sic], con el fin de lograr una mayor congruencia con su espacio de vida total”.

De las definiciones precedentes es posible colegir que el *bienestar* derivado de una adecuada calidad de vida laboral está íntimamente ligado a la noción de satisfacción. Además, en esta *caracterización* de la calidad de vida laboral también destacará la doble meta autoimpuesta (Turcotte, 1986: 24):

“Uno de los objetivos que busca la calidad de vida en el trabajo es hacer el trabajo más interesante. [...] En el curso de una gestión de CVT [sic] parece aconsejable buscar, al mismo tiempo, una mayor satisfacción y un mayor rendimiento, de manera que tanto el empleado como la empresa gocen de las ventajas del cambio”.

Cuestión estrechamente relacionada con la definición del constructo es la operacionalización del mismo. La calidad de vida laboral resulta un concepto complejo,

difuso y difícil de acotar con precisión, no resultando posible determinar, a priori y de modo estricto, un conjunto de dimensiones universalmente generalizable. Esto supone que en lugar de identificar esas pretendidas dimensiones universales, quizás sería más apropiado determinar dimensiones específicas para el entorno socio-económico, ideológico, cultural y tecnológico que es objeto de estudio. En general, y si bien no se ha establecido un acuerdo generalizado respecto a los componentes concretos, las dimensiones de la calidad de vida laboral -al igual que sus definiciones- parecen agruparse en dos grandes bloques en función de los aspectos a los que se hace referencia (González y cols., 1996).

En cuanto al entorno laboral, la operacionalización del constructo incluye las condiciones del trabajo, recompensas económicas, seguridad, diseño de puestos, igualdad, cuestiones políticas de la empresa como equidad, democracia y participación, mientras que otros intentos de dimensionalización focalizan su interés en aspectos relacionados con la percepción de calidad de vida laboral de los trabajadores como son la satisfacción de necesidades personales, el desarrollo de habilidades y crecimiento personal, las relaciones interpersonales, el significado intrínseco del trabajo, autoestima, reconocimiento, dignidad, salud, autorrealización, etc. Si bien en este contexto diversas teorías han destacado la importancia del contenido del trabajo como factor esencial para el logro de mayores niveles de satisfacción laboral, también ha sido reconocido que no todos los trabajadores tienen las mismas necesidades y deseos que cubrir con su trabajo, por lo que no todos se sentirán satisfechos y motivados con puestos enriquecidos.

Asumiendo una conceptualización de la calidad de vida laboral como fenómeno multidimensional, Turcotte (1986) señala que la medida de este concepto debe tomar en cuenta la organización de la tarea en sí, el entorno de la misma, las características del individuo, factores demográficos y espacio-temporales, así como el espacio de la vida total del individuo, es decir, el grado de satisfacción frente a la vida en general. Además de incluir dos fenómenos, el estrés y la creatividad, que el autor considera íntimamente ligados a la calidad de vida laboral y propone, por ello, como indicadores válidos de la misma. Basándose en autores como Lawler (1975), que defiende la inclusión de la noción de estrés como componente de la calidad de vida laboral y la necesidad de su

medición, o como Guest (1979) y Faunce y Dubin (1975), quienes consideran de modo implícito o abierto la creatividad en tanto que elemento central de la definición de calidad de vida laboral, aporta un enfoque integrador que considera la calidad de vida laboral como síntesis del estrés y de la creatividad. De esta forma, la creatividad puede mejorar la calidad de vida en el trabajo y disminuir la incidencia de los síntomas de estrés, al tiempo que el estrés se puede convertir en fuente de energía que estimule la creatividad y resulte en un incremento de la productividad. Un nivel óptimo de estrés, por tanto, estimularía la creatividad y permitiría al empleado disfrutar de una vida laboral satisfactoria.

De hecho, con anterioridad se había sugerido la utilización de los síntomas de estrés como indicadores sociales del bienestar organizacional y se había apuntado que el estrés en el trabajo puede servir como estímulo para el bienestar del individuo y de la organización (Kets de Vries, 1979). La conjunción del estrés y la creatividad como indicadores de calidad de vida laboral supone la superación de estas últimas posturas, al incluir aspectos positivos y negativos que permiten apreciar mejor la calidad de la experiencia laboral.

Tabla 3. Tipología de las variables de la CVL. Adaptado de Turcotte (1986).

A.	Extraorganizacionales: Complejidad-simplicidad tecnológica; condiciones económicas políticas, sociales, legales; características de la clientela; etc.
B.	Referidas a la naturaleza de la organización: Antigüedad; Tipo de industria; Tamaño; Diversificación; Objetivos; etc.
C.	Intraorganizacionales
1.	Naturaleza de la tarea: Nivel de mecanización; Ritmo de trabajo; Sobrecarga; Autonomía; Responsabilidad; Retroalimentación; Horarios; Conflicto/ambigüedad de rol; Participación; etc.
2.	Entorno de la tarea: Grado de integración; Tipo de industria; Estructura organizacional; Clima interno social y político; Estilo de dirección; Red de comunicaciones; Variables de carrera (procedimientos de selección; formación; promoción; recompensas; seguridad de empleo); etc.
D.	Moderadoras
1.	Factores individuales: Autonomía vs. independencia; Flexibilidad y rigidez; Extroversión e introversión; Personalidad Tipo A y B; Valores y necesidades; Habilidad, experiencia y conocimientos; Inteligencia; Tolerancia a la ambigüedad; Autoestima; Salud y condición física; Hábitos de vida; Nivel de educación; etc.
2.	Factores socioculturales: Apoyo social; Cultura; Liderazgo; Participación; etc.
E.	Consecuencias
1.	Síntomas del estrés
A.	Individuo
I.	Síntomas psicológicos: Ansiedad; Fatiga física y psicológica; Depresión; Insatisfacción en el trabajo; etc.
II.	Síntomas conductuales: Cambio hábitos de vida (comida, sueño, etc.); Aumento consumo alcohol; Tabaquismo; etc.
III.	Síntomas fisiológicos: Náuseas; Diarreas; Dolores de espalda; Presión arterial y ritmo cardíaco elevado; Úlceras; Crisis cardíaca; etc.
B.	Organización: Reducción de ganancias, ventas; Baja del rendimiento en cantidad /calidad; Absentismo; Rotación; Aumento de los accidentes; etc.
2.	Creatividad
A.	Individuo
I.	Indicadores psicológicos y conductuales: Satisfacción en el trabajo//Confianza en sí mismo; Afrontamiento; Tolerancia elevada a la ambigüedad; Implicación laboral, etc.
II.	Indicadores fisiológicos: Fácil conciliación del sueño//Ritmo y presión cardíacos normales
B.	Organización: Rendimiento satisfactorio; Porcentaje mínimo de quejas; Porcentaje elevado de innovación; Sugerencias de mejoras; Cambios aceptados con facilidad; etc.

Salud organizacional, un nuevo criterio de competencia

Si al hablar de calidad de vida laboral hemos señalado que sus objetivos básicos se centran en el incremento del bienestar y satisfacción de los empleados, al tiempo que se alcanza un mayor rendimiento organizacional, resulta de gran interés incluir un pequeño apartado dedicado al concepto de *Salud Organizacional*, concepto que hace referencia a la capacidad de la organización, como sistema abierto y complejo, para sobrevivir y adaptarse, conservarse y crecer, independientemente de las funciones específicas que realice.

Para Alonso (1994) con este criterio se intenta aglutinar los tradicionales de eficacia, eficiencia o competencia organizacional, apostando por el desarrollo global del sistema y no por un simple ajuste de objetivos organizacionales y necesidades concretas de los distintos componentes. No obstante, no hay un total acuerdo sobre los criterios que han de aplicarse para definir y evaluar el concepto. La forma de alcanzar una mayor comprensión del mismo parece ser la aplicación conjunta de los criterios de identidad, adaptabilidad e integración. Es decir, la capacidad que tiene la organización para solucionar problemas y reaccionar a las demandas del ambiente, para influir en el medio al tiempo que es influida por éste, desarrollando un ajuste activo a ese entorno sin perder su identidad y actuando sus subsistemas de forma coordinada para llevar a cabo las funciones y lograr los objetivos organizacionales.

Por otra parte, en los últimos años de la década de los noventa, la salud laboral y organizacional parecen haber establecido una más estrecha conexión. Cada vez es mayor la demanda de intervenciones desarrolladas desde el ámbito de la salud laboral, campo interdisciplinario y en rápida expansión. Un ambiente laboral cambiante crea nuevas y especiales necesidades de investigación y aplicación por parte de los psicólogos en el área de la organización y la salud. Dentro de este nuevo ámbito, los psicólogos colaboran con dirección y empleados para facilitar a ambos grupos un mejor ajuste a los cambios en el trabajo y les enseñan a definir su trabajo conjuntamente, ayudando a que las compañías desarrollen soluciones orientadas al ser humano. En algunos casos esta

actividad puede articularse a través de centros de salud organizacional instalados en las empresas y diseñados para optimizar tanto la salud organizacional como el bienestar individual, aplicando sus principios en el entorno de trabajo y produciendo tanto beneficios cualitativos como cuantitativos para la organización (Adkins, 1999; Klarreich, 1998; Sauter y Hurrell, 1999). Se trata, en definitiva, de aplicar los principios de la psicología en contextos organizacionales para mejorar la vida laboral, la protección y seguridad de los trabajadores y la promoción de un trabajo saludable (Quick, 1999). Las investigaciones desarrolladas apuntan también la correlación positiva y significativa entre la salud organizacional percibida y el compromiso organizacional (Patel, 1998).

Intervenciones en calidad de vida laboral e implicaciones políticas

En el ámbito de la calidad de vida laboral, un aspecto que no puede dejar de suscitar nuestro interés es el análisis del papel desempeñado por el Estado en la mejora de la calidad de vida en el trabajo, temática ésta que nos orienta asimismo a un ineludible análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de estrategias incluidas en el nuevo paradigma.

Así pues, el estudio del rol estatal en este campo muestra la doble vía desde la que es posible abordar la función del Estado: de tal forma, la implicación gubernamental desde una aproximación voluntaria se reduce a financiar la investigación en esta área y a facilitar el flujo de comunicación *investigadores-directivos*, suponiendo que los empresarios adoptarán las nuevas y mejores formas de gestión desarrolladas. Desde una perspectiva legislativa, en cambio, se aboga por un rol más activo, ya que el Estado ha de intervenir directamente a través de incentivos, controles y regulaciones de carácter legal (Lawler, 1982).

No obstante, ambas opciones se enfrentan a serias dificultades: la escasez de conocimientos suficientes sobre el impacto de intervenciones, políticas y diseños específicos en la calidad de vida laboral (Lawler, Nadler y Cammann, 1980), además de la preeminencia de la que disfrutaban los criterios de efectividad económica en la evaluación de las organizaciones y la falta de una correspondencia directa entre la

calidad de vida laboral y la efectividad considerada desde un punto de vista meramente económico, dificultan la adopción de las propuestas de calidad de vida laboral de modo voluntario. De hecho, parece incluso que cuando las nuevas perspectivas muestran mejoras tanto en desempeño económico como en calidad de vida laboral, su adopción está lejos de ser inmediata (Walton, 1975). Una de las razones, aparte de las ya aducidas, que puede explicar este divorcio entre la práctica organizacional y las nuevas propuestas, es el hecho de que muchos de los cambios son percibidos como una amenaza para los directivos y, consiguientemente, provocan la resistencia de éstos. En esa línea, el modelo de evaluación del *Desarrollo Organizacional* propuesto por Carnall (1982) incorpora este factor al tener en cuenta el impacto del cambio con relación a los diferentes *grupos de intereses* implicados en o con la organización.

En cuanto a la segunda perspectiva, las dificultades se focalizan básicamente en los criterios económicos de efectividad aplicados de forma generalizada a las organizaciones. La ampliación de este tipo de medidas, con objeto de reflejar facetas de la actividad organizacional que puedan ser relevantes para la sociedad en su conjunto, es propuesta por Lawler (1982) como una forma de superar el estrecho margen económico.

Ante la difícil realidad de la aplicación de estrategias de mejora de la calidad de vida laboral al trabajo cotidiano de millones de personas, este autor señala la necesidad de articular algunas medidas que, desde el terreno político y científico, faciliten la puesta en práctica de cambios tendentes a aumentar la calidad de vida de los trabajadores, sin descartar la influencia que los psicólogos pueden ejercer sobre el desarrollo de las leyes, con objeto de acercar la legislación laboral al conocimiento psicológico:

- En un primer bloque, se propone la adopción de medidas que incentiven la realización, control y evaluación de experiencias innovadoras, junto a la posibilidad de eximir o reducir las tasas fiscales a las empresas que invierten en calidad de vida laboral, y se aboga por la abolición de la estructura legal que dificulta la puesta en marcha de las diferentes estrategias.

- En segundo lugar, se establece la posibilidad de llevar a cabo actuaciones por vía legal, exigiendo la implantación de nuevas estrategias y arbitrando sanciones y castigos (por ejemplo: legislación sobre prevención de riesgos laborales).
- Junto a estas medidas, se plantea solicitar a las organizaciones informes que podrían incluir tasas de absentismo, de rotación, de accidentes, niveles de satisfacción e inversiones financieras, en formación de la plantilla, etc. La importancia de estos datos podría incrementarse si se establecieran sanciones económicas al detectar elevados niveles de enfermedad, estrés e insatisfacción en una organización, al igual que han sido establecidas para la contaminación ambiental provocada por las industrias.

De cualquier modo, no resulta tarea fácil la implantación de estas propuestas, pues se requiere el desarrollo de instrumentos de medida más adecuados y, junto a ello, se ha de considerar la influencia decisiva de la variabilidad individual en áreas como la participación. En este sentido, Cotton (1996) indica que una legislación que *obligue* a la participación podría llegar a dañar el futuro desarrollo de nuevas estrategias.

En cuanto a la última de las propuestas, una línea de actuación efectiva que permitiera la superación de criterios puramente económicos de efectividad, entroncaría directamente con el criterio de Salud Organizacional, comentado en el apartado anterior. Así, podría proponerse la realización de *auditorías de empresa* basadas en la Salud Organizacional, entendiendo ésta tanto en su vinculación a la eficacia y efectividad de la organización como en su vertiente de bienestar y satisfacción de los individuos. La repercusión social de estas auditorías incidiría igualmente en la imagen social de las organizaciones.

No obstante, no es posible olvidar que una de las dificultades aducidas anteriormente en este terreno es la escasez de investigación y control sobre la efectividad de las diferentes estrategias que es posible aplicar en un contexto de calidad de vida laboral. La implicación del empleado se ha operacionalizado de formas muy diversas y la evaluación de la efectividad lograda por diferentes aproximaciones aparece

como un elemento esencial para establecer un verdadero debate político en el que se plantee la instauración de medidas que favorezcan la calidad de vida laboral.

Superada la visión de incompatibilidad, que consideraba un *mal necesario* el coste de proporcionar calidad de vida a los empleados, y la concepción de compensación caritativa y paternalista, compatible con resultados y beneficios, de la empresa que cuida, además, el lado humano, la visión integradora característica del paradigma de la Calidad de vida laboral/Implicación asume que la oferta de una calidad de vida laboral excelente consigue un nivel de implicación de los empleados que permite un desempeño excepcional y resultados más competitivos. La calidad de vida laboral estimularía, por tanto, la implicación de los empleados y un desempeño de calidad basado en el compromiso o integración de las personas con la organización, la competencia, la optimización de costes y la congruencia de intereses entre los trabajadores y la empresa (González y cols., 1996). Pero, cabría preguntarse si los resultados en la práctica ofrecen una visión tan positiva de los efectos conseguidos.

A modo de resumen, en la siguiente página, la *Tabla 4* muestra los índices de éxito globales de las diferentes estrategias incluidas en la revisión llevada a cabo por Cotton (1996). La conclusión alcanzada por este autor apunta que (1996: 226):

“las aproximaciones más efectivas a la implicación laboral son los equipos de trabajo autodirigidos y los programas de distribución de ganancias. La investigación demuestra que estas dos formas de implicación de los empleados producen mejoras significativas tanto en productividad como en las actitudes de los trabajadores”.

Diversos estudios destacan también los buenos resultados obtenidos con los equipos de trabajo autónomos tanto en productividad, eficiencia y calidad como calidad de vida laboral de los empleados (p.e., Cohen, Chang y Ledford, 1997; Elmuti y Kathawala, 1997). Si bien, suele reseñarse igualmente, la complejidad de su implementación y las exigencias en cuanto a tiempo y compromiso que conlleva.

Por otra parte, quizás sorprenda el hecho de que sean los círculos de calidad y la participación a través de representantes las formas menos efectivas de implicación, ya que ambas constituyen opciones de gran *arraigo popular*. Con respecto a la

participación, parece que su escaso impacto tanto en productividad como en la mejora de las actitudes de los empleados, se relaciona con la necesidad de una participación directa; mientras los círculos de calidad, que mejoran las actitudes con relación a la participación y a sí mismos en cuanto estrategia de funcionamiento y pueden también influir en la productividad a través de las sugerencias de los empleados, se muestran muy sensibles al modo en que son llevados a la práctica y a la inexistencia de entornos coherentes con su filosofía. Es decir, en numerosas ocasiones, víctimas de su propia popularidad, el fracaso de los círculos de calidad se puede deber más a la inconsciencia con que se implementan en una organización, lo que favorece su abandono al primer contratiempo, que a su ineffectividad como fórmula de implicación de los empleados. De hecho, si se aplican de forma aislada no suponen más que unas cuantas horas al mes, y de ese modo, difícilmente podrán generar los efectos que se espera de ellos.

En cuanto a las otras formas de implicación que obtienen una valoración intermedia, cabe decir que los programas de calidad de vida laboral mejoran las relaciones dirección-trabajadores, y, en ocasiones, la productividad y actitudes laborales de éstos. Sin embargo, los más efectivos han tendido a incorporar equipos de trabajo autodirigidos y/o sistemas de reparto de ganancias. Por su parte, el enriquecimiento del puesto mejora las actitudes laborales, pero su impacto en productividad es mucho más débil. En el caso de estrategias que favorecen la propiedad compartida de la

Tabla 4. Evaluación de las diferentes estrategias de calidad de vida laboral (Cotton, 1996: 220).

	<i>Foco</i>	<i>Toma de decisiones</i>	<i>Éxito</i>
<i>Calidad de vida laboral</i>	<i>Instalaciones o empresa</i>	<i>Dirección y sindicatos</i>	<i>Mixto</i>
<i>Círculos de calidad</i>	<i>Grupos</i>	<i>Dirección</i>	<i>Bajo</i>
<i>Distribución de ganancias</i>	<i>Departamento</i>	<i>Dirección y empleados</i>	<i>Alto</i>
<i>Participación representativa</i>	<i>Instalaciones o empresa</i>	<i>Dirección</i>	<i>Bajo</i>
<i>Enriquecimiento del puesto</i>	<i>Puesto individual</i>	<i>Dirección y empleados</i>	<i>Mixto</i>
<i>Equipos de trabajo autodirigidos</i>	<i>Equipos</i>	<i>Empleados</i>	<i>Alto</i>
<i>Empleado como co-propietario</i>	<i>Empresa</i>	<i>Empleados</i>	<i>Mixto</i>

organización (cooperativas, acciones, etc.), sus efectos varían dependiendo de la introducción conjunta de otras formas de implicación.

En definitiva, parece que si los programas de participación quieren ser efectivos han de cumplir una serie de características recogidas en la siguiente tabla. Ante este

*Tabla 5. Características de los programas de implicación efectivos.
Adaptada de Cotton (1996)*

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><i>1. Focalizados en el trabajo diario, no en la política organizacional</i><i>2. Los empleados toman decisiones, no solo hacen recomendaciones</i><i>3. Constante proceso de cambios, no cambio aislado</i><i>4. Cambios esenciales en el trabajo, no cambios superficiales</i> |
|---|

panorama parece que el éxito en la puesta en marcha de algún programa de implicación de empleados está marcado por la aplicación de una forma efectiva de implicación, p.e., sistema de reparto de ganancias y/o equipos de trabajo autodirigidos. Asimismo, es necesario el compromiso de la dirección, traducido tanto en el apoyo de la cúpula directiva como de la dirección de nivel intermedio (Dulworth, Landen y Usilaner, 1990). Además, el hecho de que los empleados hayan de desempeñar nuevas tareas, ofrecer ideas y tomar decisiones plantea la necesidad de ofrecerles educación y formación apropiadas, necesidad que también alcanza a la dirección, ya que ha de cambiar sus perspectivas y conductas en el nuevo contexto organizacional y en la realidad cotidiana de su trabajo.

*Capítulo 2.
Estrés en el
ámbito laboral*

Cierto día, un ateniense encontró a Esopo en compañía de algunos chiquillos y empezó a mofarse. Esopo tomó un arco que no estaba tenso y lo colocó en el suelo. Llamó después al ateniense y le dijo “si puedes, dinos qué significa el arco sin tensar”. El hombre, después de buscar la respuesta durante algún tiempo, finalmente, se dio por vencido. Esopo, sonriendo, le explicó que mantener un arco siempre tenso le hace perder elasticidad, en cambio si se deja suelto, se conservará en perfecto estado.

Adaptado de Ivancevich y Matteson, 1989: 91.

Como se perfila en el capítulo anterior, los modelos emergentes de *Calidad de Vida Laboral* han propugnado la mejora de las condiciones del entorno de trabajo y han propiciado una mayor participación de los empleados, tendencia ésta que redundará tanto en el bienestar de los individuos como en la funcionalidad organizacional. Atrás parece quedar la consideración *natural* del trabajo como escenario de inevitables penurias, enfermedad o accidentes; secuelas omnipresentes tanto en la tradición bíblica (Génesis, 3-17/23), como en las inquietantes descripciones literarias o cinematográficas de futuras y ficticias sociedades; sin olvidar, las *versiones tradicionales* vinculadas al desarrollo de la sociedad industrial y los movimientos obreros (*Metrópolis; Tiempos Modernos; Germinal*, etc.).

Durante siglos, el trabajo había sido considerado en el mejor de los casos una *amarga bendición*, si no una maldición absoluta, cuya ausencia fue la principal atracción del jardín del Edén, y rara vez recompensante o gratificante en sí mismo (Holt, 1993). Pero, frente a la puesta en cuestión de esta *valencia* negativa ampliamente atribuida al trabajo, las últimas décadas han sido escenario de un desmedido incremento del estudio del *estrés*, fenómeno que se adueña del vocabulario y la vida urbana, de modo que parece casi inevitable asociar *progreso-estilo de vida-trabajo-estrés*. Esta transición es ilustrada por Ivancevich y Matteson (1989) a través de los resultados obtenidos en la comunidad de Roseto (Pennsylvania, U.S.A.), ejemplo paradigmático de la acelerada expansión del estrés en la vida moderna y sus graves consecuencias en la mayoría de las ocasiones relacionadas también con la salud general de las personas que lo padecen. Si al inicio de los años sesenta esta población gozaba de cierta inmunidad frente a las afecciones coronarias (Bruhn y Wolf, 1979), en el transcurso de una década, el *progreso*

quebró algunos pilares del tradicional estilo de vida y la *modernidad*, nuevos valores y ritmo acelerado, ofreció a cambio unos índices de trastornos coronarios equiparables a los registrados en comunidades vecinas.

Así pues, al trabajo, actividad central en la vida de los integrantes de las sociedades industriales, se le reconoce cada vez en mayor medida su carácter potencialmente estresante (Cooper y Baglioni, 1988). Las razones para el progresivo aumento del *estrés laboral* identificadas por O'Brien (1998) apuntan hacia los cambios tecnológicos y su secuela de puestos que exigen escasa capacitación, debido al uso de sistemas de trabajo automatizados o dirigidos por ordenador, junto al incremento del nivel educativo de los trabajadores. Además, la política social no ha favorecido el diseño de empleos estructurados de modo que se posibilite al empleado el uso de habilidades aprendidas o la adquisición de otras nuevas. Por último, este autor destaca el relativamente escaso número de intervenciones destinadas a reducir los niveles de *estrés laboral*.

Sin embargo, el *estrés* no es un resultado necesario e inevitable de tal actividad. De hecho, como afirman Moreno y Peñacoba (1995: 256):

"Una concepción actual de las organizaciones consideraría el *estrés* como una disfuncionalidad del sistema, un factor de entropía en la comunicación".

A pesar de su vertiente positiva y estimulante que puede favorecer la motivación y la creatividad, en general, la investigación ha mostrado una especial querencia por el análisis de los efectos negativos del *estrés* y ha vinculado los contextos laborales estresantes a un amplio rango de resultados nocivos. En este sentido, se apunta la influencia adversa del *estrés laboral* sobre la salud física y mental, satisfacción laboral y desempeño, rotación y también en el incremento de conductas agresivas, accidentes y robos en el lugar de trabajo (Cartwright y Cooper, 1996). Al mismo tiempo, el eco de la aceptación del vínculo *estrés-enfermedad* ha alcanzado el ámbito legal y ha supuesto, sobre todo en el ámbito anglosajón, la proliferación de las demandas de compensación por parte de los trabajadores y un incremento de las sentencias condenatorias que responsabilizan a las organizaciones, y de las

consiguientes indemnizaciones (Ivancevich, Matteson, Freedman y Phillips, 1990; O'Brien, 1998; Kompier y Cooper, 1999). Por ello, el estrés laboral, la salud y el bienestar en el lugar de trabajo se han convertido en cuestiones de interés central. En consecuencia muchas organizaciones han puesto en marcha iniciativas para abordar las diversas manifestaciones de lo que se considera un creciente problema de salud laboral. En este contexto se defiende que:

"si los individuos y las organizaciones cobran mayor conciencia de los estresores que operan en el trabajo, y desarrollan planes para afrontarlos, no sólo aumentará la eficiencia organizacional sino la calidad de vida de quienes pertenecen a tales organizaciones "(Ivancevich y Matteson, 1989: 35).

El nexo entre las consecuencias individuales del estrés laboral y su traducción en la dinámica organizacional pone de manifiesto que este fenómeno no puede ser enfocado como un mero problema individual, sino que alcanza a toda la organización. De hecho, diversos modelos teóricos introducen estas consecuencias o *síntomas organizacionales* (p.e., Marshall y Cooper, 1979) y Peiró y Salvador (1993) afirman que un elevado nivel de estrés entre los empleados de una organización puede comprometer la eficacia de ésta, su viabilidad y liderazgo en el mercado, e incluso su rentabilidad. De hecho, es habitual encontrar referencias a los crecientes costes relacionados con el estrés en todos los países industrializados (Karasek y Theorell, 1990; O'Brien, 1998; Kompier y Cooper, 1999). Resulta además curioso, que el aumento de federaciones de trabajadores y sindicatos haya hecho en diversos países que se tome conciencia de los efectos negativos que las malas condiciones psicosociales del trabajo tienen tanto para la producción como para la salud de los empleados (Theorell y Karasek, 1998).

Se asume así la necesidad de adoptar una perspectiva interdisciplinar, en cuyo contexto la perspectiva organizacional sea considerada eje central (Moreno y Peñacoba, 1995) y favorezca el desempeño de un papel activo de las organizaciones en la eliminación o reducción del *estrés laboral* (Peiró, Ramos y González-Romá, 1994). Como señalan Cartwright y Cooper (1996) la extensión en que individuos y organizaciones aprendan a afrontar el *estrés* y la tensión laboral tiene importantes implicaciones para ellos y para la sociedad.

Evolución histórica en el estudio y conceptualización del estrés

Los orígenes del concepto

Antes de abordar la controvertida definición del concepto resulta interesante *rastrear* el origen del término *estrés*. La genealogía perfilada por Selye (1975), de quien se dice ayudó a iniciar una floreciente industria: la producción de estudios sobre el *estrés* (Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo, 1987), señala que la palabra inglesa *stress* (tensión) llegó al habla corriente de este idioma como *distress* (angustia), a través del francés antiguo y del inglés medieval, si bien la primera sílaba se perdió por el uso. El término ha estado presente en el idioma inglés al menos desde el siglo XV, puntualizan Guillén, Guil y Mestre (2000), aunque procede del Latín (Kahn y Byosiere, 1992), evolución ilustrada en la *Figura III* (Levi: 1996). Selye (1975: 29) apunta que el significado de ambas palabras se tornó diferente a pesar de su origen común: "la actividad asociada con la tensión puede ser agradable o desagradable; la angustia es siempre desagradable".

Siguiendo este recorrido, Prieto (1995) estima que el verbo latino *stringere* sustentó la evolución de ambas variantes inglesas, compartiendo los términos castellanos *estrés*, *estricto* y *estrechez*, un origen latino común, *strictus*, participio pasado del citado verbo. En la actualidad, la definición del término se vincula al síndrome general de adaptación, tras su inclusión en el Diccionario de la Real Academia Española (1984). Para este autor a la palabra *agobio* podrían corresponder las connotaciones propias del término *strain*, asociado con *agotamiento*, *angustia*, *extenuación*, *fatiga*, *hastío*, etc.

Por último, el refranero también da cuenta del conocimiento *tradicional* en la materia y atesora contenidos cercanos a la fábula griega que introduce el capítulo. Así, la sabiduría popular enseña a no forzar a las personas hasta la extenuación y destaca la importancia del descanso para lograr buenos resultados (Campos y Barella, 1993).

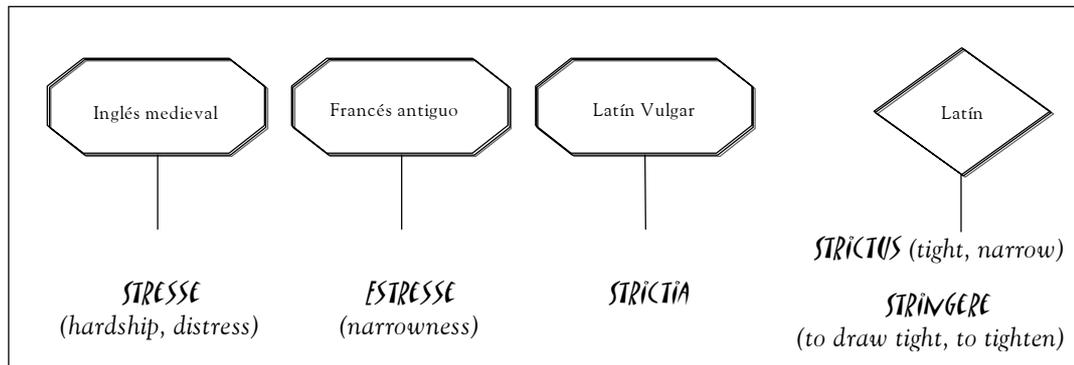


Figura III. Evolución del término estrés según el American Heritage Dictionary of the English Language (Levi, 1996).

Evolución del concepto de estrés

El concepto, como es aplicado en el ámbito de las ciencias biológicas y de la salud, inicia su andadura de la mano de la fisiología y la medicina. Será Hans Selye quien, en el intento de identificar una nueva hormona ovárica, se convierta en *autor* del concepto biológico de estrés al establecer la existencia de un síndrome inespecífico en respuesta a diferentes estímulos. El síndrome fue *presentado en sociedad* en 1936, al publicar sus observaciones en la revista *Nature*, si bien ese primer artículo, *A syndrome produced by diverse noxious agents*, no incluía el término estrés.

Pero trepar al árbol genealógico del estrés supone vislumbrar aportaciones más lejanas en el tiempo y de origen diverso. Aunque a juicio de Selye (1993) en la prehistoria el ser humano debió reconocer un elemento común en el agotamiento que experimentaba en distintas situaciones y acaso descubrió la naturaleza trifásica de esa respuesta al esfuerzo prolongado e intenso, la enunciación del concepto ha recorrido un largo y soterrado camino a través de múltiples senderos disciplinares, entre ellos, la física y la ingeniería parecen haber sido con frecuencia transitados.

De este modo, Lazarus (1993) indica que pocos años atrás la definición del término desde las ciencias sociales evocaba un modelo implícito basado en los principios de ingeniería de Hooke (Hinkle, 1973): la razón entre la presión creada por la carga (fuerza externa) sobre un objeto y el tamaño del área afectada; mientras la tensión hacía referencia a la deformación del objeto. El predominio de esta concepción se sustentó en la predilección de las ciencias sociales por el estudio de lo observable y

cuantificable, y en el valor de la noción de elasticidad como analogía de la resistencia al estrés.

Pero si durante los siglos XVIII y XIX, y en el contexto de la física, el término era definido con exactitud, la aparente precisión resulta un tanto ficticia al acercarnos a las interpretaciones elaboradas desde sus inicios por la psicología. La confusión entre *fuerza externa-resistencia interna* ejemplifica las múltiples controversias que rodean al concepto y nos lleva a la propia adopción del término estrés. Sobre ello cuenta Levi (1996: 2):

"[...] buscaba un nombre idóneo para el fenómeno recientemente descubierto y eligió una analogía procedente de la física. En ella, *estrés* se define como una fuerza o sistema de fuerzas aplicadas que tienden a tensar o deformar un cuerpo. Aquello que ocurre en ese 'cuerpo' [...] se denomina *strain* (tensión). [...] Selye, nacido en el imperio austro-húngaro, educado en Praga y emigrado a Montreal, confundió la terminología inglesa y denominó *estrés* al fenómeno que pretendía describir".

Con dicha elección se favorecieron en parte controversias que alcanzaron no sólo al ámbito de estudio, sino también a su propia obra. En este sentido, Ivancevich y Matteson (1989) señalan que si bien tras su primer artículo Selye adoptó el término estrés para referirse a las fuerzas externas que actúan sobre el organismo o al desgaste y deterioro que en éste ocasiona la vida, y que en su obra *Stress* (1950; 1956) modificó la definición para denotar una condición *interna*, una respuesta a agentes evocadores denominados *estresores*, pese a todo, sus escritos posteriores mantienen cierta inconsistencia. A raíz quizás de la confusión inicial, en ocasiones, el término estrés parece moverse fuera del organismo y se utiliza para describir condiciones externas a las que los cambios fisiológicos son respuestas acumulativas (Kahn y Byosiere, 1992).

Con relación a antecedentes más remotos en el ámbito de la medicina, aunque Hipócrates reconoció la existencia de una *vis medicatrix naturae*, no fue hasta el siglo XIX cuando el fisiólogo C. Bernard (1867) indicó que el *milieu intérieur* de un organismo ha de permanecer constante, a pesar de los cambios en el medio externo. Su legado estimuló trabajos interesados en los cambios adaptativos que mantienen esa constancia y a sus estudios se suman los realizados por Pflüger (1877) y Fredericq (1885). También

desde la arena médica, y ya en la primera década del siglo XX, Osler (1910) consideró al estrés y la tensión como un factor importante en numerosos casos de *angina pectoris*, al explorar la relación entre ésta y un *ritmo de vida frenético*.

En un ámbito más popular, a lo largo de estos años y en décadas posteriores vieron la luz numerosos libros orientados hacia la *autoayuda* e interesados por los efectos estresantes de la *vida moderna* sobre el individuo, entre los que destacan títulos como *American Nervousness: Its Causes and Consequences* (Beard, 1881). El estrés como tema central de algunas publicaciones actuales heredará muchos de los motivos claves de esta preocupación de origen novecentista (Brown, 1999).

De igual modo, durante los últimos años del XIX y los albores del siglo XX, el interés por el estudio del estrés, agobio, y apatía estuvo presente en el ámbito laboral. Si en 1888 Mosso y Maggiora estudiaron en Italia la fatiga física y psíquica y se fundó, un año después, el primer laboratorio experimental de psicología del trabajo, durante la Primera Guerra Mundial, en las fábricas de armamento inglesas se analizaron los nexos entre fatiga, productividad y accidentes laborales, creándose en 1921 el *Instituto Nacional de Psicología Industrial* (Spaltro 1982; Hollway, 1991). En España, el *Institut d'Orientació Professional* y el *Instituto de Reeduación Profesional de Inválidos del Trabajo* permitieron el estudio de la fatiga laboral y compaginaron enfoques preventivos y rehabilitadores (Carpintero, 1994). Por último, los resultados obtenidos por E. Mayo (1933) destacaron también el rol de las emociones en la aparición de la fatiga y su incidencia en la productividad, reflejando una concepción más psicosocial.

Las aportaciones de Cannon (1935; 1939) implicaron la adopción del término *homeostasis* para denominar el proceso fisiológico que mantiene la estabilidad interna del organismo y la concepción del estrés como respuesta relacionada con la supervivencia y la adaptación. En este sentido, desarrolló el concepto de *lucha o huida*: respuesta básica del organismo a toda situación percibida como peligrosa y facilitada por la actividad de las glándulas adrenales y el *arousal* simpático.

A pesar de que tras la Segunda Guerra Mundial, los estudios realizados por psicólogos y psiquiatras, basados en buena medida en las experiencias bélicas, se hacen visibles en la literatura científica (p.e., Grinker y Spiegel, 1945; Janis, 1951), el trabajo

de Selye (1936) marcará la popularización de la investigación sobre estrés al describir la secuencia bioquímica que denominó *Síndrome General de Adaptación*: el daño en los tejidos de animales de laboratorio constituía una respuesta no específica a prácticamente cualquier estímulo nocivo. Con esta formulación define una tríada de efectos fisiológicos que incluye alargamiento y decoloración de las glándulas adrenales, reducción del timo y los nodos de la linfa, y desarrollo de úlceras en el tracto gastrointestinal, y establece un proceso *trifásico* (alarma, resistencia y agotamiento) que describe cómo el estrés afecta al organismo. El proceso, en origen adaptativo, pone en marcha mecanismos necesarios para la supervivencia cuyas consecuencias, en determinadas condiciones, se tornan perjudiciales. Por ello, distingue *eustress*, *la sal de la vida*, y *distress*, relacionado con la instauración de procesos patológicos, las *enfermedades de adaptación*, debidas al carácter acumulativo de los efectos producidos por los estresores a lo largo del tiempo (Selye, 1993).

No obstante, Mason (1975a, 1975b) cuestionó la idea de inespecificidad y ha sugerido que el proceso de estrés se caracteriza por patrones integrados de respuestas psicológicas y biológicas. En cualquier caso, el predominio inicial de estudios focalizados en estímulos físicos dio paso a un interés creciente hacia el estrés desde las ciencias del comportamiento, traducido en el desplazamiento del *centro de gravedad* de la investigación hacia sus generadores psicológicos (Ivancevich y Matteson, 1989). Desde esta tradición las características físicas del estresor pierden protagonismo respecto de la evaluación de amenaza (Fleming, Baum y Singer, 1984). Así se enfatiza la interacción *estresores-valoración/evaluación* y el rol de las características del organismo como principales mecanismos mediadores entre las propiedades del estímulo y las respuestas que invocan (Derogatis y Coons, 1993).

Más allá de la interacción, algunos autores insisten en el carácter transaccional de su postura: no solo el sujeto media el impacto de los estímulos, sus características perceptuales, cognitivas y psicológicas afectan y se convierten en componente significativo del ambiente (Cox y MacKay, 1976; Lazarus, 1976, 1981). La relación activa entre los mecanismos adaptativos individuales y las propiedades de los estímulos devienen centrales en la definición de estrés y se sugiere la mejor comprensión del

proceso como resultado de la interacción o de algún desequilibrio entre el sujeto y su entorno (Cox, 1978). Se describe pues un sistema cibernético, dinámico, donde interaccionan las funciones cognitivas, perceptuales y emocionales del sujeto, y las características del ambiente externo.

En este sentido, Miller (1965) concibió el estrés como un ciclo de *información-feedback*, caracterizado por la detección de la tensión y la traducción de este conocimiento en procesos de ajuste para afrontar la situación. Por su parte, Cummings y Cooper (1979) señalan que la teoría cibernética ofrece un retrato comprensivo de la interacción *persona-ambiente* y defienden su aplicabilidad al estrés laboral, ya que explica cómo los sistemas vivos se conservan en estados estables u *homeostasis* manteniendo en equilibrio diversas variables. Dentro de este marco (Edwards, 1988), el *estrés* puede ser definido como una discrepancia negativa entre un estado percibido y un estado deseado, a condición de que la discrepancia sea considerada importante por el sujeto. El significado otorgado a un encuentro particular es esencial para determinar si la situación es experimentada como estresante e identificada como una amenaza.

Diversas teorías interactivas destacan que las creencias del sujeto sobre el evento juegan un rol central en el proceso de afrontamiento. El modelo de Lazarus es quizás el ejemplo mejor conocido de teoría transaccional que enfatiza la evaluación cognitiva del estresor (p.e., Lazarus 1966; Lazarus y Folkman, 1984; Lazarus, DeLongis, Folkman y Gruen, 1985; Folkman y Lazarus, 1988): persona y ambiente toman parte en una relación dinámica, mutuamente recíproca y bidireccional (Folkman, Lazarus, Gruen y DeLongis, 1986). En este marco cognitivo-fenomenológico:

“el estrés psicológico es una relación particular entre el individuo y el entorno que es evaluado por éste como amenazante o desbordante de sus recursos y que pone en peligro su bienestar” (Lazarus y Folkman, 1986: 43).

La teoría identifica dos procesos, evaluación cognitiva (primaria y secundaria) y afrontamiento, como mediadores de la relación *persona-ambiente* y sus resultados inmediatos y a largo plazo. Frente a una situación estresante la persona valora si el potencial estresor es relevante para su bienestar, y en qué sentido puede afectarle. La

evaluación secundaria le permite evaluar si puede hacer algo para superar la situación, prevenir el daño o aumentar las perspectivas de beneficio. Ambas evaluaciones convergen en la determinación de esa relación como relevante para el bienestar y su categorización como amenaza o desafío (Folkman, Lazarus, Dunkel-Schetter, DeLongis y Gruen, 1986). En este contexto, el afrontamiento se define como los esfuerzos cognitivos y conductuales de la persona para manejar las demandas internas y/o externas evaluadas como excesivas o desbordantes (Lazarus y Folkman, 1986).

Definición de estrés

Hace más de cuarenta años, Janis (1958: 11) realizó una afirmación, cuyo contenido ha sido reiterado con insistencia y aún permanece vigente:

"Aunque el término 'estrés psicológico' es con frecuencia utilizado por psicólogos y psiquiatras, no hay hasta el momento un acuerdo general sobre la definición".

El transcurso de estas décadas no ha esclarecido el panorama, pero tampoco parece haber repercutido negativamente. Como afirma Levi (1996: 3) "desde 1936 se han realizado muchos intentos de abandonar el concepto de estrés. Aún está vivo y florece por todo el mundo". Así, con frecuencia la introducción de publicaciones sobre estrés laboral se limita a comentar la escasa claridad del concepto y la diversidad de sus definiciones. De hecho, parece que lo más notable en torno al término es que haya subsistido y evolucionado hacia una amplia aplicabilidad, a pesar de casi no existir acuerdo sobre su significado (Ivancevich y Matteson, 1989), y mientras su popularidad ha ido en aumento, algunos autores defienden posturas escépticas respecto a la posibilidad de delimitar su significado. En este marco equívoco, Holt (1993) prefiere no definir el estrés más que como indicador *del lado oscuro del trabajo*.

No obstante, Fleming y cols. (1984) concluyen que hay formas de integrar la investigación previa y razones para defender el concepto de estrés, ya que se trata de un marco conceptual valioso que permite explicar una amplia variedad de eventos.

Estaríamos pues ante un constructo de amplio rango que desempeña diversas funciones para los investigadores de diferentes disciplinas, lo cual no facilita encontrar un camino único hacia su clarificación y explicación, pero hace posible analizar las principales áreas de desacuerdo (Kasl, 1996): definición, propiedades y utilidad del concepto.

La primera de estas áreas de controversia se estructura en torno a la variedad de formas en que el término es utilizado. La clasificación ofrecida por Kasl (1996) concreta cinco tipos de definiciones, básicamente coincidentes con las señaladas por Cox y McKay (1981), aunque precisa en mayor medida la tipología presentada:

- a) Condición externa, susceptible de definición y medida objetivas, que produce efectos transitorios o permanentes, sobre un individuo al dar lugar a una respuesta de tensión. Estas definiciones hacen referencia a cierta característica, evento o situación en el ambiente, en ellas aparece con frecuencia el término estresor y enfatizan su carácter de estímulo, variable independiente o factor de riesgo.
- b) Respuestas fisiológicas o psicológicas del sujeto ante determinados estresores potenciales del ambiente. En esta categoría se ubican desde las propuestas de Selye (1956) hasta modelos más recientes como el desarrollado por Ivancevich y Matteson (1989), que dan cabida tanto a consecuencias inmediatas como a más largo plazo.
- c) Percepción o evaluación subjetiva de una condición ambiental objetiva. Las definiciones que proclaman la subjetividad del estrés reflejan una tradición psicológica que asume que el significado de un estresor objetivo variará entre distintas personas y que esa diversidad determina su impacto.
- d) El estrés se caracteriza por la existencia de procesos perceptuales y cognitivos que producen consecuencias físicas o psicológicas (Lazarus, 1966). Estas definiciones consideran al estrés como un proceso en el que se incluyen componentes importantes de evaluación, afrontamiento, reevaluación, y que no puede ser reducido a una formulación simplista estímulo-respuesta o causa-efecto.
- e) Término relacional que enlaza características personales y ambientales y viene determinado por desajustes, reales o percibidos, entre las demandas de la situación y las capacidades del sujeto para enfrentarlas (Sells, 1970; McGrath, 1970). En esta línea, Edwards (1988) ha destacado el rol de la importancia de esa discrepancia para la persona y Harrison (1978) apuntó que el desajuste entre demandas y capacidades incluye implícitamente la discrepancia entre percepciones y deseos.

Con el fin de comprender los orígenes de esta diversidad de perspectivas, Cohen y Kessler (1995) apuntan la existencia de, al menos, tres modelos que enmarcan el segundo ámbito de debate: la formulación de las propiedades definitorias del concepto.

- *Modelo epidemiológico.*

Establece una definición basada en el estímulo y se operativizan las propiedades definitorias de los estresores mediante la enumeración de condiciones ambientales específicas consideradas estresantes, siendo su objetivo la identificación de las variables ambientales que incrementan el riesgo de resultados negativos para la salud.

- *Modelo biológico.*

Postula la existencia de un patrón de respuesta biológico y selecciona algunos aspectos específicos del mismo como características críticas para denotar la presencia o ausencia de estrés, orientándose hacia reacciones patofisiológicas (principalmente las derivadas de la activación del sistema *simpático-adrenal* y el eje *hipotalámico-pituitario-adrenocortical*) como posibles antecedentes o factores de riesgo para la salud.

- *Modelo psicológico.*

Mantiene una definición transaccional y los atributos definitorios del estrés se equiparan a la identificación de las características únicas de esta transacción. Los procesos de evaluación y la capacidad de respuesta son cruciales en la comprensión de los procesos mediadores entre exposición y salud. Una definición muy influyente en este ámbito ha sido la formulada por McGrath (1976: 1352), quien considera que:

"... hay un potencial para el estrés cuando se percibe que una situación ambiental plantea una demanda que amenaza exceder las capacidades y recursos de la persona para satisfacerla, bajo condiciones en las que espera una diferencia substancial entre los beneficios y costes de satisfacer la demanda *versus* no lograrlo".

No obstante, todos estos modelos presentan dificultades y carencias, que incluyen desde la falta de precisión y uso de términos (demanda, p.e.) tan necesitados de definición como el de estrés, hasta la dificultad que conlleva la determinación de ciertos patrones biológicos como factores de riesgo.

Para finalizar con esta trilogía de cuestiones polémicas, el tercer ámbito de controversia pone en cuestión la utilidad del concepto. En este punto el abanico de opciones se despliega desde una consideración negativa, que lo caracteriza a modo de

obstáculo para la comunicación, hasta su emplazamiento como concepto central que ilumina la relación entre variables psicosociales y salud física. Según Kasl (1996) cuando un dominio de conocimiento madura se espera que el concepto ayude a matizar la teoría y permita una clara diferenciación de otros conceptos, así como el desarrollo de medidas precisas. Sin embargo, no parece que en este sentido el concepto de estrés haya continuado siendo de utilidad. Junto a estas observaciones, se apuntan otras dificultades: la inhabilidad para deshacer cierta circularidad a la hora de definirlo y los problemas que plantean las definiciones operacionales con las consiguientes dificultades de medida. A pesar de ello, en su opinión, el concepto aún juega un papel significativo al estimular la formulación de modelos que incluyen dinámicas mediadoras e influencias moderadoras desde una condición de exposición al resultado de *salud-enfermedad*.

Para Derogatis y Coons (1993) quizás el constructo, tan adornado con exceso de significados, no pueda servir a un propósito científico útil respecto de la patogénesis de la enfermedad o psicopatología, aunque también es posible que se convierta en un constructo transicional, puente para el progreso científico de un nivel de conocimiento al siguiente. Desde otra opción se apunta a un cambio de paradigma (Derogatis y Coons, 1993: 219):

"El progreso reciente [...] de la neuroquímica, neurobiología, y las neurociencias en general podría conducir a un nuevo paradigma que redefina la jerarquía de los problemas científicos en este campo, [...] capacitará a la investigación para progresar en términos de constructos más precisos y entidades más tangibles y cuantificables. Los nuevos paradigmas pueden emerger de la investigación contemporánea en psiconeuroinmunología [...], afectividad [...], neuroendocrinología [...] u otras áreas que consideran las relaciones complejas entre las ciencias del desarrollo, psicosociales y biológicas".

Por último, y desde una perspectiva de naturaleza discursiva, Brown (1999), esboza también una panorámica de las *imágenes* que desde la literatura científica se han establecido acerca de este fenómeno. En un análisis cualitativo de textos que incluyen prescripciones para hacer frente al estrés y sus efectos, el autor desbroza narrativas reiteradas con insistencia y apunta su función de marco general que justifica las pautas de actuación recomendadas para afrontar el problema. Como resultado del análisis del

tipo de trabajo retórico que subyace en los textos, Brown (1999: 26) se sorprende por "la consistencia con la que un número de narrativas comunes se repiten y la total variedad de los tipos de temas y lugares comunes retóricos que cada texto teje en torno a estas narrativas." Tomadas de forma conjunta, estas narrativas componen las principales formas en las que el *problema* del estrés es construido. Así pues el fenómeno es caracterizado del siguiente modo:

- a) *La enfermedad del siglo XX*: Factor básico en la relación *salud-enfermedad*, el estrés se presenta como una realidad generalizada, a modo de *epidemia*, hecho único y sin precedentes del que no es posible escapar en la sociedad contemporánea.
- b) *Un síndrome primitivo de respuesta*: Las respuestas biológicas y conductuales al estrés resultan inherentes a la condición humana. La tendencia ancestral de *lucha-huida* se mantiene a pesar de la variación de las amenazas que la provocan, lo cual confiere una dimensión evolutiva al problema del estrés.
- c) Asimismo, los textos constatan la diferencia cualitativa entre el estrés moderno y el *primitivo-natural*. Los avances tecnológicos se acompañan de nuevas tensiones producto del desequilibrio entre el estilo de vida y las capacidades humanas. Este compromiso con el *progreso*, con el *ritmo rápido de la vida moderna* nos aboca a un mundo *estresante*, error que es históricamente irreversible.
- d) Pero entre estas imágenes también hay un lugar para *la subjetividad*, un espacio desde el que se abre la opción del cambio personal. Las diferencias en actitudes o creencias, en cómo vemos nuestro entorno, pueden conducirnos bien a la frustración y ansiedad, bien al desafío y estímulo.
- e) La última imagen remite a la *necesidad de combinar trabajo y hogar*, y subsume la cuestión femenina y del cuidado de los hijos al *estrés social* genérico. El cambio de roles, la presión en las parejas de *doble carrera*, etc., se añaden como factores que promueven la experiencia de estrés.

Junto a ellas es posible identificar varios esquemas teóricos, integrados por metáforas y lugares comunes retóricos que permiten pensar al lector sobre la relación con su cuerpo y con el estrés en formas orientadas hacia un tipo particular de actividad práctica: *calor, guerra o ingeniería-computación* se incluyen entre las más populares.

La investigación en estrés laboral: paradigmas y modelos teóricos

Junto al trabajo pionero de Selye (1936) suele identificarse como ingrediente esencial para la constitución subdisciplinar del ámbito del estrés el desarrollo de la medicina psicosomática. Asimismo Holt (1993) indica que a estas semillas se unen acontecimientos que posibilitaron la emergencia del estrés laboral como campo de estudio diferenciado y concepto de relativa novedad: el impulso legislativo y la creación de instituciones ayudaron a cristalizar este marco de estudio. En este desarrollo es posible demarcar varias fases: desde el esfuerzo inicial por hallar relaciones simples *causa-efecto* entre *estrés-enfermedad* o muerte, aunque con trabajos metodológicamente ingenuos en los que la comprensión de procesos mediadores era escasa o inexistente, hasta la aplicación de diseños prospectivos y longitudinales que consideran los efectos interactivos y mediadores y una mayor conciencia de la complejidad del fenómeno que da lugar a investigación multidisciplinar y modelos explicativos de influencia sistémica.

No obstante, Kahn y Byosiére (1992) señalan que las aportaciones de los psicólogos organizacionales no han resuelto las diferencias conceptuales que cercan el ámbito del estrés, si bien ello no supone un obstáculo esencial para el progreso teórico. Al inicio de los años noventa, la investigación sobre estrés laboral es considerada por estos autores un área en rápida expansión definida por la intersección de la investigación organizacional interesada en los efectos de las demandas laborales sobre el bienestar, y aquella concernida por la fuente o el contexto en el cual los estresores surgen y se dan las respuestas. Esta caracterización muestra una arena marcada por desacuerdos más relacionados con la terminología y las prioridades de investigación que con cuestiones básicas. De hecho, destacan cierto consenso respecto de las principales variables para comprender el estrés y sus efectos en contextos organizacionales.

Marcos generales en la investigación sobre estrés laboral

Si el abordaje de la definición de estrés reflejaba diversidad en la investigación básica, ésta tampoco es ajena al ámbito laboral. De hecho, pueden identificarse diversos paradigmas en la búsqueda de un esquema teórico que ayude a entender el estrés en

este contexto. Un modelo heurístico que distingue cuatro opciones paradigmáticas, cuyos ejes se establecen con base en el carácter de *objetividad-subjetividad* y de *cambio social-autorregulación* defendido, ha sido propuesto por Burrell y Morgan (1979).

Así pues el *Paradigma Funcional*, enfoque predominante que prioriza el cambio individual, defiende la perdurabilidad del sistema de valores dominante y considera al estrés resultado de la desgracia personal o la patología, la inadecuada adaptación de subculturas específicas o comunidades, o de disfunciones estructurales menores. Por ello, se propone como solución el consejo y tratamiento individualizado, la promoción del sistema de valores dominante y el ajuste continuo a las estructuras existentes. En este sentido, el modelo elaborado por Cooper (1986) explica el estrés laboral como una carencia de recursos del sujeto evidenciada a través de rasgos de personalidad y pautas de conducta, y en la incapacidad para afrontar las demandas de flexibilidad y cambio que plantean las organizaciones actuales.

En este marco de *autorregulación*, pero con una visión más *subjetiva*, el *Paradigma Interpretativo* defiende que la sociedad se mantiene a través de significados compartidos e interpretaciones subjetivas, y precisamente en los significados que damos a nuestros comportamientos y a los de otros tiene su origen el estrés. La solución propuesta pasa por una terapia que permita redefinir estos significados e interpretaciones (p.e., Firth-Cozens, 1992).

Desde el *Estructuralismo radical*, en cambio, la sociedad se perfila como un conjunto de conflictos originados por las estructuras económicas y el estrés, resultado de las demandas de la economía capitalista, puede ser eliminado mediante la reestructuración de esa base económica. En esta línea se enmarcan los trabajos del *Scandinavian Work Reform Research-Work Research Institute* sobre Democracia Industrial (Johnson y Johansson, 1991), cuyas conclusiones favorecieron la creación de instituciones centradas en el estudio del estrés laboral y se reflejaron en la legislación de algunos países nórdicos (p.e., la *Swedish Work Environment Act*, 1991).

Finalmente, el *Paradigma Humanista Radical* ubica el origen del estrés en las estructuras sociales y organizacionales propuestas por instituciones estatales, grandes multinacionales y profesionales, dominadores de la producción del conocimiento, que

producen alienación, individualismo y ruptura de las comunidades. La ayuda mutua y un liderazgo consciente serán base de cambios económicos y estructurales. Asimismo, el cambio debe considerarse en términos del significado que damos a las interacciones tangibles y no tangibles y a los elementos que dan vida a las organizaciones. Por tanto, la *gestión de significados* a través de comportamientos específicos de la alta dirección puede crear nuevos símbolos y propiciar el cambio organizativo (Munné, 1991).

En cuanto a los modelos de estudio del estrés laboral, Bliese y Halverson (1996) señalan que si bien resulta evidente el predominio de una perspectiva originada en la psicología, no ha de relegarse una segunda aproximación, originada en la epidemiología y centrada en la comprensión de consistencias en la percepción de y respuesta a ambientes de trabajo similares por parte de grupos de individuos, cuyas propuestas se fundan en la asunción ontológica de realismo: los ambientes varían objetivamente en su grado de estrés. Aunque las perspectivas nomotéticas no suelen ser aplicadas al análisis del estrés laboral y bienestar, se propugna un abordaje complementario del fenómeno. Esta utilidad de la perspectiva nomotética no se ciñe de modo exclusivo a la comprensión del estrés laboral sino que alcanza también al diseño de intervenciones para prevenir o paliar sus efectos.

Modelos de estrés laboral

El desarrollo de modelos teóricos en el ámbito del estrés laboral muestra un prolífico panorama, las propuestas reflejan la mezcolanza de disciplinas típica de este campo. En una revisión no resulta fácil seleccionar los modelos que han de ser incluidos. Claudicando por adelantado ante la ingente tarea de tejer una exhaustiva red teórica, los modelos expuestos pretenden constituir una *muestra representativa* de la producción sobre *estrés laboral*. Así pues, nos centraremos en propuestas directamente elaboradas en el ámbito organizacional o de gran influencia en el mismo.

- *El modelo de ambiente social.*

Fruto de los estudios llevados a cabo por el *Institute for Social Research* de la Universidad de Michigan, y puesto de obligada escala en esta singladura, se centra en

las relaciones existentes entre estrés y salud física y mental. En 1962, French y Kahn publicaron el prototipo de esta serie de modelos como esquema general para guiar un programa de investigación. El modelo continua cumpliendo dicha función, a pesar de ser muy general y requerir especificación para cada línea de estudio (p.e., Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek y Rosenthal, 1964; French, Caplan y Harrison, 1982). Su formato originario mostraba una secuencia causal constituida por cuatro estados y tres procesos: el primero se relaciona con los efectos que ejerce el ambiente objetivo en el ambiente psicológico (percibido por el individuo). Las consecuencias del *estrés* a corto y largo plazo son diferenciadas, etiquetando las primeras como respuestas (afectivas, conductuales y fisiológicas) y las últimas como criterios de salud, mental y física, y enfermedad. El segundo proceso relaciona los hechos del ambiente psicológico y las respuestas inmediatas, mientras el último vincula el efecto de tales respuestas, referentes al puesto, con los criterios de *salud-enfermedad*. Finalmente, el modelo enfatiza la capacidad mediadora de las características individuales y las propiedades contextuales (especialmente interpersonales) de la situación laboral.

A pesar de que Ivancevich y Matteson (1989) destacan su pertinencia en el ámbito laboral y su intento de integrar los enfoques médico y conductual, como aspectos negativos apuntan la poca atención prestada a variables extraorganizacionales y su escasa claridad respecto al desempeño. La restricción de los resultados a la salud y la enfermedad, dejando al margen el desempeño de rol, el desempeño y viabilidad de la organización en sí misma, etc., es también señalado por Kahn y Byosiere (1992) quienes aluden además a su carácter abstracto y al descuido de los procesos cognitivos.

- *El paradigma de McGrath (1970) o modelo de proceso.*

Este modelo se ocupa fundamentalmente del desempeño de tareas en un contexto organizacional. La situación de estrés es considerada un ciclo de cuatro etapas conectadas por cuatro procesos, un *circuito cerrado* desde la situación externa a la conducta observable del sujeto, la cual a su vez afecta la situación. Mediante el proceso de evaluación, la persona aprecia una situación de forma exacta o inexacta. A continuación, el proceso de toma de decisiones conecta la situación percibida, las

opciones plausibles y la elección de una respuesta, o conjunto de respuestas, para afrontar la situación. Por su parte, el proceso de desempeño resulta en un conjunto de conductas que pueden evaluarse cualitativa y cuantitativamente. Finalmente, se establece un cuarto proceso entre la conducta y la situación. El grado en que una respuesta produce una conducta deseada dependerá de la habilidad personal para llevar tal respuesta a la práctica y del grado en que la conducta genere cambios deseados en la situación, lo que a su vez va a depender del nivel de desempeño. El modelo también incluye de modo explícito el proceso de *feedback*, que conecta la respuesta conductual a la situación evocadora.

- *Modelo de Lazarus (1966; Lazarus y Folkman, 1984).*

Este esquema teórico ha sido también aplicado en el ámbito organizacional, si bien se señala la necesidad de incluir conceptos específicos bajo los amplios descriptores ambientales del modelo. La idea de transacciones contextualizadas como unidad de estudio conecta las aportaciones de Lewin (1943) con este ámbito de investigación a través de la aproximación al estrés laboral del grupo de Michigan (Barone, 1995).

Para Lazarus (1993) el estrés es parte de un conjunto conceptual más amplio: el concepto de *emoción* se muestra capaz de integrar cognición, motivación y relaciones sociales en configuraciones organizadas de respuestas adaptativas. En su opinión, la información derivada de la expansión del concepto es más reveladora de la condición humana y sus implicaciones clínicas que el conocimiento aportado por el concepto de estrés, aunque éste siga siendo útil. En cuanto al estrés laboral, Lazarus (1995) defiende que el estrés y sus efectos nocivos son en buena medida una cuestión individual.

Sin embargo, autores como Brief y George (1995), además del estudio de los patrones de reacciones individuales al estrés, proponen otros elementos en la agenda de estudio y destacan la necesidad de tomar en cuenta el contexto único del entorno laboral. El desafío es, por tanto, desarrollar una teoría que permita identificar las condiciones del trabajo que afectarán probablemente de modo adverso el bienestar psicológico de la mayoría de las personas expuestas a ellas. En esta línea, Harris (1995)

igualmente señala que el campo del estrés laboral se beneficiará de una aplicación cuidadosa y atenta de la perspectiva transaccional.

Algunos de los modelos que podrían ser destacados por su aproximación transaccional al fenómeno son el propuesto por Harrison (1978) y el elaborado por Cox (1978). Asimismo, la teoría de Lazarus ha sido adaptada por autores como Schuler (1981) interesados en el estrés laboral, mientras una consideración dinámica y transaccional es aportada por Frese y Zapf (1988), quienes identifican patrones temporales en la influencia de los estresores sobre resultados y consecuencias del estrés.

- *Modelo de Marshall y Cooper (1979).*

Enfatiza la relevancia de los estresores generados en el trabajo y los caracteriza en seis categorías: intrínsecos al trabajo, relaciones con superiores, compañeros y subordinados, estructura organizacional y clima, rol en la organización, desarrollo de la carrera y fuentes extraorganizacionales del estrés. Este fenómeno aparece como un constructo hipotético inferido desde sus manifestaciones físicas, conductuales, mentales y organizacionales. Además, considera una serie de estresores relacionados con la persona que parecen jugar un rol mediador de la influencia de los estresores ambientales (inestabilidad emocional, orientación de logro, patrón tipo A, etc.). El modelo, explícito respecto a estresores y a resultados, los cuales han de ser evaluados en un nivel individual (salud física y mental) y organizacional (productividad, ausencia, rotación), no especifica los efectos moderadores de la personalidad o de factores contextuales como el apoyo social. Muchos de los estresores y secuencias de *estrés* defendidas en el modelo han sido incluidas en las investigaciones desarrolladas desde el *Karolinska Institute* e interesantes propuestas de carácter biospsicosocial surgidas de su seno han sido elaboradas por Levi (1981) y Frankenhaeuser, Lundberg, Fredrikson, Melin, Tuomisto, Myrster, Hedman, Bergman-Losman y Wallin (1989).

- *Modelo de demandas, restricciones y apoyo* (Karasek, 1979; 1992) o *de tensión en el trabajo*.

Este modelo ha enfatizado la importancia de las demandas del puesto y la capacidad de tomar decisiones en el mismo, al tiempo que plantea como variable dependiente la satisfacción vivenciada por el individuo en su ámbito laboral: su disminución supone la presencia de condiciones estresantes. El problema surge al combinar demandas excesivas con bajas competencias en las decisiones, ello implica una situación que parece asociada a la aparición de enfermedades coronarias. Las combinaciones entre ambas variables permiten entender las diferencias individuales en las consecuencias físicas y psicológicas del estrés; el desencadenante de estas experiencias de estrés sería la falta de ajuste entre demandas, restricciones del puesto y apoyo social.

Propuestas integradoras en el ámbito del estrés laboral

Como aproximaciones de carácter integrador serán incluidos a continuación diversos modelos que tratan de abarcar el proceso de estrés en el ámbito organizacional y son elaboradas por sus autores de forma habitual tras analizar modelos previos. Estas formulaciones aspiran a reflejar las variables intervinientes en el proceso y a superar las carencias de anteriores esquemas.

La primera de las propuestas que comentaremos, el *modelo orientado a la dirección* (Figura IV) elaborado por Ivancevich y Matteson (1980; 1989) trata de integrar los enfoques médico y conductual y se orienta hacia la predicción y comprensión de la relación *estrés-trabajo*. Las seis categorías incluidas abordan el proceso desde los estresores intra y extraorganizacionales a las enfermedades de adaptación y dentro de cada una de ellas se identifican variables específicas. Junto a los antecedentes del *estrés* y la apreciación de la situación, el modelo establece la distinción *efectos-consecuencias*. Los primeros constituyen respuestas fisiológicas, psicológicas y comportamentales a la acción de los estresores (resultados, a corto plazo, especialmente a nivel individual), mientras las consecuencias son respuestas a más largo plazo, entre las que destacan aquellas que tienen lugar a nivel organizacional. Finalmente, se incorporan como

variables moduladoras las características individuales y las estrategias de afrontamiento. No obstante, una omisión significativa del modelo es el rol de los factores situacionales (p.e., apoyo social) como moderadores potenciales, las relaciones interpersonales son incluidas entre los antecedentes.

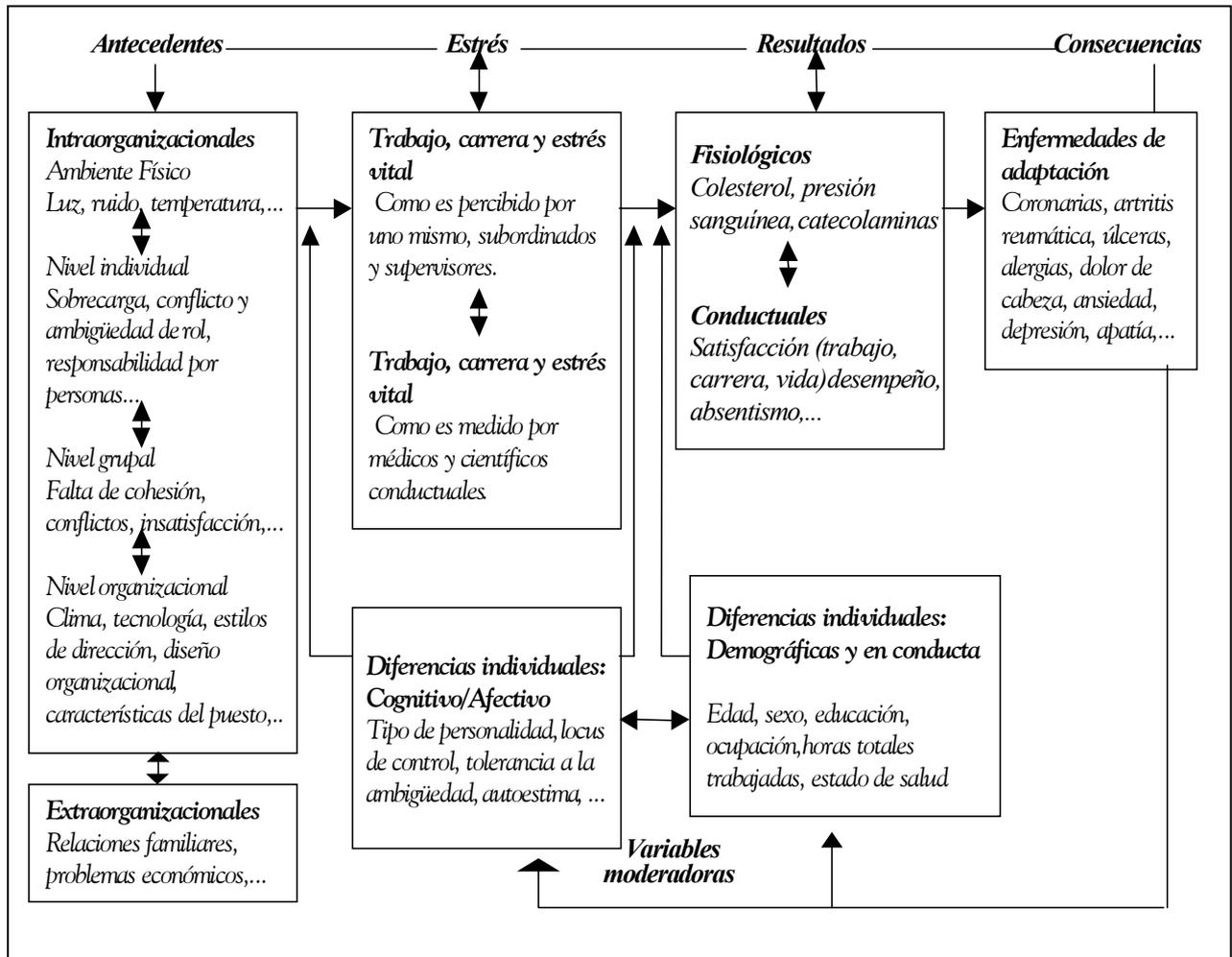


Figura IV. Modelo de estrés orientado a la dirección (Tomado de Ivancevich y Matteson, 1989: 58).

En su revisión Kahn y Byosiere (1992) desarrollan también una propuesta integradora para el estudio del estrés laboral, que incluye el esquema de la familia de los modelos de ambiente social junto a elementos de otros modelos apoyados por la investigación empírica (Figura V). Cinco elementos se integran en una secuencia causal que conduce desde las características organizacionales a estresores específicos, desde éstos a los procesos perceptuales y cognitivos, y posteriormente a las respuestas

inmediatas generadas por esa evaluación, las cuales a su vez nos llevan hasta las consecuencias a largo plazo para el individuo y la organización. Las características de la persona y de la situación se emplazan como potenciales mediadores y, además, se reconoce la posibilidad de que los estresores tengan efectos sin implicar los habituales procesos de percepción y cognición, lo cual supone asumir que todas las experiencias dañinas no son percibidas como tales en el momento de la exposición.

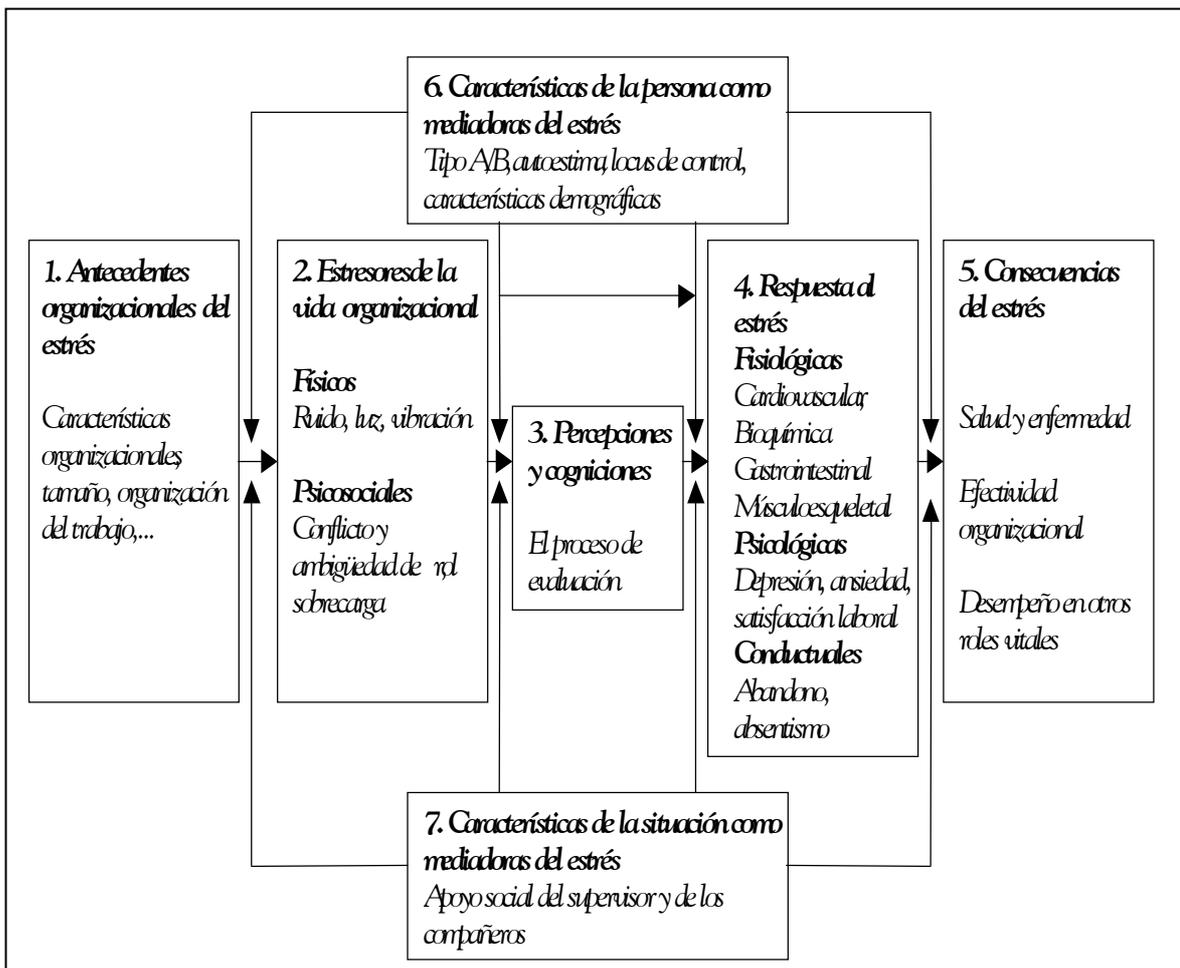


Figura V. Marco teórico para el estudio del estrés en las organizaciones. (Tomado de Kahn y Byosiere, 1992: 592).

Por último, comentaremos la propuesta elaborada por Peiró (1993). Dicho modelo recupera la idea de desajuste como causa inicial del estrés. De modo similar a las aportaciones previas, destaca el hecho de que las variables ambientales representan

el desajuste existente entre demandas y recursos disponibles, entre los que sobresale la capacidad de decisión y control sobre el puesto y el apoyo social.

Por otra parte, la experiencia subjetiva, procesos de apreciación referidos tanto a las demandas situacionales como a los recursos disponibles, se centra en el desajuste entre ambos como punto central del estrés. La relación entre estos procesos y el afrontamiento, y los bucles entre este fenómeno y la apreciación en función de la eficacia del primero son aspectos clave del segundo bloque. En cuanto a las estrategias de afrontamiento, diversas vías tratan de modificar alguno de los componentes del modelo (situación, deseos, importancia del desajuste, etc.) y se incluyen también procesos de evaluación de su eficacia y factores que intervienen en la elección de nuevas alternativas. Además, se adopta la distinción entre efectos y consecuencias, sin obviar las posibles consecuencias en el nivel organizacional de las experiencias de *estrés*. Las características individuales y diversas variables ambientales entre las que destaca el apoyo social son incluidas como variables moderadoras.

Tras esta revisión, la conclusión al abordar la definición y propuestas de modelos teóricos podría acercarse a la establecida por Kahn y Byosiére (1992: 593):

"Ningún modelo de los que hemos revisado, ni el que hemos propuesto, incluye todos los conceptos y relaciones que pueden interesar a los psicólogos organizacionales como conjunto, o incluso al grupo de psicólogos que desea comprender los orígenes, naturaleza y consecuencias de los estresores generados en la vida organizacional. [...] A pesar de estas diferencias, los puntos de convergencia entre los diversos modelos son notables".

Así pues, aunque las diferencias no resultan triviales en cuanto a terminología, consideración de los estímulos estresantes, longitud del esquema, etc., los modelos convergen al reflejar una concepción del *estrés* como proceso que incluye una secuencia básica: a) estímulo que nos daña o pone a prueba, b) conjunto de respuestas desencadenadas por él, y c) una más o menos compleja selección de consecuencias que implican el bienestar del individuo. Existe también acuerdo parcial sobre cómo es moderada la secuencia por factores contextuales y características individuales.

Factores que propician el estrés en las organizaciones: los estresores laborales

La investigación sobre estrés laboral, así lo prescriben los modelos teóricos, ha dirigido parte de sus esfuerzos a identificar y medir condiciones o eventos, denominados habitualmente estresores, que evocan respuestas de estrés. Lejos de su asimilación a condiciones físicas y externas, los estresores han de ser estimados en términos ambientales, sociales y psicológicos, y analizados en un contexto dinámico (Fleming, Baum y Singer, 1984). Si un rasgo parece marcar su definición, éste es el carácter de potencialidad. El amplio rango de diferencias individuales posibilita que cualquier estímulo pueda en principio provocar una respuesta de estrés en un sujeto, virtualmente todo suceso, situación o persona puede convertirse en estresor (Ivancevich y Matteson, 1989) y ello convierte a su vez en *hercúlea* la tarea de fijar un listado de eventos caracterizados como tal.

Sin embargo, estos *catálogos* suelen incluir las condiciones que tienen mayor probabilidad de actuar como estresores, sin olvidar que tanto factores contextuales como la vulnerabilidad individual ayudan a determinar el grado en que un estresor provoca una respuesta al estrés. Así, los investigadores se interesan por el subconjunto de estímulos que produce tal respuesta en la mayoría de las personas, opción que evita determinaciones *post facto* sobre su carácter estresante. Cuando ese estresor no genera la respuesta esperada, el interés se orienta hacia el análisis de los factores que favorecen la *resistencia* individual (Kahn y Byosiere, 1992). Por tanto, el estudio del estrés laboral deviene el análisis de aquellos aspectos de la actividad laboral que tienen o amenazan con tener efectos negativos sobre las personas que la llevan a cabo (Holt, 1993).

Pero, en el ámbito organizacional no toda demanda puede ser considerada un estresor y en consecuencia algo a evitar. De hecho, el desarrollo de actividades nuevas y complejas suele constituir un reto para muchas personas y, en esta línea, Selye (1982) afirma que el ser humano está por naturaleza dirigido al trabajo, al intento de completar tareas con éxito. La distinción *eustrés* (*estrés de realización*)-*distrés* indica justamente que no se ha de evitar el estrés de vivir, sino maximizar el componente de eustrés, es decir, alcanzar la tensión evitando la angustia.

Las características de los estresores y de las condiciones en que generan un mayor o menor nivel de estrés son asimismo objeto de interés científico. De esta manera, aunque de modo habitual el estrés sea asociado con la presencia excesiva de alguna característica o condición, numerosas variables se convierten en estresores al presentarse por debajo de cierto nivel. En esta línea, Levi (1972) sugirió que privación y exceso de estímulos son igual y simétricamente estresantes. Sin embargo, en ocasiones, las relaciones encontradas no han sido ni uniformes ni simétricas, y para diversas variables el exceso provoca mayor estrés (French y cols., 1982). Una delimitación de las características del estresor relevantes para la salud ofrecida por Salvador y González-Bono (1995) incluye la duración de la exposición, intensidad y novedad de la estimulación, así como la predictibilidad, el grado de control sobre el estímulo, y la complejidad de y esfuerzo exigido por las demandas situacionales.

Si las definiciones y modelos de *estrés* son numerosos, también proliferan las propuestas de clasificación de condiciones habitualmente consideradas estresores desde la investigación y modelos de estrés laboral (p.e., Burke, 1988; Cooper y Marshall, 1978; Cooper, 1993; Peiró, 1993). Algunas tipologías han propugnado distinciones de naturaleza dual, así Everly (1989) diferencia estresores *biogénicos* y *psicosociales*, mientras Dolan y Arsenault (1984) describen estresores de origen *extrínseco* e *intrínseco* al trabajo.

A pesar de ello, abundan las propuestas que desglosan en mayor medida estos factores estresantes. La clasificación sugerida por McGrath (1976) dibuja un amplio abanico de categorías y señala seis tipos de estrés o fuentes de situaciones estresantes, las cuales reflejan su concepción sistémica de la conducta en las organizaciones: estrés basado en la tarea, basado en el rol, intrínseco al entorno de conducta, proveniente del entorno físico, del ambiente social y estrés propio del sistema individual, el que la persona focal *trae consigo* a la situación. Para este autor es probable que los efectos del estrés difieran dependiendo de la fuente que lo origina y también que las conductas efectivas de afrontamiento, especialmente el diseño de procedimientos organizacionales de prevención, varíen en función de los estresores.

Por su parte, Frew (1977) ha identificado ocho fuentes de estrés, algunas de ellas *novedosas* como el contrato psicológico -expectativas del individuo sobre su trabajo, la continua necesidad de ajuste individual y también de la organización a los cambios, y la ideología de ésta. Una década después, en su análisis de los aspectos del ambiente laboral con incidencia sobre la salud mental, Warr (1987) destacó nueve categorías cuya ausencia o inadecuación las convierte en estresores: oportunidad de control, para utilizar habilidades, objetivos de trabajo externamente generados, variedad, claridad ambiental, disponibilidad económica, seguridad física, contactos interpersonales y posición social valorada.

A continuación se presentan alguna de las principales variables independientes estudiadas por los investigadores en este ámbito (Holt, 1993):

- *Objetivamente definidas*

Propiedades físicas del ambiente laboral (p.e., riesgos físicos, peligros crónicos; polución; niveles extremos de calor, frío, humedad, etc.; ruido; mal diseño ergonómico).

Variables temporales (p.e., cambio en zona horaria o extensión jornada laboral; turnos de trabajo; fechas límite; presiones de tiempo).

Propiedades organizacionales y sociales del trabajo y su ambiente (p.e., ritmo de la máquina; irracionalidad organizacional o administrativa, papeleo; sobrecarga; responsabilidad; monotonía; participación; recompensas intrínsecas y extrínsecas; pago por pieza vs. hora; pobres relaciones trabajador-dirección).

Cambios en el trabajo (p.e., pérdida de trabajo, desempleo; infra/sobrepromoción; cambios cualitativos; transferencia de lugar de trabajo; cambio de turnos).

- *Subjetivamente definidas*

Relacionadas con el rol (p.e., ambigüedad vs. claridad; conflicto de rol; grado de control sobre procesos de trabajo; responsabilidad por gente; por cosas; participación; feedback y problemas de comunicación).

Varios (p.e., complejidad, carga cualitativa; sobre/subcarga cuantitativa; apoyo inadecuado, o desempeño, de los supervisores; relación con, o aislamiento de, compañeros; conflicto con, o inadecuado desempeño de, los subordinados; conflicto con, o presiones de, clientes y/o comunidad; inseguridad laboral; monotonía; infrautilización de habilidades).

Ajuste persona-ambiente (de trabajo)(p.e., ambigüedad de rol; responsabilidad por gente; por cosas; carga cuantitativa; complejidad, carga cualitativa; grado de control sobre procesos de trabajo; participación; oportunidades de progreso).

Estrés fuera del trabajo (p.e., eventos vitales estresantes; demandas del marido o hijos sobre mujeres trabajadoras, etc.).

La última de las clasificaciones que comentaremos es la sugerida por Kahn y Byosiere (1992) compuesta por tres niveles, entre los cuales destaca la categoría inicial referida a las *propiedades organizacionales y extraorganizacionales antecedentes* de los estresores. Al incluir estas variables se defiende la ampliación de la secuencia de los modelos. Los estresores, generalmente considerados primer término de la ecuación del *estrés*, han de ser también emplazados como variables dependientes, lo cual implica investigar qué propiedades del ambiente organizacional, tecnología, estructura o política generan estresores específicos. Entre estos antecedentes se ubican condiciones sociales y económicas de carácter general, características de las organizaciones, sistemas y subsistemas (tamaño, formalización, etc.), el conjunto y características de rol, eventos vitales estresantes (p.e., la pérdida de trabajo) y la ocupación.

Dado el objeto de nuestro trabajo empírico, esta última variable adquiere especial relevancia. Las investigaciones basadas en la incidencia diferencial de indicadores de tensión (enfermedad, incapacidad, días de trabajo perdidos) entre empleados de diferentes industrias y ocupaciones han sido utilizadas en ocasiones como sustituto de estresores inespecificados que afectan a quienes las desempeñan. De este modo, se establece que las condiciones de estrés varían en función de la ocupación y ésta es conceptuada como una variable moderadora. Al decir que algunas ocupaciones son más estresantes se apunta su mayor contenido de estresores y/o su capacidad para intensificar la relación *estresor-estrés* (Ivancevich y Matteson, 1989).

Con frecuencia podemos encontrar en la literatura clasificaciones de profesiones con diversos niveles de estrés (*Tabla 6*) de las que parece deducirse la existencia de situaciones laborales potencialmente más estresantes. No obstante, la utilidad de esos datos se vería incrementada al identificar el patrón de demandas y oportunidades de rol -el patrón de estresores- propio de esas ocupaciones (p.e., Alfredsson y Theorell, 1983;

French y cols., 1982). Dos actividades ampliamente representadas en la investigación laboral han sido la de controlador aéreo (p.e., Rose, Jenkins, Hurst y Apple-Levin, 1978) y el trabajo policial (p.e., Davidson y Veno, 1980; Kroes, Margolis y Hurrell, 1974), además de los numerosos estudios, y en mayor medida si consideramos los que se interesan en el estudio del síndrome de *burnout*, realizados con personal docente y sanitario.

Frente a estas consideraciones, también podría plantearse que las diferencias obtenidas en la mayoría de las sociedades industriales reflejan desigualdades en estatus, recompensas y factores sociocontextuales más que aspectos intrínsecos de las ocupaciones (Shirom, Eden, Silberwasser y Kellermarnn, 1973).

Tabla 6. Grado de estrés entre distintas profesiones evaluado de 0 a 10 (Casal nueva y DiMartino, 1994).

Mineros	8.3	Médicos	6.8
Policías	7.7	Enfermeros	6.5
Trabaj. construcción	7.5	Conductor ambulancia	6.3
Pilotos líneas aéreas	7.5	Músicos	6.3
Periodistas	7.5	Profesores	6.2
Dentistas	7.3	Dtor. Personal	6.0

Los otros niveles incluidos en esta clasificación hacen referencia a los *estresores propios de la vida organizacional* y al *proceso de evaluación*.

En torno a dos categorías conceptuales se agrupan las investigaciones para el primero de estos niveles. El contenido de la tarea incluye dimensiones tales como *simplicidad-complejidad*, *variedad-monotonía* y las condiciones físicas del trabajo. En esta categoría aspectos concomitantes como la vibración, el ruido o la temperatura han sido estudiados principalmente con relación al desempeño y muestran efectos de decremento, aunque también suelen aparecer resultados que describen una tendencia curvilínea.

En cuanto a las propiedades del rol, éstas se refieren principalmente a los aspectos sociales del trabajo, e incluyen relaciones con los compañeros y supervisores, además de conceptos tan familiares como conflicto de rol, ambigüedad y sobrecarga,

constructos que han dominado durante largo tiempo la investigación sobre el estrés relacionado con el trabajo.

Por último, desde el nivel del *proceso de evaluación*, cuyo reconocimiento impulsaron Lazarus y Folkman (1984), determinados factores se convierten en estresores por la interpretación cognitiva o el significado que la persona les otorga. En este sentido, Thomas y Tymon (1995) han identificado un estilo interpretativo que parece contribuir al estrés laboral. Asimismo, para Merín, Cano y Miguel (1995) la valoración cognitiva respecto al puesto se centra en torno a cinco aspectos relevantes que determinan el nivel de satisfacción o insatisfacción laboral percibida por el sujeto y que pueden verse amenazados por distintos estresores laborales: beneficios materiales; realización personal; significación del trabajo; relaciones sociales y mejora del autoconcepto y la autoestima.

Resultados y consecuencias de la respuesta de estrés

La acción de los estresores provoca en el sujeto una respuesta defensiva mediante la cual el organismo se esfuerza por adaptarse y mantener la *homeostasis*. Aun cuando durante este último siglo el progreso social ha permitido el control de las enfermedades infecciosas en las sociedades occidentales, no ha ocurrido lo mismo con aquellas crónicas o *de adaptación* vinculadas al *estrés*, las cuales parecen haber incrementado su incidencia. Como señalan Salvador y González-Bono (1995: 157):

"Las enfermedades cardiovasculares, el cáncer, las enfermedades *psicosomáticas* y las alteraciones psicológicas (depresión, ansiedad,...) presentan cada vez mayor incidencia social, lo que contrasta con la importancia atribuida hoy en día a la calidad de vida, la salud mental y al bienestar psicológico. Muchas de estas enfermedades han sido relacionadas con el estrés derivado de los estilos de vida actuales [...]. Numerosos estudios epidemiológicos han sugerido una relación entre el estrés laboral y la salud".

No obstante, las consecuencias sobre la salud física y mental no son las únicas identificables. El estrés laboral tiene potenciales consecuencias más allá de la inmediata

experiencia de estrés y sus respuestas asociadas, algunas de las cuales implican el desempeño del individuo, en su trabajo y en otros roles vitales, y por extensión, el desempeño de la organización. En este sentido, se considera que las consecuencias globales del estrés suponen graves problemas para empleados y organizaciones (Di Martino, 1992). Para estas últimas, el estrés acarrea un cuantioso coste económico reflejado no solamente en el absentismo o los gastos médicos, sino también en el descenso de la eficiencia y efectividad organizacional. Además, resulta difícilmente cuantificable la pérdida de oportunidades influida por la falta de creatividad, conservadurismo al tomar decisiones, etc. (Ivancevich y Matteson, 1989).

Así pues, y aunque apuntar cifras exactas del costo del estrés sería mera especulación, aumenta el interés por este problema y sus posibles soluciones. En la práctica, estos costes personales y sociales han dado lugar a que organismos internacionales como la Unión Europea y la Organización Mundial de la Salud, subrayen cada vez más la importancia que tiene su control en el ámbito laboral.

Los mecanismos de la respuesta de estrés

En general, se asume que el estrés puede alterar la salud actuando al menos sobre cuatro niveles relacionados entre sí: alteración de mecanismos fisiológicos (especialmente neuroendocrinos); adopción de estrategias de afrontamiento inadecuadas; instauración de alteraciones fisiológicas con funciones de afrontamiento y alteración de procesos psicológicos; apuntándose la primera como vía fundamental de influencia sobre la salud, de modo primordial la salud física (Guillén y cols., 2000). Ante una situación estresante, el individuo reacciona con una respuesta coordinada a nivel fisiológico y conductual en su sistema nervioso central. En esta adaptación intervienen cuatro ejes: psicofisiológico, psiconeuroendocrino, psicoinmunológico y conductual. De modo más específico, el sistema nervioso autónomo (SNA) y el sistema endocrino (SE) se encargan del control del medio interno y dos ejes hormonales juegan una función esencial (Salvador y González-Bono, 1995):

- *Eje simpático-médulo-adrenal*

Controlado por el SNA simpático se activa en situaciones de alerta, vigilancia o emergencia. Las fibras simpáticas inervan la médula adrenal originando la liberación de catecolaminas (epinefrina o adrenalina y norepinefrina o noradrenalina). El resto de fibras simpáticas liberan esencialmente norepinefrina.

- *Eje hipofiso-córticoadrenal*

Controlado por el hipotálamo que libera CRH (hormona liberadora de la corticotropina). La CRH actúa sobre la hipófisis promoviendo la liberación de ACTH (adrenocorticotropina). Ésta a su vez pasa a la circulación general y actúa sobre la corteza adrenal, a partir de la que se liberan los glucocorticoides, siendo el más importante en los seres humanos el cortisol.

Junto a estos cambios, se producen otros cuyos resultados de estimulación o inhibición permiten al organismo movilizar sus recursos energéticos para responder con presteza. Las catecolaminas incrementan el tono cardiovascular y respiratorio, lo que asegura un mayor y más rápido aporte de glucosa y oxígeno a los tejidos. Ello supone un incremento de la frecuencia y fuerza de la contracción cardíaca, la presión sanguínea, el ritmo respiratorio, la sudoración, la liberación hepática de glucosa, la glucogénesis, el flujo sanguíneo muscular y dilatación de las arterias coronarias y de los vasos sanguíneos pulmonares. De modo simultáneo tienen lugar una disminución del flujo sanguíneo a los intestinos y piel y en la actividad digestiva, renal y pancreática, e igualmente en la percepción del dolor.

Efectos y consecuencias del estrés

De manera habitual es posible hallar una triple categorización de las respuestas examinadas con relación al estrés laboral. En ella se distingue entre las de naturaleza fisiológica, psicológica y conductual, al tiempo que se constata mayor énfasis en el estudio de estos dos últimos tipos. No obstante, a pesar de su inclusión relativamente escasa en la investigación laboral, la tasa cardíaca, la presión sanguínea, y los niveles de catecolaminas (epinefrina y norepinefrina) son las respuestas que con más frecuencia han sido evaluadas de forma independiente (Kahn y Byosiére, 1992). Esta conclusión coincide básicamente con la anteriormente expuesta por Fried, Rowland y Ferris (1984), quienes constatan que los investigadores se han ocupado de tres tipos principales de respuestas fisiológicas al estrés laboral: síntomas cardiovasculares

(presión sanguínea, actividad cardíaca, y nivel de colesterol), medidas biomédicas (catecolaminas: epinefrina, norepinefrina y dopamina; corticosteroides: cortisol; y ácido úrico) y síntomas gastrointestinales (en especial de úlcera péptica).

Pero las respuestas hormonales y nerviosas descritas en la sección anterior y necesarias para la adaptación al entorno, especialmente si el estado de estrés es prolongado o intenso, devienen causa de enfermedad (Figura VI). Así las principales consecuencias sobre la salud atribuidas al *estrés* son los trastornos psicofisiológicos o psicosomáticos. Tradicionalmente han sido consideradas enfermedades crónicas o *de adaptación* debidas a la respuesta inadaptada del organismo ante uno o más agentes externos y causadas, al menos en parte, por el estilo de vida y el estrés asociado. Estos trastornos enunciados por Selye representan la clasificación general más extendida respecto a las consecuencias inducidas por el *estrés* sobre la salud física, siendo las más comunes las úlceras pépticas en el estómago y el intestino superior, alta presión sanguínea, trastornos cardíacos y nerviosos (Selye, 1993).

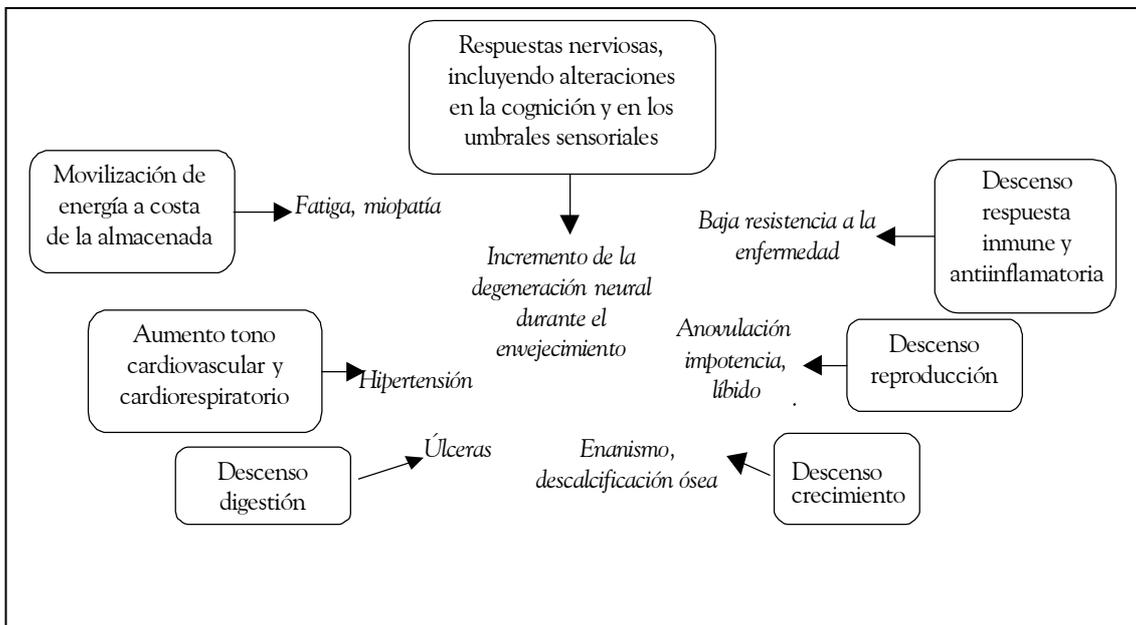


Figura VI. Efectos y consecuencias de la respuesta de estrés (Adaptado de Salvador y González-Bono, 1995).

En esta línea, Asterita (1985) presenta una clasificación de los principales trastornos asociados al *estrés* en relación con los sistemas orgánicos:

- Sistema músculo-esquelético (dolor de espalda, de cabeza, asma, artritis, etc.);
- Sistema gastrointestinal (úlceras pépticas, colitis ulcerosa, diabetes);
- Sistema respiratorio (hiperventilación, alergia, asma bronquial);
- Piel (acné, eczema, urticaria, psoriasis);
- Sistema inmune (cáncer);
- Sistema cardiovascular (hipertensión, arritmias, anginas, migrañas) y,
- Sistema urogenital (incontinencia, trastornos sexuales, amenorrea).

Por otra parte, Moore y Burrows (1996) señalan la existencia de un considerable cuerpo empírico que asocia al estrés, en forma de eventos vitales o demandas sobre el organismo, con una salud mental empobrecida. No obstante, es necesario destacar que aunque han sido publicados numerosos resultados correlacionales que vinculan al estrés con problemas de salud física y mental, difícilmente se puede inferir una relación causal directa; las limitaciones metodológicas sólo permiten, en la mayoría de los casos, derivar una asociación *estrés-salud* (Parkes, 1998).

De modo más específico, numerosas patologías han sido asociadas al estrés laboral (Holt, 1993): enfermedades coronarias, bronquitis, desórdenes tiroideos, alteraciones dermatológicas, ciertos tipos de artritis reumatoide, obesidad, tuberculosis, dolores de cabeza y migrañas, úlceras pépticas, colitis ulcerativa y diabetes, amén de afectar también la salud mental y el bienestar psicológico.

Entre estas enfermedades *de adaptación* destacan las disfunciones y alteraciones cardiovasculares como una de las principales causas de mortalidad en las últimas décadas y es éste probablemente el subgrupo más importante relacionado con el estrés laboral (Boman, 1988; Rahe, 1988). Su desarrollo y/o agravamiento ha sido relacionado con diferentes características del estrés, y especialmente con la exposición prolongada a estresores del ambiente laboral y familiar (Peiró y Salvador, 1993), jugando la percepción y significado de la situación un papel fundamental. Entre las condiciones laborales asociadas al riesgo de enfermedad cardíaca coronaria, destacan el nivel de demandas, la autonomía y la satisfacción laboral. Así, por ejemplo, Karasek, Theorell, Schwartz, Pieper y Alfredsson (1982) han sugerido la conexión entre situaciones laborales en las que hay un escaso nivel de decisión y un incremento en el riesgo de estas alteraciones, pudiendo llegar a padecer los varones que desempeñan trabajos con estas características un doble riesgo de infarto, en comparación con

empleados del mismo rango de edad (40-54 años) en otro tipo de puestos (Alfredsson y Theorell, 1983). Para este grupo también destaca Theorell (1996) la especial importancia que pueden tener los cambios en la situación laboral y su repercusión en el desarrollo de infartos de miocardio.

Recientemente, desde la investigación se ha mostrado gran interés por los efectos sobre el sistema inmune, el cáncer en especial, relacionados con la exposición al estrés (Cox, 1988; Cooper, 1988), y mediado por la influencia negativa que ejercen los glucocorticoides sobre el sistema inmune. Además, esta afección se relaciona con estilos de vida y hábitos de conducta, y existe evidencia de la importancia de las variables de personalidad y estilos de afrontamiento en el curso de la enfermedad, recurrencia y período de supervivencia. Como sugiere Rosch (1996) puede ser acertado insertar esta enfermedad a la cabeza de la lista de *enfermedades de la civilización*. La exposición a estresores parece estar ligada a la etiología y progresión del cáncer (Anisman y Sklar, 1984), mientras también se apunta una relación entre la experiencia de estrés laboral y cambios en la actividad del sistema inmune (Vaernes, Myhre, Aas, Homnes, Hansen y Tonder, 1991; Endresen, Ellersten, Endresen, Hjelmén, Matre y Ursin, 1991).

En cuanto a los efectos psicológicos del estrés laboral destaca la variable *insatisfacción* (Cooper y Payne, 1988). De este modo, el estrés aparece como una experiencia laboral común, frecuentemente expresada en forma de insatisfacción laboral, aunque también se traduce en estados afectivos como el enfado, la frustración, hostilidad e irritación. Respuestas a las que se suman otras como aburrimiento y tedio, *burnout*, fatiga, indefensión, desesperanza, o humor deprimido. Junto a éstas, la investigación apunta la relación entre el estrés laboral y una menor autoestima y autoconfianza.

La investigación también indica una relación negativa entre el estrés laboral y los estresores con el compromiso organizacional. De este modo, Jamal (1990) encuentra una relación significativa entre estrés laboral, estresores y satisfacción laboral, compromiso organizacional y motivación de abandono, resultados también consistentes con numerosos estudios (Jamal, 1984; Kahn y cols. 1964; Landeweerd y

Boumans, 1988; Spector, Dwyer y Jex, 1988). Cuando los individuos perciben que sus trabajos son psicológica o físicamente amenazantes o dañinos, es poco probable que se sientan satisfechos con ellos. La respuesta al estrés laboral incluye también quejas somáticas y síntomas de salud. Por último, algunas de estas respuestas sugieren conductas consecuentes explícitas, con ello los efectos psicológicos del estrés laboral se extienden a la salud organizacional, el desempeño laboral y la representación de otros roles vitales (Kahn y Byosiére, 1992).

A pesar de las limitaciones metodológicas, del relativamente escaso número de estudios y su consecuente falta de réplica, se apunta como resultado general que los estresores generados en el trabajo tienen efectos conductuales manifiestos tanto sobre el trabajo como fuera de él, e implican costos sustanciales para las organizaciones. Estas respuestas pueden agruparse en cinco amplias categorías (Kahn y Byosiére, 1992):

- Alteración del rol laboral (desempeño, accidentes y errores, uso de alcohol y otras drogas en el trabajo) y de otros roles vitales (pareja -incluyendo abusos, amigo, ciudadano).
- Conducta agresiva en el trabajo (actos como robo, daño intencionado, extender rumores, etc.).
- Abandono del puesto (absentismo, rotación, jubilación anticipada, huelgas).
- Conductas de auto-lesión (uso de alcohol y drogas, tabaco, cafeína y accidentes).

Como último apunte de este apartado se hace necesario también comentar la existencia de efectos positivos. De esta manera, los estresores en determinadas circunstancias y quizás debido al *feedback* positivo de un afrontamiento efectivo (Holahan y Moos, 1990) ofrecen una oportunidad para el crecimiento personal y el incremento de recursos personales y sociales. Como señalan Moos y Schaefer (1993) es necesario aprender más sobre el tipo y nivel de desafío adaptativo que puede promover esa resistencia y permite aprender nuevas habilidades de afrontamiento. En opinión de Haan (1993) algunas formas de estrés facilitan un mayor conocimiento sobre nosotros mismos y más experiencia, sin olvidar que en nuestra cultura *oxidarse* se considera menos deseable incluso que *quemarse*. A pesar de ello no resulta fácil encontrar diseños de investigación que incluyan una evaluación de los beneficios que pueda aportar y así se refuerza una tácita consideración negativa del estrés.

Variables mediadoras en el proceso de estrés

Los principales modelos de estrés laboral no prestan apoyo de modo exclusivo a un vínculo directo *estresores laborales-consecuencias*, de hecho defienden la existencia de factores intra e interpersonales que moderan estas relaciones (Frone, Russell y Cooper, 1995). Dado un estresor laboral, no todas las personas expuestas al mismo desarrollarán una enfermedad, en su aparición influyen factores individuales y externos (Guillén y cols., 2000). Como Frese y Zapf (1988) señalan, a partir de los años ochenta, junto a una mayor aplicación de diseños longitudinales y medidas laborales objetivas, la investigación sobre estrés laboral ha incluido con asiduidad el análisis de variables moderadoras, catalogadas por Holt (1993) en la siguiente clasificación:

- Fisiológicas: consumo de alcohol, cafeína y otras drogas, dieta, contaminación química, etc.
- Características del sujeto: edad, sexo, etnia, nacionalidad, etapa vital, valores laborales, apego a la organización, ansiedad, tendencias depresivas, esquizoides o introvertidas, sociabilidad, neuroticismo, autoestima, fuerza de las necesidades secundarias, flexibilidad-rigidez, recursos de resistencia, patrón Tipo A vs. B, necesidad de claridad, etc.
- Situacionales: tamaño de la unidad de trabajo, cohesión grupal, autonomía, oportunidad para el control formal, apoyo social, enriquecimiento del trabajo, etc.
- Organizacionales: forma alargada vs. plana, Modelo I vs. II, clima, dimensiones estructurales, etc.
- Sociológicas: apoyo social en el hogar (cónyuge, familiares, amigos), otros lazos e implicaciones interpersonales, implicación en la comunidad, etc.

A continuación comentaremos algunas de las variables más destacadas en la literatura:

• Variables de personalidad

Su consideración como recursos internos que influyen las estrategias de afrontamiento (Cartwright y Cooper, 1996) ha favorecido el interés por la identificación de aquellas características que pueden incrementar la resistencia al estrés o conducir a la vulnerabilidad y al aumento de problemas de salud.

Buena parte de la investigación en esta área ha analizado los efectos mediadores del patrón de conducta Tipo A. La evidencia empírica ha asignado tradicionalmente a este patrón un importante papel como factor de riesgo en el desarrollo de enfermedades cardiovasculares y problemas de salud (p.e., Friedman y Rosenman, 1974; Jamal, 1990; Taylor y Cooper, 1989), si bien algunos estudios cuestionan la universalidad de estos resultados (Dimsdale, 1988; Ragland y Brand, 1988; Shekelle, Hulley, Neaton, Billings, Borhani, Gerace, Jacobs, Lasser, Mittelmark y Stamler, 1985). Asimismo, la investigación apunta una relación positiva entre esta conducta y el estrés laboral (p.e., Evans, Palsane y Carrere, 1987; Lawler y Schmied, 1987), al tiempo que muestra el efecto moderador esperado (Jamal, 1990; Kahn y Byosiere, 1992) y la atracción de estas personas hacia entornos de ritmo rápido, competitivos y con sobrecarga de trabajo (Baker, Dearborn, Hastings y Hamberger, 1984). Por otra parte, los estresores laborales que incrementan los patrones Tipo A suelen identificarse con aquellos que pueden conducir a un menor nivel de control percibido (Davidson y Cooper, 1981).

En contraste, otros factores de personalidad se han vinculado a la resistencia al estrés: A pesar de que el *locus* de control puede ser considerado como tópico específico y multidimensional (Payne, 1988) en ocasiones se han mostrado relaciones curvilíneas que cuestionan la hipótesis usual (Krause y Stryker, 1984). Las medidas de *locus* de control evalúan la magnitud en la que el individuo cree que los resultados están determinados por el esfuerzo personal o por el destino, la casualidad u otras fuerzas (Parkes, 1998), podemos asumir que habitualmente los sujetos con un *locus* interno se consideran capaces de controlar los estresores del entorno y con ello disminuye su percepción de amenaza, estos sujetos suelen ser más resueltos y orientados hacia metas en la actividad laboral y más activos al intentar controlar la situación de trabajo (O'Brien, 1984; Perrewe, 1986), así es más probable que desarrollen conductas de solución de problemas o modos de afrontar el estrés orientados a la tarea (Rotter, 1975; Anderson, 1977; Solomon, Mikulinger y Avitzur, 1988), especialmente en situaciones que perciben como controlables (Parkes, 1984).

Asimismo, la autoestima, recurso de afrontamiento que puede afectar la evaluación de situaciones, elección de conductas, y el vigor con que un curso de acción

es emprendido, también ha sido vinculada al estrés, aunque los resultados no siempre han sido consistentes (Hogan y Hogan, 1982; Jex y Elacqua, 1999). Las personas tienen necesidad de aprobación social y eventos que suponen rechazo son estresantes. Quienes tienen alta autoestima deberían sentirse menos amenazados por este rechazo y por ello menos vulnerables al estrés.

Aunque en el campo del estrés laboral se le ha prestado relativamente poca atención, parece demostrada su relación directa y negativa con tensión laboral, e incluso con factores de riesgo de enfermedad coronaria, así como su carácter de variable mediadora (Kahn y Byosiére, 1992). Para Ganster y Schaubroeck (1995) las personas con baja autoestima son más proclives a adoptar una perspectiva de afrontamiento pasivo frente a los estresores laborales, especialmente frente a los implicados en el ambiente social, al no afrontar directamente los problemas generados por el conflicto de rol, estas personas intentan cumplir las expectativas de los diferentes emisores simplemente trabajando más, lo cual resulta en una imposición de demandas más elevadas.

- **Actitudes laborales**

Respecto a las variables incluidas bajo esta denominación: compromiso organizacional, satisfacción laboral e implicación en el trabajo, la investigación empírica las ha ubicado tradicionalmente como consecuentes del estrés, siendo posterior la consideración de su rol mediador. Ya que tanto la satisfacción laboral como la implicación se incluyen en el modelo propuesto en nuestro trabajo empírico desempeñando esa función mediadora respecto al *burnout*, en este apartado incluiremos unos breves apuntes respecto a su relación con el estrés laboral.

La influencia moderadora de la implicación, amparada en los postulados de la teoría de la identidad, ha sido examinada en diversos estudios, cuyos resultados no marcan una dirección unívoca. De este modo, aunque Frone y Major (1988) mostraron que la relación positiva entre baja calidad de la comunicación e insatisfacción laboral fue más sólida con niveles altos de implicación, Batlis (1980) en cambio, no encontró interacciones significativas entre esta variable y los estresores laborales. Por último, el

trabajo empírico de Frone y cols. (1995), en el que se analiza la influencia moderadora de la implicación laboral sobre las relaciones entre presión laboral/escasez de autonomía/ambigüedad de rol y depresión/salud física/consumo de alcohol, ofrece apoyo limitado a la hipótesis inicial. En este sentido, elevados niveles de implicación laboral exacerbaron las relaciones *ambigüedad-salud física*, *ambigüedad-consumo de alcohol*, y *presión laboral-consumo de alcohol*.

De igual modo, en cuanto al compromiso organizacional los resultados tampoco resultan claros. Así, por ejemplo, Leong, Furnham y Cooper (1996) hallaron efectos directos de esta variable sobre satisfacción laboral, salud mental y física e intención de abandono, pero la única relación que reflejó el carácter mediador del compromiso de forma significativa fue la establecida entre el estrés debido a factores intrínsecos del trabajo y la salud mental.

Por último, la satisfacción laboral ha sido considerada como un indicador de la actitud que los empleados mantienen respecto a su trabajo. En este sentido, desde la literatura parece apuntarse una secuencia que une la incidencia negativa del estrés de rol sobre la satisfacción y destaca los efectos de ésta sobre el absentismo, intención de abandono, etc. (Peiró, Luque, Meliá y LosCertaes, 1991).

- ***Estilos y procesos de Afrontamiento***

Como señalan Cartwright y Cooper (1996), dentro de los marcos transaccional y cibernético se considera al afrontamiento un moderador importante en el proceso del estrés. A pesar de este reconocimiento, la literatura sobre el tema se ha considerado diversa, difícil de organizar y cargada de problemas. En este sentido, Dewe, Cox y Ferguson (1993) sugieren que el área seguirá siendo problemática hasta que se diferencie entre *estilo*, constructo libre del contexto, y *conducta* de afrontamiento, que depende del mismo. A pesar del creciente volumen de investigación, relativamente pocos estudios se dirigen específicamente a analizar el afrontamiento en el lugar de trabajo (Schwartz y Stone, 1993).

En un marco general de análisis, el modelo elaborado por Fisher (1988) explicita las vías a través de las cuales ciertas experiencias y estrategias de afrontamiento pueden

llevar a determinados estados de enfermedad, entre ellos, al padecimiento de enfermedades cardiovasculares. A partir de la evaluación realizada por el sujeto del control de que dispone, ante una situación estresante son posibles cuatro estrategias de afrontamiento: abordar el problema, controlarlo evitándolo, tratar de conseguir mayor control y desamparo. Estrategias que conducen a su vez a estados mentales diferentes, los cuales tienden a generar diversos patrones de activación patológica y de secreción hormonal que implican riesgos para la salud. Estos riesgos pueden agruparse en dos tipos: los que representan un abuso funcional de los sistemas cardiovascular o gastrointestinal y los que conllevan una incompetencia inmunológica.

Con anterioridad Lazarus y Folkman (1984) habían sugerido tres vías de influencia adversa del afrontamiento sobre la salud física: efectos sobre la frecuencia, intensidad, duración y patrón de las respuestas neuroquímicas; consecuencias derivadas del uso excesivo de sustancias nocivas o de la implicación en actividades de alto riesgo; y a través de formas de afrontamiento que pueden perjudicar la salud impidiendo una conducta adaptativa respecto de la *salud-enfermedad* (p.e., procesos de negación).

No obstante, una cuestión central es si el modo en que se evalúan y afrontan las demandas se vincula al bienestar físico y mental del sujeto. En un estudio llevado a cabo por Folkman, Lazarus, Gruen, y DeLongis (1986) los resultados sugieren que los procesos tienden a ser más variables que estables, sin embargo, explican una cantidad significativa de la varianza de los síntomas psicológicos. En este sentido, Cartwright y Cooper (1996) indican la importancia de las consecuencias del afrontamiento y su efectividad para moderar la relación *estrés-tensión*. Si la respuesta es efectiva, los efectos del estrés se reducen y el bienestar aumenta.

Aunque las características de personalidad pueden afectar la evaluación y actitud hacia el problema, la interacción *personalidad-conducta de afrontamiento* es compleja y la evidencia empírica apunta la mayor influencia de los factores situacionales en la determinación de las estrategias de afrontamiento. En el ámbito laboral, algunos estudios señalan la tendencia a poner en marcha estrategias más activas de afrontamiento centrado en el problema como medio de solucionar dificultades relacionadas con el trabajo (Folkman y Lazarus, 1980; Schwartz y Stone,

1993), si bien otros destacan la importancia moderadora de ese tipo de afrontamiento tanto en el ámbito laboral como fuera de éste (Bhagat, Allie y Ford, 1995); resultados todos ellos contrarios a los hallados inicialmente por Pearlin y Schooler (1978) a favor del mayor uso de estrategias centradas en la emoción como afrontamiento de los problemas en el contexto laboral.

- ***Apoyo social***

Entre las variables contextuales el apoyo social es la que ha despertado mayor interés. Al abordar la relación *apoyo social-estrés laboral* se distinguen tres posibles vías de influencia (House, 1981): dos directas (satisfacción de necesidades de afecto, aprobación, contacto social y seguridad, y reducción de ansiedad y tensiones interpersonales) y una tercera moderadora del impacto del estrés.

La amplia y diversa evidencia empírica ha apoyado tanto la conexión directa como la hipótesis mediadora. En cuanto a la existencia de efectos directos, éstos han sido respaldados en numerosos trabajos (p.e., Jayaratne y Chess, 1984; Pinneau, 1976; Winnubst, Marcelissen y Kleber, 1982). De modo más específico, Kahn y Byosiére (1992) señalan que, en general, los estudios incluidos en su revisión informan de efectos principales y en la mayoría ese efecto está presente para el apoyo de compañeros y supervisores. El apoyo de fuentes extralaborales, familia y amigos, medido menos frecuentemente, presenta también efectos positivos.

Junto a estos resultados, la evidencia relacionada con los efectos amortiguadores del apoyo social muestra un patrón menos consistente. Pese a que los efectos han sido con frecuencia específicos más que generales y numerosos trabajos empíricos han constatado la presencia de efectos moderadores (Abdel-Halim, 1982; Karasek, Triantis y Chaudhry, 1982; Kobasa y Puccetti, 1983; Winnubst y cols., 1982), otros no sustentan esa relación (Jayaratne, Tripodi y Chess, 1983; Kobasa, 1982; LaRocco y Jones, 1978). Como ejemplo y dada la diversidad obtenida en su estudio, LaRocco, House y French (1980) concluyen que la hipótesis mediadora era apoyada solamente en algunas variables. El apoyo social moderaba la relación entre varios estresores laborales e indicadores de salud mental y física (ansiedad, depresión, irritación y síntomas

somáticos), pero no la existente entre esos estresores y tensiones laborales específicas como aburrimiento, insatisfacción laboral e insatisfacción con la carga de trabajo. En una revisión realizada por Beehr (1985) además de efectos directos y amortiguadores, también se indicaban casos en los que el apoyo social parecía aumentar la relación *estrés-tensión*.

Prevención e intervención sobre el estrés laboral

Al iniciar este apartado no podemos evitar remitirnos a una de las recomendaciones más básicas que puede encontrar el lector interesado en el ámbito del estrés laboral:

"...su objetivo principal no debería ser el de evitar el trabajo, sino el de hallar el tipo de ocupación que, para cada uno, significa un juego. La mejor manera de evitar una tensión nociva es elegir un medio ambiente (esposa, jefe, amigos) que esté de acuerdo con las preferencias [...]: hallar una actividad que a uno le guste y que uno respete" (Selye, 1975: 85).

Así, "el arte consiste en hallar, entre las tareas que uno es capaz de hacer, aquella que realmente más le gusta -y la gente aprecie" (Selye, 1975: 98). Por tanto, en opinión de Selye (1975: 104) "para seguir manteniéndose sano, el hombre [*sic*] debe tener alguna finalidad en la vida, que respete y en cuya consecución se enorgullezca en trabajar". De este modo, deben aprenderse *profesiones de juego*, artes, filosofía, ciencia, etc., como medio de combatir al enemigo mortal de todas las utopías: el aburrimiento (Selye, 1993). Sin embargo, no para todos los empleados es posible disponer de una actividad que cumpla estos utópicos requisitos. Con una mirada más cercana a la realidad laboral de millones de personas, para Dollard y Metzger (1999) la evidencia empírica sugiere un significativo problema de estrés laboral que conlleva serias implicaciones para la salud de los trabajadores, la motivación y la productividad, y que justificaría un esfuerzo en investigación aplicada y una respuesta política. Un modelo que enfatice acción, conocimiento y aprendizaje recíproco entre *academia-profesionales-organizaciones* puede ser el modo de avanzar en la respuesta al estrés laboral y a otras

cuestiones organizacionales emergentes, y evitar afirmaciones que subrayan el alejamiento entre investigadores y profesionales aplicados, particularmente en la evaluación de las actividades. Ejemplo de esta colaboración entre la acción política y la investigación es la *Swedish Work Environment Act* (1991), en la que se plantean objetivos como la adaptación de las condiciones laborales a las circunstancias psicológicas y físicas de las personas o la capacitación del empleado para participar en la adaptación de su propia situación laboral y de los cambios y desarrollos que afecten a su propio trabajo.

No obstante, esa colaboración y la puesta en marcha de una intervención en el contexto organizacional no es tarea fácil. Aunque el profesional puede creer que la investigación en estrés laboral es sólo una búsqueda desinteresada de la *verdad*, en breve se enfrenta a las presiones de sindicatos y empresarios (Holt, 1993). Sin olvidar que cualquier trabajo aplicado que se vincule a un cambio real ha de implicar la participación de los accionistas y ser valorado y utilizado por ellos.

A pesar de la popularidad del concepto, en un mundo tan competitivo como el empresarial resulta cuando menos arriesgado reconocer que se padece *estrés* y no es fácilmente aceptado el rol del psicólogo, y su *pretendida* neutralidad científica, por los diferentes grupos que coexisten en la organización. Consiguientemente, al diseñar una intervención, además de establecer objetivos realistas, conocer la capacidad de cambio de la empresa y las características intrínsecas del trabajo, es preciso clarificar el contexto social y contar con la colaboración de la organización en su conjunto (Merín y cols., 1995); alianza que puede verse dificultada por las distintas concepciones que directivos y sindicatos defienden en cuanto al origen del estrés. En tanto que los sindicatos suelen considerarlo un problema relacionado con las condiciones de trabajo y proponen soluciones orientadas hacia estos factores contextuales, empresarios y directivos lo vinculan a características de personalidad, estilos de vida o cuestiones familiares. Ello sugiere que la intervención está mediatizada por la postura que estos últimos mantienen sobre las causas y remedios al estrés laboral (Mínguez, 1995; Singer, Neale, Schwartz y Schwartz, 1986). Los programas muestran un mayoritario énfasis en aproximaciones individuales y de manejo del *estrés*, eco de las preocupaciones de

directivos y empleados de *cuello blanco* (Kahn y Byosiere, 1992), si bien como afirman Ivancevich y Matteson (1989) sería deseable que los empresarios incluyeran al *estrés* en la lista de posibles causas subyacentes a los problemas de la organización.

Puesto que los modelos teóricos de *estrés laboral* tienen limitaciones en un contexto aplicado, en la evaluación e intervención en el lugar de trabajo, desde la literatura se enfatiza la necesidad de una perspectiva más amplia. En esta línea, Levi (1996) afirma que el programa completo de investigación y acción sobre ambiente y salud:

- Ha tener carácter participativo e interdisciplinar, y dar cabida a profesionales de la salud laboral, dirección, trabajadores y sus representantes.
- Debe orientarse a los sistemas y a la salud, al abordar las interacciones en el ecosistema empleado-lugar de trabajo e identificar qué constituye y promueve la salud y contrarresta la enfermedad aun ante exposiciones nocivas.
- Tendrá naturaleza intersectorial, lo que permite evaluar acciones de salud fuera del área laboral, y una orientación hacia a la solución de problemas e integración de perspectivas.
- Mostrará su condición internacional, al incluir proyectos en múltiples centros y diversos ambientes socioculturales y políticos.

Recientemente, Levi (1998) ha defendido un modelo ecológico (Kagan y Levi, 1975), adoptado por la Comisión Europea (1997), que ofrece una perspectiva más comprensiva e integrada al problema del estrés laboral, enfatizando la interacción *persona-ambiente* en el desarrollo de la *salud-enfermedad*.

Tras exponer este ambicioso perfil resulta apropiado examinar algunas de las clasificaciones que sobre las posibles intervenciones para reducir el estrés laboral han sido propuestas. De este modo, si DeFrank y Cooper (1987) sugieren que esas acciones pueden centrarse en el individuo, la organización o el interfaz *individuo-organización*, opción esta última que implicaría el interés en el ajuste *persona-ambiente*, Murphy (1988) enfatiza los niveles de intervención primaria, secundaria y terciaria. En tanto que las intervenciones en un nivel primario se orientan a la modificación de los

estresores ambientales, las intervenciones secundarias, y particularmente las terciarias, se centran en el control del distrés y el manejo de las consecuencias y resultados de la experiencia de estrés. Finalmente, Ivancevich y Matteson (1988) señalan tres posibles áreas para la intervención:

- a) reducción de la intensidad y número de estresores para modificar el estrés potencial de la situación.
- b) ayudar a los individuos a transformar su percepción o evaluación de una situación potencialmente estresante, y
- c) mejorar los métodos de afrontamiento del empleado en términos de alcance y competencia.

En España, la propuesta elaborada por Peiró y cols. (1994) integra el objeto y tipo de intervención, y distingue intervenciones orientadas al individuo, la organización o el interfaz *individuo-organización*. Estos autores consideran distintas formas de control del estrés: la prevención, que pretende evitar los desajustes entre demandas situacionales y recursos, puede llevarse a cabo a través de un adecuado planteamiento de las demandas, mediante un incremento de los recursos disponibles o un buen ajuste entre demandas de la situación y recursos utilizando políticas adecuadas de gestión de recursos humanos. Una segunda forma de control trataría de amortiguar los efectos y consecuencias negativas del estrés una vez han aparecido: búsqueda de apoyo social, fortalecimiento de características personales que minimizan estos efectos o desarrollar estrategias de afrontamiento adecuadas son mecanismos agrupados en esta categoría. Por último, otros programas van a tratar de combatir los efectos y consecuencias negativas tras una experiencia de estrés.

Desde el afrontamiento al control del estrés

La evolución en esta área suele contraponer el afrontamiento como proceso individual, al concepto *control del estrés*, el cual amplía el rango de estrategias, apunta la responsabilidad de las organizaciones y presta más atención a factores contextuales (Peiró y cols., 1994). Como consecuencia, sin negar la importancia de los procesos

cognitivos, el foco de investigación se extiende mayoritariamente a las condiciones de trabajo (Ganster y Schaubroeck, 1991; Schnall, Landsbergis y Baker, 1994). De hecho, numerosos estudios sugieren que las estrategias de nivel organizacional ofrecen un cambio de mayor alcance en salud, bienestar y productividad (Levi, 1990; 1995; Karasek y Theorell, 1990) y, en esta línea, Reynolds y Shapiro (1991) cuestionan que las intervenciones para reducir los efectos del estrés en un nivel individual sirvan para algo más. Incluso, autores como Cartwright y Cooper (1996), utilizando el término afrontamiento, afirman que en el ámbito organizacional éste ha de ser considerado en términos de su funcionalidad y resultados tanto para los empleados como para la organización, y para alcanzar una solución efectiva, los métodos adoptados por ambos deben ofrecer resultados satisfactorios y compatibles.

En conexión con esta idea, el estudio desarrollado por Hendrix, Summers, Leap y Steel (1995: 89) sugiere que:

"Las organizaciones saludables suelen tener personas sanas. Las organizaciones que generan un ambiente laboral hospitalario con pocos estresores físicos, escaso conflicto de rol, puestos enriquecidos, y una buena supervisión tenderán a tener empleados con menos estrés, más comprometidos con la organización y un absentismo más bajo".

En este marco, la prevención trata de identificar y corregir problemas ambientales y laborales antes que devengan organizacional e individualmente disfuncionales. Dicha acción proactiva ideal permitiría instaurar formas de trabajo más saludables y productivas, y se inicia con el propio diseño de la organización:

"Las estructuras de las organizaciones y las culturas que están presentes en su nacimiento son piezas claves en la aparición del estrés laboral. De la misma forma que se piensa y se tienen en cuenta los mercados, los consumidores, la tecnología y los proveedores, la atención a los posibles procesos disfuncionales y estresantes de la organización deben ser considerados cuando se diseña el entramado organizacional de las empresas e instituciones " (Moreno y Peñacoba, 1995: 256).

Así pues, el concepto de cultura organizacional, conjunto de creencias, valores y normas formales e informales que configuran la actividad y la vida en su interior, se ha convertido en clave para la comprensión y el análisis de la misma (Schein, 1985) y su

configuración no resulta ajena al estrés laboral. En este sentido, las líneas de actuación apuntadas por Karasek (1992) incluyen la modificación de macroestructuras socioculturales generadoras de estrés.

No obstante, ateniéndose a lo previsible, la mayoría de las iniciativas se ha orientado hacia la mejora y ampliación de los recursos físicos y psicológicos del empleado con objeto de ayudarlo a afrontar el estrés mediante el fomento de su adaptabilidad, la modificación de su conducta y estilo de vida, y la mejora de sus habilidades de control (Cartwright y Cooper, 1993). De hecho, el panorama de la intervención en estrés laboral apunta un aumento del número de programas, muchos de ellos orientados hacia colectivos profesionales (Dewe y cols., 1993; Kagan, Kagan y Watson, 1995), y distintas revisiones (p.e., Newman y Beehr, 1979; DeFrank y Cooper, 1987; Ivancevich y cols., 1990) muestran la evolución desde el predominio del cambio individual hasta la, tímida al principio, presencia de programas centrados en estresores laborales. En concreto, Kahn y Byosiere (1992) señalan que la *inundación* de actuaciones de reducción y control del estrés presenta notables avances a los que se suman aspectos no muy positivos. Así, se concentra sobre la reducción de los efectos, dejando todavía un tanto de lado la reducción de estresores. Por otra parte, la mayoría de los programas carece de evaluación y parecen depender más del profesional que los aplica que del caso o compañía específicos.

En principio resulta lógica la predilección de muchas organizaciones por acciones destinadas a incrementar la resistencia individual y promover la salud y bienestar en el lugar de trabajo (p.e., gimnasios *in situ*, clases de relajación y educación en *estrés*, servicios de *counselling*), pues este tipo de intervenciones suele ofrecer un excelente análisis *coste-beneficio* y es considerada más sencilla y menos disruptiva que la puesta en marcha de cambios organizacionales de incierto resultado y coste superior. Junto a estas razones, los programas individuales proporcionan una *coartada perfecta* ante posibles acciones legales, ya que pueden ser enarbolados como símbolo de su interés por combatir el *estrés* y preservar la salud (Cartwright y Cooper, 1996).

Así, además de beneficios significativos para el bienestar individual (Murphy, 1984), estas intervenciones cuentan con otras ventajas como su rápida evaluación y

escasa alteración de las rutinas laborales, tomar en cuenta las percepciones y reacciones del sujeto, ser flexible ante las necesidades individuales, combatir problemas de estrés laboral y no laboral, e integrarse en paquetes existentes de asistencia a los empleados/salud educacional. Diversos autores sugieren que este tipo de aproximación debe usarse para complementar intentos de identificar y reestructurar fuentes de estrés en el ambiente laboral (Broadbent, 1985; Murphy, 1984).

La defensa de esta intervención en un nivel individual también es apoyada por autores integrados en la perspectiva transaccional. En opinión de Mackay y Cooper (1987) la comprensión de los procesos implicados en el estrés laboral a largo plazo exige apreciar su impacto sobre una base individual ya que la experiencia de estrés es ampliamente determinada por evaluaciones perceptuales y cognitivas. Trabajos actuales como el realizado por Kushnir, Malkinson y Ribak (1998) apuntan los buenos resultados obtenidos tras un curso sobre manejo del estrés basado en el modelo cognitivo-conductual desarrollado por Ellis (terapia racional emotiva) y dirigido a reducir los patrones de pensamientos irracionales considerados factores causales en la etiología del estrés.

Por otra parte, y puesto que una mayor conciencia sobre su responsabilidad no ha conllevado necesariamente una actuación por parte de las organizaciones que posibilite al empleado intervenir sobre los estresores laborales, la combinación de otras estrategias resulta ineludible, y en este sentido se manifiestan Moreno y Peñacoba (1995) al señalar la necesidad de adoptar una óptica interdisciplinar en materia de prevención. Se trata de disminuir la exposición, suprimiendo o minimizando estresores pero también de intervenir sobre su percepción o evaluación cognitiva, y ello se puede lograr, en gran medida, modificando la capacidad de afrontamiento. Aunque éste parece tener una tasa de efectividad menor en el área laboral (Pearlin y Schooler, 1978), debido probablemente a la multicausalidad del fenómeno y a la menor capacidad del sujeto de incidir sobre sus causas, se ha de dotar a los empleados de recursos personales y sociales.

Asimismo, el estrés laboral puede tener su origen en características personales y ello obliga a intervenir sobre el sujeto. Este enfoque individual también parece

justificado si los estímulos estresantes forman parte de la tarea (p.e., atención médica a casos terminales, trabajo policial) y el control de los eventos es escaso, en situaciones en las que el cambio inmediato no es posible y se ha de capacitar a los empleados durante ese periodo, y en caso de que los cambios no vayan a producirse por diversas razones.

En definitiva, se trataría de desarrollar una adecuada gestión de recursos humanos, que permita desde su planificación integral prevenir la aparición de estrés o, en su defecto, capacitar a los empleados para afrontar la situación con recursos suficientes.

A continuación se comentan algunas de las principales modalidades de intervención:

a) Los *programas de asistencia a los empleados (EAP's)*, originados a partir de las campañas de recuperación del alcoholismo en los años de la Segunda Guerra Mundial, ofrecen consulta y asesoramiento confidencial de breve duración, abierto a todos los empleados. Sus objetivos principales son el diagnóstico de ciertos problemas, asesoramiento básico y derivación a especialistas, incluyendo a veces seminarios sobre temas específicos. Las temáticas que suelen incluir abarcan el abuso de sustancias, problemas familiares, relacionados con el desarrollo de carrera, asesoramiento legal y financiero, aspectos médicos y de salud, y otros problemas psicológicos (Phillips y Mushinsky, 1992). En cuanto a su efectividad, la evidencia empírica no es muy abundante y adolece de problemas metodológicos (Kahn y Byosiere, 1992), a pesar de lo cual parecen gozar de cierto éxito. Estos programas obtienen una media del 50% de reincorporación laboral, alcanzado algunos centros cifras del 70-80%.

b) Los *programas de entrenamiento para el manejo del estrés* centrados en el cambio individual suelen transmitir información sobre las características del estrés, sus efectos sobre la salud y ofrecen habilidades personales para el control y manejo de sus manifestaciones. Se trata de intervenciones de finalidad básicamente preventiva y de reducción del impacto del estrés, una parte importante de las cuales se dirige a concienciar a los participantes de su papel en la prevención del mismo. De alcance limitado, su elaboración y diseño suele adolecer de problemas metodológicos. No

obstante, la investigación muestra algunos resultados positivos: descenso de índices fisiológicos y psicológicos, menor absentismo, reducción de pérdida de tiempo y de accidentes laborales (Moreno y Peñacoba, 1995; Peiró y cols., 1994).

Sin embargo, la evidencia del éxito de la formación en control de estrés no siempre es tan clara. Si bien Kahn y Byosiere (1992) indican en su revisión que se constatan menores niveles de *estrés* y efectos sobre satisfacción laboral y desempeño contradictorios y poco claros, algunos estudios han encontrado una modesta mejora en síntomas autoinformados e índices psicofisiológicos de tensión (Reynolds, Taylor y Shapiro, 1993), pero poco o ningún cambio en satisfacción y estrés laboral, o presión sanguínea. De modo similar, otros trabajos sobre el impacto del *counselling* (Allison, Cooper y Reynolds, 1989; Cooper y Sadri, 1991) han mostrado significativas mejoras en salud mental y absentismo, pero poco cambio en compromiso organizacional y satisfacción laboral. Ante estos datos, Firth-Cozens y Hardy (1992) sugieren que al descender los síntomas tras la intervención, es probable que las percepciones laborales sean más positivas, pero la vuelta al mismo ambiente laboral hace desaparecer estos cambios. En algunos casos, se produce un descenso de la satisfacción explicado por la mayor conciencia respecto de la situación laboral y a la falta de un marco coherente de la política interventiva de la empresa (Adams, 1984).

La evidencia relacionada con el impacto de la promoción de actividades de salud ha alcanzado conclusiones similares. Los resultados sobre el impacto en estilo de vida y hábitos de salud apuntan la temporalidad de algunos cambios (Ivancevich y Matteson, 1988). Además, como la mayoría de estos programas son de carácter voluntario han de tenerse en cuenta las características y estado de salud de los empleados que participan, ya que éstos quizás no sean quienes se encuentran en una situación más desfavorable (Sutherland y Cooper, 1991). Finalmente, los efectos positivos informados por los participantes pueden estar influidos por sus expectativas o sentimientos al considerar que la organización se preocupa por su bienestar más que por el contenido del programa.

Dentro de los programas centrados en el afrontamiento, la actuación a niveles supra-individuales es poco frecuente. De forma especial, y por el contexto en que han

sido desarrollados, queremos destacar en esta categoría programas integradores para el control del *estrés* que pretenden actuar de forma sistemática y comprensiva al combinar prevención y tratamiento. Kirschman, Scrivner, Ellison y Marcy (1992) describen tres programas integradores aplicados a organizaciones policiales, diseñados *a medida* e interesados por cubrir las necesidades tanto de las organizaciones como de las personas. Basados en la participación de especialistas externos que ofrecen diversos servicios, la confidencialidad es un elemento clave, así como una perspectiva global que tiene en consideración los factores organizacionales. Comprenden esencialmente servicios de asesoramiento diverso y en distintas circunstancias (incidentes con disparos, denuncias por abuso de autoridad, etc.), asistencia especializada ante problemas de rendimiento y amplios planes de entrenamiento y formación (resolución de problemas, habilidades de supervisión, gestión del estrés, etc.). Además, algunos ofrecen psicoterapia ocasional y comprenden igualmente técnicas de dirección, seguimiento del impacto de las decisiones directivas sobre el *estrés* de los miembros de la organización, etc.

c) Si las opciones anteriores se utilizan en casi el 95% de los programas, las *intervenciones para reducir el estrés*, prescritas con frecuencia pero de menor aplicación son diseñados para cambiar el nivel o modo de presentarse los estresores laborales (Mínguez, 1995). Numerosos autores se decantan por una intervención orientada hacia la reducción del potencial estresante de la situación, con la cual se trata de evitar el riesgo para la salud laboral. Así, Karasek (1992) afirma que las intervenciones con mejores resultados se orientan a la modificación de los estresores organizacionales directos. Ello conlleva la puesta en práctica de aproximaciones que pretenden eliminar las fuentes del problema en el ambiente laboral, como el rediseño de puestos o el cambio organizacional (p.e., Quick, Murphy, Hurrell y Orman, 1992; Murphy, Hurrell y Quick, 1992). En cuanto a su grado de éxito, los programas que intentan reducir o eliminar los estresores laborales (Jackson, 1983; Pierce y Newstrom, 1983; Wall y Clegg, 1981) muestran resultados positivos.

Un útil rango de posibles estrategias para reducir el estrés podría incluir diversas facetas: rediseño de tareas y/o del ambiente de trabajo; establecer programas de trabajo

flexibles; estimular la dirección participativa; incluir al empleado en el desarrollo de carrera; analizar los roles laborales y establecer objetivos; ofrecer apoyo social y *feedback*; establecer políticas de empleo justas, y compartir los beneficios. Junto a estas estrategias, también se alcanzan buenos resultados con intervenciones que promueven la innovación en el trabajo como forma de control del estrés (Bunce y West, 1996). Las intervenciones a nivel organizacional potencialmente capacitan al sujeto para cambiar y mejorar los ambientes haciéndolos menos estresantes y además le permiten introducir procedimientos que incrementan la productividad y calidad del trabajo.

En cualquier caso, la elección de estrategias debe estar guiada por la evaluación y diagnóstico previos de la organización y sus miembros, de modo que las intervenciones cubran las necesidades de la población a la que se dirigen. Asimismo, deben considerarse las posibles consecuencias de una intervención y no olvidar que algunos procesos de cambio son en sí una potencial fuente de estrés (Reynolds y Shapiro, 1991). En la práctica el problema del estrés laboral con frecuencia constituye un problema mal definido para el sujeto y la organización, cuya motivación para actuar suele surgir en respuesta a elevados índices de enfermedad y absentismo o ante otros menos obvios como altas tasas de rotación, errores o accidentes, bajos niveles de satisfacción laboral y baja moral, etc. Frecuentemente, tanto los individuos como las organizaciones se plantean como objetivos del afrontamiento los síntomas y manifestaciones del estrés más que la fuente del mismo. Como indican Cartwright y Cooper (1996) diversos estudios muestran que las fuentes potenciales de estrés probablemente varían entre grupos laborales, organizaciones e incluso departamentos o grupos de trabajo. En consecuencia, las acciones desde la organización han de variar también de acuerdo a los tipos de estresores que puedan hacerse presentes en este contexto.

*Capítulo 3.
El Síndrome de “Quemarse
por el trabajo” (Burnout)*

El afán de trabajar, de vencer, de llegar; la avidez de subyugar a la felicidad, todo eso centelleaba en sus ojos. Sentía concentrada en él la mirada de cuantos le escuchaban, expectante, confiado en que sabría mantener y aun aumentar el prestigio de la casa (p. 268). Nunca estaba inactivo (...) y en todo cuanto se refiriera a cuestiones financieras demostraba sus brillantes aptitudes (p.373).

Pero iban creciendo las exigencias que de él reclamaba la gente y las que se imponía él mismo. Veíase agobiado por los deberes públicos y privados. (...) Y cuando su "vanidad", es decir, aquel prurito de cambiarse de ropa varias veces al día, refrescarse, renovarse, por decirlo así, fue decreciendo a ojos vista, pudo decirse, ¡cosa sorprendente!, que Thomas Buddenbrook, a pesar de contar apenas treinta y siete años, perdía su fuerza de tensión, se desgastaba bruscamente.

Todo le empujaba hacia delante sin dejarle un instante de tranquilidad. Incluso en horas de aparente descanso, (...) su cerebro trabajaba y en él se confundían mil planes. (...) Todo el mundo reconocía, con envidia o con gozoso interés, su aptitud y habilidad, mientras él luchaba, en vano, por trabajar más y más, porque, en su ardiente fantasía, llena siempre de proyectos, veíase constantemente lejos de sus objetivos (p.426-427).

¡Cómo cambiaba la expresión de su rostro cuando se encontraba sin testigos! (...), y, sin valor para engañarse a sí mismo, se sentía dominado por una idea, entre las muchas que se agolpaban en su mente, graves, confusas e inquietas; una idea desesperante, la que le representaba a sí mismo, Thomas Buddenbrook, como un hombre agotado a los cuarenta y dos años de edad (p.474).

La vida de Thomas Buddenbrook no venía a ser sino la de un actor, pero la de un actor condenado a representar siempre, hasta en los más mínimos detalles, un solo y único papel que, salvo en contadas y brevísimas horas de soledad y laxitud, pone a contribución todas las energías y las devora (p.613).

(Los Buddenbrooks, Thomas Mann).

A Freud le preguntaron una vez qué debería ser capaz de hacer bien una persona "normal". Se dice que contestó "Lieben und Arbeiten".
(Erikson, 1963)

Como puede deducirse de páginas anteriores cumplir el doble requisito freudiano de *normalidad* psíquica no ha resultado, al menos en el ámbito laboral, tarea fácil en las últimas décadas. Si trabajo y amor son esenciales en la fórmula propuesta, el incremento en exceso de las demandas laborales, el estrés como moneda de cambio común, no ha ayudado a fortalecer el efecto de vínculo que, en opinión de Freud (1930), el trabajo despliega entre la persona y la realidad. Dicha actividad nos vincula, de forma más intensa que otros aspectos de la vida, a una parte de esa realidad: la comunidad humana; no obstante, en un entorno transido de antagonismo y eficiencia, esa idea se desvanece y resulta difícil vislumbrar un futuro exento de la experiencia de estrés y sus nocivos efectos.

Bien al contrario, junto a éste, otro fenómeno ha venido a ocupar el interés de los investigadores y a socavar el bienestar de los empleados. No se trata, sin embargo, de un problema nuevo. Aunque el origen del estudio del *síndrome de estar quemado* puede emplazarse a mitad de los años setenta, la literatura ya había ofrecido descripciones bastante ajustadas a lo que más tarde será denominado *burnout*. Referencias de obligada cita son el protagonista de la novela de Thomas Mann *Buddenbrooks* (1922), quien padece una fatiga extrema y la progresiva pérdida del idealismo y la pasión por el trabajo, con el consiguiente agotamiento manifiesto en los fragmentos que abren este capítulo, y la obra de Graham Greene *A Burn Out Case* (1960), en la cual un arquitecto desilusionado y espiritualmente atormentado abandona su trabajo para retirarse a la jungla africana. Pese a la gran difusión del libro, el término tardaría aún más de una década en alcanzar la popularidad.

A pesar del creciente número de publicaciones científicas y del interés social, no es habitual encontrar datos porcentuales sobre la incidencia general del síndrome de *burnout* en diversas profesiones (Golembiewski, Munzenrider y Stevenson, 1986). En este sentido, los datos parecen señalar que estamos ante un problema relativamente frecuente (Deckard, Meterko y Field, 1994; Huebner, 1993; Ngai, 1993) y, si extrapolamos cifras, podría asumirse que una minoría importante de empleados se ve afectada, en torno a un 20 o 25% (Shirom, 1989). En esta línea, autores como Grosch y Olsen (1995) y Maslach y Leiter (1997) realizan afirmaciones más ambiguas, e inquietantes, que apuntan las proporciones epidémicas del fenómeno, al tiempo que diversos estudios longitudinales destacan su gran estabilidad temporal (Savicki y Cooley, 1994; Hallberg, 1994; Poulin y Walter, 1993; Nagy y Nagy, 1992).

Parece pues que no se trata de un problema individual, sino consecuencia de cambios fundamentales producidos en el medio laboral y en la naturaleza de los puestos. El ambiente laboral ha devenido un entorno hostil, exigente, tanto en un nivel económico como psicológico, y las demandas diarias erosionan la energía y entusiasmo del trabajador, le agotan emocional, física y espiritualmente. Con ello se desvanecen la dedicación y el compromiso hacia el trabajo y toman su lugar actitudes cínicas, distanciamiento y escasa implicación. El término *burnout* evoca un conjunto de características que refleja las peculiaridades de una sociedad, si bien resulta evidente que no todas las personas que realizan idéntico trabajo, incluso en el mismo ambiente, padecen este síndrome (Saranson, 1983). En definitiva, como señalan Maslach y Leiter (1997: 1-2):

"Este fenómeno representa un retraso esencial en el camino hacia una mejor vida laboral. [...] La idea del lugar de trabajo como una máquina eficiente vuelve para minar el ideal de [...] un entorno seguro y saludable, en el cual las personas pueden completar su potencial a través de un trabajo intrínsecamente recompensante y por el que reciben una retribución justa".

Pero la extensión del *burnout*, y por tanto su relevancia, va más allá al afectar no sólo el bienestar de millones de empleados, sino también el de sus clientes, víctimas potenciales de las actitudes y conductas características del mismo (Farber, 1983).

El siguiente apartado bosqueja un repaso de la evolución del concepto en la literatura psicológica. Esta travesía se inicia de la mano de Freudenberg (1974), cuya labor ha sido reconocida en fechas recientes por la *American Psychological Foundation* (1999), que destaca entre sus aportaciones la sensibilidad y el genio conceptual que le permitieron establecer el constructo clínico de *burnout* y avivar la conciencia de la importancia de la psicología en la vida diaria.

**Origen e historia del concepto:
desde la psicología pop a la consolidación como ámbito de estudio**

La aparición del término *burnout* en la literatura psicológica sacó a la luz un fenómeno no ignorado, pero rara vez reconocido y comentado de modo abierto. Si bien esbozos iniciales del concepto se identifican con anterioridad (Burisch, 1993; Schwartz y Will, 1953), a mitad de los años setenta se amplifica el eco de las descripciones y proliferan los estudios desarrollados. De esta forma, se quiebra un tabú que impedía admitir la posibilidad de una actuación *no profesional*. Ya no se niega o se atribuye a una minoría alterada, tras los primeros artículos los profesionales dedicados a tareas asistenciales apoyaron la validez del fenómeno y su relevancia como riesgo laboral. Ese reconocimiento otorgó legitimidad al estudio de un fenómeno que ha atraído la atención de los investigadores durante décadas (Maslach, 1993).

Así, aunque en 1983 Farber planteó con cierta ironía la posibilidad de que *se quemase* el propio concepto debido a una extensión y aplicación excesivas, éste goza de excelente salud si consideramos el número de publicaciones, más de 180 desde el inicio del siglo. De hecho, el *burnout* parece constituirse en temática de investigación transversal que ve renovado su inherente atractivo al unirse a ámbitos en los que tiene incidencia y que despiertan el interés académico y social, avivado éste por los medios de comunicación y su función en la construcción de discursos sociales (Montalbán, Durán y Bravo, 2000a): voluntariado, atención a enfermos de SIDA, problemática educativa, etc. Incluso ciertos colectivos tradicionalmente vinculados al síndrome parecen haber integrado este concepto en su auto-imagen colectiva como trabajadores. Por ello, el

burnout no sólo podía convertirse en una palabra de moda en los ochenta, como ya Kennedy (1979) indicaba, aún no ha perdido un ápice de su vigencia.

Claro ejemplo de la enorme popularidad alcanzada por el vocablo en esos años nos la ofrece el protagonista de una película emblemática, *The Wall*, caracterizado por Alan Parker en el texto que acompaña la carátula del *film* como un caso de *burnout*. Aunque las causas que generan ese estado en *Pink* no son las reflejadas de forma habitual en la literatura científica y las reacciones descritas resultan extremas, esta estrella de *rock* construye un muro entorno a sí para aislarse del mundo y se imagina como un demagogo sin sentimientos y con poder absoluto sobre su audiencia.

"[...] Nuestra historia habla de *Pink*, un músico de *Rock and Roll*, encerrado en una habitación de hotel, en algún lugar de Los Angeles. Demasiados *shows*, demasiadas drogas, demasiados aplausos: un caso de *burnout*. [...] Arrastramos tiempo y lugar, realidad y pesadilla cuando nos aventuramos en los dolorosos recuerdos de *Pink*, cada uno de ellos un "ladrillo" en el muro que ha construido gradualmente en torno a sus sentimientos [...]"

Pero más allá del sujeto, Maslach y Leiter (1997) señalan que las tendencias económicas, la tecnología y filosofía de gestión contemporáneas favorecen la elevada incidencia actual del fenómeno. La globalización económica dificulta en gran medida la calidad de vida laboral y ha fomentado una *miopía corporativa* que reduce costes a expensas de programas y políticas a largo plazo. En esta carrera hacia la productividad se configura un contexto en el que los directivos incrementan sus beneficios sin preocuparse por generar nuevo valor. Ante esa realidad los empleados acaban perdiendo su compromiso y confianza en las organizaciones, que dejan de ser *comunidades justas* para convertirse en lugares en los que se ha perdido el respeto, se relegan los valores humanos a un segundo plano tras los económicos y se da prioridad a las habilidades económicas o técnicas frente a las interpersonales.

Las siguientes secciones recogen la evolución de la investigación sobre el síndrome de estar quemado. En ellas se comentan las características básicas de cada etapa y se presta especial atención al trabajo empírico realizado por Christina Maslach y sus colaboradoras, fruto del cual surgen la definición y medida más universales del síndrome de *burnout*. Dos fases pueden identificarse en este recorrido, la primera

centrada en descripciones clínicas y la segunda en la investigación sistemática y la evaluación.

Las primeras aproximaciones al concepto

Los primeros artículos sobre *burnout* (Freudenberger, 1974, 1975; Maslach, 1976) aportaron descripciones iniciales del fenómeno al tiempo que subrayaban su carácter de respuesta común en ciertos entornos laborales. Registradas de manera oficial en 1974, las observaciones de Freudenberger en una institución de salud mental alternativa permitieron identificar una respuesta de agotamiento emocional, experimentada por muchos voluntarios, que conllevaba la pérdida de su motivación y compromiso. Generalmente, el proceso se extendía a lo largo de un año y se acompañaba de síntomas mentales y físicos. De ese modo, este psiquiatra de formación psicoanalítica fue el primero en utilizar el término *burnout*, ya aplicado en los sesenta para aludir coloquialmente a los efectos del abuso de drogas crónico, en su sentido actual: un estado de agotamiento físico y emocional resultado de las condiciones de trabajo. No obstante, Seisdedos (1997) indica el uso del vocablo en el ámbito deportivo para hacer referencia a situaciones en las que no se consiguen resultados satisfactorios a pesar del entrenamiento.

Tras estos prolegómenos, como describen Maslach y Schaufeli (1993: 4), "hubo una enorme reacción a los primeros artículos [...], el *burnout* estaba *en el aire*", y aparecieron numerosas publicaciones en magazines o revistas profesionales. De esta forma, el concepto emergió como un problema social y el gran interés de los profesionales, junto a la indiferencia de muchos investigadores, dio lugar a un escaso desarrollo teórico y a cierto vacío conceptual que reflejaba la novedad del fenómeno y su naturaleza, confusa y compleja, de *problema real*. De hecho, el artículo de Maslach y Jackson sobre el desarrollo psicométrico del *Maslach Burnout Inventory* (MBI) fue devuelto con una nota de los editores: ni siquiera lo habían leído porque no publicaban psicología *pop*. Algunos de los rasgos característicos de este periodo reflejan esas carencias teóricas: variabilidad en el uso del término, expansión del concepto más allá del significado original y una escasez de datos empíricos que limitaba las posibilidades

de intervención. El predominio de la perspectiva clínica propició tanto el énfasis en los síntomas como el intento de describir y comprender el síndrome por medio de observaciones no estandarizadas y estudio de casos (Maslach y Schaufeli, 1993).

Un análisis más específico de esta evolución nos lleva al trabajo realizado por Maslach, junto a Ayala Pines y Susan Jackson. Si en el capítulo anterior se apuntó que para Lazarus el concepto de estrés debía ser entendido en el marco de las emociones, esta autora recorre una ruta que va desde la emoción al *burnout*. Emerge así una perspectiva más psicosocial que enfatiza la relación entre factores individuales y ambientales. A través de entrevistas y cuestionarios se investiga de forma sistemática la etiología y sintomatología del síndrome, y se examinan tanto las reacciones de los profesionales hacia su trabajo como los factores situacionales que contribuyen a ellas. En cualquier caso, como apunta Farber (1983), las aproximaciones clínica y empírica han resultado complementarias, y en general, sus hallazgos han sido mutuamente corroborados.

Las primeras impresiones de Maslach sobre el fenómeno, de carácter muy exploratorio, fueron presentadas en 1973 (Maslach, 1982), aunque su primer artículo sobre el tema, en el que se discuten algunos correlatos del síndrome de estar quemado y se analizan características que favorecían su desarrollo, no fue publicado hasta 1976. En un marco socio-cognitivo, el interés inicial de la autora se orientaba tanto hacia los procesos mediante los que se etiqueta y da significado a una experiencia de activación ambigua, como hacia los efectos de procesos de atribuciones erróneas, y dos conceptos marcarán la primera fase de su investigación en el ámbito médico: el distanciamiento (*detached concern*) (Lief y Fox, 1963), combinación ideal del interés en el bienestar del paciente y cierta objetividad o distancia emocional; y la *deshumanización como auto-defensa* (Zimbardo, 1970), proceso protector frente a una fuerte activación emocional que lleva a responder a los otros más como objetos que como personas. Numerosas cuestiones surgían con relación a cómo eran utilizados ambos en situaciones diarias y cómo afectaban la relación *profesional-paciente*. Para darles respuesta se llevaron a cabo entrevistas con personal médico y de enfermería, ampliándose más tarde la muestra al

staff de salud mental. Los resultados dieron cuenta de diversas implicaciones para la identidad profesional y la conducta laboral (Maslach, 1993):

–Las experiencias emocionales jugaban un importante papel en la atención sanitaria. Algunas de ellas resultaban estresantes para los profesionales, y a veces su intensidad les hacía sentir agotados en un nivel emocional.

–El distanciamiento era con frecuencia un ideal imposible. Junto a la dificultad para alcanzarlo, se detecta un patrón de respuesta que implicaba un cambio negativo a través del tiempo de las percepciones y sentimientos sobre los pacientes; en casos extremos, manifestaban disgusto o desprecio.

–La confusión emocional tendía a ser interpretada como un fracaso en la capacidad profesional y les llevaba a cuestionarse su habilidad para desarrollar esa labor. Muchos consideran que la formación recibida no les había preparado para la realidad emocional de su trabajo y el impacto sobre el funcionamiento personal.

Al describir sus hallazgos a un jurista descubre que un fenómeno similar, denominado *burnout* por los abogados de oficio, ocurría en el ámbito legal. Parecía pues que el síndrome estaba presente en profesiones en las que se ofrece ayuda o presta un servicio y cuyo núcleo es la relación *proveedor-receptor*. Esta ampliación del espectro profesional permitió caracterizar al *burnout* como un síndrome con regularidades identificables, cuyas dimensiones básicas eran el cansancio emocional y la despersonalización, y constatar la importancia de un análisis interpersonal del fenómeno (Maslach, 1993).

El camino hacia la estandarización

La década de los ochenta constituyó un periodo de carácter más constructivo y empírico: se proponen modelos explicativos e hipótesis y se diversifican las fuentes de datos, se trató de identificar los principales factores de riesgo y sus consecuencias, y perfilar estrategias preventivas y de tratamiento. El desarrollo de medidas estandarizadas corrió paralelo a una mayor precisión en las definiciones y la difusión del MBI (Maslach y Jackson, 1981a; 1981b; 1986) y del *Tedium Measure* (Pines, Aronson y Kafry, 1981) propició una investigación más sistemática.

En estos años también se expandió el estudio del síndrome desde Estados Unidos hacia otras áreas geográficas. No obstante, la aceptación del constructo operacionalizado en las medidas *importadas* dio lugar a un menor debate conceptual.

El estudio piloto para el desarrollo del MBI combinó técnicas de autoinforme, entrevista y observación. Esta última permitió conocer el contexto situacional de la relación *proveedor-receptor* y corroborar factores con frecuencia descritos en las entrevistas como el elevado número de clientes o la prevalencia del *feedback* negativo de éstos. Además de acceder a conductas de distanciamiento no verbal y servir de base para el desarrollo de hipótesis sobre el papel del cliente en el proceso. Estudios posteriores, con metodología de encuesta, evaluaron los estados emocionales de los proveedores y sus reacciones hacia los clientes, y la relación con la estructura del programa y participación del *staff* en toma de decisiones (Maslach y Pines, 1977), o con variables demográficas y estrategias de afrontamiento (p.e., Maslach y Jackson, 1985).

Una visión general de la investigación desarrollada en esos años apunta diversas tendencias (Maslach y Schaufeli, 1993):

–En el marco de las profesiones de servicios humanos se amplía la variedad de actividades analizadas (p.e., policía, funcionarios de prisiones, bibliotecarios), hasta alcanzar a otro tipo de ocupaciones y áreas no laborales (negocios, deportes, familia, etc.).

–Predominio de los factores laborales en los estudios empíricos, cuyos resultados indican la mayor vinculación de este tipo de variables con el *burnout*: satisfacción, estrés laboral (carga, conflicto y ambigüedad de rol), abandono (rotación, absentismo), expectativas laborales, relaciones con supervisores y compañeros (apoyo social en el trabajo) y con clientes, número de casos, política de la organización, etc. Las variables personales estudiadas con mayor frecuencia son las demográficas, y algunas variables de personalidad (p.e., *locus* de control, dureza), salud, relaciones con familia y amigos (apoyo social), valores personales y compromiso.

–La mayoría de los estudios empíricos son de carácter correlacional y recogen datos de auto-informe, en un momento temporal, de una muestra no representativa. Aunque este tipo de estudios obtiene resultados interesantes también presenta limitaciones (p.e., bajas tasas de respuesta; conclusiones de naturaleza causal; divergencia entre evaluación subjetiva y estatus objetivo) al interpretar datos y establecer implicaciones teóricas y de intervención.

A pesar de esas limitaciones, los autores señalan que al inicio de la década de los noventa se observa un considerable progreso en el campo teórico, alcanzándose mayor consenso respecto a la definición operacional del síndrome al tiempo que se lleva a cabo un número creciente de estudios de naturaleza longitudinal y mayor sofisticación metodológica. Las conclusiones básicas de estos trabajos destacan la estabilidad temporal del nivel de *burnout*, y su naturaleza más crónica que aguda, además de señalar que el síndrome conduce a síntomas físicos, absentismo y rotación laboral. Por último, también se desvela el papel que como antecedentes juegan el conflicto de rol y el escaso apoyo social de colegas y supervisores.

La buena acogida que a partir de estos años tuvo la metodología de ecuaciones estructurales también ha propiciado el desarrollo de modelos causales, algunos de los cuales comentaremos en la sección dedicada a las líneas de desarrollo actual de la investigación sobre el síndrome.

No obstante, en este camino parecen haberse perdido elementos esenciales. En opinión de Maslach (1993) el énfasis sobre factores laborales y el uso de marcos teóricos organizacionales, el tránsito al *burnout laboral*, ha favorecido cierto olvido de la interacción social *proveedor-receptor*, ésta se desdibuja y aunque las aportaciones han resultado enriquecedoras, podrían alejarnos de las raíces relacionales e interpersonales del concepto y reducirlo a un fenómeno laboral más.

En esta línea, la literatura ha incluido un número cada vez mayor de estudios centrados en profesiones en las que, en ocasiones, resulta difícil encontrar ese equivalente de relación de cuidado o relación continua entre personas. Frente a los trabajos que incluyen muestras tradicionales de personal médico o de enfermería, trabajadores sociales y profesores, otros estudios se han interesado por el desarrollo del síndrome en el ámbito de los negocios, incluyendo empleados de bolsa o ejecutivos (Burke, 1990; Fry, 1995; Gryskiewicz y Buttner, 1992; Kahn y Cooper, 1992), trabajadores de transportes públicos (Dekker y Schaufeli, 1995), informáticos y diseñadores de software (Evans y Fischer, 1993; Sonnentag, Brodbeck, Heinbokel y Stolte, 1994), controladores aéreos (Ventruoi, Dell'erba y Rizzo, 1994), o en ámbitos deportivos (Cohn, 1990; Dale y Weinberg, 1990; Garcés, 1995; Schmidt y Sein, 1991;

Vealey, Udry, Zimmerman y Soliday, 1992) y sindicales (Carli, Pedrabissi y Santinello, 1994; Nandram y Klandermans, 1993).

El problema de esta extensión radicaría en la ausencia de análisis específicos que permitan conocer la forma que adopta el síndrome en diferentes contextos. Así, por ejemplo, se ha sugerido que el agotamiento emocional podría ser generalizado a distintos grupos profesionales, pero la despersonalización sería una manifestación específica del estrés en profesiones de servicios humanos (Evans y Fischer, 1993).

De igual manera, el interés por este fenómeno ha alcanzado también dominios no laborales, siendo estudiado en personas dedicadas a actividades voluntarias, como el activismo político y el asociacionismo (Gomes y Maslach, 1991; Pines, 1994; Wollman y Wexler, 1992), y en la esfera familiar: *burnout* parental (Brotherson, Berdine y Sartini, 1993; Pelsma, Roland, Tollefson y Wigington, 1989) y marital (Pines, 1988).

Delimitación y definición del Síndrome de Quemarse por el trabajo

A pesar del creciente volumen de investigación desarrollado en torno al síndrome de *burnout* en los últimos años, la comprensión del fenómeno es aún limitada. Su complejidad procesual tanto como la diversidad de dilemas y ambigüedades que han de afrontar los investigadores favorecen esta situación (Burke y Richardson, 1996). Cuestiones como la definición y medida del síndrome o la escasez de modelos integrados componen ese mosaico conceptual. La ampliación del foco de estudio para dar cabida a un amplio abanico de actividades no ha estado basada en una definición clara, ausencia que ha propiciado cierta confusión y la conversión de muchas de ellas en un catálogo de síntomas.

La definición del síndrome

Junto a la tradicional clasificación que distingue entre aproximaciones clínicas y aquellas que responden a una perspectiva psicosocial, las múltiples definiciones que del

síndrome de estar quemado encontramos en la literatura científica pueden ser agrupadas en función de su consideración como un *estado* o como un *proceso*.

Diversas en ámbito y grado de precisión, las definiciones *estado* se caracterizan por el predominio de síntomas disfóricos, como cansancio emocional o mental, fatiga y depresión, y el acento en síntomas conductuales y mentales más que físicos, aunque también se mencionan ese tipo de quejas. Asimismo, suelen enfatizar el vínculo entre los síntomas y la actividad laboral, el hecho de que éstos se manifiesten en personas sin psicopatología previa y que los efectos del *burnout* se reflejen en un descenso de la efectividad y del desempeño laboral (Maslach y Schaufeli, 1993).

Buen ejemplo de este tipo de definiciones es la ofrecida por Freudenberger en diversas publicaciones. En su descripción inicial (Freudenberger, 1974) caracteriza al *burnout* como una sensación de agotamiento, decepción y pérdida de interés por la actividad laboral que surge en profesionales, particularmente en aquellos dedicados a atender o ayudar a otras personas. A estas apreciaciones, el autor añadirá la consideración del síndrome como efecto del agotamiento en la persecución de expectativas imposibles (Freudenberger, 1975). Cinco años más tarde, Freudenberger y Richeldson (1980: 13) detallan los síntomas clínicos del síndrome (agotamiento, indiferencia, aburrimiento y cinismo, impaciencia e irritabilidad, sentimiento de omnipotencia, de no ser apreciado o reconocido, desorientación, negación de sentimientos y quejas psicósomáticas) y lo definen como "estado de fatiga o frustración ocasionado por la devoción a una causa, forma de vida, o relación que fracasa en ofrecer la recompensa esperada". Se trata de "agotar los propios recursos mentales y físicos; quedar rendido por esforzarse excesivamente en alcanzar algunas expectativas irreales impuestas por uno mismo o por los valores de la sociedad" (Freudenberger y Richeldson, 1980: 16).

Pero si el anterior constituye un buen ejemplo de las definiciones que conciben el *burnout* como *estado*, Cherniss (1980a: 40) apunta su carácter de *proceso*:

“[...] que comienza con niveles excesivos y prolongados de tensión laboral. Este estrés produce alteraciones en el trabajador (sentimientos de tensión, irritabilidad y fatiga). El proceso se completa cuando los empleados a modo de defensa afrontan el estrés laboral distanciándose psicológicamente del trabajo y volviéndose apáticos, cínicos e inflexibles”.

Dada la variedad de definiciones, la *Tabla 7* incluye un breve *muestrario* en orden cronológico. En ella se integran tanto definiciones que reflejan la idea de proceso como las que proclaman su carácter de estado, aquellas que asumen una perspectiva existencial junto a otras que incorporan una concepción clínica. Este catálogo podría incluir otras aportaciones, no obstante, entre ellas resulta imprescindible comentar de forma destacada la definición más utilizada en estas dos últimas décadas. Así, Maslach y Jackson (1986: 1) se refieren al *burnout* como:

"un síndrome de cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal que puede acontecer entre individuos que de algún modo *trabajan con personas*".

En esta definición, de carácter multidimensional y procedencia empírica, los síntomas que constituyen el síndrome incorporan una ineludible dimensión social, al tiempo que desvelan una faceta autorreferencial. Como experiencia de estrés individual, gestada en la interacción social *proveedor-receptor* (Maslach, 1982), se emplazaría en un contexto social complejo en el que los factores interpersonales, la relación asimétrica entre quien da y quien recibe y las consiguientes demandas emocionales agotadoras son aspectos clave en su desarrollo.

En publicaciones recientes, Maslach y Leiter (1997: 17) señalan, adoptando un discurso más *existencial*, que el *burnout*:

"es el índice de separación entre lo que la gente es y lo que ha de hacer. Representa una erosión en valores, dignidad, espíritu y voluntad -una erosión del alma humana. Es una enfermedad que se extiende gradual y continuamente a través del tiempo, envolviendo al individuo en una espiral descendente de la que es difícil recobrar. [...] implica trabajar en una situación de desequilibrio crónico en la cual el trabajo demanda más de lo que puedes dar y ofrece menos de lo que necesitas."

Así pues, de la investigación desarrollada en estos casi treinta años emerge una conceptualización del *burnout* laboral como un síndrome psicológico en respuesta a estresores interpersonales crónicos en el trabajo (Maslach, Schaufeli y Leiter, 2000).

Tabla 7. Algunas definiciones del síndrome de quemarse por el trabajo (burnout).

Pines y Maslach (1978: 233):

"síndrome de agotamiento físico y emocional que implica el desarrollo de un autoconcepto negativo, actitudes laborales negativas y pérdida del interés y sentimientos hacia los clientes".

Edelwich y Brodsky (1980: 14-16):

"progresiva pérdida de idealismo, energía y propósito experimentado por personas dedicadas a profesiones de ayuda como resultado de las condiciones de su trabajo". [...] Las semillas del *burnout* están contenidas en la asunción de que el mundo real estará en armonía con tales sueños".

Brill (1984: 14):

"estado [...] relacionado con el trabajo, disfórico y disfuncional en un sujeto sin psicopatología mayor, que 1) ha funcionado por un tiempo con un desempeño y unos niveles afectivos adecuados en la misma situación laboral y 2) no recuperará los niveles previos sin ayuda externa o una nueva disposición ambiental".

Pines y Aronson (1988: 9-10):

"estado de agotamiento físico, emocional y mental causado por la implicación a largo plazo en situaciones emocionalmente exigentes. Las demandas emocionales tienen con frecuencia su causa en una combinación de expectativas muy elevadas y tensiones situacionales crónicas. [...] implica la dolorosa comprensión de que hemos fracasado en hacer del mundo un lugar mejor".

Las tres dimensiones clave del síndrome de *burnout* serían el agotamiento abrumador, sentimientos de cinismo y distancia del trabajo, o despersonalización, y un sentimiento de ineffectividad o falta de realización. El profesional se siente exhausto por el contacto diario con personas que demandan su atención o ayuda, sobrepasado emocional y físicamente. Además, se manifiestan sentimientos negativos y una actitud de cinismo, fría y distante hacia el trabajo y los usuarios, a quienes trata de forma deshumanizada, más como objetos que como personas. Se reduce la implicación e

incluso se abandonan los ideales. En cierto modo, es un intento de protección frente al cansancio y la decepción. Junto a estas dos reacciones, el profesional tiende a evaluarse de forma negativa, se siente insatisfecho con su desempeño al tiempo que crece su sentimiento de inadecuación (Maslach y cols., 2000).

Con el auge de la psicología positiva, energía, implicación y eficacia emergen como polos opuestos a las dimensiones del *burnout*. Cuando éste se inicia, decae el sentimiento de compromiso y la energía se vuelve agotamiento, la implicación se transforma en cinismo y la eficacia deja paso a la ineficacia (Maslach y Leiter, 1997).

De modo un tanto paradójico, Pines (1993) y Maslach y Leiter (1997) apuntan que en el proceso, personas muy motivadas y comprometidas, dispuestas a dedicar tiempo y esfuerzo a una actividad llena de sentido y que les hace sentir competentes y efectivas, pierden el espíritu que animaba su labor. Es decir, los profesionales más idealistas y con mayor deseo de darse a sí mismos y sentirse útiles, son blanco habitual del *burnout*.

Dado el origen clínico del constructo se ha debatido la posibilidad de establecer un diagnóstico y fijar algún tipo de trastorno así denominado. De este modo, Paine (1982) distingue entre el síndrome de estrés *burnout* y la discapacidad mental *burnout*, etapa final del proceso. Por su parte, Bibeau, Dussault, Larouche, Lippel, Saucier, Vézina y Vidal (1989) han propuesto un diagnóstico basado en criterios:

* *Subjetivos*: estado de fatiga severa acompañado de pérdida de autoestima resultante de un sentimiento de incompetencia profesional e insatisfacción laboral, síntomas físicos de distrés sin enfermedad orgánica identificable, y problemas de concentración, irritabilidad, y negativismo, y

* *Objetivos*: descenso significativo y observable del desempeño laboral durante varios meses.

El diagnóstico diferencial se establecería al descartar incompetencia absoluta, psicopatología mayor, o problemas relacionados con la familia. Sin embargo, consideran superfluo crear una nueva categoría psiquiátrica, pues tal estado se incluiría en la categoría de *desórdenes de ajuste con inhibición laboral (o académica)* del DSMIII (American Psychiatric Association, 1980).

Sin embargo, a pesar de que tal descripción *psiquiátrica* puede facilitar el reconocimiento oficial del problema, igualmente puede conllevar un efecto negativo de etiquetado de los sujetos que padecen el síndrome como enfermos mentales, mientras que su condición actual implica un mínimo estigma (Shirom, 1989). Un factor añadido a estas consideraciones sería la dificultad del propio diagnóstico; como apunta Farber (1983) la distinción dicotómica (*estar o no quemado*) no es fácil, en parte, porque estamos ante un *proceso* y no idéntico en cada persona, sino función de las tensiones engendradas por factores individuales, laborales y otros de naturaleza societal.

Delimitación del síndrome de burnout

La diversidad de causas, síntomas, definiciones y consecuencias del *burnout* ha contribuido a la confusión sobre su especificidad, ambigüedad de la que no están exentos los conceptos a los que se compara. De hecho, en ocasiones se ha equiparado con estrés laboral o insatisfacción, depresión, fatiga crónica o emocional, desesperanza, etc. Parte de esa confusión parece tener su origen en la mezcla de dos niveles explicativos: el discurso común y la definición y medida científicas (Cox, Kuk y Leiter, 1993). Pese a ello, el *burnout* puede ser diferenciado de forma relativa sobre la base de su carácter de proceso (tiempo) y su naturaleza multidimensional (dominio), si bien, para Cordes y Dougherty (1993) sería necesario clarificar su posición en una red de variables incluidas en el estudio de la conducta organizacional. A continuación se comentan algunas de las distinciones reflejadas en la siguiente página (*Figura VII*).

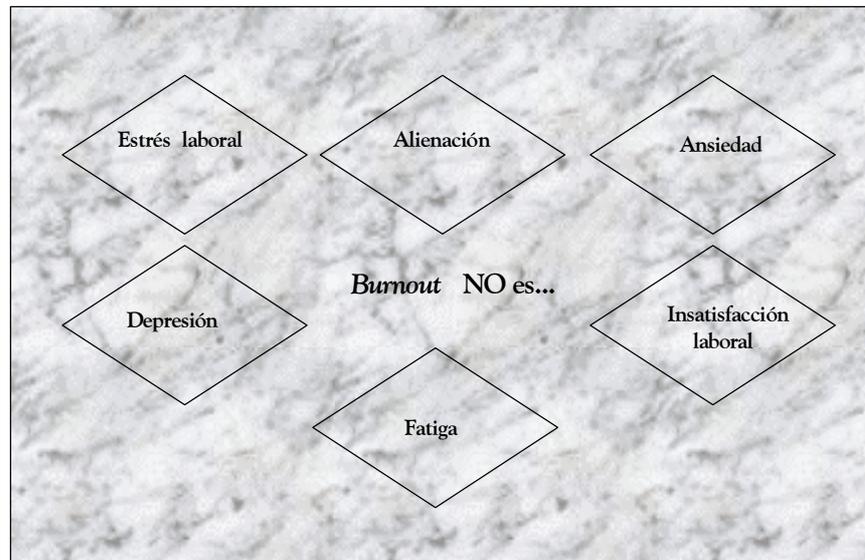


Figura VII. Diferenciación entre el concepto de burnout y otros constructos relacionados en la literatura.

○ *Estrés laboral-burnout.*

A pesar del estrecho vínculo entre ambos conceptos evidenciado en la literatura, y aunque se haya asociado el síndrome de estar quemado con diversos estresores laborales, el *burnout* se constituye como un tipo de síndrome de estrés con una entidad propia. En trabajos recientes se manifiesta una clara distinción, tanto conceptual como empírica, entre *burnout* y otras formas de estrés (Cordes y Dougherty, 1993). El síndrome puede ser considerado un estrés laboral prolongado, una respuesta al estrés laboral conectada con la fase de agotamiento establecida por Selye. Esta distinción del estrés se establece en un marco temporal, en términos de proceso y no tanto sobre la base de los síntomas, que tiene su reflejo en la idea de temporalidad que conlleva el término (Burke y Richardson, 1996). En este proceso latente de erosión psicológica consecuencia de una exposición prolongada al estrés laboral (Etzion, 1987), la distinción sería retrospectiva, cuando la adaptación ha sido un éxito (estrés laboral) o un fracaso (*burnout*) (Maslach y Schaufeli, 1993).

Además de éstos, diversos argumentos han sido esgrimidos para establecer una línea divisoria entre ambos conceptos. Así se ha defendido la idea del estrés como base

sobre la que se construye el síndrome de estar quemado. En este sentido, Pines (1993: 387) plantea que el estrés es un fenómeno más amplio y no lleva necesariamente al *burnout*. Las personas son capaces de desarrollarse y crecer en trabajos estresantes y exigentes si perciben que su labor es significativa y apreciada.

"Todos podemos experimentar estrés, pero el *burnout* solo puede ser experimentado por quienes iniciaron su profesión con un alto nivel de idealismo, motivación y compromiso. [...] Una persona sin tal motivación inicial puede experimentar estrés laboral, alienación o depresión, pero no *burnout*. [...] el *burnout* ocurre con mayor frecuencia entre quienes trabajan con personas y resulta del estrés emocional que surge durante la interacción".

○ Alienación-burnout.

En línea con los comentarios anteriores, Pines (1993) señala que la alienación es una experiencia general que puede ocurrir a personas que nunca han esperado nada más de su trabajo que un sueldo, pero el síndrome de estar quemado suele aparecer entre quienes están más interesados en la gente con la que trabajan y menos en su salario. En opinión de Cherniss (1993), la alienación acaece en situaciones de escasa libertad para desarrollar una tarea que es posible realizar, mientras el síndrome ocurre bajo condiciones de excesiva autonomía para realizar una labor imposible.

Desde el ámbito empírico también se ha apuntado la distinción de ambos constructos, así mientras las variables de la organización y las de carrera influyen en el fenómeno de la alienación, el *burnout* sería un fenómeno más específico e influido por variables situacionales. En este sentido, el origen del problema no se emplazaría en la organización, sino en las consecuencias que ésta tiene en el proceso de interacción *profesional-cliente* (Gil-Monte y Peiró, 1997).

Por su parte, la teoría marxista sugiere que insatisfacción y *burnout* constituyen resultados inevitables de las sociedades capitalistas y pueden considerarse reacciones a la fragmentación del trabajo, competitividad en el entorno laboral y pérdida de autonomía del trabajador. Asimismo, y si bien Marx describió la alienación laboral de forma similar a las actuales caracterizaciones del *burnout*, para Farber (1983) este tipo de análisis resulta inadecuado al no ofrecer una comprensión completa y satisfactoria de las experiencias de los profesionales de servicio, cuyo trabajo es, en muchos sentidos,

único: los profesionales poseen sus *herramientas* y medios de producción, lo que les hace vulnerables a cuestiones de competencia, poder y control que no se relacionan substancialmente con el pensamiento marxista (Cherniss, 1980a).

○ *Depresión-burnout.*

A pesar de las similitudes entre *burnout* y *depresión*, diversos argumentos teóricos y empíricos apoyan su diferenciación. Desde una perspectiva clínica, Freudenberger ha apuntado (1981) que la depresión reactiva suele ir acompañada por sentimientos de culpa, mientras el *burnout* generalmente ocurre en el contexto de la ira-cólera. Además, junto a autores como Maslach y Leiter (1997) o Pines (1993), argumenta que la asociación *burnout-trabajo* lo diferencia de estados emocionales más generales como la depresión, la cual domina todos los aspectos de la vida. En el síndrome de estar quemado los síntomas, al menos al principio, se relacionan con el trabajo. Así, en este marco conceptual parece haber acuerdo sobre la especificidad del *burnout* como síndrome relacionado con el trabajo y caracterizado por síntomas disfóricos similares a los de la depresión.

Sobre una base empírica también se refleja esa dualidad de proximidad y disimilitud. De este modo, diversos trabajos avalan la distinción entre ambos conceptos, constatando al tiempo que se trata de fenómenos relacionados (McKnight y Glass, 1995; Glass, McKnight y Valdimarsdottir, 1993). Otros estudios más específicos sobre la validez discriminante del *MBI* muestran una intensa relación entre cansancio emocional y depresión, que resulta menor para las otras dimensiones (Maslach y Schaufeli, 1993).

Aportaciones más descriptivas, como la ofrecida por Oswin (1978), desvelaron la existencia de un síndrome de *depresión profesional* entre enfermeras que sufrían algo similar al *burnout*, incluyendo aceptar la propia ineficacia en el trabajo. En un reciente estudio dentro de este mismo ámbito laboral, Iacovides, Fountoulakis, Moysidou y Ierodiakonou (1999) obtienen una débil pero significativa relación entre *burnout* y depresión, y apuntan la posible existencia de dos tipos de síndrome de estar quemado, uno de ellos afectaría a la mayoría del personal de enfermería y tiene poco o nada que

ver con la depresión; el segundo tipo afecta a personas con una predisposición a desarrollar el síndrome y se caracteriza por una sintomatología más severa, una similitud fenotípica con la depresión y probablemente mecanismos etiológicos comunes.

Por último, cabe hacer referencia al marco de trabajo elaborado por Hallsten (1993), quien analiza los conceptos de *burnout*, depresión y el proceso de *burning-out*.

○ *Insatisfacción laboral-burnout.*

También cargada de polémica, el conjunto de la investigación lleva a concluir que, aun de forma clara unidos, *burnout* e *insatisfacción laboral* no son constructos idénticos. En este caso, para diversos autores dichos conceptos pueden ser diferenciados a pesar de tratarse de experiencias psicológicas negativas, de modo que agotamiento emocional y despersonalización serían dimensiones propias del síndrome de estar quemado (Firth y Britton, 1989; Jayaratne y Chess, 1985).

No obstante, numerosos estudios dan cuenta de la existencia de correlaciones moderadas y negativas entre satisfacción laboral y agotamiento emocional, leves y negativas con despersonalización, y positivas, pero no significativas desde un punto de vista estadístico o débiles, con realización personal (Dolan, 1987; Koeske y Koeske, 1989a; Lindquist y Whitehead, 1986; Landsbergis, 1988; Maslach y Schaufeli, 1993). Junto a estos resultados, Enzmann y Kleiber (1989) sugieren que realización personal y satisfacción laboral constituyen un factor.

En posteriores secciones de este capítulo se abordará con mayor profundidad esta variable clave en nuestro trabajo empírico y su relación con el síndrome de estar quemado.

○ *Burnout-tedio.*

Una distinción no incluida en la figura anterior, pero cuyo análisis resulta de gran interés es la referida al tándem *burnout-tedio*. En este caso, los mismos autores que apoyaron la heterogeneidad han defendido posteriormente la combinación de ambos conceptos. De este modo, Pines y Aronson (1981) consideran al comienzo de los años ochenta que, a pesar de su similar sintomatología, el síndrome de *burnout* y el tedio

presentaban un origen diverso: el tedio sería resultado de presiones físicas o psicológicas de carácter crónico, mientras el *burnout* estaba originado por una presión emocional crónica asociada a una intensa y prolongada implicación con las personas a quienes se atiende. Fruto de estas consideraciones apoyan una aplicación limitada del término *burnout* a profesiones de ayuda en las que se trabaja con personas, el tedio describiría ese fenómeno en otro tipo de actividades (Kafry y Pines, 1980). De hecho, los autores mantenían esta distinción incluso en su medida del fenómeno: el cuestionario *Tedium Measure* utilizado en profesiones distintas a las de ayuda estimaba tedio y aplicado a profesionales de servicio se convertía en una medida de *burnout*.

Sin embargo, a finales de la década, Pines y Aronson (1988) ampliaron el concepto *burnout* hasta incluir el tedio, como consecuencia, el cuestionario pasó a ser denominado *Burnout Measure* (BM) y se considera que el síndrome puede desarrollarse tanto dentro como fuera del ámbito asistencial.

Acercamiento unidimensional o tridimensional

Aunque parece existir consenso en torno a los componentes definitorios del síndrome (Cordes y Dougherty, 1993; Courages y Williams, 1987; Maslach, 1982, 1993; Perlman y Hartman, 1982), diversos autores abogan por una consideración unidimensional del fenómeno, identificándolo con la dimensión de agotamiento emocional (Garden, 1987; Koeske y Koeske, 1993; Shirom, 1989; VanYperen, Buunk y Schaufeli, 1992).

Dentro de esta perspectiva unidimensional, en España García-Izquierdo defiende la consideración del cansancio emocional como la dimensión esencial del síndrome de estar quemado y desarrolla una escala que refleja esta concepción, la escala de *Efectos Psicológicos del Burnout* (EPB) (García y Velandrino, 1992).

Desde una perspectiva psicosocial, Maslach (1993) considera que limitar el *burnout* a cansancio emocional supone definirlo como estrés y, en consecuencia, empobrecer el concepto. La conceptualización del síndrome como una experiencia de estrés individual taraceada en un contexto de relaciones sociales complejas, que implica la concepción de sí mismo y de otros, deriva para la autora en una aproximación multidimensional al *burnout*. Las dos dimensiones adicionales (despersonalización y baja

realización personal) emplazan la experiencia de agotamiento en un contexto relacional y añaden algo a la noción de estrés, la despersonalización en particular sería un nuevo constructo en el contexto del estrés laboral.

Para comprender el *burnout*, Maslach (1993) aboga por un modelo tridimensional que genere mejores hipótesis sobre las causas y consecuencias sociales y personales de cada dimensión, y articule las relaciones entre sus tres componentes de forma conjunta (Golembiewski y cols., 1986; Leiter y Maslach, 1988; Leiter, 1993). Ese modelo tiene importantes implicaciones para la intervención al subrayar la variedad de reacciones psicológicas al trabajo, la cual puede reflejar el impacto diferencial de factores situacionales sobre las dimensiones del *burnout*, e implicaría la planificación y diseño de las intervenciones en términos de dimensiones concretas. Por otra parte, la posible combinación de las tres dimensiones en una puntuación única ha sido rechazada por las creadoras del MBI al carecer, en su opinión, de suficiente información respecto a la naturaleza de los tres componentes del síndrome y las relaciones que mantienen entre sí. En cualquier caso, esta consideración tridimensional ha ofrecido una riqueza conceptual y una vitalidad en el ámbito de investigación que sobrepasa las posibles dificultades que conlleva (Leiter, 1993).

Como señalan Gil-Monte y Peiró (1997), en referencia a la medida del síndrome con el MBI, los autores que evalúan el fenómeno a través de este cuestionario como constructo unidimensional suelen desestimar las dimensiones de despersonalización y falta de realización personal, y atender los aspectos de agotamiento emocional. Su estimación unidimensional supondría perder la perspectiva de síndrome y su valor como indicador de la eficacia de la organización en el servicio al usuario.

El burnout como una respuesta al estrés laboral crónico: la erosión del alma

En el presente contexto laboral, donde priman la globalización y la competitividad, la tecnología y la eficiencia, parece incrementarse la probabilidad de aparición del síndrome de estar quemado, al que Maslach y Leiter (1997) se refieren como la *erosión*

del alma, un proceso gradual caracterizado por un enorme desajuste entre las necesidades de la persona y las demandas laborales. El sujeto ha de enfrentarse a una situación que exige cada vez más de su rol profesional y sus expectativas iniciales no siempre se ven apoyadas por el marco organizacional. Como consecuencia, muchos profesionales se distancian de los usuarios y pierden su implicación. Ese proceso se perfila como un deterioro del compromiso con el trabajo y de las emociones, un problema de ajuste *persona-trabajo* que suele percibirse como una *crisis personal*, pero esconde un entorno laboral problemático, en el que la influencia de factores económicos, políticos y culturales genera un clima propicio al *burnout*.

La emoción deviene así elemento clave para comprender cómo surge, del desajuste entre empleado y ambiente laboral, el síndrome. En esta situación están presentes emociones negativas como frustración, enfado, miedo o ansiedad, y brillan por su ausencia las emociones positivas que retroalimentan el compromiso y la motivación inicial. Además, la emoción cumple también un rol mediador, expresar sentimientos negativos altera nuestro entorno y estimula una espiral descendente. En este sentido, el *burnout* sería contagioso.

Si los comentarios realizados suponen la raíz del problema en un nivel *macro*, como origen *próximo* de este desgaste psíquico podemos señalar el hecho de que los profesionales van a implicarse durante mucho tiempo en los problemas y preocupaciones de las personas con las que trabajan, y este constante contacto parece *caldo de cultivo* ideal para la aparición del síndrome. Actualmente las profesiones de servicio, que exigen la interacción diaria con los usuarios, plantean cada vez más demandas al empleado (Cannizo y Liu, 1995).

Por otra parte, en estas profesiones se produce un choque entre las expectativas iniciales de ayuda o eliminación del sufrimiento, y las estructuras organizacionales, no siempre capaces de darles respuesta. A ello se añaden las carencias de la formación recibida, habitualmente deficitaria en el control de las dificultades emocionales ligadas al trabajo, lo cual puede llevar a un sentimiento de fracaso personal o incapacidad. Ante esto aparecen actitudes negativas hacia el trabajo y la vida en general.

Para ilustrar ese proceso, Cherniss (1995), en un estudio de carácter cualitativo, rastrea el devenir de casi treinta profesionales que desarrollan su actividad en diversos ámbitos. El núcleo de su propuesta enfatiza la relevancia de la *crisis de competencia* que sufren los profesionales al afrontar su actividad laboral y su conexión con el *burnout*. Las expectativas heroicas transmitidas por los medios de comunicación y las crecientes demandas sociales les hacen asumir objetivos muy elevados. A los profesionales se les supone competentes e independientes, pero han de afrontar una realidad de restricciones y demandas a las que no saben cómo hacer frente. El trabajo con los clientes y sus dificultades les decepciona. A ello se unen el escaso aprecio de su trabajo, escasa confianza en sí mismos, y el hecho de que los compañeros no siempre van a ofrecer el apoyo o *feedback* que les ayude a sentirse más competentes.

Durante este proceso, los profesionales cambian. Se muestran menos humanitarios y comprometidos. La vocación se convierte en simple trabajo y los usuarios, en especial los más *difíciles*, en *adversarios*. Disminuir los propios niveles de exigencia o desempeño, culpar a otros o al sistema de las dificultades, y limitar la implicación en el trabajo para aumentar la probabilidad de sentirse competentes, se traducían en una menor atención y entrega. Estos cambios autoprotectores, por último, conducían a un declive en la atención y el compromiso, y muchos abandonan su actividad profesional o prefieren ejercerla en el sector privado, si bien Cherniss (1995) considera tan relevantes los cambios de perspectiva, en idealismo, atención, humanitarismo, compromiso y filosofía social como el hecho de mantenerse o no en el sector público.

No obstante, esta visión negativa del proceso se equilibra con ciertos cambios posteriores que ayudan al profesional a sentirse competente de nuevo. Para muchas personas las condiciones laborales mejoraron, las expectativas ganaron en realismo y se produjo un *insight* de carrera más preciso. Todo ello hizo posible una mejora del ajuste *profesional-puesto*, y favoreció que se sintieran más eficaces en su trabajo.

A pesar de ello, el sentimiento de autoeficacia y la percepción más favorable de la mayoría de sus clientes, no evita cierto alejamiento de los clientes *difíciles*. Esta respuesta mixta parece también basada en la necesidad de los profesionales de sentirse

competentes y efectivos. Algunos de ellos indicaron que un mayor sentimiento de autoconfianza les capacitó para mostrarse más abiertos y comprensivos hacia los clientes, creándose una espiral positiva: la confianza permitió desplegar actitudes más positivas, y ello propició una mayor efectividad, y ésta incrementó su autoconfianza.

El desarrollo de una actitud positiva hacia los clientes o usuarios necesitaba de un medio que la apoyase. Cuando los profesionales disponen de las herramientas necesarias, un entorno que les brinde apoyo y son capaces de ver a los clientes como algo más que *problemas*, actúan de modo atento y humanitario.

De modo parcialmente contrario a lo expuesto, Barnes (1999) en un estudio con 91 trabajadores sociales, y a pesar de que únicamente el sentimiento de competencia predijo las percepciones que tenían esos profesionales de sus clientes, afirma que la mayoría de los sujetos de su muestra percibía a sus clientes como gente *media*, sus rasgos de personalidad no eran valorados ni demasiado positivos ni demasiado negativos.

En definitiva, en este recorrido procesual es posible observar la conexión entre el contexto macro-social del síndrome, con su cohorte de expectativas y estereotipos previos, y el reflejo de ese medio en la experiencia del individuo, en la percepción que tiene de sí mismo y su entorno, y en la valoración de su desempeño como profesional competente.

Medida y diagnóstico del síndrome de burnout

Pese a que las descripciones originales se gestan en la observación clínica y la entrevista jugó un papel clave en el acercamiento inicial al concepto, ambos métodos se han visto relegados en favor de la hegemonía de las medidas de autoinforme como forma de evaluar el síndrome de estar quemado. Así pues, como indican Schaufeli, Enzmann y Girault (1993), no se han desarrollado métodos de observación sistemática, aunque es posible identificar algún intento de evaluación a partir de datos conductuales (Lawson y O'Brien, 1994), y la entrevista dejó paso al autoinforme como método básico de

evaluación, si bien podemos encontrar alguna propuesta de entrevista estructurada (Forney, Wallace-Schutzmann y Wiggers, 1982).

Junto a estos métodos, otros acercamientos han estado basados en la aplicación de técnicas proyectivas y en la auto-evaluación con escalas de estimación. No obstante, la aplicación de dibujos proyectivos (Haack y Jones, 1983) carece de criterios claros y válidos para establecer un diagnóstico diferencial. Por su parte, en las escalas de auto-evaluación se solicita al sujeto que evalúe su nivel de *burnout* en función de la definición ofrecida del constructo. En ese contexto, las escalas no son estudiadas ni empírica ni psicométricamente, y no han generado un *corpus* de investigación con rigor metodológico (Bramhall y Ezell, 1981; Daily, 1985; Steward y Maszaros, 1981).

Como plantean los autores en su revisión, la confusión conceptual tras las primeras descripciones hizo difícil construir un instrumento válido y fiable para medir un fenómeno cuya esencia y límites no estaban claros. Sin embargo, la proximidad temporal entre la publicación del MBI (Maslach y Jackson, 1981b) y la revisión que sobre el concepto de *burnout* realizan Perlman y Hartman (1982) supuso un cambio significativo y probablemente generalizó su uso y aceptación. La definición extraída ofreció una justificación teórica a dicho instrumento, al caracterizar al *burnout* como una respuesta al estrés crónico con tres componentes: agotamiento emocional y/o físico, baja productividad laboral y una excesiva despersonalización.

Además de ésta, pueden identificarse diferentes escalas empleadas con mayor o menor frecuencia y éxito, algunas las cuales se recogen en la *Tabla 8*. Estos instrumentos difieren en su concepción multidimensional *vs.* unitaria del fenómeno, inclusión de aspectos grupales y organizacionales, número de ítems, ámbito de aplicación, etc.

A pesar de su amplitud, la selección podría incluir aun otros cuestionarios. Acercarnos a cada instrumento resulta imposible, por ello nos centraremos en algunas medidas destacadas por su aceptación, frecuencia de uso y volumen de investigación generado. Además en el desarrollo de este apartado merecerán especial atención las aportaciones de autores españoles como Gil-Monte, García-Izquierdo y Moreno, quienes, junto a sus colaboradores, han elaborado tanto adaptaciones como medidas

originales, e investigado la estructura dimensional del fenómeno. Junto a éstas, no es posible obviar la mención de la versión española del MBI editada por TEA (Seisdedos, 1997).

Tabla 8. Diversas medidas de autoinforme de aplicación limitada para medir el burnout. Tomado de Torres, San Juan, Rivero, Herce y Achucarro (1997).

- Burnout Index (Shirom y Oliver, 1986).
- Burnout Inventory for Health and Mental Health Practitioners (Tout y Shama, 1990).
- Educators Survey (ES) (Maslach y cols., 1986).
- Emener-Luck Burnout Scale (ELBOS) (Emener, Luck y Gohs, 1982).
- Energy Depletion Index (EDI) (Garden, 1987).
- Escala de Efectos Psíquicos del Burnout (García y Velandrino, 1992).
- Generalized Work Distress Scale (GWDS) (Flowers, Booraem y Schwartz, 1992).
- Holland Burnout Assessment Survey (Holland y Michael, 1993).
- Human Services Inventory (Whitehead, 1989).
- Job Burnout Inventory (JBI) (Ford, Murphy y Edwards, 1983).
- Matthews Burnout Scale for Employees (Matthews, 1986, 1990).
- McDermott Burnout Inventory (McDermott, 1984).
- Medical Personnel Stress Survey (MPSS) (Hammer, Jones, Lyons, Sixmith y Afficiando, 1985).
- Meier Burnout Assessment (MBA) (Meier, 1984).
- Nursing Stress Scale (NSS) (Gray-Toft y Anderson, 1981).
- Psychologist's Burnout Inventory (PBI) (Ackerley, Burnell, Holder y Kurdel, 1988).
- Rome Burnout Inventory (Ventrui, Dell'erba y Rizzo, 1994).
- Staff Burnout Scale for Health Professionals (SBS-HP) (Jones, 1980).
- Teacher Attitude Scale (TAS) (Farber, 1984).
- Teacher Stress Inventory (TSI) (Fimian, 1984).
- Teacher's World Scale (Friedman y Lotan, 1987).
- Tedium Occupational (TO) (Corcoran, 1995).
- Tedium Scale (TS) (Pines y cols., 1981).

Antes de abordar un repaso más detallado de los principales instrumentos de medida, esbozamos junto a Schaufeli y cols. (1993) una imagen global del *statu quo* de la evaluación del síndrome de estar quemado:

En primer lugar, para los autores, la ya señalada hegemonía del autoinforme conlleva problemas para estudios de validación que emplean esta forma de medida en exclusiva, pues una parte de la varianza compartida ha de atribuirse a la varianza de método. Además estas pruebas suelen orientarse al ámbito asistencial y no deberían ser

aplicadas en otros contextos laborales al no poderse asumir la invariabilidad de la estructura.

En segundo lugar, la mayoría de los inventarios incluye, de algún modo, el agotamiento de recursos emocionales, dimensión crucial del síndrome, pero también su componente menos específico. Por otra parte, existe cierta confusión sobre el número y naturaleza de las otras dimensiones, así algunas medidas evalúan aspectos organizacionales junto a dimensiones de naturaleza individual.

Examinado el panorama evaluativo, los autores destacan la necesidad de desarrollar instrumentos alternativos que sean validados con el MBI, instrumento que también ha de mejorar sus propiedades psicométricas: desarrollo adicional de la escala de despersonalización, equilibrio entre ítems positiva y negativamente enunciados, o la posibilidad de eliminar aquellos con pesos factoriales significativos en más de una escala. Sin olvidar la necesidad de una validación psicométrica del instrumento en el entorno cultural específico en que vaya a ser aplicado.

Por último, se recomienda la elaboración de instrumentos específicos para su aplicación fuera del ámbito de los servicios humanos, lo que significa reconsiderar la dimensión de despersonalización y la evaluación del síndrome desde una perspectiva individual. Por tanto, se necesitan estudios que establezcan puntos de corte válidos mediante comparación con evaluaciones clínicas. Igualmente, se deberían favorecer los estudios epidemiológicos en diferentes profesiones, no muy frecuentes en la actualidad.

En cualquier caso, los autores señalan la necesidad de no reificar el constructo y subrayan que la reflexión teórica ha de sustentar todo intento de operacionalización.

Burnout Measure (BM, Pines y Aronson, 1988)

Este instrumento, cuyo devenir y relación con el *Tedium Measure (TM, Pines y cols., 1981)* comentamos al analizar la relación entre *burnout* y *tedio*, es el cuestionario más usado después del MBI. Sus 21 ítems se derivan teóricamente de tres aspectos del *burnout*: cansancio físico, mental y emocional, y se evalúan mediante una escala de frecuencia con siete puntos de anclaje. La combinación de las puntuaciones de cada dimensión ofrece un índice del grado de *burnout* que oscila entre 21 y 147.

Para Pines (1993), dada su mayor facilidad de administración y puntuación en comparación al MBI, es el índice más usado en los *workshops* donde los participantes miden su propio nivel de *burnout*. Pero precisamente a éste, su hábitat natural, apunta una de las críticas habituales al cuestionario: la posible influencia de cierto sesgo en la selección, pues la mayoría de los sujetos proceden de muestras no aleatorias.

Asimismo, si bien se presenta como un instrumento de autodiagnóstico y se ofrecen interpretaciones para las puntuaciones, habiendo sido utilizadas esas normas para clasificar personas en riesgo de desarrollar *burnout* (Aström, Nilsson, Norberg, Sandman y Winblad, 1991), el uso individual no parece recomendable dada la ausencia de normas válidas.

Con una muestra de más de 2000 profesionales holandeses, Enzmann, Schaufeli, Janssen y Rozeman (1998) apuntan una estructura factorial novedosa para este instrumento. Así en contraste con las dimensiones esperadas (agotamiento físico, emocional y mental), los factores resultantes de su análisis son denominados desmoralización, agotamiento y pérdida de motivo o sentido. Respecto a la validez convergente del cuestionario se apunta una elevada correlación con fatiga y con la dimensión de cansancio emocional del MBI; sin embargo, la validez discriminante no resulta muy satisfactoria.

Maslach Burnout Inventory

A pesar de la relevancia de esta medida, la propia Maslach (1993) reconoce que disponer del MBI ha conllevado algunos inconvenientes en el desarrollo de la investigación sobre el síndrome de *burnout*, como por ejemplo desdibujar el marco conceptual de muchos investigadores, que dirigen sus estudios más por el método que por la teoría, contribuir al desequilibrio en las metodologías de estudio y favorecer la ausencia de crítica y la consideración del *burnout* como puntuaciones correlacionadas, sin comprender los procesos implicados.

La definición de partida esbozada por Maslach y Jackson estuvo constituida por dos componentes: cansancio emocional y despersonalización, confirmados mediante análisis factorial. Un tercer factor emergió de sus datos: los sentimientos de baja

realización personal (Maslach y Jackson, 1981a). Sobre esta base se desarrolla el MBI, la medida que mayor volumen de investigación ha generado y que se convirtió en los ochenta en el “estándar dorado” para evaluar el síndrome (Schutte, Toppinen, Kalimo y Schaufeli, 2000: 53).

Originalmente, el cuestionario incluyó 25 ítems distribuidos en cuatro escalas. Junto a las mencionadas aparecía la *implicación con el trabajo*, que en la primera versión (Maslach y Jackson, 1981b) tuvo carácter opcional y en la segunda (Maslach y Jackson, 1986) fue eliminada. Quedó así un formato de 22 enunciados sobre sentimientos o actitudes personales atribuidos al trabajo y evaluados con una escala de frecuencia de siete puntos, al desaparecer también en esa segunda edición una escala adjunta de intensidad considerada redundante.

Si las dimensiones propias del *burnout* surgieron de la factorización del MBI, en ediciones posteriores, la evolución y diversificación de esta medida ha llevado a un cambio en la denominación de las mismas para la versión general del cuestionario (MBI-GS), incluida en la tercera edición (Maslach, Jackson y Leiter, 1996).

Así pues en la actualidad se pueden identificar diversos formatos: el inventario tradicional, desarrollado para medir el síndrome en profesionales de servicios humanos y caracterizado con las siglas MBI-HSS (Maslach y Jackson, 1996); un formato específico para evaluar *burnout* en profesores (MBI-ES) (Maslach, Jackson y Schwab, 1996); y, por último, un tercer cuestionario destinado a la medida del síndrome en profesionales que mantienen escaso (o nulo) contacto con clientes o usuarios (MBI-GS) (Schaufeli, Leiter, Maslach y Jackson, 1996). Esta encuesta general centra su atención en el desarrollo del trabajo, consta de 16 ítems y cambia ligeramente la denominación de las subescalas: agotamiento, cinismo y eficacia profesional.

En definitiva, con el MBI se trata de evaluar cómo los empleados experimentan su trabajo y, en opinión de Maslach y Leiter (1997), ofrece una perspectiva concisa sobre la energía, implicación y efectividad del *staff* en el trabajo, al medir las dimensiones centrales de la experiencia laboral: *agotamiento-energía; despersonalización-implicación; ineficacia-realización*. En este sentido, el *burnout* es evaluado como resultado de problemas en el trabajo, no como un síndrome psiquiátrico.

En un reciente estudio de Schutte y cols. (2000) se replica la estructura trifactorial del MBI-GS en una muestra de 9055 empleados de una compañía multinacional, tanto a través de los diferentes grupos profesionales incluidos como de los diferentes países de procedencia de los trabajadores. En este caso, las escalas alcanzaron una buena consistencia interna, a excepción de la obtenida por la escala de cinismo en algunas submuestras, razón por la cual se sugiere excluir el ítem 3 de esta escala. De ese modo, las tres dimensiones del MBI-GS serían distintas, pero presentarían correlaciones estadísticamente significativas entre factores con intensidades desde 0,35 a 0,67.

Ya en una de las primeras publicaciones sobre el instrumento (Maslach y Jackson, 1981a) las subescalas lograron una buena fiabilidad (el alpha de Cronbach fue de 0,90 para agotamiento emocional; 0,79 para la escala de despersonalización; y 0,71 la magnitud para la dimensión de realización personal en el trabajo. Los errores de medida alcanzaron valores de 3,80; 3,16 y 3,73 respectivamente). En cuanto a la fiabilidad test-retest, las escalas han demostrado su estabilidad a lo largo del tiempo, con correlaciones que oscilan entre 0,50 y 0,82 en intervalos temporales que abarcan desde tres meses a un año (Leiter y Durup, 1996). No obstante, también se detecta cierta debilidad, especialmente en la escala de despersonalización, la cual podría estar influida por el escaso número de ítems que la integran.

De forma general, la validez factorial del instrumento ha sido puesta en cuestión, tanto con la escala original como con diversas adaptaciones, a pesar de que numerosos estudios confirman una estructura tridimensional similar a la del manual (Abu-Hilal, 1995; Belcastro, Gold y Hays, 1983; Byrne, 1993; Evans y Fisher, 1993; Holland, Michael y Kim, 1994; Lee y Ashforth, 1990; Pierce y Molloy, 1989; Pretorius, 1994; Schaufeli y Van Dierendonck, 1993; Söderfeldt, Söderfeldt, Warg y Ohlson, 1996). Numerosos estudios apuntan la superioridad del modelo tridimensional original sobre otros modelos alternativos (Boles, Dean, Ricks, Short y Wang, 2000; Calvete y Villa, 2000; Gold, Bachelor y Michael, 1989; Lee y Ashforth, 1990; Schaufeli, Daamen y Van Mierlo, 1994).

Sin embargo, una buena parte de la literatura sobre el tema da cuenta de esa debilidad factorial y sus resultados apuntan estructuras bifactoriales (Brookings, Bolton, Brown y McEvoy, 1985; Chan y Hui, 1995; Dignam, Barrera y West, 1986; Green, Walkey y Taylor, 1991; Kalliath, O’Driscoll, Gillespie y Bluedorn, 2000). En este caso, el primer factor suele estar integrado por ítems de cansancio emocional y despersonalización, y el segundo factor se compone de los enunciados correspondientes a la escala de realización personal. Algunas investigaciones obtienen cuatro factores (Green y Walkey, 1988; Iwanicki y Schwab, 1981; Powers y Gose, 1986), e incluso seis (Pedrabissi, Santinello y Vialetto, 1994).

En este marco de diversidad factorial, ciertos ítems dan pruebas de una ubicación ambigua. Como ejemplo, en el trabajo llevado a cabo por Byrne (1992) fue posible obtener un mejor ajuste global del modelo propuesto al eliminar los enunciados 2 (que presentaba multicolinealidad con el ítem 1), 12 (elaborado para medir realización personal y que saturaba en cansancio emocional), 16 y 20 (elaborados para medir cansancio emocional y que saturaban en despersonalización). Otras investigaciones señalan que el ítem 6, propio de la escala de cansancio emocional tiende a cargar en despersonalización (Belcastro y cols., 1983; Holland y cols., 1994; Lahoz y Mason, 1989). A la luz de los resultados, Maslach y cols. (1996) sugieren no tener en cuenta los ítems 12 y 16 en los estudios factoriales confirmatorios mediante modelos de ecuaciones estructurales.

Por otra parte, algunas observaciones críticas apuntan que la consideración del constructo y las dimensiones como variables continuas, y la clasificación mediante un sistema de percentiles (*alto* por encima del percentil 75, *medio* entre 25 y 75, y *bajo* en niveles inferiores al percentil 25) puede presentar problemas respecto al diagnóstico. En concreto, Schaufeli y Van Dierendonck (1995) señalan que en esa categorización las puntuaciones podrían no ajustarse a una distribución normal y, por otra parte, los puntos de corte no han sido valorados empíricamente ni tienen validez clínica procedente de evaluaciones independientes.

A pesar de que las autoras desaconsejan su uso diagnóstico, existe una tendencia a emplear como punto de corte el tercio superior, con objeto de identificar casos de *burnout*.

Adaptaciones y cuestionarios españoles

En nuestro entorno sociolaboral son cada vez más numerosas las investigaciones acerca del *burnout* y en ellas se han aplicado tanto adaptaciones del MBI (Achucarro y Torres, 1995; Gil-Monte y Schaufeli, 1991; Gil-Monte y Peiró, 1996a; Gil-Monte, Peiró, Valcárcel y Grau, 1996b; Montalbán, Bonilla e Iglesias, 1995; Oliver, Pastor, Aragonese y Moreno, 1990) como instrumentos propios. Fruto, sin duda, de este creciente interés es el monográfico de la *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* dedicado en el año 2000 al síndrome de estar quemado.

Algunas de las adaptaciones elaboradas han generado resultados psicométricos no muy satisfactorios como baja consistencia interna de alguna escala o confusa estructura empírica (García, Llor y Sáez, 1994^a, 1994b; Gil y Schaufeli, 1991; Oliver y cols., 1990).

Respecto a la consistencia interna, los valores alpha de Cronbach han sido diversos, aunque similares a los obtenidos en otros países, destacando las bajas puntuaciones de la escala de despersonalización. En el estudio llevado a cabo por Gil-Monte y Peiró (2000), y en el que era utilizada una adaptación del MBI-HSS, se obtiene una fiabilidad para la muestra conjunta de 0,72 en la escala de realización personal, 0,86 en agotamiento emocional y 0,58 para la escala de despersonalización.

En una revisión llevada a cabo por estos mismos autores (Gil-Monte y Peiró, 1999), se muestra un panorama diverso en cuanto a la reproducción de la estructura original. De hecho, Olmedo (1993) obtiene siete factores que explicaban el 58,1% de la varianza del síndrome, reducidos a dos (el primero denominado cansancio emocional-despersonalización y el segundo realización personal) que explicaban el 56,2% tras un análisis factorial de segundo orden.

Respecto a las adaptaciones del MBI que reproducen la estructura trifactorial, cabe citar la realizada por Moreno y cols. (Moreno y Oliver, 1992; Oliver y cols., 1990;

Oliver, 1993), la cual incluye una versión reducida a 3 ítems (5, 10 y 11) de la escala de despersonalización. Dada la importancia teórica de esta escala, los autores (Moreno y Oliver, 1992) desarrollan una versión de 16 ítems que comprende: culpabilización del usuario, aislamiento, distancia interpersonal, endurecimiento emocional, autodefensa deshumanizada, cambio negativo en las actitudes hacia los usuarios, e irritabilidad hacia ellos. Además, los autores han desarrollado una escala en la que se integran aspectos antecedentes y consecuencias del síndrome. Los 21 ítems del *Cuestionario Breve de Burnout* (CBB) estiman siete dimensiones para evaluar el síndrome, sus antecedentes y consecuencias de forma general: realización personal, agotamiento emocional, despersonalización, tedio, características de la tarea, clima organizacional y efectos del síndrome en la calidad de vida, especialmente en las relaciones interpersonales.

De forma paralela, elaboran el *Cuestionario de Burnout del Profesorado* (CBP), que consta de 75 ítems, dos cuestiones abiertas, 11 descriptores de salud física y 9 referencias sociodemográficas o profesionales. La estructura, tras el análisis factorial, confirmó cuatro factores principales: estrés, síndrome de estar quemado, desorganización y problemática administrativa. Oliver (1993) obtuvo valores aceptables de consistencia interna, validez concurrente, discriminante y factorial para ambos instrumentos.

En el ámbito de la enfermería, Moreno, Garrosa y González (1999) han elaborado también una medida específica, el *Cuestionario de Desgaste Profesional en Enfermería* (CPDE), en el que se incluyen como antecedentes la interacción conflictiva, sobrecarga, contacto con dolor y muerte, ambigüedad de rol, monotonía de la tarea, falta de cohesión y supervisión. Además contiene un índice de desgaste profesional compuesto por tres dimensiones, se evalúa la personalidad resistente (compromiso, reto y control), las estrategias de afrontamiento (búsqueda de apoyo social, afrontamiento directo, evitación), y como consecuencias se recogen las de carácter psicológico, consecuencias organizacionales, socio-familiares y físicas.

Otro instrumento desarrollado en nuestro país, y que asume una concepción unidimensional del *burnout*, es la EPB, elaborada por García y cols. (García, 1990; García y Velandrino, 1992; García, Castellón, Albadalejo y García, 1993; García y cols.,

1994a y b), que definen el síndrome como un sentimiento de agotamiento, desgaste o fatiga psíquica, producida por un sobreesfuerzo laboral manifestado en pérdida de energía y descenso de la calidad y cantidad del rendimiento (García y col., 1992). Sus 12 ítems se evalúan mediante una escala tipo Likert de siete puntos.

Con una muestra multiprofesional, García y col. (1992) obtienen una estructura bifactorial que explica el 62,6% de la varianza y una adecuada validez discriminante, respecto a constructos como satisfacción laboral y problemas físicos. Los valores de consistencia interna también han sido elevados (García y cols., 1994a), mostrando además valores de validez convergente adecuados con la subescala de agotamiento emocional del MBI. Al comparar las cualidades psicométricas de la escala MBI y la EPB en personal sanitario (García y cols., 1994b), los resultados apuntan una escasa consistencia de los datos con la tridimensionalidad del MBI y una baja consistencia interna de las subescalas de despersonalización y realización personal. En cambio, la EPB alcanzó un alpha de 0,93 y se obtuvo un único factor, consistente con la concepción global del *burnout* como agotamiento, desilusión y desaliento en el trabajo, que explica el 58,5% de la varianza. Posteriores investigaciones avalan estos buenos resultados (García, 1995).

Asimismo, en el reciente estudio sobre la validez factorial del MBI en una muestra multiocupacional, que incluía profesionales de salud, educación, policías, personal de hoteles y bancos, Gil-Monte y Peiró (1999) obtienen cuatro factores con *eigenvalues* superiores a la unidad. El primero de ellos agrupa los ítems de la escala de cansancio emocional, el Factor II recoge los correspondientes a despersonalización, y se reparten entre los Factores III y IV los enunciados de la escala de realización personal. El Factor III acogía un componente de competencia profesional autopercebida, y el Factor IV incorporó el sentido existencial otorgado al trabajo. Un posterior análisis forzado a tres factores obtuvo una estructura factorial consistente con la original. Sin embargo, los ítems 6 y 16 cargaron en cansancio emocional y despersonalización y el ítem 12, que en el análisis inicial no se ubica en ninguno de los factores que estiman realización personal, al ajustarse la solución factorial se encuentra en las dimensiones de cansancio emocional y realización personal con puntuación idéntica, pero de signo

contrario (0,47). Los cuatro factores explicaron de manera conjunta el 48,90% de la varianza total, y fue de 43,7 el porcentaje alcanzado por los tres factores del segundo análisis, pudiendo ser considerados los Factores III y IV componentes de una misma dimensión (realización personal en el trabajo).

Respecto a las correlaciones entre las subescalas, la más intensa vinculaba cansancio emocional y despersonalización (0,44, $p < .001$), siendo de $-0,29$ para realización personal-cansancio emocional, y de $-0,28$ para realización personal y despersonalización ($p < .001$).

Modelos explicativos del síndrome de estar quemado

Uno de los desafíos de la investigación actual en el ámbito del *burnout* es integrar sus hallazgos en un marco coherente que refleje la dinámica del proceso del síndrome de estar quemado en diversos entornos laborales. Un modelo general explicativo de este fenómeno debería, por una parte, incorporar tanto las variables individuales y organizacionales que constituyen fuentes de estrés y demandas favorecedoras del desarrollo del síndrome, como sus consecuencias en términos de resultados personales, relacionados con el trabajo y organizacionales, y por otra, ser capaz de ofrecer un marco de intervenciones multinivel con objeto de paliar sus efectos y prevenir su aparición (Burke y Richardson, 1996).

Estos intentos han dado lugar a numerosos modelos que tratan de identificar las variables antecedentes y consecuentes relacionadas con el síndrome, y de ofrecer una descripción del proceso que sigue un profesional hasta sentirse quemado. Otros, en cambio, parecen tener su origen en un interés más específico y pretenden reflejar el proceso de desarrollo del propio síndrome, al centrarse en el análisis de la secuencia temporal de sus dimensiones aspiran a emplazar la constelación de sus síntomas.

Modelos generales de burnout

Los modelos incluidos en esta categoría presentan como característica común su intento de exponer la etiología del síndrome de estar quemado. De forma habitual, se construyen sobre la base de variables antecedentes de carácter individual u

organizacional, y consideran al síndrome respuesta a la experiencia de estrés laboral crónico percibido por el sujeto en su entorno de trabajo. Experiencia ésta que puede actuar a su vez como mediadora de la aparición de consecuencias negativas, tanto para la persona como para la organización y los usuarios o receptores del servicio.

Si bien son muy numerosos los modelos que intentan explicar la aparición del *burnout*, esta breve revisión incluye, en orden cronológico, algunos ejemplos representativos de distintas perspectivas de estudio. En ella se esbozan propuestas que destacan la importancia esencial de las características del sujeto en el proceso de desarrollo del síndrome y aproximaciones que enfatizan los antecedentes propios de la organización, al tiempo que se ha de reconocer la ausencia de algunas importantes aportaciones, como el modelo de Thompson, Page y Cooper (1993), cuyo eje principal es la autoconciencia, o la perspectiva de conservación de recursos (Hobfoll, 1989; Hobfoll y Freedy, 1993), que sugiere la aparición del síndrome cuando ciertos recursos valorados se pierden, son inadecuados para lograr las demandas, o no producen las recompensas anticipadas. Respecto a esta última, buena parte de sus premisas aparecen reflejadas al presentar las bases teóricas argumentadas en las conclusiones de algunos trabajos empíricos incluidos en posteriores secciones de este capítulo.

○ *Modelo de Cherniss (1980b)*

Basado en un modelo previo elaborado por Hall (1976), y con la incorporación de conceptos propios de la teoría del Aprendizaje Social (Bandura, 1989) sobre autoeficacia, Cherniss (1980b) ofrece una propuesta comprehensiva que caracteriza al *burnout* como un proceso desarrollado a través del tiempo y que tiene su inicio cuando el sujeto se enfrenta a niveles de estrés elevados y permanentes.

Desde esta perspectiva, los aspectos del propio entorno de trabajo (orientación, carga de trabajo, autonomía, liderazgo y supervisión) afectan directamente al desarrollo del síndrome, e indirectamente a través de las fuentes de estrés, las cuales tienen un efecto directo sobre el *burnout*. Así, las características del lugar de trabajo interactúan con las características del sujeto, en especial con su orientación profesional, y con factores extra-laborales (apoyo social y demandas externas). El síndrome estaría

caracterizado por cambios negativos en las actitudes que muestra el profesional, tales como objetivos laborales más modestos, menor responsabilidad personal por los resultados, pérdida del idealismo, distanciamiento emocional de los clientes, y una mayor preocupación por los propios intereses.

Estos cambios de actitud constituyen una forma de afrontamiento, o el resultado de un afrontamiento inadecuado basado en la resolución activa de problemas, y son propios del síndrome de estar quemado. Desde esta perspectiva es posible establecer una relación causal que enlaza la falta de sentimiento de competencia o éxito y el síndrome. Ubicar la autoeficacia en un papel central permite explicar que ciertas características del medio de trabajo, por ejemplo una escasa o nula autonomía, conducen al desarrollo del *burnout*. Lograr nuestros objetivos personales nos permite experimentar sentimientos de autoeficacia, variable que se relaciona con el compromiso y la motivación, y permite que se experimente un menor nivel de estrés.

Asimismo, Burke y Greenglass han profundizado durante casi una década en el desarrollo de una línea de investigación que ha ofrecido apoyo empírico a una adaptación de este modelo en muestras de policías y educadores (Burke y Greenglass, 1989a; 1989b; 1989c; Burke, Shearer y Deszca, 1984a y b; Burke, 1997). Dentro de este marco, los autores (Burke y Greenglass, 1995) han realizado un estudio longitudinal con 833 profesores, en el cual se encontraron correlaciones estadísticamente significativas entre los antecedentes del ambiente laboral y estrés y una medida de cambio negativo de actitud (o *burnout*), propuesta por Cherniss, y con el MBI. Además, variables extra-organizacionales como la falta de apoyo social tuvieron efectos directos estadísticamente significativos sobre los niveles del síndrome.

Los análisis revelaron una relación directa de las características del entorno de trabajo sobre las medidas de *burnout*, y una relación indirecta a través de las fuentes de estrés experimentadas.

○ *Modelo de Edelwich y Brodsky (1980)*

Este modelo se compone de cuatro etapas progresivas desde el idealismo y entusiasmo inicial hasta la apatía total, a través del estancamiento y la frustración, al constatar la irrealidad de las expectativas iniciales.

Así, en la fase inicial de entusiasmo, se recoge la gran importancia otorgada a la actividad laboral y a las expectativas relacionadas con ella en el momento de acceder a un puesto. Pero esa situación cambia cuando el sujeto constata el incumplimiento repetido de esas expectativas iniciales. En un segundo momento de estancamiento, el trabajo aún representa una posible fuente de realización personal, pero el sujeto comienza a replantearse las condiciones de ajuste entre esfuerzo personal y beneficios.

Una tercera etapa sería la de frustración, donde el profesional va a poner en cuestión la eficacia del esfuerzo personal frente a los obstáculos derivados del desempeño de funciones. Desde aquí sería posible volver a la fase de entusiasmo, pero la falta de recursos personales y de aquellos propios de la organización puede determinar la caída en una fase de apatía. En esta fase, aparece un sentimiento creciente de distanciamiento y desimplicación laboral, que conlleva evitación e incluso inhibición de la actividad profesional.

La consideración del origen del síndrome para estos autores les lleva a comentar la idea de *poder*, término poco habitual en la literatura sobre *burnout*, y que en este caso hace referencia a la idea de *impacto* ya señalada por otros modelos.

“Una de las razones para tratar de ayudar a otros (y no es un motivo poco apreciable) es confirmar el sentimiento de su propio poder –no necesariamente poder sobre otros, sino simplemente algún impacto evidente en el mundo.” (Edelwich y Brodsky, 1980: 35).

○ *Modelo de Competencia social (Harrison, 1983)*

Con un fuerte énfasis en las características personales como determinantes del síndrome, Harrison (1983) considera que la motivación inicial de ayuda a los demás, característica de quienes inician una profesión asistencial, influye sobre la eficacia del sujeto en la consecución de sus objetivos laborales, esto es, a una mayor motivación mayor eficacia laboral. De este modo, muchas personas empiezan a trabajar con

expectativas muy elevadas sobre la consecución de objetivos laborales e intentan ayudar a los demás, pero se ven sometidas a características del entorno que ayudan o dificultan la percepción de eficacia por parte del profesional.

Si el entorno laboral incluye factores de ayuda (objetivos laborales realistas, buena capacitación profesional, etc.), esa efectividad aumentará y redundará en sentimientos de competencia social. Como estos sentimientos resultan reforzantes para el profesional, se incrementan los sentimientos de eficacia, y ello influirá de forma positiva en la motivación para ayudar.

Por el contrario, cuando los sujetos encuentran un entorno con predominio de factores barrera (estrés de rol, escasez de recursos, etc.), los sentimientos de eficacia disminuyen al no conseguir sus objetivos iniciales, y ello afecta en sentido negativo a la esperanza de conseguirlos. La permanencia temporal de esta situación da lugar al síndrome de *burnout* que, por retroalimentación, facilita el desarrollo de esos factores barrera, disminuye los sentimientos de eficacia percibida y la motivación de ayuda.

○ *Modelo de Pines (1993)*

Al igual que en el modelo anterior, Pines también considera que las personas fuertemente motivadas entran en la vida laboral con objetivos y expectativas elevados sobre su trabajo: algunas de estas expectativas son universales (hacer algo significativo, causar impacto o tener éxito), otras resultan específicas de la profesión ejercida (trabajar en contacto con otros o ayudar a quienes lo necesitan), y otras más tienen carácter personal, quizás basadas en una imagen romántica de la profesión. La combinación de todas ellas sirve de base al deseo de que el trabajo otorgue significado a la vida.

Sobre la base de estas premisas, en un ambiente que maximiza las características positivas como apoyo y desafío, e incluye un nivel mínimo de características negativas como burocracia e interferencias administrativas, los profesionales motivados pueden lograr sus objetivos y satisfacer sus expectativas. En este contexto, el éxito les ofrecería un sentimiento de significado existencial y aumentaría la motivación inicial; en cambio, si el profesional se integra en un entorno laboral estresante carece de recursos o

autoridad para lograr sus objetivos y como resultado ha de afrontar el fracaso. Esta situación para personas que esperaban extraer cierto sentido vital de su trabajo resulta un poderoso factor de *burnout*. Se trataría, por tanto, de un riesgo particular en labores de carácter *vocacional*, las demandas emocionales causan *burnout* cuando no es posible responderlas y para quien busca un significado existencial en el trabajo, tal fracaso es devastador.

Desde esta perspectiva existencial se asume que la raíz del síndrome descansa en la necesidad de creer que nuestra vida es significativa (Frankl, 1963), que nuestra actividad laboral es útil e importante, así los estresores serían objetivos y expectativas frustradas, siendo básica la eficacia personal (Cherniss, 1990), percibimos y evaluamos a los usuarios de acuerdo al grado en que satisfacen la necesidad de obtener significado de nuestro trabajo.

Un interesante estudio transcultural llevado a cabo por Pines y Guendelman (1995), en que se comparan diversas muestras, entre ellas un grupo de mujeres mexicanas empleadas en plantas de ensamblaje, en el sector de servicios, ocupaciones de cuello blanco o sin historia de trabajo remunerado, y una muestra de comparación que incluye profesores, policías, y enfermeras estadounidenses, indicó que para las trabajadoras mexicanas que desempeñaban un trabajo de *cuello azul* el *burnout* se relacionaba con el hecho de que su trabajo no les había permitido escapar de la pobreza, mientras los profesionales estadounidenses experimentaban el síndrome cuando se sentían incapaces de aportar algo significativo a sus compañeros y la sociedad.

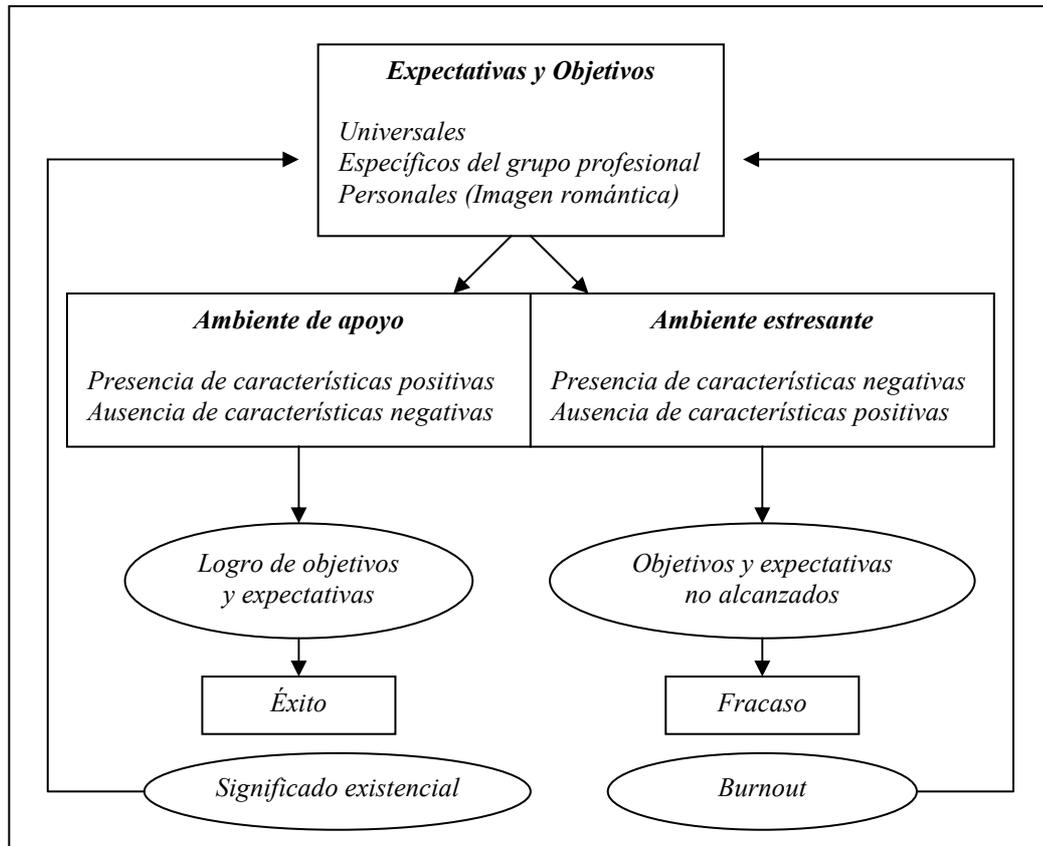


Figura VIII. Modelo de Pines (1993: 391)

○ *Modelo de comparación social de Buunk y Schaufeli (1993)*

Esta perspectiva trata de integrar el modelo multidimensional en un marco de comparación social que permite especificar diferencias individuales realmente significativas para cada dimensión, al tiempo que destaca los procesos de intercambio social, afiliación y comparación. La tesis central del modelo afirma que (Buunk y Schaufeli, 1993: 53-54):

“el *burnout* se desarrolla principalmente en un contexto social, y para comprender el desarrollo y persistencia del *burnout* es necesario prestar atención al modo en que los individuos perciben, interpretan, y construyen las conductas de otros en el trabajo”.

En el ámbito de la enfermería, y con relación a los procesos de intercambio social con los pacientes, los autores identifican tres variables relevantes: la incertidumbre, la percepción de equidad y la falta de control. Respecto a los procesos

de afiliación social y comparación con los compañeros, se indica que el apoyo social de éstos tendría un rol contraproducente, ya que las interacciones amenazan la autoestima de los sujetos. Esos mismos procesos de afiliación también pueden jugar un papel relevante como vía de contagio. En estas situaciones, las personas con gran necesidad de comparación social adoptarían los síntomas del síndrome que perciben en otros compañeros.

Por otra parte, se considera que la autoestima actúa como moduladora de la relación entre los antecedentes y el *burnout*. Junto a ella se emplazan los niveles de reactividad del sujeto y la orientación al intercambio (predisposición a la reciprocidad, recompensa inmediata y equivalente, etc.). De hecho, esta hipótesis ha sido puesta a prueba por Bakker, Schaufeli, Sixma y Bosveld (2001), quienes encuentran apoyo para su modelo de contagio. En este estudio, las quejas de los compañeros sobre el *burnout* y la susceptibilidad al contagio emocional contribuirían a explicar la varianza de las actitudes negativas (realización personal y despersonalización) a través de su influencia sobre el cansancio emocional. Además, la susceptibilidad a las emociones expresadas por otros tuvo un efecto moderador sobre la relación entre las quejas y el cansancio emocional del individuo: el contagio del síndrome fue más pronunciado entre aquellos que eran, en general, altamente susceptibles a los estímulos emocionales.

En definitiva, Buunk y Schaufeli (1993) señalan que la naturaleza social del síndrome enfatiza dos aspectos, de un lado, el *burnout* profesional se relaciona con una relación social desequilibrada con los receptores del servicio, y de otro, se demuestra el impacto de los procesos de comparación y afiliación social en los que están implicados los compañeros de trabajo.

Asimismo, algunas investigaciones posteriores parecen apoyar un modelo dual de intercambio social en el que el síndrome es fruto de las relaciones de intercambio social en un nivel interpersonal (entre profesionales, o entre el profesional y el receptor) y en un nivel organizacional (entre los empleados y la organización) (Schaufeli, Van Dierendonck y Van Gorp, 1996). Por otra parte, se apunta que la implicación de los profesionales en comunicaciones de carácter negativo con otros compañeros respecto a la dirección, reforzaba su percepción de desequilibrio en la

relación de empleo; percepción de inequidad que daría lugar a dos formas de retirada: intención de abandonar la organización (retirada conductual) y cansancio emocional, que resultaba en sentimientos de despersonalización (retirada psicológica) (Geurts, Schaufeli y de Jonge, 1998).

○ *Modelo de Winnubst (1993)*

Este modelo se ubica en un horizonte claramente organizacional, e incluye una concepción unidimensional del síndrome de *burnout* y una base más teórica que empírica. En este caso, se concibe el síndrome como un sentimiento de agotamiento físico, emocional y mental, en línea con Pines y Aronson (1988), que puede emerger en cualquier tipo de ocupación.

De esta aproximación destaca la atención específica consagrada a las variables de la organización. Así el esquema propuesto se construye sobre una serie de antecedentes organizacionales: relaciones entre la estructura, la cultura y el clima organizacional, y el apoyo social. En el contexto de la organización los diferentes tipos de estructura dan lugar a culturas diversas, y los antecedentes del síndrome varían dependiendo del tipo de estructura organizacional y de la institucionalización del apoyo social.

De este modo, se propone que toda estructura organizacional va a tener un sistema de apoyo social que se ajusta de forma óptima a ese tipo de estructura. En este sentido, los sistemas de apoyo social surgen en interdependencia con el clima, por lo que podemos esperar que mejoren al optimizar éste. Por otra parte, tanto la estructura como la cultura y el apoyo social se rigen por criterios éticos derivados de los valores sociales y culturales de la organización. El análisis de estos criterios permite predecir en qué medida las organizaciones inducen en sus miembros el propio síndrome. Ya que el apoyo social posibilita influir sobre las diversas disfunciones derivadas de la estructura organizacional, esta variable se ubica en una posición central de cara a la intervención.

En línea con estas consideraciones organizacionales, en un trabajo de carácter etnográfico sobre las interpretaciones del estrés entre trabajadores sociales que desarrollaban su labor en entornos hospitalarios, Meyerson (1994) desvela los

mecanismos a través de los cuales los sistemas institucionales toman forma en las acciones e interpretaciones de los individuos que están inmersos en ellos, y también cómo las culturas organizacionales reflejan y refuerzan las condiciones institucionales. Cuando la ideología del trabajo social dominaba frente a la ideología médica, ambigüedad y *burnout* eran interpretados dentro de un marco de normalidad.

Modelos específicos: el análisis de la secuencia del síndrome

Los modelos presentados en esta sección se centran en la explicación del proceso de desarrollo del propio síndrome, al establecer las relaciones que mantienen las dimensiones del *burnout*. Se postula una progresión secuencial a través del tiempo, en la cual la aparición de un componente precipita el desarrollo de otro, o bien, funcionan en paralelo. En cualquier caso, asumen una concepción tridimensional que incluye agotamiento emocional, realización personal en el trabajo y despersonalización. En adelante, y con objeto de facilitar el seguimiento de la lectura, nos referiremos con frecuencia a cada dimensión con las iniciales: CE, RP y DP.

La trascendencia de este interés por establecer la secuencia más exacta de la evolución del síndrome se basa, por una parte, en que facilitará la prevención o el temprano reconocimiento y tratamiento del *burnout*, al permitir a las organizaciones reducir las causas potenciales que afectan a esa dimensión inicial y detectar los síntomas tempranos del síndrome. Por otra parte, este conocimiento secuencial puede revelar de modo más preciso los mecanismos subyacentes que vinculan los diversos antecedentes y consecuentes del fenómeno.

A pesar de las diferencias, los modelos que a continuación presentamos tienen características comunes, ya que ambos ven el síndrome como un proceso de desarrollo, en el que cada dimensión representa una etapa clave.

○ *Modelo de Golembiewski, Munzenrider y Carter (1983)*

Elaborado desde una perspectiva organizacional, este modelo (Golembiewski y cols., 1983, 1986; Golembiewski y Munzenrider, 1988; Golembiewski, 1989) presenta dos niveles de análisis: los autores establecen una secuencia temporal para el desarrollo

del síndrome y mediante la combinación de los distintos niveles en cada dimensión del *burnout* se delimita un modelo de fases.

Respecto al primer nivel de análisis, los autores ubican como factor inicial del síndrome los sentimientos de despersonalización, mecanismo disfuncional de afrontamiento del estrés. Esta ubicación inicial de la DP se justifica en el hecho de que un cierto grado de distancia profesional suele ser funcional, pues permite tratar a otras personas de una forma más objetiva, y suele ser reforzado por compañeros y superiores. Esta estrategia podría mejorar, temporalmente, los sentimientos de realización personal. Sin embargo, más allá de cierto grado la distancia deviene DP, y ésta dificulta la habilidad para desarrollar las relaciones necesarias con otros y socava el desempeño. Al incrementar su intensidad la DP y empeorar la RP, el estrés laboral puede sobrepasar la propia habilidad para afrontar, llevando al CE. Consiguientemente, la secuencia descrita por los autores implica

DP → RP → CE

A partir de ese planteamiento, se elabora un modelo de fases que toma como referencia las puntuaciones en las escalas del MBI: en función de la media, los sujetos se asignan a un grupo en cada escala (alto *vs.* bajo). La combinación de la puntuación en cada escala determina la fase en la que se ubica el sujeto. Aquellos sujetos que se clasifiquen en las fases más avanzadas es más probable que experimenten los correlatos del *burnout*.

También ha de ser tenido en cuenta que este modelo distingue dos tipos de proceso. Golembiewski (1989) afirma que los sujetos no han de pasar necesariamente todas las fases y en función de esta evolución se distingue entre un proceso agudo y uno de carácter crónico. Si bien la mayoría de los investigadores, al menos implícitamente, ven el síndrome como un proceso gradual provocado por la exposición a largo plazo al estrés de rol, Golembiewski y sus colaboradores argumentan que el síndrome puede ser provocado por una exposición repentina a estrés severo. Sugieren, no obstante, que el *burnout* crónico se deriva con mayor probabilidad del ambiente laboral, mientras que la

forma aguda del síndrome suele originarse en un trauma personal, tal como la muerte de un ser querido (Golembiewski y Munzenrider, 1988).

Por otra parte, las tres dimensiones no tendrían una contribución similar en el proceso. De esta forma, se considera que la variable que menos contribuye es la dimensión de DP y el CE sería la que aporta un mayor peso.

Tabla 9. Fases progresivas del Burnout.
Tomado de Golembiewski y Munzenrider (1988).

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Despersonalización	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto
Realización personal (inversa)	Bajo	Bajo	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Alto	Alto
Cansancio emocional	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Alto	Alto	Alto	Alto

Para autores como Turnipseed (2000), este modelo de fases parece capturar la naturaleza del fenómeno del *burnout* de forma más completa que los diseños bivariados. En este sentido, encontramos diversas combinaciones posibles de las tres dimensiones, cada una reflejo de variables situacionales y personales que pueden afectar la intensidad del *burnout*. Esta aproximación holística permitiría la consideración de diferentes intensidades del síndrome resultado de las diferentes combinaciones, aportación considerada de gran relevancia para la diagnosis e intervención. En este último ámbito, se emplaza un mayor énfasis en variables situacionales o ambientales que en la intervención sobre el individuo (Golembiewski, 1999). Más concretamente, una de las ventajas derivadas del modelo sería la delimitación de un punto óptimo para la intervención. De este modo, por ejemplo, los bajos sentimientos de RP podrían ser enfocados desde una perspectiva organizacional, mientras que la alta DP y el CE podrían responder mejor a intervenciones sobre el grupo de trabajo. Por otra parte, el modelo sería también aplicable al análisis de individuos y grupos, y podría ser útil en el estudio de otras circunstancias psicológicas y organizacionales, como la ansiedad, conducta cívica en las organizaciones y personalidad resistente (*hardiness*).

El modelo sugiere también que la implicación laboral, productividad autoevaluada y satisfacción disminuyen cuando se avanza a través de las fases, por ello, las intervenciones diseñadas para prevenir la progresión del *burnout* parecen al mismo

tiempo beneficiosas para incrementar la efectividad organizacional. En esta línea, puede esperarse que la productividad descienda cuando el porcentaje de trabajadores en las fases más avanzadas aumenta, como también pueden verse incrementados los costes en seguros médicos, y resultar alterada la conducta de los grupos afectados.

En el ámbito de la investigación intercultural, Golembiewski (1999) presenta datos de trabajadores en U.S.A., Taipei y una muestra global, cuyo análisis a la luz de este modelo sugiere notables diferencias en el porcentaje de individuos situados en cada fase, diferencias que en algunos casos superan el 200%. Esta variabilidad lleva a plantear la cuestión del componente cultural del *burnout* y se destaca la utilidad del análisis de fases en este contexto, al permitir un incremento en la efectividad de las intervenciones fruto del mayor conocimiento sobre la percepción diferencial de los eventos en individuos de diversas culturas, su avance a través de las fases o el umbral cultural hacia el *burnout*.

○ *Modelo de Leiter y Maslach (1988) y Leiter (1989, 1991, 1993)*

Basado también en las dimensiones del MBI, Leiter y Maslach (1988) proponen un modelo en el que, como consecuencia de los estresores laborales, el *burnout* progresa dibujando la siguiente secuencia (Leiter, 1989; Leiter y Maslach, 1988):

CE → DP → RP

De este modo, el síndrome se inicia con la aparición de sentimientos de CE, una forma de tensión basada en la fatiga emocional, ante la cual el individuo reacciona desarrollando una actitud despersonalizada hacia los usuarios, intento fallido de afrontar esta pérdida de energía, y como consecuencia pierde su compromiso con el trabajo. Ello hace que continúen los sentimientos de CE, disminuya su RP y se sienta quemado. Los sentimientos de CE serían el elemento central del síndrome y se asocian con DP y falta de RP en el trabajo, además de otras consecuencias como falta de compromiso o aumento del absentismo.

Más que de una forma aislada, Leiter ha considerado la relación entre las dimensiones del síndrome de estar quemado en conexión con diversos estresores

laborales. Así, por ejemplo, sus propuestas han integrado el volumen de comunicación formal y la falta de satisfacción laboral, si bien la comunicación informal aliviaría los sentimientos de *burnout*, la sobrecarga laboral, los conflictos interpersonales, la falta de apoyo social en el trabajo, las habilidades del sujeto, el conflicto de rol, y consecuencias como la falta de compromiso con la organización.

Con una muestra de trabajadores de un hospital psiquiátrico canadiense Leiter (1991) obtuvo un buen ajuste para su modelo y destaca que el uso de un estilo de control favorece los sentimientos de eficacia y la RP.

No obstante, los resultados le llevan a reformular el esquema dimensional (Leiter, 1993). En esa nueva propuesta, se mantiene la relación CE-DP, siendo considerada ésta como una función del CE, dimensión que media la mayor parte del impacto del entorno sobre la DP. Sin embargo, la RP se desarrollaría en paralelo a los otros componentes, al tratarse de reacciones a diferentes factores en el ambiente de trabajo.

En este modelo revisado, los factores estresantes del entorno (sobrecarga, conflictos, etc.) agravarían el CE, lo que incrementaría la DP, mientras que la presencia de recursos (apoyo social, oportunidades para desarrollar habilidades, etc.) influye sobre la RP, se trataría pues de un progreso en paralelo de ambas dimensiones. Como afirman Hobfoll y Freedy (1993), las demandas producen tensión en forma de cansancio emocional y físico, en cambio los recursos ayudan a vencer la necesidad de un afrontamiento defensivo y a mejorar la propia auto-eficacia.

Asimismo, Leiter (1991, 1993) ha indicado que los resultados que reflejan tendencias de retirada (afrontamiento de escape, baja implicación laboral, y deseo de abandono) están más relacionados con CE y DP; en cambio, las variables que evidencian una auto-eficacia positiva (afrontamiento de control y actitudes laborales favorables) se relacionan de forma más clara con RP. De igual forma señala el autor que, si bien en general CE y RP tienen predictores diferentes, algunos factores como el estilo de afrontamiento parecen ejercer influencia sobre ambas dimensiones.

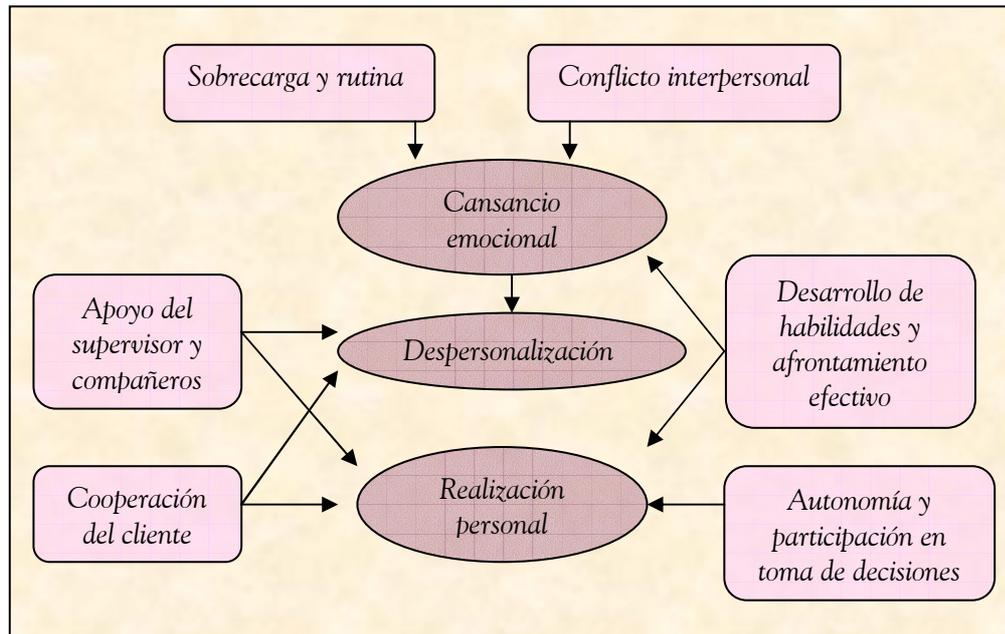


Figura IX. Modelo de proceso del burnout. Adaptado de Leiter (1993: 245).

Lee y Ashforth (1993) pusieron a prueba la viabilidad de los modelos de Leiter y Maslach (1988) y Golembiewski y cols. (1983), en un estudio de carácter longitudinal. Los modelos causales elaborados incluían el proceso de *burnout* desde ambas perspectivas y lo relacionaban con variables antecedentes (apoyo social en el trabajo, autonomía en el puesto y estrés de rol, integrado por ambigüedad y conflicto) y consecuentes (propensión al abandono). Si bien ninguno de los modelos se ajustó de forma adecuada a los datos, el primero resultaba más consistente y presentó un mejor ajuste. El modelo alternativo propuesto y una revisión más detallada de este trabajo se incluyen en el apartado dedicado a las líneas de desarrollo actual en el estudio del síndrome de estar quemado.

De igual modo, Cordes, Dougherty y Blum (1997) compararon la secuencia de los modelos de Maslach (1982) y Golembiewski (1989). Los resultados apoyaron la secuencia de Maslach, si bien se considera que esta superioridad no es definitiva. Un análisis *posthoc* reveló una vía significativa entre CE y RP, y una vía no significativa desde un punto de vista estadístico, entre DP y RP.

Antecedentes, moduladores y consecuencias del síndrome de burnout

El estudio del síndrome de estar quemado constituye un campo de análisis de especial interés al implicar la confluencia de dos ámbitos de aplicación de la psicología tradicionalmente disociados: el clínico y el organizacional. Reflejo de esta dualidad, los estudios sobre *burnout* han incluido variables antecedentes, moduladoras o consecuentes tanto de carácter individual como organizacional. En la actualidad se defiende un marco de estudio interaccionista, ya que la comprensión de un fenómeno complejo como éste requiere considerar la interacción entre factores individuales, organizacionales y sociales (Leiter y Maslach, 1988; Pines y Aronson, 1988; Cherniss, 1980a y b; Burisch, 1993; Hallsten, 1993).

Asimismo, para Dolan (1995) buena parte de la investigación realizada desde el marco organizacional enfatiza el hecho de que el concepto es resultado de la compleja interacción o multiplicación de necesidades y recursos individuales y diversas demandas, limitaciones y facilitadores del ambiente laboral del sujeto (Handy, 1988). Desde una perspectiva conceptualmente multivariada podría concebirse el síndrome como un resultado de los intentos de afrontar diversos estresores *ambientales-organizacionales* percibidos por sujetos con ciertos perfiles de personalidad, cuya magnitud podría ser también atribuida a variables moderadoras (Barone, 1994; Harris, 1994). Así, el efecto último se representa como un mosaico de rasgos individuales y factores *laborales-ambientales*.

No obstante, no todos los autores estarían de acuerdo en que se haya respetado esta concepción multivariada. De hecho, quizás la declaración psicosocial realizada por Maslach ha favorecido cierto sesgo en la investigación sobre *burnout*. Si bien estas afirmaciones nunca han descartado al individuo, para la autora la evidencia señala que el fenómeno es mejor comprendido y modificado en términos de fuentes situacionales de estrés interpersonal relacionado con el trabajo (Maslach, 1982).

En escritos más recientes se sugiere que experimentamos el *burnout* como un problema personal, pero es posible encontrar evidencia consistente que enraiza el fenómeno más allá del sujeto (Maslach y Leiter, 1997).

En cualquier caso, parece que el abordaje multivariado e interaccionista deviene esencial para comprender el síndrome de estar quemado. La disociación entre el individuo y su entorno, la elección forzada entre el profesional o la organización como fuentes del síndrome resulta un acercamiento insuficiente a un fenómeno plural como éste. En esa línea, Maslach y Leiter (1997) indican que las organizaciones son sistemas complejos que incluyen componentes interactivos y se reorganizan para hacer frente a su entorno. Tras resolver como conjunto su problema, las partes aún deben hacer ajustes. Al recortar presupuesto, el departamento transfiere el problema al profesional y parte de esa tensión llega también al cliente: ha de esperar más o ve anulado el servicio. Se produce una *cascada* desde el ámbito económico y político: las acciones para resolver el problema en un nivel se convierten en fuente de problemas en el siguiente y esas tensiones alcanzan a los empleados cuyas opciones de ajuste son limitadas. Así pues, el origen del síndrome se emplaza en el desequilibrio *persona-trabajo*.

Se trata, por tanto, de un problema del medio social en el que trabajamos, si el ambiente laboral no reconoce el lado humano del trabajo, el riesgo crece, no es un defecto de personalidad ni un síndrome clínico, "es un problema laboral" (Maslach y Leiter, 1997: 34).

Parece pues necesario entender el síndrome como resultado de un proceso de interacción mediante el cual el sujeto busca ajustarse a su entorno laboral (French y col., 1982). En el proceso de *burnout*, la percepción que el sujeto tenga de los estresores ambientales y de sus capacidades o las estrategias de afrontamiento empleadas para afrontar el estrés determinarán los niveles del síndrome.

Nuestro recorrido por los antecedentes del constructo nos lleva inicialmente a su estudio en un nivel macro, para detenernos posteriormente en el comentario de la influencia de las variables del propio sujeto y su entorno social y laboral más cercano. En este recorrido no se puede obviar que el arco explicativo que alcanza a describir el fenómeno del *burnout* acoge desde orientaciones psicodinámicas a aproximaciones de carácter societal (Paine, 1982).

Orígenes del burnout: el contexto social e histórico

El trabajo no es simplemente un fenómeno *aquí y ahora* sin raíces, por ello debe ser considerado en un contexto histórico y social. En esta línea, Farber (1983) cita diversos autores que han documentado cambios relativamente recientes y dramáticos en familia, trabajo y estructuras sociales dentro de la sociedad americana. Entre ellos, Lasch (1979) señala que vivimos en una *cultura del narcisismo*, enraizada en el *individualismo competitivo* de la civilización occidental. Los cambios graduales en la estructura social habrían llevado a una cultura marcada por el énfasis en el consumo, el desarrollo de grandes organizaciones y burocracias y una creciente naturaleza transitoria, e incluso competitiva, de las relaciones sociales, cuyos efectos no son meramente económicos. Esta cultura promueve el desarrollo de personas narcisistas, egocéntricas y manipuladoras que demandan una gratificación inmediata y viven en un estado de inquietud, de deseo perpetuamente insatisfecho.

Así pues, la cristalización del interés y reconocimiento de la presencia del síndrome y sus nocivos efectos parece fruto de la confluencia en los años setenta de una constelación propicia de factores históricos, sociales y económicos. En opinión de Farber (1983), el trabajador americano, desconectado y alienado de su comunidad, pretendía obtener su realización personal y gratificación directamente del trabajo. Ello dio lugar a que las personas mantuviesen expectativas más elevadas de realización y dispusieran de menos recursos para afrontar la frustración, condiciones que favorecen el *burnout*. En su análisis destaca también la evolución de los servicios asistenciales que tras la Segunda Guerra Mundial adoptan una estructura burocrática y un cariz de actividad profesionalizada. El incremento de las injerencias gubernamentales y de las exigencias y derechos de los clientes va a obstaculizar la realización profesional, y la desilusión y el *burnout* se hicieron comunes.

En esta línea, Cherniss (1980) argumenta que la tendencia hacia la individualización en la sociedad ha provocado una creciente presión sobre los servicios humanos. En un entorno en el que la desintegración de la comunidad tradicional favoreció la *apropiación* de los problemas por parte de grupos profesionales, en las últimas décadas éstos han debido afrontar recortes presupuestarios y un declive de su

autoridad, asistiendo al mismo tiempo al desarrollo de cierta *mística profesional*. Ésta implica la creencia de que los profesionales, altamente formados y competentes, humanitarios y atentos, disfrutan de una elevada autonomía y satisfacción laboral y trabajan con clientes receptivos y agradecidos. Reforzada por la formación recibida, esa creencia da lugar a elevadas e irreales expectativas en jóvenes profesionales que chocan con la dureza diaria del trabajo. Junto a estos factores, Cherniss (1995) ha señalado también la influencia de un cambio histórico, el énfasis propio de los años ochenta en lograr *fama y fortuna*, reflejado en las actitudes de los sujetos. Si en los setenta a los estudiantes les interesaba realizar un trabajo *significativo*, a mitad de los años ochenta se preocupaban por el estatus financiero y las oportunidades de progreso (Stark, 1988).

Como se ha comentado al describir su modelo, en opinión de Pines (1993) la causa del *burnout* descansa en la necesidad de creer que nuestras vidas son significativas y que lo que hacemos es útil, importante e incluso heroico. En una época en que la religión no satisface este propósito, el trabajo sería una de las vías de significado elegidas con más frecuencia.

En su análisis del origen del fenómeno, Maslach y Leiter (1997) destacan seis puntos de desajuste que reflejan la presión a la que, debido a la crisis y al sistema económico, se ven sometidos los empleados, causas que dificultan ese logro laboral. Estas seis áreas suponen una conexión entre la realidad macro-social, con sus componentes políticos, económicos e históricos, y la realidad cotidiana que ha de vivir el profesional en su organización. A través de ellas se palpa la realidad que vivencia el sujeto y los factores organizacionales y de interacción que serán comentados con posterioridad.

☞ **Cantidad de trabajo.** El trabajo es más intenso, complejo y demanda más tiempo debido a la exigencia de una mayor productividad sustentada en un mayor esfuerzo y dedicación del personal. A estas presiones se suman las originadas en la familia y el hogar. El agotamiento emocional, creativo o físico socava la efectividad, salud y bienestar, y aumenta porque los sujetos se interesan por su empleo, no sólo por su trabajo.

☞ **La falta de control** socava la capacidad básica para un profesional de establecer prioridades cotidianas y tomar decisiones sobre el uso de recursos. Las políticas que interfieren ese control reducen la autonomía individual y la implicación laboral. La

ausencia de control sobre aspectos esenciales del trabajo nos hace vulnerables al agotamiento, cinismo e ineffectividad del *burnout*.

☞ **Recompensas insuficientes.** Un factor esencial en la experiencia de *burnout* es la ausencia del refuerzo intrínseco del trabajo. La falta de refuerzos intrínsecos y extrínsecos disminuye su potencial atractivo y ese ambiente favorece el agotamiento, cinismo y falta de efectividad propias del síndrome. Algunos estudios muestran que el estrés combinado con ausencia de recompensas adecuadas resulta en *burnout*.

☞ **La ruptura de la comunidad** se produce por la pérdida de seguridad laboral y un excesivo énfasis en beneficios a corto plazo que excluye la consideración del sujeto. Esa atmósfera empobrece el ambiente social de la organización y socava el trabajo en equipo. Sin comunidad, al grupo le falta sinergia y ello es un problema para los empleados y para la organización.

☞ **Ausencia de justicia.** Un ambiente laboral se percibe como justo cuando hay confianza, apertura y respeto, elementos básicos del compromiso con el trabajo. Pero las organizaciones parecen poco interesadas por el bienestar de sus empleados. En ese ambiente disminuye la apertura y honestidad de la comunicación. La competitividad y valores a corto plazo fomentan una desconfianza cínica.

☞ **Valores en conflicto.** La búsqueda de resultados económicos a corto plazo puede llevar a obviar aspectos más costosos del servicio al cliente. En este contexto, los empleados han de afrontar las quejas de éstos y excusarse por políticas con las que están en desacuerdo. Ya que el profesional interpreta los valores organizacionales desde su experiencia y su entorno laboral inmediato es necesario acomodar los valores de los diversos ambientes para la integración organizacional y la promoción del compromiso. En un estudio, Hullett, McMillan y Rogan (2000) señalan que el personal de enfermería se siente más realizado cuando cree que los valores de la organización apoyan la comunicación con los pacientes.

Por último, una perspectiva interesante referida al entorno social es aportada por Mínguez (1995) en su análisis del estrés experimentado como una respuesta emocional. Este estrés puede derivarse, además de la necesidad de trabajar con expectativas conflictivas, de la obligación social de tener que disfrazar las manifestaciones emocionales. Es decir, en la sociedad, y también en las organizaciones laborales, se aprenden normas emocionales específicas socialmente aceptadas.

“Estas normas prescriben o desalientan ciertos tipos de manifestación emocional relativos a nuestra apariencia, proceder, expresión facial, palabras a utilizar y entonación” (Mínguez, 1995: 270).

Dichas normas reflejan costumbres asociadas con ciertos grupos sociales y cómo han de expresar sus sentimientos, y algunas de ellas están más ligadas al tipo de negocio en el que se trabaja. Así las emociones acaban ajustándose por control social y las personas trabajarán o entrenarán la expresión emocional deseada socialmente.

De este modo, una nueva fuente de estrés surge al intentar disfrazar los propios sentimientos. Junto a ella aparece también la sobrecarga de trabajo emocional. En este caso, el coste psicológico de la sonrisa, disponibilidad y atención permanentes puede resultar muy elevado. En algunos entornos de trabajo se acaba por comercializar la manifestación emocional de la personalidad del individuo o las transacciones interpersonales. Aquí el estrés se manifestaría de dos formas, cuando la máscara se cae, al hacerse insoportable la tensión entre sentimientos y demandas externos, y cuando la máscara y los sentimientos se funden y se deja de transmitir el mensaje que la empresa quiere, al tiempo que las personas van a desentenderse de sus sentimientos. Surge así un conflicto entre los requerimientos del trabajo y la necesidad de mantener la propia imagen. Quienes mejor parecen afrontar este problema serían aquellas personas que ven su trabajo como un papel a desempeñar. Otras personas pueden desarrollar una capa protectora de cinismo que les ayuda a sobrellevarlo.

En las profesiones de ayuda se tiene incluso la noción de ser más profesional cuando se asumen una serie de normas de conductas tipo al hacer el trabajo, como mostrarse distante, al tiempo que se sanciona a quienes se involucran personalmente en exceso (Mínguez, 1995).

De nuevo, la literatura ofrece una descripción que refleja ese estrés emocional asociado al desempeño de un rol social y profesional (Mann, 1922-1997: 474).

“¡Cómo cambiaba la expresión de su rostro cuando se encontraba sin testigos! Los músculos de la boca y de las mejillas, siempre tan disciplinados, tan obedientes, se distendían, se relajaban, y, cual una mascarilla, desprendíase de él aquella expresión forzada de celo, prudencia, afabilidad y energía, para trocarse en otra de penosa fatiga; los ojos, concentrados en un solo objeto, con mirada turbia y estúpida, se le irritaban empezando a humedecersele, y, sin valor para engañarse a sí mismo, se sentía dominado por una idea, entre las muchas que se agolpaban en su mente, graves, confusas e inquietas; una idea desesperante, la que le representaba a sí mismo, Thomas Buddenbrook, como un hombre agotado a los cuarenta y dos años de edad”.

Antecedentes del síndrome: las características del individuo

Desde una perspectiva anclada en el sujeto, Garden (1995) afirma que buena parte de la confusión y contradicciones en torno al fenómeno del *burnout* pueden considerarse efecto de una *inapropiada unidad de análisis*. Si el síndrome es una experiencia psicológica interna, y la unidad de análisis debe ser apropiada al fenómeno investigado, el sujeto debería estar reflejado en la vanguardia de la investigación. Sin embargo, en su opinión, son escasos los estudios que hacen referencia a correlatos de personalidad y, cuando se han incluido factores individuales suelen ser indicadores demográficos, quizás no suficientemente sutiles para capturar las características individuales relevantes.

En este apartado distinguimos entre variables de carácter sociodemográfico y variables de personalidad analizadas en la literatura sobre el síndrome.

○ *Variables sociodemográficas.*

Entre las diversas variables que los estudios sobre el síndrome de estar quemado suelen incluir en sus análisis, las de carácter socio-demográfico ocupan un lugar a veces incierto, ya que las tendencias trazadas en los datos resultan contradictorias. A continuación comentamos algunas de las relaciones más destacadas.

Numerosos estudios apuntan que los empleados difieren en su nivel de *burnout* en función de la edad, la experiencia y el estatus laboral (Cahoon y Rowney, 1984; Maslach, 1982; Whitehead, 1987). Maslach (1982), por su parte, indica que los profesionales de más edad y experiencia disponen de una mayor capacidad para afrontar la tensión de las interacciones con clientes y compañeros, tendencia que probablemente refleja el aprendizaje de habilidades de afrontamiento a través del tiempo y una rotación más baja entre quienes alcanzan mayor éxito en ese afrontamiento. Esta circunstancia podría dar lugar a un sesgo que ocasiona la variabilidad de las puntuaciones.

Así pues a pesar de la ausencia de diferencias estadísticamente significativas en algunas investigaciones, buena parte de los trabajos empíricos apunta una relación entre los niveles de *burnout* y variables como sexo y edad de los sujetos (Anderson y Iwanicki, 1984; Greenglass, Burke y Ondrack, 1990; Van Poppel y Kamphuis, 1992).

Respecto a la primera variable, si bien los patrones de resultados varían entre países y la evidencia es controvertida, parece una constante la mayor puntuación en despersonalización obtenida por los varones (Crane e Iwanicki, 1986; Russell, Altamaier y VanVelzen, 1987; Greenglass y Burke, 1988; Burke y Greenglass, 1989a; y Greenglass y cols., 1990; y Van Yperen y Buunk, 1991), aunque algunos trabajos también encuentran diferencias en cansancio emocional, siendo éste mayor en las muestras femeninas (Durán, Extremera y Peña, en prensa; Laub, 1998; Quarles, 1997).

Estos resultados suelen explicarse en la literatura aduciendo los diferentes procesos de socialización de rol y su interacción con los perfiles y requisitos de las distintas ocupaciones (Van Horn y Schaufeli, 1997). Dicha perspectiva de rol de género también es aplicada por Greenglass, Burke y Konarski (1998) para explicar los resultados que obtienen en su estudio y que reflejan la compleja combinación de esta variable y el apoyo social o el control interno.

Con relación a la edad, aunque los resultados tampoco son concluyentes, un alto porcentaje de estudios apunta una conexión inversa con el síndrome. Por tanto, a mayor edad los sujetos expresan menos sentimientos de *burnout* (Anderson e Iwanicki, 1984; Crane e Iwanicki, 1986; Golembiewski y cols., 1986; Kwee, 1990; Laub, 1998). Sin embargo, ésta no es la única opción para relacionar ambas variables, en investigaciones que consideran intervalos de edad se han obtenido relaciones estadísticamente significativas de tipo curvilíneo entre ambas (Meadow, 1981; Farber, 1984), siendo en general los índices bajos entre los 20-25 años, altos desde los 25 o 27 años hasta los 40 y mínimos a partir de esa edad. Por su parte, Seisdodos (1997) en la versión española del MBI indica que la edad, en población docente es un predictor significativo del cansancio emocional en los estudios americanos, decrece al aumentar la edad; no obstante, esa relación no se ha confirmado en estudios españoles. En una investigación llevada a cabo en Málaga con 91 profesores que impartían docencia en diferentes niveles educativos (Durán y cols., en prensa), la edad mostró una relación inversa y estadísticamente significativa ($p < .05$) con cansancio emocional (-0,31) y despersonalización (-0,22).

Por otra parte, a pesar de afirmarse que los sujetos casados experimentan índices menores del síndrome, (Golembiewski y cols., 1986; Dolan, 1987; Maslach y Jackson, 1986; Seltzer y Numerof, 1988), numerosos trabajos empíricos no ofrecen relaciones estadísticamente significativas entre ambas variables (García, 1991; Cash, 1991; Burke y Greenglass, 1989c; Pierce y Molloy, 1990). Las argumentaciones teóricas que justifican la influencia de esta variable sugieren que sus efectos vienen determinados por el apoyo socio-emocional recibido y la calidad de las relaciones conyugales, así como por el grado de satisfacción matrimonial (Dolan, 1987; García, 1991; Maslach y Jackson, 1985). Contar con una pareja que te apoye y no tanto estar casado, parece proteger contra el *burnout* (Gil-Monte y col., 1997). En este sentido, Leiter (1990b) encuentra una relación significativa y negativa entre apoyo emocional por parte de la familia y los niveles de CE y DP, concluyendo que los recursos familiares complementan los ofrecidos por los compañeros para aliviar o prevenir el *burnout*. Por su parte, Maslach y Jackson (1985) señalan que la vida familiar puede hacer a los sujetos más expertos en el trato con los demás y sus problemas.

Respecto a la relación con la antigüedad en la profesión, los patrones hallados son muy diversos: en sentido negativo, a mayor antigüedad menor índice de *burnout* (Crane e Iwanicki, 1986; Capel, 1987; Kwee, 1990; Laub, 1998; Weisberg y Sagie, 1999); describiendo una curva, bajo *burnout* con pocos años de profesión, incremento a partir de los cuatro años y disminución en torno a los diez años de antigüedad (Meadow, 1981; Beck, 1987); o positivos: a más antigüedad mayor índice de *burnout* (García y cols., 1993; Fuqua y Couture, 1986; Seltzer y Numerof, 1988). También es posible encontrar estudios donde no se establecen relaciones entre ambas variables (Brissie, Hoover-Dempsey y Bassler, 1988; Burke y Greenglass, 1989c; García, 1991; Mallet, 1991).

En todo caso, al identificar el peso relativo de las variables organizacionales y las personales en los niveles de *burnout*, la mayor parte de la varianza parece venir explicada por variables organizacionales, mientras que las variables de carácter demográfico parecen tener menor peso sobre los índices de *burnout*.

○ *Variables de personalidad.*

Aunque hay autores que consideran el síndrome de *burnout* consecuencia de variables personales, la mayoría lo juzga un proceso que resulta de la interacción entre factores ambientales y características personales. Las variables de personalidad se consideran bien elemento central bien facilitadoras o moduladoras del desarrollo del síndrome.

Así, a pesar del posible sesgo marcado por la psicología social y la psicología del trabajo, la investigación refleja el interés por incluir en el análisis del síndrome aquellos factores individuales que pudieran afectar al desarrollo del *burnout*. En esta mirada individual se emplazan las variables autorreferenciales, que aun propias del sujeto, no dejan de tener un marcado carácter social, así el autoconcepto o las percepciones de autoeficacia tienen su origen en la interacción con nuestro entorno (Montalbán, Durán y Bravo, 2000b).

En la bibliografía sobre autorreferencialidad y *burnout* de los últimos años, gran número de artículos o capítulos incluyen la variable autoestima y, en segundo lugar, la autoeficacia; seguidas por constructos como autoconcepto (Mazur y Lynch, 1989; Friedman y Farber, 1992) y autoconfianza (Pierce y Molloy, 1990; Hallberg, 1994; Quick, Joplin, Nelson y Mangelsdorff, 1996), con menor representación. No obstante, no todos los trabajos analizan sus relaciones con el *burnout*, en ocasiones, se incluyen como índices y se examinan los efectos de terceras variables (Fry, 1995).

En esta línea, los trabajos empíricos sugieren una conexión entre percepción de autoeficacia y estrés (Bandura, 1989), la cual puede extenderse a la relación *autoeficacia-burnout*. El estudio de la autoeficacia implica una relación recíproca entre personalidad y ambiente. De hecho, puede ayudar a explicar por qué ciertas características del trabajo (p.e., baja autonomía) son relevantes en el desarrollo del síndrome: una baja autonomía suele implicar limitaciones y demandas que interfieren el logro de objetivos, lo cual dificulta un sentimiento de eficacia. Sería posible evitar el *burnout*, aun cuando la autonomía fuese escasa, si las restricciones no interfiriesen el logro de objetivos significativos.

En cuanto a la autoeficacia, para Cherniss (1993) será especialmente relevante el concepto de autoeficacia profesional: las creencias de los profesionales sobre sus habilidades para desempeñar roles laborales. De hecho, sus estudios apuntan que alcanzar un sentimiento de competencia laboral se muestra como un interés esencial y subyacía a muchas fuentes de estrés identificadas por los sujetos. En opinión de Maslach (1982) la pérdida de la autoconfianza supone que en la relación con los usuarios, el sujeto se comporta de forma menos asertiva, por ello se incrementan sus posibilidades de agotarse emocionalmente.

Asimismo, Pines (Pines y Aronson, 1988; 1993) argumenta que el logro de objetivos es un antídoto crucial contra el *burnout*. Aunque enfatiza más el *significado existencial* que la autoeficacia, ambos juegan un papel prominente en su modelo. El logro de objetivos personalmente significativos aliviaría el síndrome.

En muchas profesiones de ayuda se relacionan la autoeficacia de tarea y la organizacional (creencias sobre la propia habilidad para influir a las fuerzas sociales y políticas dentro de la organización), y numerosos estudios sugieren que las limitaciones y demandas organizacionales suponen una principal fuente de estrés y *burnout* (Drory y Shamir, 1988; Leiter y Maslach, 1988; Maslach y Jackson, 1984; O´Driscoll y Schubert, 1988; Pines y Aronson, 1988). De acuerdo con ello, las creencias de los profesionales sobre su falta de habilidad para influir fuentes organizacionales de estrés deben ser particularmente perniciosas.

Trabajos empíricos como el de Van Yperen (1998), indican que la conexión entre apoyo informacional y síntomas de *burnout* es mediada por la equidad percibida en la relación de intercambio con la organización. En este caso, únicamente cuando los profesionales de enfermería muestran bajas percepciones de autoeficacia, la escasez de apoyo informacional se vincula con inequidad percibida en la relación con la organización, lo cual les hace más vulnerables al *burnout*.

No obstante, en el estudio de Jayaratne, Vinokur-Kaplan y Chess (1995) con trabajadores sociales procedentes de ámbitos públicos y privados, la autonomía parece un predictor más importante y consistente que la competencia al explicar las diferencias en satisfacción y *burnout*.

De forma más específica, al analizar la relación entre percepción de eficacia y las tres dimensiones de *burnout*, Lee y Ashforth (1990) obtienen que ésta correlaciona significativamente con las tres dimensiones del MBI, aunque la correlación más elevada es la correspondiente a la realización personal en el trabajo.

En una reciente investigación, Salanova, Grau, Cifre y Llorens (2000) analizan los efectos moderadores de una autoeficacia muy concreta, la relacionada con el ámbito de la informática. Los empleados con mayores niveles de autoeficacia mostraban un decremento en sus niveles del síndrome, medido como agotamiento y cinismo, cuando la formación era elevada. Quienes mostraban una baja autoeficacia informática presentaron un incremento de los niveles del síndrome cuando la formación era alta. De ese modo, esta autoeficacia profesional específica moderaba la relación entre formación y *burnout*.

Las relaciones entre autoestima y síndrome de *burnout* han sido profusamente analizadas, y en ocasiones conectadas a la propia influencia de la autoeficacia. La autoestima profesional constituye un factor importante en la explicación del desempeño, la satisfacción laboral y vital, y parece actuar como variable moderadora en la relación estrés laboral-salud (Carmel, 1997; Ganster y Schaubroeck, 1995).

Las aportaciones de Golembiewski y Aldinger (1994) reflejan la existencia de una correlación inversa entre *burnout* y autoestima. En un trabajo anterior, Golembiewski y Kim (1989) ya apuntaban que la autoestima disminuía al avanzar las fases del proceso de *burnout*. En esa línea, el estudio de McMullen y Krantz (1988) corrobora que quienes experimentan cansancio emocional y despersonalización tienden a mostrar menor índice de autoestima.

Otras líneas de investigación destacan la importancia que tiene el sujeto en el desarrollo del síndrome. Así, por ejemplo, la encuesta realizada por Egan (1993) a trabajadores sociales hospitalarios que desarrollan su labor con enfermos de SIDA, aporta datos que parecen desafiar la concepción del *burnout* como fenómeno inducido primariamente por la organización y apuntan la influencia de las perspectivas sobre sí mismos y el mundo que mantienen estos profesionales. De igual modo, en el estudio de Byrne (1994) la autoestima y el *locus* de control externo aparecen como importantes

mediadores de los determinantes organizacionales del *burnout* que experimenta un grupo de profesores canadienses.

Por otra parte, la influencia de la autoestima profesional no parece ceñirse únicamente al ámbito laboral. En un estudio llevado a cabo por Carmel (1997), ésta se caracterizó por su capacidad para influir sobre un amplio rango de facetas del bienestar del sujeto y mantuvo una relación positiva con satisfacción laboral, satisfacción laboral general y satisfacción con la profesión, satisfacción general con la vida y con dominios concretos –salud y relaciones familiares. En cuanto al *burnout*, la correlación es de carácter negativo con las dimensiones de baja realización personal y despersonalización.

Otro foco de interés abordado por diversos investigadores centra su atención en el análisis del papel que juega la autoestima en el proceso de comparación social ante situaciones de estrés (Buunk, Schaufeli e Ybema, 1994).

Finalmente, el trabajo de Hyman (1993) ofrece resultados de la evaluación de tres sesiones de formación dirigidas a la construcción de equipos de trabajo, desarrollo de habilidades de comunicación, incremento de la autoestima y control de estrés, indicando una mejora significativa en las tres dimensiones del *burnout*.

Respecto a otras variables de personalidad, se han encontrado relaciones inversas con el constructo de personalidad resistente (Fisher, 1999; Johns, 1998; Marsh, 1998; McCranie, Lambert y Lambert, 1987; Pierce y Molloy, 1990; Boyle, Graap, Younger y Thornby, 1991) y positivas entre el síndrome y el patrón de personalidad tipo A (Lavanco, 1997; Nagy y Davis, 1985; Nowack, 1986), depresión (Firth, McIntee, McKeown y Britton, 1986) o rasgos como neuroticismo, psicoticismo e introversión (McCranie y Bradsma, 1988), cólera (Brondolo, Masheb, Stores, Stockhammer, Tunick, Melhado, Karlin, Schwartz, Harburg y Contrada, 1998) y ansiedad rasgo y estado (Fimian, 1988; Turnipseed, 1998). También se refleja en la literatura que frente a los sujetos con *locus* de control interno, quienes cuentan con un *locus* externo presentan mayores niveles de *burnout* (Fuqua y Couture, 1986; Capel, 1987; Wilson y Chiwakata, 1989). Un estudio de Schmitz, Neumann y Opperman (2000), con una muestra de personal de enfermería, sugiere que el estrés laboral y el *burnout* estarían relacionados con un peor *locus* de control. Estos resultados apoyaban la noción de que

un grado de control percibido es instrumental para capacitar al individuo a afrontar el estrés.

La idea de la importancia de las variables de personalidad en el desarrollo del *burnout* en contraposición a las variables organizacionales se ve también fortalecida por un estudio de Caudill (1997). El conjunto de predictores de personalidad mostró una significativa relación con cada dimensión del *burnout*, y ofrece buena prueba de que los efectos disposicionales son importantes en la predicción del mismo. Al comparar los predictores situacionales y personales en conjunto, las características de personalidad fueron los predictores más sólidos de las tres dimensiones del *burnout*, y no se identificaron interacciones significativas entre predictores situacionales y personales. Respecto a las características de personalidad, la afectividad negativa fue el mejor predictor para cansancio emocional y despersonalización, mientras la orientación colectivista lo fue para la realización personal. Respecto a las variables organizacionales, la sobrecarga cuantitativa fue el mejor predictor de cansancio emocional y despersonalización, y el apoyo organizacional lo fue de realización personal.

De igual modo, Zellars (1999) señala que los efectos de la personalidad sobre el síndrome de *burnout* pueden ser mayores de lo que hasta ahora se ha pensado, especialmente, a través de sus efectos sobre los estresores de rol percibidos y los estados de ánimo.

Una variable a incluir todavía en este compendio, y que podríamos considerar ubicada en la frontera entre el individuo y la organización, serían las expectativas laborales. A este respecto, Jackson, Schwab y Schuler (1986) hipotetizan que las expectativas laborales no cumplidas en general y aspectos específicos de las experiencias laborales de los empleados, junto a las experiencias laborales actuales, determinan en parte las reacciones de éstos a su trabajo. Con frecuencia, en el ámbito de estudio del *burnout*, se ha enfatizado la prevalencia de expectativas laborales poco realistas entre los profesionales de los servicios humanos y se sugiere que este desajuste entre expectativas y realidad es un contribuyente principal al estrés que los empleados experimentan (Cherniss, 1980a y b; Kramer, 1974; Stevens y O’Neill, 1983).

No obstante, es posible distinguir dos tipos de expectativas: las expectativas de logro (expectativas sobre lo que uno será capaz de lograr cara a cara con sus clientes, y que han sido las más analizadas) y las organizacionales (expectativas sobre la naturaleza del trabajo y el sistema dentro del cual uno trabaja). Presumiblemente altas expectativas sobre lo que deben lograr cara a cara con los clientes motiva a los profesionales que llegan a una organización a emplear mucha energía emocional en su trabajo y puede llevar al agotamiento. En el marco organizacional, el agotamiento podría ser consecuencia normal para un empleado que trata, probablemente con poco éxito, de cambiar el sistema. Ya que muchas de estas últimas expectativas pueden estar relacionadas con la idea de que las organizaciones reconocen y refuerzan el buen desempeño, podrían aparecer sentimientos de baja realización personal cuando ese *feedback* positivo no aparece. Finalmente, ya que las expectativas en organizaciones de servicios humanos presumen una filosofía de dirección humanista, no alcanzarlas implica una organización deshumanizada a la que los empleados podrían adaptarse siendo más deshumanizados y despersonalizados ellos mismos.

A pesar de esta coherencia teórica, el estudio de Jackson y cols. (1986) que examina el vínculo entre estas expectativas organizacionales no alcanzadas y los tres componentes del *burnout*, no ofrece resultados que apoyen esta conexión.

No obstante, una variable que podría relacionarse directamente con las anteriores, las aspiraciones no realistas, es avalada por cierta evidencia empírica que apoya su vinculación al síndrome. En esta línea, varios estudios (Schmitz, 1998; Schmitz y Leidl, 1999) obtienen resultados en los que las expectativas o aspiraciones no realistas fueron la única variable, de las propuestas en el modelo, que aparecía asociada al *burnout*.

Por último, mencionar también la existencia de trabajos que analizan el rol que pueden jugar variables como el optimismo (Chang, Rand y Strunk, 2000; Salyers, 1999), las atribuciones (Bibou, Stogiannidou y Kiosseoglou, 1999), o la orientación comunal. Con relación a esta última, Truchot, Keirsebilck y Meyer (2000) indican que una alta orientación comunal se vincula con una realización personal menor entre los trabajadores sociales que percibían un desequilibrio en las relaciones con sus clientes.

El entorno organizacional

En su comentario de la investigación desarrollada sobre el *burnout*, Burke y Richardson (1996) señalan que dentro del ámbito laboral pueden distinguirse dos focos de interés en el análisis de las relaciones del síndrome con variables organizacionales: el primero, examina la naturaleza de la relación personal *empleado-usuarios*; el segundo, se centra en la relación *empleado-organización* y estudia variables como el *feedback*, control y claridad de rol, apoyo social y expectativas. Abundando en este tema, Jackson y cols. (1986) apuntan que las causas y consecuencias hipotetizadas más relevantes para los psicólogos organizacionales incluyen aquellas que relacionan el *burnout*, por una parte, con las características del empleado, del trabajo y las prácticas de supervisión y, por otra, con las reacciones conductuales y psicológicas del individuo.

En definitiva, resulta evidente que la mayoría de los autores interesados en el estudio del síndrome de *burnout* han otorgado gran relevancia a las variables organizacionales, y la práctica totalidad de las investigaciones suele incluirlas, por ello, la lista de variables organizacionales consideradas como antecedentes del *burnout* es amplia y, en general, los resultados presentan una relación directa entre *burnout* y ambigüedad (Fimian, 1984; Crane e Iwanicki, 1986; Capel, 1987; Pierce y Molloy, 1990), conflicto de rol (Cash, 1991; Greenglass y Burke, 1988), sobrecarga laboral (Bacharach, Bainberger y Conley, 1991; Dignam y cols., 1986; McCranie y cols., 1987), falta de apoyo social en el trabajo, falta de participación en la toma de decisiones (Burke, 1987; Holgate y Clegg, 1991; Houkes, Jansen, de Jonge y Nijhuis, 2001), y escasez de recompensas (Jackson y cols., 1986; Schwab, Jackson y Schuler, 1986). Por otra parte, la relación es inversa con el desempeño de un trabajo desafiante (Friesen, Prokop y Sarros, 1988; Friesen y Sarros, 1989; Jayaratne y Chess, 1984), exigencia de destrezas (Fuehrer y McConagle, 1988; Leiter, 1992), autonomía (Drory y Shamir, 1988), variedad de tareas (Elloy, Everett y Flynn, 1991), formalización y centralización (Lee y Ashforth, 1991), cantidad de *feedback* (Drory y Shamir, 1988; Elloy y cols., 1991) o características de la tarea en general (Houkes y cols., 2001). Junto a éstas, otras variables analizadas son los estilos de liderazgo y supervisión (Firth y cols., 1986;

Mazur y Lynch, 1989; Webster y Hackett, 1999), las posibilidades de promoción (Houkes y cols., 2001; Jayaratne y Chess, 1984) y seguridad en el puesto (Houkes y cols., 2001; Landsbergis, 1988), falta de control (Alexander y Hegarty, 2000; Thompson, 1999), y número de clientes (Thompson, 1999).

Además, se han encontrado menores niveles del síndrome en personas que ejercen la psicología de forma privada, en lugar de en ambientes hospitalarios (Vredenbrugh, Carlozzi y Stein, 1999). Junto a estos resultados, Van Morkhoven (1998) también indica que quienes trabajan en agencias estatales, sistemas educativos y tienen trabajos administrativos, generalmente, muestran mayor *burnout* que aquellos profesionales que desarrollan su labor en la universidad o en la práctica privada. En los entornos institucionales, las interferencias burocráticas parecen conducir a niveles más altos de cansancio emocional (Greenglass, Burke y Konarski, 1998).

De igual modo, el estudio de Byrne (1994) revela la importancia del conflicto de rol, la carga/cantidad de trabajo, el clima de clase, la toma de decisiones, y el apoyo de los compañeros como determinantes organizacionales del *burnout* que experimenta un grupo de profesores canadienses.

Por su parte, Jackson y cols. (1986) establecen tres hipótesis que asocian de modo diferencial condiciones laborales a cada dimensión del *burnout*. Los resultados señalan que el cansancio emocional estaba más fuertemente asociado con conflicto de rol. Los sentimientos de realización personal eran más elevados para los profesores de su muestra en ambientes de apoyo, y se identifica el apoyo de un supervisor como especialmente importante. En contra de sus previsiones, la falta de este tipo de apoyo fue la única condición asociada con despersonalización.

Como resultado curioso, en este estudio quienes desean ascender en la carrera administrativa puntúan bajo en las tres subescalas del *burnout*, en contraste con la idea de que se busca la promoción dentro de la administración como forma de recuperarse del *burnout*.

En un meta-análisis sobre la relación entre el síndrome y estrés laboral llevado a cabo por Collins (2000), los resultados indicaron que el estrés laboral predecía fuertemente el síndrome tanto en servicios humanos como en organizaciones

industriales o manufactureras. Si bien se encuentra una fuerte asociación con cansancio emocional y despersonalización, el estrés laboral predijo estas dimensiones en mayor medida que la baja realización personal. Los resultados apoyan el uso de modelos transaccionales de estrés, los cuales consideran el contexto laboral como un desencadenante del *burnout*, especialmente del cansancio emocional. En este sentido, Burke y Greenglass (1993) apuntan también la solidez de los estresores laborales como predictores del *burnout*.

Por su parte, Zellars, Perrewe y Hochwarter (1999) en el contexto del análisis de las relaciones moderadoras entre ambigüedad, conflicto de rol, y eficacia colectiva sobre la relación afectividad negativa-*burnout*, sugieren que mientras el conflicto de rol percibido exacerba, las percepciones de eficacia colectiva reducen dimensiones específicas del síndrome en sujetos con alta afectividad negativa.

Respecto a otras de las variables antecedentes reflejadas en la literatura, Leiter (1988) informa de un mayor nivel de *burnout* a mayor cantidad de comunicación y contactos formales, y detecta una relación inversa cuando se trata de comunicaciones y contactos informales. En esta línea, Casey (1999) señala que las conductas de comunicación pueden tanto atenuar como exacerbar las demandas. Sus resultados implican que favorecer el control personal de los profesionales, la relación con el supervisor, y el acceso al *feedback* del cliente puede dificultar la experiencia de demandas y consecuentemente el desarrollo del *burnout*. En cuanto a la relación con los sujetos a los que se atiende, Maslach (1982) indica que a medida que las relaciones se hacen más intensas crece el riesgo de padecer el síndrome.

No obstante, la relación con algunas variables presentadas debe ser interpretada con cautela, pues cabe la posibilidad de que si aumenta en exceso el nivel de, por ejemplo, autonomía o exigencia de destrezas, aumenten los sentimientos de *burnout* estableciéndose una relación curvilínea. Esta consideración puede enlazarse con el modelo vitamínico de Warr (1987) que relaciona diversas características ambientales del trabajo con la salud mental y bienestar de los sujetos.

En general, las investigaciones previas han identificado el estrés de rol, la autonomía, y el apoyo social como los tres antecedentes clave del síndrome de estar

quemado. Una extensa revisión llevada a cabo por Schaufeli y Enzmann (1998) concluye que el cansancio emocional está fuertemente relacionado con la sobrecarga laboral, presiones de tiempo, falta de apoyo social y estrés de rol (es decir, variables que pertenecen a las condiciones laborales y a las relaciones laborales y sociales). En menor medida, se relaciona con variables del contenido del trabajo (p.e., autonomía, falta de *feedback*).

También corrobora esta vinculación entre el *burnout* y el entorno laboral un trabajo de Cordes y cols., (1997) ya comentado, en el cual se apunta que el estudio de la relación entre los componentes del síndrome y variables vinculadas teóricamente indica vías significativas entre sobrecarga y cansancio emocional, castigo no contingente y despersonalización, y refuerzos contingentes y realización personal.

Asimismo, un proceso poco estudiado hasta ahora en su relación con el síndrome, pero de trascendental importancia en el ámbito laboral, ha sido la socialización organizacional. A pesar de la escasez de datos, es posible encontrar aportaciones (Lankau, 1997) que sugieren la existencia de una relación entre disponer de un mentor (*mentoring*) y la satisfacción laboral, compromiso organizacional, intenciones de abandono, ambigüedad y conflicto de rol y síndrome de *burnout*. En este estudio, la socialización organizacional, como forma de aprendizaje, y el aprendizaje personal mediaron por completo la relación entre disponer de un mentor y ambigüedad y conflicto de rol, y de forma parcial la relación con el *burnout*. Solamente la socialización organizacional y el aprendizaje personal mediaron la relación entre la participación en un equipo y los resultados actitudinales. En general, el aprendizaje mostró ser un importante predictor de las actitudes laborales.

A continuación se comentan con detalle algunas variables que consideramos de especial interés dentro del estudio del *burnout* en el ámbito laboral.

- ***El apoyo social en el lugar de trabajo.***

El apoyo social procedente de compañeros y supervisores es uno de los principales mecanismos que permiten a los sujetos afrontar el estrés laboral (Sutherland y Cooper, 1991) y la evidencia empírica apoya su relación con el *burnout*, al tiempo que

algunas investigaciones ubican a esta variable como antecedente del síndrome. Así, por ejemplo, en un estudio llevado a cabo por Strassmeier (1992) con una muestra de profesionales que trabajan con niños discapacitados psíquicos, el 17,8% de la varianza del *burnout* era explicada por las variables de apoyo social.

En esta línea, aproximaciones longitudinales como la de Jackson y cols. (1986) reflejan que el apoyo social procedente de los compañeros y el supervisor aparece como el predictor más importante de los sentimientos de realización personal en el trabajo un año después. Como señalan Savicki y Cooley (1987), puede que el grupo de trabajo cumpla una función de referencia a partir de la cual los sujetos pueden autovalorar su competencia o la adecuación y eficacia de sus acciones, y resolver sus dudas y problemas.

En un estudio de Greenglass, Burke y Konarski (1997), y mediante la aplicación del programa LISREL, los resultados sugieren que un mayor apoyo de los compañeros de trabajo contribuyó a predecir el *burnout*, de modo específico al disminuir la despersonalización e incrementar los sentimientos de realización personal. El modelo causal desarrollado por Starnaman y Miller (1992) apunta igualmente que la sobrecarga de los profesores y el apoyo del director influían las variables conflicto y ambigüedad de rol, y éstas a su vez influían las percepciones de *burnout*, satisfacción laboral y compromiso organizacional.

Dentro del ámbito de la enfermería, Baba, Galperin y Lituchy (1999) obtienen un modelo donde el conflicto de rol, la sobrecarga laboral y el apoyo social aparecen como antecedentes del estrés, el cual junto al apoyo social, predijo la aparición del *burnout*. Este último fue el único predictor de depresión, que a su vez influía el absentismo y la intención de abandono.

En un estudio realizado en España, y esta vez con personal docente, Manassero, García, Vázquez, Ferrer-Pérez, Ramis y Gili (2000) encuentran también apoyo para un modelo estructural del *burnout* en el que la presencia de estresores y un bajo apoyo social anteceden al síndrome.

Estudios como el de Pines (1985) señalan que el apoyo social en el trabajo es una de las principales estrategias para prevenir el síndrome. Por otra parte, la falta de apoyo social puede considerarse un estresor de primer orden.

Aunque es posible encontrar estudios que no apoyan esta vinculación, la existencia de correlaciones directas y significativas desde un punto de vista estadístico entre apoyo social y síndrome de *burnout* se halla ampliamente documentada en la literatura, ya sea respecto a una medida global de *burnout* (Etzion, 1984; Golembiewski y cols., 1986; Greenglass y Burke, 1988; Koeske y Koeske, 1989a; Mallet, 1991; Melamed, Kushnir y Meier, 1991; Pierce y Molloy, 1990; Pines, 1985) o entre las dimensiones y el apoyo social (Dignam y cols., 1986; Jackson y cols., 1986; Jackson, Turner y Brief, 1987; Jayaratne, Himle y Chess, 1988; Leiter, 1988; 1991; Lindquist y Whitehead, 1986; Patenaude-Jones, 1991; Richardsen, Burke y Leiter, 1992; Ross, Altmaier y Russell, 1989). Así el apoyo social en el trabajo ha mostrado una asociación positiva y significativa con la realización personal y negativa con cansancio emocional y despersonalización (Eastburg, Williamson, Gorsuch y Ridley, 1994). No obstante, se encuentran diferencias en cuanto a la magnitud de estas correlaciones, debidas al tipo de apoyo que se evalúa, la perspectiva desde la que se aborda o la fuente emisora del mismo.

Otros autores indican que la falta de apoyo grupal aumenta la probabilidad de *burnout* (Davis, 1987; Maslach, 1982; Pines y cols., 1981).

Asimismo, de modo más específico, en un estudio con profesores, Zabel y Zabel (1982) encuentran que el apoyo de administradores, padres y compañeros correlaciona significativamente con el *burnout*, los profesores que perciben apoyo externo muestran menor cansancio emocional y despersonalización, mientras que la realización personal correlaciona con el apoyo de los padres.

Por su parte, Gil-Monte y col. (1996a) obtienen correlaciones significativas entre apoyo social de los compañeros y las tres dimensiones del síndrome, mientras el apoyo social ofrecido por el supervisor correlacionaba con realización personal y cansancio emocional.

También Seltzer y Numerof (1988) dan cuenta de una sólida correlación inversa entre la consideración del líder y el *burnout* que padecen los subordinados. En el ámbito de los servicios sociales, el apoyo percibido desde la oficina central y local, un clima de confianza y apertura, una supervisión competente, y el reconocimiento han sido asociados también con menores niveles de *burnout* (O’Driscoll y Schubert, 1988; Shinn, Rosario, Morch y Chesnut, 1984). Sin embargo, debe tenerse en cuenta que en otras investigaciones esta conexión se establecía a través de la ambigüedad de rol (Digman y cols., 1986). Ese efecto mediador también aparece entre apoyo y tensión laboral, si bien en este caso tanto el conflicto como la ambigüedad de rol están presentes (Schaubroeck, Cotton y Jennings, 1989).

Desde una perspectiva de mediación, el apoyo social puede moderar la relación entre estrés y *burnout* al ofrecer soluciones a situaciones estresantes o facilitar la puesta en práctica de respuestas de afrontamiento útiles. Desde esta base se obtiene apoyo parcial o íntegro para ese efecto moderador (Constable y Russell, 1986; Etzion, 1984; Fimian, Pierson y McHardy, 1986; Koeske y Koeske, 1989 a y b; Russell y cols., 1987); si bien en otros casos no se confirma (Dignam y cols., 1986; Jayaratne, Chess y Kunkel, 1986; Leiter, 1991; Melamed, Kushnir y Meir, 1991; Lee y Ashforth, 1993).

La dimensión de cansancio emocional del MBI es la que parece acaparar principalmente los efectos moduladores del apoyo social (Pretorius, 1994). Así, Koeske y Koeske (1989a; 1989b), con trabajadores sociales, obtienen que el apoyo social modula la relación entre sobrecarga laboral y cansancio emocional. Por otra parte, Russell y cols. (1987) indican que el apoyo social del supervisor modula los efectos del estrés laboral sobre la dimensión de despersonalización.

Por su parte, Koniarek y Dudek (1996) examinan la influencia del apoyo social en el lugar de trabajo y el apoyo social general sobre las relaciones entre estrés y estrés de rol, y los componentes del síndrome en personal de enfermería. El rol del apoyo social para determinar el nivel de las dimensiones concretas del síndrome varió de acuerdo con el tipo y foco de apoyo. No se encontraron correlaciones significativas entre cansancio emocional y apoyo social de ningún tipo. El nivel de despersonalización se relacionó con el apoyo general, mientras que la realización personal estuvo

relacionada con ambos tipos de apoyo. En conjunto los datos no mostraron un efecto amortiguador del apoyo entre el estrés y las dimensiones del *burnout*.

En cualquier caso, Northrop (1997) indica que los modelos de apoyo que consideran efectos directos y moderados no son excluyentes.

Un interesante estudio, llevado a cabo por Greenglass y cols. (1998) con 833 profesores de diferentes niveles educativos, plantea la relación entre la utilidad del apoyo social y el sexo de los compañeros de trabajo. Así los autores argumentan que las mujeres que realizan trabajos en los que predominan personas de su sexo, no solo percibirán mayor apoyo de sus colegas, también utilizarán ese apoyo para reducir el estrés, particularmente el cansancio emocional. De este modo, se esperaría que en profesiones tales como la enseñanza, las mujeres informasen con mayor probabilidad de apoyo de sus colegas, y ese tipo de apoyo llevase a un menor cansancio emocional. En este contexto y dado el énfasis en el logro como parte de la socialización de género masculina (Eisler y Blalock, 1991), cuanto más tiempo un hombre ocupe una posición sin promoción, menores serán sus sentimientos de realización personal. A los varones se les presiona para presentarse de manera racional sin exhibir sentimientos de vulnerabilidad. En el afrontamiento se les insta a confiar básicamente en sus propios esfuerzos y adoptar valores masculinos, lo cual enfatiza una valoración racional. En la medida en que emplean estilos de afrontamiento asentados en el control interno, es más probable que experimenten una autoestima más elevada y sentimientos de realización personal.

En sus conclusiones, Greenglass y cols. (1998) indican que en el grupo de mujeres se informaba de más apoyo por parte de los compañeros y, sólo en este grupo, el apoyo de los colegas condujo a un menor cansancio emocional.

Por otra parte, el apoyo social de los compañeros y supervisores, conjuntamente, llevó a una mayor realización personal en varones; y también, sólo en este grupo, el número de años en el puesto actual se relacionó con un menor sentimiento de realización personal. No obstante, varones y mujeres no diferían desde un punto de vista estadístico en el uso de estrategias de afrontamiento de control interno. Así, los autores indican que la congruencia de la conducta de afrontamiento con los

requerimientos del rol de género no incrementa en sí misma el uso de este tipo de afrontamiento en los varones.

Finalmente, Smith y Tziner (1998), que identifican efectos directos del apoyo social sobre la satisfacción laboral y el cansancio emocional, no encuentran evidencia de un efecto moderador para esta variable.

▪ ***Estrés de rol: ambigüedad y conflicto.***

Las organizaciones son sistemas en los que la actividad que desarrollan sus miembros viene determinada por las exigencias y expectativas de otros integrantes de su conjunto de rol. El estrés de rol hace referencia a disfunciones en los procesos de transmisión de las demandas e información dentro de las organizaciones, y se manifiesta en las experiencias de conflicto y ambigüedad.

La ambigüedad de rol puede ser definida como “la ausencia de la suficiente cantidad y claridad de información en un rol dado” (Peiró, Meliá, Torres y Zurriaga, 1987: 28). Tradicionalmente es posible distinguir tres grandes dimensiones: la ambigüedad de las expectativas asociadas con el rol, la referida a los medios o conductas apropiados para satisfacer esas expectativas y la ambigüedad relacionada con las consecuencias del desempeño del rol. Este déficit de información, cualitativo o cuantitativo, dificultaría a la persona focal un desarrollo adecuado del rol.

Por su parte, el conflicto de rol puede definirse como “la presencia simultánea de expectativas contradictorias asociadas con un rol” (Peiró, Meliá, Zacarés y González-Romá, 1987: 346). Siguiendo a Naylor, Pritchard e Ilgen (1980), es posible distinguir diversos tipos de conflicto: intra-emisor (un miembro del conjunto de rol emite expectativas incompatibles sobre la persona focal); inter-emisores (las expectativas recibidas de los miembros del conjunto de rol resultan contradictorias); por sobrecarga (cantidad excesiva de tareas a resolver en un tiempo determinado) y conflicto persona-rol (el desempeño del rol entra en contradicción con los valores, creencias y expectativas de la persona que lo lleva a cabo). Respecto a la sobrecarga, ésta podría ser también de carácter cualitativo. Otra variante del conflicto de rol sería el conflicto

inter-roles, producido cuando los diversos roles que ejerce una persona resultan incompatibles.

En general, la evidencia empírica ofrece consistentes correlaciones de carácter negativo entre ambas variables y falta de participación en el trabajo, *feedback*, satisfacción laboral, compromiso e implicación (Jackson y Schuler, 1985).

Asimismo, dentro del ámbito del *burnout*, el estrés de rol ha sido el correlato más investigado (Perlman y Hartman, 1982), y tanto ambigüedad como conflicto de rol muestran relaciones estadísticamente significativas con las tres dimensiones del síndrome.

En conjunto, la relación entre el síndrome de estar quemado y el estrés de rol se muestra consistente en la literatura empírica (Bedini, Williams y Thompson, 1995; Burke, 1987). En este sentido, los resultados obtenidos por Munn, Barber y Fritz (1996) apuntan que el estrés de rol, especialmente la ambigüedad, era el mejor predictor del *burnout* y la insatisfacción laboral.

Asimismo, numerosos estudios avalan la potencia explicativa de la ambigüedad y el conflicto de rol (Manlove, 1994), junto a otras variables como participación en toma de decisiones y número de alumnos por profesor (Pretorius, 1994) o sobrecarga, características de los residentes y no-participación en toma de decisiones (Dyer y Quine, 1998).

Respecto a las dimensiones del síndrome, Nandram y Klandermans (1993) informan de la relación entre cansancio emocional y estrés de rol, reflejándose más fuertemente este vínculo con el conflicto intra-emisor y la sobrecarga cualitativa.

Analizadas por separado, también se encuentra evidencia de correlaciones significativas entre ambigüedad de rol y síndrome de *burnout* (Cash, 1991; Fimian, 1984; Firth y cols., 1986; Lee y Ashforth, 1991). De igual modo, en un estudio de Pierce y Molloy (1990) los profesores con un nivel alto de *burnout* alcanzaban puntuaciones en ambigüedad más elevadas que aquellos con bajo *burnout*. En este mismo estudio, el nivel de conflicto discriminó de forma estadísticamente significativa entre ambos grupos.

No obstante, Von Emster y Harrison (1998) señalan que la ambigüedad de rol correlacionaba con despersonalización y cansancio emocional, pero no con realización personal en una muestra de personal del departamento de atención al cliente en empresas de servicios financieros y de alta tecnología. Una elevada ambigüedad de rol estuvo asociada con evaluaciones relativamente desfavorables del propio desempeño personal en los contactos telefónicos; despersonalización y cansancio emocional estuvieron acompañados de actitudes desfavorables hacia esta actividad.

La relación entre conflicto de rol y síndrome de *burnout* es también significativa (Elloy y cols., 1991; Fimian, 1984; Greenglass y Burke, 1988). En un estudio llevado a cabo por Barber e Iwai (1996), ambigüedad y conflicto de rol explicaron más del 60% de la varianza del síndrome de estar quemado, si bien el factor con más fuerza explicativa fue el conflicto de rol. Igualmente, Boyd (1996) encuentra relaciones significativas entre conflicto de rol y entre ambigüedad y cada dimensión del síndrome de estar quemado; junto a estos resultados, se sugiere también que el conflicto de rol intensifica el nivel de *burnout* e insatisfacción laboral (Um y Harrison, 1998). Desde una perspectiva etnográfica y sociológica, Francis (2000) señala que el conflicto de rol engendrado por la disyunción burocrática en una institución que atendía a personas sin hogar genera frustración, resentimiento y *burnout*.

En esta línea, Byrne (1994) destaca la importancia del conflicto de rol, la sobrecarga, el clima de clase, la toma de decisiones y el apoyo de los colegas como determinantes organizacionales del síndrome en profesores. En esta investigación, la autoestima y *locus* de control cumplieron importantes funciones de mediación, sin embargo, la ambigüedad de rol y el apoyo de los superiores se quedaron fuera del modelo causal.

En nuestro entorno socio-laboral, Carretero, Oliver, Toledo y Regueiro (1998), con una muestra de profesores de centros públicos de Educación Especial, desvelan como factores antecedentes del *burnout* los problemas con la Administración, sobrecarga, ambigüedad de rol, falta de apoyo, condiciones físicas del trabajo y problemas con los alumnos. En conjunto, estos factores explicaron un 30,41% de la varianza del síndrome, y, en mayor medida que éste, explican el 67% de la varianza de

las variables consecuentes (repercusiones sociales, psicosomáticas y la depresión), destacando la potencia explicativa de la ambigüedad de rol.

En un trabajo llevado a cabo por Gil-Monte y col. (1996a) con trabajadores de centros ocupacionales para discapacitados, solo las variables ambigüedad de rol y autoconfianza explicaron porcentajes significativos de la varianza para la realización personal. Para el cansancio emocional, las variables con mayor capacidad explicativa fueron el conflicto y el apoyo social de los compañeros. En el caso de la despersonalización, ésta fue explicada únicamente por el conflicto de rol.

Si bien no existe una total homogeneidad en los resultados, éstos tienden a señalar que el conflicto de rol explica la mayor parte de la varianza en el componente afectivo del MBI (agotamiento emocional y despersonalización) y la ambigüedad mostraría su mayor potencial en la explicación de la realización personal. Así pues, podría considerarse que, esencialmente, el conflicto de rol evoca una respuesta de carácter emocional o afectivo (agotamiento emocional y despersonalización) y la ambigüedad de rol despierta una respuesta de carácter cognitivo-aptitudinal (falta de realización personal) (Gil-Monte, Peiró y Valcárcel, 1998). Por su parte, Holgate y Clegg (1991) concluyen que mientras el conflicto de rol evoca una respuesta afectiva, la ambigüedad da lugar a una respuesta de incertidumbre cognitiva.

Las investigaciones que analizan la relación entre los estresores de rol y el síndrome de estar quemado igualmente dan cuenta de un efecto moderador o amortiguador del apoyo social. Así, Manlove (1994), en un centro de cuidado infantil, halla un efecto moderador del apoyo social entre estresores de rol y las dimensiones de cansancio emocional y despersonalización. Dicho efecto es apoyado por otras investigaciones, como la llevada a cabo por Fried y Tieg (1993). En este trabajo, el efecto amortiguador aparecía cuando ambigüedad y conflicto de rol presentaban de modo concomitante un nivel elevado y se asociaba con mayores niveles de indefensión, *burnout*, y quejas psicosomáticas cuando el apoyo era escaso.

Una interesante perspectiva sobre los efectos del conflicto de rol es planteada por Jones (1993) en un estudio con directivos. Estas personas habían desarrollado habilidades específicas y efectivas para responder al conflicto de rol y, aunque

afirmaban estar estresados y en situaciones *imposibles*, se daba un efecto energizante resultado del desafío que conllevan los conflictos.

Por último, Gil-Monte y cols. (1998) incluyen un grupo de modelos multicausales que constituyó la base para construir el modelo alternativo que defienden (Bedeian y Armenakis, 1981; Jackson, 1983, 1984; Kemery, Bedeian, Mossholder y Touliatos, 1985; Peiró, González-Romá, Martí y Gastaldi, 1992; Schaubroeck y cols., 1989; y Lloret, 1991). Estos modelos utilizan el conflicto y la ambigüedad de rol como antecedentes y la tensión emocional, satisfacción laboral, y propensión al abandono como consecuentes. Por otra parte, la satisfacción laboral y la tensión emocional se ubican como variables con una función mediadora entre las disfunciones del rol y la propensión al abandono. De forma global, y respecto a las variables más cercanas a nuestro posterior estudio, los modelos en conjunto indican que la ambigüedad de rol ejerce efectos directos sobre la satisfacción laboral, junto con efectos indirectos a través de la tensión emocional, y que conflicto y ambigüedad de rol tienen diferentes patrones de influencia causal.

▪ ***El afrontamiento del estrés laboral.***

En la literatura sobre el síndrome de *burnout* los procesos de afrontamiento suelen ser considerados variables que pueden afectar a la experiencia del síndrome que padece el sujeto (Kleiber y Enzmann, 1990). De hecho, Leiter (1991) indica que es más apropiado examinar el fenómeno como función de las estrategias de afrontamiento utilizadas que como consecuencia de las exigencias y recursos organizacionales.

A continuación comentaremos los esquemas de conexión respecto a los diversos tipos de afrontamiento, y a su grado de eficacia, reflejados en la literatura sobre el síndrome de estar quemado.

En este caso, la literatura refleja la supremacía de las estrategias de control o centradas en el problema, ya que éstas parecen prevenir o dificultar el desarrollo del *burnout* (Ceslowitz, 1989; Hare, Pratt y Andrews, 1988; Lee y Ashforth, 1990; Leiter, 1990, 1991, 1992). Por el contrario, tanto las estrategias de evitación o escape (Ceslowitz, 1989; Boyle y cols., 1990; Leiter, 1991) como aquellas centradas en la

emoción (Hare y cols., 1988; Ceslowitz, 1989; Boyle y cols., 1991) facilitan la aparición de éste. Trabajos más recientes ofrecen un apoyo renovado a la idea de un lazo positivo entre el síndrome y el afrontamiento de evitación (Breux, 1998) y ratifican la mayor probabilidad de que los mecanismos de afrontamiento más directos conlleven un menor nivel de *burnout* (Sand, 1998).

De forma más específica, y tomando en consideración las dimensiones del MBI (Lee y Ashforth, 1990; Leiter, 1990, 1991, 1992), las estrategias centradas en el problema y las estrategias de control suelen correlacionar de forma positiva con la realización personal y, en menor medida, de forma negativa con agotamiento emocional y despersonalización. Por su parte, las estrategias de evitación-escape establecen correlaciones positivas con agotamiento emocional, y negativas con realización personal. Para este tipo de estrategias, la relación con la dimensión de despersonalización mantiene cierta ambigüedad.

Para argumentar este vínculo negativo entre las estrategias de control y el síndrome, Leiter (1991) sugiere que el afrontamiento de control puede incrementar la tolerancia del sujeto a los eventos estresantes en una medida que reduce la probabilidad de aparición de sentimientos de cansancio emocional y, además, el uso de este tipo de estrategias puede reforzar las evaluaciones de los empleados respecto a sus logros si consiguen controlar de modo efectivo el entorno laboral. En este sentido, abordar los problemas laborales de forma consistente con las aspiraciones profesionales podría mejorar la auto-evaluación. También cabe la posibilidad de considerar una reacción circular en la que el uso infrecuente de estrategias de control incremente los sentimientos de *burnout*, que a su vez disminuyen la frecuencia con que los sujetos usan esas estrategias.

Por otra parte, los resultados obtenidos por Lee y Ashforth (1990) con una muestra de supervisores y directivos de una agencia pública de bienestar, apoyan una correlación negativa entre estrategias de control y agotamiento emocional y de carácter positivo con la realización personal. Asimismo, Sears, Urizar y Evans (2000), mediante un análisis de regresión múltiple, señalan que en su estudio los sujetos que aplican estrategias de afrontamiento basadas en la emoción muestran con mayor probabilidad

niveles de depresión más elevados, cansancio emocional, y despersonalización, y exhiben bajos niveles de realización personal. En esta investigación, las estrategias de afrontamiento orientado a la tarea se encontraron asociadas negativamente con las tres dimensiones del *burnout*.

Por último, Gueritault, Kalichman, Demi y Peterson (2000), en una muestra de profesionales que trabajan con enfermos de SIDA y aplicando una distinción entre afrontamiento externo e interno, señalan que ambos predicen los niveles de *burnout* percibido, si bien el primero mediaba además el efecto del *locus* de control sobre el síndrome. De esta forma, los resultados apoyan el rol que la investigación previa otorgaba a los estilos de afrontamiento cognitivos y conductuales.

En cualquier caso, como parece también desprenderse de esta revisión, el uso de estrategias de afrontamiento adaptativas que permitan mejorar los niveles de *burnout*, más allá de los efectos de carácter temporal, ha de ir acompañado de un entrenamiento a largo plazo que facilite al sujeto la puesta en marcha de este tipo de estrategias (Rowe, 1999).

Respecto a la posibilidad de conceptualizar la despersonalización como una estrategia de afrontamiento en la dinámica de ajuste al entorno laboral, diversos modelos de *burnout* la consideran un modo de afrontar el agotamiento emocional (Maslach y Jackson, 1984; Lee y Ashforth, 1990). En este sentido, Ashforth y Lee (1990) afirman su carácter de conducta defensiva puesta en marcha con objeto de evitar situaciones no deseadas o reducir una amenaza percibida.

Ya en el marco de la teoría socio-cognitiva, Bandura (1987) señala que para el ser humano resulta difícil actuar de forma cruel hacia personas individualizadas. La despersonalización, como mecanismo, permite actuar de forma agresiva sobre otros sin padecer los efectos negativos de estos actos. En ocasiones, y de forma habitual en las profesiones de ayuda, cierto grado de distanciamiento emocional puede resultar necesario, ya que una empatía total con el sufrimiento sobrecarga emocionalmente al profesional y le incapacita para prestar el servicio que implica su labor.

En la misma línea, Leiter (1989) sugiere que frente al cansancio emocional provocado por la situación laboral, los profesionales se aíslan mediante la

despersonalización. La correlación positiva, reflejada habitualmente en la literatura, con la dimensión de cansancio emocional da cuenta de un resultado poco efectivo de esta estrategia. Por otra parte, la despersonalización no encaja con los valores aprendidos por los profesionales durante su formación, y ello implica que será usada tras el fracaso de otras acciones de afrontamiento. Al ponerla en práctica el profesional no evita la situación de forma total, se enfrenta a ella de forma activa y la redefine.

Parece, por tanto, que la despersonalización puede ser considerada una estrategia de afrontamiento diferenciada y catalogada como una estrategia cognitiva centrada en la emoción usada por el sujeto frente al agotamiento emocional y a la falta de realización personal (Steptoe, 1991).

En nuestro país esta postura sería sostenida por Gil-Monte y col. (1997), quienes la consideran una estrategia de afrontamiento que sigue a los sentimientos de agotamiento emocional y baja realización personal en el trabajo. Si el sujeto no puede afrontar eficazmente el estresor, que en este tipo de profesiones conlleva fracaso profesional y de las relaciones con los usuarios, bien a través de estrategias activas, centradas en la emoción, o de otro tipo, y ya que ha de desempeñar su trabajo, desarrolla sentimientos de cansancio emocional y baja realización personal, y posteriormente muestra actitudes de despersonalización.

Se trataría de una estrategia adecuada en cuanto a su carácter paliativo de la situación, pero no disminuye el cansancio emocional y la falta de realización personal. En todo caso, los autores distinguen un carácter funcional y otro disfuncional, que incluiría conductas que suponen un trato humillante para el usuario.

Las actitudes hacia el trabajo y la organización

Tradicionalmente, las actitudes laborales han despertado el interés de los psicólogos del trabajo debido a su potencial vinculación con el desempeño. Consideradas un constructo tridimensional, incluyen una faceta cognitiva (creencias o apreciación de un objeto), afectiva (sentimientos suscitados por la evaluación de las experiencias más o menos intensas y de carácter positivo o negativo), y conductual (predisposiciones conductuales o intenciones hacia el sujeto).

Dentro del ámbito del trabajo, la actitud con una mayor tradición de estudio ha sido la satisfacción laboral, si bien en la última década numerosas investigaciones se interesan por los efectos y relaciones del compromiso organizacional. En este apartado se analizan básicamente la satisfacción laboral y la implicación en el trabajo, pues ambas variables formarán parte del modelo propuesto en el estudio empírico posterior. No obstante, también se integran algunos comentarios sobre el compromiso hacia la organización.

▪ ***Implicación en el trabajo.***

A partir de los años sesenta, se suscita un fuerte interés por el estudio de la implicación en el trabajo desde tres perspectivas diferenciadas (De Elena y González, 1993): como variable ligada a diferencias individuales, como respuesta psicológica del empleado ante la organización, y desde una perspectiva de integración, que considera el constructo a partir de la relación entre variables sociodemográficas y de la organización (edad, formación, tiempo de dedicación, tipo de tareas, antigüedad en la asociación y en el puesto, etc.).

La implicación puede ser definida como el estado de creencia cognitiva que refleja el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo (Kanungo, 1982). Para Saleh (1981) este constructo multidimensional incluye la identificación del individuo con la tarea, la intención de ser activo y la consideración de las actividades profesionales como importantes. La implicación tiene que ver con aquello que le sucede al individuo en su trabajo (contenido, tareas realizadas, compañeros, relaciones establecidas, etc.), y se relaciona con el concepto que la persona tiene de sí misma, es la medida en la que se define o representa por su trabajo.

En opinión de Locke (1976) se trata de una variable moderadora entre las experiencias relacionadas con el trabajo y los resultados individuales, de hecho, reacciones de una intensidad elevada ante las condiciones laborales solo se producirán en sujetos que consideran el trabajo como cuestión primordial. En este sentido, Frone, Russell y Cooper (1995) sugieren que representa un factor de vulnerabilidad al relacionar los estresores laborales y la salud de los empleados. Así, un alto nivel de

implicación incrementa las relaciones entre ambigüedad de rol y salud física, ambigüedad y elevado consumo de alcohol, y presión en el trabajo y consumo de alcohol. El patrón de hallazgos indica que esa influencia moderadora puede limitarse a los estresores laborales que impiden el éxito en el desarrollo del rol, al socavar la autoevaluación, concediéndole una importante función en la identidad.

El modelo aditivo de Rabinowitz (1981) relaciona causalmente las variables demográficas con las *situacionales/organizacionales* y las respuestas afectivas (*compromiso/satisfacción*). De forma más específica, Elloy, Everett y Flynn (1995) examinaron la relación entre la implicación en el trabajo y variables individuales, situacionales y laborales. En esta investigación se da cuenta del rol que juegan las características del puesto, incluyendo variedad, autonomía, identidad de tarea, y feedback, al facilitar la implicación en el propio trabajo. Además, aquellos supervisores que fueron considerados confiables, innovadores, justos, y cohesivos, y que reforzaban a los subordinados por un trabajo bien hecho, parecen jugar una importante función en el desarrollo de un clima que fomenta la implicación.

Respecto a su relación con otras variables, y además de las sólidas correlaciones con las demás actitudes laborales, la implicación parece influir sobre el nivel de absentismo y rotación de personal (Brooke, 1986), y también, junto a la satisfacción laboral, ha sido relacionada con la innovación, variable ésta directamente vinculada en algunos estudios a la productividad laboral (Turnipseed, 2000; Golembiewski, 1999).

En cierta medida el análisis de la implicación ha quedado un tanto relegado a causa de la prioridad otorgada al análisis de la satisfacción laboral, por ello quizás resulta menos explícita la relación entre esta variable y el estrés. No obstante, autores como García, San Juan e Ibarbia (1994) señalan correlaciones negativas entre *burnout* e implicación, y su potencia, junto a las estrategias de afrontamiento empleadas por el sujeto, como predictor significativo del síndrome de estar quemado.

Más delimitados son los resultados del estudio llevado a cabo por Aksamit (1997) entre profesionales que atendían a personas con problemas de abuso de drogas. En este caso, la implicación laboral estuvo correlacionada de forma significativa con las tres dimensiones del síndrome. Concretamente, el cansancio emocional correlacionó

con implicación, cohesión de los compañeros, apoyo del supervisor, autonomía, orientación a la tarea, presión de trabajo, claridad y confort físico. Por su parte, despersonalización y realización personal mostraron correlaciones con estas variables y, además, con innovación. Desde esta perspectiva correlacional, otros trabajos corroboran este vínculo, pero señalan que una implicación elevada se relaciona con altos niveles de cansancio emocional y despersonalización (Acker, 1999).

Desde una orientación más explicativa, el trabajo de Aksamit (1997) indica que los ambientes laborales dominados por presiones de trabajo y tiempo, y falta de reglas y políticas explícitas, en combinación con rutinas poco predictibles, han sido identificados como potenciales factores contribuyentes a la experiencia del *burnout*. En cambio, amistad, apoyo de los compañeros, interés y compromiso hacia el trabajo aparecen como factores protectores capaces de reducir el síndrome.

Por último, Garrett (1999), en una investigación que pretende explorar los efectos de la incertidumbre ambiental, las características individuales y percepciones del clima social sobre el *burnout*, encuentra que las percepciones de incertidumbre ambiental, incertidumbre en la unidad (variabilidad en el número de admisiones, altas, y transmisiones en una sección hospitalaria), percepciones negativas del supervisor, y falta de implicación predijeron el cansancio emocional. La despersonalización fue mejor comprendida en términos de percepciones negativas de implicación, incertidumbre ambiental percibida, falta de cohesión de compañeros y falta de apoyo del supervisor. En cuanto a la realización personal, esta dimensión fue estimada por percepciones positivas de implicación y percepciones negativas de incertidumbre ambiental.

Parece pues que, respecto a esta variable, las conclusiones no son homogéneas. Al tiempo que se corrobora el vínculo entre implicación y *burnout*, en ocasiones, la implicación parece mantener una relación negativa con el síndrome, mientras en otros trabajos indican una relación positiva. En este punto deberíamos recordar también las descripciones que muchos autores hacen de aquellos profesionales más propensos a padecer el síndrome. Así, Freudenberger, Pines o Cherniss hacen referencia a una persona que accede a su profesión con un enorme deseo de ayudar, hacer bien su

trabajo, comprometerse e implicarse en su tarea. De este modo, quizás unos niveles excesivos de implicación favorezcan una conexión positiva entre implicación y *burnout*, y en cambio, unos niveles adecuados propicien un afrontamiento activo y la resolución de problemas que facilitan al sujeto adaptarse a su entorno laboral. Como señala Maslach (1982: 94):

“el cansancio emocional del *burnout* aumenta cuando te implicas excesivamente con la gente- asumiendo sus problemas como propios, o reaccionando ante los comentarios negativos como si se tratase de insultos personales, etc.”.

▪ **Satisfacción laboral.**

Ampliamente estudiada desde los años sesenta, la satisfacción laboral es un indicador de la actitud que muestra un empleado hacia su trabajo y su organización. En opinión de Schneider (1985), entre las razones que pueden explicar la gran atención dedicada a esta variable destaca el hecho de que se trata de un importante resultado de la vida organizacional, identificado en la investigación como predictor habitual de conductas de absentismo y cambio de puesto y/o de organización.

La satisfacción laboral ha sido entendida como un proceso que tiene en cuenta tanto factores individuales como organizacionales y, para Locke (1976), refleja un estado emocional positivo o placentero fruto de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona.

Desde un punto de vista histórico es posible identificar tres grandes corrientes en el análisis de los factores que conducen a la satisfacción laboral: la Escuela física-económica, la Escuela de las Relaciones Humanas, y la Contemporánea que enfatiza la reformulación del trabajo y se centra en los aspectos satisfactorios a través del desarrollo de nuevas habilidades, eficacia y responsabilidad, lo cual es posible a través de los retos que supone una mayor complejidad del trabajo, e implicaría un mayor desarrollo personal (Locke, 1976).

Se trataría pues de una respuesta afectiva o emocional positiva hacia nuestro trabajo en general o a alguna faceta del mismo. De esta distinción derivan las dos aproximaciones al concepto: como constructo unidimensional (la actitud hacia el

trabajo en general no equivale a la suma de las diferentes facetas, aunque dependa de ellas) o multidimensional (la satisfacción con aspectos específicos del trabajo deriva de variadas condiciones antecedentes, y cada una puede ser medida de forma independiente). Dentro de esta última perspectiva, Locke (1976) identifica nueve dimensiones: trabajo, salario, promoción, reconocimiento, beneficios, condiciones de trabajo, supervisión, compañeros y dirección. Estas dimensiones son clasificadas como *Eventos o Condiciones*, fuentes de la satisfacción laboral, y *Agentes*, que hacen posible la ocurrencia de dichos eventos.

A pesar de que satisfacción e implicación son constructos relacionados con aspectos específicos del trabajo, la primera hace referencia a un estado emocional ligado a la experiencia laboral en un trabajo concreto, la segunda, a un estado cognitivo relacionado con la identificación psicológica con el trabajo.

Respecto a los modelos teóricos desarrollados en torno a la satisfacción laboral, cuestiones de espacio impiden describir las numerosas propuestas que han sido elaboradas, desde la teoría bifactorial de Herzberg (Herzberg, 1966; Herzberg y cols., 1959), y los modelos basados en el concepto de discrepancia intrapersonal (Dawis y Lofquist, 1984; Locke, 1984) o en comparaciones intra e interpersonales (Lawler, 1973), hasta las aproximaciones más situacionales (Salancik y Pfeffer, 1978).

Centrándonos en la relación negativa entre el síndrome de estar quemado y la satisfacción laboral, este lazo se muestra consistentemente significativo en la literatura (Beaver, 1999; Burke, 1987; Brookings, Bolton, Brown y McEvoy, 1985; Cooley y Yovanoff, 1996; Dolan, 1987; García, 1991; Greenglass y cols., 1990; Jayaratne y Chess, 1983; Koeske y Koeske, 1989a; Melamed y cols., 1991; Shaddock, Hill y Van Limbeck, 1998; Singh, Mishra y Kim, 1998; Wolpin, Burke y Greenglass, 1991). Recientemente, Schaufeli y Enzmann (1998) hallaron, a través de más de 20 estudios, correlaciones estadísticamente significativas entre satisfacción laboral y las tres dimensiones del síndrome, siendo mayor la intensidad de la correlación mantenida con la despersonalización (-0,52) cuando se compara con las otras dimensiones.

No obstante, a pesar de esta evidencia, la naturaleza del vínculo entre ambos constructos es poco clara y en ella fijaremos nuestra atención en párrafos posteriores, tras analizar la relación entre la satisfacción laboral y otras variables.

Respecto a los antecedentes de la satisfacción, algunos estudios concluyen que los niveles de estrés de rol pueden incidir negativamente sobre los índices de satisfacción laboral y sobre otras actitudes o conductas como la propensión al abandono, absentismo, rotación, retrasos, compromiso organizacional, etc. (Cavanagh y Coffin, 1992; Cooley y Yovanoff, 1996; Culver, Wolfle y Cross, 1990; Mowday, Porter y Steers, 1982).

Algunos autores llegan a vincular el síndrome de estar quemado y la satisfacción laboral con base en sus antecedentes, así Bhana y Haffeejee (1996: 431) indican que el “*burnout*, no puede ser considerado aislado de las características del entorno de trabajo que pueden exacerbar o mejorar la satisfacción laboral”. De modo mucho más delimitado, Harrison (1980) argumenta que el *burnout* y la baja satisfacción laboral surgen del conflicto y de la ambigüedad de rol.

En contra de esta vinculación directa, Houkes y cols. (2001) prefieren no incluir la variable en su modelo, argumentando que se trata de un concepto poco específico, e indican que los estudios empíricos muestran que la satisfacción laboral se relaciona con muchas variables, tanto características laborales como variables de resultado. Por ello, para estos autores no está totalmente claro si se debe ubicar la satisfacción como variable dependiente o independiente.

Pese a ello, es posible identificar numerosos trabajos que analizan la relación entre estrés de rol, satisfacción y *burnout*. En esta línea, Bhana y Haffeejee (1996), con una muestra femenina de 29 trabajadoras sociales dedicadas a la atención infantil, obtienen una correlación negativa moderada (-0,55 hasta -0,48, $p < .01$) entre satisfacción laboral y síndrome de *burnout*, medido tanto con formato de frecuencia como de intensidad en las dimensiones de cansancio emocional y realización personal. De igual modo, altas puntuaciones en falta de realización personal estaban asociadas con altas puntuaciones en conflicto de rol y se detectó una correlación inversa entre ambigüedad y *burnout* sobre las dimensiones de cansancio emocional y realización

personal. Parece pues que los empleados insatisfechos en sus trabajos o con altas puntuaciones en ambigüedad y conflicto de rol obtenían mayor intensidad y frecuencia de cansancio emocional y realización personal. Por su parte, Um y Harrison (1998) indican en su estudio que el conflicto de rol intensificaba la insatisfacción laboral.

En esta línea, en un trabajo empírico llevado a cabo por García y cols. (1993) con personal de banca, el *burnout* fue el predictor más potente de la satisfacción laboral, y se detectaron relaciones positivas entre *burnout* y ambigüedad de rol, y relaciones negativas entre ambas variables y satisfacción laboral. Las correlaciones son negativas, y estadísticamente significativas ($p < .01$), entre satisfacción y *burnout* (-0,47), problemas físicos (-0,26), y ambigüedad de rol (-0,48).

Mediante análisis de regresión múltiple, los autores concluyen que la ambigüedad de rol y el síndrome de *burnout* son buenos predictores de la satisfacción laboral. Ambas variables tienen influencia negativa en la satisfacción y juntas explicaron el 41,3% de la varianza.

Asimismo, diferentes investigaciones apuntan el rol mediador de la satisfacción laboral entre las variables del entorno organizacional o del sujeto y la propensión al abandono (Cavanagh y Coffin, 1992; Kemery, Mossholder y Bedeian, 1987). En este marco, Montalbán, Bonilla e Iglesias (1996) proponen un modelo causal en el que las actitudes laborales, satisfacción e implicación, juegan un rol mediador entre diversas variables antecedentes (sociodemográficas y conflicto de rol), y el estrés asistencial como variable resultado.

Un modelo general que incluye muchas de las variables hasta ahora comentadas es propuesto por Howard (1998), en él se incorporan variables como *locus* de control, identidad profesional y feminidad (variables personales), conflicto de rol y ambigüedad de rol, sobrecarga y autonomía (variables organizacionales), y se reconoce asimismo el rol mediador de la autoestima y la satisfacción laboral.

En otro orden de cosas, también se ha planteado en la literatura el posible solapamiento conceptual entre satisfacción laboral y algunos enunciados de la escala de realización personal en el trabajo del MBI, ya que es posible considerar que esta dimensión evalúa actitudes negativas (en forma inversa) del sujeto hacia su propio

trabajo (Schaufeli y Dierendonck, 1993); solapamiento parcial sobre el cual tal vez se asienten las dificultades para ubicar el síndrome y la satisfacción como antecedentes *vs.* consecuentes en los modelos de estrés laboral.

Esta potencial dualidad en la ubicación ha dado lugar a dos planteamientos que distinguen las propuestas empíricas: algunos autores consideran que la falta de satisfacción laboral es un antecedente del síndrome (Dolan, 1987; Friesen y cols., 1988; Leiter, 1988; Pines, Aronson y Kafry, 1981; Rafferty, Lemkau, Purdy y Rudisill, 1986; Stout y Williams, 1983; Whitehead, 1987), mientras que otros investigadores la consideran una consecuencia (Bacharach y cols., 1991; Burke, 1987; Burke y Greenglass, 1988; Burke, Shearer y Deszca, 1984; Jayaratne y cols., 1986; Koeske y Koeske, 1989a; Richardsen y cols., 1992; Wolpin y cols., 1991). No obstante, sería de igual modo posible que la satisfacción laboral fuese un proceso paralelo: unas dimensiones del síndrome serían antecedentes y otras consecuentes de la satisfacción laboral.

Con frecuencia el estudio longitudinal realizado por Wolpin, Burke y Greenglass (1991) es utilizado para argumentar la superioridad de la hipótesis que emplaza la satisfacción laboral como consecuente del síndrome de estar quemado. En este trabajo, y a través de una adaptación del modelo de Cherniss (1980), se trató de analizar la secuencia entre *burnout* y satisfacción laboral, y los resultados mostraron una relación desde el *burnout* hacia la satisfacción laboral y no viceversa.

El modelo de Cherniss, tomado como punto de partida, ya considera la satisfacción laboral como una variable consecuente y los autores hipotetizaron que la satisfacción laboral estaría negativamente correlacionada con *burnout*, fuentes de estrés y características negativas del trabajo y positivamente correlacionada con satisfacción marital. Los resultados ofrecieron una correlación negativa entre *burnout* y satisfacción laboral de $-0,64$ ($p < .001$) con una puntuación global del síndrome, siendo más intensa la relación con la dimensión de despersonalización ($-0,55$, $p < .001$) si comparamos las magnitudes obtenidas por cansancio emocional y realización personal.

Los resultados longitudinales mostraban el siguiente patrón general: las características negativas del ambiente de trabajo y la insatisfacción marital resultaban

en mayores estresores laborales, lo cual a su vez, se asoció con un mayor *burnout* y éste con la satisfacción laboral. De este modo, la insatisfacción de los profesores con su trabajo se incrementa en proporción al aumento de las fuentes de estrés y *burnout* psicológico. Una vía directa entre las características del entorno laboral y la satisfacción laboral fue establecida en los dos períodos que integraba el estudio (-0,15 y -0,13). Estas observaciones señalan una relación más potente entre las características del entorno laboral y la satisfacción laboral que entre aquellas y el *burnout* medido con el MBI.

No obstante, los autores en ningún momento consideran que su estudio deje zanjada la polémica respecto a la ubicación de la satisfacción laboral como consecuente del síndrome. De hecho, señalan que esta relación puede haber sido favorecida por el hecho de partir de una secuencia establecida con base en la ubicación consecuente de la satisfacción laboral y no en su consideración como potencial fuente del *burnout*. También resulta de interés el rol aparentemente más significativo que parecen jugar las fuentes de estrés laboral frente al *burnout* al explicar la satisfacción laboral.

En este sentido se llega a afirmar que la “futura investigación tendrá que introducir otras potenciales causas o usar la satisfacción laboral como un predictor” (Wolpin y cols., 1991: 206).

Como apoyo a este emplazamiento antecedente de la satisfacción laboral, Gowda (1997), además de corroborar la fuerza explicativa de las variables organizacionales respecto al síndrome de *burnout* e intención de abandono, mediante análisis de regresión múltiple señala que el estrés de rol, la oportunidad de promoción y la satisfacción laboral emergieron como predictores significativos de cansancio emocional. Para la dimensión de despersonalización, la mayor fuerza predictiva fue aportada por la autoestima, el conflicto de rol, la oportunidad de promoción, y la satisfacción laboral. Por último, la realización personal tuvo como predictores los años de experiencia en servicios humanos, autoestima, y satisfacción laboral. Considerados estos predictores, la satisfacción laboral aparece como el único predictor significativo de las tres dimensiones del *burnout* y la intención de abandono.

Asimismo, Van Morkhoven (1998) indica que la insatisfacción laboral fue el mejor predictor del *burnout* entre los psicólogos asociados que integraban la muestra de su estudio.

Al igual que la satisfacción, también el compromiso organizacional ha pasado de ser un consecuente indiscutido a tomarse en consideración la hipótesis de su rol antecedente del síndrome de *burnout* (Kalliath, O'Driscoll y Gillespie, 1998). En una investigación de Kalliath y cols., (1998) el compromiso mostró efectos directos sobre cansancio emocional y despersonalización, y un efecto indirecto más débil (a través del cansancio emocional) sobre esta última dimensión.

Consecuencias del burnout: el alto coste del síndrome

El análisis de los nocivos efectos del *burnout* implica un recorrido por sus graves consecuencias para las personas que lo padecen, las organizaciones en las que trabajan y también para los usuarios de esos servicios. Es decir, las consecuencias del síndrome trascienden el nivel individual y afectan a la sociedad en su conjunto.

Aunque en principio las consecuencias de esta exposición prolongada a los efectos del estrés laboral puedan ir en detrimento de la salud, la habilidad del individuo para afrontar su entorno, el estilo de vida, y el desempeño laboral, este coste no es solo personal, también alcanza a los que le rodean, tanto en el trabajo como en el hogar.

En palabras de Maslach y Leiter (1997: 20):

“Quienes se queman es probable que se retiren del trabajo, psicológica y físicamente, invierten menos tiempo y energía, hacen lo imprescindible y están ausentes con mayor frecuencia. Hacen menos y lo hacen peor, el sujeto no quiere dar más. El descenso en calidad y cantidad de trabajo es la base laboral del *burnout*. Así sus costes son significativos para empleados y organización. Para los primeros, el trabajo baja su calidad de vida y su potencial para una prometedora carrera. Para las organizaciones, la fuerza de trabajo no muestra la dedicación, creatividad y productividad de antes”.

En este repaso general de las consecuencias del síndrome distinguiremos sus efectos para los individuos y las organizaciones.

▪ **Consecuencias para el sujeto.**

Como señala Pines (1993), para el individuo el síndrome de estar quemado se acompaña de un amplio cortejo de síntomas físicos, emocionales y actitudinales.

☞ **Síntomas físicos:** agotamiento físico, fatiga crónica, resfriados frecuentes y prolongados, dolores de cabeza, problemas de sueño (insomnio, pesadillas, sueño excesivo), úlceras, desórdenes gastrointestinales, pérdidas o ganancias de peso, aparición de desórdenes médicos preexistentes (p.e., diabetes, alta presión sanguínea, asma), daños por conducta de alto riesgo, dolor muscular (particularmente en espalda y cuello), mayor síndrome premenstrual y también mayor consumo de cafeína, tabaco, alcohol, medicación legal y drogas ilícitas.

☞ **Síntomas emocionales:** sentimientos de depresión, fracaso, indefensión, desesperanza, desilusión y pérdida del significado emocional del trabajo. La gente se siente atrapada, enfadada, y frustrada.

☞ **Síntomas actitudinales:** actitudes cínicas y negativas hacia el trabajo, receptores del servicio, colegas, supervisores, y la organización en su conjunto. Esas actitudes hacen que se sienta aislado de compañeros y clientes e incrementa los conflictos entre los miembros del *staff* y entre el *staff* y la administración. Los sentimientos de aislamiento en el trabajo pueden favorecer que los efectos negativos alcancen la vida de pareja.

Como Maslach (1976: 16) describen, los profesionales:

"pierden todo interés, todo sentimiento emocional por las personas con las que trabajan y les tratan de forma distanciada o incluso deshumanizada".

Las personas que padecen *burnout* tienden a tratar de forma cínica a los clientes, les culpan por crear sus propias dificultades o les etiquetan con términos despectivos o diagnósticos. Son menos idealistas y más inflexibles. Estas frustraciones propician un elevado nivel de estrés emocional, que suele mostrarse como ansiedad, irritabilidad, tristeza o baja autoestima.

Un completo estudio sobre la relación entre falta de salud y síndrome de *burnout* estimado con el MBI es el realizado por Golembiewski y cols. (1986) y Golembiewski y Munzenrider (1988). Estos autores, con una muestra de empleados de la administración pública, obtuvieron correlaciones significativas entre agotamiento emocional, despersonalización, realización personal en el trabajo y el conjunto de los síntomas evaluados. De las tres dimensiones del síndrome, el cansancio emocional alcanzó las correlaciones más elevadas con las alteraciones de carácter psicossomático.

Una investigación llevada a cabo en España (Gil-Monte y cols., 1996b) muestra correlaciones significativas ($p < .001$) entre alteraciones psicosomáticas y cansancio emocional (0,56), despersonalización (0,34) y realización personal (-0,38). Los análisis de regresión múltiple indicaron que fue el cansancio emocional la dimensión que explicaba un mayor porcentaje de la varianza en la variable salud.

▪ **Consecuencias para la organización.**

Prácticamente, todas las consecuencias asociadas al estrés laboral pueden ser vinculadas al síndrome de *burnout*. Pero, quizás el mayor impacto del *burnout* se perciba en la propia organización, ya que al ser en gran parte instituciones destinadas a ofrecer servicios a los ciudadanos sus consecuencias alcanzan al conjunto de la sociedad.

El síndrome se asocia en el ámbito organizacional con un decremento en el rendimiento laboral, absentismo y abandono (Billingsley y Cross, 1992; Firth y Britton, 1989; Maslach y Jackson, 1986; Schwab y cols., 1986). A ellos, Maslach (1982) y Maslach y Schaufeli (1993) añaden la intención de abandono (Maslach y Jackson, 1981; Burke, 1987), rotación laboral, retrasos y pausas durante la jornada, y falta de motivación general, etc., y además, un deterioro en la calidad del cuidado o servicio ofrecido.

Por otra parte, se detecta un aumento de conflictos interpersonales con compañeros, pacientes y supervisores (Leiter, 1991) y baja calidad de vida laboral y personal (Golembiewski y cols., 1986).

Para Pines (1993), junto a los mencionados, son signos de *burnout* en el ambiente laboral pasar menos tiempo en el trabajo y el aumento de accidentes laborales (Maslach, 1986). Trabajadores y dirección pueden expresar poco respeto mutuo y desconfianza. Los empleados pueden llegar tarde, salir pronto y no aparecer en reuniones y compromisos importantes. Los directivos pasan más tiempo fuera o reducen el contacto directo con su *staff*. Por otra parte, pueden incrementarse las conductas de hurto. Como señala esta autora, aunque una persona u organización puede no exhibirlos todos, en la literatura esos síntomas se han asociado con el síndrome de *burnout*.

Variables relacionadas con el burnout desde una perspectiva meta-analítica

Para terminar este apartado dedicado a las relaciones del síndrome de estar quemado con otras variables de interés, y a modo de resumen, queremos reflejar los resultados obtenidos por un estudio llevado a cabo por Lee y Ashforth (1996) mediante técnicas de meta-análisis. En este examen se incluyeron únicamente estudios que habían utilizado como instrumento de medida el MBI y se ofrece un resumen de asociaciones bivariadas informadas en la literatura sobre *burnout*. De los 61 estudios analizados, aproximadamente el 80% disponía de muestras de profesionales de servicios humanos (profesores, profesionales de enfermería, asesores, policías y trabajadores sociales, etc.). A continuación mostramos una tabla orientativa con algunos de los resultados obtenidos a través de una corrección de las correlaciones iniciales (r_c). El criterio para incluir las diferentes combinaciones de variables ha sido bien la magnitud de la correlación bien su relevancia para nuestro posterior estudio:

Tabla 10. Algunas de las meta-correlaciones halladas por Lee y Ashforth (1996).

Dimensiones MBI	r_c	Correlatos recursos	r_c	Correlatos actitudinales y conductuales	r_c
CE-DP*	.64	CE-apoyo social	-.32	CE-intención abandono	.44
CE-RP*	-.33	CE-apoyo del supervisor	-.37	CE-compromiso organiz.	-.43
DP-RP *	-.36	CE-vínculos comunitarios	-.48	DP-compromiso organiz.	-.42
Correlatos demandas (estresores laborales)		CE-innovación	-.30	DP-satisfacción laboral	-.44
		CE-participación	-.31	RP-afrontam. control	.52
CE-conflicto de rol	.53	CE-expectat. no cumplidas	.53	CE-satisfacción laboral	-.31
CE-ambigüedad rol	.21	CE-castigo no contingente	.32	RP-satisfacción laboral	.29
CE-estrés de rol	.62	DP-apoyo del supervisor	-.24	CE- implicación	-.04
CE-eventos estresantes	.52	DP-apoyo compañeros	-.22	DP- implicación	-.11
CE-sobrecarga	.65	DP- lazos comunitarios	-.46	RP- implicación	-.11
DP-ambigüedad rol	.34	DP-cohesión del equipo	-.34	DP-apoyo social	-.21
DP-conflicto de rol	.37	DP-uso de habilidades	-.39	RP-apoyo social	.20
DP-estrés de rol	.54	RP-amigos en el trabajo	.49	DP-afrontam. control	-.28
DP-eventos estresantes	.50	RP-participación	.30	DP-afrontam. prevent.	-.37
DP-sobrecarga laboral	.34	RP-orientación a la tarea	-.33	CE-afrontam. control	-.30
RP-conflicto de rol	-.21				

*Los valores para estas meta-correlaciones corresponden a la escala de frecuencia del MBI, escala que se mantiene para las restantes variables.

En general, las meta-correlaciones encontradas para las tres dimensiones son similares a las informadas por el manual de Maslach y Jackson (1986) y por otras revisiones (Cordes y Dougherty, 1993; Schaufeli, Enzmann y Girault, 1993). Los resultados se muestran, además, congruentes con un desarrollo independiente de la realización personal respecto a las otras dos dimensiones (Leiter, 1993). Por otra parte, los esquemas de asociación entre los correlatos de demanda y recursos y las dimensiones del síndrome (asociaciones más sólidas con el cansancio emocional que con despersonalización o realización personal) parecen consistentes con la explicación de la conservación de recursos del *burnout* (Hobfoll y Freedy, 1993; Leiter, 1993). De modo consistente con la teoría de conservación de recursos, el cansancio emocional estaba más fuertemente relacionado con los estresores laborales, sugiriendo que los trabajadores podrían mostrarse altamente sensibles a la posibilidad de pérdida de recursos.

En este marco explicativo, Lee y Ashforth (1996) sugieren que las demandas laborales son generalmente percibidas como pérdidas, porque alcanzarlas exige la inversión de recursos valorados percibidos como ganancias (Hobfoll y Freedy, 1993). En la medida en que los individuos dan mayor peso a las consecuencias de esas pérdidas, los recursos invertidos en prevenirlas son mayores que la amenaza de pérdidas que suponen las demandas. Mediante este proceso de sobrecompensación se podría explicar parcialmente porqué los trabajadores de servicios parecen afectados de modo más adverso por los estresores. Dentro de este ámbito, la tensión se manifiesta cuando los empleados sienten la carencia de suficientes recursos emocionales para manejar los estresores interpersonales. Así pues, muchos profesionales podrían adoptar la estrategia defensiva de retirarse a través de la despersonalización.

Por otra parte, Lee y Ashforth (1996) destacan el sólido vínculo hallado entre la realización personal y el afrontamiento de control, sugiriendo que una respuesta centrada en el problema y una auto-evaluación positiva pueden ser mutuamente reforzantes (Leiter, 1991). Sus hallazgos invitan a considerar la posibilidad de que los resultados dimanados del cansancio emocional, y reflejo del deseo de retirada, puedan ser compensados con resultados gestados a partir de la realización personal, reflejo de

un afán de alcanzar el control de la situación. El predominio de una u otra respuesta podría así depender de la fuerza relativa del cansancio emocional y la realización personal, los cuales se desarrollarían de forma independiente a través del tiempo.

Investigaciones sobre burnout: líneas de desarrollo actual

En este apartado se comentan las líneas de investigación más destacadas en los últimos años. Se trata de ofrecer un breve repaso de aquellos aspectos que centran el interés de los investigadores y que se han convertido en *punta de lanza* de sus esfuerzos. Al mismo tiempo, estas tendencias se constituyen en pilares de una mejor comprensión del fenómeno que nos ocupa y conllevan relevantes implicaciones en el ámbito de la prevención e intervención. Como señalan Van Dierendonck, Schaufeli y Buunk (2001: 41):

“Puesto que el *burnout* es considerado un fenómeno multidimensional la precisa comprensión de los procesos de desarrollo subyacentes constituye un requisito previo para diseñar estrategias de intervención específicas.”

Desarrollo de modelos: ecuaciones estructurales y burnout

Desde un punto de vista metodológico, junto al análisis de las características factoriales del MBI, la vanguardia de la investigación sobre el síndrome de *burnout* se ha centrado en el desarrollo de modelos de ecuaciones estructurales que permitan acercarnos a la estructura dimensional del mismo. De este modo, especialmente desde el inicio de los años noventa, proliferan modelos que bien incluyendo más variables, bien centrados en la estructura tridimensional del síndrome, se han servido de esta técnica y del programa LISREL (Jöreskog y Sörbom, 1989; 1993; 1999) para avanzar en el conocimiento del *burnout*.

A continuación comentaremos algunas de las propuestas desarrolladas por diversos autores respecto a la secuencialidad del síndrome. En general, los estudios presentados van a tener como origen la comparación de modelos ya incluidos en este

capítulo: las secuencias establecidas por Maslach y Leiter, y el modelo defendido por Golembiewski y sus colaboradores. Sobre esta base, diversos autores comparan la bondad de ajuste de cada modelo y sugieren alternativas que permiten un mejor ajuste a los datos obtenidos.

Si bien es cierto que esta búsqueda se ha de ver limitada por un soporte teórico, no lo es menos que, en ocasiones, los índices de modificación y la propia dinámica del LISREL favorecen la aparición de resultados no siempre avalados por una sólida base teórica. Esta tarea incrementa además su dificultad al ser factible que diversos modelos se ajusten, expliquen, de forma igualmente adecuada los datos obtenidos.

En cualquier caso, la experiencia del síndrome es un fenómeno complejo y la comprensión de su relación con las diferentes facetas del ambiente laboral exige, en opinión de Leiter (1993), el uso de procedimientos de análisis que capturen esa complejidad. Herramientas como el programa LISREL ofrecen un medio de analizar las relaciones entre las diferentes dimensiones del *burnout* y variables de naturaleza personal o ambiental, al tiempo que permiten desvelar los vínculos entre ellas.

○ *Modelo de Lee y Ashforth (1993)*

En esta investigación, Lee y Ashforth (1993) comparan los modelos de Leiter y Maslach (1988) y Golembiewski y cols. (1986) en una muestra de supervisores y directivos de una agencia de bienestar público. Con ello inician una tradición que tendrá numerosos seguidores a lo largo de la década.

De carácter longitudinal, los resultados del estudio apoyaron de modo relativo el modelo hipotetizado por Leiter y Maslach (1988), del cual se dirá que, en cierto sentido, se ajusta mejor a los datos que el esquema secuencial de Golembiewski y cols. (1986). Sin embargo, Lee y Ashforth proponen una revisión del modelo de Leiter y Maslach basada en un análisis *post hoc* de los datos. Esta nueva secuencia subraya la importancia del CE en el proceso del síndrome de estar quemado, y así es el cansancio emocional la dimensión que conduce directamente tanto a la despersonalización como a la baja realización personal.

Para enfatizar aún más el rol de esta variable, los resultados corroboraron un efecto de mediación del CE entre los antecedentes hipotetizados por el modelo (autonomía, apoyo social y estrés de rol), y las otras dimensiones del *burnout*, y un efecto directo sobre las intenciones de abandono. Ello venía a confirmar las opiniones de diversos autores que asignaban al CE un rol central en el desarrollo del síndrome (Maslach, 1982; Shirom, 1989).

En cambio, y de forma consistente con otros estudios, la RP mantuvo una débil relación con CE y DP. Los autores indicaron que este resultado podía ser debido a la influencia de otros factores del ambiente laboral. En todo caso, reconocen que aunque el modelo revisado se ajustaba mejor a los datos, otros modelos posibles podrían ajustarse igualmente bien.

En cuanto a los antecedentes, el estrés de rol parece relacionarse con la DP principalmente a través del CE. Respecto a la autonomía y al apoyo social, estas variables no estaban directamente relacionados con el *burnout*, más bien apuntaban su influencia indirecta a través del estrés de rol. Los efectos interactivos de un posible efecto moderador no fueron apoyados.

En definitiva, en el modelo revisado la secuencia perfilada, consistente con el marco *estrés-tensión-afrontamiento* (Lazarus y Folkman, 1984), sugiere que el estrés de rol afecta al CE concebido como tensión, éste induce el afrontamiento (DP e intenciones de abandono), y adicionalmente socava el sentimiento de RP.

Como implicaciones de sus resultados, Lee y Ashforth (1993) indican que una de las vías a través de las que el *burnout* puede ser aliviado sería la reducción del estrés de rol, bien a través de una acción directa o reevaluación cognitiva. En el ámbito de la organización se sugiere la utilidad de facilitar apoyo organizacional y del supervisor, y ofrecer una mayor autonomía.

○ *La realización personal como inicio del síndrome.*

El reciente trabajo de Van Dierendonck y cols. (2001), donde se examinan las relaciones causales entre las tres dimensiones del síndrome, va a permitirnos cumplir un doble objetivo: por una parte, presentar una revisión de distintas propuestas

secuenciales sobre el síndrome, y por otra, ofrecer los resultados de una comparación entre estudios de carácter longitudinal por medio de modelos de ecuaciones estructurales con análisis multigrupo.

Los autores identifican cinco estudios que han investigado explícitamente las relaciones causales entre las tres dimensiones del *burnout*:

- * Lee y Ashforth (1993) ofrecen una relación sincrónica del CE con DP y RP tanto en tiempo 1 como en tiempo 2, pero DP y RP no estaban significativamente relacionadas.
- * Leiter (1990) muestra una significativa relación causal entre las tres dimensiones: RP en tiempo 1 predijo CE seis meses después.
- * Leiter y Durup (1996) encuentran una relación negativa entre RP en tiempo 1 y DP tres meses más tarde.
- * Bakker, Schaufeli, Sixma, Bosveld y Van Dierendonck (2000) apoyan el modelo de Leiter y Maslach en un intervalo temporal de 5 años.
- * Van Dierendonck, Schaufeli y Buunk, en prensa en el momento en que se publica este artículo, informan de resultados contrarios al modelo de Leiter y Maslach. Análisis exploratorios entre muestras de profesionales de servicios humanos sugirieron un modelo donde la RP influye sobre la DP, y ésta a su vez sobre CE. En este modelo, la RP funcionaría como un recurso básico que ayuda a manejar las tensiones del trabajo. Por ello un sentimiento de baja RP interfiere el estilo de afrontamiento del sujeto, mientras el CE se origina en un afrontamiento inadecuado (la DP).

A la vista de este panorama, Van Dierendonck y cols. (2001) incluyen cinco estudios longitudinales en su comparación: Jackson y cols., (1986); Leiter (1990); Lee y Ashforth (1993); Leiter y Durup (1996) y Brouwers y Tomic (2000).

Su análisis secundario de estos datos longitudinales señala que el modelo de Leiter y Maslach (1988) muestra un mejor ajuste a los datos que el de Golembiewski y cols. (1986). Sin embargo, el ajuste del modelo de Van Dierendonck y cols. (en prensa) es superior, aunque ofrece una secuencia contraria a los modelos presentados en la mayoría de los estudios: RP influye sincrónicamente sobre DP (-0,24), y ésta, también de modo sincrónico, influye sobre CE (0,32).

Esta ubicación inicial de la RP puede ser comprendida, en opinión de los autores, al tomar en consideración el rol crucial de la competencia profesional (Harrison, 1983; Pines, 1993), el dominio (Hobfoll y Freedy, 1993) y la orientación a los objetivos (Hallsten, 1993) en el proceso de *burnout*; además de retomar las ideas de Cherniss (1993) sobre la autoeficacia. En este sentido, si la RP se define como la evaluación de las habilidades de relación al tratar con los usuarios, ello puede afectar las creencias de autoeficacia con vistas al futuro desempeño.

También se indica que el marco temporal elegido podría ser un factor determinante en el orden causal entre las tres dimensiones, puesto que el mayor apoyo para el modelo de Leiter y Maslach se obtuvo en un estudio con un intervalo de cinco años (Bakker y cols., 2000).

Como implicaciones prácticas los autores señalan, por una parte, que el foco de atención debería dirigirse al cambio de actitudes hacia la competencia personal o hacia los usuarios, y tanto supervisores como compañeros deberían ser capaces de reconocer estos signos; y por otra, que la prevención primaria debería focalizarse particularmente en incrementar los niveles de competencia de los empleados en vez de enseñarles cómo afrontar el cansancio emocional. Además el aprendizaje de habilidades específicas relacionadas con el trabajo, integrado en una perspectiva más general que favorezca el incremento de la autoeficacia podría también tener éxito, al aumentar así el sentimiento de RP.

○ *Aportaciones españolas*

En nuestro país, al acercarnos al desarrollo de modelos de ecuaciones estructurales encontramos las propuestas de Gil-Monte y cols. a lo largo de los últimos años. En este apartado, se comenta una de las aportaciones más recientes de este autor.

Con una muestra de 196 profesionales de enfermería, Gil-Monte, Peiró y Valcárcel (1998) desarrollan un modelo del proceso de desarrollo del *burnout*, evaluado como alternativa a las aportaciones de Golembiewski y cols. (1983), Leiter y Maslach (1988) y Lee y Ashforth (1993), en el que se defiende un desarrollo en paralelo del *burnout* desde las dimensiones de CE y RP hasta DP.

Con base en el modelo de Lazarus y Folkman (1984), e integrando las experiencias cognitivas y emocionales como mediadores en la relación entre el estrés laboral percibido y los resultados conductuales/actitudinales, el modelo propuesto inicialmente avanza desde RP a CE, desde RP a DP y desde CE a DP. En esta secuencia la falta de RP, calificada como una tensión, acaece antes que la DP y se considera un proceso cognitivo derivado del estrés subjetivo producido cuando el afrontamiento inicial fracasa. Al enfrentarse a problemas laborales que no consigue solucionar, el profesional experimenta sentimientos de baja RP y aparece la respuesta emocional. Ambas circunstancias conducen a la DP como una estrategia de afrontamiento. En este contexto, la DP puede ser considerada un estilo de afrontamiento que se pone en marcha tras una etapa de re-evaluación y de la aplicación de estrategias que no han logrado abordar con éxito la situación.

Los resultados obtenidos en este trabajo indicaron que la representación menos satisfactoria de los datos era la ofrecida por el modelo de Golembiewski y cols. (1983). En cuanto a los restantes modelos, tanto la propuesta de Leiter y Maslach (1988) como la de Lee y Ashforth (1993 a, b) pueden ofrecer una buena representación del proceso, ya que muestran una bondad de ajuste satisfactoria. No obstante, respecto a este segundo modelo, la relación entre CE y RP no resultó significativa, y tampoco hay una base teórica para dejar libre la vía CE-RP.

Finalmente, el modelo alternativo muestra una bondad de ajuste satisfactoria, lo cual indica que puede ser también una buena representación del proceso. Sus resultados muestran que parece adecuado establecer la relación RP-DP, la cual podría ser explicada según los autores desde la teoría de la relación de frustración y agresión (Mummendey, 1990). En palabras de Gil-Monte y cols. (1998: 175):

“En el proceso del *burnout* los empleados experimentan una falta de realización personal (variable cognitivo/aptitudinal) y un incremento en sus sentimientos de cansancio emocional (variable afectivo/emocional) al enfrentar situaciones laborales estresantes como demandas laborales que sobrepasan de forma crónica los recursos, y las estrategias de afrontamiento fracasan. El tercer componente de despersonalización corresponde a la noción de afrontamiento y debería ser considerada una respuesta de retirada de afrontamiento cognitivo centrado en el problema. Tras una re-evaluación, el

individuo intenta afrontar la falta realización personal y el descenso de energía emocional tratando a otros como objetos o números más que como personas.”

Una reciente investigación con 614 profesores de enseñanza primaria y secundaria apoya la secuencia perfilada: el cansancio emocional y la realización personal predijeron despersonalización (Manassero y cols., 2000).

Poblaciones objeto de estudio

En cuanto a la diversidad de colectivos profesionales y ocupaciones que son en la actualidad objeto de estudio en el campo del *burnout*, se ha comentado en apartados precedentes la fuerte expansión sufrida desde las profesiones tradicionalmente vinculadas al síndrome, como la medicina, la enfermería o el trabajo social, a grupos de empleados que poco o nada tienen que ver con esta actividad de ayuda y contacto con otros. De hecho, el propio inventario MBI en su tercera edición ha desarrollado una versión adaptada a esa nueva realidad de estudio.

En formato resumido, recogemos aquí algunas de las tendencias actuales en cuanto a las poblaciones de estudio del *burnout*.

Dentro del ámbito asistencial, aunque se mantiene con fuerza el interés por el personal médico y de enfermería, destacan los estudios que abordan la realidad de aquellos profesionales dedicados al cuidado de enfermos de SIDA (Bennett, Miller y Ross, 1995; Breaux, 1998; Gueritault y cols., 2000; Kleiber, Enzmann y Gusy, 1995; López, Gurpegui, Ayuso, Luna y Catalán, 1999; Maslach y Ozer, 1995; Miller, 2000; Ross, Greenfield y Bennett, 1999; Schoen, 1998), también de personas que de modo voluntario desarrollan esta labor (Chacón, Vecina, Barrón y de Paul, 1999; Claxton, Catalan y Burgess, 1998; Maslanka, 1995; Snyder, Omoto y Crain, 1999) e, incluso, de la atención del SIDA en el ámbito de la pareja (Koski, 1998).

Otro ámbito de incesante interés es el deportivo (Davenport, 1999; Garcés, 1995; García y Garcés, 1996; Gould, Tuffey, Udry y Loehr, 1996; Hanin, 2000; Kallus y Kellmann, 2000; Kelley, Eklund y Ritter-Taylor, 1999; Martin, Kelley y Eklund, 1999; Raedeke, Granzyk y Warren, 2000; Rainey, 1999; Vealey, Armstrong, Comar y Greenleaf, 1998; Vlahos, 1998).

También nos parece relevante destacar el creciente auge del estudio del *burnout* en el campo de la educación (Brouwers y col., 2000; Farber, 2000; Friedman, 2000; Graham, 1999; Manassero y cols., 2000; Maslach y Leiter, 1999; Vandenberghe y Huberman, 1999; Van Horn, Schaufeli y Enzmann, 1999).

Y por último, hacemos mención de la línea de estudio que se interesa por el síndrome en el ámbito de la religión (Beck, 1998; Corrigan, 1998; Kaparisos, 1999; Rodgerson y Piedmont, 1998; Seaman, 1998; Schwanz, 1996; Struempfer, 1996; Virginia, 1998; Zondag, 2000).

La prevención e intervención en burnout

Del precedente, y extenso a pesar de su vocación de brevedad, análisis puede deducirse que el *burnout* no es un problema trivial, sino el barómetro de una grave disfunción social en el lugar de trabajo; y muchos empleados se ven atrapados en esta experiencia. En opinión de Maslach y Leiter (1997), irse al campo no es la solución, a pesar de que Voltaire nos la sugiera como única salida en *Cándido*. No se trata de escapar de la organización sino hacerse cargo de la vida organizacional, ya que los profesionales desean desarrollar su labor en puestos determinados, implicarse en proyectos y desafíos.

Por ello, estos autores abogan por un modelo de salud organizacional que incluya la promoción de los valores humanos. Las soluciones acordes con la filosofía individualista de nuestra sociedad no son suficientes; el bajo coste de los programas orientados al cambio individual suele provocar el efecto de un espejismo bienhechor. Aunque pueda ser más barato y fácil cambiar empleados que organizaciones, aunque el *burnout* no viole la ley, o no exponga por el momento a las organizaciones a costosos litigios, es un error ignorar el síndrome. El *burnout* afecta al desempeño de la organización y las cifras ilustran costes elevados en compensaciones, programas de salud, absentismo, bajas, fraude, errores y mala calidad del trabajo.

De este modo, la reducción del desajuste entre la persona y el ambiente laboral, origen del problema, ha de convertirse en una cuestión organizacional. Como señalan Maslach y Leiter (1997: 73):

“La experiencia del *burnout* es incompatible con un trabajo efectivo, especialmente si éste implica relacionarse con otros o generar ideas creativas, ya que esas labores demandan energía, implicación y autoconfianza”.

Este papel primordial concedido a la organización en el origen y prevención del síndrome de estar quemado no impide, sin embargo, que las actuaciones sobre este fenómeno hayan estado centradas con frecuencia en el afrontamiento individual. El objetivo de este apartado es exponer algunas de las líneas básicas de intervención y enfatizar la necesidad de una acción conjunta en el nivel individual, grupal y organizacional con el fin de reducir o prevenir el síndrome. Por otra parte, muchas de las estrategias que se exponen permiten la puesta en práctica de acciones integradas en cada uno de estos niveles.

Un último apunte antes de empezar esta revisión hace referencia a la escasa especificidad de algunas de las estrategias propuestas. Así, aunque autores como Maslach (1993) destacan que una de las implicaciones básicas de la adopción de un modelo multidimensional es la posibilidad de diseñar las intervenciones para reducir el *burnout* en función de la dimensión a la que es necesario dirigirlas, y se defiende la mayor efectividad de considerar cómo prevenir la tendencia a despersonalizar o aumentar el sentimiento de realización que una perspectiva general de reducción del estrés, lo cierto es que la literatura recoge numerosas aportaciones *generalistas* en la intervención.

Derivadas de sus estudios en este ámbito, Cherniss (1980a) propone una clasificación de los diversos tipos de intervención que pueden ser puestos en marcha en el lugar de trabajo para reducir el *burnout*: asesoramiento y desarrollo del personal, estructura del trabajo, liderazgo y supervisión, y normas, métodos y objetivos organizacionales.

En cualquier caso, las líneas de intervención son tan variadas como las distintas perspectivas de estudio y, por ello, es posible encontrar desde grupos de intervención psicodinámicos que alcanzan efectos positivos en la madurez emocional de los participantes (Re y Termini, 1998) hasta estrategias tradicionales de *control* de estrés.

En el marco de la defensa de una concepción multidimensional del síndrome como base de la prevención, Maslach y Goldberg (1998) proponen dos nuevas perspectivas centradas en la interacción entre los factores situacionales y personales. La primera de ellas pretende lograr un incremento del compromiso con el trabajo creando un mejor ajuste entre el individuo y la actividad laboral. La segunda, derivada de la literatura de toma de decisiones, supone un nuevo contexto para el *burnout* y se interesa por los mecanismos a través de los que las percepciones de riesgo del síndrome pueden conducir a elecciones no óptimas que aumentarían la probabilidad de quemarse.

En definitiva, parece que al hablar de intervención y prevención del síndrome de *burnout* resulta importante incidir sobre las variables concretas que propician su aparición, aunque ello no siempre se materialice en las estrategias recomendadas.

- *El afrontamiento individual del síndrome de burnout.*

Respecto al afrontamiento del síndrome, Pines y Aronson (1988) identifican formas diversas de acción individual: algunas personas dejan su profesión, experiencia dolorosa que conlleva un sentimiento de fracaso y costosa para la organización y la sociedad; otros empleados abandonan el puesto, pero siguen en su profesión u organización, suelen encontrar los mismos problemas, y acaban desarrollando un sentimiento crónico de indefensión, desesperanza y fracaso; numerosos profesionales tratan de obtener alguna promoción que les permita escapar del contacto con los clientes; finalmente, hay quien nunca abandona y se queda en la organización como una *rama seca*.

A pesar de esta visión un tanto pesimista de los efectos del síndrome, también cabe la posibilidad, en opinión de Pines (1993), de que el *burnout* se transforme en un detonante para el crecimiento personal. Esta *crisis* puede aumentar la conciencia sobre ciertos problemas, estimular el análisis de las demandas y brindar la oportunidad de evaluar prioridades en la vida, fuerzas y debilidades, motivarnos a ampliar nuestro repertorio de habilidades, puede propiciar la creación de un sistema de apoyo y mejorar las estrategias de afrontamiento. En ocasiones, un cambio positivo aumenta la probabilidad de hallar un sentimiento de significado en el trabajo.

Con objeto de afrontar el *burnout* con éxito los autores establecen un proceso constituido por cuatro fases (Pines y Aronson, 1988; Pines, 1993):

- √ Concienciarse del problema. Este paso implica el simple reconocimiento del problema tanto como la comprensión de que es resultado de una situación estresante que impide el logro de un objetivo, más que una inadecuación propia.
- √ Asumir responsabilidad de hacer algo sobre ese problema. Con frecuencia, tenemos más control sobre nuestro ambiente de trabajo de lo que creemos. Asumir la responsabilidad de los cambios reduce los efectos debilitantes de la indefensión.
- √ Lograr la claridad cognitiva implica desarrollar la habilidad para discriminar lo que puede o no ser cambiado en el ambiente laboral. Esa comprensión permite canalizar esfuerzos en la dirección en que hay mayor probabilidad de progreso significativo. No solamente el cambio es beneficioso, ser capaz de efectuar un cambio reduce la desesperanza, la impotencia y, consecuentemente, el *burnout*.
- √ Desarrollar nuevas herramientas para el afrontamiento, y mejorar el rango y calidad de las que se posee (Pines y Aronson, 1988).

En opinión de Pines (1993), reconocer que elegimos los estresores que causan nuestro *burnout* puede ayudarnos a afrontarlos de forma más creativa y positiva. Así, las estrategias efectivas de afrontamiento han de ayudarnos a lograr un sentimiento de significado en el trabajo.

De forma general, en las aportaciones sobre prevención y tratamiento de este fenómeno se sugiere no trabajar más, sino realizar pequeños cambios que permitan al mismo tiempo desarrollar la tarea con menos estrés y ser efectivo. En un nivel más específico, algunas de las recomendaciones atesoradas en la literatura nos exhortan a establecer objetivos realistas; tratar de hacer el trabajo de forma diferente, ya que añadir variedad a la rutina permite al profesional sentirse más autónomo y evita el sentimiento de indefensión; intercalar periodos de descanso o pequeñas pausas durante el trabajo, y aprovechar las marcadas de forma oficial (desayuno, almuerzo) para establecer cierta distancia emocional; tomar de modo menos personal y objetivar las situaciones laborales, no se es mejor profesional por llevarse los problemas a casa; cuidar de uno mismo (acentuar lo positivo, fomentar situaciones relajadas en la interacción con los usuarios, conocerse mejor, aprender a relajarse y descansar, tomarse un tiempo

de transición entre el trabajo y el hogar, fomentar las actividades extralaborales) (Maslach, 1982).

Con relación a las actividades de ocio, dos estudios llevados a cabo por Melamed, Meir y Samson (1995) y Meir, Melamed y Dinur (1995) exploran los efectos de la congruencia del ocio (correspondencia entre personalidad y actividades de ocio) sobre el bienestar. Esa congruencia correlaciona positivamente con satisfacción laboral y autoestima y negativamente con *burnout*, quejas somáticas, y ansiedad. El segundo estudio obtiene correlaciones significativas entre tres aspectos de congruencia (vocación, ocio, y uso de habilidades) y variables de bienestar, entre ellas satisfacción laboral, *burnout* y autoestima. Implicarse en actividades de ocio congruentes parece ofrecer beneficios en bienestar a los sujetos.

De igual modo, la práctica de algún deporte, yoga o relajación favorece un distanciamiento del trabajo. La meditación (Anderson, Levinson, Barker y Kiewra, 1999) también obtiene resultados positivos.

Desde el punto de vista de Cherniss (1993), vincular *burnout* y autoeficacia permite aprovechar las sugerencias relacionadas con el incremento de ésta como modo de luchar contra el *burnout* y considera cuatro factores más específicos que tendrían influencia en el desempeño de los profesionales: estándares internos de desempeño, conocimiento y habilidad en cada dominio de autoeficacia profesional (incluyendo tareas y organización), predictibilidad y controlabilidad del ambiente laboral, y estatus social concedido al profesional.

Igualmente, Egan (1993) indica la utilidad de favorecer el sentimiento de dominio y la autoestima para prevenir el *burnout*. En este sentido, parece que muchos sujetos van a tratar de alcanzar un incremento de la percepción de autoeficacia a través de la puesta en marcha, dentro del marco de su trabajo habitual, de actividades o proyectos estimulantes relacionados con sus intereses como profesionales, lo que supone con frecuencia una fuente de estatus y prestigio (Cherniss, 1995).

No obstante, el marco de las experiencias laborales actuales no constituye el único antídoto contra el *burnout*, Cherniss (1995) destaca en su estudio que los profesionales que mejor se recuperan o nunca lo padecieron habían tenido éxito en

desafíos planteados por experiencias *pre-carrera*: actividad laboral o dedicación al cuidado de sus hijos antes de completar su formación. Esas experiencias favorecieron el desarrollo de expectativas más realistas, les permitieron explorar otras opciones laborales e incrementaron el sentimiento de autoeficacia, valioso recurso que ayudaba a afrontar dificultades iniciales.

Los servicios de asesoramiento laboral también ayudarían al individuo a ser más consciente de sus objetivos, intereses, recursos y debilidades. A través de ellos, el profesional podría examinar sus objetivos de carrera y hacerlos más concretos y realistas, identificar las características generales del trabajo que podrían aumentar la autoeficacia y realización personal, y desarrollar las habilidades necesarias para el logro de esas características deseables.

Transformar los ambientes de trabajo en *comunidades ideológicas* se presenta como un modo de reducir la incertidumbre, aumentar la autoeficacia profesional y aliviar el *burnout*. La autoeficacia tiende a aumentar en situaciones caracterizadas por predictibilidad y control (Bandura, 1982), y dos factores convierten a la ideología en apoyo que guía el propio trabajo y puede aliviar el estrés y *burnout*: que todos los miembros compartan las mismas claves ideológicas, y que haya sido traducida en rutinas y líneas de actuación específicas. Se convierte así en una fuerza activa y vital que ofrece apoyo y estructura al profesional.

Asimismo, Pines (1993) argumenta que los profesionales experimentan un trabajo como significativo cuando son capaces de ayudar, de provocar un efecto en la vida de otras personas, y sugiere que a esa experiencia del trabajo como valor significativo subyace un *marco moral*. El trabajo se experimenta como significativo al estar ligado a objetivos vitales más amplios. Su labor no se conecta únicamente con los *clientes*, sino también con un conjunto de ideales y una comunidad que los comparte.

- *Las estrategias grupales de afrontamiento*

Habitualmente las personas están integradas en numerosos grupos sociales y dada la importancia de esa red, con sus beneficios y exigencias, no sorprende que demandas conflictivas de grupos diferentes o la inhabilidad para responder a las

demandas de un grupo, sean causa principal de *burnout*. Es importante examinar esas demandas para descubrir en qué medida son esenciales, actuales, legítimas y razonables, y en especial, clarificar cualquier ambigüedad entre una demanda real y una autodemanda, que puede emerger de expectativas irreales y así conducir al fracaso.

Si una de las recompensas de los grupos es el apoyo social, su uso creativo también podría servir como amortiguador contra el *burnout* (Pines, 1983; Westman y Etzion, 1990). Un grupo de trabajo que cumple al menos tres de las funciones que integran el apoyo social (apoyo técnico, desafío técnico y realidad social compartida) facilitaría una reducción del estrés laboral y protege del *burnout* (Pines, 1993). Esta distinción implica pensar en el apoyo social como funciones separadas que pueden ser cumplidas por diferentes personas de nuestro ambiente.

En opinión de Pines (1993), para establecer un grupo de apoyo social se puede empezar pidiendo apoyo, desafío y *puestas en común* sobre la realidad del trabajo a varios colegas, al tiempo que se ofrece a los demás apoyo y desafío. Cualquiera puede favorecer esa transición ofreciendo aprecio, desafío y una realidad compartida, tal conducta hace sentir bien y tiende a ser contagiosa.

Así, en definitiva, todas estas estrategias consisten en fomentar el apoyo social de algún modo, ya que mediante éste los sujetos obtienen nueva información, adquieren habilidades y pueden mejorar las existentes, se obtiene refuerzo social y retroalimentación sobre la ejecución de las tareas, se consigue apoyo emocional, consejos, o cualquier tipo de ayuda. Además, esas situaciones previenen o alivian el síndrome al disminuir los sentimientos de agotamiento emocional, mejorar las actitudes negativas del sujeto hacia los demás y aumentar la realización personal.

Tal como indica Maslach (1982), el apoyo social proveniente de los compañeros de trabajo puede proporcionar ayuda directa y, al mismo tiempo, facilitar la puesta en práctica del sentido del humor, otro modo de afrontar situaciones altamente estresantes.

También es importante al hablar de prevención distinguir entre apoyo social y contactos sociales en el trabajo. Como ya hemos señalado, los contactos sociales influyen de forma diferente sobre el sujeto según el carácter que tengan. Así, mientras

los contactos informales pueden aliviar los sentimientos de *burnout*, los de carácter formal, dado que suponen mayor carga e implicación laboral, podrían incrementarlos (Leiter, 1988).

- *El afrontamiento y prevención desde la organización*

Organizaciones similares en función, estructura, tamaño y recursos pueden tener diferentes niveles de *burnout*, y las variables que juegan un papel en su promoción o prevención pueden ser agrupadas en características psicológicas, físicas, sociales y organizacionales (Pines, 1982). Las primeras incluyen aspectos que afectan al bienestar emocional (sentimiento de significación y oportunidades para el crecimiento personal) y otros que afectan en un nivel cognitivo (variedad, sobrecarga, etc.). Las características físicas hacen referencia a aspectos fijos (adecuación del espacio, hacinamiento, y ruido) y la flexibilidad para cambiar el ambiente de acuerdo con gustos y necesidades de los empleados. Las características sociales integran a aquellos que entran en contacto directo con el sujeto, usuarios (número y severidad de su problema), compañeros (calidad de las relaciones y capacidad para ofrecer tiempo muerto, apoyo, desafío y una realidad social compartida), supervisores y administradores (naturaleza del *feedback*, oferta de apoyo, desafío, y una realidad social compartida).

Por último, las características organizacionales abarcan papeleo y trámites burocráticos, reglas administrativas y regulaciones, y conflicto de rol. Para ayudar a sus empleados a afrontar el *burnout*, las organizaciones han de minimizar las características estresantes del trabajo (sobrecarga, papeleo o conflicto), y maximizar las positivas (autonomía, variedad, apoyo, desafío y oportunidad de crecimiento personal).

De modo más específico, estas estrategias pueden consistir en mejorar la formación y competencia de los profesionales o rediseñar las tareas. Otras actuaciones que puede llevar a cabo la organización aluden a la reestructuración y rediseño del lugar de trabajo, establecer objetivos claros, mejorar las redes de comunicación organizacional, aumentar la autonomía y la participación, o establecer planes de desarrollo de carrera (Aber, 1985).

En este marco, se encuentra también la puesta a disposición de los empleados de un servicio de *counselling* (Cherniss, 1995; Maslach, 1982), permitir la rotación en la actividad desempeñada para evitar el constante contacto con los usuarios o fomentar la flexibilidad horaria (Pines y Aronson, 1988).

A este respecto en el proceso de recuperación o prevención del síndrome, el ambiente de trabajo resulta tan importante como el contenido del mismo (Cherniss, 1995). El ambiente ha de proporcionar autonomía y apoyo, y favorecer el desarrollo de una percepción de autoeficacia profesional. Además la importancia de la autoeficacia profesional no disminuye con el tiempo, incluso los profesionales más veteranos necesitan ayuda técnica y recursos tangibles; confianza por parte de sus jefes, y suficiente autonomía para poder usar su conocimiento y habilidades de forma efectiva.

Junto a ello, resulta básico que los profesionales alcancen una mejor comprensión de los ambientes sociales e institucionales en los que trabajan, incrementando su autoeficacia organizacional.

La puesta en marcha de reuniones de supervisión o interdisciplinarias puede ser también una política organizacional que favorezca el afrontamiento del síndrome. En este caso, resulta esencial que el grupo ayude a sus miembros a lograr sus objetivos y a sentir que su trabajo es importante y marca una diferencia; por ello, en las reuniones han de compartirse objetivos, expectativas, y esperanzas y explorar las mejores formas de vencer los obstáculos.

Finalmente, presentamos una perspectiva global de prevención y tratamiento del *burnout* en las organizaciones elaborada por Maslach y Leiter (1997). En este caso, se integran los diversos niveles de actuación y se plantea la meta última de generar compromiso con el trabajo, mediante estrategias que incrementan la energía, implicación y eficacia, como la mejor forma de prevenir el *burnout*. Sin embargo, para ello la organización ha de mostrar el mismo compromiso que exige a sus empleados.

En el contexto de los movimientos humanistas más actuales, que cuestionan el rol de las organizaciones laborales en la sociedad contemporánea, los autores defienden que priorizar los valores humanos en el ámbito laboral, no es un lujo, sino una necesidad.

El proceso de cambio propuesto por estos autores vincula las condiciones específicas del ambiente laboral a las emociones y conductas laborales del sujeto. Es un proceso social y cooperativo, y trata de estimular la comunicación entre la organización y sus empleados. Puede ser aplicado bien para buscar soluciones inmediatas a una crisis o con un objetivo de prevención, perspectiva a largo plazo sobre estrategias que reducirán riesgos futuros y promoverán el crecimiento. Sin embargo, en ambas versiones la solución ha de conectar ambiente laboral y empleado. En esta visión a largo plazo, la perspectiva organizacional se centra en las condiciones en el ámbito laboral, en las estructuras y procesos que determinan la vida en la organización.

Aunque el apoyo de la dirección es básico, la intervención ha de implicar a toda la organización, ha de existir una visión compartida del propósito del proyecto y su valor último. Los líderes y accionistas deben respaldarla y es esencial un acuerdo sobre su efecto en la política organizacional. Las intervenciones organizacionales toman su tiempo y parte de la función de la dirección es mantener este proceso vivo en la época de transición.

Por otra parte, la organización necesita considerar las perspectivas del *staff* sobre las seis áreas de la vida organizacional (detalladas en un apartado anterior de este capítulo) y los procesos de gestión y estructuras relevantes. La puesta en marcha inicial de la auditoría de *staff* trataría de descubrir qué ocurre con la fuerza de trabajo y utilizar esta información para mejorar la cultura organizacional. En ella se integran medidas de *burnout* y compromiso entre el *staff*, extensión del desajuste *persona-puesto* en las seis áreas, y de la relación entre las estructuras y procesos de gestión y esas áreas. La segunda fase se interesa por cómo la encuesta afectará a la organización.

Esta promoción del compromiso aumenta la capacidad de la organización para buscar su misión. El resultado es una comunidad organizacional equilibrada y el desarrollo de un proceso continuo a través del cual puede adaptarse a circunstancias cambiantes.

En este contexto de acción, Maslach y Leiter (1997) promulgan la necesidad de enfatizar los valores humanos, los cuales deben ser priorizados por su relevancia intrínseca. Estos valores dan sentido, y una razón fundamental que nos vincula a una

organización es realizar algo significativo. La sinergia entre los valores personales y los organizacionales se convertiría en una fuente de energía creativa que estimula a grupos y organizaciones. Por eso, resulta esencial también llevar a cabo un proceso de clarificación de valores, principalmente porque trabajar en armonía con nuestros valores y capacidades favorece un mayor compromiso con el trabajo y previene la aparición del síndrome.

Los valores encarnados en una misión o declaración de los principios que guían a la organización para lograr sus objetivos confirman al *staff* que su trabajo contribuye a algo lleno de sentido, perdurable y significativo. Cuando estos valores centrales no se cumplen, la discrepancia entre valores y acciones conduce a problemas en las áreas de ajuste. En vez de armonía y dedicación, los compromisos incumplidos dan como resultado cinismo e indiferencia, y la falta de propósito común socava la organización como comunidad. Cuando un ambiente laboral no responde a las personas que en él trabajan (sus aspiraciones, limitaciones y la forma en que desarrollan su labor), el resultado inevitable es la cronificación del síndrome de *burnout*.

Las seis áreas organizacionales en las que los desajustes ocurren, a las que ya nos hemos referido de modo más concreto anteriormente, son el medio ambiente inmediato que encontramos en el trabajo y en cada una se inserta la semilla del *burnout* y el compromiso. Considerados en términos positivos estas áreas se reformulan como carga de trabajo adecuada, sentimiento de elección y control, reconocimiento, sentimiento de comunidad, equidad y respeto, trabajo lleno de sentido y valorado.

No es tarea simple sugerir una de estas áreas como núcleo de la intervención o prevención del síndrome, Maslach y Leiter (1997) apuntan que el mejor camino implica elegir un desajuste que constituya un interés central y cuya resolución tenga el potencial de generar y permitir implementar soluciones concretas. Sin embargo, insisten en que quizás empezar la ruta es más importante que el camino elegido, no hay respuestas simples al *burnout*, pero se puede progresar hacia un ámbito laboral más saludable y más humano.

Capítulo 4.
Estrés y Burnout en la Policía:
influencia de la cultura y el rol laboral

My cousin, Ronnie Petrillo, is a cop, a good cop, honored for bravery, liked by his buddies, still an idealist about preserving law and order and making his beat a safer place for people to live.

My friend Snuffy Thompson, is a robber, a bad robber, who gets arrested a lot, goes to prison some of the time, cons gullible souls into paying big money for worthless jewelry or someone else's Cadillac –and back to the slammer for a while.

As different as the two of them are, I think you'd like them both if they'd let you get on the good side of their tough hides. Ronnie and Snuffy each play cameo roles in the tragic drama entitled "Burnout". The cop is but one of the many kinds of other actors you will soon meet, whose life's work entails providing a service to people in need. They are professional providers, the caregivers in our drama –health care, educational care, welfare care, legal care, and whatever other kind of care one can make a career out of giving. Their stage directions call for "close contact" with the receivers of their services. Although cautioned about getting "too close" or making "too much contact", these actors sometimes fail to maintain a sufficiently detached perspective. When this happens the role gets to them, and they no longer can tell where the role ends and the self begins, or is it the self ends and the role takes over?

(...)

The optimist in me holds out for an idyllic final scene, which when eventually written will be "the worker enjoyed the work, those helped enjoyed the helpers and were enjoyed in return as problems found their rightful solutions and solutions ended unfair problems. And burnout disappeared from the land as people rediscovered the joy in giving and receiving the help, care, and concern that we all need at times in our journey through life."

Philip G. Zimbardo (*The cost of Caring: Prologue; Maslach, 1982*)

Con esta imagen del síndrome a modo de drama, en el que diversos actores asumen los roles que establece el guión, y los buenos deseos expresados por Philip Zimbardo para el final de la obra, alcanzamos el último acto de nuestro recorrido teórico. Se alza el telón y encontramos un escenario complejo, el ámbito policial, y un personaje, el policía. Las diversas escenas que se desarrollan en las siguientes páginas nos llevan a estudiar la Policía como institución, sus peculiaridades y su cultura, y a profundizar en el análisis del carácter estresante de esta actividad y de la naturaleza del síndrome de *burnout* en el entorno policial.

No resulta fácil construir un acercamiento unívoco o *aséptico* a la Policía como institución. Su ubicación intersticial, entre la ósmosis con el poder y la defensa de los derechos y libertades de los ciudadanos, no favorece un emplazamiento cómodo para esta compleja organización en la red social contemporánea.

Si bien en la actualidad los modelos policiales predominantes tienden a destacar el vínculo armónico entre la Policía y *su* comunidad, no es posible obviar el carácter de aquella como agente de *control social*. Entendido de forma genérica como aquellos métodos que la sociedad utiliza para asegurar que sus integrantes se ciñen al orden social establecido, una definición más específica del concepto hace referencia a las respuestas sociales a comportamientos etiquetados como problemáticos, peligrosos, enfermos o desviados. A través de esta segunda aproximación se desvelan tres aspectos que resultan básicos en el análisis de los procesos de control: quién define al desviado, quién es éste y qué comportamientos desviados se definen (Torrente, 1997).

Dentro de este ámbito, y como introducción al análisis del rol de la Policía en la sociedad, es imprescindible delimitar también el concepto de *control formal* que, frente al informal derivado del sistema de valores y costumbres dominantes, supone la

institucionalización del control social. Este tipo de control es llevado a cabo por agentes oficiales especializados y legitimado en sistemas normativos complejos y formalizados; mediante el desarrollo de normas, reglamentos y leyes se van a definir las relaciones sociales (Goffman, 1979).

Si desde una perspectiva sistémica, el ambiente de la organización policial lo constituye la sociedad, dentro del dominio organizacional de la policía la noción imperante de control social va a condicionar el ambiente social donde se desarrolla su trabajo. De este modo, el tipo de servicio, cómo se realiza y, sobre todo, a quién se dirige, es consecuencia directa a lo largo de la historia de la evolución del concepto de control social existente en el medio donde se inserta la organización policial (Martín Fernández, 1990).

En el caso de la Policía, a la incertidumbre propia del ambiente de cualquier organización se suma la inherente al concepto de control social; ello implica un medio lleno de ambigüedades y contradicciones, en el que las ideas de seguridad ciudadana, orden público, calidad de vida o justicia social, están condicionadas por la concepción de control social predominante en un contexto socio-cultural específico (Martín Fernández, 1990).

Así pues, las formas de control social han cambiado en consonancia con las transformaciones sociales. Desde una perspectiva histórica, con el florecimiento del Estado moderno se inicia un proceso que llevó a éste a asumir la seguridad de las personas como responsabilidad propia, al tiempo que los individuos vieron limitada la capacidad de resolver sus conflictos. En ese tránsito, la Ley ha desplazado múltiples formas e instituciones de control tradicionales y, con ello, se vio reforzado el rol social a desempeñar por la Policía. Sin embargo, en una sociedad democrática surgen con relativa frecuencia contradicciones, aplicar la Ley no es tarea fácil si mantener la paz y definir el orden entran en conflicto con la libertad y los derechos individuales (Reiss, 1985; Skolnick, 1966).

Por otra parte, la solidez del vínculo entre Policía y sociedad puede verse también puesta en cuestión. En ocasiones, el ciudadano se siente decepcionado ante una institución que no cumple las expectativas, a veces equívocas o excesivas, sobre

ella establecidas. Esta discrepancia entre la lógica policial y las demandas del público puede venir ocasionada por una visión no coincidente de los problemas, la identificación policial con el concepto de orden propio de las capas medias de la población, y el choque entre el ideal ciudadano de un *buen policía*, una persona cortés que presta un servicio personalizado, y lo que éste entiende por hacer bien su trabajo (mostrar desconfianza y no dejarse llevar por las apariencias) (Torrente, 1997). La representación ideal de este vínculo ilustra una relación más cercana entre Policía y sociedad, como señala Jiménez Burillo (1986:3):

“Cabe pensar que un modelo de policía –políticamente decidido en congruencia con el tipo de sociedad de que se trate, repercutirá funcionalmente en que la institución estará realmente al servicio de todos los ciudadanos [...]”.

A su vez, continúa el autor, los ciudadanos percibiéndola aún como necesaria responderán de forma positiva y mostrarán una colaboración directa cuando sea necesario.

Finalmente, cabe señalar que esta relación entre la comunidad y la Policía ha sido, desde diversas disciplinas, uno de los aspectos más analizados de la institución policial junto a los objetivos del servicio, su organización, su imagen como profesión, las funciones, el poder discrecional y el control sobre sus actividades (Rico y Salas, 1988).

La Policía en la sociedad: conceptualización del rol policial

La Policía es una institución social cuyos orígenes se remontan a las primeras aglomeraciones urbanas; por ello, presenta la peculiaridad de ser al tiempo una de las formas más antiguas de protección social y el principal modo de expresión de la autoridad. Ligada a la sociedad que la ha creado, el valor de su actuación dependerá de la capacidad para adaptarse a los cambios que ésta experimente (Rico y Salas, 1988).

Aunque la función policial es típica de la organización del ser humano en sociedad, la Policía como organización formal es relativamente reciente. De hecho, como grupo estructurado, con una cierta especialización y voluntad de permanencia en

el tiempo, aparece en el siglo XVIII, si bien no se constituye como organización orientada a objetivos claros y diferenciada de otros organismos como el Ejército, hasta el siglo XIX (Martín Fernández, 1990).

Los inicios de la organización policial contemporánea

Al trazar el desarrollo de los sistemas policiales en las sociedades occidentales se constata la influencia de la cultura en la organización y estructura de las fuerzas y roles policiales (Davidson y Veno, 1979). A juicio de Rico (1983) resulta evidente que el sistema policial permanece ligado a la sociedad a la que sirve, por lo que su filosofía general y forma de organización dependen de las características socio-políticas y culturales de ésta.

Los factores que condujeron a la diferenciación de modelos policiales tienen, por tanto, mucho que ver con la evolución de los sistemas de organización política. En este marco de evolución, no obstante, ha de reseñarse el papel preeminente desempeñado en Europa por el Ejército como garante de la seguridad, y en especial como encargado de mantener el orden público, misión que en muchos países ha continuado desempeñando hasta épocas recientes.

Así pues, la Policía contemporánea surge en el siglo XIX ligada al capitalismo y a la urbanización y en conexión con el desarrollo de otras instituciones jurídicas, políticas, económicas o asistenciales que han venido a conformar el orden social industrial. Desde la llegada al poder de Napoleón hasta los últimos años del primer tercio del siglo XX se estructuran las bases de las futuras organizaciones policiales; y dos países europeos, Gran Bretaña y Francia, han promovido concepciones policiales contrapuestas. Frente al modelo napoleónico, caracterizado básicamente por su centralismo y militarización destinada a abarcar todo el territorio del Estado, el modelo inglés se fundamenta en la dependencia de la autoridad local y el carácter civil de los agentes que constituyen los nuevos cuerpos de policía (Jar, 1998).

La desproporcionada intervención militar durante los sucesos del "*campo de Saint Peter*" (Manchester) constituyó el detonante de una reforma en el sistema de seguridad interior británico. Llevada a cabo por el ministro del Interior, Robert Peel, su

resultado fue la *Ley de la Policía Metropolitana* (1829). Mediante esta Ley se estableció una policía de ámbito y dependencia local, de naturaleza civil, sin armas, sometida a la jurisdicción ordinaria y encaminada más a la prevención que a la represión (Jar, 1998).

Como apuntan Davidson y Veno (1979: 154):

“Peel basó sus principios de aplicación de la ley en su creencia de que el público era, de hecho, la policía y que la policía era el público. Desde este rudimentario nivel de desarrollo, la policía era considerada un servicio integral a la sociedad más que una fuerza independiente de la, entonces actual, cultura.”

Como señalan los autores, de este modo quedaban configurados dos sistemas cuyas características acabarán por convertirlos prácticamente en antagónicos, aunque ambos hayan evolucionado. El sistema francés abandonó en cierta medida su arraigada tendencia a la militarización con la puesta en marcha de la Gendarmería; la evolución social parece haber llevado a la policía británica a un rol más represivo que el descrito por Peel (Davidson y Veno, 1979).

El sistema británico tendrá también una fuerte influencia en el desarrollo de otras fuerzas policiales, y países como Estados Unidos o Australia han modelado sus diferentes concepciones policiales sobre estos orígenes comunes. No obstante, en Estados Unidos, si bien los principios de Peel se consolidan a partir 1870, el modelo parece haber constituido un ideal teórico nunca actualizado, quizás debido a las raíces de violencia inherentes a la historia americana. En este país el objetivo básico del sistema policial se ha orientado de forma predominante hacia la protección y aplicación de leyes (Davidson y Veno, 1979).

En cualquier caso, parece que los modelos más actuales en los que se enfatizan las relaciones policía-comunidad, la idea de servicio al ciudadano, etc., retoman en cierta medida las propuestas y concepciones básicas esbozadas por Peel, tras superar el paso por la burocratización y especialización de las organizaciones policiales propias de los años cincuenta y sesenta. Como organización, la Policía ha de enfrentarse de forma permanente a la imposibilidad de lograr sus fines (mantener el orden y acabar con el delito), lo cual conlleva dificultades para definir metas, tomar decisiones, y evaluar su eficacia y eficiencia. Aplicar la Ley eficazmente exige la colaboración del público, pero el ciudadano mantiene una actitud de distancia con la Policía.

Funciones policiales

El trabajo policial resulta una tarea compleja, a partir de pequeños segmentos de conducta el policía debe evaluar el estado moral de un individuo y pronunciarse sobre la amenaza social que supone; ello implica que ha de detectar, juzgar, y castigar o no en la misma secuencia (Torrente, 1997). A pesar del carácter central de dicha tarea en el desarrollo de la actividad policial, sobre esta descripción básica muchas otras funciones pueden ser delimitadas.

En este sentido, las respuestas que la policía ofrece a la sociedad, en general más orientadas al agresor que a la víctima, podrían ser distribuidas en cinco grupos: respuestas de ayuda; preventivas o disuasorias; investigación; coacción, y formales (denuncias de tráfico, administrativas y penales), si bien Torrente (1997) señala que la mayor parte de su trabajo se centra en la vigilancia disuasoria y en ofrecer servicios no especializados a la población. Desde una perspectiva tradicional, las principales funciones policiales serían la prevención y represión del crimen, búsqueda y captura del delincuente, mantenimiento del orden público de acuerdo a los principios del derecho, la aplicación de las leyes y el control del tránsito (Rico y Salas, 1988).

Una clasificación más genérica nos lleva a distinguir entre las funciones institucionales (en particular, las relacionadas con la prevención y represión del delito, así como el mantenimiento del orden) y las de asistencia (Rico y Salas, 1988). Respecto a las primeras, suele afirmarse que la prevención del delito constituye una de las principales funciones de la Policía, mientras que el mantenimiento del orden en una sociedad democrática exige un delicado equilibrio con los valores democráticos y la libertad. Pero, además de sus tareas tradicionales, el público suele demandar otros servicios, desde visitas a escuelas con fines educativos e informativos hasta el transporte de enfermos y heridos, intervención en conflictos familiares o disputas entre vecinos, custodia de menores abandonados, etc.

Tanto el público como la policía parecen estar de acuerdo en que una de las principales tareas policiales es aplicar la Ley y, con ello, garantizar la protección de la comunidad. La policía tiene asignadas de manera específica las tareas de mantenimiento del orden, protección de ciertos valores aceptados socialmente (vida,

integridad corporal, propiedad privada, etc.), aplicación de las leyes, prevención y represión de la criminalidad y la defensa de las condiciones necesarias para el ejercicio de las libertades fundamentales, sin embargo, buena parte de lo que acaece a los ciudadanos sólo en ocasiones constituye un problema legal y, aún con menor frecuencia, se ubica en la esfera penal.

De hecho, en sus actividades cotidianas, la policía se dedica más bien a buscar soluciones para los numerosos problemas y dificultades con los que se encuentran los ciudadanos. Aunque se suelen destacar las funciones orientadas a prevenir y reprimir el delito, el análisis concreto del trabajo policial muestra una clara diferencia entre el discurso teórico y la realidad (Rico y Salas, 1988). De modo contrario a la creencia popular, una gran proporción de acciones efectuadas por la policía no se relaciona, ni directa ni indirectamente, con el mantenimiento del orden o la represión de la delincuencia; hasta un 80% de las mismas son funciones de asistencia o de servicios a la comunidad. En concreto, Wilson (1968), tras analizar las llamadas recibidas por la policía, revela que sólo el 10,3% de éstas se vinculaba con la represión del delito. Puesto que otros estudios dan cuenta de promedios superiores, parece existir consenso en la literatura al afirmar que los policías dedican menos tiempo a la represión que a otras funciones (Reiss, 1971).

Las tareas efectuadas, o que podrían serlo, por cualquier servicio policial son numerosas. La enumeración y descripción precisa de las funciones policiales no resulta fácil debido a la gran variedad de tendencias según la época o país, e incluso de los mismos autores. La descriminalización o criminalización de conductas, las nuevas formas de delincuencia y la ampliación de las funciones policiales contribuyen a la variedad de clasificaciones. Rico y Salas (1988) ofrecen una propuesta integradora, e indican que la Policía puede desempeñar las siguientes funciones:

- ☞ Prevenir y reprimir las conductas que, según la opinión general, atentan contra la vida y la propiedad en forma grave.
- ☞ Aplicar las leyes y reglamento vigente.
- ☞ Mantener el orden público conforme a los principios de derecho.
- ☞ Auxiliar a las personas que han sido, o pueden ser, víctimas de delitos de violencia o de accidente grave.
- ☞ Salvaguardar las garantías constitucionales.

- ☞ Facilitar la circulación de personas y vehículos.
- ☞ Ayudar a las personas que no pueden cuidarse por sí mismas.
- ☞ Resolver conflictos entre individuos y grupos de individuos.
- ☞ Precisar los problemas que pueden agravarse relacionados con los particulares, la Policía o el Gobierno.
- ☞ Crear y mantener un clima de confianza en la comunidad.
- ☞ Cumplir cierto número de actividades sociales relacionadas con dicha comunidad.
- ☞ Garantizar los servicios fundamentales en casos de urgencia.
- ☞ Cooperar con los organismos especializados en la resocialización de los delincuentes.
- ☞ Ejecutar diversas decisiones judiciales o administrativas para las que se necesita el uso de la fuerza.
- ☞ Obtener informaciones diversas, en especial las relacionadas con la criminalidad y el orden público.

En definitiva, a partir de los años setenta los cuerpos policiales van a evolucionar en la concepción de sus roles profesionales. En ese camino se avanza desde las actuaciones centradas de forma exclusiva en el cumplimiento de la Ley y la protección de la seguridad y el orden público, hasta la incorporación de nuevos roles que enfatizan la prevención del delito, la relación con la comunidad y la oferta de servicios al ciudadano. En esta multiplicidad de funciones se integra la función básica, con la que abrimos este apartado, de decidir constantemente qué elementos se apartan del orden social establecido.

Como profesión, la policía realiza tareas complejas donde intervienen multitud de variables y son factibles respuestas diversas. En el ejercicio de su actividad el policía goza de una elevada discrecionalidad, pero tiene una triple dependencia: de los *clientes* (la población), del poder judicial y de los políticos. Por otra parte, y aunque posee rasgos que la caracterizan como una profesión (dominio de un campo, poder, autonomía, influencia política y cultural), otros elementos parecen alejarla de esta consideración: ausencia de un cuerpo de conocimientos propio, separación entre el ejercicio privado y el público, ausencia de una estructura corporativa, sindicalización o indefinición de sus competencias laborales (Torrente, 1997).

Modelos policiales

De forma tradicional, desde la Sociología de la Policía, y en un contexto anglosajón, se han abordado temáticas como la discrecionalidad policial, las relaciones con la comunidad, el papel del control social, el poder, la profesión, la organización, las relaciones con la justicia o la violencia. Esta tradición ha llevado también a elaborar modelos policiales, que pueden ser definidos como combinaciones de variables sociales, políticas, económicas y organizacionales que clasifican y explican conjuntamente su realidad. La gestión, concepción del orden, estilo de trabajo, relaciones políticas, con el público, o con otras instituciones variarán según el modelo adoptado (Skolnick, 1966).

Para responder a los tres imperativos básicos en torno a los que se articulan las organizaciones policiales: controlar el riesgo, mantener la autoridad y racionalizar recursos, es posible optar por distintos modelos de organización. Este modelo y el origen social de sus *clientes* explican cómo la Policía define los problemas sociales y las respuestas que ofrece a la sociedad (Torrente, 1997). Uno de los criterios más útiles para clasificar los modelos policiales es quién define los objetivos de estas organizaciones, identificándose los políticos, el aparato judicial, la población o los grupos de intereses como los diferentes agentes sociales con capacidad para influir en sus prioridades.

Desde una perspectiva estatal, Rico y Salas (1988) indican, de acuerdo con la estructura política de cada Estado, la existencia de dos modelos, básicos e ideales, de organización policial: una policía centralizada (servicio integrado y definido respecto a otros, y con jurisdicción sobre el conjunto del territorio nacional), y una descentralizada (que se caracteriza por un ámbito jurisdiccional restringido y a menudo superpuesto a causa de la multiplicidad de servicios, criterios respecto a su organización interna, normas de selección y formación del personal y a la utilización de los recursos materiales). Junto a ellos suele encontrarse también la presencia de un modelo mixto.

Por su parte, Martín Fernández (1992) distingue cuatro tipos de organizaciones policiales y un quinto modelo híbrido. Las características básicas de estos cuatro modelos se recogen en la siguiente *Figura*.

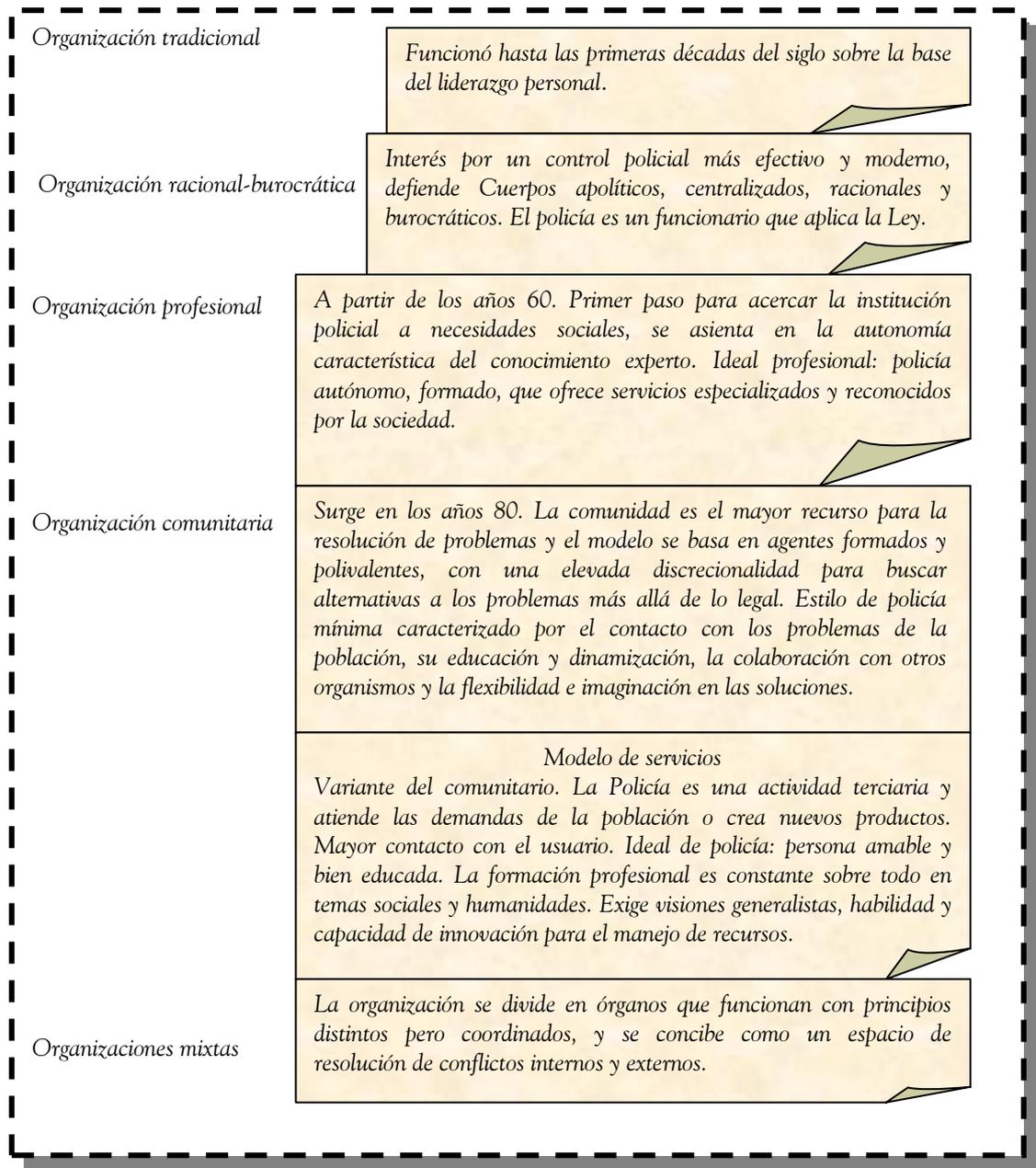


Figura X. Modelos de organizaciones policiales. Elaborado a partir de Martín Fernández (1992).

La Policía en función del modelo organizativo elegido toma la definición de los problemas de diversos actores sociales. Según cuál sea esta definición varía el acento en las situaciones que atiende, actores que persigue y respuestas que produce (Torrente, 1997).

Cultura policial: los valores de la organización y la profesión

Como se desprende de los comentarios anteriores, estamos ante una organización peculiar que ha de afrontar su labor en situaciones de complejo equilibrio. En este sentido, señala Torrente (1997: 10), los policías:

“[...] se mueven en los espacios paradójicos y contradictorios de la sociedad; a mitad de camino de lo desviado y lo normal, de lo manifiesto y lo oculto”.

Esta descripción lleva al autor a considerar el universo policial como un mundo *de frontera*. Uno de los focos de interés para los investigadores de este espacio ha sido el análisis de su peculiar cultura y de los valores que en ella predominan. Toda organización, en especial aquellas de gran tamaño y poder, es un espacio simbólico de influencia en el orden social contemporáneo (Goffman, 1979). En su interior, mediante roles, ritos y héroes, se fomentan y mantienen sistemas de valores con objeto de incrementar la cohesión, el control y el funcionamiento coordinado. Los símbolos transmiten información sobre roles, prioridades o procedimientos, y los miembros de la organización internalizan su contenido y llegan a identificarse con ellos.

La literatura, el cine y la televisión, nos han permitido entrar en contacto con esa cultura, sus prácticas y valores. En la organización policial el mundo simbólico resulta especialmente relevante: en este espacio abundan símbolos, ritos y tópicos y se identifica un lenguaje peculiar que recoge los significados de la cultura institucional.

Con el proceso de socialización de los nuevos miembros se inicia la transmisión de esta cultura. Los policías internalizan ese contenido simbólico y desarrollan una sensibilidad especial por las formas y una tendencia a mantener actitudes conservadoras: normas estrictas, horario prolongado, contacto cotidiano y ejercicio físico, introducen al futuro agente en los valores de compañerismo, solidaridad, riesgo, disciplina y encubrimiento (Westley, 1970).

De este modo, se ofrecen al alumno valores, pautas de comportamiento y visiones de la realidad que le servirán de referencia en el ejercicio futuro de su profesión. Al enfrentarse a la realidad de la calle, informal, conflictiva y desordenada, y al rito iniciático del reconocimiento por parte de sus compañeros antes de ejercer su

trabajo con autonomía, la experiencia de los veteranos les aporta pautas de actuación que la teoría no ofrece.

Algunos estudios sobre la cultura policial coinciden en señalar diversas características (Shapland y Vagg, 1988; Reiner, 1978):

- * Sentido del deber que se traduce en una forma de ver la vida.
- * Cinismo acerca del orden existente y pesimismo sobre su mejora.
- * Sospecha y actitud defensiva ante potenciales peligros.
- * Aislamiento y solidaridad grupal.
- * Conservadurismo moral y social.
- * Machismo.
- * Prejuicios raciales.
- * Pragmatismo.

En esta línea, Westley (1970) apunta que para proteger su autoestima de un entorno hostil, la policía fomenta el silencio, el secreto y la solidaridad. Para este autor, los policías y su organización tienen dos grandes poderes: el uso de la fuerza y el silencio.

Asimismo, para Torrente (1997) la cultura de la policía es la cultura del riesgo y la autoridad. En este contexto, autoprotección y autoridad se confunden en sus mitos sobre la fuerza física o el uso de armas. El policía vive su autoridad como una cuestión personal y su autopercepción está marcada por un sentimiento de incompreensión y alejamiento de la sociedad, el cual puede ser interpretado también como un mecanismo de defensa de su autoridad. Estos factores propician que el policía encuentre en su trabajo su identidad y que la Policía tenga algo de institución total.

Respecto a la cultura policial, Rico y Salas (1988) señalan que la Policía es una subcultura en el seno de la sociedad global, debido a las funciones específicas encomendadas, a su estructura paramilitar y al espíritu de cuerpo que prevalece dentro del servicio, a los criterios casi idénticos que sirven de base para el reclutamiento y selección del personal, y el modo uniforme de reaccionar ante el medio circundante. El aislamiento social constituye una de las consecuencias más importantes y negativas de esa subcultura, la cual cuenta con características distintivas (lenguaje, valores, normas, reglas de conducta).

Por otra parte, el peligro inherente a la profesión suele sensibilizar al policía ante señales de violencia potencial o de infracción de la legalidad, y ello le convierte en una persona desconfiada, que debido a las características de su trabajo se debate entre la solidaridad con sus compañeros y el aislamiento social. De modo relevante, la literatura también hace referencia a la idea que el policía tiene de sí mismo como parte de “la delgada línea azul” que defiende a la sociedad del caos. En esta caracterización, el policía va a sentirse miembro de una “raza azul” (*blue race*) encargada de la defensa del orden y el equilibrio social.

Para Buckner (1972) existen cinco factores definatorios de la subcultura policial: disimulación, solidaridad, desconfianza, astucia y conservadurismo. Con estos cinco rasgos el autor nos describe un mundo en el que el policía ha de servirse de estas actitudes para sobrevivir.

La primera de estas características favorece que cualquier información transmitida se considere un secreto, y que los miembros de un equipo no hablen de sí mismos en presencia de agentes de otro servicio ni de personas ajenas.

En este marco, la solidaridad significa algo más que la unidad frente a un peligro físico; incluye mentir por el compañero que comparece ante un tribunal, no declarar contra otro agente ni ponerle en una situación difícil, o cubrirle ante preguntas comprometedoras.

La desconfianza suele ser un instrumento de trabajo, el policía debe observar y descubrir en su entorno alguna forma eventual de delincuencia. En general, el policía desconfía de todo el mundo; con base en el trabajo diario, esta actitud se convierte en parte de su personalidad y es reforzada por la cultura de su organización.

En cuanto a la astucia y la mentira intencional, ambas suelen ser utilizadas en ocasiones para controlar situaciones respecto a las que no puede intervenir legalmente (investigaciones, detenciones, etc.).

Finalmente, los policías suelen mostrar una actitud conservadora y tanto sus experiencias personales como las frustraciones ocasionadas por las restricciones legales, con frecuencia, favorecen la adopción de actitudes autoritarias.

En conjunto estos cinco elementos caracterizan una subcultura que no armoniza con la cultura circundante. Suponen una estrategia de defensa, un medio para mantener fronteras entre la acción policial y la sociedad. En este sentido, parecería que la Policía necesita tales barreras defensivas para protegerse, puesto que sus contactos con otras instituciones sociales se basan, más que en la cooperación, en una relación de *simbiosis-antagonismo*.

En su análisis de la cultura policial, Reiser (1974) defiende también que las organizaciones de policía tradicionales son por naturaleza autoritarias, y además señala que estas estructuras producen un distanciamiento entre el oficial de base y la dirección. Como resultado, el policía está situado en una posición de indefensión dentro del sistema organizacional -poco de lo que haga afecta al nivel directivo.

De forma especial, destaca la conexión que se establece entre el funcionamiento de la organización, su cultura y valores, y el estrés que padece el policía. En este sentido el autor indica que (Reiser, 1974: 156):

“ El trabajo policial es una ocupación de alto estrés que afecta, moldea y marca a los individuos y familias implicadas. Algunos de los estresores típicos se relacionan con factores ambientales del trabajo tales como peligro, violencia y autoridad. Las presiones organizacionales y de rol también afectan habitualmente al policía, contribuyendo a su volumen total de estrés”.

En su opinión, la conducta relacionada con el significado simbólico del policía es un factor con frecuencia olvidado, pero importante, que genera estrés y actúa en buena medida en un nivel no consciente. Su simbolización de la autoridad elicitaba la ambivalencia, latente o activa, que muchas personas sienten hacia figuras de autoridad percibidas como potencialmente amenazantes o punitivas.

Una descriptiva imagen del entorno policial aportada por Reiser (1974) en este análisis es la metáfora de la familia: el departamento representa una familia, en la que el jefe de policía simboliza la figura del *padre*, todopoderoso y que gobierna con mano de hierro, con todos los sentimientos consonantes relacionados al poder, dependencia e independencia. En este contexto, la jerarquía establecida implica una jerarquía social que opera bajo el principio de antigüedad y rango. Los restantes mandos suelen ser los *hermanos*, más veteranos y poderosos, y muestran un comportamiento paternal hacia los

hermanos jóvenes, policías que compiten por su reconocimiento y aceptación. Esta dinámica de interacción influirá en áreas organizacionales como comunicación, moral, disciplina y profesionalismo. En este contexto, difícilmente pueden obviarse algunas escenas tradicionales de la serie americana *Hill Street Blues*, entre ellas, el reparto diario del servicio y el habitual consejo del sargento: “tengan cuidado ahí fuera”.

De modo relevante, Reiser (1974) apunta que una de las más fuertes presiones a las que es sometido el policía proviene de su grupo de iguales. Llegar a ser *uno de los chicos* se convierte en una fuerza casi irresistible. Pero esta identificación grupal, que parece cumplir una función defensiva y permite al policía mantener su estima y confianza, al tiempo que tolerar niveles elevados de ansiedad y hostilidad, presenta también un lado oscuro. En tanto el apoyo del grupo funciona los sentimientos de camaradería y *sprit de corps* dominan el marco organizacional; sin embargo, la presencia de luchas internas entre grupos con intereses diversos favorece los sentimientos de depresión, alienación y baja moral entre sus miembros. Para Reiser (1974: 158) esta identificación con el grupo presenta ventajas e inconvenientes:

“El precio que el policía paga por [...] identificarse con su grupo de iguales es la pérdida de su autonomía en cuanto a valores y actitudes [...]. Pero sin el efecto del grupo de compañeros, los policías jóvenes encontrarían mucho más estresante y difícil sobrevivir al proceso de aculturación inicial”.

Posteriores comentarios del autor dibujan el perfil de un joven recluta, idealista, inteligente e impaciente, y con un fuerte deseo de ayudar a la comunidad, que atraído por la acción, busca el reconocimiento y desea asumir responsabilidades. El policía se muestra relativamente flexible y abierto durante su período de formación, sin embargo, pronto empieza a desarrollar lo que se ha denominado el *Síndrome de John Wayne*. De este modo, el marco organizacional en el que ha de desenvolverse favorece el desarrollo de una actitud global del policía hacia su entorno.

Junto a este efecto, la literatura recoge otro fenómeno característico vinculado también al desarrollo del trabajo como policía: el cinismo policial (Niederhoffer, 1967).

Puesto que ambos parecen directamente relacionados con el ambiente laboral y los estresores a los que ha de hacer frente el policía, serán comentados de forma más

extensa en un posterior apartado destinado a analizar la relación entre la cultura organizacional y el estrés laboral. Antes parece adecuado examinar el carácter estresante de la profesión y los estresores identificados en la investigación.

Estudios sobre estrés laboral: una mirada transcultural

Ámbito prolífico, numerosos autores han orientado su labor investigadora hacia el análisis del estrés laboral que padecen los policías y el interés por este tópico se refleja en la abundancia de referencias en la literatura (p.e., Hageman, 1978; Kroes, Margolis y Hurrell, 1974a; Reiser, 1974; Territo y Vetter, 1981; Terry, 1981; Webb y Smith, 1980; White, Lawrence, Biggerstaff y Grubb, 1985; White y Marino, 1983).

Con base en estas publicaciones se ha llegado a sugerir tanto el carácter único de este fenómeno como su origen en la conjunción de la hostilidad del público hacia el policía y su uniforme, y de los peligros que potencialmente conlleva este tipo de trabajo (Hageman, 1978). Ya en los años cincuenta, Selye indicó que la actividad policial era una de las ocupaciones que genera mayor nivel de estrés. A finales de la década de los setenta, el autor insiste en que el trabajo policial "figura como una de las [profesiones] más arriesgadas, superando incluso el enorme estrés y tensiones del control aéreo" (1978a:7). Además, precisa:

"Puede afirmarse que, para los agentes de policía, los estresores más importantes son emocionales [...] Naturalmente, las demandas físicas sobre los tejidos de su organismo [...] pueden también llegar a ser de suma importancia" (Selye, 1978b: 14).

En ese mismo año, esta opinión será mantenida por Somodevilla (1978: 21), para quien "es un hecho aceptado que un oficial de policía está sometido a un estrés y presión no igualados por ninguna otra profesión", y Axelberd y Valle (1978:3), quienes defienden que "el trabajo policial ha sido identificado como el trabajo psicológicamente más peligroso en el mundo". Por su parte, Kirkcaldy, Cooper y Ruffalo (1995: 700), en un tono más moderado, han señalado que:

“Se supone que la actividad policial es una ocupación de alto estrés, que implica violencia, el cambiante papel de la policía en la sociedad, y las presiones del proceso legal y los litigios civiles. Además están las presiones derivadas de la preocupación por la eficiencia policial y su honestidad”.

No obstante, la revisión de los estudios sobre estrés policial añade numerosos matices a estas afirmaciones. De este modo, diversos autores indican que no es posible afirmar la existencia de un mayor estrés entre el colectivo policial y analizan la complejidad de los resultados (Malloy y Mays, 1984; Stearns y Moore, 1990).

A pesar de estos matices, la investigación sobre este fenómeno se ha detenido con frecuencia a examinar su relación con aspectos tales como tasas de divorcio y suicidio, o salud física y mental (Fell, Richard y Wallace, 1980; Hageman, 1978; Territo y Vetter, 1981; Terry, 1981). En este sentido, Hageman (1978) afirma que la vida familiar de los policías se ve seriamente afectada por la puesta en práctica de la imparcialidad y la ausencia de implicación emocional aprendidas como estrategia de afrontamiento del estrés laboral. En estos trabajos también se incluyen aspectos ya mencionados como actitudes cínicas y negativas hacia el público (Niederhoffer, 1967; Violanti y Marshall, 1983), sistemas de creencias autoritarias y conservadoras, y el síndrome de *John Wayne* (Chandler y Jones, 1979). De modo específico, un área de creciente interés ha centrado su atención en el estudio del síndrome de estar quemado (Jackson y Maslach, 1982), con relación al cual la evidencia empírica parece constatar la presencia de niveles entre moderados y altos de *burnout* en las muestras de policías analizadas (Colegrove, 1983; Jackson y Maslach, 1982; Stearns y Moore, 1990).

Siguiendo la distinción establecida por Terry (1981) en su revisión de la investigación sobre el estrés laboral en el ámbito policial -una línea de estudio centrada en la asociación entre estresores relacionados con el trabajo y los niveles de estrés laboral, y otra interesada por los efectos fisiológicos del estrés laboral en poblaciones de policías-, los siguientes apartados acogen, tras examinar la hipótesis del carácter estresante de la profesión policial, el análisis de la primera de estas áreas.

El carácter único de la profesión policial

Un interés permanente de los investigadores en el ámbito del estrés laboral ha sido la posibilidad de distribuir las distintas profesiones en función del nivel de estrés que conllevan, y desvelar así cuáles son potencialmente más estresantes. Este tipo de análisis resulta de especial interés en el ámbito del estrés policial, dada la viva polémica existente respecto al carácter único de esta actividad.

Como ya se reflejó en el capítulo dedicado al estrés laboral, el estudio de Casalnova y Di Martino (1994) otorga un segundo puesto a la profesión policial en su clasificación de diversas profesiones con elevados niveles de estrés. La puntuación obtenida (7,7 en un rango de 0 a 10) la sitúa tras la minería (8,3), y por encima de actividades como medicina (6,8) y enfermería (6,5), tradicionales poblaciones objeto de estudio del *burnout*.

En esta misma línea, una investigación llevada a cabo en Gran Bretaña por Crowe y Stradling (1993) revela que, al ser preguntados por el lugar que ocupa su profesión en una clasificación de profesiones estresantes, los policías encuestados la emplazan igualmente en segundo lugar, entre un total de 24 actividades laborales, con una puntuación media de 3,18 en un intervalo de 0 a 4. En este caso, los policías se situaron tras los artificieros (3,73), y por encima de otros profesionales con responsabilidad ante emergencias (entre ellos, pilotos de líneas aéreas: 3,09; personal de enfermería: 2,52; y bomberos: 2,50).

En el estudio también se pedía a los policías británicos que indicasen los roles que consideraban relacionados con su actividad profesional. En este caso, la relación se establece con aquellos roles profesionales que implican un estrés particular basado en patrones de trabajo reactivo y responsabilidad por la vida y bienestar de otros. De modo curioso, no se establecen asociaciones con ambientes de trabajo bien definidos o con roles integrados en el ámbito legal (juez o abogado), ni tampoco con profesiones que destacan por el riesgo físico implícito, situación esta última quizás más probable en Estados Unidos. Estos resultados corroboran los obtenidos en un trabajo anterior (Roberts, Harper y Stradling, 1988), el cual reflejó la similitud que los policías británicos percibían entre su profesión y la de trabajador social.

Respecto a la polémica sobre el carácter estresante de la profesión policial, Malloy y Mays (1984) indican que una revisión de la literatura constata la existencia de una hipótesis tradicional del estrés policial asentada en dos premisas:

- 1) Los policías, como resultado de la naturaleza de su rol profesional, experimentan un grado significativamente mayor de estrés que los miembros de otros colectivos.
- 2) El elevado estrés asociado con el rol policial precipita una incidencia muy elevada de alteraciones familiares, suicidio, desórdenes psicofisiológicos, abuso de alcohol y otros trastornos médicos tales como enfermedades coronarias y diabetes melitus.

Para estos autores, la hipótesis del estrés policial habría sido generalmente aceptada como un hecho establecido y sólo en ocasiones su validez ha sido examinada (p.e., Terry, 1981; Webb y Smith, 1980; Smith y Webb, 1980) o considerada desde una perspectiva crítica (Ford, Alexander y Lester, 1971; Lester y Mink, 1979; Lester y Gallagher, 1980).

Otro modo de fijar el grado de estrés de la actividad policial implica considerar la extensión de este problema en el colectivo. De nuevo, el análisis de los datos obtenidos por Crowe y Stradling (1993) nos revela que el 70% de los policías declara sentirse estresado con regularidad, al menos dos o tres veces al mes. Tomando en consideración algunas otras variables, los agentes más jóvenes y con menor experiencia y los Inspectores más veteranos, junto a los policías a quienes no se había cambiado de tarea en los últimos tres años, informan con mayor frecuencia de sentimientos de estrés.

A pesar del aparente consenso, algunos autores apuntan la escasez de investigación que aporte información clara sobre el carácter inherentemente estresante de la labor policial (Wrightsmann, Nietzel y Fortune, 1998). De hecho, en algunos estudios se indica que la policía no percibe más estrés, y realmente muestra mayor bienestar, que el ciudadano promedio (Hart, Wearing y Headey, 1995).

En opinión de Stearns y Moore (1990), aunque el policía no siempre exhibe mayores niveles de estrés que otros profesionales, como profesores (Grier, 1982), personal de oficina (Lester y Mink, 1979), o directivos de ventas (Lester y Gallagher, 1980), el trabajo policial es tan estresante como otras profesiones de servicio. Además,

es probable que el estrés policial sea cualitativamente diferente del experimentado en otras actividades laborales, idea apoyada por los resultados de Lester y Mink (1979). En este estudio de carácter comparativo los policías informaban con más frecuencia que sus vidas fuera del trabajo se veían afectadas por el estrés laboral.

Desde una perspectiva crítica, Terry (1981) señala que las comparaciones sistemáticas entre la profesión policial y otras ocupaciones son escasas o defectuosas en la literatura, y un examen de la investigación desarrollada tanto antes como desde 1981 tiende a confirmar su juicio (Lester, 1981; Malloy y Mays, 1984; Silber, 1982).

Para Webb y Smith (1980) la evidencia respecto a la mayor presencia de estrés laboral en la policía resulta contradictoria, si bien es lo que puede esperarse en un área de reciente investigación y tal complejidad. Desde su punto de vista, más allá de una posible severidad o incidencia diferencial de este problema, los estudios revisados sugieren que el trabajo policial es relativamente estresante. Junto a estas afirmaciones, destacan el hecho de que las potenciales consecuencias negativas del estrés policial afectan a la sociedad más que el estrés de otros grupos profesionales: los policías que no pueden afrontar el estrés que conlleva su trabajo plantean una amenaza para ellos mismos, otros oficiales, y el público en general.

De igual forma, y en consonancia con los comentarios de Golembiewski y Kim (1990), estos autores hacen mención de las rigurosas pruebas físicas y psicológicas que han de superar los policías antes de ser admitidos en sus academias, donde han de seguir un amplio entrenamiento. El resultado habitual de ese proceso es un recluta que se sitúa por encima de la media en inteligencia, habilidad física y salud. Por el contrario, y de forma paradójica, estos profesionales parecen sufrir una incidencia de problemas de salud al menos tan elevada como la población general. Este hecho apoyaría la hipótesis de que algo en su trabajo resulta especialmente negativo y agotador, al menos para algunos de ellos, y el estrés se señala como factor principal.

A esta polémica se añade el estudio de Pendleton, Stotland, Spiers y Kirsch (1989). De vuelta a las propuestas comparativas, examinada junto a dos muestras integradas por bomberos y trabajadores municipales, la policía informa de un mayor estrés vital (media 11,2) que los otros grupos (trabajadores municipales: 10,7;

bomberos: 8,8); sin embargo, el análisis comparativo sobre la variable tensión (definida como las consecuencias negativas del estrés) sugiere que, en general, los trabajadores municipales y no la policía, son los más aquejados por problemas de salud. En concreto, de las 10 medidas de tensión en las que se alcanzan diferencias significativas, los trabajadores municipales copan la primera posición en ocho de ellas. Por otra parte, el grupo de policías alcanza la media más baja en el índice de problemas mentales y muestra el nivel más elevado de autoestima.

No obstante, la interpretación de estos resultados, el hecho de que los policías perciban que su profesión les somete a un estrés elevado, no implica para los autores que realmente el trabajo policial sea más estresante que otras actividades profesionales. Entre las posibles explicaciones se argumenta, por una parte, la posibilidad de que los policías encaren en la práctica más situaciones, temporales y/o crónicas, que sobrepasen sus recursos; por otra, se apunta la influencia que sobre esta percepción pueden ejercer los constantes comentarios sobre el estrés policial realizados desde los medios de comunicación, el conocimiento sobre esta problemática transmitido por psiquiatras y psicólogos, o el discurso de los líderes sindicales, que utilizan el estrés policial como una herramienta de negociación. Estos argumentos no conllevan afirmar que el estrés policial es fingido, sino que la evaluación del propio bienestar es una cuestión en parte subjetiva y sujeta a influencias sociales.

Así, tras este análisis, se concluye que la policía como grupo laboral no experimentaría más problemas sociales y de salud que otras ocupaciones. Aunque el trabajo policial puede ser realmente más estresante, las personas seleccionadas como policías pueden ser capaces en buena medida de manejar el estrés y evitar la tensión.

En un formato igualmente comparativo, e incluyendo muestras de policías, trabajadores de prisiones, oficiales de *probation*, bomberos y personal de un servicio de emergencias médicas, Anson y Bloom (1988) señalan asimismo que la profesión de policía resulta estresante, pero no más que otras ocupaciones en el sistema de justicia. Un estudio posterior (Anson, Johnson y Anson, 1997) apoya esa idea: no se hallan diferencias significativas, en magnitud de estrés general o específico respecto a su ocupación, entre dos muestras de policías y empleados de prisiones. Las diferencias

aparecen al considerar las fuentes de estrés ocupacional que experimenta cada colectivo; al tiempo que se comparten algunos estresores, otros se asocian de modo más intenso con la actividad policial: presiones políticas externas, comparecencias judiciales, falta de oportunidades de promoción, presiones raciales dentro y fuera del departamento y problemas de alcohol y drogas. Parece apuntarse pues que, si bien la policía es una profesión estresante, no lo es más que otras emplazadas en el mismo contexto.

Ejemplo de la controversia comentada, también es posible hallar en la literatura estudios como el de Sigler y Wilson (1988), en el que se detectan diferencias significativas entre un grupo de policías y una muestra de docentes; los primeros alcanzan un nivel más elevado de estrés laboral percibido ($p=.013$; $t=2,32$).

Ante una formulación retórica de la polémica cuestión del carácter estresante del trabajo policial, Malloy y Mays (1984) consideran que la respuesta ante esta primera interrogante sugiere la naturaleza probablemente estresante de esta actividad, si bien se ha de tener en cuenta que hay una creciente conciencia de que todas las ocupaciones lo son. Asimismo, parece que el desamparo/impotencia y los sentimientos de incontrolabilidad del ambiente laboral pueden ser fuente de estrés esencial para los policías, y serían necesarios estudios que diferencien los estresores peculiares del trabajo policial de aquellos propios de otras profesiones.

A una segunda cuestión que plantea el carácter potencialmente más estresante de esta labor respecto a otras profesiones, los autores responden, a tenor de los estudios mejor controlados, con una negativa. Aunque no se trata de una conclusión inalterable dada la disponibilidad de datos, hay poco apoyo científico para la hipótesis de que el trabajo policial es más estresante que otras ocupaciones. Esta conclusión concuerda con el modelo alternativo que proponen, el cual asume que todas las ocupaciones son estresantes en diferentes grados. Desde esta aproximación se reconoce que algunas profesiones pueden ser inherentemente más estresantes y que el estrés puede variar como función de un rol específico dentro de una categoría ocupacional. Por otra parte, se considera que el estrés laboral representa sólo una fuente de estrés entre las muchas asociadas con la vida en la compleja sociedad actual. Por tanto, incluso si diversas

ocupaciones son diferencialmente estresantes, es esencial considerar las varias fuentes de estrés que distintos sujetos experimentan y su capacidad para responder de forma adaptativa.

En este sentido, un estudio de Lawrence (1984) ofrece datos que no apoyan la idea de que los policías, en conjunto, experimenten una cantidad extrema de estrés laboral general, aunque:

“La mayoría de los policías encuentra al menos algún estrés en su trabajo. Sin embargo, el estrés no puede ser generalizado a todas las áreas de éste. Algunos aspectos son más estresantes que otros” (Lawrence, 1984: 258).

En este trabajo se enfatiza la necesidad de examinar el problema del estrés policial desde la perspectiva del sujeto y profundizar en el estudio de las diferencias individuales en la respuesta de estrés. De hecho, algunos estudios actuales (Anshel, 2000) se interesan por el proceso de afrontamiento en el estrés policial y la identificación de estilos adaptativos en este contexto, con objeto de reducir tanto las formas crónicas o agudas de estrés y mejorar la satisfacción y desempeño entre los policías.

Desligada de las medidas estadísticas, una sugerente visión del uso que la institución policial hace del estrés es planteada por Terry (1985). Este autor examina lo que parece ser una original estrategia de profesionalización: el estrés se perfila como medio para lograr cierta legitimidad y prestigio profesional externos, y al tiempo aportar coherencia a las concepciones internas en torno a las tareas policiales y a las expectativas de rol. El estrés permitiría organizar en un conjunto simple elementos dispares de esta profesión. Al encajar la idea de peligrosidad con el ideal de dedicación personal y servicio a otros, la noción de estrés policial dota a la profesión de la coherencia ideológica necesaria para alcanzar estatus profesional y reconocimiento. A través de esta idea se pretenden incrementar las posibilidades de que el público acepte esa demanda de estatus profesional, sin embargo, las condiciones sociales y políticas subyacentes al trabajo policial parecen inhibir tal aceptación.

Así, en opinión de este autor, durante la pasada década la policía ha utilizado la idea de estrés policial para potenciar su estatus profesional y crear un fuerte sentimiento

de identidad; un ejemplo del uso informativo del estrés como estrategia lo ofrece la publicación de la *International Law Enforcement Stress Association, Police Stress*. A través de esta revista se reorganiza un amplio rango de tópicos e intereses bajo la rúbrica de *estrés policial*. De este modo, se ofrece un conjunto conceptual unificado que sirve como medio para mejorar tanto el trabajo policial como la imagen pública de ese trabajo. Tras aducir diversas razones, Terry (1985: 509) concluye que:

“[...] el estrés policial juega un papel simbólico positivo al crear una autoimagen profesional dentro del trabajo policial. Toda profesión, incluso todo grupo de trabajo, necesita alguna imagen de sí mismo, con objeto de infundir a su trabajo un sentimiento de significado y propósito”.

Los estresores del entorno laboral del policía y sus efectos

Como se ha señalado con anterioridad, buena parte de los esfuerzos en este ámbito de investigación se centran en el análisis de una de las dimensiones del proceso de estrés: los estresores. Las demandas del trabajo, el sistema judicial, la administración, la imagen pública y el riesgo son ejemplos de tales factores (Kroes, 1976).

Con base en esta investigación empírica pueden ser reseñados gran cantidad de análisis y clasificaciones de los factores generadores de estrés en el contexto policial (p.e., Alexander y Wells, 1991; Brown y Campbell, 1990; Crank, Payn y Jackson, 1993; Evans, Coman, Stanley y Burrows, 1993; Spielberger, Westberry, Grier y Greenfield, 1980). Fruto de ese interés es también el desarrollo de una escala específica para evaluar los estresores policiales, *Police Stressors Survey* (Spielberger, Westberry, Grier y Greefield, 1981).

En general, la literatura ha identificado dos fuentes básicas de estrés policial: por una parte, las situaciones relacionadas con peligro, riesgo, etc., y por otra, factores relacionados con las características organizacionales y las condiciones de trabajo (apoyo de los supervisores, escasa claridad de rol, relaciones con otras instituciones, etc.). Entre éstas últimas se incluirían políticas organizacionales y escasez de apoyo administrativo (Kroes, Margolis, y Hurrell, 1974a), escasa participación en toma de decisiones (Kroes, Margolis, y Hurrell, 1974a; French, 1975), y estilo de supervisión (Aldag y Brief, 1978).

Con relación a la idea de riesgo y peligro, Cullen, Lemming, Link y Wozniak (1985) señalan que este sentimiento correlaciona en sentido positivo con las escalas de estrés laboral y vital utilizadas en su estudio; sin embargo, estresores como el cambio de turno y problemas con los tribunales concentran su efecto únicamente en el estrés vital general. De igual manera, los autores destacan la importancia del apoyo interno en el ámbito policial al constatar que el apoyo del supervisor mitiga el estrés laboral.

Un estudio llevado a cabo por White y Marino (1983) apoya la importante influencia de la estructura organizacional y las medidas de clima en el estrés policial. Específicamente, las medidas de influencia, observación de normas, y confianza en la dirección estuvieron negativamente relacionadas con el estrés percibido, y la formación de estas actitudes precede al estrés en un sentido de orden temporal. Los autores también señalan que el estrés policial se intensifica debido a la no participación en decisiones sobre los métodos y procedimientos utilizados en su trabajo. Por su parte, Violanti (1981) indica que en el trabajo policial las influencias estructurales conducen a una percepción de escasa capacidad de respuesta.

Por su parte, Violanti y Aron (1994) en el intento de establecer una clasificación de las fuentes de estrés más importantes dentro de la profesión policial encuentran que de los 20 estresores valorados con puntuaciones más elevadas, siete corresponden a aspectos organizacionales y administrativos y otros tantos son inherentes a las funciones policiales. Entre los primeros destaca el turno de trabajo, apoyo inadecuado por parte del departamento, incompatibilidad con el compañero de patrulla, escasez de personal, excesiva disciplina y apoyo inadecuado por parte de los supervisores.

Desde un punto de vista cualitativo e intercultural, Sanderson (1993) establece cierta distancia entre las presiones y consecuencias del estrés policial en Estados Unidos y la realidad británica, al señalar que hay al menos tres cuestiones críticas en esta diferenciación: el arma, el proceso civil y los políticos. La combinación de estos tres elementos crearía un ambiente que genera una intensa frustración en la lucha contra el crimen y causa confusión.

Aunque muchas otras clasificaciones de estresores pueden ser comentadas (Eisenberg, 1975; Moyer, 1986; Perrier y Toner, 1984), a continuación describimos algunas propuestas representativas de los hallazgos en esta área. De modo general, la mayoría de los estresores del ámbito policial podrían ser agrupados en cuatro amplias categorías: 1) actuaciones y características organizacionales, 2) actuaciones y características del sistema de justicia penal, 3) actuaciones y características del público, y 4) el trabajo policial en sí mismo (Territo y Vetter, 1981).

En un estudio pionero de Somodevilla y cols. (1978) los mandos policiales encuestados identificaron las siguientes situaciones estresantes para el personal de base: escaso apoyo administrativo/directivo, conflicto de rol, presión y escrutinio público, presiones del grupo de iguales, tribunales, y cambios de rol impuestos.

Por su parte, Terry (1981) establece una doble distinción entre estrés externo e interno. Según el autor, la mayoría de los policías experimentan estrés externo producido por las frustraciones implicadas en el trabajo con el sistema judicial. El estrés interno resultaría de la consideración negativa de las políticas departamentales.

Otra propuesta más actual recoge una clasificación extraída por Crowe y Stradling (1993) mediante análisis factorial:

- ☞ Bajo Ataque (*Under attack*): El factor más estresante de los identificados hace referencia a una ciudadanía verbal y, a veces, físicamente agresiva, que muestra poco respeto/consideración, combinado con un alto nivel de responsabilidad interna respecto a la forma en que han de tratarles durante su servicio.
- ☞ Escasez de recursos: escasez percibida de material y respuestas aprendidas para afrontar las demandas diarias del rol policial. Estas presiones eran sentidas de modo más agudo por los jóvenes.
- ☞ Promoción y Supervisión. Sentirse poco valorado: escasez percibida de oportunidades concretas de desarrollo de carrera, junto con una devaluación del rol de supervisor al que los policías podrían aspirar.
- ☞ Estrés del rol policial (tareas rutinarias y repetitivas).
- ☞ Inestabilidad en las condiciones laborales (turno, escaso apoyo de supervisores, variaciones en las tareas).
- ☞ Responsabilidad externa (injerencias políticas e informes adversos de los medios de comunicación).

En cuanto a la intensidad del estrés que generan diversas situaciones en el desempeño del rol laboral, la intervención en disturbios y desórdenes públicos se clasificó como la tarea más estresante, mientras que en la clasificación de estresores

obtenida por Violanti y Aron (1995) la situación valorada como primer estresor de la lista es matar a alguien en el cumplimiento del deber.

Por último, Crowe y Stradling (1993) concluyen que el trabajo rutinario en las fuerzas de policía británicas es inherentemente estresante por, al menos, tres razones:

- * El carácter generalmente reactivo de esta actividad y el escaso control de los policías sobre la planificación de sus labores. Ocasionalmente, tales actividades pueden exigir que se asuma la responsabilidad de salvar vidas o del bienestar de otros sin previo aviso y en situaciones mal definidas.
- * Se trata de un trabajo de mantenimiento social, el cual requiere intervenciones *post-hoc* y limitadas en tiempo y recursos cuando el equilibrio social se rompe.
- * Implica controlar encuentros con personas que suelen mostrar escasa deferencia a la autoridad del policía, pudiendo éste verse sometido a ataques verbales o físicos, o que defienden valores diferentes, cuyo contacto puede ser potencialmente arriesgado y contaminante.

Un trabajo que merece especial atención en este recorrido, y que ya desde mitad de los años setenta identificó las fuentes básicas del estrés laboral en el ámbito policial, es el desarrollado por Kroes, Margolis y Hurrell (1974a). En este estudio se identificaron las siguientes fuentes de estrés para la policía:

- ☞ Los tribunales (escasez de consideración en planificar sus apariciones y negligencia);
- ☞ La administración policial (política de asignaciones, procedimiento y conducta, respaldo y apoyo a los agentes, relación con los supervisores, sentimiento de que no se aprovechan sus capacidades, excesivo papeleo);
- ☞ Problemas con el equipamiento (estado, escasez); y
- ☞ Relaciones con la comunidad (apatía del público, imagen negativa, escaso apoyo en su trabajo). Más de un tercio de los sujetos señalan estas relaciones como un problema.

Preguntados por la última situación que les hizo sentir más a disgusto, la respuesta de los policías identificó a la administración y, en concreto, el respaldo ofrecido a los policías.

Las respuestas obtenidas por los autores indican que ante situaciones de crisis suele predominar menos el peligro físico como factor de estrés, que la atención a víctimas infantiles, comunicar noticias a los padres, etc. Por otra parte, sentimientos relacionados con "la incapacidad para ayudar": impotencia o frustración en ciertas situaciones resultaban altamente estresantes; además, parece que la vida fuera de la policía también se ve afectada por el trabajo: se reduce el número de amigos que no son policías y los horarios dificultan los contactos sociales, a lo que se ha de sumar la imagen negativa del policía.

Asimismo, emerge como un aspecto importante la percepción que el policía mantiene sobre sí mismo como profesional. El policía, que se percibe como un experto que ofrece un servicio vital a la comunidad, con frecuencia es tratado como si fuese un enemigo de su bienestar y esta discrepancia entre su percepción y la que mantienen otros resulta amenazante y desagradable. Ejemplo de ello es su relación con los tribunales, si tras detener a un sospechoso éste es puesto en libertad, de alguna forma, parece ponerse en cuestión su habilidad como profesional.

Dentro del marco laboral, el apoyo administrativo deviene fundamental. Un policía afronta mejor el estrés si percibe que sus superiores conocen sus problemas y empatizan con él. Pero el estudio revela la decepción de estos profesionales respecto a sus mandos. En vez de eliminar algunas presiones, con frecuencia les generan otras nuevas, o no se ocupan de cuestiones importantes para el policía como las políticas de sustitución y mantenimiento del equipo. A ello se añade el hecho de que al policía no se le permite participar en decisiones y políticas que le afectan directamente. Así, de formas diversas, el policía percibe que su propia administración no le trata como un profesional. Decepcionado, una de sus mayores fuentes de apoyo son sus compañeros, con ellos forma un grupo hermético a través del cual refuerza el sentido de competencia. En esta apreciación, el estudio coincide con la visión ofrecida por Reiser (1974) respecto al grupo de iguales.

En general, Kroes y cols. (1974a) apuntan que, si bien existen otros factores de estrés inherentes a la tarea policial, el policía parece dispuesto a soportar esas situaciones de tensión si recibe apoyo en los problemas comentados. Junto a los

estresores descritos, Kroes y cols. (1974a) indican que el trabajo policial se sitúa entre esas pocas ocupaciones donde se le pide al empleado que ponga su vida en peligro. En conjunto, estos estresores adicionales no sólo tienen un impacto significativo en sí, quizás favorecen la reducción de la tolerancia a la frustración necesaria para manejar otros estresores laborales. Los estresores ocasionan problemas que parecen afectar a la satisfacción laboral, la cual a su vez puede afectar al desempeño del policía.

Finalmente, los autores defienden el carácter único del estrés policial, ya que es posible identificar un grupo importante de estresores específicos, e indican que el hecho mismo de ser policía aleja de la comunidad a la persona que desarrolla esta labor. Muchos grupos sociales reaccionan hacia el policía no como un individuo sino como un estereotipo. Incluso fuera del trabajo y lejos del uniforme, el policía debe aceptar prejuicios, miedo, suspicacia y, a veces, hostilidad de un amplio segmento de la sociedad. Así, el trabajo policial tiene un efecto adverso sobre la vida del trabajador (Kroes y cols., 1974a: 155):

“El trabajo policial se convierte en uno de los pocos trabajos que tiene un potente efecto adverso sobre el conjunto de la vida del trabajador. Es decir, el trabajo del policía afecta su propia vida social, la vida social de su familia, la percepción que sus hijos tienen de él como padre, etc.”

Respecto al posible aislamiento del policía, Graf (1986) señala igualmente que el tipo de profesión y las presiones que sufren estos profesionales les lleva a desarrollar una fuerte red social interna, a expensas en ocasiones de las redes integradas por personas ajenas a su profesión. En su estudio los resultados indican la existencia de correlaciones negativas entre los niveles de estrés percibidos y el número disponible de personas que ofrecen apoyo social o la satisfacción con el sistema de apoyo, sin tener en cuenta la procedencia del mismo. En consonancia con estudios anteriores, predominaron las fuentes de estrés internas al departamento y, en general, a pesar de que los policías percibían falta de apoyo en el entorno, era habitual contar con una o dos personas que cumplían esta función.

Por su parte, Manolias (1991) coincide con las líneas perfiladas en este apartado. Así, tras realizar diversos seminarios sobre estrés policial, sus conclusiones

apuntaban la estructura de la dirección, estilo y apoyo de la misma, y los episodios traumáticos como los principales factores estresantes. La frustración provocada por la dirección descansaba en la percepción del policía de que ésta no les respaldaba y, a veces, constituía un obstáculo manifiesto, una barrera, para el desempeño del trabajo "real". De modo curioso, una frase clave en estos *workshops* afirmaba que hay más estrés en la comisaría que en las calles.

En opinión de la autora (Manolias, 1991), estos comentarios respaldarían la evidencia de que los policías perciben su labor como "mandato imposible" debido a las restricciones del sistema y del procedimiento (Manning, 1974: 175). Han de mantener la ley y el orden por una parte, pero también sienten que no pueden hacer cumplir la ley a causa del énfasis en los derechos de los ciudadanos (entre la espada -sistema judicial/mantenimiento del orden- y la pared -ciudadanos y sus derechos). La policía se ve a sí misma abocada a un dominio social vasto y difícil de manejar con expectativas de rol en conflicto (Moyer, 1986).

Una línea de investigación con entidad propia se ha centrado en el análisis de los estresores que afectan a determinados grupos dentro de la organización policial. Así, Kroes, Hurrell y Margolis (1974b) indican que para los mandos, el mayor estresor era su posición intermedia en la estructura organizacional, al tener que atender las complejas demandas planteadas por la comunidad, sus superiores y sus subordinados, situación que se reflejaba de forma negativa en su vida familiar. Por su parte, Crank, Regoli, Hewitt y Culbertson (1993; 1995) destacan en este nivel ejecutivo la relación entre un menor nivel educativo y el estrés percibido. Además, una mayor autonomía y control favorecían un menor nivel de estrés. De estos resultados, los autores derivan importantes implicaciones para el funcionamiento organizacional, así las políticas que enfatizan atributos de profesionalismo pueden contribuir a la reducción del estrés y, a una mayor satisfacción laboral, menor nivel de *burnout*, y menor rotación que las que enfatizan el carácter paramilitar de la pirámide organizacional.

Otro grupo que ha acaparado cierta atención de los investigadores es el colectivo de mujeres policía (Colegrove, 1983; Loo, 1984). A este respecto, Morash y Haarr (1995) indican que, si bien hombres y mujeres experimentan muchos problemas

laborales comunes, la naturaleza de las organizaciones policiales causa estresores únicos para las mujeres. En conjunto, sin embargo, las mujeres no informan de mayores niveles de estrés que los varones; el predictor de estrés más sólido identificado para ambos grupos fue la falta de influencia sobre las operaciones del día a día de la organización y “la forma en que el trabajo policial se hace”.

En contraste con este interés por los estresores laborales que afectan el trabajo del policía, Lawrence (1984) considera que se ha prestado poca atención a la influencia de las características de personalidad en el estrés policial; si bien, además de la posible influencia de variables tradicionalmente asociadas al estrés laboral, diversos autores han identificado características de la *personalidad policial*: suspicacia, aislamiento, (Skolnick, 1966), cinismo, sentimientos de odio y hostilidad (Niederhoffer, 1967), o alienación. La investigación sobre la personalidad policial, insiste el autor, tiende a revelar rasgos de personalidad que parecen útiles para aislar al policía de condiciones estresantes o ayudarlo a afrontar el estrés.

Por ello, la propuesta desarrollada por Lawrence (1984) a partir de estas consideraciones se estructura en un modelo de vocación interaccionista. En este esquema tienen cabida tanto variables de personalidad como estresores vinculados al estrés policial, y se defiende que para cada policía el estrés relativo asociado con diversas áreas de su trabajo estará en función de variables de personalidad del sujeto y de los estresores particulares a los que está expuesto. Así por ejemplo, es probable que el estrés laboral resulte excesivo para un policía con una personalidad agresiva o defensiva si ha de enfrentarse con ciudadanos hostiles y unas relaciones comunitarias deterioradas. Los tres elementos integrados en el modelo serían pues estresores laborales, disposiciones de personalidad que llevan a reaccionar diferencialmente a estos estresores, y variedad de respuestas.

Los resultados obtenidos en este estudio presentan a los policías como personas equilibradas. Y, de hecho, las puntuaciones que se desvían de la media tienden a representar rasgos de personalidad adaptativos a la profesión policial, los cuales ayudarían a afrontar las demandas laborales; algunos ejemplos incluyen rasgos como ser reservado, distante, y crítico; consciente y persistente; práctico, tener los pies en la

tierra; ser socialmente consciente; autosuficiente, con recursos y la preferencia por tomar sus propias decisiones. De forma conjunta, el 61% de la varianza en el estrés policial fue explicada por una combinación de factores de personalidad identificables, aunque Lawrence (1984) identifica también la influencia de otros factores relacionados. En definitiva, parece que los mismos rasgos (asertividad, autosuficiencia, etc.) que capacitan al policía para realizar su función, trabajan en su contra y le conducen al estrés laboral.

No obstante, la importancia de los estresores organizacionales y los propios de la tarea en el desarrollo del estrés policial, por encima de los factores de personalidad, aparece apoyada por gran cantidad de estudios: inadecuada guía y apoyo de los superiores, escasa consulta y comunicación, discriminación y favoritismo (Kirkcaldy y cols., 1995); estructura organizacional y clima, relación entre la vida laboral y el hogar y relaciones con otras personas (Kirkcaldy, 1993); recorte de personal y tasas de rotación, insuficiente financiación, falta de consulta y comunicación, tareas administrativas y papeleo y características de la estructura de la organización (Brown, Cooper y Kirkcaldy, 1996). De forma similar a otras ocupaciones, parece evidente que las prácticas interdepartamentales son una continua fuente de estrés en el trabajo policial. Entre los factores organizacionales que originan ese problema se identifican la estructura autoritaria, falta de participación en toma de decisiones que afectan a tareas del trabajo diario, falta de apoyo administrativo, filosofía centrada en el castigo y disciplina injusta. Los policías con frecuencia consideran que la organización no les apoya y no responde a las necesidades del empleado (Violanti y Aron, 1995).

El vínculo entre el estrés laboral a que está sometido el policía y los efectos negativos de esta exposición ha sido destacado en numerosos trabajos de investigación. En este ámbito el interés ha estado centrado en las consecuencias negativas que el fenómeno produce en la vida familiar y social, además de afirmarse la existencia de elevadas tasas de suicidio, alcoholismo o problemas de salud (Axelberd y Valle, 1979; Blackmore, 1978; Hurrell y Kroes, 1975; Lester, 1970; Kroes, 1976). Sin embargo, algunos autores han puesto en cuestión estas afirmaciones (Brown y Campbell, 1994;

Golembiewski y Kim, 1990; Terry, 1981) y consideran difícil extraer conclusiones taxativas a este respecto.

De estos potenciales efectos negativos abordaremos de forma más amplia los relativos al ámbito familiar. En este sentido, muchas de las condiciones laborales del trabajo policial pueden ser identificadas como origen de dificultades en la vida familiar y de pareja (Territo y Vetter, 1981):

- *Planificación de trabajo variable*, que conlleva una alteración en la rutina de la familia. No se dedica suficiente tiempo a los niños; se pasan pocos fines de semana y vacaciones con la familia; es difícil planificar actos sociales y familiares. Como resultado puede aparecer una pérdida de interés y una ruptura de la comunicación.

- *Cansancio emocional*. El policía ha de enfrentarse diariamente y manejar con éxito los problemas que le plantean los ciudadanos. El abordaje constante de problemas irresolubles conduce a la frustración y al cansancio psicológico. Al volver a casa su paciencia se ha agotado. Los problemas bien le parecen insignificantes o pueden enfurecerle.

- *Imagen pública negativa*. La mayoría de los policías cree que lo que hacen es importante, pero también son muy conscientes de la imagen que el público tiene de ellos. En los países anglosajones, la animosidad y la falta de respeto imponen la etiqueta negativa de *cop* sobre el policía. Tal etiqueta tiene efectos adversos no sólo sobre él, sino también sobre amigos y familiares más cercanos.

- *Sobreprotección de la esposa y la familia*. A causa del entorno en el que ha de llevar a cabo su trabajo cada día, el policía tiende a ser excesivamente protector con su familia. El trabajo estimula la capacidad de observación y la suspicacia como parte de su personalidad laboral. Estas actitudes se trasladan al ámbito familiar en forma de sobreprotección y afectan la convivencia.

- *Endurecimiento de las emociones*. Para funcionar adecuadamente en su trabajo, el policía encuentra necesario suprimir sus sentimientos. Hay poco espacio para la angustia, el disgusto, o la tristeza. Esta estrategia le permite evitar una implicación personal en los incidentes con los que tiene que tratar diariamente. El proceso ayuda al policía a desempeñar tareas desagradables pero necesarias. La mayoría mantiene esta actitud en casa y sus familias han de afrontar su inexpressividad.

- *Problemas de identidad*. Los roles de género en el matrimonio han cambiado. Para muchas mujeres el ámbito del hogar resulta insuficiente y pueden emerger problemas de pareja cuando la mujer del policía plantea sus propias demandas.

- *Problemas con los niños*. Los hijos de un policía pueden enfrentarse en el colegio o en el barrio a reacciones negativas y rechazo, tanto de sus compañeros como de los profesores. Los problemas juveniles también parecen habituales y con frecuencia se encuentran conductas como vandalismo, abuso de drogas y alcohol, etc. Estas

acciones pueden interpretarse como el rechazo de la autoridad representada por esta profesión.

Cultura y estrés en el ámbito policial: Cinismo y el Síndrome de John Wayne

En la literatura sobre estrés policial parece establecerse un sólido vínculo entre las reacciones de estrés y la cultura y características propias de las organizaciones policiales. En este sentido, la organización policial es considerada una significativa fuente de estrés debido al rígido procedimiento y a las demandas laborales, la evaluación constante y la inspección, y la falta de una comunicación clara y abierta (Reiser, 1974). Igualmente, Reiser y Geiger (1984) indican que las reacciones postraumáticas a un tiroteo y otros eventos que amenazan la vida y el ego están influidas en este contexto por factores situacionales tales como rol de autoridad, la presión del grupo de compañeros, y los valores *macho* propios de la cultura policial. La negación o el rechazo de cualquier sentimiento de miedo o ansiedad y, en general, las respuestas a la situación de estrés pueden estar afectadas tanto por defensas individuales como por expectativas organizacionales.

Respecto a este vínculo entre cultura y estrés en este apartado se analizan dos fenómenos destacados en la investigación: el síndrome de *John Wayne* y el cinismo policial.

Con relación al primero de estos fenómenos, Manolias (1991) señala que este *estilo macho* o *síndrome de John Wayne* continua bloqueando el camino hacia una acción efectiva contra el estrés. Los síntomas característicos descritos por Reiser (1974) son el cinismo, un exceso de seriedad, retirada emocional y frialdad, actitudes autoritarias, y el desarrollo de una visión "túnel": sólo hay chicos buenos y malos y las situaciones y valores se dicotomizan en todo o nada. Por su parte, Manolias (1991) indica que puede verse en la mejor conducta policial y en la peor: el caballero de brillante armadura o un valentón arrogante.

El síndrome de *John Wayne* parece desarrollarse como resultado de influencias moldeadoras dentro de la organización, particularmente del grupo de iguales, pero Reiser (1974) lo considera también parte de un proceso de desarrollo que ayuda a

proteger al joven policía, tanto de sus propias emociones como de riesgos exteriores, mientras madura y adquiere experiencia. En este contexto, el *estilo macho* es asimilado por el recién llegado junto al resto de la cultura de la organización, y se convierte en parte esencial del afrontamiento de los riesgos de la patrulla; el policía llega a confiar en este estilo de actuación ante la falta de estrategias alternativas. Ya que no puede mostrar sus emociones en público, éste es un modo de afrontar el entorno que le permite manejar con eficiencia incidentes estresantes como accidentes de tráfico o permanecer impassible y cortés mientras le insultan (Manolias, 1991). En definitiva, parece que el policía se recubre con una metafórica armadura para protegerse de las dificultades de su trabajo, sin embargo, el precio a pagar por esa protección puede ser muy elevado.

Este complejo síndrome se construye básicamente sobre dos estrategias policiales de afrontamiento universales: distanciamiento y negación (Manolias, 1991) y, con frecuencia, implica un distanciamiento de su familia cuando el policía se identifica con su grupo de iguales, que puede acabar afectando negativamente su relación de pareja. Diversos estudios señalan que ese tipo de actitud puede causar una ruptura de la comunicación, el desarrollo de una actitud desconfiada hacia la familia o de un estilo casi militar de disciplina en el hogar (Manolias, 1991).

En opinión de Manolias (1991), una vez aprendido, el *estilo macho* llega a convertirse en parte integral de la personalidad. No obstante, en general, el síndrome parece un fenómeno limitado en el tiempo, y Reiser (1974: 159) emplaza el fenómeno en los tres o cuatro primeros años de carrera:

“[...] con un abandono gradual, una recuperación del sentido del humor, y el reencuentro con la familia. Al tiempo que evoluciona un conjunto menos escindido de percepciones y valores”.

Para el autor (Reiser, 1974: 159), quien sobrevive con éxito a las múltiples influencias de la organización y de su ambiente de trabajo se beneficia de este proceso. La autoridad sustituye al autoritarismo, y el síndrome desaparece “porque ahora funciona como un profesional”.

Finalmente, y en conexión con el tema central de nuestro trabajo, el síndrome de *burnout*, Manolias (1991: 17) indica que:

“El estilo macho no es un problema exclusivamente policial. Es encontrado entre todos aquellos que trabajan en el sector público tanto en medicina, enseñanza, servicios sociales, o incluso la iglesia. Y está lejos de ser poco común entre la profesión de enfermería”.

El segundo fenómeno a analizar en este apartado retoma una de las características incluidas en el síndrome de *John Wayne*, examinada como una temática con entidad propia en la literatura, el cinismo policial (Niederhoffer, 1967; Crank, Culbertson, Poole y Regoli, 1987; Hou, Miracle, Poole y Regoli, 1983; Regoli, 1976; Regoli y Poole, 1979). Esta actitud de cierta incredulidad y burla hacia la gente y el sistema policial (Niederhoffer, 1967) permitiría como estrategia de afrontamiento considerar exageradas las demandas laborales desconfiando de ellas, para de esta forma modificar su significado.

En esta aproximación al cinismo policial comentaremos de forma detallada un trabajo llevado a cabo por Violanti y Marshall (1983), quienes analizan dos demandas específicas del trabajo policial, despersonalización y autoritarismo, ambas asociadas en la literatura con un elevado estrés policial. El estudio trata de desvelar cómo los policías afrontan las tensiones de su trabajo, y el cinismo y la desviación aparecen como estrategias de afrontamiento básicas en esta actividad profesional. Ambas desempeñan un rol de mediación en el proceso del estrés y suponen el intento del individuo de disminuir esta experiencia negativa ajustándose psicológica y conductualmente a la tensión de las demandas laborales.

De forma específica, los autores consideran que la desviación policial como forma de afrontamiento surge dentro del contexto de las funciones policiales diarias, y constituye una expresión de la voluntad del policía; refleja una conducta evidente dirigida a debilitar la influencia de las demandas laborales.

Respecto a las demandas que la organización plantea al policía, la despersonalización en este caso no hace referencia a la dimensión de igual nombre incluida en el MBI, sino que implica una sensación de distanciamiento emocional

forzado (Harris, 1973). A los policías se les pide que objetiven sus emociones cuando tratan con situaciones laborales desagradables. Sin embargo, esta despersonalización va a aumentar el estrés al crear un conflicto entre emociones objetivadas y emociones reales.

Por otra parte, el autoritarismo es una demanda considerada necesaria por la estructura policial. En este sentido, las actitudes autoritarias parecen resultado de la socialización laboral más que de la personalidad individual (Niederhoffer, 1967; Reiss y Bordua, 1967) y constituirían un factor de estrés al restringir el repertorio de respuestas del policía en situaciones de trabajo, de modo que éste se ve forzado a ser autoritario en situaciones que requieren respuestas diferentes.

Los resultados del estudio constatan que la despersonalización (objetivación de las emociones) incrementa significativamente el estrés policial. Por otra parte, la adopción de un estilo autoritario también tuvo un efecto positivo, aunque no estadísticamente significativo, sobre el estrés.

En cuanto a las estrategias de afrontamiento, el cinismo muestra una fuerte relación positiva con los estresores, especialmente con despersonalización. Esta relación la perfila como una potencial respuesta de afrontamiento a las demandas estresantes del trabajo policial. Asimismo, la desviación policial también se relacionó positiva y significativamente con los estresores ocupacionales, aunque no sufre un incremento tan destacado como el cinismo.

La combinación de los efectos directos e indirectos obtenidos por el modelo sugiere que cinismo y desviación tienden a aumentar el estrés en policías. La desviación tiene un efecto positivo más intenso que el cinismo sobre el estrés y se sitúa entre los métodos de afrontamiento policial más evidentes. De ser estrategias de afrontamiento efectivas ambas hubieran reducido el impacto de los estresores laborales sobre el estrés, pero ninguno de los análisis ofreció evidencia de un descenso en este efecto.

Ante la intensa relación positiva *despersonalización-estrés*, Violanti y Marshall (1983) indican que la despersonalización crea una incongruencia entre lo demandado institucionalmente y las emociones humanas. Considerada necesaria por la organización para realizar un trabajo policial efectivo, puesto que la implicación

emocional iría en detrimento de los objetivos laborales, esta demanda resulta problemática: su cumplimiento conduce a un mayor nivel de estrés.

Por otra parte, el vínculo positivo *estresores-cinismo-desviación*, sugiere que los policías responden a la presión del trabajo policial volviéndose cínicos y/o desviados. En su análisis del cinismo policial, Niederhoffer (1967) lo considera una señal de la frustración experimentada en el sistema policial, y los resultados de este estudio avalan empíricamente su hipótesis: el cinismo es una respuesta probable a la tensión y frustración del trabajo policial. La desviación puede ser vista como una reacción de equilibrio ante los estresores policiales; una expresión de la voluntad del policía hacia el sistema, una acción evidente para mostrar espontaneidad.

De particular interés es el fracaso de ambas estrategias para reducir el nivel de estrés. En este sentido, se argumenta que la estructura policial, con su fuerte influencia, puede presionar a los policías cínicos y desviados y dificultar el éxito del afrontamiento. Por ello, ambas parecen empeorar la situación de estrés, sin embargo, una posibilidad apuntada por Graf (1986) en un trabajo posterior señala que el cinismo puede contribuir al estrés, pero la expresión de sentimientos cínicos en un entorno de apoyo podría mitigarlo.

En conexión con esta actitud cínica, Moyer (1986) ha analizado las formas en que los policías tratan de establecer distancia de rol. Los resultados indicaron que la estrategia de bromear y poner en ridículo (humor) a otros era utilizada con frecuencia por los policías ante situaciones estresantes con ciudadanos y compañeros. Otros métodos de establecer distancia de rol fueron ignorar al ciudadano o mostrarse interesado frente a éste y romper ese rol cuando nadie significativo podía verle.

Finalmente, Thomas-Riddle (2000), con una muestra de 114 policías encuentra correlaciones estadísticamente significativas entre cinismo, estrés traumático y estrés laboral. Estos dos tipos de estrés, junto al estrés vital, mantuvieron correlaciones significativas con el *burnout*.

El síndrome de estar quemado en los Cuerpos de Policía: evidencia empírica

Entre las consecuencias del estrés que afectan a los profesionales de la policía ha recibido especial atención el síndrome de *burnout* (Maslach y Jackson, 1984; Oligny, 1994; Reiser y Klyver, 1987). Si Jackson y Schuler (1983), a partir de su análisis del comportamiento organizacional, identifican cuatro características de la organización que pueden favorecer el desarrollo del síndrome (carencia de recompensas, especialmente *feedback* positivo, control, claridad y apoyo), la revisión de la bibliografía incluida en este capítulo parece constatar que la organización policial es un entorno propicio a la aparición y extensión del *burnout*.

De modo más específico, los estudios sobre el síndrome de estar quemado que centran su interés en el ámbito policial coinciden en señalar esta actividad como especialmente estresante. La incidencia del síndrome entre el colectivo policial no resulta extraña si la idea de una policía profesional exige un policía que, además de hacer frente a tareas en las que suele estar presente el riesgo y el peligro, sea a la vez un agente de información, detección, prevención, educación y modificación del comportamiento, un agente de protección, un agente de seguridad y referencia, y miembro de un equipo multidisciplinar, y todo ello, dentro de una estructura todavía poco flexible y un tanto anticuada en su gestión organizacional.

Con respecto al *burnout* en el ámbito policial, Oligny (1994: 22) señala que “uno de los efectos a largo plazo del estrés en las fuerzas policiales es el agotamiento profesional, comúnmente llamado síndrome del quemado” y apunta al propio sistema de valores y al compromiso con la profesión de policía como origen del fenómeno. Esta actitud inicial facilita una elevada implicación en el trabajo, sin embargo, la ineficacia de las estrategias de afrontamiento y la imposibilidad de modificar, desde un nivel individual, muchas de las fuentes de estrés propician que el sujeto se queme. El propio trabajo no constituiría, en opinión de este autor, la única fuente de estrés, el síndrome es resultado de una interacción entre la persona y su entorno laboral.

La población de riesgo es descrita por el autor como (Oigny, 1994: 25):

“policías que tienen una tendencia particular a comprometerse en los aspectos emocionales de su trabajo y, más generalmente, todos los que tienen tendencia a implicarse en su actividad profesional, pero no dominan algunas dimensiones importantes del éxito o fracaso de su acción.”

En un análisis más amplio de la situación laboral de los policías, Cannizo y Liu (1995: 53) afirman que el *burnout* es un problema extremadamente serio que “plaga la profesión policial”. Los autores enmarcan esta actividad entre aquellas profesiones de servicios que “con frecuencia demandan tanto estabilidad emocional como una habilidad para tomar decisiones rápidas” por parte del profesional. En este sentido, Lipsky (1980: xi) incluirá a la policía entre los servicios públicos que denomina *street-level bureaucracies*, cuyos empleados “interactúan con y tienen un amplio margen de discrecionalidad sobre la concesión de beneficios o la aplicación de sanciones públicas”. Para comprender cómo y por qué estas organizaciones actúan con frecuencia de modo contrario a sus propias reglas y objetivos, el autor considera necesario conocer cómo los empleados de la organización perciben esas reglas y a qué presiones están expuestos. Así, para Burke, Shearer y Deszca (1984a), en la actualidad, las profesiones de servicio público están incrementando sus demandas, tanto psicológicas como fisiológicas, sobre el profesional y muchos empleados pueden sucumbir ante la multitud de presiones a que se ven sometidos.

A la luz de estos comentarios, la profesión policial aparece enmarcada en un contexto complejo que hace difícil para el profesional llevar a cabo su labor. Algunas afirmaciones realizadas por Maslach (1978), respecto a la presencia de las tres dimensiones del síndrome en la policía, son retomadas por Cannizo y Liu (1995) para justificar el estudio del *burnout* y la aplicación del MBI en este colectivo.

La base de esta justificación hace referencia a la obligación del policía en el ejercicio cotidiano de su labor de afrontar los conflictos y problemas que le plantean los ciudadanos. De este modo, se argumenta que todos los profesionales de policía experimentan inevitablemente cierto grado de cansancio emocional. Como empleados de un servicio público, la interacción diaria con los problemas que plantean los

ciudadanos convierte en únicas a la profesión policial y a otras actividades desarrolladas en ese contexto. El desequilibrio entre las demandas psicológicas y emocionales que conlleva esta profesión y la ausencia o escasez de interacciones positivas y placenteras, favorece la percepción de estrés por parte del policía, quien, en general, no suele disponer de estrategias de afrontamiento efectivas (Maslach, 1978).

Del policía se espera que desempeñe su rol a la perfección mientras resuelve a diario situaciones altamente estresantes que implican disputas violentas, accidentes de tráfico, muertes, etc. Bajo este rol de servicio subyace asimismo la expectativa de que, a pesar del coste personal que pueda suponer, el policía ha de ofrecer siempre un alto nivel de atención y servicio. Ante la persistencia del estrés emocional y psicológico que supone su trabajo, muchos profesionales pueden llegar a sentirse vacíos, ya no les queda la habilidad, el deseo o la energía para responder emocionalmente a situaciones conflictivas que implican al público.

En segundo lugar, los policías pueden asimismo mostrar elevados niveles de despersonalización. No sólo padecen cierto grado de cansancio emocional, también tienden de forma inevitable a percibir, y a tratar, al público que entra en contacto con ellos de forma diferente. Esta situación puede ser atribuida a dos razones básicas:

- Desde el punto de vista del policía, los conflictos implican a *mala gente*. Y puesto que su realidad laboral le lleva a entrar en contacto con esos conflictos de forma habitual, probablemente llegará a concluir que la mayoría, si no todos los ciudadanos son inherentemente malos. Los ciudadanos que debe proteger llegarán así a transformarse en objetos sin sentimientos y malvados (Jackson, Schwab y Schuler, 1986).
- Con frecuencia el policía presencia conflictos que sólo pueden ser distinguidos en función de las partes implicadas. No obstante, cuando los profesionales se adaptan a resolver situaciones conflictivas similares, las personalidades, identidades y sentimientos de las partes implicadas llegan a ser factores irrelevantes en la solución del mismo.

Finalmente, a causa de la naturaleza de su actividad, el policía también experimenta la ausencia de sentimientos de realización personal. Ser testigo diario de conflictos similares, que con frecuencia implican a las mismas personas, ofrece escasas oportunidades para una verdadera realización personal. Esta escasez de oportunidades afectará al policía, tanto física como psicológicamente: si percibe que nada positivo se

deriva de sus esfuerzos, es probable que haga tan sólo aquello que se le pide y evite cualquier aportación personal o esfuerzo más allá de lo imprescindible. En buena medida, los policías llegarían a creer que, hagan lo que hagan, ni el público ni sus mandos estarán satisfechos, y este sentimiento puede ir en detrimento tanto del policía como del ciudadano.

Una cuestión primordial al analizar el *burnout* en este colectivo es conocer la extensión e intensidad en la que padece el síndrome. Respecto a este tema, Golembiewski y Kim (1990) indican que, si bien la mayoría de los investigadores esperan encontrar altos niveles de *burnout* en el trabajo policial, como consecuencia de estresores especialmente intensos, o incluso únicos, resulta ingenuo pensar que exista una asociación directa entre la mera presencia del estresor y la aparición de resultados negativos relacionados con el estrés.

Los autores, en el marco de su modelo de fases, obtienen resultados que sugieren que una parte sustancial de cada una de las tres muestras de policías incluidas en su estudio, un 38,2% en la muestra estadounidense y porcentajes del 42,8 y el 46,5 en las canadienses, se emplaza en las tres fases más avanzadas del síndrome. De esta distribución se concluye que la tensión parece ser un problema real en el trabajo como policía. Sin embargo, también es necesario tener en cuenta que entre el 42,2 y el 51,6% de estos profesionales se ubica dentro de las fases 1-3, y ello apunta una situación de escaso malestar o tensión para una buena parte de la muestra.

Un estudio anterior (Burke y Deszca, 1986), también con la aplicación del modelo de fases, llega a una conclusión similar con porcentajes algo menores: los policías se distribuyen de forma equilibrada en las fases extremas del modelo, así tanto en la fase I como en la VIII se incluye un 23% de la muestra.

Otra consideración de interés lleva a Golembiewski y Kim (1990) a comentar que las plantillas de policía analizadas, al menos, no presentan una situación más negativa que los otros 13.000 miembros de organizaciones incluidos en su muestra multiocupacional. Ello no significa necesariamente que la policía y las otras profesiones experimenten iguales dosis de estresores. Sin embargo, dadas sus habilidades de afrontamiento o actitudes, el grado de efectividad de la policía es al menos tan bueno

como el de los demás profesionales, aunque ningún conjunto de la población afronta esas situaciones con un grado total de éxito.

En una línea de cierto optimismo, Loo (1994) indica que pocos de los 135 mandos de la policía canadiense incluidos en su estudio podían ser clasificados como quemados. De hecho, la comparación de sus puntuaciones con las normas del MBI y otros grupos de policías indica que se trata de muestra relativamente saludable.

En general, si bien el MBI ha sido el instrumento más utilizado para evaluar el *burnout* policial, como ocurre en otras áreas profesionales también en el ámbito policial han surgido intentos de desarrollar otras formas de medida. Así, Glazier (1997) ha elaborado una escala conductual para medir el síndrome, cuyos ítems transfieren a términos conductuales los enunciados del MBI, incluyendo en su muestra tanto a policías como a sus parejas/otros significativos.

Buena parte de la evidencia empírica sobre el síndrome de *burnout* en policías se ha orientado al análisis de la relación que mantiene éste con otras variables tanto propias del individuo como pertenecientes al ámbito organizacional. En una revisión de las variables relacionadas con el *burnout* policial, Alexander (1999) insiste en que si bien estresores tales como el riesgo suelen considerarse causas principales del estrés policial, de hecho, los estresores organizacionales (escaso apoyo social y administrativo, la participación limitada en toma de decisiones, turnos rotativos, y desarrollo de carrera) son mencionados con más frecuencia por los policías como sus principales fuentes de estrés. Además, como ya habíamos señalado en un apartado anterior, se indica que el *burnout* laboral y el estrés pueden incrementar la vulnerabilidad hacia reacciones de estrés postraumático entre este colectivo.

A pesar de esta vocación organizacional en el estudio del estrés policial, en el ámbito del *burnout* destaca el interés mostrado por diversos autores en el análisis de las posibles diferencias debidas a variables de carácter sociodemográfico.

Con relación a este tipo de variables, con una muestra de policías canadienses Stearns y Moore (1990) obtienen un patrón general de resultados, especialmente acentuado para las mujeres del grupo, que indica niveles de moderados a altos en despersonalización y realización personal, y bajos con respecto al cansancio emocional.

En esta última dimensión se registra la única diferencia estadísticamente significativa constatada en función del sexo: el grupo de mujeres policía puntuó más alto que sus compañeros varones. La ausencia de diferencias en la dimensión de despersonalización, aunque este aspecto es más frecuentemente informado por las mujeres, contradice resultados anteriores: en los estudios de Greenglass, Burke y Ondrack (1990) y Maslach y Jackson (1981) los varones obtuvieron puntuaciones más elevadas.

Respecto a otras investigaciones que incluyen muestras de policías estadounidenses (Colegrove, 1983; Jackson y Maslach, 1982), los resultados sugieren que mientras que el grupo de policías varones de este estudio no es tan cínico y duro como sus compañeros americanos, los policías canadienses (varones y mujeres) obtenían menos satisfacción y sentimientos positivos de su trabajo.

En cuanto a la variable antigüedad, los policías parecen mostrarse ligeramente más duros y cínicos que los reclutas de la academia de policía. Además en el grupo de mujeres policía, la relación estadísticamente significativa entre la intensidad del cansancio emocional y el número de años de servicio sugiere un incremento del agotamiento al aumentar la experiencia; relación que no se confirma en el grupo de varones. Respecto a la dimensión de despersonalización, en sus conclusiones, los autores señalan la necesidad de que las futuras investigaciones se centren en el análisis de esta escala, ya que parece ser la principal dimensión del síndrome relevante para los policías, tanto en el presente estudio como en investigaciones previas (Jackson y Maslach, 1982).

De igual forma, una interesante aportación de Boulin (1991) establece comparaciones en función del sexo en un grupo de policías. En este caso, las dimensiones analizadas se denominan *burnout interno* (cansancio emocional) y *externo* (despersonalización), y los niveles moderadamente elevados del síndrome que padecen ambos grupos se perfilan en patrones diferentes. El grupo de mujeres policía mostró unos niveles elevados de cansancio emocional, obteniendo los varones mayores puntuaciones en despersonalización. Por otra parte, la antigüedad se asoció con mayor *burnout externo* en el grupo de mujeres, particularmente cuando se pasa del nivel bajo (1-3 años) al medio (4-7 años). También después del séptimo año parece haber una

tendencia hacia niveles más bajos de *burnout externo* entre las mujeres, mientras para los varones las puntuaciones parecen relativamente estables o elevadas.

En esta línea, Gaines y Jermier (1983) informan de niveles más elevados de cansancio emocional en el grupo de mujeres policía incluido en su muestra.

Interesados en analizar la relación entre antigüedad y *burnout* en policías, Cannizo y Liu (1995) hipotetizan un mayor nivel de *burnout* entre los policías que han prestado de 6 a 15 años de servicio. Sin embargo, los resultados indican que son los policías veteranos que se sitúan entre los 16-25 años quienes padecen en mayor medida el síndrome. De este modo, los datos apuntan una tendencia curvilínea entre antigüedad en la profesión y *burnout*. Esta tendencia también es apoyada por un estudio de Burke (1989a), en el cual los 522 policías canadienses que integraban la muestra fueron distribuidos en cinco estados de carrera: menos de 1 año, 1-5 años, 6-15 años, 16-25 años, y más de 25 años; los policías situados en el intervalo entre 6-15 años de profesión informaban de un entorno laboral más negativo, mayor estrés percibido, mayor *burnout*, mayor alienación laboral, mayor conflicto y ambigüedad de rol, mayor conflicto *trabajo-familia*, y más días de baja en los seis meses precedentes.

En otros trabajos, este autor ha centrado su interés en el examen de los efectos que conlleva el nivel de promoción alcanzado. Así, al comparar policías con 15 años de servicio en función de que hubiesen ascendido o no en su carrera profesional, Burke (1989b) encuentra que, si bien estos policías no presentaban diferencias al comienzo de su carrera, los que presentan cierto estancamiento profesional (*at plateau*) desarrollaron una orientación no laboral. Estos policías también mostraban menos satisfacción, mayor *burnout*, y mayor intención de abandono de la organización. No obstante, no se detectaron diferencias en medidas de bienestar emocional y físico. En otra publicación (Burke, 1989c) se refuerzan estas conclusiones: los policías que no habían sido ascendidos presentaban una tendencia de respuesta coincidente con las anteriores e informaban de un ambiente de trabajo más negativo y mayor estrés percibido.

Respecto a variables como turno, puesto y nivel educativo, los resultados del estudio de Cannizo y Liu (1995) apuntan un mayor nivel de *burnout* global, cansancio emocional y despersonalización en policías con tareas administrativas; aquellos que

trabajan de modo permanente entre las 8 y las 4 de la tarde presentan mayor puntuación de *burnout* total y de cansancio emocional; además, aparece una relación negativa entre el nivel educativo y el *burnout* percibido; en cuanto a las diferentes categorías profesionales, los sargentos mostraron los niveles más elevados del síndrome.

En cuanto a la influencia de la asignación de un destino específico en el desarrollo del síndrome de estar quemado, Wallace, Roberg y Allen (1985) analizan los niveles de *burnout* en tres muestras: investigadores asignados a la sección de narcóticos, policías que habían dejado ese servicio, y agentes de patrulla. Los resultados muestran puntuaciones más elevadas para el primer grupo en la mayoría de las dimensiones, medidas tanto en escala de intensidad como de frecuencia. Así pues, el estudio concluye que los investigadores de narcóticos experimentaban un mayor grado de *burnout* laboral durante su estancia en ese destino, que disminuía al abandonar ese servicio, lo cual relaciona al síndrome directamente con los ambientes de trabajo asignados.

En el marco de las variables de personalidad, Rosse, Boss, Johnson y Crown (1991) replican y amplían los resultados de Golembiewski y Kim (1989) al hallar una relación negativa entre el *burnout* y autoestima. Los resultados sugieren la ubicación antecedente de la autoestima respecto al síndrome, sin embargo, esta variable no actuaría como amortiguador para proteger a los individuos de llegar a quemarse o de experimentar desórdenes de salud una vez se han quemado. En el mismo sentido, Hills y Norvell (1991) señalan que las variables dureza y neuroticismo ejercieron efectos directos entre estrés y consecuentes como *burnout*, síntomas físicos e insatisfacción laboral, si bien se había hipotetizado su función moderadora.

Como línea de investigación centrada en variables individuales pueden también considerarse los diversos estudios llevados a cabo por Burke y colaboradores, interesados en el análisis de la relación entre las orientaciones de carrera primarias establecidas por Cherniss (1980) (autoinversor-*selfinvestor*, activista social-*social activist*, carrerista-*careerist* y artesano-*artisan*) y diversas variables. En un primer estudio, Burke y Deszca (1988) mostraron que los auto-inversores informaban de mayor *burnout*, mayor estrés, un ambiente de trabajo menos satisfactorio, y también exhibían un bienestar

individual más pobre. En el lado opuesto se situaban los sujetos caracterizados como artesanos y carreristas.

Los resultados obtenidos en un estudio posterior por Burke y Kirchmeyer (1990a) apoyan la hipótesis de Cherniss de que las personas que empiezan su carrera con una orientación de activista social corren el mayor riesgo de experimentar un ambiente laboral negativo, mayor estrés, estándares de trabajo reducidos, y un pobre bienestar emocional y físico. Los resultados sugieren el desajuste entre la orientación de activista social y la actual realidad del entorno del trabajo policial. En una tercera investigación, los autores (Burke y Kirchmeyer, 1990b) examinan cómo las orientaciones de carrera presentes y los cambios en orientaciones actuales se relacionan con estrés y *burnout*. En este caso, los autoinversores fueron, de nuevo, los más críticos con el ambiente laboral, experimentaban el mayor estrés en el trabajo, informaban de los cambios más negativos en actitudes propias del *burnout*, eran los menos satisfechos con el trabajo, y los que más probablemente abandonarían ese trabajo como policía.

Asimismo, Burke ha examinado en diversos estudios la validez de un modelo comprehensivo de los antecedentes del síndrome de *burnout* (Burke, 1993b; 1993c; 1994). A modo de resumen, comentamos los resultados alcanzados en una de sus publicaciones más recientes (Burke, 1997). El modelo propuesto por el autor incluye cinco grupos de variables predictoras: variables individuales demográficas y situacionales, estresores laborales, eventos estresantes, conflicto trabajo-familia, y respuestas de afrontamiento. La secuencia en la que se indican estas variables, desde la primera (variables individuales) hasta la última (respuestas de afrontamiento), representa para el autor el orden predictivo en el que hipotéticamente operan. El modelo incluye como variable dependiente el síndrome de *burnout*, considerado tanto en su concepción tridimensional como resumido en una puntuación total.

Los resultados obtenidos con una muestra de 828 policías indican que los policías que desempeñaban su labor en organizaciones más grandes, en niveles profesionales más bajos y que tenían un menor nivel educativo informaban de mayor despersonalización. En cuanto a los estresores laborales considerados, un escaso estímulo en el trabajo influía en una mayor despersonalización y menores sentimientos

de realización personal. Respecto a los eventos estresantes en el trabajo, éstos parecían funcionar como antídoto de la baja autonomía y falta de estímulo, así su relación era positiva con la realización personal. Por último, destaca el hecho de que las respuestas de afrontamiento individual sólo ejercieran su influencia sobre la despersonalización, que en sí misma ha sido considerada una potencial respuesta de afrontamiento.

Entre sus conclusiones, Burke (1997) señala que el modelo recibe cierto apoyo empírico y destaca que el grupo de variables más fuerte y consistentemente relacionado con las dimensiones del *burnout* psicológico fueron los estresores laborales.

Por otra parte, Burke y Deszca (1986) han examinado también la utilidad del modelo de fases, esquema al cual se incorporan variables del entorno laboral y variables de resultado, para investigar los factores asociados al *burnout*. Los resultados indicaron que las medidas del contexto laboral, el estrés percibido, y el bienestar emocional y físico se relacionaban significativamente con las fases progresivas del síndrome. En este sentido, la experiencia laboral y personal se deterioraban al progresar hacia las fases más avanzadas; resultados que venían a apoyar los obtenidos por Burke, Shearer y Deszca (1984b) también con una muestra de policías.

Otro modelo que incluye variables tanto de carácter individual como propias de la organización y del trabajo policial es desarrollado por Goodman (1990), quien identifica seis variables significativas para predecir el *burnout* durante la carrera de un policía: media de días de baja (enfermo) por año; tiempo fuera debido a problemas familiares; número de apoyos sociales; malas decisiones judiciales; número de días hospitalizados y sufrir alguna lesión.

En cuanto a la relación que mantiene el síndrome con otros constructos en profesionales de la policía, Stearns y Moore (1993) indican que el bienestar psicológico fue una de las variables que se relacionaba de forma consistente con el síndrome. Éste correlacionó con el grado de felicidad de los policías y su satisfacción con la vida en general, sugiriendo que cuando padecen este problema perciben más negativamente su vida en conjunto. Además se encuentran también relaciones positivas entre los niveles de *burnout*, las quejas sobre distrés psicológico y otras alteraciones de salud, y las actitudes cínicas y autoritarias. Respecto al cinismo hacia el público, aparecen

correlaciones significativas que asocian niveles más altos de *burnout* con un incremento en la probabilidad de que los policías creen que no se ha de ser demasiado cuidadoso al tratar con el público, que la mayoría de la gente sólo se interesa por sí misma, y que intentaría aprovecharse de otros. En esta línea, parece que cuanto más cínicas y negativas eran las actitudes de los policías hacia la gente con la que tratan en su trabajo, con mayor probabilidad se mostraban negativos y cínicos sobre la gente en general.

Una de las consecuencias más importantes de estos resultados para Stearns y Moore (1993) es que el estrés del trabajo policial se extiende más allá del ambiente de trabajo hasta la vida entera del policía, y constata la importancia del ambiente como antecedente del *burnout*.

Por su parte, los resultados alcanzados en una investigación llevada a cabo por Grossi, Theorell, Jurisoo y Setterlind (1999), con una muestra de 36 inspectores de policía que participaban en una reestructuración de plantilla, mostraron una asociación positiva entre estar preocupado por el empleo y síntomas de *burnout*. Un mejor funcionamiento fisiológico se relacionó con la presencia de cambios favorables en el estatus de empleo y ambiente psicosocial.

Otros autores han desvelado asimismo patrones interesantes de relación, Gaines y Jermier (1983), en un estudio con 169 policías, informan que la media de cansancio emocional fue significativamente más baja que la obtenida por Maslach y Jackson (1981a). La frecuencia de cansancio emocional estuvo positivamente relacionada con inflexibilidad de las reglas e inversamente relacionada con oportunidades de promoción y potencial motivacional de la tarea (JDS). Ante los numerosos efectos de interacción hallados, los resultados sugieren que el cansancio emocional es parcialmente producto de características personales, del medio interpersonal, y del trabajo en sí, al tiempo que es afectado intensamente por el contexto departamental, la política administrativa, y el mandato contradictorio de la policía en la sociedad.

Aunque no se recoge en la literatura abundante referencia a los policías que trabajan en el medio rural, Anderson (1996) compara policías del Norte de Dakota con los que desempeñan su trabajo en poblaciones urbanas. En este caso, las personas

satisfechas con el apoyo que recibían informaban de una mejor salud física, menos sintomatología de desórdenes de estrés postraumático, menores niveles de ansiedad y cansancio emocional y menos estrés debido a los estresores laborales.

Una interesante línea de investigación en el ámbito del *burnout* policial es la iniciada por Kop, Euwema y Schaufeli (1999). En este trabajo con policías holandeses, que apoya la prevalencia de los estresores organizacionales sobre los estresores relacionados con la tarea, el *burnout* estuvo positivamente relacionado con las actitudes hacia el uso de la violencia y el uso de violencia durante el desarrollo de los deberes del policía. Además, el perfil policial en las tres escalas del MBI indicó un nivel de cansancio emocional relativamente bajo, un nivel medio de despersonalización, y un alto nivel de realización personal. Por otra parte, el síndrome aparece asociado con una escasa reciprocidad entre inversiones y resultados en las relaciones que los policías mantienen con ciudadanos, colegas y su organización.

Asimismo, Kop y Euwema (1999) confirman esa relación entre el síndrome y la falta de reciprocidad e informan que los policías holandeses de su estudio tuvieron puntuaciones medias en despersonalización y realización personal, y relativamente bajas en el componente de cansancio emocional. Los policías que experimentaban *burnout* mostraron una actitud más negativa hacia el manejo de conflictos y actúan de modo diferente en las confrontaciones con los ciudadanos. En concreto, los policías con puntuaciones elevadas en despersonalización utilizan estrategias más convencionales para tratar conflictos interpersonales, las cuales requieren menos inversión en su relación con el público. La presencia de cansancio emocional hacía descender el uso de estas estrategias, lo que indicaba una conducta de evitación.

Respecto a una posible conexión entre *burnout* y violencia, Riddle (2000) constata, en un estudio correlacional con 61 policías, una relación positiva entre ansiedad a la muerte, *burnout*, y agresión (medida con ítems del MMPI). Sin embargo, no hubo apoyo para una correlación positiva entre ansiedad a la muerte, *burnout*, agresión y peleas físicas informadas por el policía.

Intervención y calidad de vida laboral en organizaciones policiales

Entre las estrategias y recomendaciones incluidas en los estudios que abordan el estrés policial y el síndrome de *burnout* pueden identificarse tanto acciones integradas en el área organizacional como estrategias dirigidas al propio sujeto. Con frecuencia, la policía ha venido implantando, de forma especial en países anglosajones, programas de intervención que conllevan cierta concepción paternalista de protección del policía y su familia, al tiempo que abordan el problema del estrés laboral o algunos de sus efectos desde una perspectiva clínica.

Antes de iniciar el repaso de estas estrategias de intervención y prevención de estrés, resulta imposible obviar la influencia que la cultura organizacional y los valores predominantes tienen sobre la efectividad de muchas de estas acciones. Así, en ocasiones, la oferta de servicios o programas puede verse anulada por la resistencia de los policías a reconocer que tienen un problema, y necesitan ayuda, en un entorno que valora la efectividad y la autosuficiencia. En este caso, la confidencialidad resulta esencial para garantizar el acercamiento y aceptación de las intervenciones propuestas. Por otra parte, a pesar del aparente consenso sobre la relación entre el estrés policial y las características organizacionales, la mayoría de los programas desarrollados, como hemos comentado, tiende a abordar los efectos del estrés más que orientarse hacia la reducción del fenómeno (Blackmore, 1978).

Desde una concepción general del problema, para Freudenberg (1974) la única solución posible parece articularse sobre la base de la prevención y más específicamente sobre la formación. En opinión de este autor, si los reclutas recibieran instrucciones sobre cómo afrontar la activación emocional durante su entrenamiento estarían mejor equipados en su vida laboral y evitarían el *burnout*.

Desde una aproximación individual, parece existir acuerdo en la necesidad de desarrollar actuaciones dirigidas al manejo del estrés (Kurke y Scrivner, 1995; Reiser y Klyver, 1987). En este sentido, no escasean los consejos sobre cómo reconocer el estrés y cómo afrontarlo, y, en la misma línea, se ha recomendado la puesta en práctica de la

relajación, meditación, control de dieta y ejercicio. Como ejemplo, Stearns y Moore (1993) apuntan los efectos positivos de disponer de tiempo para practicar hobbies o deportes, y señala que cuando los sujetos aumentan su frecuencia de ejercicio disminuye el nivel de *burnout*. Estos datos apoyarían la idea de que el ejercicio y la implicación en deportes o hobbies pueden servir como amortiguadores de las consecuencias negativas del trabajo policial. De forma evidente, esta recomendación se acompaña de la necesaria flexibilidad en los turnos de trabajo; demanda que también será apoyada desde una perspectiva organizacional de la intervención sobre el estrés en la policía.

En este ámbito individual y con relación a la efectividad de diversas técnicas terapéuticas, Salmela-Aro, Naeaetaenen, Nurmi y Desjardins (2000) constatan la eficacia de la asistencia a sesiones intensivas de psicoterapia de grupo analítica o experimental durante cuatro meses. En este caso, los cambios producidos por la terapia se acompañaron de mayor bienestar y menores síntomas de *burnout*. Por otra parte, Thomas-Riddle (2000), recomienda intervenciones como la psicoeducación para la respuesta al trauma y una aplicación más global de las técnicas de *debriefing* ante incidentes de estrés críticos, control de estrés y relajación.

A caballo entre el individuo y la organización, una de las actuaciones más populares dentro de la lucha contra el estrés en el ámbito policial es la creación de servicios de *counselling*. En este sentido, Territo y Vetter (1981) señalan el desarrollo de una tendencia que apunta al incremento de servicios orientados a ayudar al policía a manejar de modo efectivo los problemas de salud y personales relacionados con el trabajo. A ello se sumaría un mayor número de cursos de formación sobre este tema, tanto para agentes como para supervisores, con objeto de favorecer el reconocimiento y afrontamiento del estrés laboral y sus manifestaciones.

En la revisión que los autores realizan sobre las estrategias para afrontar el estrés implantadas por las organizaciones policiales se perfilan los siguientes métodos, técnicas y programas (IACP, 1978):

- Proceso de evaluación pre-ingreso más eficiente para descartar a quienes no pueden afrontar un trabajo con elevado estrés.

- Aumento de la formación práctica para el personal que trabaja en la calle, incluyendo la simulación de situaciones de gran estrés.
- Programas de formación para las esposas, con el fin de que puedan entender mejor los potenciales problemas que conlleva este trabajo.
- Discusiones de grupo en las que los policías, y quizás sus esposas, puedan compartir sus sentimientos sobre el trabajo.
- Mayor actitud de apoyo por parte de los directivos hacia los problemas relacionados con el estrés del patrullero.
- Programa obligatorio de rehabilitación de abuso del alcohol.
- Consulta inmediata con policías implicados en eventos traumáticos.
- Disponibilidad de seguros que eviten al policía la presión de tener que pensar dos veces sus decisiones con relación a las responsabilidades económicas.
- Ofrecer servicios psicológicos a los policías y sus familias.

Por otra parte, los autores también señalan la relativa abundancia de programas orientados al tratamiento del abuso del alcohol y a los problemas de pareja. Respecto a estos últimos, existe cierta variedad de aproximaciones centradas en las *esposas* de los policías. En las denominaciones de estos programas, y en la población a la que van dirigidos, resulta evidente la orientación sexista del lenguaje utilizado y de la propia organización policial. Ello hace necesario indicar que, si bien la composición de estos cuerpos refleja de modo habitual un predominio de los policías varones, en los últimos años se constata una creciente incorporación de la mujer a las organizaciones policiales. Algunos programas usuales son:

- ☞ Programas de orientación para esposas (ofrecen una visión comprensiva de las operaciones dentro del departamento, tareas diarias, etc., también permiten una mayor información sobre el departamento, rol del policía, y exigencias fuera del deber).
- ☞ Programas de entrevistas con esposas de candidatos (ayudan a determinar la compatibilidad de la pareja y su estilo de vida con la carrera policial).
- ☞ Programas *ride-along* (observación de primera mano y conocimiento sobre el rol laboral del policía: ayudan a que la esposa se familiarice con la organización policial y sus procedimientos).

- ☞ Programas de uso de armas de fuego y seguridad (deberían reducir esta situación de estrés para muchas parejas. Se reduce el riesgo de que miembros de la familia sean heridos accidentalmente).

En cualquier caso, la solución a estos problemas no se presenta fácil, buena parte de estos programas se basan en la idea de que la pareja comprende el trabajo de su marido, la naturaleza de sus responsabilidades, y los tipos de personalidad y cambios conductuales que puede causar. Además, le brindará apoyo, paciencia y comprensión y esto aumentará la posibilidad de un matrimonio con éxito. No obstante, Territo y Vetter (1981) informan de efectos positivos, si bien se recomienda su puesta en práctica junto a servicios de *counselling*.

En este sentido, Loo (1984) destaca la importancia del rol de los servicios psicológicos, tanto proactivos como reactivos, como medio de apoyar a los policías a través de su ciclo de carrera. En su opinión, desde la psicología podrían ofrecerse servicios en el contexto de la selección de reclutas, selección para destinos especiales, formación, *counselling* y terapia, aplicaciones de la psicología organizacional e investigación aplicada. Asimismo, Wrightsman y col. (1998) a pesar de apoyar la creación de servicios de *counselling* en los departamentos, señalan que éstos no resuelven todos los problemas generados por el estrés.

Otras sugerencias para reducir el estrés abarcan desde entrenamiento para afrontar situaciones difíciles, el apoyo de compañeros más veteranos y mayor familiaridad con los procedimientos policiales, hasta la mejora de las relaciones entre la policía y la comunidad, y la disminución de los obstáculos burocráticos (Gudjonsson y Adlam, 1983). No obstante, en la literatura también se recalca la necesidad de llevar a cabo cambios en el ámbito organizacional que permitan poner en marcha estas sugerencias.

Desde el contexto de la organización también es posible delimitar áreas específicas de intervención. A la idea general de una mayor flexibilidad organizativa (Oigny, 1994) es posible añadir las siguientes:

- Diversificación de tareas y puestos. En este sentido, se indican los beneficios que conlleva el cambio en las tareas a realizar por los policías. Estar diez años patrullando incrementaría el riesgo de padecer *burnout*, pero la planificación de cambios en los

destinos asignados no sólo dará como resultado una carrera más productiva, también tendrá como efecto un policía emocionalmente más estable.

- Comunicación más fluida y concreta entre mandos y policías que enfatice la racionalidad fundamental de los procedimientos de actuación, permita informar de las demandas, y del trabajo asignado. Para White y Marino (1983) debería prestarse especial atención a este tipo de comunicación durante la fase del entrenamiento y las sesiones de orientación para nuevos policías. En general, las acciones administrativas deberían enfatizar un aumento en la comunicación y en la participación en la toma de decisiones, y establecer líneas claras de comunicación y autoridad para estimular y facilitar la discusión de preocupaciones y quejas de los policías. Reuniones programadas regularmente entre grupos de trabajo, supervisores y personal de administración pueden ofrecer un foro para la expresión de las visiones de base y explicar la lógica que hay tras las acciones administrativas. Implicar a los policías en las decisiones que influyen en las actividades laborales, directamente o a través de representantes, puede asimismo incrementar la comprensión y el compromiso.
- Participación de los policías en la revisión y desarrollo de políticas de procedimientos con objeto de identificar restricciones innecesarias, e incrementar la comprensión y aceptación de decisiones en las que la influencia individual debe dejarse de lado para mejorar el funcionamiento del departamento.
- Clarificación de y adherencia a políticas relacionadas con la transferencia y la promoción. El sistema de evaluación del desempeño debería ser clarificado en su propósito, dimensiones evaluativas, y procedimiento, e incluir *feedback* detallado y constructivo. El sistema de evaluación del desempeño debe también estar en relación directa con la distribución de recompensas con objeto de incrementar la motivación de los policías.

En consonancia con estas propuestas, Reiser (1974) va a defender la necesidad de una dirección participativa, que permita alcanzar una mayor implicación y lograr el compromiso de los empleados, y señala que los policías desean ser incluidos en la acción organizacional, saber las razones de acciones que les afectan y sentir que tienen algo que decir en el proceso de toma de decisiones. Sin embargo, aún en esta forma de funcionamiento más democrática, numerosas presiones internas y estrés(ores) siguen ejerciendo su influencia.

En cuanto al cinismo policial, de modo específico, Graf (1986) señala que desde un punto de vista organizacional podría reducirse el nivel de cinismo hacia el departamento en su conjunto. Las estrategias apuntadas repiten en buena medida las líneas esbozadas en párrafos anteriores:

- Aumentar la implicación del policía en la toma de decisiones.
- Establecer alternativas de supervisión y evaluación llevadas a cabo por los propios compañeros más que por supervisores.
- Fomentar el *counselling* individual o grupal cuando sea necesario, aunque se ha de tener en cuenta la posible resistencia a aceptar esa estrategia. Como opción se plantea la posibilidad de implicar a los policías en un programa que permita reforzar sus habilidades de apoyo a través de formación en *counselling* para los compañeros, lo cual podría facilitar la valoración y aceptación de este servicio. Con ello se trataría de construir la acción sobre las interacciones sociales existentes.

Estudio empírico

*Capítulo 5. Estudio empírico:
Una aproximación secuencial al Síndrome
de Burnout en organizaciones policiales*

“Nunca les volví a ver –excepto a los policías. No ha sido inventado aún el modo de decirles adiós”.

El lamento fatalista de Philip Marlowe, con el que Raymond Chandler concluye su clásico de misterio The Long Goodbye, encarna una asunción básica compartida por aquellos que son críticos con la policía. Bienvenidos o no, protectores, cerdos o parias, la policía es un hecho inevitable de la vida moderna.

(Robert Reiner, *The Politics of the Police*, 1992:11).

Los capítulos precedentes han tratado de exponer una visión general de diversas líneas de investigación que, durante las últimas décadas, han centrado su interés en distintos índices de *calidad de vida laboral*. El marco teórico trazado se dispone, básicamente, en torno al fenómeno del estrés y, en concreto, aborda una de sus consecuencias, el denominado síndrome de *burnout*. Fruto de su vocación integradora, esta revisión ha extendido su foco de análisis hasta incluir algunas otras variables, clásicas en el ámbito de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, cuya relación con el síndrome de estar quemado será un aspecto clave del presente estudio.

Desde la calidad de vida como concepto hasta la realidad policial, la pretensión de los capítulos que estructuran estas consideraciones teóricas ha sido establecer coordenadas de posición que permitan ubicar nuestra aproximación empírica al fenómeno del *burnout*. Estas coordenadas delimitan un espacio de investigación que se perfila como una de las líneas de desarrollo más actuales en el estudio del síndrome: la elaboración de modelos estructurales que faciliten la comprensión de su naturaleza y las relaciones que establece con otros constructos como el estrés de rol, el apoyo social, la satisfacción laboral o el estilo de afrontamiento.

Asumida su composición tridimensional y su carácter de respuesta al estrés laboral (Maslach y Jackson, 1986; Maslach y cols., 1996; Maslach y cols., 2000), el síndrome de estar quemado se constituye en una realidad que afecta a numerosas organizaciones de servicio. Y, entre los colectivos afectados, la profesión de policía es una de las actividades que se emplaza en el corazón del fenómeno. El carácter complejo de su labor, supeditada al vínculo con el poder y la política (Reiner, 1992), al juicio de

los ciudadanos, al riesgo físico o a las características propias de la cultura y organización policial, constituye un entorno favorable a la aparición y desarrollo del síndrome; en definitiva, la institución se ve sometida a las tensiones propias de una homeostasis difícil en el desempeño de una tarea que mezcla orden establecido y derecho, libertad y mantenimiento de las leyes, generalidad legal de la norma y realidad vital y diaria del ciudadano.

Difuminado el vínculo entre las concepciones militar y policial, parece que de modo definitivo, las sociedades democráticas delimitan ámbitos y funciones diferenciadas que han de caracterizar la labor del Ejército y de la Policía. El devenir histórico ha dejado atrás la concepción unitaria descrita en la república platónica, donde la misión de garantizar el orden interno, conteniendo las agitaciones sociales si éstas se producían, era asignada a los *guardianes*, al tiempo que lo era la tarea de proteger a la ciudad de los enemigos exteriores.

En este nuevo marco social, entre el acercamiento al ciudadano y la modernización de la institución que conlleva su adaptación a la sociedad contemporánea, el policía se ve sometido a presiones de procedencia diversa que dificultan su ajuste laboral. Las relaciones con los ciudadanos no son siempre fáciles y la labor de la policía en defensa de la ley y el orden establecido es con frecuencia cuestionada. Ello le sitúa, y consideramos que de modo más intenso a quienes desarrollan su labor en los Cuerpos de Policía Local, con su carga de reglamentaciones municipales a cumplir y su implicación en el acontecer cotidiano de la ciudad, en un entorno propicio a la aparición del síndrome de *burnout*.

En otro orden de cosas, en España la investigación sobre la Policía como institución y organización no ha desarrollado hasta la fecha un amplio volumen de estudios (Garrido, 1993; Jar, 1998; López Garrido, 1987; Martín Fernández, 1992; Rico y Salas, 1988; Torrente, 1997; Turrado, 1995), quizás el exceso de celo propio de este tipo de organizaciones ha funcionado como dique de contención del abordaje por parte de las ciencias sociales.

La combinación de estos aspectos, el interés por el análisis del síndrome de *burnout*, la consideración de la profesión policial como un campo de estudio apropiado

del fenómeno, en especial en el ámbito de la Policía Local, la escasez de estudios en España sobre esta institución, y en menor medida aún sobre el colectivo de policías (Garrido, 1995; Gil-Monte y Peiró, 2000; Torrente, 1997; Vega, 1996; Vega y Garrido, 1995), ha propiciado la convergencia de nuestra curiosidad por esta organización con la querencia que desde la psicología se ha desarrollado respecto a la calidad de vida laboral.

En nuestro trabajo se defiende la idea del síndrome de *burnout* como un fenómeno que socava el bienestar psicológico y la calidad de vida laboral de los integrantes de las plantillas policiales, quienes se ven afectados de forma muy negativa por esta situación, al tiempo que la propia organización ve dificultado su desarrollo y adaptación a una sociedad en evolución. Por ello, la organización en su conjunto ha de mostrarse atenta y prevenir y/o paliar la aparición del síndrome y sus nocivos efectos.

Concebir la actuación policial desde un modelo proactivo y de prevención del delito, de cercanía al ciudadano y de colaboración conjunta en el mantenimiento del orden social, exige a las organizaciones policiales afrontar un futuro incierto. Sin embargo, más allá de esa incertidumbre, casi inherente a la vida organizacional, el logro de los objetivos de eficacia y eficiencia exige tener en cuenta a quienes, con su trabajo diario, permiten a la institución acercarse al ideal que de sí misma ha perfilado: los propios policías. Es a partir de la labor de éstos que los nuevos modelos policiales pueden aventurarse en ese camino hacia una mayor efectividad; y, si consideramos que esos modelos implican de forma necesaria un acercamiento real a los ciudadanos y, en cierto modo, *obligan* a los policías a desarrollar su actividad en un constante contacto con ellos, disponer de una plantilla afectada por el síndrome de estar quemado, con los posibles riesgos de *contagio* que supone para los nuevos miembros, no constituye una sólida base sobre la que construir el funcionamiento organizacional. La mayor discrecionalidad, autonomía y participación del policía pueden verse neutralizadas y, de este modo, no redundar en una mayor calidad de vida laboral y un mejor servicio a la sociedad.

El objetivo último de este acercamiento incluye la pretensión de que el problema, en la medida de lo posible, no menoscabe la efectividad de la organización o

el bienestar psicológico y la calidad de vida laboral de sus miembros, ni deteriore el servicio y la atención que han de recibir los ciudadanos, destinatarios últimos de la actividad policial. En cualquier caso, las dualidades *orden-derechos/proactividad-reactividad* obligan a la institución a mantener un constante esfuerzo de adaptación a la sociedad a la que sirven, y ello implica al mismo tiempo la adaptación de sus propios efectivos.

Así pues, en las siguientes páginas este trabajo empírico se orienta en esencia al desarrollo de un modelo que permita comprender las relaciones que mantiene este síndrome con diversas variables y constructos significativos, referidos tanto al ámbito laboral y organizacional como a la esfera individual, en el marco de una organización específica emplazada dentro de los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado, la Policía Local. Con ello, se pretende identificar la secuencia del fenómeno del *burnout* en organizaciones policiales y perfilar su relación con otros procesos y constructos asociados, de modo especial con la satisfacción laboral, al ser la ubicación de esta variable una cuestión aún no aclarada en la literatura sobre el síndrome.

No obstante, y a pesar del interés explicativo que es posible deducir de esta declaración de intenciones, un pilar básico del estudio se asienta en el análisis del *statu quo* de la organización y sus miembros con respecto a los índices de salud organizacional y calidad de vida laboral incluidos. Este nivel descriptivo y diagnóstico, junto a la reflexión sobre las consecuencias que puede tener la aparición del síndrome para la Policía Local, en especial su influencia sobre la adopción de nuevos modelos de funcionamiento más cercanos al ciudadano, pero también más dependientes de él, se integran igualmente en el marco general de intereses de la presente investigación. Dicha perspectiva pretende aportar a nuestro trabajo una base criminológica, de la cual no ha estado exento este proyecto desde sus comienzos. Las nuevas estrategias de actuación policiales, que incluyen el fomento de un mayor acercamiento al ciudadano y basan su eficacia en la interacción habitual con el mismo, pueden verse socavadas por el *malestar* organizacional y sus negativos efectos sobre los miembros del Cuerpo, recurso imprescindible para el logro de las metas establecidas por una organización. De

modo específico, la despersonalización y el alejamiento de los usuarios o ciudadanos se ubica justamente en el polo opuesto del objetivo actual de las organizaciones policiales.

Los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado en España. Tradicición y cultura policial

Difícil de precisar con exactitud, el origen de la Policía en España está asociado a la formación de las ciudades. Las vicisitudes posteriores se relacionan de forma directa con la evolución de los sistemas de organización política. Como podrá apreciarse en este breve recorrido histórico, el nacimiento y desarrollo de una policía civil en nuestro país será un proceso largo y difícil, casi siempre condicionado por la influencia militar (Jar, 1998). En este sentido, existe unanimidad en la literatura respecto al papel preeminente que, dentro del sistema de seguridad de todos los países europeos, desempeñó el Ejército, en especial como encargado de mantener el orden público.

De este modo, la aparición de un nuevo orden urbano burgués conllevó la puesta en práctica de unos rudimentarios modelos policiales como medio de preservar el orden social, función desarrollada por civiles no profesionales dependientes de variadas instituciones, desde la Inquisición a los gremios profesionales (Artola, 1993).

Si bien hasta mediados del siglo XIX, el Ejército continuará desarrollando su *actividad policial*, a lo largo del siglo XVIII la Policía emerge en España como grupo humano estructurado, dotado de cierta estabilidad temporal y especialización de sus miembros. En una España de vocación centralista, la presencia de la dinastía borbónica en el trono favoreció la consolidación de estructuras policiales de carácter regional subordinadas al mando de los Capitanes Generales y las Reales Audiencias. En este contexto, se crean los *Mossos d'Esquadra*, un cuerpo profesionalizado en el desempeño de tareas policiales al servicio de los intereses de la Corona española, cuya eficacia y utilidad constituyó el germen para la creación de otros Cuerpos con base regional: la Compañía Suelta de Fusileros de Aragón, los Miquelets, etc. (Turrado, 1991). Aparecen así unas fuerzas policiales estables, profesionales y con una estructura jerarquizada, que facilitaban el control de la península.

A lo largo del siglo XIX la población será testigo de la aparición y desaparición de fuerzas policiales en función de los cambios o enfrentamientos políticos: la política novecentista marcada por la alternancia en el poder de conservadores y liberales determinará el desarrollo de la actividad policial.

Durante la ocupación francesa, se lleva a cabo un claro intento por adaptar el modelo de policía francés al Estado español, el cual a pesar de las numerosas dificultades acabará por constituir la base del desarrollo policial de nuestro país. Este modelo surgido tras la Revolución, tenía como característica básica su fuerte centralismo y una orientación hacia el control exhaustivo de la disidencia política y social.

Frente a esta idea centralista, la Milicia Nacional surgió como garante de la Constitución de 1812, auspiciada por liberales y progresistas. Organizada con carácter local y dependiendo de los Ayuntamientos, estaba compuesta por ciudadanos voluntarios y constituía una fuerza popular formada de manera independiente por las Juntas soberanas de cada localidad. El absolutismo de Fernando VII la hizo desaparecer fruto del ciclo de alternancia política característico del siglo, si bien emergerá de nuevo como Milicia Urbana en 1834; en este nuevo formato se restringieron las competencias otorgadas a los Ayuntamientos (Turrado, 1991).

Así pues, a pesar de las claras influencias que llegan de Francia, los frecuentes cambios que sacudirán al sistema político a lo largo del siglo XIX, y darán lugar a la aparición y desaparición de la Milicia Nacional, impiden que se consolide el aparato administrativo del Estado y, por consiguiente, el sistema policial (Jar, 1998). Con el Ejército asumiendo el protagonismo principal y complementado en su función por numerosos Cuerpos de ámbito regional o provincial, diversos autores consideran que la Guardia Civil, creada en 1844 e inspirada en la Gendarmería francesa, constituyó un valioso instrumento para la consolidación del Estado centralista, al tiempo que suponía un sistema de seguridad claramente inclinado hacia el militarismo, tanto por su naturaleza y organización como por el papel tan determinante que jugará durante mucho tiempo la jurisdicción castrense (Jar, 1998).

No obstante, y aunque el aparato policial español será fruto de la tendencia centralista fomentada por Fernando VII, municipios y otros grupos sociales buscaron una fuerza fiable y profesional que defendiera sus intereses. En este sentido, la aparición de las Policías Locales, reacción de los Ayuntamientos ante la centralización de la Milicia Nacional y de la Guardia Civil supuso un cambio fundamental en la evolución policial en España (Martín Fernández, 1990).

A modo de consideración general, y avanzando en este eje temporal, se puede señalar que el sistema basado en la existencia de dos Cuerpos estatales, uno claramente militar y otro más vinculado a la Administración Civil, según las épocas, se convertirá en una constante del sistema policial español hasta la muerte de Franco en 1975.

La llegada del franquismo representó la ruptura del modelo policial republicano. A pesar de que administrativamente el Estado se dividía en regiones, provincias y municipios, en el plano policial la estructura tomaba en consideración sólo dos niveles de responsabilidad: el estatal y el municipal, nivel éste en el que los Cuerpos existentes se caracterizaban por su heterogeneidad y, en general, por su escasa cualificación profesional, razón por la cual nunca llegaron a gozar de un sólido prestigio social.

En esta hipotética jerarquía de cuerpos policiales aparecen la Policía Armada, destinada al control del orden público, el Cuerpo General de Policía, en parte dedicado a los delitos de carácter político-social, y la Guardia Civil que potenció su servicio de información y su control de las áreas rurales. Por último, las Policías Locales quedaron sumidas en un papel secundario (Martín Fernández, 1990).

De esta forma, la base del modelo preconstitucional estaba constituida por tres Cuerpos estatales: en grandes núcleos urbanos actuaban conjuntamente, y con una cierta dependencia funcional, el Cuerpo General de Policía -inspectores dedicados a labores de investigación y comisarios con responsabilidades de mando y dirección de las comisarías- y la Policía Armada, con mayoría de personal de escala básicas, de suboficiales y, en menor medida, de oficiales, uniformados, con naturaleza militar y dedicados al mantenimiento del orden público y labores de apoyo al Cuerpo General.

El resto del territorio era competencia de la Guardia Civil, cuyos escalones superiores de mando se nutrían de miembros del Ejército de Tierra -al igual que la

Policía Armada-, situación que se modifica a partir de 1953 ante la puesta en funcionamiento de la Academia Especial de la Guardia Civil. A la muerte de Franco, se modifica el sistema político y también el policial (Jar, 1998).

Las Fuerzas de Seguridad de la democracia: nuevas orientaciones

Fruto de la conjunción, hasta fechas recientes en España, entre Policía y Ejército quedan aún en opinión de Torrente (1997) algunos elementos que impregnan la cultura de las Fuerzas de Seguridad: cierto secretismo, jerarquía, falta de transparencia y de crítica, y otros valores insolidarios con la población. No obstante, en los primeros años de la transición se realizan intentos teóricos para definir una Policía democrática en contraste con la franquista (Ballbé, 1983; Rico y Salas, 1988). Se avanza así hacia un modelo policial más cercano al ciudadano e inspirado en las ideas democráticas. En este marco, se suelen identificar los conceptos de democracia y profesionalidad, y se perfila una Policía que acepta su dependencia judicial y política, reclama cierta autonomía y persigue la racionalización de su actividad (Martín Fernández, 1990).

Un ejemplo de estas consideraciones lo ofrecen Rico y Salas (1988), quienes apuntan los principios básicos y objetivos que debieran regir cualquier servicio policial de talante democrático:

& La Policía debe reconocer que forma parte integrante del conjunto del sistema penal y aceptar las consecuencias de tal principio. Esto supone: a) la existencia de una filosofía general mínima, aceptada y aplicada por el conjunto del sistema penal; b) la cooperación efectiva entre policías y otros miembros de dicho sistema penal respecto al problema del tratamiento judicial de la delincuencia.

& La Policía debe estar al servicio de la comunidad, siendo su razón de ser garantizar al ciudadano el libre y pacífico ejercicio de los derechos que la ley reconoce. Ello implica: a) una adaptación de los servicios policiales a las necesidades reales de la comunidad; b) la ausencia de cualquier tipo de injerencia política indebida en las actuaciones policiales; c) la colaboración del público en el cumplimiento de ciertas funciones policiales.

& La Policía debe ser, en sus estructuras básicas y en su funcionamiento, un servicio democrático. Lo cual lleva consigo: a) la desmilitarización del servicio; b) un total respeto a los derechos fundamentales de los ciudadanos; c) adopción y rigurosa aplicación de un

código de deontología policial; d) la participación de todos los miembros del servicio y del conjunto de la población en la elaboración de las políticas policiales; e) aceptación de la obligación de rendir periódicamente cuenta de sus actividades.

& *La Policía debe ser un servicio profesional.* Son criterios necesarios: a) la limitación de la acción de la Policía a funciones específicas; b) formación especializada del personal; c) la aceptación de profesionales civiles; d) la creación y puesta en marcha de un plan de carrera; e) la prioridad acordada a la competencia en la atribución de promociones, criterio que debe prevalecer sobre la antigüedad en el escalafón; f) la existencia de un código de ética profesional.

& *La Policía debe reconocer la necesidad de la planificación, de la coordinación y de la evaluación de sus actividades, así como de la investigación, y ponerlas en práctica.* En consecuencia, a) la planificación administrativa y operativa de la Policía, la coordinación y evaluación de sus actividades y la investigación deben ser funciones permanentes del servicio; b) las principales etapas del proceso de planificación policial deben ser: identificación de necesidades, análisis e investigación, la determinación de objetivos a corto, medio y largo plazo, la elaboración de una estrategia para su implantación, la consulta regular dentro y fuera del servicio y la evaluación periódica de dichos objetivos y estrategias; c) los objetivos de la Policía deben corresponder a las necesidades de la comunidad, ser flexibles, realizables y mensurables; d) la Policía debe participar, en una planificación conjunta, con los demás servicios policiales del país.

Con la Constitución de 1978, en la que España se constituye en un Estado social y democrático de Derecho (art. 1.1) se hace una distinción clara entre la profesión militar y policial. Si en el régimen franquista las Fuerzas de Orden Público se incluían entre las Fuerzas Armadas, la Constitución separa rotundamente Policía y Ejército, al tiempo que ha delimitado sus funciones: las Fuerzas Armadas han de garantizar la soberanía e independencia de España, la integridad territorial y el ordenamiento constitucional (art. 8), la Policía (art. 104) ha de proteger el libre ejercicio de los derechos y libertades, y garantizar la libertad ciudadana.

Tras varios intentos frustrados, la promulgación de la Ley Orgánica 2/1986, de 13 de marzo de Fuerzas y Cuerpos de Seguridad (LOFCS), encauzará el proceso de la creación del modelo policial, a pesar de lo cual Jar (1998) señala que su finalidad *omnicomprensiva* (trataba de desarrollar los mandatos constitucionales de los artículos 104.2, 126, 148.1.22, y 149.1.29) no iba a ser suficiente para conseguir el objetivo marcado de establecer las bases sobre las que debiera asentarse el modelo policial español.

La estructura articulada por esta Ley respeta el esquema tradicional basado en la permanencia de dos Cuerpos en el nivel estatal: el Cuerpo Nacional de Policía, de naturaleza civil, y la Guardia Civil, de naturaleza militar y doble dependencia de los Ministerios de Interior y Defensa. En la distribución territorial que lleva a cabo la Ley se atribuyen al primero las capitales de provincia y los municipios o núcleos urbanos de población que el Gobierno determine, en tanto que a la Guardia Civil se le asigna el resto del territorio nacional y el mar territorial, creándose el Servicio Marítimo o Guardia Civil del Mar.

De este modo, salvo la simplificación derivada de la fusión que daba origen al nuevo Cuerpo Nacional de Policía, el nivel estatal apenas veía necesario modificar el esquema vigente durante el último siglo y medio.

En cambio, en el nivel autonómico, la Ley abría el camino al desarrollo de Cuerpos de Policía de las Comunidades Autónomas, de naturaleza civil y con estructura y organización jerarquizada, aunque la realidad de muchas Comunidades ha hecho de ésta una cuestión compleja.

Por último, respecto al nivel municipal o local, la Ley establece que los municipios podrán crear Cuerpos de Policía propios de acuerdo con lo previsto tanto en esa Ley como en la Ley de Bases de Régimen Local y en la legislación autonómica; legalmente sólo pueden existir en municipios de más de 5.000 habitantes, limitando su ámbito territorial de actuación a los respectivos municipios (impedimento legal utilizado por el Tribunal Constitucional para evitar posteriores pretensiones de constituir mancomunidades de policía).

En la Ley también se plantea la coordinación como la clave sobre la que ha de fundamentarse la operatividad del modelo policial. Las referencias a la necesidad de comunicación entre Cuerpos de Seguridad, basada en el "principio de cooperación recíproca" (art. 3) y de coordinación orgánica, son constantes a lo largo de su articulado.

A pesar del avance que la LOFCS supuso en la reforma del tradicional sistema de seguridad en España, cabe apuntar que algunos autores han puesto de manifiesto

carencias como la falta de solución para el problema de la pluralidad de Cuerpos o el de la delimitación de competencias respecto de las policías autónomas (Jar, 1998).

Con relación al primero de estos problemas, es posible también añadir algún comentario sobre el número de policías en España, así en 1997 la tasa era de 4,73 policías por 1.000 habitantes; cifra que nos emplaza, tras Italia (5,23), como el segundo país de la Unión Europea en densidad policial. La distribución aproximada de efectivos entre los diferentes Cuerpos refleja la existencia de unos 76.000 guardias civiles, más de 50.000 policías nacionales, en torno a 8.000 policías autónomos y casi 52.000 policías locales (Garrido, Stangeland y Redondo, 1999). Estas cifras evidencian la necesidad de poner en marcha un proceso de racionalización de efectivos, e incluso de Cuerpos, que permita evitar duplicidades innecesarias y optimizar los recursos disponibles. Como señalan Garrido y cols. (1999: 687):

“La eficacia policial depende de cómo se organiza y del modelo con que trabaja, y no solamente del número de personas en nómina”.

En cualquier caso, el modelo policial español, caracterizado por la pluralidad de Cuerpos, se ha transformado a partir de 1978, al pasar de un sistema claramente centralista a otro mucho más complejo basado en la existencia de tres niveles administrativos de responsabilidad. El nuevo Estado de las autonomías significa, en su vertiente policial, uno de los mayores retos a la hora de lograr un ensamblaje que permita asegurar los necesarios niveles de seguridad con la mayor eficacia posible. En este contexto, la división adecuada de funciones se convierte en un paso fundamental para garantizar un funcionamiento eficaz (Jar, 1998).

La Policía Local: implicaciones psicosociales del desgaste profesional

Los acercamientos llevados a cabo en España a la institución policial han estado centrados en debates generales sobre los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado, pero poco se dice sobre el trabajo diario del agente y sobre la organización que lo ha de

sustentar (Torrente, 1997). Es este contexto, el de la realidad más próxima al trabajo diario, en el que intenta centrarse el presente apartado.

El *hábitat natural* de la Policía Local es el municipio. En cuanto a su estructura y organización jerarquizada, el Texto refundido de las disposiciones legales vigentes en materia de Régimen Local, dispone que dentro de cada municipio la Policía estará integrada en un cuerpo único, aunque puedan existir especialidades de acuerdo con necesidades más específicas.

Proyectada como una estructura piramidal, la jerarquía en la Policía Local refleja en la mayoría de los municipios una distribución vertical de la autoridad, que se origina en la figura del alcalde, suele vincularse al puesto de un concejal y, en ocasiones a un jefe de servicio, y llega hasta el jefe de la Policía. Será el Alcalde quien ostente la Jefatura del Cuerpo y quien nombre y sancione a los funcionarios que usen armas, si bien bajo su directa y superior autoridad el mando inmediato de la Policía Local corresponde al Jefe del Cuerpo.

La propia vinculación al municipio facilita la diversidad organizacional entre los distintos cuerpos de Policía Local. Por otra parte, al no estar regulado el número de miembros con que debe contar, el crecimiento de estas organizaciones suele conectarse más a consideraciones de índole política que responder a un análisis de las necesidades y problemas de la comunidad en la que están insertas.

En cuanto a su estructura interna, ésta refleja el carácter funcional de los miembros del Cuerpo, y se estratifica en escalas y categorías según estipula la Ley 1/89 de Coordinación de las Policías Locales de Andalucía: Escala Técnica, que incluye las categorías de Inspector, Subinspector y Oficial; Escala Ejecutiva, con las categorías de Suboficial y Sargento; Escala Básica, con las categorías de Cabo y Agente de Policía Local.

En el artículo 52 de la Ley Orgánica 2/1986 de 13 de marzo de Fuerzas y Cuerpos de Seguridad se señala que los Cuerpos de Policía Local son Institutos armados, de naturaleza civil, con estructura y organización jerarquizada. Respecto a las funciones de los Cuerpos de Policía Local, el artículo 53.1 incluye las siguientes:

- a) Proteger a las autoridades de las Corporaciones Locales, y vigilancia o custodia de sus edificios e instalaciones.
- b) Ordenar, señalizar y dirigir el tráfico en el casco urbano, de acuerdo con lo establecido en las normas de circulación.
- c) Instruir atestados por accidentes de circulación dentro del casco urbano.
- d) Policía Administrativa, en lo relativo a las Ordenanzas, Bandos y demás disposiciones municipales dentro del ámbito de su competencia.
- e) Participar en las funciones de Policía Judicial, en la forma establecida en el art. 29. 2 de esta Ley.
- f) La prestación de auxilio, en los casos de accidente, catástrofe o calamidad pública, participando, en la forma prevista en las Leyes, en la ejecución de los planes de Protección Civil.
- g) Efectuar diligencias de prevención y cuantas actuaciones tiendan a evitar la comisión de actos delictivos en el marco de colaboración establecido en las Juntas de Seguridad.
- h) Vigilar los espacios públicos y colaborar con las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado y con la Policía de las Comunidades Autónomas en la protección de las manifestaciones y el mantenimiento del orden en grandes concentraciones humanas, cuando sean requeridos para ello.
- i) Cooperar en la resolución de los conflictos privados cuando sean requeridos para ello.

Como puede apreciarse, muchas de estas funciones van a vincular al policía local con el desarrollo de actividades en contacto directo con el ciudadano, y constituyen un escenario propicio en el que se materializan las contradicciones y la complejidad característica del desempeño de esta profesión. En muchas ocasiones, el policía ha de actuar en contra de lo que el ciudadano cree un derecho, ejemplos habituales de este tipo de situaciones los podemos encontrar en la regulación del tráfico, cierre de bares y establecimientos públicos, niveles de ruido, etc. De hecho, en el propio preámbulo de la LOFCS y en referencia genérica a la actividad a desarrollar por los miembros de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad, se señala que:

En el aspecto estatutario, la Ley pretende configurar una organización policial, basada en criterios de profesionalidad y eficacia, atribuyendo una especial importancia a la formación permanente de los funcionarios y a la promoción profesional de los mismos.

Y a continuación se añade:

Los funcionarios de Policía materializan el eje de un difícil equilibrio, de pesos y contrapesos, de facultades y obligaciones, ya que deben proteger la vida y la integridad de las personas, pero vienen obligados a usar armas; deben tratar correcta y esmeradamente a los miembros de la comunidad, pero han de actuar con energía y decisión cuando las circunstancias lo requieran.

La realidad del desempeño profesional del policía local le lleva a situarse en una posición difícil dentro de una organización compleja. La propia descripción de la estructura policial nos muestra una institución jerarquizada, en la que aún priman los principios de obediencia y autoridad, pero que al mismo tiempo trata de adaptarse a un modo de funcionamiento más acorde con los modelos comunitarios. Desde esta perspectiva, la organización va a demandar al policía un acercamiento al ciudadano en el cumplimiento de su labor cotidiana. Al tiempo que se realizan estas peticiones, las nuevas demandas no siempre se acompañan de los cambios organizacionales y la dotación de recursos que le permitiría desarrollar su labor en condiciones óptimas.

La dependencia política y las difíciles relaciones con los ciudadanos, quienes conocen cada vez en mayor medida sus derechos, y que en ocasiones no están dispuestos a aceptar sus obligaciones, dificulta que las expectativas vocacionales de ayuda y servicio del policía se alcancen. Se encuentra así sometido a numerosos factores potencialmente estresantes contra los que sus estrategias de afrontamiento difícilmente pueden resultar un éxito. Y la percepción constante de frustración profesional, de escaso reconocimiento, o de "mandato imposible" como señala Manning (1971) convierte a los policías en un blanco perfecto para el proceso de desgaste o *burnout*.

Como apuntan Rico y Salas (1988), tradicionalmente encargada de la aplicación de las leyes y del mantenimiento del orden público, la Policía ha constituido un organismo estatal con características peculiares que la distinguen de los demás sectores incluidos en la "administración de justicia". La principal de ellas es la de encontrarse constantemente en contacto directo, no sólo con la realidad criminal (crimen y delincuente), sino también con el público en general. Y, desde nuestro punto de vista, resulta evidente que ese contacto se ve acrecentado en el caso de la Policía Local, si bien la característica multiplicidad de cuerpos policiales en España hace que también

las funciones de policía de proximidad sean desempeñadas por miembros de la Policía Nacional.

La adaptación de la organización a los cambios que experimente la sociedad tiene su reflejo en el trabajo diario del policía, así el ejercicio de sus diversas funciones, y en particular el desarrollo de las funciones de carácter social, integra a la Policía en la vida diaria de los ciudadanos. Además, desde las nuevas concepciones de la actuación policial se indica (Rico y Salas, 1988) que toda acción policial con fin preventivo y social debe orientarse a asistir a la comunidad para que ésta pueda resolver los problemas planteados por la criminalidad y el mantenimiento del orden público. Con esta perspectiva, la Policía parece *obligada* a establecer contactos con la población, prestarle ayuda y obtener su confianza y colaboración. Ya no se trata de aplicar el modelo “bombero”, se tiende a un modelo “cartero” que implica no tanto apagar focos de incendio aislados, sino mantener una ruta habitual y un contacto más directo con los ciudadanos que conocen al policía y que pueden abordarle si lo consideran necesario (Garrido y cols., 1999).

Este modo de actuar se basa en buena medida en la habilidad del propio policía, en su capacidad para implicarse con la comunidad e interesarse por sus problemas, pero el profesional acaba quemándose cuando percibe que no puede cambiar los elementos disonantes o discordantes de su entorno: organizaciones jerarquizadas en las que no se permite la participación, pocas posibilidades de promoción, expectativas de rol contradictorias, ambigüedad de funciones, falta de apoyo por parte de la organización o los compañeros, falta de reconocimiento social a su labor, etc.

Objetivos del estudio

El eje vertebrador sobre el que se estructura nuestro trabajo empírico responde al interés por establecer un modelo comprensivo sobre el desarrollo del síndrome de *burnout* en organizaciones policiales. Reflejo de una perspectiva triádica del entorno laboral, *organización-puesto-individuo*, los constructos que conforman el modelo

propuesto incluyen, junto al síndrome de *burnout*, la socialización de rol (que recoge las tradicionales variables de estrés de rol, conflicto y ambigüedad, y la socialización organizacional), el significado y valor del puesto (integrado por las opiniones manifestadas por los sujetos sobre su trabajo y una evaluación del potencial motivador de las características de la actividad laboral que desempeñan), la orientación social y profesional (preferencias vocacionales y tendencias prosociales del encuestado).

Junto a ellos, se propone asimismo el análisis de las actitudes laborales y el estilo de afrontamiento del sujeto. En este caso, el modelo considera a la satisfacción e implicación laboral y al estilo activo de afrontamiento variables mediadoras en este proceso. Su emplazamiento dentro de nuestro modelo las ubica como variables intermedias que canalizan la acción de los estresores y preceden a la aparición del síndrome de estar quemado.

Finalmente, este último constructo respeta su composición tridimensional al incluir los síntomas de cansancio emocional, despersonalización y realización personal.

En conexión al análisis sobre el desarrollo del *burnout* en ámbitos policiales, otro foco de interés reflejado en la presente investigación apunta al interés por establecer la propia secuencia del síndrome, esto es, el proceso de aparición e influencia existente entre los distintos síntomas o dimensiones. Numerosas propuestas han tratado de ofrecer una secuencia que refleje el desarrollo del fenómeno (Golembiewski y cols., 1983; Gil-Monte y cols., 1998; Leiter, 1993); Van Dierendonck y cols., 2001), sin embargo, la variedad de estos acercamientos no parece facilitar una mayor comprensión de la misma.

Con ambas aproximaciones se pretende desarrollar un modelo explicativo del proceso del *burnout* que de cuenta tanto de la estructura tridimensional del propio síndrome, su contexto interno, como de las interacciones con otras variables laborales, organizacionales y también del sujeto, su contexto externo. A este objetivo básico se suma la necesidad de analizar de modo más específico la relación mantenida entre las diferentes dimensiones del *burnout* y las actitudes laborales, y en concreto con la satisfacción laboral. La delimitación de su papel como antecedentes o consecuentes del síndrome es una de las líneas de investigación de mayor actualidad en este campo. De

forma evidente, las limitaciones implícitas en nuestra aportación no despejarán las dudas respecto a tan polémicas cuestiones, si bien al menos puede incrementar el conocimiento de dos realidades que de forma conjunta no han sido analizadas en nuestro contexto sociocultural: el desarrollo de modelos de ecuaciones estructurales sobre el síndrome de *burnout* y la presencia y efectos del síndrome en el contexto policial.

A modo de resumen, los objetivos del presente estudio pueden, por tanto, ubicarse en dos líneas de análisis paralelas:

- En primer lugar, aquella que nos remite a la identificación de los niveles de *burnout* padecidos por los miembros de la Policía Local de Málaga, y que, además, vincula estas puntuaciones con variables de carácter socio-demográfico. Así, una línea habitual de acercamiento al fenómeno analiza las diferencias observadas en las tres dimensiones del *burnout* en función del sexo, antigüedad de los empleados en su organización y el estado civil de los mismos.

- En segundo lugar, el núcleo de nuestro trabajo empírico está constituido por el intento de desarrollar un modelo secuencial de ecuaciones estructurales que nos permita esbozar el proceso del síndrome de estar quemado, teniendo en cuenta tanto variables antecedentes propias del individuo, el puesto y la organización, como posibles variables intermedias, y emplazando al *burnout* como la *variable dependiente* de dicho proceso. A su vez, esta perspectiva de análisis incluye dos enfoques: uno molar que coincidiría con lo comentado hasta ahora, un modelo general del proceso de desarrollo del *burnout*, y otro molecular, que implica por una parte, el análisis de la satisfacción laboral respecto a las tres dimensiones del *burnout*, y por otra, la propia constelación que dibujan las dimensiones de cansancio emocional, despersonalización y realización personal. En este caso, se compara el grado de ajuste de los modelos de carácter lineal, Golembiewski y cols. (1983), con los establecidos en paralelo, Gil-Monte y cols. (1998), Leiter (1993) y Lee y Ashforth (1993).

Hipótesis

Para el primer objetivo se enuncian las siguientes hipótesis:

- *Aproximación descriptiva y diagnóstica.*

↔ **H₁**: Se espera encontrar un nivel medio o medio-alto de *burnout* entre los policías integrantes de la muestra, siendo especialmente elevada esta puntuación en la dimensión de despersonalización, dada la mayor importancia que algunos autores han otorgado a esta variable en la profesión policial (Jackson y Maslach, 1982; Stearns y Moore, 1993).

↔ **H₂**: Respecto a esta misma dimensión, se hipotetiza un mayor nivel del síndrome de estar quemado entre los integrantes varones de la muestra, y una mayor puntuación en cansancio emocional para las mujeres (Boulin, 1991; Gaines y Jermier, 1983; Greenglass y Burke, 1988; Laub, 1998; Russell y cols., 1987; Quarles, 1997).

↔ **H₃**: El nivel de *burnout* seguirá una forma curvilínea respecto a la variable antigüedad. Así se hipotetiza la aparición de niveles moderados del síndrome que se verán incrementados en grupos de policías con un nivel intermedio de antigüedad (Burke, 1989). En este caso se prevé una mayor presencia del síndrome en policías que llevan entre 6-15 años de servicio.

↔ **H₄**: Por último, se espera que los policías que mantienen una relación de pareja alcancen un menor nivel de *burnout*, en comparación con aquellos sujetos que viven solos. En este caso, más que el estado civil en sí mismo se pretende vislumbrar la influencia del apoyo ofrecido por este tipo de vínculo (Dolan, 1987; Maslach y Jackson, 1985).

- *Aproximación explicativa y estructural.*

En cuanto al segundo objetivo de nuestro estudio, distinguimos dos aproximaciones:

- *Aproximación molar.*

Dentro de esta aproximación se describen las vías de conexión hipotetizadas entre las distintas variables del modelo general propuesto.

↔ **H₅**: El constructo de socialización de rol (ambigüedad, conflicto y socialización organizacional) influirá positiva y directamente sobre la satisfacción laboral del individuo. De este modo, aquellos sujetos que hayan desarrollado una buena socialización de rol, esto es, perciban bajos niveles de ambigüedad y conflicto de rol y una elevada socialización organizacional (apoyo social, adecuada formación y comprensión de su entorno, y expectativas de futuro prometedoras) se sentirán más satisfechos.

↔ **H₆**: El significado y valor del puesto tendrá una influencia positiva y directa sobre las dos actitudes laborales incluidas en el estudio: satisfacción laboral e implicación en el trabajo. En este caso, los sujetos que disfrutan de un puesto con un potencial motivador elevado, es decir, que desempeñan una tarea que les proporciona *feedback* y autonomía, que está dotada de identidad, que demanda variedad de destrezas y resulta significativa o relevante; y que además, tienen una opinión sobre el trabajo que desempeñan que afirma su carácter de labor interesante y reconocida, se sentirán más satisfechos e implicados en el desarrollo de esta actividad.

↔ **H₇**: La orientación social y profesional del policía influirá positiva y directamente en las actitudes laborales del sujeto y en la puesta en marcha de un estilo activo de afrontamiento: quien siempre ha querido ser policía y se muestra abierto y cooperador con otros, probablemente, se implicará más en su tarea, se sentirá más

satisfecho ejerciendo esa labor de ayuda y tratará de afrontar la situación, de modo preferente, a través de estrategias activas.

↔ **H₃**: Se hipotetiza el carácter mediador de las actitudes laborales (satisfacción e implicación) y del afrontamiento, entre los constructos exógenos (socialización de rol, significado y valor del puesto y orientación prosocial y vocacional) y el síndrome de *burnout*. En cuanto a la satisfacción laboral, esta variable tendrá una influencia negativa, al igual que la implicación y el estilo de afrontamiento activo en el desarrollo del síndrome. Aunque exista gran controversia a este respecto, se apuesta por una ubicación antecedente de las actitudes laborales. Así, los sujetos más satisfechos y que más se implican e identifican con su trabajo mostrarán un menor nivel de *burnout*. De igual modo, la puesta en marcha de estrategias de afrontamiento activo tendrá una influencia negativa en el desarrollo de un elevado nivel del síndrome. Afrontar de modo activo y realista el entorno puede favorecer un cambio de la situación o de nuestra percepción sobre ella y, por consiguiente, el afrontamiento activo puede resultar más efectivo que un estilo de evitación.

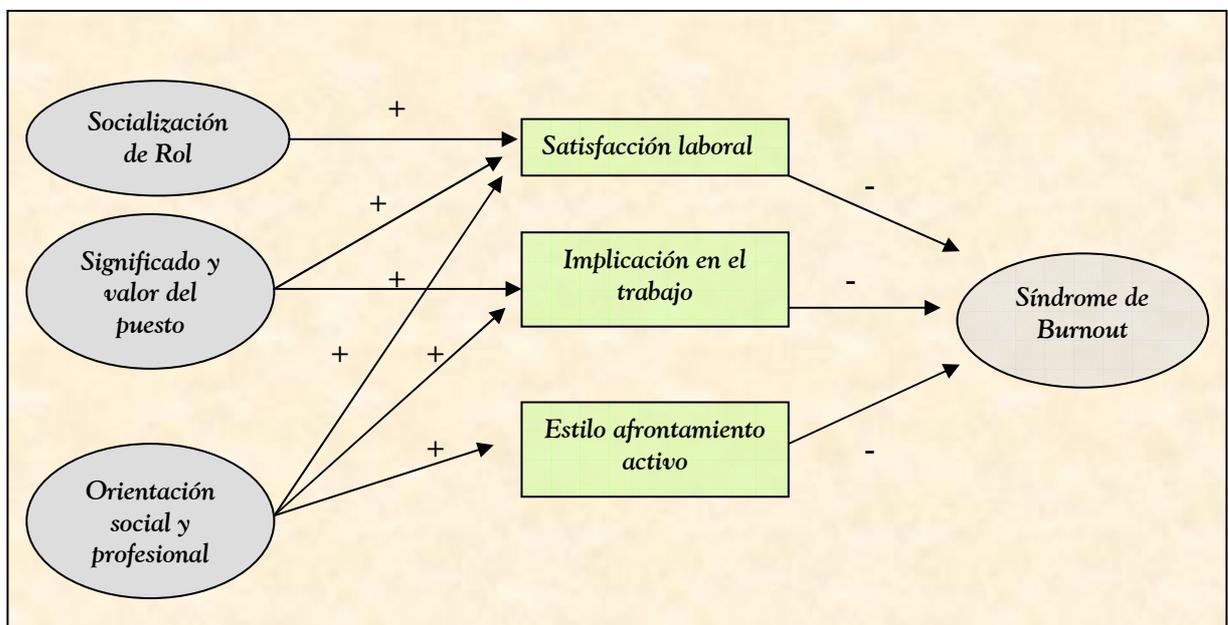


Figura XI. El síndrome de burnout en un Cuerpo de Policía Local. Modelo general propuesto.

▪ *Aproximación molecular.*

En el apartado dedicado a la ubicación de la satisfacción laboral, ésta se emplaza como antecedente de las tres dimensiones del síndrome de estar quemado, las cuales adoptan una secuencia en paralelo.

↔ H_9 : La satisfacción laboral influirá directa y positivamente sobre el nivel de realización personal, y en sentido negativo sobre los niveles de despersonalización y cansancio emocional. Para todas estas dimensiones, la satisfacción funcionará como una variable antecedente. Ello implica que los sujetos satisfechos mostrarán un menor nivel de despersonalización y cansancio emocional y un nivel más elevado de realización personal.

↔ H_{10} : La secuencia seguida por las tres dimensiones del *burnout* propone el desarrollo de dos síntomas en paralelo, cansancio emocional y realización personal, y su influencia positiva y negativa respectivamente sobre la tercera dimensión: la despersonalización, estrategia final de afrontamiento utilizada por los sujetos para defenderse de la experiencia laboral estresante (Gil-Monte y cols., 1998). Dicha secuencia se muestra como una representación ajustada a los datos incluidos en diferentes estudios, analizados en la revisión que integra el marco teórico de este trabajo.

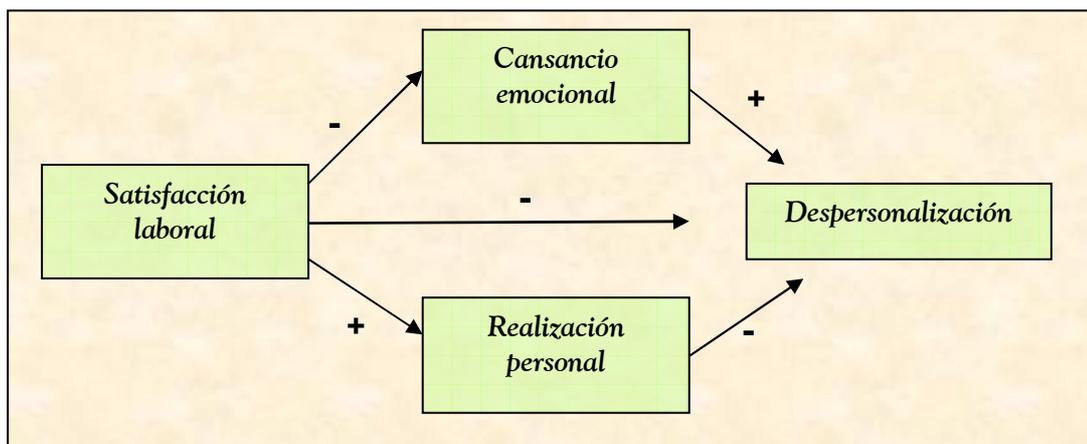


Figura XII. Modelo parcial sobre la relación entre satisfacción laboral y el síndrome de burnout.

Dentro de esta perspectiva molecular y respecto a la relación mantenida por las tres dimensiones del *burnout*, se hipotetiza que:

↔ H_{11} : La secuencia de las tres dimensiones del *burnout* queda mejor reflejada en el modelo propuesto por Gil-Monte y cols., (1998) que en aquellos modelos que defienden una relación lineal entre los componentes (Golembiewski y cols., 1983). Esta distribución de las dimensiones mostrará también un mejor ajuste que los modelos propuestos por Leiter (1993) y Lee y Ashforth (1993), aunque éstas opciones se consideran asimismo sólidas representaciones del proceso. Se hipotetiza, por consiguiente, que en primer lugar el sujeto percibe una baja realización en el trabajo al tiempo que se siente agotado emocionalmente, y la despersonalización aparecería como una estrategia de afrontamiento ante esos dos síntomas iniciales. De este modo, la despersonalización podría ser calificada como una estrategia de afrontamiento de evitación, una huida, que permite al sujeto alejarse de su fuente de estrés más próxima o al menos que ésta no le afecte en exceso.

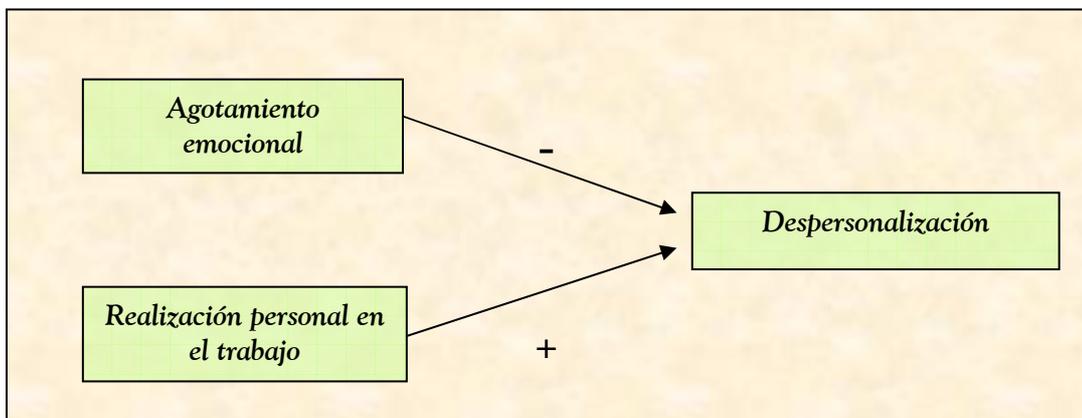


Figura XIII. Modelo parcial propuesto para el desarrollo del síndrome de burnout.

Líneas de influencia en el desarrollo del síndrome:

Justificación de los modelos propuestos

Tras la revisión de la literatura realizada en los capítulos dedicados al síndrome de *burnout* y al estrés policial, comentaremos someramente algunos de los argumentos ya expuestos con la pretensión de justificar los referentes teóricos que sustentan las

hipótesis propuestas. Antes de pasar a comentar estas conexiones es necesario distinguir entre las variables endógenas, influidas por otras variables que conforman el modelo (satisfacción e implicación laboral, estilo activo de afrontamiento y síndrome de *burnout*) y las variables exógenas, aquéllas que en el modelo no son influidas por ninguna otra (socialización de rol, significado y valor del puesto y orientación social y profesional). Además se ha de precisar que el modelo incluye cuatro constructos (variables no directamente observables): socialización de rol, significado y valor del puesto, orientación social y profesional, y *burnout*.

- **Socialización de rol-Satisfacción laboral.**

El constructo socialización de rol está integrado por las variables ambigüedad y conflicto de rol, y las cuatro dimensiones de la socialización organizacional consideradas por Taormina (1994; 1997): apoyo, comprensión, formación y expectativas de futuro. A través de estas variables el modelo trata de aprehender una parte de la realidad organizacional con la que se encuentra el profesional de la policía y que está constituida por dos de los estresores estudiados con mayor frecuencia en el ámbito del estrés laboral (ambigüedad y conflicto de rol, o en su denominación conjunta *estrés de rol*). Junto a estas dos variables se ha considerado también la inclusión de la socialización organizacional, ya que en la bibliografía se avalan los efectos positivos que ejerce un buen proceso de socialización sobre el ajuste del sujeto a su entorno laboral y su bienestar psicológico (Van Maanen y Schein, 1979; Wanous, 1980; 1992). En este caso, resulta necesario destacar el hecho de que una de las dimensiones de la socialización organizacional es el apoyo social, variable que muestra asimismo unos sólidos resultados al respecto de su relación con el estrés laboral y el síndrome de *burnout*.

En el ámbito policial de modo específico numerosas clasificaciones y análisis de los estresores propios de este tipo de organizaciones incluyen tanto el estrés de rol como las variables de apoyo social (del supervisor o los compañeros) y expectativas de futuro (reconocimiento, promoción, etc.) (Crowe y Stradling, 1993; Kroes y cols., 1974;

Somodevilla y cols., 1978; Violanti y Aron, 1994), lo cual nos permite su consideración como antecedentes del síndrome de *burnout* en el modelo hipotetizado.

Puesto que en capítulos anteriores se reflejaba la evidencia empírica que conecta estas variables (estrés de rol y apoyo social, principalmente) al síndrome de *burnout*, y dado que en el modelo propuesto se presume una relación mediada a través de la satisfacción laboral, se incluyen a continuación de modo específico aquellos estudios que hacen referencia al vínculo *socialización de rol-satisfacción*.

Respecto a estas conexiones, la investigación apunta la influencia del estrés de rol sobre la satisfacción laboral (Bhana y Haffee, 1996; García y cols., 1993; Harrison, 1980; Um y Harrison, 1998; Munn y cols., 1996). De igual modo, en trabajos que han abordado la socialización organizacional desde la perspectiva del proceso de aprendizaje y de la disponibilidad de un mentor (Fagan y Walter, 1982; Lankau, 1997) se apoya la influencia de la socialización organizacional sobre la satisfacción laboral. A esta evidencia se suman los resultados de trabajos que encuentran efectos directos del apoyo social sobre esta actitud (Smith y Tziner, 1998).

Por otra parte, si retomamos la clasificación establecida por Locke (1976), que distingue entre eventos y agentes relacionados con la satisfacción, podemos comprobar que algunos de estos eventos y agentes se reflejan en las variables incluidas como antecedentes dentro del constructo (p.e., promoción, supervisión, compañeros, etc.)

▪ ***Significado y valor del puesto-Satisfacción laboral/Implicación en el trabajo.***

Las dos escalas integradas bajo esta denominación nos llevan a evaluar la propia tarea que desarrolla el sujeto, y el grado en que éste la considera una fuente de satisfacción e identificación. Respecto a las actividades que desarrolla la Policía Local, resulta importante incluir una variable relacionada con la propia tarea, ya que el grado de rutina y papeleo burocrático, o la monotonía de su actividad, pueden afectar de modo negativo tanto la satisfacción como la implicación del sujeto con su labor. Al igual que ocurría con los estresores de rol y el apoyo social, la literatura sobre estrés en policías ha identificado estresores relacionados con la propia tarea (Kroes y cols., 1974;

Violanti y Aron, 1994), si bien la investigación destaca la mayor relevancia de los aspectos organizacionales en el desarrollo del estrés laboral. Por otra parte, se constata el fuerte vínculo entre las características de la tarea y el síndrome de *burnout* (Elloy y cols., 1991; Fuehrer y McConagle, 1988; Houkes y cols., 2001)

En el constructo se incluye una apreciación detallada de las características del puesto según el modelo desarrollado por Hackman y Oldham (1974). Desde esta perspectiva se establece que una tarea que demanda variedad de destrezas, ofrece *feedback*, responde a una unidad de trabajo completa, puede ser desarrollada con autonomía y es considerada como importante conlleva un mayor potencial motivador para el sujeto que la desempeña; y ello puede derivarse en una mayor motivación, satisfacción, incremento de la calidad del trabajo, etc.

Al igual que en la relación socialización de rol-satisfacción laboral, la clasificación establecida Locke (1976) avala la conexión entre el propio trabajo, la tarea a desarrollar, y la satisfacción laboral, ya que éste es considerado uno de los eventos que puede dar lugar a la aparición de dicha actitud.

Desde la evidencia empírica, los resultados alcanzados por Elloy y cols. (1995) apoyan la relación entre las características del puesto y la implicación laboral. Esta conexión aparece también respaldada por los autores que tratan de definir el propio concepto de implicación, así para Saleh (1981), ésta supone la identificación del individuo con su tarea.

Por último, y respecto al uso de un índice aditivo del potencial motivador del puesto, un estudio llevado a cabo por Houkes y cols. (2001), y en el que se incluye una medida de las características de la tarea evaluadas a través del JDS, defiende, en línea con las sugerencias de Fried y Ferris (1987), la combinación de las cinco características en un índice aditivo simple que refleja el potencial motivador del puesto. De acuerdo con estos autores dicho índice aditivo simple es un mejor predictor de los resultados del trabajo (motivación, *burnout*, etc.) que el índice multiplicativo formulado por Hackman y Oldham (1980).

- ***Orientación prosocial y vocacional-Satisfacción laboral/Implicación en el trabajo/Afrontamiento activo.***

Finalmente, entre las variables exógenas se ubican características del propio sujeto, aquello que la persona aporta a la situación laboral y que puede favorecer o no el desarrollo del síndrome. En general, la literatura destaca el carácter relevante que diversos autores (Freudenberger, 1974; Cherniss, 1995; Pines, 1993; etc.) conceden a las expectativas e ideales característicos de los profesionales de servicios de ayuda. El desajuste entre las expectativas y la realidad laboral se apunta en estos casos como detonante para la aparición del síndrome de *burnout*. No obstante, trabajos como el realizado por Jackson y cols. (1986) no ofrecen apoyo para la conexión entre las expectativas organizacionales de los sujetos y los síntomas del *burnout*.

Con base en el carácter mediador que se hipotetiza para las actitudes laborales y el afrontamiento, el modelo propuesto defiende que la orientación prosocial y vocacional del sujeto, un factor más de influencia junto a la socialización de rol y el significado y valor del puesto, puede ejercer un rol antecedente que favorece el desarrollo de actitudes laborales positivas y de estrategias de afrontamiento activo; con ello, se defiende una secuencia en la que la orientación prosocial y vocacional del sujeto influiría sobre tres variables mediadoras y no se relaciona directamente con el síndrome de *burnout*.

Puesto que la investigación sobre el síndrome destaca la importancia de los factores organizacionales en el desarrollo del *burnout*, una presencia constante de características negativas como estrés de rol, inadecuado apoyo social, escasa formación, etc., podría llegar a anular el efecto positivo que se deriva de la orientación social y profesional del individuo.

De modo más específico, el policía que muestre una orientación vocacional fuerte y, además, una orientación prosocial (una persona empática, altruista, tolerante, cooperadora, etc.) va a sentirse implicado y satisfecho en el ejercicio de esta profesión, si bien la presencia de factores organizacionales negativos puede que acabe minando estas actitudes. En esta línea, resultan de gran interés los estudios que analizan el síndrome en personal voluntario.

En el mismo sentido, el modelo apuesta por una relación entre la orientación social y profesional, y un estilo de afrontamiento activo. Un sujeto que *siempre* ha querido desempeñar esta labor y muestra una orientación prosocial tenderá a afrontar las situaciones problemáticas que puedan plantearse en su trabajo mediante estrategias de afrontamiento activo de la situación, generar soluciones a problemas concretos, etc. Y este estilo de afrontamiento muestra, como veremos en el siguiente apartado, un efecto consistente y negativo en la literatura respecto a las dimensiones del síndrome.

Las variables endógenas del modelo (esto es, influidas por otras variables o constructos ya incluidos en el modelo) se agrupan en la siguiente conexión:

- **Satisfacción laboral/Implicación en el trabajo/Afrontamiento activo-Burnout.**

La satisfacción laboral, la implicación en el trabajo y el estilo de afrontamiento han acaparado buena parte del interés de los investigadores que centran sus esfuerzos en la comprensión del síndrome de *burnout*. Nuestro modelo considera que estas tres variables desempeñan un rol mediador al *canalizar* la influencia de los constructos exógenos hasta ahora comentados.

En cuanto a la primera de ellas, se hipotetiza que la satisfacción mantiene un carácter de variable antecedente y relacionada en dirección inversa con las dimensiones que integran el *burnout*. A pesar de la polémica existente sobre su ubicación, consideramos de interés profundizar en el análisis de este emplazamiento antecedente como línea de investigación (Wolpin y cols., 1991), ubicación que ha sido apoyada por diversos estudios (Dolan, 1987; Friesen y cols., 1988; Gowda, 1997; Leiter, 1988; Van Morkhoven, 1998).

A esta consideración vendría a sumarse la hipótesis del rol mediador que desempeña la satisfacción laboral entre el constructo de socialización de rol y el síndrome de *burnout* (Cavanagh y Coffin, 1992; Montalbán y cols., 1996; Howard, 1998). Esta posición intermedia recibe apoyo igualmente tanto por su fuerte

vinculación a los componentes del estrés de rol (Bhana y Haffejee, 1996) como al propio síndrome (Lee y Ahsforth, 1996).

Desde una perspectiva teórica, nuestra propuesta se apoya en modelos como el desarrollado por Ivancevich y Matteson (1989), o por Peiró (1993) en nuestro contexto sociocultural, para defender el carácter mediador de las actitudes laborales y el afrontamiento. Si bien la posición intermedia de esta última variable resulta evidente en la mayoría de los modelos sobre estrés laboral, la distinción establecida en los dos modelos señalados entre efectos y consecuencias, nos permite categorizar a la satisfacción e implicación laboral como efectos del estrés, mientras que el síndrome es considerado una respuesta, una consecuencia, a largo plazo de la exposición al estrés laboral. Puesto que el síndrome de *burnout* supone un agotamiento emocional tan severo y de repercusiones tan manifiestas, resulta lógico pensar que se produce tras una constatación repetida por parte del sujeto de una realidad que le resulta poco agradable y con la que ya no se siente tan identificado.

Respecto a la implicación en el trabajo, nuestro modelo asume su consideración como índice de calidad de vida laboral, y por tanto, índice de un buen ajuste del sujeto a su trabajo. No obstante, unos niveles elevados de implicación podrían convertir a esta actitud en un factor de vulnerabilidad más que en un elemento *amortiguador* del estrés laboral (Maslach, 1982). De hecho, Frone y cols. (1995) indican su posible función como factor de vulnerabilidad entre los estresores laborales y la salud de los empleados y Acker (1999) señala la correlación entre implicación y las dimensiones de cansancio emocional y despersonalización.

Desde luego, la posibilidad de delimitar el nivel y las condiciones en los que la implicación laboral se torna excesiva y contraproducente resulta de enorme interés, sin embargo esa sería una cuestión de suficiente entidad como para constituir en sí misma una tesis diferente.

Así pues nuestro modelo defiende una relación inversa entre implicación en el trabajo y *burnout* (Aksamit, 1997; Garrett, 1999), al tiempo que hipotetiza el carácter mediador de la implicación laboral (Locke, 1976; Montalbán y cols., 1996) entre la socialización del rol/características del puesto y el síndrome.

Por su parte, la variable estilo de afrontamiento, que en nuestro modelo incluye las puntuaciones obtenidas por los sujetos en afrontamiento activo, mostrará una relación negativa con el *burnout*. Esta relación es apoyada en la literatura por numerosos estudios que consideran al afrontamiento activo como un estilo más efectivo, frente a la evitación, para prevenir la aparición del síndrome. Por ello, hipotetizamos que un talante de afrontamiento activo será en general más adecuado para afrontar las situaciones de *burnout* y evitar la aparición del síndrome (Hare y cols., 1988; Lee y Ashforth, 1980; Leiter, 1991).

Finalmente, el modelo incluye el constructo de *burnout*, receptor de todas estas influencias e integrado por las tres dimensiones tradicionales: cansancio emocional, despersonalización, y realización personal. Si bien en el modelo las tres dimensiones aparecen agrupadas en un constructo, nuestra concepción del síndrome es tridimensional. Al igual que en el constructo de socialización de rol se incluyen la ambigüedad y conflicto de rol, de modo similar cansancio emocional, despersonalización y realización personal son las dimensiones distintas pero relacionadas que, en conjunción, dan lugar al síndrome de estar quemado.

De hecho, esta concepción diferencial de las dimensiones queda reflejada en los posteriores análisis que profundizan en la relación entre el síndrome y la satisfacción laboral, y en la distribución secuencial de los síntomas de éste.

Método

La realización de este estudio ha sido posible gracias a la colaboración de la *Escuela de Formación de la Policía Local, Protección Civil y Extinción de Incendios* del Excmo. Ayuntamiento de Málaga. Desde esta entidad, y a través de un convenio de cooperación entre la Universidad (Instituto de Criminología-Departamento de Psicología Social y de la Personalidad) y el Ayuntamiento (la propia Escuela de Formación), se ha financiado el proyecto marco en el que se inserta este trabajo empírico. El proyecto en su conjunto suponía el estudio del síndrome de *burnout* en

funcionarios de los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado, e incluyó también muestras de miembros del Real Cuerpo de Bomberos y de Protección Civil.

En el estudio han participado, de modo voluntario y anónimo, miembros de los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado, concretamente, agentes y cabos del Cuerpo de la Policía Local de la ciudad de Málaga.

Muestra

El total de encuestas consideradas válidas es de 232, al haberse detectado en algunos de los 239 cuestionarios recibidos ausencias de respuesta que invalidaban el análisis de los mismos.

Las personas que componen la muestra, en su mayor parte varones (89,2%), tienen una edad media de 38 años (desviación típica, 10) y una antigüedad en la organización de 13,2 años (desviación típica, 8,4; mediana, 11). El 74,6% de estos policías locales indicó estar casado (el porcentaje de solteros fue del 18,5% y el 3,9% se sitúa en la categoría de convivencia de hecho).

En cuanto a su nivel de formación, predominan los estudios de nivel medio: si bien el 28% ha cursado estudios primarios (E.G.B.), el 37,1% ha realizado bachillerato (B.U.P.) y el 19,8% estudió Formación Profesional. La formación universitaria es mucho menos frecuente y, en conjunto, quienes indican poseer una licenciatura o diplomatura apenas alcanzan el 14,2% de la muestra. No obstante, la práctica totalidad de estos encuestados ha cursado una diplomatura (12,5%).

Los datos que reflejan aspectos más relacionados con actividad laboral y desarrollo de carrera en la Policía Local, muestran que entre nuestros sujetos (de los 168 que indican su grado profesional dentro del Cuerpo) el 92,3% tiene el grado de agente y el 7,7% desempeña el puesto de cabo. Casi el 80% de los policías incluidos en el estudio desarrolla su trabajo en la calle (78,9%), mientras que el 13,2% afirma trabajar en oficinas y un 7,9% ha indicado ambas opciones. El turno de trabajo más representado es el de mañana, el 49,3% de los encuestados se incluye aquí. Junto a este elevado porcentaje, en el turno de tarde lleva a cabo su actividad el 25,8% de la muestra y sólo el 6,2% indica trabajar por la noche. Por último, un 18,6% ha elegido

diversas opciones de modo simultáneo. Esta distribución corresponde a la información facilitada por 225 policías.

Tabla 12. Características sociodemográficas de la muestra.

Sexo (N=231)	
Varón	89,2%
Mujer	10,8%
Edad (N= 227)	
Media	38 años
Desviación Típica	10 años
Antigüedad (N=222)	
Media	13,2 años
Desviación Típica	8,4 años
Estado civil (N=232)	
Casado/a	74,6%
Soltero/a	18,5%
Convivencia de hecho	3,9%
Otros	3,1%
Nivel de Formación (N=230)	
E.G.B.	28,0%
B.U.P.	37,1%
F.P.	19,8%
Estudios universitarios	14,2%
Grado profesional (N= 168)	
Agente	92,3%
Cabo	7,7%
Lugar de trabajo (N= 228)	
Calle	78,9%
Oficina	13,2%
Ambos	7,9%
Turno (N= 225)	
Mañana	49,3%
Tarde	25,8%
Noche	6,2%
Varios	18,6%

Procedimiento

En el desarrollo de esta investigación podrían distinguirse dos fases, la primera de ellas marcada por la recogida directa de datos y la segunda por una encuesta enviada a través del correo.

Si en un principio, y tras varias conversaciones con miembros de la Escuela de Formación, incluyendo a su director, se consideró que la recogida de datos podría llevarse a cabo durante los diferentes cursos impartidos en este Centro y a los que ha de acudir la plantilla como parte de su formación, la puesta en marcha de este procedimiento de recogida pronto se desveló poco eficiente. A medida que se incrementaba el número de cursos (desde abril hasta junio de 1997) a los que se acudía para solicitar la participación de los policías locales, descendía el número de personas que aún no habían participado en la encuesta, por lo que el volumen de cuestionarios cumplimentados en cada ocasión llegó a ser muy escaso.

Tras una nueva reunión, en octubre de 1997, y ante las dificultades que planteaba efectuar la recogida de datos mediante otro procedimiento, se tomó la decisión de realizar una encuesta por correo que incluyese un seguimiento telefónico con objeto de incrementar la tasa de respuesta. Además, también se decidió centrar la encuesta en los puestos de *agente* y *cabo*: 537 personas con respecto al total de la plantilla de la Policía Local, que contaba con 568 miembros en esa fecha (Memoria Policía Local, 1995). Con posterioridad, esta organización ha experimentado un fuerte incremento en el número de sus miembros, cuyo proceso de socialización ha sido analizado en otra tesis doctoral, *Socialización policial: Un estudio secuencial de interacción*, recientemente defendida por la profesora Margarita Bravo (Bravo, 2001) y dirigida por los doctores Gómez Jacinto y Montalbán.

Retomando nuestro propio trabajo, a pesar de que el total de agentes y cabos en la plantilla era de 537, el cuestionario sólo fue enviado a 520 policías, al haberse producido una promoción interna recientemente. El total de cuestionarios cumplimentados ha sido de 239 (45,9%), si bien los análisis no contemplan siete de estas respuestas al constatarse graves deficiencias en la contestación de los mismos.

El material fue remitido a los miembros de la Policía Local en enero de 1998, al objeto de evitar posibles coincidencias con las fiestas de Navidad, aspecto éste que se consideró podría afectar de modo negativo la tasa de respuesta.

Respecto a este envío, destaca el hecho de que las direcciones particulares de los policías locales no estuvieron a disposición de los encuestadores. Miembros de la propia Policía que prestan su servicio en la *Escuela de Formación* fueron los encargados de añadir las direcciones y remitir los cuestionarios, junto a la carta de presentación y el sobre de respuesta, en otro sobre identificado con el anagrama de la *Escuela*. Con antelación, se había emitido una circular interna a las diferentes territoriales de la capital en la que se informaba sobre la puesta en marcha de la investigación y la próxima recepción de un cuestionario en sus domicilios.

El seguimiento telefónico, iniciado varios días después del envío postal, se llevó a cabo desde las dependencias de la *Escuela de Formación* y se prolongó durante dos semanas. Para esta tarea se dispuso de la información (en este caso, números de teléfono y nombres de las personas incluidas en el estudio) únicamente durante el tiempo necesario para completar los contactos telefónicos.

Estas medidas y las anteriores fueron tomadas con objeto de evitar suspicacias en cuanto a la información privada facilitada a los investigadores, aspecto al que se muestran muy sensibles los miembros del colectivo policial.

Los cuestionarios enviados se acompañaban de una carta de presentación en la que, tras una breve introducción, se identifica al organismo que desarrolla el estudio, se especifican los objetivos de la investigación y se ofrecen pautas concretas para la devolución de los mismos. En esta carta de presentación del estudio, se indicaba que se efectuaría un contacto telefónico para resolver cualquier duda y comprobar que habían recibido esa información. Además, se incluía otro sobre timbrado con la dirección y el nombre del departamento al que debían ser devueltos los cuestionarios. A continuación se reproduce el texto de la carta de presentación:

Estimado/a Sr./a:

El Departamento de Psicología Social y de la Personalidad de la Universidad de Málaga viene realizando, en colaboración con la Escuela de Formación de Policía Local, Bomberos y Protección Civil del Ayuntamiento, una investigación sobre la calidad de vida e incidencia del estrés laboral en estos colectivos. Hasta ahora han colaborado con nosotros las personas que han acudido a los cursos de formación durante los últimos meses del año académico anterior. Si usted ya ha cumplimentado nuestro cuestionario, simplemente le reiteramos nuestro agradecimiento. Si aún no lo ha hecho, solicitamos su colaboración en este estudio. Es muy sencillo:

*1) Lea atentamente la presentación y el cuestionario que le adjuntamos en este sobre y comience a rellenarlo. Por favor, no lo deje de lado antes de leerlo, realmente todas las cuestiones que se plantean hacen referencia a **SU** trabajo.*

*2) Preste atención a las instrucciones y procure responder a **todas** las cuestiones. En caso de duda decídase por aquella opción que más se acerque a su punto de vista.*

3) Una vez haya completado todas las páginas (la extensión del cuestionario es debida al intento de abarcar la variedad y complejidad de elementos que pueden influir en su trabajo), introduzca el cuestionario en el sobre pequeño y deposítelo en el buzón más cercano a su domicilio. Como puede observar ni en el cuestionario, ni en el sobre que nos envía aparece ningún elemento que pueda identificarle posteriormente. Su participación es, por tanto, anónima.

4) Nos pondremos en contacto telefónico con usted para comprobar si ha recibido el cuestionario y el sobre timbrado correspondiente y para resolver posibles dudas a la hora de rellenarlo.

Muchas gracias y le animamos a colaborar con nosotros. Puede parecer una ardua tarea, pero se trata únicamente de preguntas sobre algo que conoce mejor que nadie, su propio trabajo. Nuestro objetivo final es integrar toda la información recibida dando una visión fidedigna de la situación laboral de este colectivo.

Instrumentos

En este apartado se comentan de modo más detallado los instrumentos que conforman el cuestionario (ver Anexo) completo que ha servido para la recogida de información.

A continuación se incluye el texto introductorio del cuestionario:

Le presentamos el cuestionario de nuestra investigación. Todas las preguntas hacen referencia a su trabajo en la Policía Local y tienen como objetivo conocer mejor su situación laboral para poder sugerir a la organización en la que usted trabaja mejoras que aumenten su calidad de vida laboral.

Su colaboración es anónima y voluntaria. Le rogamos que responda en función de su experiencia personal y sinceramente, siguiendo las instrucciones que se indican al inicio de cada página.

Muchas gracias por su colaboración.

Este texto se acompañaba de dos ejemplos que permitían a los encuestados familiarizarse con los variados formatos de respuesta de las diversas secciones del cuestionario. Antes de iniciar el comentario detallado de cada una de las escalas, presentamos una figura que resume las variables medidas en el estudio y los instrumentos seleccionados, y en la cual se retoma la estructura y denominaciones utilizadas en el modelo secuencial propuesto.

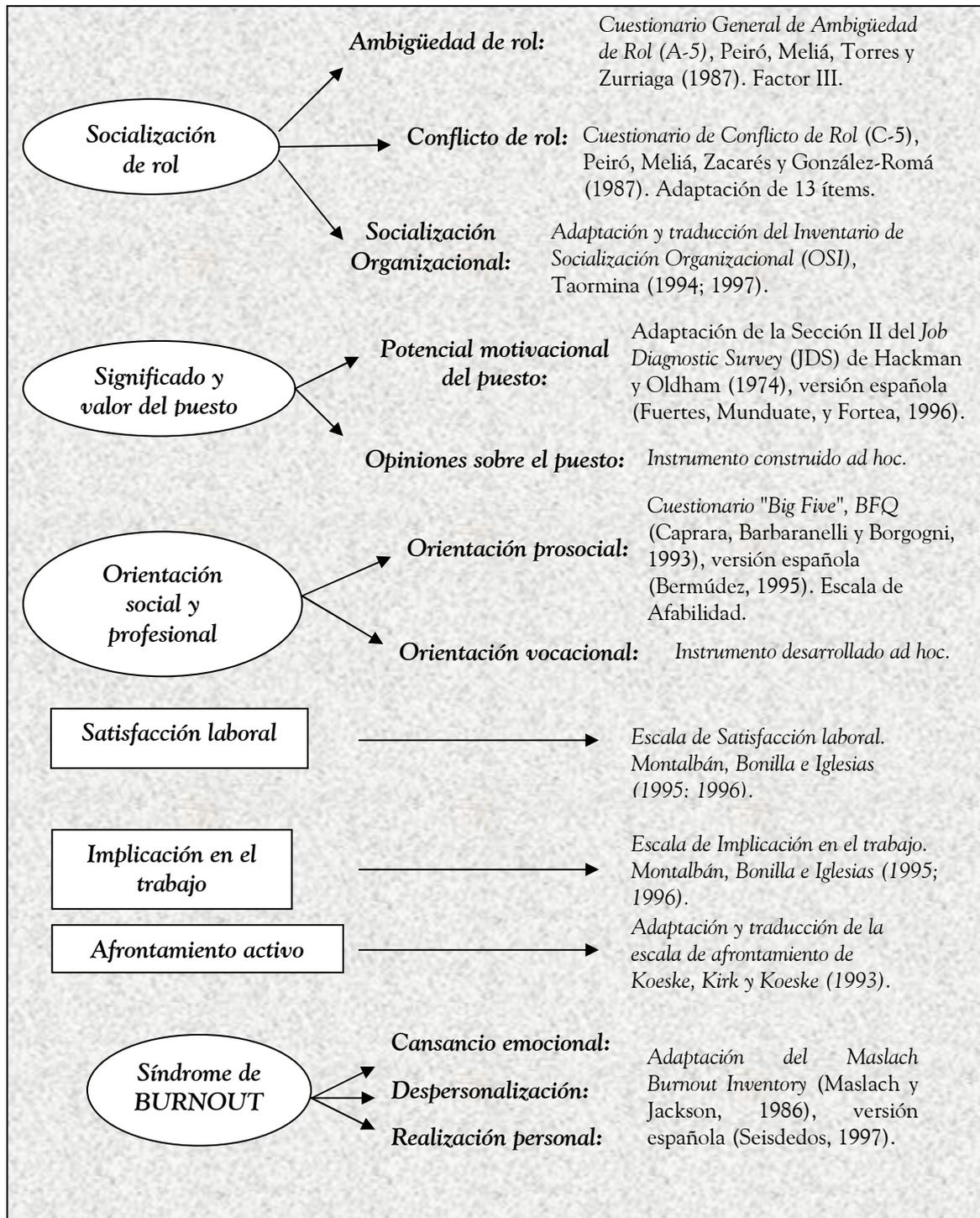


Figura XIV. Variables e instrumentos de medida incluidos en el estudio.

▪ **Variables socio-demográficas.** En este apartado se solicita al encuestado que complete los datos socio-demográficos básicos correspondientes a sexo, edad, estado civil, nivel de formación, grado profesional (agente/cabo), antigüedad en el Cuerpo (años), lugar en el que desarrolla su trabajo (calle/oficina), y turno (mañana, tarde, noche).

▪ **Ambigüedad de rol.** Para medir esta variable se eligió el *Cuestionario General de Ambigüedad de Rol (A-5)*, escala desarrollada por Peiró, Meliá, Torres y Zurriaga (1987), compuesta por 24 ítems y diseñada con formato de respuesta tipo Likert (1= Nunca/Nada; 4=Muchas veces/Mucho). En ellos se pide al sujeto que indique la frecuencia con la que conoce las expectativas y valoraciones de los diversos emisores del conjunto de rol-jefes, subordinados y compañeros (seis ítems)- y también que señale la cantidad y claridad de la información (18 enunciados) de que dispone sobre diferentes aspectos laborales y organizacionales directamente relacionados con el desempeño de su rol (objetivos, medios, sanciones, límites de sus responsabilidades y competencias, etc.). Los autores obtienen para esta escala una fiabilidad de 0,91 (α de Cronbach) e identifican cinco factores que explican el 58,33% de la varianza.

Para la construcción de nuestro instrumento se han seleccionado únicamente los seis primeros ítems del *Cuestionario de Ambigüedad de Rol*, correspondientes a la medida de la frecuencia con la que la persona focal conoce las expectativas y valoraciones de los miembros del conjunto de rol (Factor III de la escala original). El índice de fiabilidad (α de Cronbach) obtenido en el presente estudio ha sido de 0,73.

1. Nunca	2. Pocas veces	3. Bastantes veces	4. Muchas veces
1. ¿Generalmente, sus jefes le expresan claramente lo que esperan, necesitan o quieren que usted haga?			
2. ¿Las personas que ocupan puestos aproximadamente de su mismo nivel jerárquico le expresan claramente lo que esperan, necesitan o quieren que usted haga?.			
3. ¿En general, sus subordinados o personas que ocupan puestos de menor nivel jerárquico, le expresan claramente lo que esperan, necesitan o quieren que usted haga?			
4. ¿Con qué frecuencia conoce la valoración que sus superiores tienen acerca de su desempeño en el trabajo y otros aspectos importantes del mismo?			
5. ¿Con qué frecuencia conoce la valoración que aquellas personas que ocupan aproximadamente su mismo nivel jerárquico tienen acerca de su desempeño en el trabajo y otros aspectos importantes del mismo?			
6. ¿Con qué frecuencia conoce la valoración que sus subordinados tienen acerca de su desempeño en el trabajo y otros aspectos importantes del mismo?			

▪ **Conflicto de rol.** En este caso, se aplica una adaptación a la población que nos ocupa del *Cuestionario de Conflicto de Rol (C-5)*, desarrollado por Peiró, Meliá, Zacarés y González-Romá (1987). El cuestionario original está compuesto por 17 ítems y abarca la evaluación de los siguientes tipos de conflicto de rol: conflicto persona-rol (desajuste entre las expectativas del sujeto y sus funciones, por ejemplo); conflicto inter-emisores (varias personas relacionadas con el puesto del sujeto tienen expectativas contradictorias imposibles de satisfacer a un tiempo); conflicto medio-fin, que incluye como subtipo la sobrecarga de rol (exceso en la calidad o cantidad de exigencias); y dos medidas adjuntas del conflicto rol-personalidad e intra-emisor. El formato de respuesta es tipo Likert (se describe una situación y la persona ha de indicar con qué frecuencia le ocurre: 1=No me ocurre nunca/4=Estoy muchas veces en esa situación). Los cinco

factores que resultan en el estudio original explican el 57,74% de la varianza y la fiabilidad (α de Cronbach) de la escala total es de 0,79.

No obstante, en este trabajo no se incluyen los primeros cuatro ítems (conflicto persona-rol) y las dos medidas asociadas, quedando el número de enunciados de la escala en trece. Además, en el texto también se incluyen referencias directas a la organización en la que trabajan los sujetos para facilitar su identificación con las situaciones descritas. La fiabilidad obtenida alcanza un α de 0,82.

<i>1. No me ocurre nunca</i>	<i>2. Estoy pocas veces en esa situación</i>	<i>3. Estoy bastantes veces en esa situación</i>	<i>4. Estoy muchas veces en esa situación</i>
<i>1. Tener conflicto por no poder satisfacer las demandas contradictorias de varias personas.</i>			
<i>2. Encontrarse cogido “entre dos fuegos” dentro del Cuerpo y tener que desempeñar papeles de mediación.</i>			
<i>3. Recibir órdenes contradictorias de dos superiores distintos.</i>			
<i>4. Encontrarse en un grupo de trabajo cuyos miembros están enfrentados entre sí.</i>			
<i>5. Tener conflicto entre las exigencias del trabajo y los deseos familiares.</i>			
<i>6. Recibir demandas contradictorias por parte de sus subordinados.</i>			
<i>7. No poder satisfacer a la vez las aspiraciones de sus superiores y sus subordinados.</i>			
<i>8. Tener autoridad insuficiente para hacerse cargo de las responsabilidades que se le asignan.</i>			
<i>9. Tener tal sobrecarga de trabajo que no pueda acabarlo en su jornada ordinaria o en el plazo asignado para ello.</i>			
<i>10. Sentirse con una cualificación y preparación profesional insuficiente para realizar su trabajo.</i>			
<i>11. La excesiva cantidad de trabajo que tiene interfiere con la calidad de su ejecución.</i>			
<i>12. Tener demasiadas responsabilidades delegadas por sus supervisores.</i>			
<i>13. No poder realizar una tarea o alcanzar un objetivo a causa de que esta organización no le facilita los suficientes medios y recursos.</i>			

▪ **Potencial motivador de las características del puesto.** Para conocer el potencial motivador de las características del puesto que ocupan nuestros sujetos se incluye la sección II del cuestionario de análisis y rediseño de puestos *Job Diagnostic Survey* (JDS) de Hackman y Oldham (1974) en su versión española (Fuertes, Munduate, y Fortea, 1996). Esta sección presenta dos elementos para evaluar cada una de las siete

dimensiones del puesto (variedad de destrezas, identidad de tareas, importancia de las tareas, autonomía, retroalimentación del puesto, retroalimentación social, contacto social) teorizadas por los autores como aspectos básicos favorecedores de una mayor motivación intrínseca, satisfacción laboral, aumento en la calidad, descenso del absentismo, etc.

El formato de respuesta se redujo de siete a cinco puntos de anclaje y se pedía al sujeto que indicase el grado de precisión o imprecisión de cada una de las frases que tratan de describir objetivamente su puesto. En algunos enunciados se trató de acercar las descripciones al trabajo desempeñado por los integrantes de la muestra.

En cuanto a las características psicométricas del cuestionario, el modelo modificado de los autores españoles presenta unos valores de consistencia interna que se acercan a los originales (entre 0,40 y 0,70). En nuestra investigación la fiabilidad obtenida por la escala utilizada es de 0,61 (α de Cronbach).

1	2	3	4	5
Muy impreciso	Algo impreciso	Dudoso	Algo preciso	Muy preciso
1. El trabajo como policía me obliga a recurrir a un determinado número de habilidades complejas o altamente especializadas.				
2. Este trabajo requiere de mucha cooperación con otros compañeros.				
3. Generalmente realizo tareas completas, desde el principio hasta el fin.				
4. La propia realización de mi trabajo me ofrece muchas oportunidades de saber si está bien hecho.				
5. Mi trabajo es demasiado sencillo y repetitivo.				
6. Este trabajo puede realizarlo adecuadamente una sola persona sin necesidad de hablarlo o verificarlo con otras.				
7. Mis superiores o compañeros casi nunca me ofrecen información sobre mi manera de cumplir con el deber.				
8. El trabajo de policía está considerado dentro de la categoría de los que pueden influir en muchas otras personas si se realiza más o menos bien.				
9. Este trabajo no me permite tener iniciativa o una opinión personal en cuanto a la realización de actividades.				
10. Mis jefes me hacen saber con frecuencia si me desenvuelvo bien en el cumplimiento de mi trabajo.				
11. En este trabajo puedo terminar todas las misiones que inicio.				
12. Este trabajo me da muy pocos indicios para saber si mi desempeño es bueno.				
13. Mi trabajo me permite una independencia y libertad considerables respecto a la manera de realizarlo.				
14. El trabajo que desempeño en sí mismo tiene poco significado o importancia en el orden general de las cosas.				

▪ **Inventario de Socialización Organizacional (OSI).** Desarrollado por Taormina (1994; 1997), el cuestionario trata de evaluar las percepciones del empleado sobre las aportaciones tanto individuales como organizacionales durante el proceso de socialización, definido este proceso desde una perspectiva psicosocial como continuo y compuesto de múltiples dominios.

El cuestionario supone un intento de reflejar la interacción dinámica entre el empleado y la organización, y posibilita a éste evaluar tanto sus propias percepciones de, como los esfuerzos de su compañía en, el proceso de socialización. Los ítems se construyen con el objetivo de evaluar en qué medida un trabajador percibe que: 1) su empresa entrena a sus empleados; 2) comprende las políticas y operaciones de la compañía; 3) sus compañeros jugaron un papel importante en su ajuste a la organización; y 4) tiene buenas perspectivas para el desarrollo de una carrera en la misma. Para este estudio se redujeron de siete a cinco los puntos de anclaje en el continuo de respuesta tipo Likert (5=completamente verdadero/1=completamente falso) y se utilizó su presentación original con 20 ítems. Las puntuaciones se sitúan en un intervalo de 5-35 para cada subescala y el total oscila entre 20 y 140.

Los datos estadísticos de la escala de 16 ítems ofrecida por Taormina (1994) son los siguientes: la escala de orientación (compuesta por las subdimensiones de entrenamiento y comprensión, que si bien inicialmente se conciben como facetas separadas, su convergencia en un factor parece indicar que se trata de diferentes perspectivas del mismo concepto) obtiene una fiabilidad de 0,85; la subescala de apoyo obtiene una fiabilidad de 0,81; a la dimensión de expectativas de futuro le corresponde una fiabilidad de 0,76. Por último, la fiabilidad para la escala total es de 0,89. También se indica que hay correlaciones significativas entre las diferentes subdimensiones.

En nuestro estudio, en el que se incluyen los 20 ítems del cuestionario original adaptados al entorno policial, la fiabilidad total obtenida para el *Inventario de Socialización Organizacional* es de 0,84.

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Totalmente FALSO</i>	<i>Bastante FALSO</i>	<i>Ni CIERTO ni FALSO</i>	<i>Bastante VERDADERO</i>	<i>Totalmente VERDADERO</i>
<p>F1. Al ingresar en la Policía Local recibí un programa de entrenamiento formal.</p> <p>F2. Todos los nuevos miembros de la Policía Local son sometidos a las mismas experiencias de aprendizaje.</p> <p>F3. La formación recibida me ofreció un completo conocimiento de las habilidades necesarias en mi trabajo.</p> <p>F4. Estoy satisfecho con el tipo de formación laboral que he recibido en la Policía.</p> <p>F5. Mis jefes me han brindado una excelente guía e instrucción.</p>				
<p>C1. Siempre he tenido clara la forma de hacer las cosas en la Policía Local.</p> <p>C2. Conozco perfectamente mi papel dentro de la Policía.</p> <p>C3. Las estrategias de actuación en la Policía Local son muy explícitas.</p> <p>C4. Los objetivos de la Policía Local son conocidos por casi todos los miembros de esta organización.</p> <p>C5. Creo conocer muy bien cómo funciona la Policía Local.</p>				
<p>A1. Otros policías me han ayudado a comprender las exigencias de mi trabajo.</p> <p>A2. He recibido orientación y consejos de otros policías más experimentados.</p> <p>A3. Casi todos mis compañeros me han dado apoyo personal o moral.</p> <p>A4. Mis compañeros me ayudaron mucho para adaptarme a la Policía.</p> <p>A5. Las relaciones interpersonales son muy buenas.</p>				
<p>E1. Puedo saber cómo se desarrollará mi futura carrera profesional en esta organización.</p> <p>E2. Los peldaños en la escala profesional están claramente establecidos.</p> <p>E3. Puedo prever fácilmente mis posibilidades de promoción en la Policía.</p> <p>E4. Me gustaría seguir trabajando en este Cuerpo muchos años.</p> <p>E5. Generalmente sé con antelación cuándo voy a recibir una nueva misión o tarea.</p>				

Cuando se aúnan las subdimensiones de formación y comprensión la fiabilidad (α de Cronbach) obtenida es de 0,82.

- **Orientación prosocial.** Se seleccionan los 24 elementos pertenecientes a la dimensión de *Afabilidad*, recogida en la versión española (Bermúdez, 1995) del Cuestionario "Big Five", BFQ (Caprara, Barbaranelli y Borgogni, 1993). Según el manual del cuestionario el modelo de los Big Five es relevante para la identificación del papel que pueden jugar las características de personalidad en contextos organizativos.

Uno de los aspectos destacados del cuestionario es la aplicación de términos que las personas utilizan de forma cotidiana. Por ello, pueden ser fácilmente comprendidos y empleados también por personas no expertas en la materia. Su aplicación puede facilitar acciones de orientación y dirección con el fin de lograr un mejor ajuste de las personas en la organización, así como una mejor utilización de los recursos personales en congruencia con las características de las tareas.

El BFQ está compuesto por 10 subdimensiones, que se agrupan en cinco escalas. Las respuestas se presentan en formato Likert (5=completamente verdadero/1=completamente falso). La dimensión elegida para nuestro estudio se compone de dos subescalas de 12 ítems. Las personas con altas puntuaciones en la dimensión de *Afabilidad* tienden a ser cooperativas, cordiales, altruistas y amigables, generosas y empáticas: la subdimensión denominada *Cooperación/empatía* recoge los aspectos asociados a la capacidad para comprender y hacerse eco de los problemas y necesidades de los demás, mientras que la subdimensión *Cordialidad/amabilidad* recoge aspectos relacionados con afabilidad, confianza y apertura hacia los demás. Si se utiliza la interpretación mediante adjetivos, los que corresponden a esta escala serían altruista, comprensivo y tolerante. Consideradas las subdimensiones, los adjetivos se distribuyen como sigue: la dimensión *Cooperación* se caracteriza por los adjetivos cooperador y afectivo, mientras que la dimensión *Cordialidad* incluye los adjetivos cordial y cortés. Las puntuaciones α obtenidas por los estudios españoles (Bermúdez, 1995) ofrecen una fiabilidad para la escala de *Afabilidad* de 0,73. En nuestro estudio la fiabilidad obtenida para la escala conjunta es de 0,64.

anteriores ocasiones, es tipo Likert con 5 puntos de anclaje (1= Totalmente falso /5=Totalmente verdadero). La fiabilidad (α de Cronbach) obtenida es de 0,73.

Al igual que la escala anterior, el conjunto de enunciados destinado a evaluar las opiniones sobre el trabajo ha sido elaborado *ad hoc* para el estudio, con formato de respuesta tipo Likert (1=Totalmente falso /5=Totalmente verdadero). Se trata de identificar las opiniones del sujeto sobre el trabajo actual que desempeña. La fiabilidad obtenida en esta escala de 10 elementos fue de 0,61.

1	2	3	4	5
<i>Totalmente verdadero</i>	<i>Bastante verdadero</i>	<i>Ni verdadero ni falso</i>	<i>Bastante falso</i>	<i>Totalmente falso</i>
1. De pequeño siempre me había atraído la idea de ser policía.				
2. Creo que trabajando como policía puedo ayudar a otras personas.				
3. Creo que mi trabajo en la Policía es desafiante, lleno de emociones, y generalmente tengo que atender nuevos retos.				
4. Muchas veces mi trabajo es burocrático y rutinario.				
5. Para mí trabajar como policía no es más que una salida laboral en un mercado de trabajo difícil.				
6. Me he presentado a muchas oposiciones, la de Policía Local era sólo una más.				
7. La gente de la calle reconoce y sabe apreciar el trabajo que realizo como policía local.				
8. Las actividades cotidianas de un policía local son muy repetitivas.				
9. Trabajando en la Policía Local nunca puedes saber qué misión desarrollarás mañana. Constantemente hay que hacer frente a nuevas situaciones.				
10. Al ingresar en la Policía Local tenía una idea equivocada del tipo de trabajo que me esperaba.				
11. Creo que mi trabajo como policía es necesario para otras personas.				
12. Pienso que en este Cuerpo se reconoce y aprecia mi trabajo como policía.				
13. Siempre tuve la idea de que la profesión que mejor se adaptaba a mi personalidad e intereses era la de policía.				
14. Me ha sorprendido lo impersonal que puede llegar a ser este trabajo.				

▪ **Satisfacción laboral.** La escala desarrollada por Montalbán, Bonilla e Iglesias (1995; 1996), con formato de respuesta tipo Likert y adaptada a las características del trabajo que desarrollan los miembros de la Policía Local (1=Muy insatisfecho/5=Muy satisfecho), trata de recoger el grado de satisfacción de los sujetos con relación a

diversos aspectos de su trabajo (p.e., autonomía, salario, relación con los compañeros, reconocimiento social e interno de su labor, turnos, etc.) y cuenta con 18 ítems.

La fiabilidad obtenida por los autores para esta escala fue de 0,80. En nuestro trabajo el índice de fiabilidad se incrementó hasta alcanzar 0,88.

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Muy</i>	<i>Algo</i>	<i>Ni satisfecho</i>	<i>Algo</i>	<i>Muy</i>
<i>insatisfecho</i>	<i>insatisfecho</i>	<i>ni insatisfecho</i>	<i>satisfecho</i>	<i>satisfecho</i>
<p>1. La autonomía en el desempeño de su trabajo.</p> <p>2. Las relaciones con sus compañeros.</p> <p>3. El salario que percibe.</p> <p>4. Las posibilidades de promoción interna.</p> <p>5. Las relaciones con sus compañeros.</p> <p>6. Las posibilidades de formación y reciclaje a su disposición.</p> <p>7. Su propio rendimiento.</p> <p>8. La relación con los usuarios.</p> <p>9. Conjunto de actividades que configuran su trabajo diario.</p> <p>10. La fluidez de los canales de comunicación dentro de la Policía.</p> <p>11. Su grado de responsabilidad.</p> <p>12. La proporción de tiempo libre.</p> <p>13. La estabilidad en su puesto.</p> <p>14. Su trabajo en general.</p> <p>15. La movilidad diaria en su trabajo.</p> <p>16. El reconocimiento que se le concede dentro de la Policía.</p> <p>17. El reconocimiento social que se le otorga a su trabajo.</p> <p>18. El sistema de turnos.</p>				

▪ **Implicación en el trabajo.** Esta escala ha sido adaptada a la población objeto de estudio partiendo de la escala desarrollada por Montalbán, Bonilla e Iglesias (1995; 1996), adaptación a su vez de la medida de Lodahl y Kejner (1965). Con esta escala se trata de evaluar la implicación laboral que muestra el sujeto respecto a su trabajo. Este constructo hace referencia a una actitud que refleja el grado en el que el individuo se identifica con sus tareas profesionales. Las respuestas se estructuran en formato tipo Likert (1=Muy en desacuerdo/5=Muy de acuerdo).

La fiabilidad obtenida por los autores fue de 0,70, incrementándose este índice en nuestro trabajo hasta una fiabilidad de 0,76.

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Muy en desacuerdo</i>	<i>Algo en desacuerdo</i>	<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	<i>Algo de acuerdo</i>	<i>Muy de acuerdo</i>
1. Considero que mi trabajo es una de las cosas más importantes para mi realización como persona.				
2. Este trabajo no me depara un alto cumplimiento de aspiraciones profesionales.				
3. Me satisface que mi trabajo sea la actividad cotidiana a la que más tiempo dedico.				
4. Estoy fuertemente identificado con mi trabajo.				
5. No me siento implicado en este trabajo.				
6. Estoy pensando en cambiar de trabajo.				
7. Me gustaría cambiar mis tareas dentro de la Policía.				
8. Me gusta presentarme a los demás como miembro de la Policía Local.				
9. No me importa dedicar un tiempo extra al trabajo.				

▪ **Síndrome de estar quemado.** Para medir las dimensiones que integran este síndrome se ha adaptado el cuestionario *Maslach Burnout Inventory*, MBI (Maslach y Jackson, 1986) en su versión española (Seisdedos, 1997). Los 22 enunciados de que consta este cuestionario recogen las tres dimensiones establecidas por las autoras como definitorias del síndrome de *burnout*: cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal. El formato de respuesta que presenta el cuestionario es una gradación de frecuencia tipo Likert desde 0 (nunca) hasta 6 (todos los días).

Los índices de fiabilidad son variados según las muestras, en los estudios originales el α de Cronbach obtenida fue de 0,90 para cansancio emocional, en la dimensión de despersonalización el valor de la fiabilidad alcanzó 0,79 y fue de 0,71 en realización personal (Maslach y Jackson, 1981). El análisis de la fiabilidad α alcanzada por las diferentes dimensiones en el trabajo que nos ocupa presenta los siguientes índices:

Tabla 13. Índices alpha correspondientes a las distintas dimensiones del MBI.

Dimensiones	Alpha de Cronbach
Cansancio Emocional	.9056
Despersonalización	.6285
Realización Personal	.8048

0	1	2	3	4	5	6
Nunca	Alguna vez al año o menos	Una vez al mes o menos	Algunas veces al mes	Una vez por semana	Algunas veces por semana	Todos los días
<ol style="list-style-type: none"> 1. Debido a mi trabajo me siento emocionalmente agotado/a. 2. Al final de la jornada me siento agotado/a. 3. Me encuentro cansado/a cuando me levanto por la mañana y tengo que enfrentarme a otro día de trabajo. 4. Puedo entender con facilidad lo que piensan los usuarios. 5. Creo que trato a algunos usuarios como si fueran objetos. 6. Trabajar con usuarios todos los días es una tensión para mí. 7. Me enfrento muy bien con los problemas que me presentan los usuarios. 8. Me siento “quemado/a” por el trabajo. 9. Siento que mediante mi trabajo estoy influyendo positivamente en la vida de otros. 10. Creo que tengo un comportamiento más insensible con la gente desde que hago este trabajo. 11. Me preocupa que este trabajo me está endureciendo emocionalmente. 12. Me encuentro con mucha vitalidad. 13. Me siento frustrado por mi trabajo. 14. Siento que estoy haciendo un trabajo demasiado duro. 15. Realmente no me importa lo que les ocurrirá a algunos de los usuarios a los que tengo que atender. 16. Trabajar en contacto directo con los usuarios me produce bastante estrés. 17. Tengo facilidad para crear una atmósfera relajada a los usuarios. 18. Me encuentro animado/a después de trabajar junto a los usuarios. 19. He realizado muchas cosas que merecen la pena en este trabajo. 20. En el trabajo siento que estoy al límite de mis posibilidades. 21. Siento que sé tratar de forma adecuada los problemas emocionales en el trabajo. 22. Siento que los usuarios me culpan de algunos de sus problemas. 						

Dado que el síndrome de estar quemado es la variable en torno a la que gira nuestro trabajo de investigación, se comentan con mayor amplitud los resultados obtenidos en el análisis factorial de los ítems que componen las tres subescalas.

En este caso, del análisis factorial de componentes principales surgen tres factores que explican respectivamente el 25,50% (Factor I), un 15,72% (Factor II) y el

9,54% (Factor III). El total de la varianza explicada alcanzaría el 50,78%, presentando la matriz rotada la siguiente distribución:

Tabla 14. Solución factorial rotada de los tres factores del MBI.

Ítem	Factor I	Factor II	Factor III
1	,818		
2	,770		
3	,719		
4		,580	
5			,603
6	,726		
7		,609	
8	,796		
9		,623	
10			,750
11	,422		,380
12	-,413	,569	
13	,640		
14	,710		
15			,635
16	,775		
17		,789	
18		,619	
19		,635	
20	,651		
21		,642	
22	,406		,498

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.
a La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

La distribución de los tres factores resulta prácticamente equivalente a la que aparece en el manual del cuestionario, pudiéndose identificar el Factor I con la dimensión cansancio emocional, el Factor II con la realización personal y el Factor III con la despersonalización. No obstante, se identifican algunos ítems cuya ubicación difiere o al menos no queda muy delimitada.

Así, dos ítems (el 12 y el 22) presentan una carga superior en el factor al que inicialmente se les asignaba (el ítem 12 en el Factor II de realización personal y el 22 en el Factor III de despersonalización), sin embargo, también ofrecen un nivel de carga

muy elevado en otros factores (-0,413 y 0,406 en el Factor I). Por su parte, el ítem 11 carga con mayor peso en un factor en el que hipotéticamente no debería hacerlo, el factor correspondiente a la dimensión de cansancio emocional, si bien su peso en despersonalización (su factor de pertenencia original) resulta similar aunque ligeramente menor.

En un estudio llevado a cabo por Tang (1998), los ítems 12 y 22, en esta ocasión junto al 14, presentaron problemas, y su eliminación condujo a un mejor ajuste del modelo. Como ya comentamos al analizar la estructura factorial del cuestionario, Maslach y cols. (1996) aconsejan no tener en cuenta los ítems 12 y 16 en los estudios factoriales confirmatorios mediante modelos de ecuaciones estructurales.

Parece, en definitiva, que si bien se confirma en líneas generales la estructura del síndrome, algunos ítems de la escala mantienen cierta inconsistencia factorial.

▪ **Estrategias de afrontamiento.** La sección final de nuestro cuestionario fue elaborada a partir de las escalas de afrontamiento de control y de evitación propuestas por Koeske, Kirk y Koeske (1993). En el estudio se trató de adaptar las escalas a la población objeto de estudio y se seleccionaron y/o adaptaron un total de 14 opciones. A los sujetos se les pedía que indicasen, en un formato multi-respuesta, las cinco estrategias que con mayor frecuencia utilizan para afrontar situaciones conflictivas/problemáticas en su trabajo.

1. Comentar el problema con compañeros y superiores.
2. Comentar el problema con familiares y amigos.
3. Tratar de informarme o buscar más detalles acerca de la situación.
4. Intentar despegarme de problemas particulares de los ciudadanos y centrarme en el cumplimiento de las normas.
5. Intentar buscar el lado positivo de la situación.
6. Refugiarme en mis aficiones e intereses personales en los ratos de ocio.
7. Empezar a trabajar en otros asuntos para mantener la mente ocupada.
8. Mantener al margen mis sentimientos personales.
9. Hacer más deporte y tener más contacto con la naturaleza.
10. Refugiarme en familiares y amigos.
11. Derivar mi malestar hacia otra gente cuando me siento enfadado o deprimido.
12. Aumentar el consumo de alcohol.
13. Tomar algún tipo de tranquilizante.
14. Intentar formarme para aumentar mi capacidad de afrontar éste u otros problemas.

En general, el tiempo necesario para completar el cuestionario oscilaba entre 30/35 minutos. Si bien, en ocasiones y especialmente entre las personas de mayor edad, podía incrementarse hasta los 45/50 minutos.

Resultados

El análisis de los resultados obtenidos en el presente trabajo empírico ha sido realizado con el paquete estadístico SPSS, versión 10.0, y el programa LISREL 8.30 y PRELIS 2.30 (Jorëskog y Sörbom, 1999). El primero de ellos nos permite examinar las hipótesis incluidas en nuestra aproximación descriptiva, el segundo constituye la herramienta básica para comprobar el ajuste de los modelos secuenciales propuestos.

La exposición de resultados seguirá el orden establecido al comienzo de este capítulo. Así, en un primer bloque se incluyen los datos descriptivos correspondientes a las diversas variables medidas en el estudio y el perfil obtenido en las tres dimensiones del *burnout*, establecido con base en el baremo del manual español del MBI, para terminar examinando las hipótesis relacionadas con variables de carácter sociodemográfico. Tras la presentación de las correlaciones obtenidas entre las variables, un segundo bloque de resultados recoge un acercamiento explicativo al fenómeno del síndrome de *burnout* y muestra los índices alcanzados por los distintos modelos estructurales propuestos.

○ Análisis descriptivo

En la siguiente tabla ofrecemos la media y la desviación típica obtenidas para las diversas escalas. Al interpretar esta tabla, y las posteriores, es necesario tener en cuenta que la escala de ambigüedad de rol mide esta variable de forma inversa, es decir, a mayor puntuación obtenida menos ambigüedad percibida por el sujeto.

Tabla 15. Medias, Medianas y Desviaciones típicas de las escalas del cuestionario.

Variables	Medias	Sx	Mediana	Puntuación Mínima-Máxima
<i>Ambigüedad de rol</i>	11,30	3,81	11	3-24
<i>Conflicto de rol</i>	27,12	6,80	27	13-45
<i>Socialización Organizacional</i>	62,46	11,78	62	24-100
<i>Características del puesto</i>	50,86	7,11	51	19-66
<i>Opiniones sobre el trabajo</i>	32,05	5,13	32	12-46
<i>Orientación vocacional</i>	13,60	3,96	14	4-20
<i>Orientación prosocial</i>	85,94	7,78	85,5	64-106
<i>Estilo Afrontamiento Activo</i>	2,68	0,93	3	0-5
<i>Satisfacción Laboral</i>	56,13	12,36	55	22-90
<i>Implicación en el trabajo</i>	29,97	7,04	31	10-45

Junto a estas escalas, la siguiente tabla recoge las estrategias de afrontamiento seleccionadas con mayor frecuencia por los policías locales. La suma del porcentaje total supera el 100%, pues al tener esta variable un formato de respuesta múltiple el sujeto puede seleccionar aquéllas que mejor describen su propio estilo de afrontamiento. Los resultados indican, en general, una aplicación combinada de estrategias de afrontamiento orientadas al problema o de *control*, y de otras estrategias más relacionadas con la *evitación* de la situación o los aspectos emocionales de la misma.

La estrategia descrita como "*mantener al margen los sentimientos personales*", opción que mejor refleja una tendencia a la despersonalización de todas las alternativas incluidas, aparece en quinto lugar: casi la mitad de los sujetos la ha seleccionado. De forma evidente, su utilización no es un indicativo de despersonalización (tratar a otros como si fueran objetos, actitud cínica, etc.), pero se vincula a la idea de "demanda organizacional" incluida en el estudio de Violanti y Marshall (1983). Los resultados obtenidos por estos autores apuntaban un fuerte vínculo entre despersonalización (entendida como sensación de distanciamiento emocional forzado) y estrés. A su vez, la despersonalización mostraba también un fuerte vínculo con el cinismo, actitud que puede considerarse muy próxima a la dimensión de despersonalización del MBI. Esta

actitud cínica no favorece un descenso del estrés, sino que se apunta su tendencia a incrementar los niveles de estrés percibidos por los policías.

No obstante, es necesario destacar también el hecho de que estrategias de afrontamiento activas como comentar el problema con jefes y compañeros, aumentar la información sobre el problema, o incrementar la formación personal, obtienen porcentajes que oscilan entre el 77% y casi el 90%. Ello indicaría que en el repertorio de afrontamiento de los agentes se incluyen también variadas estrategias de carácter activo o centradas en el problema, las cuales pueden ayudarle a disminuir los niveles de estrés asociados a su trabajo y a prevenir la aparición del síndrome.

Tabla 16. Estrategias de afrontamiento más habituales entre los encuestados.

Estrategia	Porcentaje de policías que señalan utilizarla habitualmente
1.Comentar los problemas con superiores y compañeros	89,2%
2.Informarme/ buscar más detalles sobre la situación	82,4%
3.Formarme para aumentar capacidad de afrontamiento	77,0%
4.Buscar el lado positivo de la situación	75,2%
5.Mantener al margen los sentimientos personales	49,5%

Respecto al síndrome de estar quemado, a continuación se comparan las puntuaciones obtenidas en el cuestionario por el grupo de *policías locales* de Málaga y las alcanzadas por una muestra de policías españoles (Seisdedos, 1997). Los baremos publicados por Tea diferencian entre varones y mujeres, sin embargo, esta distinción no se recoge para la muestra de "profesionales de policía"; por ello, presentamos el perfil global de las tres dimensiones del síndrome sin establecer una diferenciación en función del sexo. Los percentiles incluidos reflejan la distribución de la muestra general española y se interpretan a modo de porcentajes de población sobre los que se sitúa el sujeto con la puntuación obtenida. Es decir, un percentil 70 en despersonalización

indicaría que esos policías despersonalizan más que el 70 % de la muestra general española.

Tabla 17. Correspondencia entre el baremo original para una muestra de policías españoles (N = 149) (Seisdedos, 1997) y las puntuaciones obtenidas por los policías locales de Málaga (N = 232).

	Baja	Media	Alta	Porcentajes correspondientes a los percentiles	Media	Sx
CE	< 10	10-17	> 17 22,87	65%V/60%M (Puntuación 23)	15,79	11,77 13,16
DP	< 6	6-11 10,96	> 11	70%V/75%M (Puntuación 11)	9,36	5,79 6,42
RP	> 41	34-41 35,53	< 34	40%V/45%M (Puntuación 35)	37,31	9,02 8,30

CE: Cansancio emocional; DP: Despersonalización; RP: Realización personal.
V: varones// M: mujeres. En negrita aparecen los datos de nuestra muestra.

Ya que como puede observarse en la tabla las desviaciones típicas son muy elevadas, situación que indica una gran dispersión de los datos, ofrecemos también la puntuación Mediana obtenida en cada una de las dimensiones: 23,5 para cansancio emocional, 11 para despersonalización, y 36 en la dimensión de realización personal. Con estas puntuaciones el perfil que describe la muestra nos presenta a policías con un elevado cansancio emocional, un nivel de despersonalización medio-alto, y una realización personal media.

Igualmente comparamos los resultados con los obtenidos en un reciente estudio llevado a cabo en España con una muestra multiocupacional (Gil-Monte y Peiró, 2000). En esta muestra de 1188 sujetos se integraba un grupo de policías y el instrumento utilizado fue el MBI-HSS. Los autores destacan en sus resultados que los valores medios para las escalas difieren significativamente de las muestras normativas estadounidenses y holandesas, y son similares a los valores ofrecidos en el manual español, con excepción de los obtenidos en despersonalización. En el marco de nuestro estudio, destaca el hecho de que el nivel de despersonalización mostrado por los policías sea el más elevado después de la muestra de personal de hostelería (media 8,65 y Sx

6,86 para este último colectivo). Por otra parte, estos resultados ponen de manifiesto asimismo la necesidad de emplear puntos de corte específicos para cada país.

Tabla 18. Comparación con la población general y la muestra de policías incluida en el estudio de Gil-Monte y Peiró (2000).

	Gil-Monte y Peiró (2000) N=220	Policía Local Málaga N=232	Gil-Monte y Peiró (2000) N=1188
<i>Cansancio Emocional</i>			
Media	16,85	22,87	20,39
Sx	10,04	13,16	11,03
<i>Despersonalización</i>			
Media	8,41	10,96	6,38
Sx	5,52	6,42	5,34
<i>Realización Personal</i>			
Media	35,22	35,53	36,02
Sx	8,35	8,30	7,27

Utilizando los puntos de corte del manual publicado por Tea, la Policía Local de Málaga presenta un perfil distinto al que caracteriza a los policías de la muestra de comparación (Gil-Monte y Peiró, 2000), si para los primeros el *burnout* se expresa con alto cansancio emocional, un nivel medio de realización personal y un nivel de despersonalización moderado-alto (en el límite para ser categorizado como alto), los policías del segundo estudio obtienen unos niveles medios de cansancio emocional, realización personal y despersonalización, combinación que les acerca al perfil presentado por la muestra de policías incluida en el manual español.

Otra posible vía que permite el diagnóstico del grado de *burnout* organizacional en esta institución implica tomar como indicador el porcentaje de personas que obtienen puntuaciones medias, altas o bajas en cada uno de los síntomas.

Tabla 19. Porcentaje de policías locales que se incluyen en cada una de las categorías establecidas en el Manual del MBI (Seisdedos, 1997).

	Cansancio emocional			Despersonalización			Realización Personal		
	Bajo	Medio	Alto	Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta
	18,1%	16,8%	65,1%	19,4%	35,3%	45,3%	37,9%	34,5%	27,6%
Frecuencia	42	39	151	45	82	105	88	80	64

De este modo, el 65,1% de la plantilla de la Policía Local muestra un nivel de cansancio emocional elevado según los baremos publicados por Tea, un 45,3% presenta una elevada actitud de despersonalización hacia los ciudadanos y un 37,9% tiene un bajo nivel de realización personal en el trabajo.

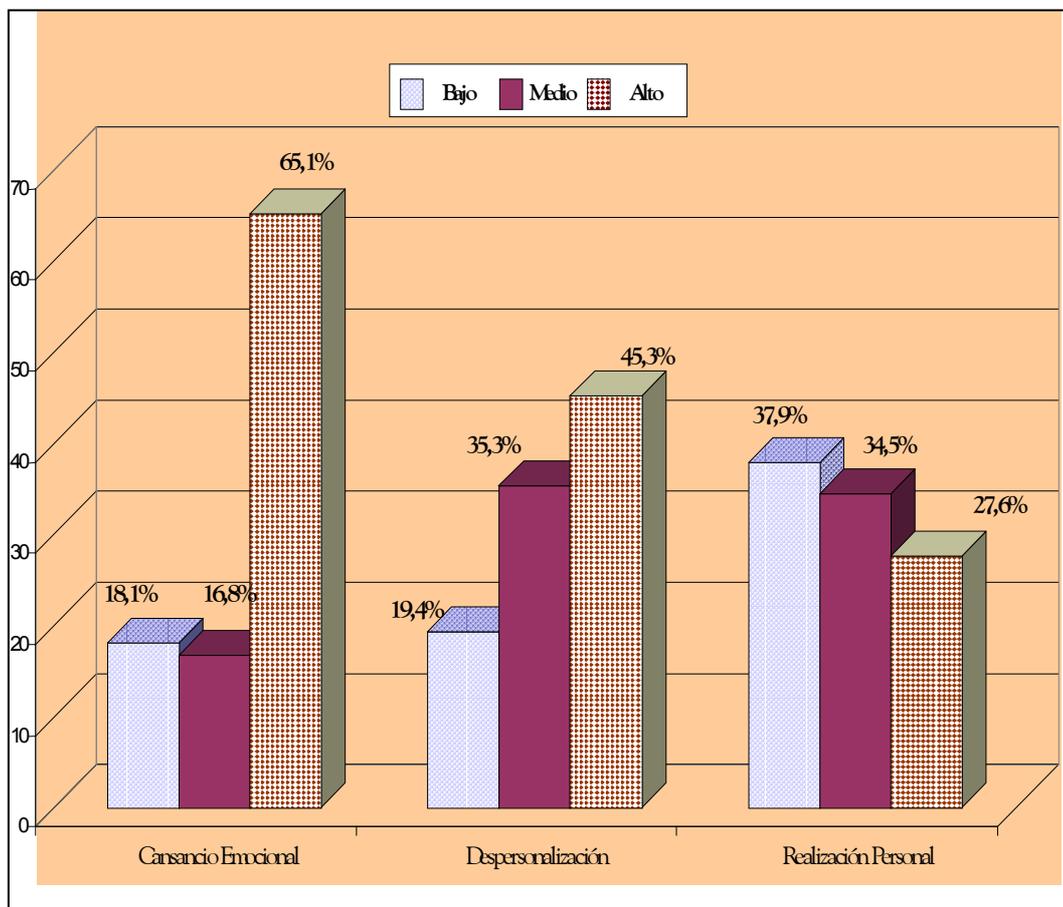


Figura XV. Porcentajes de la muestra para cada dimensión del burnout.

Como se observa en la figura anterior, los niveles elevados de cansancio emocional y despersonalización incluyen a un amplio porcentaje de nuestros sujetos. Aproximadamente la mitad de la población muestra un nivel elevado de despersonalización, y casi dos tercios si sitúa en esta categoría respecto a la dimensión de cansancio emocional. Junto a estas cifras, más de un tercio informa de baja realización personal.

☞ *H₁: Incidencia del burnout en la Policía Local.*

Respecto a la primera de nuestras hipótesis, en la que se establecía la presencia de un nivel moderado o medio-alto del síndrome en conjunto, siendo especialmente elevada la puntuación en despersonalización, los datos parecen apoyar esta idea. No obstante, la relevancia de la variable despersonalización en la muestra de policías locales resulta superada por la puntuación en cansancio emocional; síntoma que igualmente afecta en un nivel elevado a una mayor proporción sujetos (65,1%). Sin embargo, a pesar de ocupar un segundo lugar, la despersonalización alcanza una incidencia elevada (el 45,3% informa de alta despersonalización) y una puntuación mediana que la sitúa en el límite del criterio entre los niveles medio y alto.

Antes de examinar los resultados obtenidos respecto a la influencia de las variables de carácter sociodemográfico sobre las dimensiones del síndrome de estar quemado, hemos de señalar que, si bien los resultados obtenidos con la prueba de Kolmogorov-Smirnov permitirían el uso de pruebas de carácter paramétrico en este análisis ($Z= 0,813$ $p=0,523$ para cansancio emocional; $Z= 0,991$ $p=0,279$ en despersonalización; y $Z= 1,125$ $p=0,159$ para realización personal), ciertas características de la muestra que resultan evidentes al establecer los grupos de comparación, como el hecho de que algunos grupos tengan un tamaño muy reducido (p.e., 25 mujeres frente a 206 varones), o la presencia de valores muy elevados de desviación típica con relación a las puntuaciones medias, aconsejan adoptar un criterio más conservador y aplicar pruebas de carácter no paramétrico.

A continuación presentamos los resultados obtenidos respecto a las variables sexo, antigüedad en la organización y estado civil.

☞ H_2 : *Diferencias en función del sexo.*

Nuestra hipótesis predecía una mayor puntuación en la dimensión de despersonalización para el grupo de varones y una presencia más destacada de los síntomas de cansancio emocional en el colectivo femenino.

Como se ha señalado, la muestra ofrece una distribución muy desigual en cada una de las categorías de esta variable. Así de los 231 policías que responden esta cuestión, 206 son varones y únicamente 25, mujeres. Entre las pruebas de carácter no paramétrico hemos aplicado la U de Mann-Whitney, y aunque esta prueba trabaja con rangos, ofrecemos como orientación descriptiva las medias que obtiene cada grupo en las tres dimensiones analizadas.

Tabla 20. Medias y desviaciones típicas en las dimensiones de burnout en función del sexo.

	N	Media	Desviación típica
<i>Cansancio emocional</i>			
Varón	206	22,61	13,39
Mujer	25	25,72	10,63
<i>Despersonalización</i>			
Varón	206	11,05	6,65
Mujer	25	10,08	4,21
<i>Realización personal</i>			
Varón	206	35,59	8,46
Mujer	25	35,00	7,14

A pesar de que las puntuaciones reflejan una media mayor en cansancio emocional para las mujeres policía y unos valores ligeramente superiores en la variable despersonalización para los varones, los estadísticos de contraste obtenidos no avalan la presencia de diferencias estadísticamente significativas en función del sexo.

Tabla 21. Estadísticos de contraste. Variable de agrupación: Sexo.

	Cansancio emocional	Despersonalización	Realización personal
U de Mann-Whitney	2174,000	2385,000	2421,500
W de Wilcoxon	23495,000	2710,000	2746,500
Z	-1,271	-,603	-,487
Sig. asintót. (bilateral)	,204	,547	,626

☞ H_3 : Diferencias en función de la antigüedad en la organización.

La variable antigüedad en la organización se ha distribuido en intervalos similares a los establecidos en otros estudios sobre el síndrome de *burnout* en policías (Burke, 1989a). De este modo, se establece un intervalo inicial que abarca los seis primeros años tras el ingreso en la organización, y se consideran dos fases en el desarrollo de carrera: entre los 6 y 15 años, y entre los 16 y 25. Por último, se agrupan aquellos sujetos que han trabajado durante más de 25 años en la organización.

Al igual que en la variable sexo, esta distribución se presenta muy desigual en cuanto al número de sujetos incluidos en cada categoría. Así únicamente encontramos en nuestra muestra 24 policías con más de 25 años de servicio, frente a los 119 que se recogen en el intervalo entre 6 y 15 años. Para examinar nuestra hipótesis aplicamos en este caso la prueba de Kruskal-Wallis. Los resultados obtenidos son los siguientes:

Tabla 22. Rangos promedio para las dimensiones del burnout en función de la antigüedad en la organización.

Antigüedad en la organización	Rango promedio	N
<i>Cansancio emocional</i>	1-5 años	29
	6-15 años	119
	16-25 años	50
	más de 25 años	24
	Total	222
<i>Despersonalización</i>	1-5 años	29
	6-15 años	119
	16-25 años	50
	más de 25 años	24
	Total	222
<i>Realización personal</i>	1-5 años	29
	6-15 años	119
	16-25 años	50
	más de 25 años	24
	Total	222

Tabla 23. Estadísticos de contraste para la variable antigüedad en la organización.

	<i>Cansancio emocional</i>	<i>Despersonalización</i>	<i>Realización personal</i>
Chi-cuadrado	28,767	33,764	8,833
Gl	3	3	3
Sig. asintót.	,000	,000	,032

Prueba de Kruskal-Wallis

Tal como señalan los estadísticos de contraste, aparecen diferencias estadísticamente significativas para las tres dimensiones del *burnout* en función de la antigüedad en la organización. Si consideramos las puntuaciones medias alcanzadas por los distintos grupos, los niveles más elevados de cansancio emocional y despersonalización y los niveles más bajos de realización personal se concentran en el colectivo de profesionales que ha desarrollado su labor en la Policía Local entre 6 y 15 años. Para que esta apreciación resulte más clara la siguiente tabla recoge los estadísticos descriptivos correspondientes a los distintos grupos según su antigüedad:

Tabla 24. Medias y desviaciones típicas para la antigüedad en la organización.

Antigüedad	Cansancio emocional		Despersonalización		Realización personal	
	Media	Desv. típica	Media	Desv. típica	Media	Desv. típica
1-5 años	18,68	12,36	11,00	6,46	37,34	6,84
6-15 años	27,20	12,29	12,67	6,24	34,29	7,39
16-25 años	18,70	12,81	9,90	5,64	37,42	8,21
más de 25 años	15,25	11,25	4,50	4,12	35,66	11,85

Entre estas puntuaciones destaca la alcanzada en despersonalización, la cual permite emplazar a los sujetos de este grupo en el nivel alto de la dimensión según los baremos ofrecidos por el manual español del MBI. Esta distribución apunta la forma de U invertida como característica de la evolución del síndrome, con un pico en los niveles intermedios de antigüedad.

De este modo, los resultados avalarían la tercera hipótesis planteada en nuestro estudio: un formato de U invertida con una presencia mayor del síndrome en el intervalo que alcanza desde los 6 a los 15 años de servicio.

☞ H_4 : Diferencias en función del estado civil.

Finalmente, también habíamos hipotetizado diferencias significativas en las tres dimensiones del *burnout* en función del estado civil. En este caso, y ya que en la literatura se encuentran numerosos trabajos que justifican su influencia en el hecho de contar con una fuente de apoyo social en la pareja, la variable estado civil se recodificó en dos niveles: con o sin pareja. Los resultados obtenidos, mediante la aplicación de la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney no muestran diferencias significativas en ninguna de las condiciones.

Tabla 25. Estadísticos de contraste en función de la presencia o no de pareja.

	Cansancio emocional	Despersonalización	Realización personal
U de Mann-Whitney	4384,000	3999,000	4483,500
W de Wilcoxon	5659,000	20652,000	5758,500
Z	-,395	-1,313	-,158
Sig. asintót. (bilateral)	,693	,189	,874

○ *Análisis de correlaciones*

En cuanto a los resultados de las correlaciones que mantienen entre sí las diversas variables analizadas (*Tabla 26*), comentamos algunas de las que pueden resultar de mayor interés. En este sentido, aparecen relaciones negativas entre el *burnout* y las actitudes laborales y positivas entre éstas, resultados que confirman los obtenidos en otras investigaciones. Al interpretar las tablas es necesario tener en cuenta que la ambigüedad de rol se mide de forma inversa, es decir, a mayor puntuación obtenida menos ambigüedad percibida por el sujeto.

Entre las magnitudes que se sitúan por encima de .40 se encuentra la relación inversa entre socialización organizacional y conflicto de rol (-0,475) y las correlaciones entre la implicación en el trabajo y socialización organizacional (0,450), opiniones sobre el puesto (0,406) y la orientación vocacional del sujeto (0,464), todas ellas de carácter positivo.

Por otra parte, también resulta de interés destacar la intensidad de los vínculos que presenta la variable satisfacción laboral: así encontramos una correlación negativa muy intensa con conflicto de rol (-0,668), una relación positiva e igualmente intensa con socialización organizacional (0,612) y con la otra actitud laboral incluida en el estudio, la implicación en el trabajo (0,561). Sin olvidar, la relación con las opiniones sobre el puesto de trabajo (0,394). Así parecen confirmarse los resultados de otras investigaciones que vinculaban la satisfacción laboral con los estresores de rol.

De manera especial, comentamos también los resultados obtenidos para las tres dimensiones del síndrome de estar quemado. En este caso, aparecen correlaciones significativas, de mayor o menor grado de intensidad, con todas las variables incluidas, a excepción de las establecidas entre cansancio emocional y realización personal con estilo de afrontamiento y la de despersonalización y el potencial motivacional del puesto. Entre las que destacan por su magnitud superior a .40, se encuentra la correlación que mantiene el cansancio emocional con conflicto de rol (0,579) en sentido positivo, y las relaciones inversas entre esta escala y socialización organizacional (-0,412), implicación en el trabajo (-0,415) y satisfacción laboral (-0,611). Por su parte, la realización personal muestra una correlación de 0,425 con esta última variable.

Finalmente, las correlaciones de mayor intensidad para la despersonalización son las mantenidas con la satisfacción laboral (-0,427) y el cansancio emocional (0,486).

Una mirada más amplia (magnitudes a partir de .20) a los datos obtenidos en esta tabla, nos lleva a destacar las correlaciones existentes entre cansancio emocional y ambigüedad de rol (-0,219), opiniones sobre el puesto (-0,293) y orientación vocacional (-0,228). Respecto a la dimensión de despersonalización, y aplicando este mismo criterio, aparecen las correlaciones entre esta variable y ambigüedad de rol (-0,205) y conflicto (0,393), socialización (-0,282), opiniones sobre el puesto (-0,306) e implicación en el trabajo (-0,341), además de las existentes con la orientación prosocial (-0,226).

Por último, la realización personal muestra correlaciones significativas con ambigüedad (0,277), socialización organizacional (0,397), potencial motivacional del puesto (0,324), opiniones sobre el puesto (0,399), orientación vocacional (0,226), orientación prosocial (0,366), implicación en el trabajo (0,355), cansancio emocional (-0,355) y despersonalización (-0,254).

Tabla 26. Correlaciones entre las distintas variables incluidas en el estudio.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Ambigüedad de rol													
2. Conflicto de rol	,118												
3. Socialización Organizacional	,353**	,475**											
4. Potencial motivador del puesto	,205**	-,063	,275**										
5. Opiniones sobre el puesto	,146*	-,261**	,372**	,237**									
6. Orientación vocacional	,084	-,076	,217**	,129*	,361**								
7. Orientación prosocial	,058	-,032	,138	,169**	,231**	,218**							
8. Estilo de afrontamiento activo	,029	-,073	,031	,086	,262**	,021	,047						
9. Implicación en el trabajo	,236**	-,370**	,450**	,198**	,406**	,464**	,254**	,120					
10. Satisfacción laboral	,376**	-,668**	,612**	,185**	,394**	,227**	,184**	,096	,561**				
11. Cansancio Emocional	-,219**	,579**	-,412**	-,133**	-,293**	-,228**	-,192**	-,122	-,415**	-,611**			
12. Despersonalización	-,205**	,393**	-,282**	-,092	-,306**	-,149*	-,226**	-,145*	-,341**	-,427**	,486**		
13. Realización Personal	,277**	-,189**	,397**	,324**	,399**	,266**	,366**	,109	,355**	,425**	-,355**	-,254**	

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

A continuación recogemos a modo de resumen correlaciones que pueden resultar de interés como reflejo de algunos de los vínculos que se plantean en el modelo estructural.

Tabla 27. Selección de correlaciones entre las distintas variables del modelo propuesto.

Variables	Correlación	Variables	Correlación	Variables
<i>Ambigüedad</i>	.37**	<i>Satisfacción</i>		
<i>Conflicto de rol</i>	-.66**	<i>Satisfacción</i>	-.61**	CE
<i>Socialización Organizac.</i>	.61**	<i>Satisfacción</i>		
<i>Características puesto</i>	.18**	<i>Satisfacción</i>	-.42**	DP
<i>Opiniones sobre puesto</i>	.39**	<i>Satisfacción</i>		
<i>Orientación vocacional</i>	.22**	<i>Satisfacción</i>	.42**	RP
<i>Orientación prosocial</i>	.18**	<i>Satisfacción</i>		
<i>Características puesto</i>	.19**	<i>Implicación</i>		
<i>Opiniones sobre puesto</i>	.40**	<i>Implicación</i>	-.41**	CE
<i>Orientación vocacional</i>	.46**	<i>Implicación</i>	-.34**	DP
<i>Orientación prosocial</i>	.25**	<i>Implicación</i>	.35**	RP
<i>Orientación prosocial</i>	No signif.	<i>Afrontamiento</i>	No signif.	CE
		<i>Afrontamiento</i>	-.14*	DP
<i>Orientación vocacional</i>	No signif.	<i>Afrontamiento</i>	No signif.	RP

**La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Como puede apreciarse en la tabla anterior, las correlaciones establecidas entre las distintas variables que configuran nuestro modelo teórico presentan significación estadística prácticamente en todos los casos. El trazo de línea más “débil” es el que vincula la orientación prosocial y vocacional con el estilo de afrontamiento activo, y la conexión entre éste y las dimensiones del *burnout*. Además resulta evidente la sólida relación establecida entre conflicto de rol y socialización organizacional con la variable satisfacción, al tiempo que ésta presenta la correlación más elevada con la dimensión de cansancio emocional.

○ *Aproximación explicativa*

La vocación integradora del modelo general propuesto y nuestra concepción del síndrome como un proceso determinado por múltiples factores que influyen su desarrollo nos llevan a elegir como herramienta de análisis los modelos de ecuaciones estructurales. Su aplicación exige una concepción clara y explícita de la red de causaciones múltiples entre las distintas variables expresada como un sistema de ecuaciones. En concreto, hemos utilizado el programa LISREL en su versión 8.3 (Jöreskog y Sörbom, 1999). Este programa permite cinco tipos de estimación de parámetros, entre los cuales hemos optado por el de máxima verosimilitud (ML). Si bien para contrastar las hipótesis anteriores se han utilizado pruebas de carácter no paramétrico, la elección de este método se considera adecuada puesto que al aplicar la prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra se obtiene para la mayoría de las variables una puntuación Z no significativa (y otras dos variables se sitúan en el límite de la significación estadística). Con objeto de favorecer la normalización de las variables se ha aplicado la opción *Normal Scores* ofrecida por el programa LISREL. No obstante, si las variables no fuesen normales se verá afectada la evaluación del modelo a través de Chi^2 : su valor aumentará y es posible que se rechacen modelos ajustados.

Tabla 28. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra.

	<i>Z de Kolmogorov-Smirnov</i>	<i>Sig. Asintótica (bilateral)</i>
<i>Ambigüedad de rol</i>	<i>1,772</i>	<i>,004</i>
<i>Conflicto de rol</i>	<i>,665</i>	<i>,769</i>
<i>Socialización Organizacional</i>		
<i>Formación</i>	<i>1,357</i>	<i>,050</i>
<i>Comprensión</i>	<i>1,288</i>	<i>,072</i>
<i>Apoyo</i>	<i>1,345</i>	<i>,054</i>
<i>Expectativas</i>	<i>1,145</i>	<i>,145</i>
<i>Características del puesto</i>	<i>1,032</i>	<i>,237</i>
<i>Opiniones sobre el trabajo</i>	<i>,962</i>	<i>,313</i>
<i>Orientación prosocial</i>		
<i>Cooperación</i>	<i>,894</i>	<i>,401</i>
<i>Cordialidad</i>	<i>1,360</i>	<i>,050</i>
<i>Orientación Vocacional</i>	<i>1,182</i>	<i>,122</i>
<i>Estilo de afrontamiento activo</i>	<i>5,477</i>	<i>,000</i>
<i>Implicación en el trabajo</i>	<i>1,285</i>	<i>,073</i>
<i>Satisfacción Laboral</i>	<i>,998</i>	<i>,272</i>

Como paso previo también a este análisis de los resultados obtenidos por el modelo general propuesto, comentaremos brevemente los índices de bondad de ajuste utilizados. Dada la multiplicidad de índices existentes para contrastar el ajuste entre el modelo hipotetizado y los datos empíricos, Jaccard y Wan (1996) ofrecen una clasificación que agrupa los diversos índices en tres categorías básicas, y en general recomiendan utilizar varios indicadores para obtener así una visión global de la bondad de ajuste del modelo:

- ☞ Medidas absolutas de ajuste que contrastan el modelo hipotetizado con el modelo extraído de los resultados a través de la comparación de las varianzas y covarianzas pronosticadas y reales. De este primer grupo, los autores recomiendan los índices χ^2 , el índice de bondad de ajuste (GFI, *Goodness of Fit Index*), la raíz media cuadrada residual estandarizada (Standarized RMR, *Standarized root mean square residual*) y el índice de centralidad (CI, *Centrality Index*). Respeto al índice χ^2 , se considera muy sensible al tamaño de la muestra y a la violación de los supuestos de

normalidad. Bisquerra (1989) defenderá la adecuación del uso del GFI, ya que es independiente del tamaño muestral y menos sensible a las desviaciones de la normalidad.

- ☞ Medidas que usan índices de ajuste absoluto, pero valoran el grado de parsimonia del modelo hipotetizado. Estos índices van a penalizar la liberalidad excesiva en la especificación de parámetros a estimar, lo cual puede llevar a un ajuste artificial del modelo. En este segundo grupo los autores se decantan por los índices RMSEA (*Root mean square error of approximation*) y Cfit (*Close fit statistic*).
- ☞ Índices que comparan el ajuste entre el modelo hipotetizado y otros posibles modelos, bien especificados a priori o impuestos arbitrariamente sobre los datos. De este tercer grupo destacan los índices CFI (*Comparative fit index*) e IFI (*Incremental Fix Index*).

Respecto a la bondad del ajuste obtenido por el modelo general propuesto, el conjunto de índices que hemos seleccionado presenta los siguientes valores: $\chi^2=325,58$ $p=0,0$; $\chi^2/gl= 2,32$; $GFI= 0,87$; $AGFI= 0,85$; $RMSEA= 0,072$; $RMR\ stand.= 0,081$; $IFI= 0,83$; $CFI=0,83$.

Aunque el valor del índice χ^2 alcanza la significación estadística, ya se ha comentado su sensibilidad a la normalidad de las variables y al tamaño muestral, la consideración de los grados de libertad indica un valor ajustado del modelo (2,32) y ello apuntaría a su adecuación a los datos empíricos. Conclusión que sería avalada también por los valores obtenidos en el índice RMSEA (por debajo de 0,08) y en el índice RMR (por debajo de 0,10). Por otra parte, los valores por encima de 0,80 en los estadísticos GFI (índice de bondad del ajuste), AGFI (índice ajustado de bondad del ajuste) y CFI (índice de adecuación comparativo) apoyarían la idea de que el modelo propuesto puede ubicarse en un grado de bondad de ajuste entre *adecuado* y *bueno* (Byrne, 1998), si bien resulta evidente que es posible obtener mejores índices. Parece pues, desde nuestro punto de vista, que esta calificación implica el simple reconocimiento de que el modelo se ajusta a los datos “razonablemente bien” (Jöreskog y Sörbom, 1993:114).

En cuanto a la magnitud de los valores R^2 , su consideración en este caso resulta muy positiva. Así los coeficientes de determinación obtenidos presentan unos elevados porcentajes de varianza explicada: el 78% de la varianza de la satisfacción laboral, el 63% de la implicación en el trabajo, y el 79% del síndrome de *burnout* queda explicado por las variables del modelo. Estos resultados contrastan con la varianza explicada para el estilo de afrontamiento activo, apenas el 3%.

Por último, con relación a las conexiones hipotetizadas podemos establecer dos niveles de análisis en la secuencia:

En el primer nivel de análisis, y respecto las variables exógenas, observamos la influencia significativa y en la dirección prevista que se establece entre los componentes del modelo, si bien no todas las conexiones resultan significativas. No obstante, además de la significación estadística resulta de interés considerar la magnitud de la relación entre los constructos y variables.

En este sentido, destacamos las relaciones que mantiene el constructo socialización de rol con la satisfacción laboral (0,48) y el significado y valor del puesto con la implicación (0,84). En cuanto a la influencia entre el significado y valor del puesto y la satisfacción, la magnitud de la misma hace que no pueda ser desechada la potencial conexión entre ambas (0,51). Por otro lado, como ya anunciaba la matriz de correlaciones que analizamos previamente, el constructo que menor influencia muestra es el de orientación social y profesional, cuyas relaciones no son significativas ni muestran una magnitud apreciable con las variables implicación y satisfacción laboral.

Podríamos señalar que quizás las características del entorno de trabajo y la propia tarea tienen tanta influencia que la orientación social y profesional quedaría en un segundo plano. A pesar de ello, parece confirmarse su vinculación con un estilo de afrontamiento activo, es decir que en cierta medida un sujeto que elige esa profesión vocacionalmente y que tiene una orientación prosocial tenderá al uso de un estilo activo de afrontamiento.

En definitiva, vendrían a constatarse tres líneas de influencia, si bien no en toda la amplitud prevista: aquella que relaciona socialización de rol (entorno organizacional) y satisfacción, la que vincula la implicación laboral al significado y valor del puesto (y

apunta fuertemente la conexión con satisfacción laboral de éste último), y la vía que relaciona de modo menos intenso el estilo de afrontamiento con la orientación social y profesional del sujeto.

A modo de resumen de lo comentado hasta ahora, detallamos los resultados obtenidos respecto a cada una de las hipótesis formuladas:

☞ *H₅: Conexión socialización de rol-satisfacción.*

Esta conexión se muestra significativa desde un punto de vista estadístico, se alcanza una magnitud de 0,48 en la relación y se respeta la dirección prevista de dicha influencia. La satisfacción laboral queda explicada en un 78% por las variables del modelo.

☞ *H₆: Significado y valor del puesto-satisfacción/implicación.*

En este caso la hipótesis se cumple parcialmente. El significado y valor del puesto ejerce una influencia significativa e intensa en cuanto a su magnitud sobre la implicación laboral (0,84), si bien respecto a la satisfacción laboral, a pesar de la fuerza de la conexión (0,51) y de respetarse la direccionalidad del vínculo no se obtienen resultados estadísticamente significativos (valor t: 1,78).

☞ *H₇: Orientación social y profesional-satisfacción/ implicación/ afrontamiento.*

Para esta hipótesis sólo obtiene apoyo el vínculo establecido entre la orientación social y profesional y el estilo de afrontamiento activo. Este resultado parece indicar la asociación entre el sujeto y el estilo de afrontamiento.

En cuanto al segundo nivel de análisis, en el que se incluyen las hipótesis sobre las relaciones esperadas entre las variables endógenas, en general, los resultados respetan la direccionalidad hipotetizada para las tres variables mediadoras. Así parece confirmarse la fuerza de la variable satisfacción como antecedente del síndrome de *burnout*, mientras que las vías de conexión desde implicación y afrontamiento al

constructo, apuntan una relación inversa no significativa desde un punto de vista estadístico (valores t respectivos: -1,21 y -1,67).

Así pues:

☞ H_8 : Influencia mediadora de satisfacción laboral/ implicación/ afrontamiento sobre burnout.

La única línea de influencia con carácter significativo y que además parece acaparar toda la fuerza de mediación es la que vincula la satisfacción laboral y el burnout. Los valores de las restantes conexiones, si bien respetan la dirección hipotetizada, no alcanzan un valor significativo desde el punto de vista estadístico. De este modo se consolida la idea defendida de forma generalizada en la investigación sobre la vinculación del síndrome y su desarrollo a la percepción y valoración de las características organizacionales.

A continuación se indican los efectos indirectos obtenidos por los diferentes constructos antecedentes sobre el burnout:

Tabla 29. Efectos indirectos significativos de los constructos antecedentes.

Constructos	Efecto indirecto sobre burnout
Socialización de rol	-.38
Significado y valor del puesto	-.50

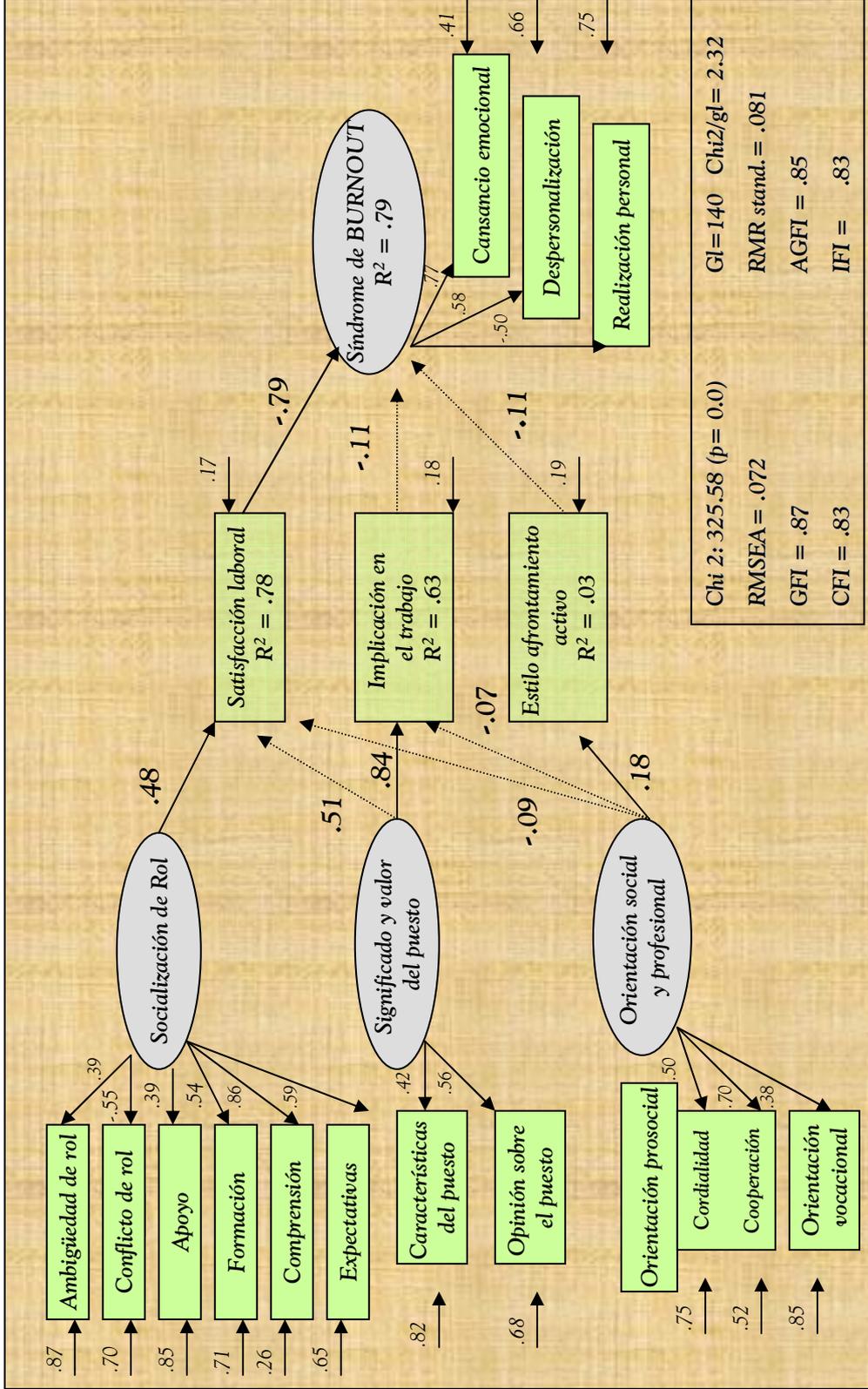


Figura XVI. Efectos Beta y gamma e índices de bondad de ajuste obtenidos para el modelo general propuesto.

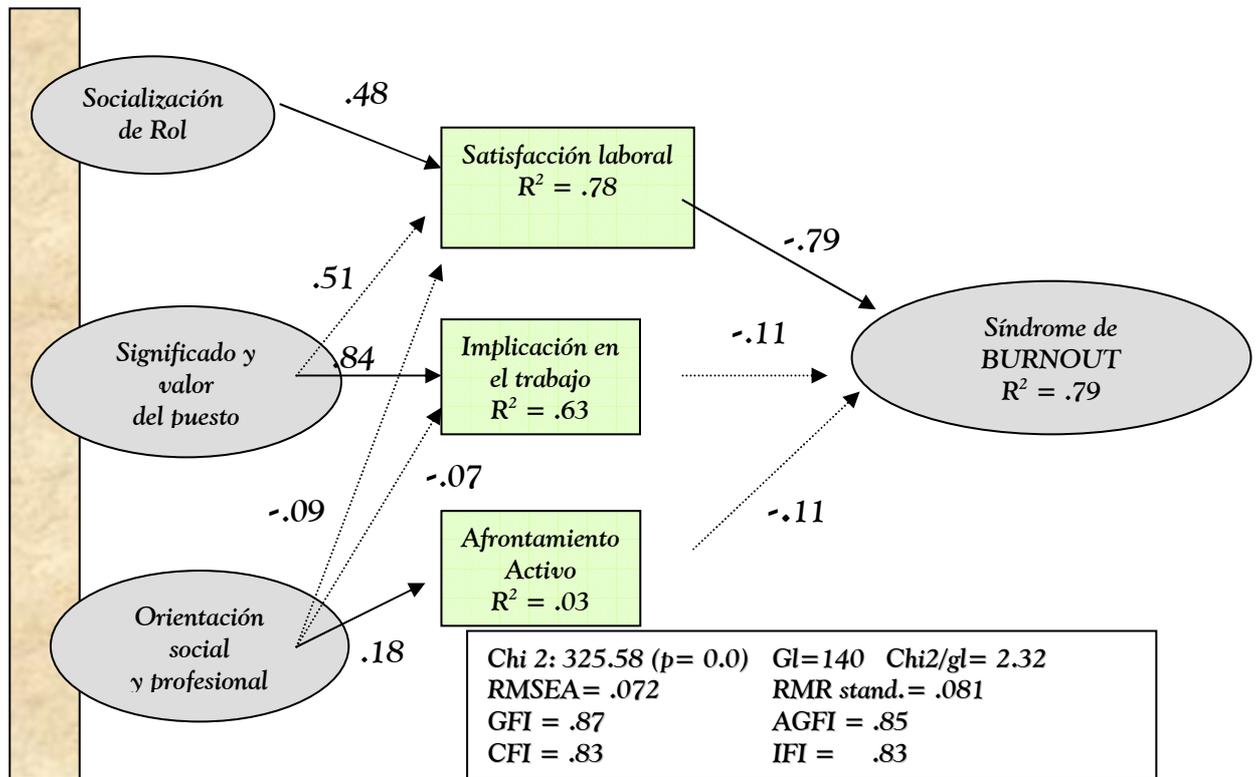


Figura XVII. Efectos Beta y Gamma para el modelo general propuesto.
 R^2 : Coeficiente de determinación.

En cuanto al segundo modelo propuesto, en el que se estructuran las relaciones entre la satisfacción laboral como variable antecedente y las tres dimensiones del síndrome de estar quemado, tanto los elevados índices de bondad de ajuste como la significación y magnitud de las conexiones entre las variables, apoyan la secuencia prevista. Si bien, al igual que ocurría en el modelo anterior, el índice Chi² resulta significativo, los valores alcanzados por GFI (0,99), AGFI (0,96), RMSEA (0,068) y RMR estandarizado (0,032) muestran una gran solidez en el ajuste del modelo.

Por tanto, respecto a las hipótesis planteadas:

☞ H_3 : Satisfacción laboral como antecedente de las dimensiones del burnout.

Los resultados parecen apoyar esta ubicación antecedente de la satisfacción, la cual alcanza relaciones significativas y en la dirección esperada respecto a los tres

componentes del síndrome. En este caso destaca la relación de la satisfacción laboral con la dimensión cansancio emocional.

☞ H_{10} : Secuencia en paralelo con cansancio emocional y realización personal como dimensiones iniciales.

Los resultados del modelo propuesto en este caso obtienen una secuencia de relación significativa entre cansancio emocional y despersonalización, al tiempo que la conexión entre realización personal y despersonalización ni resulta significativa desde un punto de vista estadístico, ni presenta una magnitud apreciable (-0,05), no obstante se mantiene el sentido negativo previsto para esta conexión.

Tabla 30. Índices de ajuste del modelo propuesto para la relación entre satisfacción laboral y las dimensiones del burnout.

<i>Chi2</i>	<i>Chi2/gl</i>	<i>RMSEA</i>	<i>Stand. RMR</i>	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>	<i>CFI</i>	<i>IFI</i>
4.15 (<i>p</i> =.013)	4,15/ 2= 2,075	.068	.032	.99	.96	.99	.99

En este caso los coeficientes de determinación (R^2) resultan también aceptables, especialmente para la dimensión de cansancio emocional, que ve explicada el 37% de su varianza.

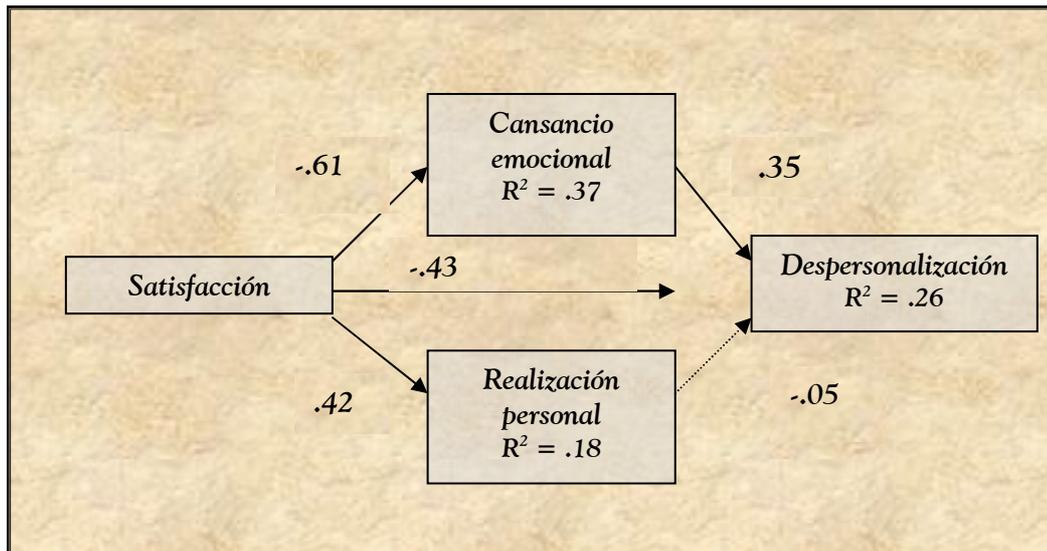


Figura XVIII. Modelo parcial relacionando satisfacción laboral y el síndrome de burnout. Índices Beta y Gamma.

Tal y como ocurre en otras investigaciones (Gil-Monte y cols., 1998), la conexión cansancio emocional-despersonalización aparece como la más sólida desde el punto de vista estadístico, quedando difuminada la conexión que parte desde la realización personal hasta la despersonalización, variable que se relaciona de forma destacada con la satisfacción laboral.

Al considerar la magnitud de las relaciones despunta la línea de conexiones entre satisfacción laboral-cansancio emocional-despersonalización.

Por último, mostramos los resultados obtenidos para los modelos que reflejan las relaciones entre las tres dimensiones del *burnout*, los resultados parecen apoyar la secuencia establecida por el modelo de Lee y Ashforth (1993), ya que se obtienen relaciones significativas y destacables en cuanto a su magnitud para todas las conexiones propuestas. En cambio, para el modelo de Gil-Monte y cols. (1998) de nuevo aparece esa primacía de la relación entre cansancio emocional-despersonalización sobre la conexión entre esta última variable y la realización personal.

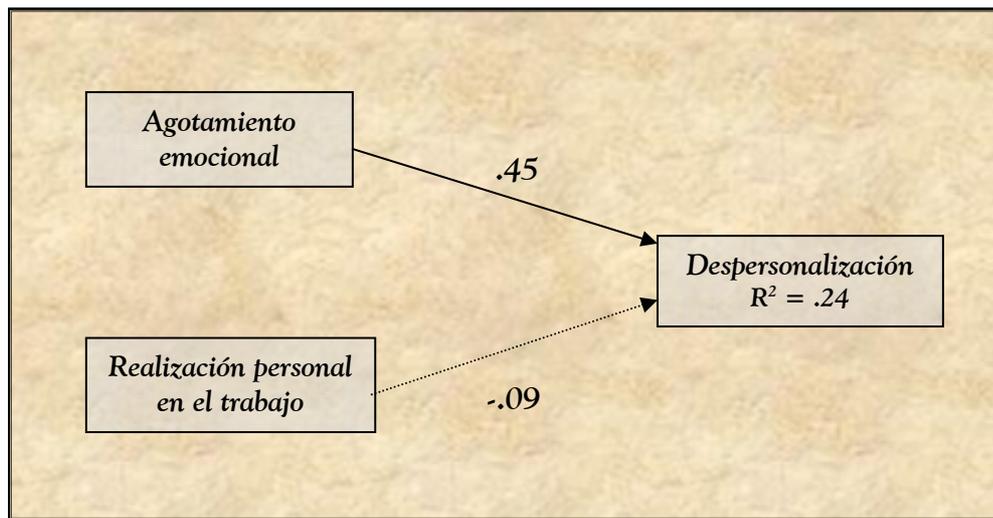


Figura XIX. Modelo parcial propuesto para el desarrollo del síndrome de burnout. Gil-Monte, Peiró y Valcárcel (1998).

Para este modelo, la salida ejecutada por el programa LISREL 8.30 indica un ajuste perfecto. Así, con dos grados de libertad, χ^2 es igual a 0,0 ($p = 1.00$). Resulta interesante comprobar que el nivel explicado de la variable despersonalización en esta secuencia y en la presentada por el modelo de Lee y Ashforth (1993) alcanza idéntica magnitud para ambos.

Tabla 31. Índices de ajuste del modelo propuesto para las tres dimensiones del burnout. Lee y Ashforth (1993).

<i>Chi2</i>	<i>RMSEA</i>	<i>Stand. RMR</i>	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>	<i>CFI</i>	<i>IFI</i>
2.30 ($p=.32$)	.025	.033	.99	.98	1.00	1.00

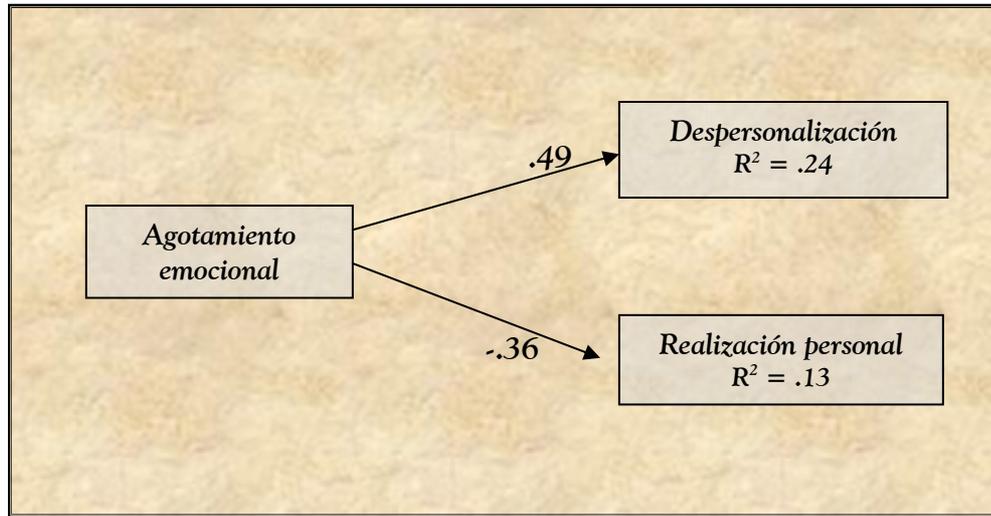


Gráfico XX. Modelo parcial propuesto para el desarrollo del síndrome de burnout. Lee y Ashforth (1993).

A continuación presentamos los resultados obtenidos por los modelos de Leiter (1993) y Golembiewski y cols. (1983):

Tabla 32. Índices para el modelo de Leiter (1993).

Chi2	Chi2/gl	RMSEA	Stand. RMR	GFI	AGFI	CFI	IFI
33.43 (p=.00)	33.43/3= 11,14	.20	.18	.92	.84	.67	.67

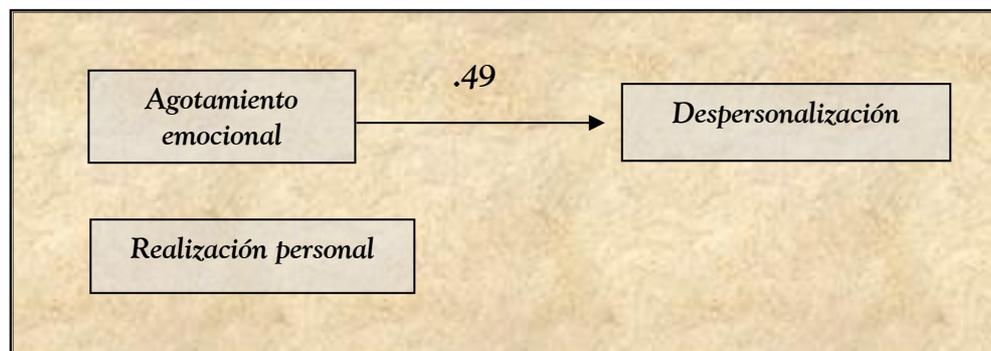


Figura XXI. Índices Beta y Gamma obtenidos por el modelo de Leiter (1993).

Tabla 33. Índices para el modelo de Leiter (1993).

Chi2	Chi2/gl	RMSEA	Stand. RMR	GFI	AGFI	CFI	IFI
49.08 (p=.00)	49.08/2= 24,54	.30	.16	.89	.66	.49	.50



Figura XXII. Índices Beta y Gamma para el modelo de Golembiewski y cols. (1983).

Como puede observarse los índices χ^2 , GFI, AGFI, CFI, IFI, RMSEA y RMR, ofrecen una solidez mucho menor para estas dos propuestas que los obtenidos por los modelos anteriores y, resulta curioso además observar que la secuencia defendida por Gil-Monte y cols. (1998) resulta equivalente a la propuesta por Leiter (1993): una relación entre cansancio emocional y despersonalización, al tiempo que la realización personal queda como dimensión aislada.

A la luz de estos resultados y respecto a la última de nuestras hipótesis podemos concluir que:

☞ H_{11} : Mayor adecuación de la secuencia dimensional del síndrome que predice dos líneas de influencia: desde cansancio emocional y realización personal hasta despersonalización.

Los resultados obtenidos en los correspondientes análisis presentan unos índices de bondad de ajuste que avalarían con mayor consistencia dos representaciones de los datos empíricos: la ofrecida por Lee y Ashforth (1993) y la defendida por Gil-Monte y cols. (1998). En cualquier caso destaca el hecho de que en este último modelo se pierda la conexión entre realización personal y despersonalización, lo que en cierta medida

resta solidez a la secuencia. Por tanto, nuestra hipótesis inicial sólo puede considerarse corroborada en parte: los modelos de Golembiewski y cols., (1983) y Leiter (1993) muestran unos índices pobres de ajuste, mientras que tanto el modelo de Gil-Monte y cols. (1998) como el defendido por Lee y Ashforth (1993) resultan buenas representaciones del proceso de *burnout*.

Esta dualidad ejemplifica las dificultades que conlleva el análisis de modelos de ecuaciones estructurales, un buen ajuste del modelo a los datos no significa que éste sea el único modelo “correcto” o el “mejor” modelo. De hecho, “puede haber muchos modelos equivalentes, todos los cuales se ajustan a los datos igualmente bien en función de cualquiera de los índices de bondad de ajuste. [...] Para concluir que el modelo ajustado es “el mejor”, se debe ser capaz de excluir todos los modelos equivalentes sobre una base lógica o substantiva” (Jöreskog y Sörbom, 1993: 114).

Discusión y Conclusiones

En el último tramo ya de este recorrido, resulta conveniente retomar el marco de referencia en que se ubica nuestro estudio y los objetivos que han servido de base a este trabajo empírico. Rodeada a veces de polémica y siempre vinculada a la realidad social y laboral, la investigación sobre el síndrome de estar quemado ha generado en los últimos años un ingente número de estudios que trata de aprehender la naturaleza de este fenómeno. Desde abordajes puramente existencialistas hasta consideraciones matemáticas de estructura secuencial, pasando por análisis sociodemográficos diferenciales, el *burnout* despierta el interés de los investigadores y los profesionales que experimentan en su trabajo diario las consecuencias de este problema.

Al asumir una perspectiva tridimensional del síndrome, nuestra aproximación aspira a preservar el vínculo original entre su estudio y el ámbito de la emoción. A pesar de su tradicional consideración como respuesta al estrés laboral, al hablar del *burnout* evocamos también su conexión con componentes cognitivo-aptitudinales y afectivo-emocionales que integran cualquier experiencia laboral.

En un mundo donde el ideal de ayuda y la solidaridad parecen cobrar nueva fuerza entre los movimientos sociales y este tipo de aspiraciones se canaliza a través de organizaciones no gubernamentales, el *burnout* laboral deviene una realidad de enorme interés: personas que han convertido su vocación de ayuda en ejercicio profesional, acaban manteniendo su labor aunque distanciándose de los ideales que inspiraron su trabajo y de las personas a quienes pretendían ayudar.

Nuestro acercamiento al síndrome ha venido marcado asimismo por una realidad peculiar, la que caracteriza como entorno organizacional e institución a la Policía Local. Ligada al poder y poseedora de una cultura propia, la institución policial resulta un contexto pleno de contradicciones y propicio para el análisis del síndrome de estar quemado. Los numerosos estresores laborales que se identifican en la literatura, unidos a las nuevas demandas de una organización que pretende adaptarse a la evolución de la sociedad a la que sirve, favorecen la incidencia del síndrome de *burnout* entre sus efectivos. Especialmente, si tenemos en cuenta la exigencia de constante interacción con los ciudadanos que suponen estos nuevos esquemas de la actividad policial.

En este caso, la propuesta de un modelo integrador basado en una perspectiva triádica de la realidad profesional (organización, puesto, individuo) y el diagnóstico de la *calidad de vida laboral* en esta organización podrían considerarse los dos objetivos primordiales de este trabajo.

Respecto a este último objetivo, nuestros resultados muestran una imagen poco alentadora por cuanto la incidencia del *burnout*, de acuerdo con el perfil extraído, se emplaza para nuestra muestra en los niveles medios y altos del síndrome. Destaca además el hecho de que la tendencia está muy próxima a la categorización de *burnout* alto, y la puntuación mediana así lo refleja, en la escala de despersonalización. Al mismo tiempo, esta dimensión se ve incluso superada por la incidencia del cansancio emocional.

Dicho resultado sería congruente con nuestro planteamiento inicial, basado en la consideración de la profesión policial como estresante y también como uno de los colectivos afectados por el síndrome de estar quemado. Esta hipótesis se sustenta en la

situación específica que rodea el desempeño laboral de los integrantes de la Policía Local, institución muy cercana a los ciudadanos y al tiempo muy dependiente de los avatares de la política municipal. La situación de interacción constante, por una parte, con usuarios conscientes de sus derechos y, con cierta frecuencia, poco dispuestos a cumplir con ciertos de sus deberes o que consideran poco adecuadas determinadas reglamentaciones municipales, y el contacto no siempre satisfactorio con otros interlocutores como el sistema judicial, los medios de comunicación, etc., puede poner al policía en situaciones difíciles para las que parece no encontrar el apoyo necesario en el entorno de su organización.

Por otra parte, y en el plano secuencial, la importancia del entorno organizacional queda reflejada en los resultados obtenidos por el modelo general propuesto. Sus resultados apuntan la relevancia de la conexión *Socialización de rol* → *Satisfacción laboral* → *Síndrome de burnout*. De hecho, los niveles aceptables de bondad de ajuste obtenidos y las conexiones establecidas señalan la relevancia de antecedentes como el conflicto de rol, la ambigüedad o la socialización, compuesta esta última por cuatro dimensiones: apoyo social, formación, comprensión y expectativas de futuro. Junto a estos factores, las características del puesto apuntan también su influencia en el desarrollo de este proceso.

De este modo, aún sin obviar la importancia que pueden tener la actividad a desempeñar y el propio individuo, el modelo apoya la consideración del *burnout* como un problema laboral. Ante la pujanza de su conceptualización como un riesgo-enfermedad laboral, aunque el individuo que lo padece presente síntomas que afectan a su bienestar psicológico y físico, o su entorno familiar y social, hemos de enfatizar que no se trata exclusivamente de una psicopatología. Si bien desde el ámbito psiquiátrico parece defenderse esta categorización, a partir de los datos obtenidos la causa básica descansa más en las condiciones del entorno laboral que en el propio sujeto.

Por ello, y de forma contraria a la idea extendida de exclusiva responsabilidad individual tanto en el origen como en la intervención sobre el fenómeno, una perspectiva multidimensional de prevención de riesgos laborales implicaría el fomento

de la salud laboral y el énfasis en la consideración de los factores psíquicos ligados a la presencia de riesgos laborales, desde una perspectiva organizacional.

La intervención sobre el síndrome de estar quemado no iría asociada al mero cambio de hábitos por parte del profesional, ello supone solo una parte del problema que tiene como punto de referencia clave la propia organización. No se trata de culpabilizar al empleado o de achacarle la responsabilidad del tratamiento, la propia organización debe desarrollar una cultura y unas formas de actuación que prevengan en el funcionamiento diario la aparición del síndrome. Ante la imposición al trabajador de la adaptación a la realidad única de la organización, como ha señalado Saramago en alguna entrevista (Diario Sur, 11/01/01) actualizando el discurso ideológico de Marx y Engels surge la condición de que si el hombre se forma por las circunstancias habrá que cambiar las circunstancias humanamente.

Al retomar la discusión sobre los resultados obtenidos respecto a las variables individuales consideradas, especialmente la influencia de la orientación laboral y profesional, no corroboran en nuestro modelo un efecto significativo a través del estilo de afrontamiento que permita prevenir la aparición del *burnout*. De cualquier modo, se trataba de una hipótesis un tanto atrevida por cuanto no existe una línea de investigación consolidada que apoye la conexión de este tipo de variables individuales con el afrontamiento activo y su carácter de antecedente del *burnout*. No obstante, ello no supone que consideremos ausentes las variables de persona del proceso del síndrome. Por el contrario, conlleva la necesidad de profundizar en el análisis de las conexiones entre el sujeto y el *burnout*, ampliando el foco de interés más allá de las habituales variables sociodemográficas o de los rasgos de personalidad para detectar otras posibles fuentes de influencia. En cuanto a las variables sociodemográficas, nuestros resultados no detectan diferencias significativas en función del sexo o la existencia de una relación de pareja, categoría ésta con la que se pretendía ampliar la consideración del estado civil como una variable relevante en el estudio del síndrome.

De modo coherente a la sólida conexión reflejada en el modelo, la única variable de carácter sociodemográfico que ha mostrado efectos estadísticamente significativos sobre el síndrome es un factor directamente conectado a la organización

en la que el sujeto, en este caso el policía, desarrolla su trabajo: la antigüedad. Para esta variable se detecta un patrón de influencia curvilíneo y se identifica al grupo cuya antigüedad oscila entre los 6 y 15 años de servicio como el más afectado por los síntomas del síndrome: esto es, el grupo que obtiene mayor puntuación en cansancio emocional, realización personal y despersonalización, variable esta última que aparece en un nivel alto (frente al nivel medio-alto que caracteriza al conjunto de la muestra).

Ello nos confirma en la conceptualización del *burnout*, incardinada en la tradición más puramente psicosocial de estudio del síndrome iniciada por Christina Maslach, como un fenómeno social producto de la interacción del individuo y su entorno. De este modo, se consideraría que el *burnout* va más allá del ámbito individual para alcanzar la realidad organizacional, y por ello su solución también ha de contar con la acción directa y consciente de las propias organizaciones. Sin esta acción conjunta, el sujeto puede tratar de cambiar únicamente aquello que esté dentro de su ámbito de posibilidades, rango que para Pines y Aronson (1988) es bastante más amplio de lo que solemos creer, aunque el cambio más profundo llega con la transformación por parte de la organización. Más aún, en las recientes aproximaciones de Maslach y Leiter (1997) al fenómeno del *burnout*, ese cambio se extendería hasta un cambio de naturaleza social. Un entorno laboral y social basado en los valores humanos y no únicamente en los económicos favorecería un nivel de desarrollo más adecuado de los individuos en las organizaciones, éstas podrían orientarse hacia su misión en el sentido más amplio de este concepto, y los ciudadanos recibirían una asistencia y unos servicios de mayor calidad. No está de más recordar este tipo de recomendaciones, por otra parte obvias, al aproximarnos a la realidad organizacional de muchas empresas e instituciones contemporáneas.

Respecto a la relación que mantiene la satisfacción laboral con las tres dimensiones del *burnout*, el modelo propuesto ha logrado índices de ajuste muy buenos y además todas las vías de conexión presentan una magnitud relevante para su interpretación, respetándose la dirección de la relación hipotetizada.

En este caso, se defendía el emplazamiento antecedente de esta actitud laboral, ya que una permanente evaluación no satisfactoria de nuestro entorno y de nuestras

posibilidades de afrontarlo o modificarlo podría ser considerada un detonante del síndrome. La propia concepción del *burnout* como respuesta al estrés laboral crónico parece delimitar esa ubicación. Habrá una respuesta de insatisfacción hacia el medio en el que desarrollamos nuestra labor y como acto final aparecerán los síntomas del síndrome (Ivancevich y Matteson, 1989). No es usual que aparezca el agotamiento cuando aquello que hacemos cumple nuestras expectativas, satisface nuestros intereses o deseos, bien al contrario las posibles dificultades se convierten en un estímulo. En cambio, el síndrome de estar quemado acaece cuando la situación va en contra del ideal que nos habíamos trazado (muy elevado, al tratarse de nuestra propia vocación), cuando la evaluamos de modo negativo respecto a nuestros esquemas de referencia.

Esta apuesta por la ubicación antecedente de la satisfacción laboral no implica la negación de una secuencia recursiva; al igual que se establece en el modelo de Wolpin y cols. (1991), el proceso describe un circuito de retroalimentación, en el cual la aparición del síndrome influirá en un decurso temporal sobre la insatisfacción, que a su vez retroalimentará al síndrome. En nuestra opinión, es posible defender que el primer elemento de esta secuencia es la insatisfacción laboral y a ella siguen las dimensiones del síndrome. En cualquier caso, el apoyo obtenido para esta hipótesis en el estudio resulta limitado al tratarse de una investigación de corte transversal.

En cuanto a los distintos modelos comparados que tratan de reflejar la propia secuencia del síndrome, la interpretación de los resultados se muestra compleja. Por una parte, el modelo defendido por Gil-Monte, Peiró y Valcárcel (1998) obtiene en el estudio un índice de ajuste perfecto, sin embargo, para la secuencia que describe no hallamos resultados significativos en su totalidad. Así, aunque el modelo hipotetizado considera un primer momento de desarrollo que implicaría el agotamiento emocional del sujeto y una percepción de baja realización personal, y un segundo nivel en el que la influencia de estas variables desencadenaría la despersonalización, como un último intento del profesional por verse libre de esa situación que le afecta negativamente, la relación hipotetizada entre la realización personal y esta dimensión no alcanza la significación estadística, ni supone una magnitud relevante que permita considerar su influencia.

Por otra parte, la secuencia propuesta por Lee y Ashforth (1993), en la que se defiende el carácter central de la dimensión de cansancio emocional como origen del proceso, logra asimismo unos índices de bondad de ajuste muy positivos además de alcanzar la significación estadística en las dos conexiones previstas.

Con estos resultados nos hallamos ante dos modelos que resultan buenas representaciones de los datos empíricos, y se ejemplifica la diversidad de propuestas secuenciales, sin duda enriquecedoras, que pueblan el panorama de la investigación sobre la secuencia del síndrome de estar quemado. Sin cuestionar la importancia de lograr establecer una secuencia de desarrollo del síndrome, la potencial fuerza de los modelos de ecuaciones estructurales y las ventajas del uso del programa LISREL, pueden verse ensombrecidas ante un ingente número de propuestas que más que favorecer el conocimiento incrementan los datos existentes sin un respaldo teórico. Aún más se complica esta cuestión cuando es posible arropar con soportes (micro)-teóricos las propuestas establecidas, situación que en definitiva acaba reflejando la complejidad de la temática de estudio. De hecho, la última propuesta de Van Dierendonck y cols. (2001) encuentra apoyo para una secuencia iniciada con la dimensión de realización personal.

Por otra parte, la justificación usual, no por ello menos cierta, que aviva este tipo de propuesta sobre el análisis de la secuencia del síndrome apunta al desarrollo de estrategias de intervención específicas que incidan en los primeros (o primer) síntomas del *burnout* para evitar así su desarrollo completo o los efectos negativos que conlleva. Sin embargo, la generalidad de las intervenciones actuales (quizás fruto de la ausencia de un conocimiento sólido) parecería indicar que el orden de la secuencia de desarrollo del síndrome resulta irrelevante, o cuando menos no es tenido en cuenta (Maslach y Leiter, 1997).

Por tanto, parece importante sosegar el ímpetu generador de secuencias atóricas y apostar por acercamientos de otra naturaleza, probablemente más cualitativos, que permitan *completar el puzzle* del síndrome, con frecuencia desdibujado entre ecuaciones y significaciones de carácter estadístico, y dotar de contenido las secuencias matemáticas, ayudando así a establecer una línea entre la plausibilidad

estadística y la realidad social. Esta línea ofrece también una interesante perspectiva de análisis que nos emplaza en el origen del *burnout*. Los valores humanos, el cambio social, las aspiraciones individuales de ayuda, el significado de la vida humana se presentan, en definitiva, inherentes al surgimiento del síndrome y a su expansión social. En este sentido, una visión más cualitativa complementaría el análisis de un fenómeno que nunca ha sido ajeno a su entorno social y al que diversos autores han dado una trascendencia existencial (Pines, 1993; Pines y Aronson, 1988).

En otro orden de cosas, los resultados de nuestro estudio también han de ser comentados con relación a la propia organización que nos ha acogido. La conjunción de niveles elevados de *burnout* junto a su concentración en los estadios intermedios de antigüedad, puede considerarse una situación preocupante. La Policía Local de Málaga se ha visto inmersa en un fuerte proceso de crecimiento, en el cual casi ha duplicado el número de sus efectivos, para hacer frente a las demandas de una población también en expansión, y a los nuevos servicios que su concepción de la labor policial les lleva a ofrecer a la sociedad. En este contexto, parece recomendable adoptar una visión de conjunto donde la preocupación por el orden social y las demandas externas vayan en consonancia con el interés por las condiciones de trabajo de los propios profesionales con cierto grado de veteranía. En este proceso de crecimiento, su visión de la organización y de la tarea del policía, puede favorecer la generalización de imágenes sociales contrarias a la organización, el aumento de las presiones y conflictos dentro de ésta y ser asimismo fuente de “contagio” para los recién llegados. Con ello el servicio al ciudadano más que verse favorecido puede acabar deteriorándose.

De este modo, si bien es positivo estar atentos al proceso de socialización de los policías locales durante el periodo inicial de incorporación a la organización, no ha de ser ese el único nivel de actuación. El proceso de socialización ha de entenderse como un continuo. La atención, el apoyo o la formación deberían formar parte de la propia cultura organizacional y abarcar así toda la carrera laboral, ya que los policías pueden ser víctimas de un profundo desencanto respecto a sus expectativas e ideales iniciales, al enfrentarse a una situación diaria a la que les resulta difícil adaptarse, para la que no

encuentran apoyo interno ni reconocimiento social, y en la que habrán de mantenerse durante muchos años.

Dada la relevancia de los factores del contexto organizacional, la Jefatura de la propia Policía, y el nivel político en definitiva, deberían tratar de armonizar la gestión del control social y la de los recursos humanos que ejercen esa labor. Sin un buen desempeño profesional, los pretendidos objetivos de la organización serán considerados una declaración de intenciones poco realista. En especial, parece que la organización debería hacer un esfuerzo con relación a las variables ambigüedad y conflicto de rol, dado su potencial efecto estresante.

En este sentido, las actuaciones llevadas a cabo por la Policía Local de Málaga apuntan a una creciente sensibilidad hacia la interacción con los ciudadanos y las dificultades que ella puede generar. Una línea de actuación puesta en marcha recientemente desde la Escuela de Formación ha incidido en la realización de cursos orientados a la atención al cliente y el trato con los usuarios. La desconfianza o la suspicacia en cierta medida necesarias para este tipo de trabajo, y alentadas por la propia cultura organizacional, quizás no resultan la carta de presentación más adecuada para un policía de barrio, no facilitan el contacto con la población ni favorecen el desarrollo de lazos entre la comunidad y la Policía. Por ello, el fomento de las habilidades sociales se muestra como un arma útil para dotar a los policías de estrategias que les permitan hacer frente a las dificultades que conlleva el encuentro diario con los ciudadanos. Junto a este valor como estrategia específica, el inicio de este tipo de cursos conlleva un valor añadido cuando se convierten en antesala de cambios más profundos en el funcionamiento de la organización y del compromiso de ésta con sus empleados.

Para concluir nos gustaría comentar algunas líneas de investigación y acción futuras, así como diversas temáticas incipientes que pueden enriquecer el estudio del síndrome. En primer lugar, y aunque no ha sido abordada de manera directa y específica en esta tesis, la relación entre la implicación laboral y el síndrome de *burnout*, muestra un campo de análisis de creciente interés, quizás desdibujado por la tradicional dedicación investigadora a la satisfacción laboral.

En el marco de una psicología “positiva” que plantea el análisis de la experiencia laboral como un juego de continuos: agotamiento-energía, ineficacia-realización y despersonalización-implicación, ésta dimensión se perfila como uno de los contrapuntos del *burnout*. Se consideraría, por tanto, la necesidad no sólo de prevenir el síndrome, sino de fomentar el compromiso con la organización, mediante estrategias que incrementen la energía, implicación y eficacia (Maslach y Leiter, 1997; Maslach y cols., 2000).

El atractivo de esta variable como temática de estudio se ve incrementado además por el interés que despierta el análisis de su equívoca relación con el síndrome. La implicación y el *burnout* suelen mostrar correlaciones inversas de magnitud elevada, al tiempo que numerosos autores señalan que son los sujetos más implicados, los más interesados en su labor, quienes resultan el blanco más propicio para el desarrollo del síndrome. Delimitar el punto en el que una actitud en principio positiva se transforma en un factor de vulnerabilidad presenta para nosotros un fuerte atractivo.

Por otra parte, y a la luz de la incesante producción al respecto, una línea de trabajo de fuerte proyección futura conllevaría desvelar la posible existencia de distintas secuencias de desarrollo para diversas profesiones o ámbitos profesionales. En este sentido se orientan ya algunos esfuerzos, incluso en nuestro contexto sociocultural (Gil-Monte y Peiró, 2000).

Destacamos también la posibilidad de estudiar el síndrome, por una parte, en personal voluntario, campo en el que resulta muy sugerente la comparación con profesionales que desarrollan su actividad en las mismas instituciones o áreas de actuación, y por otra, dentro del ámbito policial de modo más específico dos temáticas distintas atraen nuestra atención: la realidad femenina en el contexto de organizaciones con una cultura y unos valores marcadamente masculinos, y la posible conexión entre el *burnout* y las actitudes o conductas violentas, línea de trabajo ya apuntada recientemente por Kop, Euwena y Schaufeli (1999). En este sentido, el efecto potencial de la despersonalización como un factor facilitador de la puesta en práctica de conductas violentas en determinadas situaciones y el análisis de las condiciones que

determinan la aparición de conductas violentas entre los miembros de la policía se convierten en sugestivas áreas de trabajo.

En definitiva, parece que lejos de agotarse, lejos de quemarse, el síndrome de *burnout* es un constructo de plena actualidad en las ciencias sociales y en los medios de comunicación, que inspira numerosas y diversas líneas de trabajo para los profesionales interesados.

Concluido este trabajo ya, más como punto de partida que como meta definitiva, esperamos sobrevivir al *calor* de la investigación sobre el síndrome.

Anexo

Le presentamos el cuestionario de nuestra investigación. Todas las preguntas hacen referencia a su trabajo en la Policía Local y tienen como *objetivo conocer mejor su situación laboral* para poder *sugerir a la organización* en la que usted trabaja *mejoras que aumenten su calidad de vida laboral*.

Su colaboración es *anónima y voluntaria*. Le rogamos que responda en función de su experiencia personal y sinceramente, siguiendo las instrucciones que se indican al inicio de cada página.

Muchas gracias por su colaboración

Sexo: Varón Mujer **Edad:.....años**

Estado Civil: Soltero/a Separado/a
 Casado/a Divorciado/a
 Viudo/a Convivencia de hecho

Nivel de formación: E.G.B. Diplomado/a (.....)
 B.U.P. Licenciado/a (.....)
 F.P.

Grado profesional: Agente **Antigüedad en el**
 Cabo **Cuerpo:años**

Desarrolla su trabajo en: Calle Mañana
 Oficina **Turno:** Tarde
 Noche

Le presentamos un ejemplo que clarifique el modo de respuesta:

1. Nunca

2. Pocas veces

3. Bastantes veces

4. Muchas veces

1. No suelo salir con amigos.

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Señalo el espacio que corresponde al número que mejor representa mi caso. Así si no salgo con amigos de forma habitual tengo que marcar el 4 con una **X**. Si yo casi siempre salgo con amigos, señalaré el 1 para expresar que *generalmente* salgo con amigos.

2. Voy al campo los domingos.

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si nunca voy al campo los domingos marco con una **X** el espacio correspondiente al 1, si voy con frecuencia puedo marcar el 4.

A continuación le presentamos una serie de enunciados relacionados con las condiciones en que ha de desarrollar su trabajo. Responda cada uno de ellos marcando con una **X** el número que corresponde a la opción que mejor refleja su situación.

	1. Nunca	2. Pocas veces	3. Bastantes veces	4. Muchas veces		
			1	2	3	4
1. <i>¿Generalmente, sus jefes le expresan claramente lo que esperan, necesitan o quieren que usted haga?</i>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. <i>¿Las personas que ocupan puestos aproximadamente de su mismo nivel jerárquico le expresan claramente lo que esperan, necesitan o quieren que usted haga.</i>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. <i>¿En general, sus subordinados o personas que ocupan puestos de menor nivel jerárquico, le expresan claramente lo que esperan, necesitan o quieren que usted haga?</i>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. <i>¿Con qué frecuencia conoce la valoración que sus superiores tienen acerca de su desempeño en el trabajo y otros aspectos importantes del mismo?</i>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. <i>¿Con qué frecuencia conoce la valoración que aquellas personas que ocupan aproximadamente su mismo nivel jerárquico tienen acerca de su desempeño en el trabajo y otros aspectos importantes del mismo?</i>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. <i>¿Con qué frecuencia conoce la valoración que sus subordinados tienen acerca de su desempeño en el trabajo y otros aspectos importantes del mismo?</i>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Le presentamos a continuación una lista de situaciones que ocurren o pueden ocurrir en su trabajo. Ha de indicar con qué frecuencia le pasan o se encuentra usted en ellas. Marque con una **X** el espacio correspondiente a la opción elegida.

<i>1. No me ocurre nunca</i>	<i>2. Estoy pocas veces en esa situación</i>	<i>3. Estoy bastantes veces en esa situación</i>	<i>4. Estoy muchas veces en esa situación</i>	
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1. Tener conflicto por no poder satisfacer las demandas contradictorias de varias personas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Encontrarse cogido “entre dos fuegos” dentro del Cuerpo y tener que desempeñar papeles de mediación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Recibir órdenes contradictorias de dos superiores distintos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Encontrarse en un grupo de trabajo cuyos miembros están enfrentados entre sí.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Tener conflicto entre las exigencias del trabajo y los deseos familiares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Recibir demandas contradictorias por parte de sus subordinados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. No poder satisfacer a la vez las aspiraciones de sus superiores y sus subordinados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Tener autoridad insuficiente para hacerse cargo de las responsabilidades que se le asignan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Tener tal sobrecarga de trabajo que no pueda acabarlo en su jornada ordinaria o en el plazo asignado para ello.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Sentirse con una cualificación y preparación profesional insuficiente para realizar su trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. La excesiva cantidad de trabajo que tiene interfiere con la calidad de su ejecución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Tener demasiadas responsabilidades delegadas por sus supervisores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. No poder realizar una tarea o alcanzar un objetivo a causa de que la empresa no le facilita los suficientes medios y recursos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Queremos que indique si lo que se dice en cada frase es cierto (muy preciso) o es falso (muy impreciso). Escriba sobre la línea el número que corresponda a su valoración tomando como base la siguiente escala:

1	2	3	4	5
<i>Muy impreciso</i>	<i>Algo impreciso</i>	<i>Dudoso</i>	<i>Algo preciso</i>	<i>Muy preciso</i>

Vea el siguiente ejemplo:

.....**5**.....*1. No me importa llegar tarde al trabajo.*

Al poner “5” delante de esta frase estoy diciendo que realmente no me importa llegar tarde al trabajo, es decir, que esa afirmación es verdadera. Si llegar tarde me preocupa o no me gusta pondré “1”, es decir, diré que es falso que no me importe llegar tarde.

.....**1**. El trabajo como policía me obliga a recurrir a un determinado número de habilidades complejas o altamente especializadas.

.....**2**. Este trabajo requiere de mucha cooperación con otros compañeros.

.....**3**. Generalmente realizo tareas completas, desde el principio hasta el fin.

.....**4**. La propia realización de mi trabajo me ofrece muchas oportunidades de saber si está bien hecho.

.....**5**. Mi trabajo es demasiado sencillo y repetitivo.

.....**6**. Este trabajo puede realizarlo adecuadamente una sola persona sin necesidad de hablarlo o verificarlo con otras.

.....**7**. Mis superiores o compañeros casi nunca me ofrecen información sobre mi manera de cumplir con el deber.

.....**8**. El trabajo de policía está considerado dentro de la categoría de los que pueden influir en muchas otras personas si se realiza más o menos bien.

.....**9**. Este trabajo no me permite tener iniciativa o una opinión personal en cuanto a la realización de actividades.

.....**10**. Mis jefes me hacen saber con frecuencia si me desenvuelvo bien en el cumplimiento de mi trabajo.

.....**11**. En este trabajo puedo terminar todas las misiones que inicio.

.....**12**. Este trabajo me da muy pocos indicios para saber si mi desempeño es bueno.

.....**13**. Mi trabajo me permite una independencia y libertad considerables respecto a la manera de realizarlo.

.....**14**. El trabajo que desempeño en sí mismo tiene poco significado o importancia en el orden general de las cosas.

A continuación le presentamos enunciados relacionados con su trabajo dentro del Cuerpo de Policía Local. Léalos atentamente y señale la **respuesta que mejor describe su experiencia personal**. Conteste rellenando el espacio de uno de los números (1 a 5) que encontrará junto a la frase que está respondiendo. Las alternativas de respuesta son:

1	2	3	4	5
<i>Totalmente FALSO</i>	<i>Bastante FALSO</i>	<i>Ni CIERTO ni FALSO</i>	<i>Bastante VERDADERO</i>	<i>Totalmente VERDADERO</i>

Recuerde que no existen respuestas acertadas o erróneas y que los datos serán tratados de modo confidencial

	1	2	3	4	5
F1. Al ingresar en la Policía Local recibí un programa de entrenamiento formal.	<input type="checkbox"/>				
F2. Todos los nuevos miembros de la Policía Local son sometidos a las mismas experiencias de aprendizaje.	<input type="checkbox"/>				
F3. La formación recibida me ofreció un completo conocimiento de las habilidades necesarias en mi trabajo.	<input type="checkbox"/>				
F4. Estoy satisfecho con el tipo de formación laboral que he recibido en la Policía.	<input type="checkbox"/>				
F5. Mis jefes me han brindado una excelente guía e instrucción.	<input type="checkbox"/>				
C1. Siempre he tenido clara la forma de hacer las cosas en la Policía Local.	<input type="checkbox"/>				
C2. Conozco perfectamente mi papel dentro de la Policía.	<input type="checkbox"/>				
C3. Las estrategias de actuación en la Policía Local son muy explícitas.	<input type="checkbox"/>				
C4. Los objetivos de la Policía Local son conocidos por casi todos los miembros de esta organización.	<input type="checkbox"/>				
C5. Creo conocer muy bien cómo funciona la Policía Local.	<input type="checkbox"/>				
A1. Otros policías me han ayudado a comprender las exigencias de mi trabajo.	<input type="checkbox"/>				
A2. He recibido orientación y consejos de otros policías más experimentados.	<input type="checkbox"/>				
A3. Casi todos mis compañeros me han dado apoyo personal o moral.	<input type="checkbox"/>				
A4. Mis compañeros me ayudaron mucho para adaptarme a la Policía.	<input type="checkbox"/>				
A5. Las relaciones interpersonales son muy buenas.	<input type="checkbox"/>				

Recuerde que:

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Totalmente FALSO</i>	<i>Bastante FALSO</i>	<i>Ni CIERTO ni FALSO</i>	<i>Bastante VERDADERO</i>	<i>Totalmente VERDADERO</i>

- | | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| E1. Puedo saber cómo se desarrollará mi futura carrera profesional en esta organización. | <input type="checkbox"/> |
| E2. Los peldaños en la escala profesional están claramente establecidos. | <input type="checkbox"/> |
| E3. Puedo prever fácilmente mis posibilidades de promoción en la Policía. | <input type="checkbox"/> |
| E4. Me gustaría seguir trabajando en este Cuerpo muchos años. | <input type="checkbox"/> |
| E5. Generalmente sé con antelación cuándo voy a recibir una nueva misión o tarea. | <input type="checkbox"/> |

INSTRUCCIONES

A continuación le presentamos algunas frases que describen formas de pensar, sentir o actuar. Léalas atentamente y señale la **respuesta que mejor describe su modo habitual de pensar, sentir o actuar.** Conteste rellenando el espacio de uno de los números (5 a 1) que encontrará junto a la frase que está respondiendo. Las alternativas de respuesta son:

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Totalmente FALSO</i>	<i>Bastante FALSO</i>	<i>Ni CIERTO ni FALSO</i>	<i>Bastante VERDADERO</i>	<i>Totalmente VERDADERO</i>

No existen respuestas incorrectas, buenas o malas. Procure contestar a todas las frases. Recuerde que debe dar su punto de vista y ser sincero consigo mismo, sin pensar demasiado las respuestas. Estos datos serán tratados CONFIDENCIALMENTE y sólo se utilizarán de modo global, transformados en puntuaciones. Si desea cambiar alguna respuesta borre la señal hecha y marque otro espacio.

	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. No me preocupan especialmente las consecuencias que mis actos puedan tener sobre los demás.	<input type="checkbox"/>				
2. Noto fácilmente cuándo las personas necesitan mi ayuda.	<input type="checkbox"/>				
3. No suelo saber cómo actuar ante las desgracias de mis amigos.	<input type="checkbox"/>				
4. Si es preciso, no tengo inconveniente en ayudar a un desconocido.	<input type="checkbox"/>				
5. Casi siempre sé cómo ajustarme a las exigencias de los demás.	<input type="checkbox"/>				
6. No hago fácilmente un préstamo, ni siquiera a personas que conozco bien.	<input type="checkbox"/>				
7. En general, no es conveniente mostrarse sensible a los problemas de los demás.	<input type="checkbox"/>				
8. Tengo en gran consideración el punto de vista de mis compañeros.	<input type="checkbox"/>				
9. No merece mucho la pena ajustarse a las exigencias de los compañeros, cuando ello supone una disminución del propio ritmo de trabajo.	<input type="checkbox"/>				
10. Si alguna acción mía puede llegar a desagradar a alguien, seguramente dejo de hacerla.	<input type="checkbox"/>				
11. Estoy convencido de que se obtienen mejores resultados cooperando con los demás que compitiendo.	<input type="checkbox"/>				

Recuerde que:

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Totalmente FALSO	Bastante FALSO	Ni CIERTO ni FALSO	Bastante VERDADERO	Totalmente VERDADERO

- | | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 12. No es trabajando en grupo como se pueden desarrollar mejor las propias capacidades. | <input type="checkbox"/> |
| 13. No es necesario comportarse cordialmente con todas las personas. | <input type="checkbox"/> |
| 14. Me gusta mezclarme con la gente. | <input type="checkbox"/> |
| 15. Si tengo que criticar a los demás lo hago, sobre todo cuando se lo merecen. | <input type="checkbox"/> |
| 16. Si me equivoco siempre me resulta fácil admitirlo. | <input type="checkbox"/> |
| 17. Habitualmente muestro una actitud cordial, incluso con las personas que me provocan una cierta antipatía. | <input type="checkbox"/> |
| 18. No me gusta estar en grupos numerosos. | <input type="checkbox"/> |
| 19. Normalmente tiendo a no fiarme mucho del prójimo. | <input type="checkbox"/> |
| 20. Me resulta fácil hacer confidencias a los demás. | <input type="checkbox"/> |
| 21. Creo que todas las personas tienen algo de bueno. | <input type="checkbox"/> |
| 22. Si es preciso, no dudo en decir a los demás que se metan en sus asuntos. | <input type="checkbox"/> |
| 23. Generalmente confío en los demás y en sus intenciones. | <input type="checkbox"/> |
| 24. Con ciertas personas no es necesario ser demasiado tolerante. | <input type="checkbox"/> |

A veces la realidad laboral no es idéntica a la imagen previa que tenemos de lo que va a ser nuestro trabajo. La diferencia entre estas expectativas iniciales, las ideas que desarrollamos con relación a nuestro trabajo y las actividades laborales cotidianas pueden ser muy importantes. A continuación le presentamos algunos enunciados a los que habrá de responder señalando el grado de adecuación a su caso personal.

TENGA EN CUENTA QUE EN ESTA ESCALA “1” CORRESPONDE A TOTALMENTE VERDADERO Y “5” A TOTALMENTE FALSO.

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>			
<i>Totalmente verdadero</i>	<i>Bastante verdadero</i>	<i>Ni verdadero ni falso</i>	<i>Bastante falso</i>	<i>Totalmente falso</i>			
			<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. De pequeño siempre me había atraído la idea de ser policía.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Creo que trabajando como policía puedo ayudar a otras personas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Creo que mi trabajo en la Policía es desafiante, lleno de emociones, y generalmente tengo que atender nuevos retos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Muchas veces mi trabajo es burocrático y rutinario.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Para mí trabajar como policía no es más que una salida laboral en un mercado de trabajo difícil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Me he presentado a muchas oposiciones, la de Policía Local era sólo una más.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. La gente de la calle reconoce y sabe apreciar el trabajo que realizo como policía local.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Las actividades cotidianas de un policía local son muy repetitivas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Trabajando en la Policía Local nunca puedes saber qué misión desarrollarás mañana. Constantemente hay que hacer frente a nuevas situaciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Al ingresar en la Policía Local tenía una idea equivocada del tipo de trabajo que me esperaba.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Creo que mi trabajo como policía es necesario para otras personas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Pienso que en este Cuerpo se reconoce y aprecia mi trabajo como policía.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Siempre tuve la idea de que la profesión que mejor se adaptaba a mi personalidad e intereses era la de policía.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Me ha sorprendido lo impersonal que puede llegar a ser este trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A continuación le presentamos una serie de enunciados acerca de la satisfacción en su trabajo. Exprese su grado de satisfacción o insatisfacción con algunas características y situaciones de su vida laboral. La escala de valoración es la siguiente:

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Muy insatisfecho</i>	<i>Algo insatisfecho</i>	<i>Ni satisfecho ni insatisfecho</i>	<i>Algo satisfecho</i>	<i>Muy satisfecho</i>

Señale la opción que mejor describa su caso, con relación a:

	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. La autonomía en el desempeño de su trabajo.....	<input type="checkbox"/>				
2. Las relaciones con sus compañeros.....	<input type="checkbox"/>				
3. El salario que percibe.....	<input type="checkbox"/>				
4. Las posibilidades de promoción interna.....	<input type="checkbox"/>				
5. Las relaciones con sus compañeros.....	<input type="checkbox"/>				
6. Las posibilidades de formación y reciclaje a su disposición.....	<input type="checkbox"/>				
7. Su propio rendimiento.....	<input type="checkbox"/>				
8. La relación con los usuarios.....	<input type="checkbox"/>				
9. El conjunto de actividades que configuran su trabajo diario.....	<input type="checkbox"/>				
10. La fluidez de los canales de comunicación dentro de la Policía.	<input type="checkbox"/>				
11. Su grado de responsabilidad.....	<input type="checkbox"/>				
12. La proporción de tiempo libre.....	<input type="checkbox"/>				
13. La estabilidad en su puesto.....	<input type="checkbox"/>				
14. Su trabajo en general.....	<input type="checkbox"/>				
15. La movilidad diaria en su trabajo.....	<input type="checkbox"/>				
16. El reconocimiento que se le concede dentro de la Policía	<input type="checkbox"/>				
17. El reconocimiento social que se le otorga a su trabajo.....	<input type="checkbox"/>				
18. El sistema de turnos.....	<input type="checkbox"/>				

Ahora le pedimos que exprese su grado de acuerdo/desacuerdo con los siguientes enunciados, teniendo en cuenta que:

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Muy en desacuerdo</i>	<i>Algo en desacuerdo</i>	<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	<i>Algo de acuerdo</i>	<i>Muy de acuerdo</i>

	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. Considero que mi trabajo es una de las cosas más importantes para mi realización como persona.....	<input type="checkbox"/>				
2. Este trabajo no me depara un alto cumplimiento de aspiraciones profesionales.....	<input type="checkbox"/>				
3. Me satisface que mi trabajo sea la actividad cotidiana a la que más tiempo dedico.....	<input type="checkbox"/>				
4. Estoy fuertemente identificado con mi trabajo.....	<input type="checkbox"/>				
5. No me siento implicado en este trabajo.....	<input type="checkbox"/>				
6. Estoy pensando en cambiar de trabajo.....	<input type="checkbox"/>				
7. Me gustaría cambiar mis tareas dentro de la Policía	<input type="checkbox"/>				
8. Me gusta presentarme a los demás como miembro de la Policía Local.....	<input type="checkbox"/>				
9. No me importa dedicar un tiempo extra al trabajo.....	<input type="checkbox"/>				

A continuación le presentamos una serie de enunciados que describen diferentes situaciones con las que usted puede sentirse identificado. Indique la frecuencia con la que se encuentra en cada una de estas situaciones anotando el número correspondiente en el espacio en blanco que precede a los enunciados:

0	1	2	3	4	5	6
Nunca	Alguna vez al año o menos	Una vez al mes o menos	Algunas veces al mes	Una vez por semana	Algunas veces por semana	Todos los días

-1. Debido a mi trabajo me siento emocionalmente agotado/a.
-2. Al final de la jornada me siento agotado/a.
-3. Me encuentro cansado/a cuando me levanto por la mañana y tengo que enfrentarme a otro día de trabajo.
-4. Puedo entender con facilidad lo que piensan los usuarios.
-5. Creo que trato a algunos usuarios como si fueran objetos.
-6. Trabajar con usuarios todos los días es una tensión para mí.
-7. Me enfrento muy bien con los problemas que me presentan los usuarios.
-8. Me siento “quemado/a” por el trabajo.
-9. Siento que mediante mi trabajo estoy influyendo positivamente en la vida de otros.
-10. Creo que tengo un comportamiento más insensible con la gente desde que hago este trabajo.
-11. Me preocupa que este trabajo me está endureciendo emocionalmente.
-12. Me encuentro con mucha vitalidad.
-13. Me siento frustrado por mi trabajo.
-14. Siento que estoy haciendo un trabajo demasiado duro.
-15. Realmente no me importa lo que les ocurrirá a algunos de los usuarios a los que tengo que atender.
-16. Trabajar en contacto directo con los usuarios me produce bastante estrés.
-17. Tengo facilidad para crear una atmósfera relajada a los usuarios.
-18. Me encuentro animado/a después de trabajar junto a los usuarios.
-19. He realizado muchas cosas que merecen la pena en este trabajo.
-20. En el trabajo siento que estoy al límite de mis posibilidades.
-21. Siento que sé tratar de forma adecuada los problemas emocionales en el trabajo.
-22. Siento que los usuarios me culpan de algunos de sus problemas.

A continuación le presentamos una serie de enunciados correspondientes a diversas reacciones posibles a la hora de afrontar situaciones difíciles o problemáticas en su trabajo. Elija únicamente las cinco opciones con las que se siente más identificado poniendo una X.

Ante una situación difícil o problemática suelo:

- 1. Comentar el problema con compañeros y superiores.
- 2. Comentar el problema con familiares y amigos.
- 3. Tratar de informarme o buscar más detalles acerca de la situación.
- 4. Intentar despegarme de problemas particulares de los ciudadanos y centrarme en el cumplimiento de las normas.
- 5. Intentar buscar el lado positivo de la situación.
- 6. Refugiarme en mis aficiones e intereses personales en los ratos de ocio.
- 7. Empezar a trabajar en otros asuntos para mantener la mente ocupada.
- 8. Mantener al margen mis sentimientos personales.
- 9. Hacer más deporte y tener más contacto con la naturaleza.
- 10. Refugiarme en familiares y amigos.
- 11. Derivar mi malestar hacia otra gente cuando me siento enfadado o deprimido.
- 12. Aumentar el consumo de alcohol.
- 13. Tomar algún tipo de tranquilizante.
- 14. Intentar formarme para aumentar mi capacidad de afrontar éste u otros problemas.

Muchas gracias por su colaboración.

Bibliografía

- Abdel-Halim, A.A. (1982). Social support and managerial affective responses to job stress. *Journal of Occupational Behavior*, 3, 281-295.
- Aber, J. (1985). Social and Policy Issues in the Prevention of Burnout: A case study. En B.A. Farber (ed.), *Stress and Burnout in the Human Services Professions*. (pp. 213-226). New York: Pergamon Press.
- Abu-Hilal, M. (1995). Dimensionality of burnout: Testing for invariance across Jordanian and Emiratu teachers. *Psychological Reports*, 77 (3), 1367-1375.
- Achúcarro, C. y Torres, B. (1995). *Versión española del Maslach Burnout Inventory*. San Sebastián: Centro LAUKA de estudios e Intervención Familiar y Comunitaria.
- Acker, G. (1999). The impact of clients' mental illness on social workers' job satisfaction and burnout. *Health and Social Work*, 24 (2), 112-119.
- Adams, J.E. (1984). Improving the health and stress management of federal workers. En D.D. Warwick (ed.), *Contemporary Organization Development: Current Thinking and Applications*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Adkins, J.A. (1999). Promoting organizational health: The evolving practice of occupational health psychology. *Professional Psychology: Research and Practice*, 30 (2), 129-137.
- Aizpuru, M. y Rivera, A. (1994). *Manual de historia social del trabajo*. Madrid: Siglo XXI de España Editores.
- Aksamit, P. (1997). An investigation of burnout in substance abuse treatment providers. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 58 (4-B), 1793.
- Aldag, R.J. y Brief, A.P. (1978). Supervisory Style and Police Role Stress. *Journal of Police Science and Administration*, 6, 362-367.
- Alexander, C. (1999). Police psychological burnout and trauma. En J.M. Violanti y D. Paton (eds.), *Police trauma: Psychological aftermath of civilian combat*. (pp. 54-64). Springfield, IL: Charles C. Thomas Publishers.
- Alexander, D.A. y Wells, A. (1981). Reactions of police officers to body-handling after a major disaster: A before-and-after comparison. *British Journal of Psychiatry*, 159, 547-555.
- Alexander, M. y Hegarty, J. (2000). Measuring staff burnout in a community home. *British Journal of Development Disabilities*, 46 (90), 51-62.
- Alfredsson, L. y Theorell, T. (1983). Job characteristics of occupations and myocardial infarction risk: Effect of possible confounding factors. *Social Science and Medicine*, 17 (20), 1497-1503.
- Allison, T., Cooper, C.L. y Reynolds, P. (1989). Stress counseling in the workplace. *The Psychologist*, 384-388.
- Alonso, E. (1994). Desarrollo organizacional: un modelo de intervención en las organizaciones. En J.M. Peiró y J. Ramos (Dirs.), *Intervención psicosocial en las organizaciones*. (pp. 67-113). Barcelona: PPU.
- American Psychiatric Association (1980). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders*. 3rd edit. Washington, DC: Author.

- American Psychological Foundation (1999). Gold Medal Award for Life Achievement in the Practice of Psychology. *American Psychologist*, agosto, 578-580.
- Anderson, C. R. (1977). Locus of control, coping behaviors and performance in a stress setting: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 62, 446-451.
- Anderson, E. (1996). Stress and its correlates: An empirical investigation among North Dakota peace officers. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 57 (3-B), 2194.
- Anderson, M. e Iwanicki, E. (1984). Teacher motivation and its relationship to burnout. *Education Administration Quarterly*, 20 (2), 109-132.
- Anderson, V., Levinson, E., Barker, W. y Kiewra, K. (1999). The effects of mediation on teacher perceived occupational stress, state and trait anxiety, and burnout. *School Psychology Quarterly*, 14 (1), 3-25.
- Andrews, F.M. y Robinson, J.P. (1991). Measures of subjective well-being. En J.P. Robinson, P.R. Shaver y L.S. Wirightsman (Eds.): *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes*. California: Academic Press, Inc.
- Andrews, F.M. y Whitey, S.B. (1976). *Social Indicators of Well-Being*. New York: Plenum Press.
- Anisman, H. y Sklar, L.S. (1984). Psychological Insults and Pathology. Contribution of Neurochemical, Hormonal and Immunological Mechanisms. En A. Steptoe y A Mathews (eds.), *Health Care and Human Behaviour*. (pp. 113-146). London: Academic Press.
- Anshel, M. (2000). A conceptual model and implications for coping with stressful events in police work. *Criminal Justice and Behavior*, 27 (3), 375-400.
- Anson, R. y Bloom, M. (1988). Police stress in an occupational context. *Journal of Police Science and Administration*, 16 (4), 229-235.
- Anson, R., Johnson, B. y Anson A. (1997). Magnitude and Source of General and Occupation-Specific Stress Among Police and Correctional Officers. *Journal of Offender Rehabilitation*, 25 (1/2), 103-113.
- Artola, M. (1973). *La burguesía revolucionaria*. Madrid: Alianza.
- Ashforth, B. y Lee, R. (1990). Defensive behavior in organizations: A preliminary model. *Human Relations*, 43, 621-648.
- Asterita, M.F. (1985). *The Physiology of Stress*. New York: Human Sciences Press.
- Aström, S., Nilsson, M., Norberg, A., Sandman, P. y Winblad, B. (1991). Staff burnout in dementia care: Relations to empathy and attitudes. *International Journal of Nursing Studies*, 28 (1), 65-77.
- Axelberd, M. y Valle, J. (1978). Stress control programs for police officers: City of Miami Police Department. En L. Territo y M. Vetter (eds.), *Stress and police personnel*. Boston: Allyn & Bacon.
- Baba, V., Galperin, B. y Lituchy, T. (1999). Occupational mental health: A study of work-related depression among nurses in the Caribbean. *International Journal of Nursing Studies*, 36 (2), 163-169.
- Bacharach, S., Bainberger, P. y Conley, S. (1991). Work-home conflicts among nurses and engineers: Mediating the impact of role stress on burnout and satisfaction at work. *Journal of Organizational Behavior*, 12 (3), 39-53.
- Baker, L.J., Dearborn, M., Hastings, J.E., y Hamberger, K. (1984). Type A behavior in women: A review. *Health Psychology*, 3 (5), 477-497.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Sixma, H.J. y Bosveld, W. (2001). Burnout contagion among general practitioners. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 20 (1), 82-98.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Sixma, H.J., Bosveld, W. y Van Dierendock, D. (2000). Patient demands, lack of reciprocity and burnout: A five-year longitudinal study among general practitioners. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 425-441.
- Ballbé, M. (1983). *Orden público y militarismo en la España constitucional*. Madrid: Alianza.

- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122-147.
- Bandura, A. (1987). *Pensamiento y acción: Fundamentos sociales*. Barcelona: Martínez-Roca.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44 (9), 1175-1184.
- Barber, C.E. e Iwai, M. (1996). Role conflict and role ambiguity as predictors of burnout among staff caring for elderly dementia patients. *Journal of Gerontological Social Work*, 26 (1-2), 101-116.
- Barnes, A. (1999). On seeing people through "rust-colored-glasses": A study of practitioners' perceptions of clients. *Journal of Applied Social Sciences*, 23 (2), 13-20.
- Barone, D.F. (1994). Work stress conceived and researched transactionally. En P.L. Perrewé y R.Crandall (eds.), *Occupational Stress: A Handbook* (pp. 29-37). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Barone, D.F. (1995). Work Stress Conceived and Researched Transactionally. En R. Crandall y P.L. Perrewé (eds.), *Occupational Stress. A Handbook*. (pp. 29-37). Bristol, PA: Taylor & Francis.
- Batlis, N.C. (1980). Job involvement and locus of control as moderators of role perception/individual outcome relationships. *Psychological Reports*, 46, 111-119.
- Bauer, R. (1966). *Social Indicators*. Cambridge, Mass: MIT Press.
- Beard, G. (1881). *American Nervousness: Its Causes and Consequences*. New York: Putnam's.
- Beaver, H. (1999). Client violent against professional social workers: Frequency, worker characteristics, and impact on worker job satisfaction, burnout, and health. *Dissertation Abstracts International: Section A: Humanities and Social Sciences*, 60 (6-A), 2227.
- Beck, D. (1987). Counselors burnout in family services agencies. *Social Casework*, 68 (1), 3-15.
- Beck, J. (1998). The effects of the number of roles, the time spent in different roles, and selected demographic variables on burnout and job satisfaction among Iowa Lutheran clergy. *Dissertation Abstracts International: Section A: Humanities and Social Sciences*, 58 (8-A), 3173.
- Bedeian, A. y Armenakis, A. (1981). A path-analytic study of the congruence of role conflict and ambiguity. *Academy of Management Journal*, 24 (2), 417-424.
- Bedini, L., Williams, L. y Thompson, D. (1995). The relationship between burnout and role stress in therapeutic recreation specialists. *Therapeutic Recreation Journal*, 29 (3), 163-174.
- Beehr, T.A. (1985). Organizational stress and employee effectiveness: A job characteristics approach. En T.A. Beehr y R.S. Bhagat (eds.), *Human stress and cognition in organizations*. New York: Wiley. 57-82.
- Belcastro, P. Gold, R. y Hays, L. (1983). Maslach Burnout Inventory: Factor structures for samples of teachers. *Psychological Reports*, 53, 364-366.
- Bennett, L., Miller, D. y Ross, M. (eds.) (1995). *Health workers and AIDS: Research, intervention and current issues in burnout and response*. Amsterdam: Harwood Academic Publishers.
- Berg, M. (1987). *La Era de las Manufacturas, 1700-1820: Una Nueva Historia de la Revolución Industrial Británica*. Barcelona: Crítica.
- Bergeron, J.L. (1982). La Qualité de vie au travail: de quoi parle-t-on exactement? *Revue Commerce*, 1, enero.
- Bernard, C.L. (1867). *Rapport sur les progrès et la marche de la physiologie générale*. París: Bailliere.
- Berquist, W. (1993). *The Postmodern Organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bertalanffy, L. (1968). *Teoría General de Sistemas*. México, D.F.: ICE.
- Bhagat, R.S., Allie, S.M. y Ford, D.L. (1995). Coping with Stressful Life Events: An Empirical Analysis. En R. Crandall y P.L. Perrewé (eds.), *Occupational Stress: A Handbook*. Bristol, PA: Taylor & Francis. 93-112.

- Bhana, A. y Haffejee, N. (1996). Relation among measures of burnout, job satisfaction, and role dynamics for a sample of south african child-care social workers. *Psychological Reports*, 79, 431-434.
- Bibeau, G., Dussault, G., Larouche, L., Lippel, K., Saucier, J., Vézina, M. y Vidal, J. (1989). *Certains aspects cultureles, diagnostiques et juridiques du burnout (Some cultural, diagnostic and juridical aspects of burnout)*. Montréal: Confédération des Syndicats Nationaux.
- Bibou, N., Stogiannidou, A. y Kiosseoglou, G. (1999). The relation between teacher burnout and teachers' attributions and practice regarding school behaviour problems. *School Psychology International*, 20 (2), 209-217.
- Billingsley, B.S. y Cross, L.H. (1992). Predictors of comitment, job satisfaction, and intent to stay in teaching: A comparison of general and special educators. *The Journal of Special Education*, 25 (4), 453-471.
- Bisquerra, R. (1989). *Introducción conceptual al análisis multivariable: un enfoque informático con los paquetes SPSS-X, BMDP, LISREL y SPAD*. Barcelona: PPU.
- Blackmore, J. (1978). Are police allowed to have problems of their own?. *Police Magazine*, 1 (3), 47-55.
- Blake, R.R. y Mouton, J.S. (1976). *Consultation*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Blanco, A. (1985). La calidad de vida: supuestos psicosociales. En J.F. Morales, A. Blanco, C. Huici y J.M. Fernández (coord.), *Psicología Social Aplicada* (pp. 159-182). Bilbao: Descleé de Brouwer.
- Blanco, A. y Chacón, F. (1985). La evaluación de la calidad de vida. En J.F. Morales, A. Blanco, C. Huici y J.M. Fernández (coord.), *Psicología Social Aplicada* (pp. 183-210). Bilbao: Descleé de Brouwer.
- Bliese, P.D. y Halverson, R.R. (1996). Individual and Nomothetic Models of Job Stress: An Examination of Work Hours, Cohesion, and Well-Being. *Journal of Applied Social Psychology*, 26 (13), 1171-1189.
- BOE Nº 269, 10 Nov.1995. Ley de Prevención de Riesgos Laborales, 31/1995 De 8 Noviembre.
- Boles, J., Dean, D., Ricks, J., Short, J. y Wang, G. (2000). The dimensionality of the Maslach Burnout Inventory across small business owners and educators. *Journal of Vocational Behavior*, 56 (1), 12-34.
- Boman, B. (1988). Stress and Heart Disease. En S. Fisher y J. Reason (eds.), *Handbook of Life Stress, Cognition and Health*. (pp. 301-316). Chichester: Wiley.
- Boulin, E. (1991). Job Strain Among Police Officers: Genders Comparisons. *Police Studies*, 14 (1), 12-16.
- Boyd, I.S. (1996). Role conflict and role ambiguity as predictors of burnout among hospice nurses and social workers. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 56 (11-B), 6029.
- Boyle, A., Graap, M., Younger, J., Thornby, D. (1991). Personality hardiness, ways of coping, social support and burnout in critical care nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 16 (7), 850-857.
- Bramhall, M. y Ezell, S. (1981). How burned-out are you? *Public Welfare*, 39 (1), 23-27.
- Breaux, C. (1998). Burnout in mental health caregivers for persons with HIV diseases: Coping strategies, appraised controllability, and perceived coping efficacy. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 58 (9-B), 5107.
- Brief, A.P. y George, J.M. (1995). Psychological Stress and the Workplace: A Brief Comment on Lazarus' Outlook. En R. Ctandall y P.L. Perrewé (eds.), *Occupational Stress: A Handbook*. (pp. 15-19). Bristol, PA: Taylor & Francis.
- Brill, P. (1984). The need for an operational definition of burnout. *Family and Community Health*, 6, 12-24.

- Brissie, J., Hoover-Dempsey, K. y Bassler, D. (1988). Individual and Situational Contributors to Teacher Burnout. *Journal of Educational Research*, 82 (2), 106-112.
- Broadbent, D.E. (1985). The clinical impact of job design. *British Journal of Clinical Psychology*, 24, 33-44.
- Brondolo, E., Masheb, R., Stores, J., Stockhammer, T., Tunick, W., Melhado, E., Karlin, W., Schwartz, J. Harburgh, E. y Contrada, R. (1998). Anger-related traits and response to interpersonal conflict among New York City traffic agents. *Journal of Applied Social Psychology*, 28 (22), 2089-2118.
- Brooke, L. (1986). Beyond the Steers and Rhodes model of employee attendance. *Academy of Management Review*, 11 (2), 345-361.
- Brookings, J.B., Bolton, B., Brown, C.E. y Mc Evoy, A. (1985). Self-reported job burnout among female human service professionals. *Journal of Occupational Behavior*, 6, 143-150.
- Brotherson, M.J., Berdine, W.H. y Sartini, V. (1993). Transition to adult services: Support for ongoing parent participation. *RASE, Remedial and Special Education*, 14 (4), 44-51.
- Browsers, A. y Tomic, W. (2000). A longitudinal study of teacher burnout and perceived self-efficacy in classroom management. *Teaching and Teacher Education*, 16 (2), 239-253.
- Brown, J., Cooper, C. y Kirkcaldy, B. (1996). Occupational stress among senior police officers. *British Journal of Psychology*, 87, 31-41.
- Brown, J.M. y Campbell, E.A. (1990). Sources of occupational stress in the police. *Work and Stress*, 4, 305-318.
- Brown, J.M. y Campbell, E.A. (1994). *Stress and Policing. Sources and Strategies*. Chichester: Wiley and Sons.
- Brown, S.D. (1999). Stress as regimen. En C. Willig (ed.) *Applied discourse analysis. Social and Psychological Intervention*. Buckingham: Open University Press.
- Bruhn, J.G. y Wolf, S. (1979). *The Roseto Story: An Anatomy of Health*. Norman, Oklahoma: University of Oklahoma Press.
- Buckner, H.T. (1972). *Deviance, Reality and Change*. New York: Random-House.
- Bunce, D. y West, M.A. (1996). Stress Management and Innovation Interventions at Work. *Human Relations*, 49 (2), 209-232.
- Burisch, M. (1993). In Search of Theory: Some Rumiations on the Nature and Etiology of Burnout. En W.B. Schaufeli, C. Maslach y T. Marek (eds.), *Professional Burnout: recent Developments in Theory and Research*. (pp. 19-32). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Burke, R. J. (1988). Sources of Managerial and Professional Stress in Large Organizations. En C.L. Cooper y R. Payne (eds.), *Causes, Coping and Consequences of Stress at Work*. (pp. 77-114). Chichester: Wiley and Sons.
- Burke, R.J. (1987). Burnout in Police work: An examination of the Cherniss model. *Group and Organization Studies*, 12 (2), 174-188.
- Burke, R.J. (1989a). Career stages, satisfaction, and well-being among police officers. *Psychological Reports*, 65 (1), 3-12.
- Burke, R.J. (1989b). Examining the career plateau: Some preliminary findings. *Psychological Reports*, 65 (1), 295-306.
- Burke, R.J. (1989c). Examining the career plateau: Some preliminary findings. *Canadian Police College Journal*, 13 (2), 77-86.
- Burke, R.J. (1990). Effects on physical environment and technological stressors among stock brokers: A preliminary investigation. *Psychological Reports*, 66 (3), 951-959.
- Burke, R.J. (1993a). Organizational-level interventions to reduce occupational stressors. *Work and Stress*, 7, 77-87.
- Burke, R.J. (1993b). Toward and understanding of psychological burnout among police officers. *Journal of Social behavior and Personality*, 8 (3), 425-438.

- Burke, R.J. (1993c). Work-family stress, conflict, coping, and burnout in police officers. *Stress Medicine*, 9 (3), 171-180.
- Burke, R.J. (1994). Stressful events, work-family conflict, coping, psychological burnout, and well-being among police officers. *Psychological Reports*, 75 (2), 787-800.
- Burke, R.J. (1997). Toward an Understanding of Psychological Burnout Among Police Officers. *International Journal of Stress Management*, 4 (1), 13-27.
- Burke, R.J. y Deszca, E. (1986). Correlates of psychological burnout phases among police officers. *Human Relations*, 39 (6), 487-501.
- Burke, R.J. y Deszca, G. (1988). Career orientations, satisfaction and health among police officers: Some consequences of person-job misfit. *Psychological Reports*, 62 (2), 639-649.
- Burke, R.J. y Greenglass, E.R. (1989a). It may be lonely at the top but it's less stressful: Psychological Burnout in public schools. *Psychological Reports*, 64 (2), 615-623.
- Burke, R.J. y Greenglass, E.R. (1989b). Psychological burnout among men and women in teaching: an examination of the Cherniss model. *Human Relations*, 42 (3), 261-273.
- Burke, R.J. y Greenglass, E.R. (1989c). Sex differences in psychological burnout in teachers. *Psychological Reports*, 65 (1), 55-63.
- Burke, R.J. y Greenglass, E.R. (1993). Work stress, role conflict, social support, and psychological burnout among teachers. *Psychological Reports*, 73 (2), 371-380.
- Burke, R.J. y Greenglass, E.R. (1995). A longitudinal examination of the Cherniss model of psychological burnout. *Social Science and Medicine*, 40 (10), 1357-1363.
- Burke, R.J. y Kirchmeyer, C. (1990a). Initial career orientations, stress and burnout in police workers. *Canadian Police College Journal*, 14 (1), 28-36.
- Burke, R.J. y Kirchmeyer, C. (1990 b). Present career orientations, stress and burnout in police workers. *Canadian Police College Journal*, 14 (1), 50-57.
- Burke, R.J. y Richardson, A.M. (1996). Stress, burnout, and health. En C. Cooper (ed.), *Handbook of Stress, Medicine and Health*. (pp. 101-117). Boca Ratón, FL: CRC Press.
- Burke, R.J., Shearer, J. y Deszca, E. (1984a). Burnout among men and women in police work: an examination of the Cherniss model. *Journal of Health and Human Resource Administration*, 7, 162-188.
- Burke, R.J., Shearer, J. y Deszca, E. (1984b). Correlates of burnout phases among police officers. *Group and Organizational Studies*, 9 (4), 451-466.
- Burrell, G. y Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements on the Sociology of Corporate Life*. London: Hainemann.
- Buunk, B. y Schaufeli, W.B. (1993). Burnout: A Perspective from Social Comparison Theory. En W.B. Schaufeli, C. Maslach y T. Marek (eds.), *Professional Burnout: recent Developments in Theory and Research*. (pp. 53-73). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Buunk, B., Schaufeli, W. e Ybema, J. (1994). Burnout, uncertainty, and the desire for social comparison among nurses. *Journal of Applied Social Psychology*, 24 (19), 1701-1718.
- Byrne, B. (1992). The Maslach Burnout Inventory: Validating factorial structure and invariance across intermediate, secondary and university educators. *Multivariate Behavioral Research*, 26 (4), 583-605.
- Byrne, B. (1993). The Maslach Burnout Inventory: Testing for factorial validity and invariance across elementary, intermediate, and secondary teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66 (3), 197-212.
- Byrne, B. (1994). Burnout: Testing for the factorial validity, replication, and invariance of measuring instrument: A paradigmatic application based on the Maslach Burnout Inventory. *Multivariate Behavioral Research*, 29 (3), 289-311.
- Byrne, B.M. (1998). *Structural equation modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic concepts applications, and programming*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

- Cahoon, A.R. y Roney, J.L. (1984). Managerial Burnout: A comparison by sex and level of responsibility. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 7, 249-263.
- Calvete, E. y Villa, A. (2000). Burnout y síntomas psicológicos: Modelo de medida y relaciones estructurales. *Ansiedad y Estrés*, 6 (1), 117-130.
- Campbell, A., Converse, P.E. y Rodgers, W.L. (1976). *The quality of american life: perceptions, evaluations and satisfactions*. New York: Russell Sage Foundation.
- Campos, J.A. y Barella, A. (1993). *Diccionario de refranes*. Madrid: Espasa-Calpe.
- Cannizo, T.A. y Liu, P. (1995). The Relationship Between Levels of Perceived Burnout and Career Stage Among Sworn Police Officers. *Police Studies*, 18 (3-4), 53-68.
- Cannon, W. B. (1935). Stresses and strains of homeostasis. *American Journal of Medical Science*, 189, 1-14.
- Cannon, W. B. (1939). *The Wisdom of the Body*. New York: Norton & Co., Inc. (Segunda edición).
- Cantril, H. (1965). *The Pattern of Human Concerns*. New Brunswick: Rutgers University Press.
- Caparisis, J.A. (1999). Burnout en Greek orthodox priests of the southeastern States (mentors, confessors). *Dissertation Abstracts International: Section A: Humanities and Social Sciences*, 60 (5-A), 1614.
- Capel, S.A. (1987). The incidence of and influences on stress and burnout in secondary school teachers. *British Journal of Educational Psychology*, 57 (3), 279-289.
- Caprara, G. V., Barbaranelli, C. y Borgogni, L. (1993). *Cuestionario "Big Five"*. Organizzazioni Speciali (OS), Florencia. Versión española, Bermúdez, J. (1995). Madrid: Tea.
- Carli, L., Pedrabissi, L. y Santinello, M. (1994). Contributo all'adattamento italiano della Matthes Burnout Scale for Employees. *Bolletino di Psicologia Applicata*, Oct.-Dec., (212), 59-66.
- Carmel, S. (1997). The professional self-esteem of physicians scale structures, properties, and the relationship to work outcomes and life satisfaction. *Psychological Reports*, 80 (2), 591-602.
- Carnall, C.A. (1982). *The evaluation of organizational change*. Aldershot: Gower.
- Carpintero, H. (1994). *Historia de la Psicología en España*. Madrid: Eudema.
- Carretero, B., Oliver, C., Toledo, E. y Regueiro, F. (1998). Estudio de antecedentes y consecuentes del Burnout en profesionales de educación especial en centros públicos de Madrid. *Psiquis*, 19 (9), 397-407.
- Cartwright, S. y Cooper, C. (1993). The psychological impact of merger and acquisition on the individual: A study of building society managers. *Human Relations*, 46 (3), 327-347.
- Cartwright, S. y Cooper, C. (1996). Coping in Occupational Settings. En M. Zeidner y N. Endler (Eds.) *Handbook of Coping. Theory, Research, Applications*. (pp. 202-220). New York: John Wiley & Sons, INC.,
- Casalnova, B. y DiMartino, V. (1994). Por la Prevención del Estrés en el Trabajo. Las Estrategias de la OIT. *Salud y Trabajo*, 102, 17-23.
- Casas, F. (1999). Calidad de vida, calidad humana. *Papeles del Psicólogo*, 74, 46-54.
- Casey, M. (1999). Communication, stress and burnout: Use of resources replacement strategies in response to conditional demands in community-based organizations. *Dissertation Abstracts International: Section A: Humanities and Social Sciences*, 59 (10-A), 3968.
- Cash, D. (1991). *A study of the Relationship of demographis, personality, and role stress to burnout in intensive care units nurses*. University Microfilms International (UMI). Ann Arbor, MI: Bell & Howell Information.
- Caudill, H. (1997). An empirical investigation of personality and situational predictors of job burnout. *Dissertation Abstracts International: Section A: Humanities and Social Sciences*, 57 (11-A), 4816.

- Cavanagh, S.J. y Coffin, D.A. (1992). Staff turnover among hospital nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 17, 1369-1376.
- Ceslowitz, S.B. (1989). Burnout and coping strategies among Hospital staff nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 14 (7), 553-558.
- Chacón, F., Vecina, M.L., Barrón, A. y de Paul, M.P. (1999). Burnout en voluntarios que trabajan con pacientes de SIDA o cáncer. *Clinica y Salud*, 10 (2), 137-150.
- Chan, D. y Hui, E. (1995). Burnout and coping among Chinese secondary school teachers in Hong Kong. *British Journal of Educational Psychology*, 65 (1), 15-25.
- Chandler, E.V. y Jones, C.S. (1979). Cynicism-An inevitability of police work? *Journal of Police Science and Administration*, 7, 65-68.
- Chang, E., Rand, K. y Strunk, D. (2000). Optimism and risk for job burnout among working college students: Stress as a mediator. *Personality and Individual Differences*, 29 (2), 255-263.
- Cherniss, C. (1980a). *Professional Burnout in Human Service Organizations*. New York: Praeger.
- Cherniss, C. (1980b). *Staff Burnout: Job Stress in the Human Services*. Beverly Hills: Sage.
- Cherniss, C. (1990). Organizational negotiation skill and the prevention of burnout: Lessons of a long term follow-up study. *Comunicación presentada a la 98th Annual Convention of The American Psychological Association*, Boston (USA).
- Cherniss, C. (1993). Role of professional self-efficacy in the etiology and amelioration of burnout. En W. Schaufeli, C. Maslach y T. Marek (Eds.). *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. (pp. 135-149). Washington, DC, USA: Taylor y Francis.
- Cherniss, C. (1995). *Beyond burnout: helping teachers, nurses, therapists, and lawyers recover from stress and disillusionment*. New York: Routledge.
- Claxton, R., Catalan, J. y Burgess, A. (1998). Psychological distress and burnout among buddies: Demographic, situational and motivational factors. *AIDS Care*, 10 (2), 175-190.
- Cohen, S. y Kessler, R.C. (1995). Strategies for measuring stress in studies of psychiatric physical disorders. En S. Cohen, R.C. Kessler y L.G. Gordon (eds.), *Measuring Stress: A Guide for Health and Social Scientists*. (pp. 3-26). New York: Oxford University Press.
- Cohen, S.F., Chang, L. y Ledford, G.E. (1997). A hierarchical construction of self-management leadership and its relationship to quality of work life and perceived work group effectiveness. *Personnel Psychology*, 50 (2), 275-308.
- Cohn, P.J. (1990). An exploratory study on sources of stress and athlete burnout in youth golf. *Sport Psychology*, 4 (2), 95-106.
- Colegrove, S.B. (1983). Personality and demographic characteristics as predictors of burnout in female police officers. *Dissertation Abstracts International*, 44 (4-B), 1232-1233.
- Collins, V. (2000). A meta-analysis of burnout and occupational stress. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 60 (9-B), 4942.
- Comisión Europea (1997). *Report on work-related stress*. Luxemburgo: The Advisory Committee for Safety, Hygiene and Health Protection at Work.
- Constable, J.F. y Russell, D.W. (1986). The effect of social support and the work environment upon burnout among nurses. *Journal of Human Stress*, 11, 20-26.
- Cooley, E. y Yovanoff, P. (1996). Supporting Professionals at Risk: Evaluating Interventions to Reduce Burnout and Improve Retention of Special Educators. *Exceptional Children*, 62 (4), 336-355.
- Cooper, C.L. (1988). Personality, Life Stress and Cancerous Disease. En S. Fisher y J. Reason (eds.), *Handbook of Life Stress, Cognition and Health*, (pp. 369-382). Chichester: Wiley.
- Cooper, C.L. (1986). Job distress: recent research and the emerging role of the clinical occupational psychologist. *Bulletin of the British Psychological Society*, 39, 325-331.

- Cooper, C.L. (1993). Identifying Workplace Stress: Costs, Benefits and the Way Forward. *European Conference on Stress at Work. A Call for Action: Proceedings*.
- Cooper, C.L. y Baglioni, A.J. (1988). A structural model approach toward the development of a theory of the link between stress and mental health. *British Journal of Medical Psychology*, 61, 87-102.
- Cooper, C.L. y Marshall, J. (1978). *Understanding Executive Stress*. London: MacMillan.
- Cooper, C.L. y Payne, R. (1988). *Causes, Coping and Consequences of Stress at Work*. Chichester: Wiley.
- Cooper, C.L. y Sadri, G. (1991). The impact of stress counselling at work. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6 (7), 411-423.
- Cooper, C.L., Davidson, M.J. y Robinson, P. (1982). Stress in the police service. *Journal of Occupational Medicine*, 24, 30-36.
- Cordes, C.L. y Dougherty, T.W. (1993). A review and integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18, 621-656.
- Cordes, C.L., Dougherty, T.W., y Blum, M. (1997). Patterns of burnout among managers and professionals: A comparison of models. *Journal of Organizational Behavior*, 18 (6), 685-701.
- Corrigan, C. (1998). The relationships among perfectionism, God image, religious coping style, and vocational burnout in Christian clergy: An empirical investigation. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 59 (1-B), 446.
- Cotton, J.L. (1996). Employee involvement. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 11, 219-242.
- Courages, M.M. y Williams, D.D. (1987). An approach to the study of burnout in professional care providers in human service organizations. *Journal of Social Service Research*, 10 (1), 7-22.
- Cox, T. (1978). *Stress*. London: McMillan.
- Cox, T. (1988). Psychobiological Factors in Stress and Health. En S. Fisher y J. Reason (eds.), *Handbook of Life Stress, Cognition and Health*. (pp. 603-628). Chichester: Wiley.
- Cox, T. y MacKay, C.J. (1976). A psychological model of occupational stress. *Comunicación presentada al Medical Research Council Meeting on Mental Health in industry*, London (UK).
- Cox, T. y Mackay, C.J. (1981). A Transactional Approach to Occupational Stress. En J. Corlett y J. Richardson (eds.), *Stress, productivity and work design*. Chichester: Wiley & Sons.
- Cox, T., Kuk, G. y Leiter, M. (1993). Burnout, Health, Work Stress, and Organizational Healthiness. En W.B. Schaufeli, C. Maslach y T. Marek (eds.), *Professional Burnout: recent Developments in Theory and Research*. (pp. 177-197). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Crane, S.J. e Iwanicki, E.F. (1986). Perceived role conflict, role ambiguity, and burnout among special education teachers. *Remedial and Especial Education*, 7 (2), 24-31.
- Crank, J., Payn, B. y Jackson, S. (1993). The relationship between police belief systems and attitudes toward police practices. *Criminal Justice and Behavior*, 20 (2), 199-221.
- Crank, J., Regoli, R., Hewitt, J. y Culbertson, R. (1993). An Assessment of Work Stress among Police Executives. *Journal of Criminal Justice*, 21 (2), 313-324.
- Crank, J., Regoli, R., Hewitt, J. y Culbertson, R. (1995). Institutional and Organizational antecedents of Role Stress, Work Alineation, and Anomie among Police Executives. *Criminal Justice and Behavior*, 22 (2), 152-171.
- Crank, J.P., Culbertson, R.G., Poole E.D. y Regoli R.M. (1987). The measurement of cynicism among police chiefs. *Journal of Criminal Justice*, 15, 37-48.
- Crowe, G. y Stradling, S. (1993). Dimensions of perceived stress in a British Police Force. *Policing and Society*, 3, 137-150.

- Cullen, F., Lemming, T., Link, B. y Wozniak, J. (1985). The impact of social supports on police stress. *Criminology*, 23 (3), 503-522.
- Culver, S., Wolfle, L. y Cross, L. (1990). Testing a model of teacher satisfaction for Blacks and Whites. *American Educational Research Journal*, 27 (2), 323-349.
- Cummings, T.G. y Cooper, C.L. (1979). A Cibernetic Framework for Studying Occupational Stress. *Human Relations*, 32 (5), 395-418.
- Daily, A.L. (1985). The burnout test. *American Journal of Nursing*, 85, 270-272.
- Dale, J. y Weinberg, R.S. (1990). Burnout in sport: A review and critique. Special Issue: Training Stress. *Journal of Applied Sport Psychology*, 2 (1), 67-83.
- Davenport, M. (1999). A descriptive analysis of the burnout of rowing coaches over a competitive season. *Dissertation Abstracts International: Section A: Humanities and Social Sciences*, 59 (9-A), 3389.
- Davidson, y Cooper, (1981). A model of occupational stress. *Journal of Occupational Medicine*, 23, 564-574.
- Davidson, M.J. y Veno, A. (1980). Stress and the policeman. En C.L. Cooper y Marshall (eds.), *White Collar and Professional Stress*. Chichester, UK: Wiley.
- Davidson, M.J. y Veno, A. (1979). Police Stress in Australia: A current perspective. *Australian and New Zealand Journal of Criminology*, 12, 153-161.
- Davis, J. (1997). The emergence of psychologists as human factors and performance consultant to law enforcement. *Human Performance in Extreme Environments*, 2 (1), 34-36.
- Davis, J.B. (1987). Teacher isolation: Breaking through. *High School Journal*, 70, 2, 72-76.
- Davis, L.E. y Cherns, A.B. (Eds.) (1975). *The quality of working life* (vol. 1). New York: Free Press.
- Dawis, R.V. y Lofquist, L.H. (1984). *A Psychological theory of Work Adjustment*. Minneapolis, MI: University of Minnesota Press.
- De Elena y Peña, J.A. y González Fernández, L. (1993) Un modelo de antecedentes, correlatos y consecuentes del constructo Implicación en el Trabajo (Job Involvement). *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. IV Congreso Nacional de Psicología Social*. Sevilla: Eudema.
- De Rijk, A., Schreurs, K.M.G. y Bensing, J. (1999). Complaints of fatigue: Related to too much as well as too little external stimulation. *Journal of Behavioral Medicine*, 22, 549-573.
- Deckard, G., Meterko, M. y Field, D. (1994). Physician burnout: An examination of personal, professional, and organizational relationships. *Medical Care*, 32 (7), 745-754.
- DeFrank, R.S., y Cooper, C.L. (1987). Worksite Management Interventions: Their effectiveness and conceptualization. *Journal of Managerial Psychology*, 2, 4-10.
- Dekker, S.W. y Schaufeli, W.B. (1995). The effects of job insecurity on psychological health and withdrawal: A longitudinal study. *Australian Psychologist*, 30 (1), 57-63.
- Derogatis, L. R. y Coons, H.L. (1993). Self-report Measures of Stress. En L. Goldberger y S. Breznitz (Eds.) *Handbook of Stress. Theoretical and Clinical Aspects*. (pp. 200-233). 2nd Edition. New York: Free Press.
- Dewe, P., Cox, T. y Ferguson, E. (1993). Individual Strategies for Coping with Stress at Work: A Review. *Work and Stress*, 7 (1), 5-15.
- Di Martino, V. (1992). Occupational Stress: A Preventive Approach. En International Labour Office (Genebra), *Conditions of Work Digest: Preventing Stress at Work*, vol. 11.
- Dignam, J.T., Barrera, M. y West, S.G. (1986). Occupational stress, social support, and burnout among correctional officers. *American Journal of Community Psychology*, 14, 177-193.
- Dimsdale, J.E. (1988). A perspective on type A behavior and coronary disease. *New England Journal of Medicine*, 318, 110-112.
- Dolan P. y Arsenault, H.R. (1984). *Salud Mental en el Trabajo: Alteraciones e Intervención Preventiva*. Salud y Trabajo.

- Dolan, A. (1987). The relationship between burnout and job satisfaction in nurses. *Journal of Advanced Nurses*, 12, 3-12.
- Dolan, S.L. (1995). Individual, Organizational and Social Determinants of Managerial Burnout: Theoretical and Empirical Update. En R. Crandall y P.L. Perrewé (eds.), *Occupational Stress. A Handbook*. (pp. 223-238). Philadelphia: Taylor & Francis.
- Dollard, M. F. y Metzer, J.C. (1999). Psychological Research, Practice, and Production: The Occupational Stress Problem. *International Journal of Stress Management*, 6 (4), 241-253.
- Drory, A. y Shamir, B. (1988). Effects of organizational and life variables on job satisfaction and burnout. *Group and Organization Studies*, 13, 441-455.
- Dullworth, M.R., Landen, D.L. y Usilaner, B.L. (1990). Employee involvement systems in U.S. corporations: Right objectives, wrong strategies. *National Productivity Review*, 9 (2), 141-156.
- Dunlop, J. y Galeson, W. (1985). *El trabajo en el siglo XX*. Madrid: Ministerio de Trabajo.
- Durán, M^a.A., Extremera, N. y Peña, L. (en prensa). Burnout en la enseñanza: Una aproximación diferencial. *Apuntes de Psicología*.
- Dyer, S. y Quine, L. (1998). Predictors of job satisfaction and burnout among the direct care staff of a community learning disability service. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 11 (4), 320-332.
- Eastburg, M.C., Williamson, M. Gorsuch, R. y Ridley, C. (1994). Social support, personality and burnout in nurses. *Journal of Applied Social Psychology*, 24 (14), 1233-1250.
- Edelwich, J. y Brodsky, A. (1980). *Burn-out: Stages of disillusionment in the helping professions*. New York: Human Sciences Press.
- Edwards, J.R. (1988). The Determinants and Consequences of Coping with Stress. En C.L. Cooper y R. Payne (eds.) *Causes and Consequences of Stress at Work*. (pp. 233-263). Chichester: Wiley & Sons.
- Egan, M. (1993). Resilience at the front lines: Hospital social work with AIDS patients and burnout. *Social Work in Health Care*, 18 (2), 109-125.
- Eisenberg, T. (1975). Labor Management relations and Psychological stress- View from the bottom. *Police Chief*, 62, 54-58.
- Eisler, R.M. y Blalock, J.A. (1991). Masculine gender role stress: Implications for the assessment of men. *Clinical Psychology Review*, 11, 45-60.
- Elloy, D., Everett, J. y Flynn, W. (1991). An examination of the correlates of job involvement. *Group and Organizational Studies*, 16 (2), 160-177.
- Elloy, D., Everett, J. y Flynn, W. (1995). Multidimensional mapping of the correlates of job involvement. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 27 (1), 79-91.
- Elmuti, D., Kathawala, Y. (1997). Self-managing teams, quality of work life, and productivity: A field study. *Mid-American Journal of Business*. 12 (1), 19-25.
- Emery, F.E. (1959). *Characteristics of socio-technical systems*. Doc. 527. London: Tavistock Institute.
- Encuesta de Calidad de Vida en el trabajo (1999). Madrid: Ministerio de Trabajo.
- Endresen, I.M., Ellersten, B., Endresen, C., Hjelmén, A.M., Matre, R. y Ursin, H. (1991). Stress at work and psychological and immunological parameters in a group of Norwegian female bank employees. *Work and Stress*, 5, 217-227.
- Enzmann, D. y Kleiber, D. (1989). *Helpfer-Leiden: Stress und Burnout in psychosozialen Berufen*. Heidelberg: Asanger-Verlag.
- Enzmann, D., Schaufeli, W.B., Janssen, P. y Rozeman, A. (1998). Dimensionality and validity of the Burnout Measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 331-351.
- Erikson, E. H. (1963). *Childhood and society*. 2nd Edition. New York: Norton.
- Etzion, D. (1984). Moderating effect of social support on the stress-burnout relationship. *Journal of Applied Psychology*, 69, 615-622.

- Etzion, D. (1987). *Burnout: the hidden agenda of human distress*. (Documento de trabajo 930/87). Tel-Aviv: Tel-Aviv University.
- Evans, B., Coman, G., Stanley, R. Y Burrows G. (1993). Police Officers coping strategies. An Australian police survey. *Stress Medicine*, 9 (4), 237-246.
- Evans, B.K. y Fischer, D.G. (1993) The nature of burnout: A study of the three-factor model of burnout in human service and non-human service samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 29-38.
- Evans, G.W., Palsane, M.N., y Carrere, S. (1987). Type A behavior and occupational stress: A cross-cultural study of blue-collar workers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52 (5), 1002-1007.
- Everly, G.S. (1989). *A Clinical Guide to the Treatment of the Human Stress Response*. New York: Plenum.
- Fagan, M. y Walter, G. (1982). Mentoring among teachers. *Journal of Educational Research*, 76 (2), 113-118.
- Farber, B.A. (1983). A critical perspective on Burnout. En B.A. Farber (ed.), *Stress and Burnout in the Human Service Professions*. (pp. 1-20). New York: Pergamon Press.
- Farber, B.A. (1984). Stress and burnout in suburban teachers. *Journal of Educational Research*, 77, 325-331.
- Farber, B.A. (2000). Treatment strategies for different types of teacher burnout. *Journal of Clinical Psychology*, 56 (5), 675-689.
- Faunce, W.A. y Dubin, R. (1975). Individual investment in Working and Living. *The Quality of Working Life*. The Free Press, 299-316.
- Fell, R.D., Richard, W.C. y Wallace, W.L. (1980). Psychological job stress and the police officer. *Journal of Police Science and Administration*, 8, 139-143.
- Fimian, M J. (1986). Social Support and Occupational Stress in Special Education. *Exceptional Children*, 52 (5), 436-442.
- Fimian, M. (1988). Predictions of classroom stress and burnout experienced by gifted and talented students. *Psychology in the Schools*, 25 (4), 392-405.
- Fimian, M.J. (1984). Organizational variables related to stress and burnout in community based programs. *Education and Training on the Mentally Retarded*, 19, 201-209.
- Fimian, M.J., Pierson, D. y McHardy, R. (1986). Occupational Stress reported by teachers of learning disabled and non learning disabled handicapped students. *Journal of Learning Disabilities*, 19 (3), 154-158.
- Firth, H. y Britton, P. (1989). Burnout, absence and turnover amongst British nursing staff. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 55-60.
- Firth, H., McIntee, J., McKeown, P. y Britton, P.G. (1986). Burnout and professional depression: Related concepts? *Journal of Advanced Nursing*, 11, 633-641.
- Firth-Cozens, J. (1992). Why me? A case study of the process of perceived occupational stress. *Human Relations*, 45, 131-142.
- Firth-Cozens, J. y Hardy, G.E. (1992). Occupational stress, clinical treatment and changes in job perceptions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65 (2), 81-88.
- Fisher, S. (1988). Life Stress, Control Strategies and the Risk of Disease: A Psychobiological Model. En S. Fisher y J. Reason (eds.), *Handbook of Life Stress, Cognition and Health*. (pp. 581-602). Chichester: Wiley.
- Fisher, S. (1999). Hardiness and job fitness for the intensive family preservation specialist: A correlational study. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 60 (1-B), 402.
- Fleming, R., Baum, A., y Singer, J.E. (1984). Toward an integrative approach to the study of stress. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46 (4), 939-949.

- Folkman, S. y Lazarus, R.S. (1980). An analysis of coping in a middle-aged community sample. *Journal of Health and Social Behavior*, 21, 219-239.
- Folkman, S. y Lazarus, R.S. (1988). Coping as a mediator or emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 466-475.
- Folkman, S., Lazarus R.S., Gruen, R.J. y DeLongis, A. (1986). Appraisal, Coping, Health Status, and Psychological Symptoms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50 (3), 571-579.
- Folkman, S., Lazarus, R.S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A. y Gruen, R.J. (1986). Dynamics of a Stressful Encounter: Cognitive Appraisal, Coping, and Encounter Outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50 (5), 992-1003.
- Ford, R.E., Alexander, M. y Lester, D. (1971). Fear of death of those in a high stress occupation. *Psychological Reports*, 29, 502.
- Forney, D.S., Wallace-Schutzmann, F. y Wiggers, T.T. (1982). Burnout among career development professionals: Preliminary findings and implications. *Personnel and Guidance Journal*, 60, 435-439.
- Francis, L. (2000). Conflicting bureaucracies, conflicted work: Dilemmas in case management of homeless people with mental illness. *Journal of Sociology and Social Welfare*, 27 (2), 97-112.
- Frankenhauser, M., Lundberg, U., Fredrikson, M., Melin, B., Tuomisto, M., Myrster, A., Hedman, M., Bergman-Losman, B. y Wallin, L. (1989). Stress on and off the job as related to sex and occupational status in white-collar workers. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 321-346.
- Frankl, V. (1963). *Man's searching for meaning*. Boston: Beacon Press.
- Fredericq, L. (1885). Influence du milieu ambiant sur la composition du sang des animaux aquatiques. *Archives de Zoologie Experimental et Générale*, 3, 34.
- French, J.R.P. (1975). A comparative look at stress and strain in policeman. En W.H. Kroes y J.J. Hurrell, *Job stress and the police officer*. (pp. 60-72). Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- French, J.R.P. y Kahn, R.L. (1962). A programmatic approach to studying the industrial environment and mental health. *Journal of Social Issues*, 18 (3), 1-47.
- French, J.R.P., Caplan, R.D. y Harrison, R.V. (1982). *The mechanisms of job stress and strain*. Chichester: Wiley & Sons.
- Frese, M. y Zapf, D. (1988). Methodological issues in the study of work stress: Objective vs. subjective measurement of work stress and the question of longitudinal studies. En C. L. Cooper y R. Payne (eds.), *Causes, coping and consequences*. Chichester: Wiley & Sons.
- Freud, S. (1930). *Civilizations and its discontents*. London: Hogart Press.
- Freudenberger, H.J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, Vol. 30, 1, 159-165.
- Freudenberger, H.J. (1975). The staff burnout syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 12, 72-83.
- Freudenberger, H.J. (1981). *Burnout: Contemporary issues and trends*. Ponencia presentada en la National Conference on Stress and Burnout. New York (USA).
- Freudenberger, H.J. y Richeldson, G. (1980). *Burnout: the high cost of high achievement*. Garden City, NY: Doubleday.
- Frew, D.R. (1977). *Management of Stress*. Chicago: Nelson-Hall.
- Fried, Y. y Tieg, R. (1993). The main effect model versus buffering model of shop steward support: A study of rank-and-file autoworkers in the U.S.A. *Journal of Organizational Behavior*, 14 (5), 481-493.
- Fried, Y., Rowland, K.M. y Ferris, G.R. (1984). The physiological measurement of work stress: A critique. *Personnel Psychology*, 37 (4), 583-615.

- Friedman, I. (2000). Burnout in teachers: Shattered dreams of impeccable professional performance. *Journal of Clinical Psychology*, 56 (5), 595-606.
- Friedman, I. y Farber, B. (1992). Professional self-concept as a predictor of teacher burnout. *Journal of Educational Research*, 86 (1), 28-35.
- Friedman, M. y Rosenman, R. (1974). *Type A Behavior and Your Heart*. New York: A. Knopf.
- Friesen, D., Prokop, C.M. y Sarros, J.C. (1988). Why teachers burn out. *Educational Research Quarterly*, 12 (3), 9-19.
- Friesen, D. y Sarros, J.C. (1989). Sources of burnout among educators. *Journal of Organizational Behaviour*, 10, 179-188.
- Frone, M.R. y Major, B. (1988). Communication quality and job satisfaction among managerial nurses: The moderating influence of job involvement. *Group and Organization Studies*, 13 (3), 332-347.
- Frone, M.R., Russell, M., y Cooper, M.L. (1995). Job stressors, job involvement and employee health: A test of identity theory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68 (1), 1-11.
- Fry, P.S. (1995). Perfectionism, humor, and optimism as moderators of health outcomes and determinants of coping styles of women executives. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 121 (2), 211-245.
- Fuehrer, A. y McConagle, K. (1988). Individual and situational factors as predictors of burnout among resident assistants. *Journal of College Student Development*, 29 (3), 244-249.
- Fuertes, F.; Munduate, L. y Fortea, M.A. (1996). *Análisis y rediseño de puestos. (Adaptación española del cuestionario Job Diagnostic Survey -JDS-)*. Publicaciones de la Universitat Jaume I.
- Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo (CEE) (1987). *El estrés físico y psicológico en el trabajo*. Colección Informes. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (Orig. 1982).
- Fuqua, R. y Couture, K. (1986). Burnout and locus of control in child day care staff. *Child Care Quarterly*, 15 (2), 98-109.
- Gaines, J. y Jermier, J. (1983). Emotional exhaustion in a high stress organization. *Academy of Management Journal*, 26 (4), 567-586.
- Ganster, D.C. y Schaubroeck, J. (1995). The Moderating Effects of Self-Esteem on the Work Stress-Employee Health Relationship. En R. Crandall y P.L. Perrewé (eds.), *Occupational Stress: A Handbook*. (pp. 167-177). Bristol, PA: Taylor & Francis.
- Ganster, D.C. y Schaubroeck, J. (1991). Work stress and employee health. *Journal of Management*, 17, 235-271.
- Garcés, E. (1995). Burnout en deportistas. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 5 (3), 5-15.
- García, C. y Garcés, E. (1996). Revisión teórica acerca del "burnout" en entrenadores: aportaciones de un modelo teórico a la comprensión del síndrome en la profesión de entrenador. *Apuntes de Psicología*, 48, 83-93.
- García, L., San Juan, C. e Ibarbia, C. (1994). Calidad de Vida. Estrés y Clima Laboral: Evaluación e Intervención. *IV Jornadas Nacionales de Psicología Ambiental*. Adeje: Tenerife.
- García, M. (1990) Burnout profesional en organizaciones. *Boletín de Psicología*, 29 Dic., 7-27.
- García, M. (1991) Burnout en profesionales de enfermería en Centros Hospitalarios. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 7 (18), 3-12.
- García, M. (1995). Evaluación del Burnout: Estudio de la Fiabilidad, Estructura Empírica y Validez de la Escala EPB. *Ansiedad y Estrés*, 1 (2-3), 219-229.
- García, M. y Velandrino, A.P. (1992). EPB: Una escala para la evaluación del burnout profesional en las organizaciones. *Anales de Psicología*, 8 (1-2), 131-138.

- García, M., Llor, B. y Sáez, C. (1994a). Reliability and dimensions of two scales of burnout in Spanish health care workers. *Comunicación presentada al XXIII Congreso Internacional de Psicología Aplicada*, Madrid (España).
- García, M., Llor, B. y Sáez, C. (1994b). Estudio comparativo de dos medidas de burnout en personal sanitario. *Anales de Psiquiatría*, 10 (5), 180-184.
- García, M.; Castellón, M.; Albaladejo, B. y García, A. (1993). Relaciones entre Burnout, ambigüedad de rol y satisfacción laboral en el personal de Banca. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 11 (24), 17-26.
- García-Durán, J. y Puig, P. (1980). *La Calidad de Vida en España*. Madrid: Moneda y Crédito.
- Garden, A.M. (1987). Depersonalization: A valid dimension of burnout? *Human Relations*, 40, 545-560.
- Garden, A.M. (1995). The purpose of burnout: A Jungian interpretation. En R. Crandall y P.L. Perrewé (eds.), *Occupational Stress. A Handbook*. 207-222. Washington, DC: Taylor & Francis.
- Garrett, D. (1999). Burnout among professional nurses in times of environmental uncertainty (social climate). *Dissertation Abstract International: Section B: The Sciences and Engineering*, 60 (60-B), 2606.
- Garrido, E. (1993). La policía en la sociedad actual a la luz de la ley orgánica 2/86. *Ciencia Policial*, 23, 65-81.
- Garrido, E. (1995). Los inspectores de policía: su formación. En M. Clemente (Ed.), *Fundamentos de Psicología Jurídica*. (pp. 121-146). Madrid: Pirámide.
- Garrido, V., Stangeland, P. y Redondo, S. (1999). *Principios de Criminología*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Geurts, S., Schaufeli, W., y de Jonge, J. (1998). Burnout and intention to leave among mental health-care professionals: A social psychological approach. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 17 (3), 341-362.
- Gil, F. y García, M. (1993). *Grupos en las Organizaciones*. Madrid: Eudema.
- Gil-Monte, P.R. y Peiró, J.M. (1996a). Un estudio sobre antecedentes significativos del "Síndrome de quemarse por el trabajo" (burnout) en trabajadores de centros ocupacionales para discapacitados psíquicos. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 12 (1), 67-80.
- Gil-Monte, P.R. y Peiró, J.M. (1997). *Desgaste Psíquico en el trabajo: El Síndrome de quemarse*. Madrid: Síntesis.
- Gil-Monte, P.R. y Peiró, J.M. (1999). Validez factorial del *Maslach Burnout Inventory* en una muestra multiocupacional. *Psicothema*, 11 (3), 679-689.
- Gil-Monte, P.R. y Peiró, J.M. (2000). Un estudio comparativo sobre criterios normativos y diferenciales para el diagnóstico del síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) según el MBI-HSS en España. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16 (2), 135-149.
- Gil-Monte, P.R. y Schaufeli, W.B. (1991). Burnout en enfermería: Un estudio comparativo España-Holanda. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 7 (19), 121-130.
- Gil-Monte, P.R., Peiró, J.M. y Valcárcel, P. (1998). A model of burnout process development: An alternative from appraisal models of stress. *Comportamento e Gestao*, 4 (1), 165-179.
- Gil-Monte, P.R., Peiró, J.M., Valcárcel, P. y Grau, R. (1996b). La incidencia del síndrome de burnout sobre la salud: Un estudio correlacional en profesionales de enfermería. *Psiquis*, 17 (4), 190-195.
- Glass, D.C., McKnight, J.D. y Valdimarsdottir, H. (1993). Depression, burnout, and perceptions of control in hospital nurses. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 61 (1), 147-155.

- Glazier, C. R. (1997). Assessment of burnout: The development of a behavioral rating scale. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 57 (10-B), 6629.
- Goffman, E. (1979). *Relaciones en público*. Madrid: Alianza.
- Gold, Y., Bachelor, P. y Michael, W.B. (1989). The dimensionality of a modified form of the MBI for university students in a teacher training program. *Educational and Psychological Measurement*, 49, 549-561.
- Golembiewski, R. y Aldinger, R. (1994). Burnout and self-esteem: A replication in a military setting. *Organization Development Journal*, 12 (3), 41-48.
- Golembiewski, R. y Kim, B. (1989). Self-esteem and phases of burnout. *Organizational Development Journal*, 7 (1), 51-58.
- Golembiewski, R. y Munzenreider, R. (1988). *Phases of burnout*. New York: Praeger.
- Golembiewski, R.T. (1989). A note on Leiter's study: Highlighting two models of burnout. *Academy of Management Journal*, 14, 5-13.
- Golembiewski, R.T. (1999). Next stage of burnout research and applications. *Psychological Reports*, 84, 443-446.
- Golembiewski, R.T., Munzenreider, R. y Carter, D. (1983). Phases of progressive burnout and their work site covariates. *Journal of Applied Behavioral Science*, 19, 461-481.
- Golembiewski, R.T., Munzenreider, R. y Stevenson, J.G. (1986). *Stress in organizations: Toward a phase model of Burnout*. New York: Praeger.
- Golembiewski, R.T. y Kim, B. (1990). Burnout in Police Work: Stressors, Strain and the Phase Model. *Police Studies*, 13 (2), 74-80.
- Gomes, M.E. y Maslach, C. (1991). Commitment and burnout among political activists: An in-depth study. *Ponencia presentada al 14th Annual Meeting of the International Society of Political Psychology*. Helsinki, Finlandia.
- González, P., Peiró, J.M., y Bravo, M.J. (1996). Calidad de vida laboral. En J.M. Peiró y F. Prieto (eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo. Volumen II: Aspectos psicosociales del trabajo*. (pp. 161-186). Madrid: Síntesis.
- Goodale, J.G., Hall, T.D., Burke, R.J. y Joyner, R.C. (1975). Some significant context and components of Individual Quality of Life. *The Quality of Working Life*, 150-154.
- Goodman, A.M. (1990). A model for police officer burnout. *Journal of Business and Psychology*, 5 (1), 85-99.
- Gould, D., Tuffey, S., Udry, E. y Loehr, J. (1996). Burnout in competitive junior tennis players: II. Qualitative analysis. *Sport Psychologist*, 10 (4), 341-366.
- Gowda, N. (1997). Factors associated with burnout and turnover intention among case managers who work with older adults. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 57 (7-B), 4760.
- Graf, F.A. (1986). The relationship between social support and occupational stress among police officers. *Journal of Police Science and Administration*, 14 (3), 178-186.
- Graham, P. (1999). Teacher burnout. En R. Vandenberghe y A. Huberman (eds.), *Understanding and preventing teacher burnout: A sourcebook of international research and practice*. (pp. 285-291). New York: Cambridge University Press.
- Green, D.E. y Walkey, F.H. (1988). A confirmation of the three-factor structure of the Maslach Burnout Inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 48, 579-585.
- Green, D.E., Walkey, F.H. y Taylor, A.J.W. (1991). The three-factor structure of the Maslach Burnout Inventory. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6, 453-472.
- Greene, G. (1960). *A burnt out case*. London: Heinemann.
- Greenglass, E. (1991). Burnout and gender: Theoretical and organizational implications. *Canadian Psychology*, 32, 562-572.

- Greenglass, E., Burke, R.J. y Konarski, R. (1997). The impact of social support on the development of burnout in teachers: Examination of a model. *Work and Stress*, 11 (3), 267-278.
- Greenglass, E., Burke, R.J. y Konarski, R. (1998). Components of Burnout, Resources, and Gender-related differences. *Journal of Applied Social Psychology*, 28 (12), 1088-1106.
- Greenglass, E.R. y Burke, R.J. (1988). Work and family precursors of burnout in teachers: Sex differences. *Sex Roles*, 18, 215-229.
- Greenglass, E.R., Burke, R.J. y Ondrack, M. (1990). A gender-role perspective of coping and burnout. *Applied Psychology: An International Review*, 39 (1), 5-27.
- Grier, K. (1982). A study of job stress in police officers and high school teachers. *Dissertation Abstracts International*, 43 (3-B), 870-871.
- Grinker, R. y Spiegel, J. (1945). *Men under stress*. Philadelphia: Blakiston.
- Grosch, W. y Olsen, D. (1995). Prevention: Avoiding burnout. En M.B. Sussman (ed.), *A perilous calling: The hazards of psychotherapeutic practice*. (pp. 275-278). New York: John Wiley and Sons.
- Grossi, G., Theorell, T., Jurisoo, M. y Setterlind, S. (1999). Psychophysiological correlates of organizational change and threat of unemployment among police inspectors. *Integrative Physiological and Behavioral Science*, 34 (1), 30-42.
- Gryskiewicz, N. y Buttner, E.H. (1992). Testing the robustness of the progressive phase burnout model for a sample of entrepreneurs. *Educational and Psychological Measurement*, 52 (3), 747-751.
- Gudjonsson, G. y Adlam, K. (1983). Personality patterns of British police officers. *Personality and Individual Differences*, 4 (5), 507-512.
- Gueritault, V., Kalichman, S.C., Demi, A. y Peterson, J.L. (2000). Work-related stress and occupational burnout in AIDS caregivers: Test of a coping model with nurses providing AIDS care. *AIDS Care*, 12 (2), 149-161.
- Guest, R.H. (1979). Quality of Work Life-Learning from Tarrytown, *Harvard Business Review*, julio-agosto.
- Guillén, C., Guil, R. y Mestre, J.M. (2000). Estrés laboral. En C. Guillén (Coord.) y R. Guil, *Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales* (pp. 269-296). Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Gutin, G., Veroff, J. y Feld, S. (1960). *Americans view their mental health*. New York: Basic Books.
- Haack, M. y Jones, J.W. (1983). Diagnosing burnout using projective drawings. *Journal of Psychosocial Nursing and Mental Health Services*, 21, 9-16.
- Haan, N. (1993). The Assessment of Coping, Defense, and Stress. En L. Goldberger y S. Breznitz (Eds.) *Handbook of Stress. Theoretical and Clinical Aspects*. (pp. 258-273). 2nd Edition. New York: Free Press.
- Hackman, J.R. y Oldham, G.R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects*. Yale University, Department of Administrative Science.
- Hackman, J.R. y Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159-170.
- Hackman, J.R. y Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J.R. y Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hageman, M. (1978). Occupational Stress and Marital Relationships. *Journal of Police Science and Administration*, 6 (4), 402-411.
- Hall, (1976). *Careers in organizations*. Pacific Palisades, CA: Goodyear.

- Hallberg, I. (1994). Systematic clinical supervision in a child psychiatric ward: Satisfaction with nursing care, tedium, *burnout*, and the nurses' own report on the effects of it. *Archives of Psychiatric Nursing*, 8 (1), 44-52.
- Hallsten, L. (1993). Burning out: A framework. En W.B. Schaufeli, C. Maslach y T. Marek (Eds.). *Professional Burnout. Recent Developments in Theory and Research*. (pp. 95-113). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Handy, J.A. (1988). Theoretical and methodological problems within occupational stress and burnout research. *Human Relations*, 41, 351-369.
- Hanin, Y. (2000). *Emotions in sport*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Hare, J., Pratt, C.C. y Andrews, D. (1988). Predictors of burnout in professional and paraprofessional nurses working in hospital and nursing homes. *International Journal of Nursing Studies*, 25, 105-115.
- Harris, J.R. (1994). An examination of the transaction approach in occupational stress research. En P.L. Perrewé y R. Crandall (eds.), *Occupational Stress: A handbook*. (pp.21-28). Washington, DC: Taylor and Francis.
- Harris, J.R. (1995). An Examination of the Transaction Approach in Occupational Stress Research. En R. Crandall y P.L. Perrewé (eds.), *Occupational Stress: A Handbook*. (pp. 21-28). Bristol, PA: Taylor & Francis.
- Harris, R.N. (1973). *The police academy: An inside view*. Nueva York: Wiley and Sons.
- Harrison, D.H. (1983). A social competence model of burnout. En F. Farber (ed.), *Stress and burnout in the human service professions* (pp. 29-39). New York: Pergamon Press.
- Harrison, R.V. (1978). Person-environment fit and job stress. En C.L. Cooper y R. Payne (eds.), *Stress at Work*. (pp. 175-208). Chichester: Wiley and Sons.
- Hart, P.M., Wearing, A. J. y Headey, B. (1995). Police stress and well-being: Integrating personality, coping and daily work experiences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 133-156.
- Hendrix, W.H., Summers, T.P., Leap, T.L. y Steel, R.P. (1995). Antecedents and Organizational Effectiveness Outcomes of Employee Stress and Health. En R. Crandall y P.L. Perrewé (eds.), *Occupational Stress: A Handbook*. (pp. 73-92). Bristol, PA: Taylor & Francis.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of the Man*. Cleveland: World Publishing Company.
- Herzberg, F., Mausner, B., y Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Hills, H. y Norvell, N. (1991). An examination of hardiness and neuroticism as potencial moderators of stress outcomes. *Behavioral Medicine*, 17 (1), 31-38.
- Hinkle, L.E. (1973). The concept of stress in the biological and social sciences. *Science, Medicine and Man*, 1, 31-48.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.
- Hobfoll, S.E. y Freedy, J. (1993). Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout. En W.B. Schaufeli, C. Maslach y T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 115-129). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Hogan, R. y Hogan, J.C. (1982). Subjective correlates of stress and human performance. En E.A. Alluisi y E.A. Fleishman (eds.), *Human Performance and Productivity: Stress and Performance Effectiveness* (vol. 3, pp. 141-163). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Holahan, Ch.J. y Moos, R.H. (1990). Life stressors, resistance factors, and improved psychological functioning: An extension of the stress resistance paradigm. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58 (5), 909-917.
- Holgate, A.M. y Clegg, I.J. (1991). The path to probation officer burnout: New dogs, old tricks. *Journal of Criminal Justice*, 19, 4, 325-337.

- Holland, P., Michael, W. y Kim, S. (1994). Construct validity of the Educators Survey for a sample of middle school teachers. *Educational and Psychological Measurement*, 54 (3), 822-829.
- Hollway, W. (1991). *Work Psychology and Organizational Behaviour: Managing the Individual at Work*. London: Sage.
- Holt, R.R. (1993). Occupational Stress. En L. Goldberger y S. Breznitz (Eds.) *Handbook of Stress. Theoretical and Clinical Aspects*. (pp. 342-367). Second Edition. New York: Free Press.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper.
- Hou, C., Miracle, A., Poole, E. y Regoli, R. (1983). Assessing Determinants of Police Cynicism in Taiwan. *Police Studies*, 5 (4), 3-7.
- Houkes, I., Janssen, P.M., de Jonge, J. y Nijhuis, F. (2001). Specific relationships between work characteristics and intrinsic work motivation, burnout and turnover intention: A multi-sample analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (1), 1-23.
- House, J.S. (1981). *Social support and Stress*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Howard, M.T. (1998). Investigating the nomological network of variables impacting on burnout among nurses. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 58 (10-B), 5682.
- Hu, L. y Bentler, P.M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3, 424-453.
- Huebner, E.S. (1993). Burnout among school psychologists in the U.S.A.: Further data related to its prevalence and correlates. *School Psychology International*, 14 (2), 99-109.
- Hullett, C., McMillan, J. y Rogan, R. (2000). Caregivers' predispositions and perceived organizational expectations for the provision of social support to nursing home residents. *Health Communication*, 12 (3), 277-299.
- Hurrell, J.J. y Kroes, W.H. (1975). Stress awareness. En W.H. Kroes y J.J. Hurrell (eds.), *Job stress and the police officer: Identifying Stress reduction techniques*. (pp. 234-246). Washington, DC.: Dept. HEW.
- Hyman, R. (1993). Evaluation of an intervention for staff in a long-term care facility using a retrospective pretest design. *Evaluation and the Health Professions*, 16 (2), 212-224.
- Iacovides, A., Fountoulakis, K., Moysidou, C. y Ierodiakonou, C. (1999). Burnout in nursing staff: Is there a relationship between depression and burnout? *International Journal of Psychiatry in Medicine*, 29 (4), 421-433.
- Inglehart, R. (1977). *The silent revolution? Changing values and political styles among Western publics*. Nueva Jersey: Princeton University Press.
- Inglehart, R. (1990). *Culture Shift*. Nueva Jersey: Princeton University Press.
- International Association of Chiefs of Police (1978). *Training Key nº 257*, Gaithersburg, MD: IACP.
- Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*. Barcelona: Norma.
- Ivancevich, J.M. y Matteson, M. T. (1980). *Stress and work: A managerial perspective*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Ivancevich, J.M. y Matteson, M.T. (1988). Type A behavior and the healthy individual. *British Journal of Medical Psychology*, 61 (1), 37-56.
- Ivancevich, J.M. y Matteson, M.T. (1989). *Estrés y trabajo. Una perspectiva gerencial*. Mexico: Trillas.
- Ivancevich, J.M., Matteson, M.T., Freedman, S.M. y Phillips, J.S. (1990). Worksite stress management interventions. *American Psychologist*, 45 (2), 252-261.
- Iwanicki, E.F. y Schwab, R.L. (1981). A cross validation study of the Maslach Burnout Inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 41, 1167-1174.

- Jaccard, J. y Wan, C.K. (1996). *LISREL approaches to interaction effects in multiple regression*. Thousand Oaks: Sage.
- Jackson, S.E. y Schuler, R.S. (1983). Preventing employed Burnout. *Personnel*, marzo-abril, 58-68.
- Jackson, S.E. y Schuler, R.S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36 (1), 16-78.
- Jackson, S.E. (1983). Participation in decision making as a strategy for reducing job-related strain. *Journal of Applied Psychology*, 68 (1), 3-19.
- Jackson, S.E. (1984). Correction to participation in decision making as a strategy for reducing job-related strain. *Journal of Applied Psychology*, 69, 546-547.
- Jackson, S.E. y Maslach, C. (1982). After-effects of job related stress: Families as victims. *Journal of Occupational Behavior*, 3, 63-77.
- Jackson, S.E., Schawb, R.L. y Schuler, R.S. (1986). Toward an understanding of burnout phenomenon. *Journal of Applied Psychology*, 71 (4), 630-640.
- Jackson, S.E., Turner, J.A. y Brief, A.P. (1987). Correlates of burnout among public service lawyers. *Journal of Occupational Behavior*, 8, 339-349.
- Jamal, M. (1984). Job Stress and Job Performance Controversy: An Empirical Assessment. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 33, 1-21.
- Jamal, M. (1990). Relationship of Job Stress and Tipe-A Behavior to Employees' Job Satisfaction, Organizational Commitment, Psychosomatic Health Problems, and Turnover Motivation. *Human Relations*, 43 (8), 727-738.
- Janis, I.L. (1951). *Air war and emotional stress*. New York. McGraw-Hill.
- Janis, I.L. (1958). *Psychological stress*. New York: Wiley.
- Janssen, P.P.M., de Jonge, J. y Bakker, A.B. (1999). Specific determinants of intrinsic work motivation, burnout and turnover intentions: An study among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 29, 1360-1369.
- Jar, G. (1998). El modelo policial español en la actualidad. En M. Clemente, A. Parrilla y M.A. Vidal (Coords.), *Policía Jurídica y Seguridad. Policía y Fuerzas Armadas*. Vol. I (pp. 101-135). Fundación Universidad-Empresa: Madrid.
- Jayaratne, S. y Chess, W.A. (1984). The effect of emotional support on perceived job stress and strain. *Journal of Applied Behavioral Science*, 20, 141-153.
- Jayaratne, S. y Chess, W.A. (1985). Job satisfaction and Burnout on Social Work. En B.A. Farber (ed.), *Stress and Burnout in the Human Services Professions*. (pp. 129-141). New York: Pergamon Press.
- Jayaratne, S., Chess, W.A. y Kunkel, D.A. (1986). Burnout: its impact on child welfare workers and their spouses. *Social Work*, 31 (1), 53-59.
- Jayaratne, S., Himle, D. y Chess, W.A. (1988). Dealing with work stress and strain: Is the perception of support more important than his use? *Journal of Applied Behavioral Science*, 24 (2), 191-202.
- Jayaratne, S., Tripodi, T. y Chess, W.A. (1983). Perceptions of emotional support, stress, and strain by male and female social workers. *Social Work Research and Abstracts*, 19 (2), 19-27.
- Jayaratne, S.; Vinokur-Kaplan, D. y Chess, W. (1995). The importance of personal control: A comparison of social workers in private practice and public agency settings. *Journal of Applied Social Sciences*, 19 (1), 47-59.
- Jex, S.M. y Elacqua, T.C. (1999). Self-esteem as a moderator: A comparison of global and organization-based measures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 71-81.
- Jiménez Burillo, F. (1986). Aspectos psicosociológicos de la policía. En F. Jiménez-Burillo y M. Clemente (eds.), *Psicología Social y Sistema Penal*. (pp. 91-103). Madrid-Alianza.

- Johns, B. (1998). The relationship between personality hardiness and burnout among informal caregivers of people with HIV and AIDS. *Dissertation Abstracts International: Section A: Humanities and Social Sciences*, 59 (5-A), 1472.
- Johnson, J.V. y Johansson, G. (1991). *Psychosocial Work Environment: Work Organization, Democratization and Health*. Amityville, NY: Baywood.
- Jones, M. (1993). Role conflict: Cause of burnout or energizer? *Social Work*, 38 (2), 136-141.
- Jöreskog, K.G. y Sörbom, D. (1989). *LISREL 7: Users reference guide*. Mooresville: Scientific Software.
- Jöreskog, K.G. y Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural Equation Modelign with the SIMPLIS Command Language*. Chicago: Scientific Software.
- Jöreskog, K.G. y Sörbom, D. (1999). *LISREL 8.3 user's reference guide*. Chicago: Scientific Software.
- Kafry, D. y Pines, A. (1980). The experience of tedium in life and work. *Human Relations*, 33 (7), 477-503.
- Kagan, A. y Levi, L. (1975). Health and environment -psychosocial stimuli: A review. En L. Levi (ed.), *Society, Stress and Disease, vol. 2: Chilhood and Adolescence*. (pp. 241-260). London: Oxford University Press.
- Kagan, N.I., Kagan, H. y Watson, M.G. (1995). Stress reduction in the workplace: The efecctiveness of psychoeducational programs. *Journal of Counseling Psychology*, 42 (1), 71-78.
- Kahn, H. y Cooper, C.L. (1992). Anxiety associated with money market dealers: Sex and cultural differences. *Anxiety, Stress and Coping*, 5 (1), 21-40.
- Kahn, R.L. (1981). *Work and Health*. New York: Wiley.
- Kahn, R.L. y Byosiere, Ph. (1992). Stress in Organizations. En M.D. Dunnette y L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (pp. 571-650). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press. (Segunda edición).
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D. y Rosenthal, R. (1964). *Organizational stress: Studies in rol conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Kalliath, T., O'Driscoll, M. y Gillespie, D. (1998). The relationship between burnout and organizational commitment in two samples of health professionals. *Work and Stress*, 12 (2), 179-185.
- Kalliath, T., O'Driscoll, M., Gillespie, D. y Bluedorn, A. (2000). A test of the Maslach Burnout Inventory in three samples of healthcare professionals. *Work and Stress*, 14 (1), 35-50.
- Kallus, K. y Kellmann, M. (2000). Burnout in athletes and coaches. En Y. Hanin (ed.), *Emotions in sport*. (pp. 209-230). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Kanungo, R.N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-349.
- Kaplan, R.M. y Anderson, J.P. (1990). The general health of policy model: An integrated approach. En B. Spilker (ed.), *Quality of life assessment in clinical trials*. New York: Raven Press, Ltd., 1990.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Sience Quarterly*, 24, 285-308.
- Karasek, R.A. (1992). Stress Prevention through Work Reorganization: A summary of 19 international case studies. En International Labour Office (Ginebra), *Conditions of Work Digest: Preventing Stress at Work, vol. 11*.
- Karasek, R.A. y Theorell, T. (1990). *Healthy Work*. New York: Basic Books.
- Karasek, R.A., Theorell, T., Schwartz, J., Pieper, C. y Alfredsson, L. (1982). Job, psychological factors and coronary heart disease. *Advances in Cardiology*, 29, 62-67.

- Karasek, R.A., Triantis, K.P., y Chaudhry, S.S. (1982). Coworker and supervisor support as moderators of associations between task characteristics and mental strain. *Journal of Occupational Behavior*, 3 (2), 181-200.
- Kasl, S.V. (1996). Theory of stress and health. En C.L. Cooper (ed.), *Handbook of Stress, Medicine and Health*. (pp. 13-26). Boca Ratón: CRC Press.
- Kelley, B., Eklund, R. y Ritter-Taylor, M. (1999). Stress and burnout among collegiate tennis coaches. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 21 (2), 113-130.
- Kemery, E.R., Bedeian, A.G., Mossholder, K.W. y Touliatos, J. (1985). Outcomes of role stress: A multisample constructive replication. *Academy of Management Journal*, 28 (2), 363-375.
- Kemery, E.R., Mossholder, K. W. y Bedeian, A.G. (1987). Role stress, physical symptomatology and turnover intentions: A causal analysis of three alternative specifications. *Journal of Occupational Behavior*, 8 (1), 11-23.
- Kennedy, E. (1979). The looming 80's. *The New York Times Magazine*, 2, 68-69.
- Kets de Vries, M.F.R. (1979). Organizational Stress: A call for Management Action. *Sloan Management Review*, verano.
- Kirkcaldy, B. (1993). Job stress and satisfaction: International Police Office. *Psychological Reports*, 72, 186.
- Kirkcaldy, B., Cooper, C.L. y Ruffalo, P. (1995). Work Stress and Health in a sample of US Police. *Psychological Reports*, 76, 700-702.
- Kirschman, E., Scrivner, E., Ellison, K. y Marcy, C. (1992). Work and Well-Being: Lessons From Law Enforcement. En J.C. Quick, L.R. Murphy y J.J. Hurrell (eds.), *Stress and Well-Being at Work*. (pp. 178-192). Washington, DC: APA. Ann Arbor, MI: Braun-Brumfield, Inc.
- Klarreich, S. (Ed.) (1998). *Handbook of organizational health psychology: Programs to make the workplace healthier*. Madison, CT: Psychosocial Press/International Universities Press.
- Kleiber, D., Enzmann, D. y Gusy, B. (1995). Stress and burnout in AIDS health care. Are there special characteristics? En L. Bennett, D. Moller et al. (eds.), *health workers and AIDS: Research, intervention and current issues in burnout and response* (pp. 115-129). Amsterdam, Netherlands: Harwood Academic Publishers.
- Kleiber, D. y Enzmann, D. (1990). *Burnout: 15 years of research. An international bibliography*. Göttingen: Hogrefe.
- Klyver, N. y Reiser, M. (1983). Crisis intervention in law enforcement. *Counseling Psychologists*, 11 (2), 49-59.
- Kobasa, S. (1982). Commitment and coping in stress among lawyers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42 (4), 707-717.
- Kobasa, S.C. y Puccetti, M.C. (1983). Personality and social resources in stress resistance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45 (4), 839-850.
- Koeske, G.F. y Koeske, R.D. (1989a). Construct validity of the Maslach Burnout Inventory: A critical review and reconceptualization. *Journal of Applied Behavioral Science*, 25 (2), 131-144.
- Koeske, G.F. y Koeske, R.D. (1989b). Work load and burnout: Can social support and perceived accomplishment help? *Social Work*, 34 (3), 243-248.
- Koeske, G.F. y Koeske, R.D. (1993). A preliminary test of a stress-strain-outcome model for reconceptualizing the burnout phenomenon. *Journal of Social Service Research*, 17 (3-4), 107-135.
- Koeske, G.F., Kirk, S.A. y Koeske, R. (1993). Coping with job stress: Which strategies work best?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 319-335.
- Kompier, M. y Cooper, C. (1999). *Preventing Stress, improving productivity: European case studies in the workplace*. London: Routledge.

- Koniarek, J. y Dudek, B. (1996). Social support as a buffer in the stress-burnout relationship. *International Journal of Stress Management*, 3 (2), 99-106.
- Kop, N. y Euwema, M. (1999). Burnout and conflict-management among Dutch police officers. *Gedrag and Gezondheid: Tijdschrift voor Psychologie and Gezondheid*, 27 (1-2), 36-41.
- Kop, N., Euwema, M. y Schaufeli, W. (1999). Burnout, job stress and violent behaviour among Dutch police. *Work and Stress*, 13 (4), 326-340.
- Koski, M. (1998). Burnout in gay men caring for a partner with aids: The relationship between social support, coping with HIV and level of intimacy. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 58 (12-B), 6813.
- Kramer, M. (1974). *Reality shock*. St. Louis, MO: C.V. Mosby.
- Krause, N. y Stryker, S. (1984). Stress and well-being: The buffering role of locus of control beliefs. *Social Science and Medicine*, 18 (9), 783-790.
- Kroes, W., Hurrell, J. y Margolis, B. (1974b). Job Stress in Police Administrators. *Journal of Police Science and Administration*, 2 (4), 381-387.
- Kroes, W.H. (1976). *Society's victim –the policeman: An analysis of job stress in policing*. Springfield, IL: Charles C. Thomas.
- Kroes, W.H., Margolis, B.L. y Hurrell, J.J. (1974a). Job stress in policemen. *Journal of Police Science and Administration*, 2 (2), 145-155.
- Kurke, M. Y Scrivner, E. (eds.) (1995). *Police psychology into the 21st century*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kushnir, T., Malkinson, R. y Ribak, J. (1998). Rational thinking and stress management in health workers: A psychoeducational program. *International Journal of Stress Management*, 5 (3), 169-178.
- Kwee, M. (1990). Burnout among Dutch psychoterapists. *Psychological Reports*, 67, 107-112.
- Lahoz, M. y Mason, L. (1989). Maslach Burnout Inventory: Factor structures and norms for the USA pharmacists. *Psychological Reports*, 64, 1059-1063.
- Landeweerd, J.A. y Boumans, N.P.G. (1988). Work satisfaction, health and stress: A study of Ducht nurses. *Work and Stress*, 2, 17-26.
- Landsbergis, P.A. (1988). Occupational stress among health care workers: A test of the job-demands model. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 217-239.
- Lankau, M. (1997). An examination of mentoring, peer development relationships, and team participation as sources of learning in an organization. *Dissertation Abstracts International: Section A: Humanities and Social Sciences*, 57 (12-A), 5220.
- LaRocco, J.M., House, J.S., y French, J.R.P. (1980). Social Support, occupational stress and health. *Journal of Health and Social Behavior*, 21, 202-216.
- LaRocco, J.M., y Jones, A.P. (1978). Co-worker and leader support as moderators of stress-strain relationships in work situations. *Journal of Applied Psychology*, 63, 629-634.
- Lasch, C. (1979). *The culture of the narcissism: American life in an age of diminishing returns*. New York: Norton.
- Laub, A. (1998). Isolation in the secondary school as a predictor of teacher burnout. *Dissertation Abstracts International: Section A: Humanities and Social Sciences*, 59 (4-A), 1027.
- Lavanco, G. (1997). Burnout Syndrome and Type A Behavior in Nurses and Teachers in Sicily. *Psychological Reports*, 81, 523-528.
- Lawler, E.E. (1973). *Motivation in work organizations*. Monterrey: Brooks/cole.
- Lawler, E.E. (1975). Measuring the Psychological Quality of Working Life: The Why and How of It. *The Quality of Working Life*. London: The Free Press.
- Lawler, E.E. (1982). Strategies for improving the Quality of Work Life. *American Psychologist*, 37(5), 486-493.
- Lawler, E.E., Nadler, D. y Cammann, C. (1980). *Organizational Assessment*. New York: Wiley-Interscience.

- Lawler, E.E. (1986). *High-Involvement Management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lawler, K.A. y Schmied, L.A. (1987). The relationship of stress, Type A behavior and powerlessness to physiological responses in female clerical workers. *Journal of Psychosomatic Research*, 31 (5), 555-566.
- Lawrence, R. (1984). Police Stress and Personality Factors: A Conceptual Model. *Journal of Criminal Justice*, 12, 247-263.
- Lawson, D.A. y O'Brien, R.M. (1994). Behavioral and self-report measures of staff *burnout* in development disabilities. *Journal of Organizational Behavior Management*, 14 (2), 37-54.
- Lazarus, R.S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. New York: McGraw-Hill.
- Lazarus, R.S. (1976). *Patterns of Adjustment*. New York. McGraw-Hill.
- Lazarus, R.S. (1981). The stress and coping paradigm. En C. Eisdorfer, D. Cohen, A. Kleinman y P. Maxim (eds.), *Models for clinical psychopathology*. (pp. 177-214). New York: Spectrum.
- Lazarus, R.S. (1993). Why We Should Think of Stress as a Subset of Emotion. En L. Goldberger y S. Breznitz (Eds.) *Handbook of Stress. Theoretical and Clinical Aspects*. (pp. 21-39). 2nd Edition. New York: Free Press.
- Lazarus, R.S. (1995). Psychological Stress in the Workplace. En C. Crandall y P.L. Perrewé (eds.), *Occupational Stress: A Handbook*. (pp. 3-14). Bristol, PA: Taylor & Francis.
- Lazarus, R.S. y Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lazarus, R.S. y Folkman, S. (1986). *Estrés y procesos cognitivos*. Barcelona: Martínez Roca.
- Lazarus, R.S., DeLongis, A., Folkman, S. y Gruen, R. (1985). Stress and adaptational outcomes: The problem of confounded measures. *American Psychologist*, 40 (7), 770-779.
- Lee, R.T. y Ashforth, B.E. (1990). On the meaning of Maslach's three dimensions of *burnout*. *Journal of Applied Psychology*, 75 (6), 743-747.
- Lee, R.T. y Ashforth, B.E. (1991). Work unit structure and processes and job related stressors as predictors of managerial *burnout*. *Journal of Applied Social Psychology*, 21 (22), 1831-1847.
- Lee, R.T. y Ashforth, B.E. (1993). A longitudinal study of *burnout* among supervisors and managers: Comparisons between the Leiter and Maslach (1988) and Golembiewski *et al.* (1986) models. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 369-398.
- Lee, R.T. y Ashforth, B.E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job *burnout*. *Journal of Applied Psychology*, 81 (2), 123-133.
- Leiter, M.P. (1988). *Burnout as a function of communication patterns: A study of a multidisciplinary mental health team*. *Group and Organizational Behavior*, 13 (1), 111-128.
- Leiter, M.P. (1989). Conceptual implications of two models of *burnout*: A response to Golembiewski. *Group and Organizational Studies*, 14, 15-22.
- Leiter, M.P. (1990). The impact of family resources, control coping and skill utilization on the development of *burnout*: A longitudinal study. *Human Relations*, 43 (11), 1067-1083.
- Leiter, M.P. (1991). Coping patterns as predictors of *burnout*: The function of control and escapist coping patterns. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 123-144.
- Leiter, M.P. (1992). *Burnout as a crisis in professional role structures: Measurement and conceptual issues*. *Anxiety, Stress and Coping*, 5 (1), 79-93.
- Leiter, M.P. (1993). *Burnout as a developmental process. Consideration of models*. En W.B. Schaufeli, C. Maslach y T. Marek (Eds.), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*. (pp. 237-250). Washington,DC: Taylor & Francis.
- Leiter, M.P. y Durup, M.J. (1996). Work, home and in-between: A longitudinal study of spillover. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32, 29-47.
- Leiter, M.P. y Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on *burnout* and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297-308.

- Leong, C.S., Furnham, A. y Cooper, C.L. (1996). The moderating effect of organizational commitment on the occupational stress outcome relationship. *Human Relations*, 49 (10), 1345-1363.
- Lester, D. (1970). Suicide in police officers. *Police Chief*, 45 (4), 17.
- Lester, D. (1981). Occupational injuries, illnesses and fatalities of police officers. *Police Chiefs*, 48 (10), 43-45.
- Lester, D. y Gallagher, J. (1980). Stress in police officers and department store managers. *Psychological Reports*, 46, 882.
- Lester, D. y Mink, S.R. (1979). Is stress higher in police officers? An exploratory study. *Psychological Reports*, 45, 554.
- Levi, L. (1972). Stress and distress in response to psychosocial stimuli. Laboratory and real life studies on sympathoadrenomedullary and related reactions. *Acta Medica Scandinavica*, 191 (528), 14. (Reimpreso por Pergamon Press).
- Levi, L. (1981). *Preventing work stress*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Levi, L. (1990). Occupational Stress: Spice of life or kiss of death? *American Psychologist*, 45, 1142-1145.
- Levi, L. (1995). Global review and state of the art approaches in stress management and prevention. *Comunicación presentada a la 5th International Conference on Stress at the workplace: Health and productivity*. Noordwijkerout, Holanda.
- Levi, L. (1996). Spice of life or kiss of death? En C. Cooper (ed.) *Handbook of Stress, Medicine and Health*. (pp. 1-10). Boca Ratón, Florida: CRC Press.
- Levi, L. (1998). Stress in Organizations- Theoretical and empirical approaches. En C.L. Cooper (ed.), *Theories of organizational stress*. Oxford: Oxford University Press.
- Lewin, K. (1943). Psychology and the process of group living. *Journal of Social Psychology*, 17, 119-129.
- Lief, H.I. y Fox, R.C. (1963). Training for "detached concern" in medical students. En H.I. Lief, V.F. Lief y N.R. Lief (eds.), *The psychological basis of medical practice*. (pp. 12-35). New York: Harper & Row.
- Likert, T. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Lindquist, C.A. y Whitehead, J.T. (1986). Burnout, job stress and job satisfaction among southern correctional officers. *Journal of Offender Counseling, Services and Rehabilitation*, 10, 5-26.
- Lipsky, M. (1980). *Street-Level Bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services*. New York: Russel Sage Foundation.
- Lloret, S. (1991). *El estrés de rol en enfermeras*. Tesis de licenciatura. Universidad de Valencia.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causas of job satisfaction. En M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Locke, E.A. (1984). Job satisfaction. En M. Gruneberg y T. Wall (Eds.), *Social Psychology and Organizational Behavior*. (pp. 93-117). New York: Wiley and Sons.
- Lodahl, T.M. y Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49 (1), 24-33.
- Loo, R. (1984). Occupational stress in the law enforcement profession. *Canada's Mental Health*, 32 (3), 10-13.
- Loo, R. (1994). Burnout among Canadian police managers. *International Journal of Organizational Analysis*, 2 (4), 406-417.
- López Garrido, D. (1987). *El Aparato Policial en España*. Barcelona: Editorial Ariel.
- López, A.E. (1994). *Valoración de los efectos de la rehabilitación psicossocial*. Tesis doctoral. Universidad de Málaga. Cap. 3, 35-49.

- López, J., Gurpequi, M., Ayuso, J.L., Luna, J. y Catalán, J. (1999). Emotional distress and occupational burnout in health care professionals serving HIV-infected patients: A comparison with oncology and internal medicine services. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 68 (6), 348-356.
- Mackay, C.J. y Cooper, C.L. (1987). Occupational stress and health: Some current issues. En C.L. Cooper e I.T. Robertson (eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. (pp. 167-199). Chichester: Wiley & Sons.
- Mallet, K.L. (1991). *The relationship between burnout, death anxiety and social support in hospice and critical care nurses*. Ann Arbor, Michigan: UMI.
- Malloy, T.E. y Mays, G.L. (1984). The Police Stress Hypothesis: A critical evaluation. *Criminal Justice and Behavior*, 11 (2), 197-224.
- Manassero, M.A., García, E., Vázquez, A., Ferrer-Pérez, V., Ramis, C. y Gili, M. (2000). Análisis causal del burnout en la enseñanza. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16 (2), 173-195.
- Manlove, E. (1994). Conflict and ambiguity over work roles: The impact on child care worker burnout. *Early Education and Development*, 5 (1), 41-55.
- Mann, T. (1922-1997). *Buddenbrooks*. Barcelona:Edhasa.
- Manolias, M. (1991). Police Stress. ICPR, mayo-junio, 13-17.
- Marsh, V. (1998). Job stress and burnout among nurses: The mediational effect of spiritual well-being and hardiness. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 58 (8-B), 4142.
- Marshall, J. y Cooper, C.L. (1979). Work experiences of middle and seniors managers: the pressure and satisfaction. *International Management Review*, 19, 81-96.
- Martín Fernández, M. (1990). *La profesión de policía*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas-Siglo XXI de España Editores.
- Martín Fernández, M. (1992). Policía, profesión y organización: hacia un modelo integral de la Policía en España. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 59, 205-222.
- Martin, J., Kelley, B. y Eklund, R. (1999). A model of stress and burnout in male high school athletic directors. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 21 (3), 280-294.
- Maslach, C. (1978). Job Burnout: How People Cope. *Public Welfare*, Spring, 56-58.
- Maslach, C. (1976). Burned-out. *Human Behavior*, 5, 16-22.
- Maslach, C. (1982). *Burnout, the cost of caring*. New York: Prentice Hall Press.
- Maslach, C. (1986). Stress, burnout, and workalcoholism. En R.Kilburg y P. Nathan (eds.), *Professionals in distress: Issues, syndromes, and solutions in psychology*. (pp. 53-75). Washington, DC: American Psychological Association.
- Maslach, C. (1993). Burnout: A Multidimensional Perspective. En W.B. Schaufeli, C. Maslach y T. Marek (Eds.), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*. (pp. 19-32). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Maslach, C. (1998). A multidimensional theory of burnout. En C.L. Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress* (pp. 68-85). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Maslach, C. y Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and Preventive Psychology*, 7 (1), 63-74.
- Maslach, C. y Jackson, S.E. (1981a). *The Maslach Burnout Inventory. Research edition*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C. y Jackson, S.E. (1981b). Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Maslach, C. y Jackson, S.E. (1984). Burnout in organizational settings. *Applied Social Psychology Annual*, 5, 133-153.
- Maslach, C. y Jackson, S.E. (1985). The role of sex and family variables in burnout. *Sex Roles*, 12, 837-851.

- Maslach, C. y Jackson, S.E. (1986). *The Maslach Burnout Inventory: Manual (2nd ed.)*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C. y Jackson, S.E. (1996). Maslach Burnout Inventory-Human Services Survey (MBI-HSS). En C. Maslach, S.E. Jackson y M.P. Leiter (Eds.), *MBI Manual (3rd ed.)*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C. y Leiter, M.P. (1997). *The Truth about Burnout. How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. San Francisco: Josey-Bass Publishers.
- Maslach, C. y Leiter, M.P. (1999). Teacher burnout: A research agenda. En R. Vandenberghe y M.A. Huberman (eds.), *Understanding and preventing teacher burnout: A sourcebook of international research and practice*. (pp. 295-303). New York: Cambridge University Press.
- Maslach, C. y Ozer, E. (1995). Theoretical issues related to burnout in AIDS health workers. En L. Bennett, D. Miller y M. Ross (eds.), *Health workers and AIDS: Research, intervention and current issues in burnout and response*. Amsterdam: Harwood Academic Publishers.
- Maslach, C. y Pines, A. (1977). The burnout syndrome in the day care setting. *Child Care Quarterly*, 6, 100-113.
- Maslach, C. y Schaufeli, W.B. (1993). Historical and Conceptual Development of Burnout. En W.B. Schaufeli, C. Maslach y T. Marek (Eds.), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*. (pp. 1-16). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Maslach, C., Jackson, S. y Leiter, M. (1996). *MBI Manual (3rd ed.)*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. y Leiter, M. (2000). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maslach, S., Jackson, S. y Schwab, R.L. (1996). Maslach Burnout Inventory-Educators Survey (MBI-ES). En C. Maslach, S.E. Jackson y M.P. Leiter (Eds.), *MBI Manual (3rd ed.)*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslanka, H. (1995). HIV volunteers. En L. Bennett, D. Miller y M. Ross (eds.), *Health workers and AIDS: Research, intervention and current issues in burnout and response*. Amsterdam: Harwood Academic Publishers.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row (2^a edic. 1970).
- Mason, J.W. (1975a). A historical view of the stress field. *Journal of Human Stress*, 1 (2), 6-12.
- Mason, J.W. (1975b). A historical view of the stress field (II). *Journal of Human Stress*, 1 (3), 22-36.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan.
- Mayo, E. (1975). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Mazur, P. y Lynch, M. (1989). Differential impact of administrative, organizational, and personality factors on teacher burnout. *Teaching and Teacher Education*, 5 (4), 337-353.
- McCranie, E. y Brandsma, J. (1988). Personality antecedents of burnout among middle-aged physicians. *Behavioral Medicine*, 14 (1), 30-36.
- McCranie, E., Lambert, V. y Lambert, C. (1987). Work stress, hardiness and burnout among hospital staff nurses. *Nursing Research*, 36 (6), 374-378.
- McGrath, J.E. (1970). A conceptual formulation for research on stress. En J.E. McGrath (ed.), *Social and Psychological Factors in Stress*. New York: Holt, Rinehart y Winston.
- McGrath, J.E. (1976). Stress and Behavior in Organizations. En M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. (pp. 1351-1396). Chicago: Rand McNally.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McKnight, J.D. y Glass, D.C. (1995). Perceptions of control, burnout, and depressive symptomatology: A replication and extension. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 63 (3), 490-494.

- McMullen, M. y Krantz, M. (1988). Burnout in day care workers: The effects of learned helplessness and self-esteem. *Child and Youth Care Quarterly*, 17 (4), 275-280.
- Meadow, K. (1981). Burnout in professionals working with deaf children. *American Annals of the Deaf*, 126 (1), 13-22.
- Meir, E., Melamed, S., y Dinur, C. (1995). The benefits of congruence. *Career Development Quarterly*, 43 (3), 257-266.
- Melamed, S., Kushnir, T. y Meier, E.I. (1991). Attenuating the impact of job demands: additive and interactive effects of perceived control and social support. *Journal of Vocational Behavior*, 39 (1), 40-53.
- Melamed, S., Meir, E., y Samson, A. (1995). The benefits of personality-leisure congruence: Evidence and implications. *Journal of Leisure Research*, 27 (1), 25-40.
- Merín Reig, J., Cano Vindel, A. y Miguel Tobal, J.J. (1995). El estrés laboral: Bases teóricas y marco de intervención. *Ansiedad y Estrés*, 1 (2-3), 113-130.
- Meyerson, D. (1994). Interpretations of stress in institutions: The cultural production of ambiguity and burnout. *Administrative Science Quarterly*, 39 (4), 628-653.
- Michalos, A.C. (1980). Satisfaction and Happiness. *Social Indicators Research*, 8 (3), 385-422.
- Michalos, A.C. (1985). Multiple Discrepancies Theory (MDT). *Social Indicators Research*, 16 (4), 347-414.
- Miller, D. (2000). A new strain of HIV? The impact of HIV infection on formal caregivers and options for management. En K. Nott, K. Vedhara (eds.), *Psychosocial and biomedical interactions in HIV infection. Biobehavioural and disease prevention*. (pp. 297-332). Amsterdam: Harwood Academic Publishers.
- Miller, J.G. (1965). Living systems: Basic concepts. *Behavioral Science*, 10, 193-237.
- Mínguez, A. (1995). Programas de intervención en estrés laboral. *Ansiedad y Estrés*, 1 (2-3), 265-276.
- Mohrman, S. A., Ledford Jr., G.E., Lawler III, E.E., Mohrman Jr., A.M. (1986). Quality of Worklife and Employee Involvement. (pp. 189-216). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*.
- Montalbán, F.M. (1997). *La organización psicosocial*. Algaida: Sevilla.
- Montalbán, F.M., Bonilla, J. e Iglesias, C. (1995). Predictores psicosociales del estrés asistencial. En L. González, A. de la Torre y J. de Elena (comp.). *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Gestión de Recursos Humanos y nuevas tecnologías*. (pp. 203-209). Salamanca: Eudema.
- Montalbán, F.M., Bonilla, J. e Iglesias, C. (1996). Actitudes Laborales y Estrés Asistencial: Un Modelo de Relación Secuencial. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 12 (1), 81-88.
- Montalbán, F.M., Durán, M^a.A. y Bravo, M. (2000a). El discurso mediático sobre el síndrome de burnout. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16 (2), 103-115.
- Montalbán, F.M., Durán, M^a.A. y Bravo, M. (2000b). Aurorreferencialidad y síndrome de burnout. *Apuntes de Psicología*, 18 (1), 77-95.
- Moore, K.A. y Burrows, G.D. (1996). Stress and mental health. En C.L. Cooper (ed.), *Handbook of Stress, Medicine and Health*. (pp. 87-100). Boca Ratón: CRC Press.
- Moos, R.H. y Schaefer, J.A. (1993). Coping Resources and Processes: Current Concepts and Measures. En L. Goldberger y S. Breznitz (Eds.) *Handbook of Stress. Theoretical and Clinical Aspects*. (pp. 234-257). 2nd Edition. New York: Free Press.
- Morash, M. y Haarr, R. (1995). Gender, workplace problems and stress in policing. *Justice Quarterly*, 12 (1), 113-140.
- Moreno, B. y Oliver, C. (1992). El MBI como escala de estrés en profesiones asistenciales: adaptación y nueva versiones. *Trabajo presentado en el Congreso Iberoamericano de Psicología*, Madrid.

- Moreno, B. y Peñacoba, C. (1995). Prevención y control del estrés laboral. *Ansiedad y Estrés*, 1 (2-3), 255-264.
- Moreno, B., Garroso, y González, (1999). El desgaste profesional en enfermería. Desarrollo y validación factorial del CDPE. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 3 (1), 18-28.
- Morhman, A.M. y Lawler, E.E. (1985). The diffusion of QWL as a paradigm shift. En Bennis, Benne, y Chin (eds.), *The Planning of change*. (4th edit). New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. y Steers, R.M. (1982). *Employee organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Moyer, I. L. (1986). An Exploratory Study of Role Distance as a Police Response to Stress. *Journal of Criminal Justice*, 14, 363-373.
- Mummendey, A. (1990). Conducta agresiva. En M. Hwestone, W. Stroebe, J.P. Codd y G.M. Stephenson (Eds.), *Introducción a la Psicología Social: Una perspectiva europea*. (pp. 260-282). Barcelona: Ariel.
- Munduate, L. (1993). Aportaciones de la perspectiva de la calidad de vida laboral a las relaciones laborales. En L. Munduate y M. Barón (Eds.), *Gestión de recursos humanos y calidad de vida laboral*. (pp. 209-220). Sevilla: Eudema.
- Munn, E., Barber, C. y Fritz, J. (1996). Factors affecting the professional well-being of child life specialists. *Children's Health Care*, 25 (2), 71-91.
- Munné, F. (1991). La Intervención Psicosocial en las Organizaciones: Mito y Realidad. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 1 (1), 51-70.
- Murphy, L.R. (1984). Occupational Stress Management: A review and appraisal. *Journal of Occupational Psychology*, 57 (1), 1-15.
- Murphy, L.R. (1988). Workplace Interventions for Stress Reduction and Prevention. En C.L. Cooper y R. Payne (eds.), *Causes, Coping and Consequences of Stress at Work*. (pp.301-339). Chichester: Wiley & Sons.
- Murphy, L.R., Hurrell, J.J., y Quick, J.C. (1992). Work and Well-Being: Where Do We Go From Here?. En J.C. Quick, L.R. Murphy y J.J. Hurrell (eds.), *Stress and Well-Being at Work*. (pp. 331-347). Washington, DC: APA. Ann Arbor, MI: Braun-Brumfield, Inc.
- Nadler, D.A. y Lawler, E.E. (1983). Factors influencing the success of labor-management quality of work life projects. *Journal of Occupational Behavior*, 1 (1), 53-67.
- Nagy, S. y Davis, L. (1985). Burnout: A comparative analyses of personality and environmental factors. *Psychological Reports*, 57, 1319-1326.
- Nagy, S. y Nagy, C. (1992). Longitudinal examination of teachers' burnout in a school district. *Psychological Reports*, 71 (2), 523-531.
- Nandram, S. y Klandermans, B. (1993). Stress experienced by active members of trade unions. *Journal of Organizational Behavior*, 14 (5), 415-431.
- Naylor, J.C., Pritchard, R.D. e Ilgen, D.R. (1980). *A Theory of Behavior in Organizations*. New York: Academic Press.
- Near, I.N., Rice, R.W., y Hunt, R.G. (1978). Work and Extrawork Correlates of Life and Job Satisfaction, *Academy of Management Journal*, 1 (2), 248-264.
- Newman, J.E. y Beehr, T.A. (1979). Personal and organizational strategies for handling job stress: A review of research and opinion. *Personnel Psychology*, 32, 1-44.
- Ngai, S. (1993). Occupational stress and burnout among outreaching social workers in Hong Kong. *International Social Work*, 36 (2), 101-117.
- Niederhoffer, A. (1967). *Behind the shield*. New York: Doubleday and Co.
- Northrop, L. (1997). Stress, social support and burnout in nursing home staff. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 57 (12-B): 7738.
- Nowack, K. (1986). Type A, hardiness and psychological distress. *Journal of Behavioral Medicine*, 9 (6), 537-548.

- O'Driscoll, M. y Schubert, T. (1988). Organizational climate and burnout in a New Zealand social service agency. *Work and Stress*, 2 (3), 199-204.
- O'Brien, G.E. (1984). Reciprocal effects between locus of control and job attributes. *American Journal of Psychology*, 36, 57-74.
- O'Brien, G.E. (1998). El estrés laboral como factor determinante de la salud. En J. Buendía (ed.) *Estrés laboral y salud*. (pp. 61-77). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Oligny, M. (1994). "Quemarse" en la profesión policial. *Revista Internacional de Policía Criminal. Interpol*, ene-feb., 22-25.
- Oliver, C. (1993). *Análisis de la problemática de estrés en el profesorado de enseñanza media: el burnout como síndrome específico*. Tesis doctoral no publicada. Facultad de Psicología, Universidad Autónoma de Madrid.
- Oliver, C. Pastor, J., Aragonese, A. y Moreno, B. (1990). Una teoría y una medida del estrés laboral asistencial. En Colegio Oficial de Psicólogos (ed.), *II Congreso del Colegio Oficial de Psicólogos: Vol. 5. Psicología y Salud: Psicología de la salud* (pp. 291-297). Madrid: COP.
- Olmedo, E. (1993). *Propiedades psicométricas del constructo burnout*. Tesis de licenciatura-. Facultad de Psicología. La Laguna.
- Osler, W. (1910). The Lumleian lectures on angina pectoris. *Lancet*, 1, 696-700, 839-844, 974-977.
- Oswin, M. (1978). *Children living in a long stay hospitals*. London: Heinemann.
- Paine, W.S. (1982). The burnout syndrome in context. En J.W. Jones (ed.), *The burnout syndrome: Current research, theory and interventions*. (pp. 1-29). Park Ridge, IL: London House Press.
- Parkes, K.R. (1984). Locus of control, cognitive appraisal, and coping in stressful episodes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 655-668.
- Parkes, K.R. (1998). Estrés, trabajo y salud: características laborales, contexto ocupacional y diferencias individuales. En J. Buendía (ed.), *Estrés laboral y salud*. (pp. 79-117). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Patel, M. (1998). A study of organizational health and organizational commitment among industrial employees. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 24 (1-2), 63-67.
- Patenadue-Jones, B. (1991). *Relationship of social support to burnout and attitudes toward support groups in nurses*. Ann Arbor, Mich.: UMI.
- Payne, R.L. (1988). Individual differences in the study of occupation stress. En C.L. Cooper y R. Payne (eds.), *Causes, Coping and Consequences of Stress at Work*. Chichester: Wiley.
- Pearlin, L.I. y Schooler, C. (1978). The structure of coping. *Journal of Health and Social Behavior*, 19, 2-21.
- Pedrabisi, L., Santinello, M. y Vialleto, A. (1994). *La síndrome del burnout: Una ricerca tra gli insegnanti e gli operatori dei servizi psichiatrici del Friuli-Venezia Giulia*. Pordedone: Biblioteca dell'Immagine.
- Peiró, J.M. (1993). *Desencadenantes del estrés laboral*. Madrid: Eudema.
- Peiró, J.M. y Salvador, A. (1993). *Control del estrés laboral*. Madrid: Eudema.
- Peiró, J.M., González-Romá, V., Martí, C., y Gastaldi, C. (1992). Estrés de rol y desempeño de roles en organizaciones de servicios. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 2, 55-74.
- Peiró, J.M., González-Romá, V., Zurriaga, R.; Ramos López, J. y Bravo, M.J. (1989) El Cuestionario de satisfacción laboral de profesionales de la salud de equipos de atención primaria. *Revista de Psicología de la Salud*, 1 (2), 135-174.
- Peiró, J.M., Luque, O., Meliá, J.L. y LosCertales, F. (1991). *El estrés de enseñar*. Sevilla: Alfar.
- Peiró, J.M., Meliá, J.L., Torres, M.A. y Zurriaga, R. (1987). La medida de la experiencia de la ambigüedad en el desempeño de los roles: el cuestionario general de ambigüedad de rol en ambientes organizacionales. *Evaluación Psicológica*, 3 (1), 27-53.

- Peiró, J.M., Meliá, J.L., Zacarés, I. y González-Romá, V. (1987). La medida de la experiencia de conflicto en el desempeño de roles: El cuestionario de conflicto de rol. *Evaluación Psicológica*, 3 (3), 345-381.
- Peiró, J.M., Prieto, F. y Roe, R. (1996). El trabajo como fenómeno psicosocial. En J.M. Peiró y F. Prieto (eds.) *Tratado de Psicología del Trabajo. Volumen II: Aspectos psicosociales del trabajo*. (pp. 15-33). Madrid: Síntesis.
- Peiró, J.M., Ramos, J. y González-Romá, V. (1994). Intervención organizacional para el control del estrés. En J.M. Peiró y J. Ramos (dirs.) *Intervención psicosocial en las organizaciones*. (pp. 543-585). Barcelona: PPU.
- Pelsma, D.M., Roland, B., Tollefson, N. y Wigington, H. (1989). Parent burnout: Validation of the Maslach Burnout Inventory with a sample of mothers. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 22 (2), 81-87.
- Pena, J.B. (1977). *Problemas de la medición del bienestar y conceptos afines. Una aplicación al caso español*. Madrid: Presidencia del Gobierno, Instituto Nacional de Estadística.
- Pendleton, M., Stotland, E., Spiers, P. y Kirsch, E. (1989). Stress and strain among police, firefighters, and government workers: A comparative analysis. *Criminal Justice and Behavior*, 16 (2), 196-210.
- Perlman, B. y Hartman, A.E. (1982). Burnout: Summary and future research. *Human Relations*, 35, 283-305.
- Perrewé, P.L. (1986). Locus of control and activity level as moderators in the quantitative job demands-satisfaction/psychological anxiety relationship: An experimental analysis. *Journal of Applied Social Psychology*, 16, 620-632.
- Perrier, D.C. y Toner, R. (1984). Police Stress: The hidden foe. *Canadian Police College*, 8 (1), 15-26.
- Pflüger, E. (1877). Die teologische mechanik der lebendigen. *Natur: Pflüger Archiv für die gesamte Physiologie des menschen und der tiere*, 15, 57.
- Phillips, S.B. y Mushinsky, M.H. (1992). Configuring an Employee Assistance Program to fit the corporation's structure: One company's design. En J.C. Quick, L.R. Murphy y J.J. Hurrell (eds.), *Stress and Well-Being at Work*. (pp. 317-328). Washington, DC: American Psychologist Association.
- Pierce, C. y Molloy, G. (1989). The construct validity of the MBI: Some data from down under. *Psychological Reports*, 65, 1340-1342.
- Pierce, C. y Molloy, G. (1990). Psychological and biographical differences between secondary school teachers experiencing high and low levels of burnout. *British Journal of Educational Psychology*, 60 (1), 37-51.
- Pierce, J.L. y Newstrom, J.W. (1983). The desing of flexible work schedules and employee responses. Relationships and processes. *Journal of Occupational Behavior*, 4, 247-262.
- Pines A.M. (1993). Burnout: An existencial perspective. En W.B. Schaufeli, C. Maslach y T. Marek (eds.), *Professional Burnout: recent Developments in Theory and Research*. (pp. 33-51). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Pines, A. (1982). Changing organizations: Is a work environment without burnout an impossible goal?. En W.S. Paine (ed.), *Job stress and burnout: Research, theory and intervention perspectives*. (pp. 189-211). London: Sage.
- Pines, A. (1985). On burnout and the buffering effects of social support. En B.A. Farber (ed.), *Stress and Burnout in the Human Services Professions*. (pp. 155-174). New York: Pergamon Press.
- Pines, A. (1988). *Keeping the spark alive: Preventing burnout in love and marriage*. New York: St.Martin's Press.
- Pines, A. y Guendelman, S. (1995). Exploring the relevance of burnout among Mexican blue collar women. *Journal of Vocational Behavior*, 47 (1), 1-20.

- Pines, A.M. (1993). Burnout. En L. Goldberger y S. Breznitz (Eds.) *Handbook of Stress. Theoretical and Clinical Aspects*. (pp. 386-402). 2nd Edit. New York: Free Press.
- Pines, A.M. (1994). The Palestinian Intifada and Israeli's burnout. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 25 (4), 438-451.
- Pines, A.M. y Aronson, E. (1981). *Burnout: From tedium to personal growth*. New York: Free Press.
- Pines, A.M. y Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. New York: Free Press.
- Pines, A.M., Aronson, E. y Kafry, D. (1981). *Burnout: From tedium to personal growth*. New York: Free Press.
- Pines, A.M., y Maslach, C. (1978). Characteristics of staff burnout in mental health settings. *Hospital and Community Psychiatry*, 29, 233-237.
- Pinneau, S.R. (1976). Effects of social support on occupational stresses and strain. Comunicación presentada al *Meeting of the American Psychological Association*. Washington, DC.
- Poulin, J. y Walter, C. (1993). Social worker burnout: A longitudinal study. *Social Work Research and Abstracts*, 29 (4), 5-11.
- Powers, S. y Gose, K.F. (1986). Reliability and construct validity of the Maslach Burnout Inventory in a sample of university students. *Educational and Psychological Measurement*, 46, 251-255.
- Pretorius, T. (1994). Using the Maslach Burnout Inventory to assess educator's burnout at a university in South Africa. *Psychological Reports*, 75 (2), 771-777.
- Prieto, J.M. (1995). Stringere. *Ansiedad y estrés*, 1 (2-3), i-v.
- Quarles, H.R. (1997). Burnout in heads of independent schools in South Carolina. *Dissertation Abstracts International: Section A: Humanities and Social Sciences*, 57 (7-A): 2783.
- Quick, J., Joplin, J., Nelson, D., y Mangelsdorff, A. (1996). Self-reliance and military service training outcomes. *Military Psychology*, 8 (4), 279-293.
- Quick, J.C. (1999). Occupational health psychology: The convergence of health and clinical psychology with public and preventive medicine in an organizational context. *Professional Psychology: Research and Practice*, 30 (2), 123-128.
- Quick, J.C., Murphy, L.R., Hurrell, J.J. y Orman, D. (1992). The Value of Work, the Risk of Distress, and the Power of Prevention. En J.C. Quick, L.R. Murphy y J.J. Hurrell (eds.), *Stress and Well-Being at Work*. (pp. 3-13). Washington, DC: APA. Ann Arbor, MI: Braun-Brumfield, Inc.
- Quijano, S.D. de (1987). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Barcelona:PPU.
- Quinn R. y Staines, G. (1979). *The 1977 quality of employment survey*. Ann Arbor, Mich.: Institute for Social Research.
- Rabinowitz, S. (1981). Toward a developmental model of Job Involvement. *International Review of Applied Psychology*, 30, 31-50.
- Raedecke, T., Granzky, T. y Warren, A. (2000). Why coaches experience burnout: A commitment perspective. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 22 (1), 85-105.
- Rafferty, J., Lemkau, J., Purdy, R. y Rudisill, J. (1986). Validity of the Maslach Burnout Inventory for family practice physicians. *Journal of Clinical Psychology*, 42 (3), 488-492.
- Ragland, D.R. y Brand, R.J. (1988). Type A behavior and mortality from coronary heart disease. *New England Journal of Medicine*, 318, 65-69.
- Rahe, R. (1988). Recent Life Changes and Coronary Heart Disease: 10 Years' Research. En S. Fisher y J. Reason (eds.), *Handbook of Life Stress, Cognition and Health*. (pp. 317-334). Chichester: Wiley.
- Rainey, D. (1999). Sources of stress, burnout, and intention to terminate among basketball referees. *Journal of Sport Behavior*, 22 (4), 578-590.

- Ramos, J.; Montalbán, M. y Bravo, M. (1997). Estrés en las organizaciones: Concepto, consecuencias y control. En M^a. I. Hombrados (Coord.). *Estrés y Salud*. Promolibro, Valencia.
- Re, E. y Termini, F. (1998). Coping with professional distress in a rehabilitations setting: The role of a psychodynamic supervision group. *Therapeutic Communities: International Journal for Therapeutic and Supportive Organizations*, 19 (3), 211-219.
- Real Academia Española (1984). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: Espasa-Calpe.
- Regoli, R.M. (1976). An empirical assessment of Niederhoffer's police cynicism scale. *Journal of Criminal Justice*, 4, 231-241.
- Regoli, R.M. y Poole, E.D. (1979). Measurement of police cynicism: A factor scaling approach. *Journal of Criminal Justice*, 7, 37-51.
- Reiner, R. (1978). *The blue-coated worker*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Reiner, R. (1992). *The Politics of the Police*. Hertfordshire: Harvester Wheatsheaf. (2nd edit.).
- Reiser, M. (1974). Some Organizational Stresses on Policemen. *Journal of Police Science and Administration*, 2 (2), 156-159.
- Reiser, M. y Geiger, S. (1984). Police stress as a victim. *Professional Psychology: Research and Practice*, 15 (3), 315-323.
- Reiser, M. y Klyver, N. (1987). Consulting with police. En I.B. Weiner y A.K. Hess (eds.), *Handbook of forensic psychology*. (pp. 437-459). New York: John Wiley and Sons.
- Reiss, A.J. (1971). *The Police and the Public*. New Haven, Conn.: Yale University Press.
- Reiss, A.J. (1985). *Policing a City's Central District: The Oakland Story*. Washington, DC: National Institute of Justice.
- Reiss, A.J. y Bordua, D.J. (1967). Environment and organizations: A perspective on the police. En D. Bordua (ed.), *The Police: six sociological essays*. New York: Wiley and Sons.
- Reynolds, S. y Shapiro, D.A. (1991). Stress Reduction in Transition: Conceptual problems in the design, implementation and evaluation of worksite stress management intervention. *Human Relations*, 44 (7), 717-733.
- Reynolds, S., Taylor, E. y Shapiro, D.A. (1993). Session impact on outcome in stress management training. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 3 (4), 325-327.
- Richardson, A., Burke, R.J., y Leiter, M. (1992). Occupational demands, psychological burnout and anxiety among hospital personnel in Norway. *Anxiety, Stress and Coping*, 5 (1), 55-68.
- Rico, J.M. (1983). *Policía y sociedad democrática*. Madrid: Alianza.
- Rico, J.M. y Salas, L. (1988). *Inseguridad ciudadana y policía*. Madrid: Tecnos.
- Riddle, R. (2000). The relationship between burnout, death anxiety and aggression in police officers. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 60 (9-B), 4906.
- Roberts, R., Harper, K.J., y Stradling, S.G. (1988). *Developing the Professional Skills of the Tutor Constable: technical report*. Informe para el Home Office, Police Requirements Support Unit.
- Rodgers, T. y Piedmont, R. (1998). Assessing the incremental validity of the Religious Problem-Solving Scale in the prediction of clergy burnout. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 37 (3), 517-527.
- Rosch, P.J. (1996). Stress and cancer: disorders of communication, control and civilization. En C.L. Cooper (ed.), *Handbook of Stress, Medicine and Health*. (pp. 27-60). Boca Ratón: CRC Press.
- Rose, R.M., Jenkins, C.D., Hurst, M.W. y Apple-Levin, M. (1978). *Air Traffic controller health study* (Federal Aviation Authority Report FAA-AM 78, 39). Washington, DC: U.S. A. Department of Transportation.

- Ross, M., Greenfield, S. y Bennett, L. (1999). Predictors of dropout and burnout in AIDS volunteers: A longitudinal study. *AIDS Care*, 11 (6), 723-731.
- Ross, R., Altamaier, E., Russell, D. (1989). Job Stress, Social Support, and Burnout among Counseling Center Staff. *Journal of Counseling Psychology*, 36 (4), 464-470.
- Rosse, J.; Boss, R.; Johnson, A. y Crown, D. (1991). Conceptualizing the role of self-esteem in the burnout process. *Group and Organizational Studies*, 16 (4), 428-451.
- Rotter, J.B. (1975). Some problems and misconceptions related to the construct of internal versus external control of reinforcement. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 43 (1), 56-67.
- Rowe, M. (1999). Teaching health-care providers coping: Results of a two-year study. *Journal of Behavioral Medicine*, 22 (5), 511-527.
- Ruiz, M.A. y Baca, E. (1993). Design and validation of the "Quality of Life Questionnaire" ("Cuestionario de Calidad de Vida", CCV): A generic health-related perceived quality of life instrument. *European Journal of Psychological Assessment*, 9 (1), 19-32.
- Russell, D., Altmaier, E. y Van Velzen, D. (1987). Job-related stress, Social support and Burnout among classroom teachers. *Journal of Applied Psychology*, 72 (2), 269-274.
- Salancik, G. y Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Salanova, M., Gracia, F.J. y Peiró, J.M. (1996). Significado del trabajo y valores laborales. En J.M. Peiró y F. Prieto (eds.) *Tratado de Psicología del Trabajo. Volumen II: Aspectos psicosociales del trabajo*. (pp. 35-63). Madrid: Síntesis.
- Salanova, M., Grau, R.M., Cifre, E. y Llorens, S. (2000). Computer training, frequency of usage and burnout: the moderating role of computer self-efficacy. *Computers in Human Behavior*, 16, 575-590.
- Saleh, S.D. (1981). A structural view of Job Involvement and its differentiation from Satisfaction and Motivation. *Revue Internationale de Psychologie Appliquée*, 43, 17-29.
- Salmela-Aro, K., Naeaetaenen, P., Nurmi, J. Desjardins, S. (2000). L'examen des projets personnels au cours d'une psychothérapie destinée aux personnes souffrant d'épuisement professionnel. *Revue Québécois de Psychologie*, 21 (2), 191-218.
- Salvador, A. y González-Bono, E. (1995). Trastornos psicofisiológicos asociados al estrés laboral. *Ansiedad y Estrés*, 1 (2-3), 157-171.
- Salyers, M. (1998). Predictors and consequences of staff burnout: A longitudinal study of assertive community treatment case managers. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and engineering*, 59 (12-b), 6495.
- Sand, G. (1998). Social support networks and coping resources decrease burnout levels in boundary spanners. *Dissertation Abstracts International: Section A: Humanities and Social Sciences*, 58 (9-A), 3613.
- Sanderson, J.B. (1993). Stateside Stress. *Policing*, 9 (1), 30-39.
- Saranson, P. (1983). Prologue. En B. Farber (ed.), *Stress and Burnout in the Human Service Professions*. (pp. vii-viii). New York: Pergamon Press.
- Sauter, S.L. y Hurrell, J.J. (1999). Occupational health psychology: origins, context and directions. *Professional Psychology: Research and Practice*, 30 (2), 117-122.
- Savicki, V. y Cooley, E. (1987). The relationship of work environment and client contact to burnout in mental health professionals. *Journal of Counseling and Development*, 65, 249-252.
- Savicki, V. y Cooley, E.J. (1994). Burnout in child protective service workers: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (7), 655-666.
- Schaubroeck, J., Cotton, J., y Jennings, K. (1989). Antecedents and consequences of role stress: A covariance structure analysis. *Journal of Organizational Behaviour*, 10, 40-45.
- Schaufeli, W.B. y Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. London: Taylor & Francis.

- Schaufeli, W.B., Daamen, J. y Van Mierlo, H. (1994). Burnout among Dutch teachers: An MBI validity study. *Educational and Psychological Measurement*, 54 (3), 803-812.
- Schaufeli, W.B., Enzmann, D., y Girault, N. (1993). Measurement of Burnout: A review. En W. Schaufeli, C. Maslach y T. Marek (eds.), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*. (pp. 199-215). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W.B., Leiter, M., Maslach, C., y Jackson, S. (1996). Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS). En C. Maslach, S.E. Jackson y M.P. Leiter (Eds.), *MBI Manual*(3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Schaufeli, W.B., Maslach, C. y Marek, T. (1993). Professional "burnout": Recent developments in theory and research. Series in applied psychology: Social issues and questions. Washington, DC. USA: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W.B., Van Dierendonck, D. y Van Gorp, K. (1996). Burnout and reciprocity: Towards a dual-level social exchange model. *Work and Stress*, 10 (3), 225-237.
- Schaufeli, W.B., y Van Dierendonck, D. (1993). The construct validity of two measures. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 631-647.
- Schaufeli, W.B., y Van Dierendonck, D. (1995). A cautionary note about cross-national and clinical validity of the cut-off points for the Maslach Burnout Inventory. *Psychological Reports*, 76, 1083-1089.
- Schein, E.H. (1985). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janes.
- Schmidt, G.W. y Sein, G.L. (1991). Sport commitment: A model integrating enjoyment, dropout and burnout. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 13 (3), 254-265.
- Schmitz, E. (1998). Do people really burn out, who were once enflamed? A LISREL analysis of burnout process in social occupations. *Psychologie in Erziehung und Unterricht*, 45(2), 129-142.
- Schmitz, E. y Leidl, J. (1999). Do people really burn out, who were once enflamed? Study 2: A LISREL analysis of burnout process in teachers. *Psychologie in Erziehung und Unterricht*, 46(4), 302-310.
- Schmitz, N., Neumann, W. y Oppermann, R. (2000). Stress, burnout and locus of control in German nurses. *International Journal of Nursing Studies*, 37 (2), 95-99.
- Schnall, P.L., Landsbergis, P.A. y Baker, D. (1994). Job strain and cardiovascular disease. *Annual Review of Public Health*, 15, 381-411.
- Schoen, K. (1998). Caring for ourselves: Understanding and minimizing the stresses of HIV caregiving. En M. Aronstein y B. Thompson (eds.), *HIV and social work: A practitioner's guide. Psychosocial issues of HIV/AIDS*. (pp. 527-536). New York: Harrington Park Press/The Haworth Press, Inc.
- Schuler, R.S. (1981). Definition and conceptualization of stress in organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25 (2), 184-215.
- Schutte, N., Toppinen, S., Kalimo, R., y Schaufeli, W.B. (2000). The factorial validity of the Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS) across occupational groups and nations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 53-66.
- Schwab, R.L. e Iwanicki, E.F. (1982). Perceived role conflict, role ambiguity and the teacher Burnout. *Educational Administration Quarterly*, 18, 60-74.
- Schwab, R.L., Jackson, S.E. y Schuler, R.S. (1986). Educator Burnout: Sources and Consequences. *Educational Research Quarterly*, 10 (3), 14-30.
- Schwanz, J. (1996). A model of role conflict, role ambiguity, and personality factors in relation to burnout in the Christian ministry. *Dissertation Abstracts International: Section A: Humanities and Social Sciences*, 57 (4-A), 1680.
- Schwartz, J.E. y Stone, A.A. (1993). Coping with daily work problems: Contributions of problem content, appraisals, and person factors. *Work and Stress*, 7 (1), 47-62.

- Schwartz, M.S. y Will, G.T. (1953). Low morale and mutual withdrawal on a hospital ward. *Psychiatry*, 16, 337-353.
- Seaman, R. (1998). A comprehensive assessment of clergy self-care practices among active parish clergy members of Monmouth presbytery. *Dissertation Abstracts International: Section A: Humanities and Social Sciences*, 59 (1-A), 205.
- Sears, S., Urizar, G. y Evans, G. (2000). Examining a stress-coping model of burnout and depression in extension agents. *Journal of Occupational and Health Psychology*, 5 (1), 56-62.
- Seisdedos, N. (1997). *Inventario "Burnout" de Maslach*. MBI. Madrid :Tea.
- Sells, S.B.(1970). On the nature of stress. En J.E. McGrath (ed.), *Social and Psychological Factors in Stress*. New York: Holt, Rinehart y Winston.
- Seltzer, J. y Numerof, R. (1988). Supervisory Leadership and Subordinate Burnout. *Academy of Management Journal*, 31 (2), 439-446.
- Selye, H. (1936). A syndrome produced by diverse noxious agents. *Nature*, 138, 32.
- Selye, H. (1950). *Stress*. Montreal: Acta Inc.
- Selye, H. (1956). *The Stress of life*. New York: McGraw-Hill.
- Selye, H. (1975). *Tensión sin angustia*. Guadarrama: Madrid.
- Selye, H. (1978a). The stress of police work. *Police Stress*, 1,7-8.
- Selye, H. (1978b). The stress of police work. *The police chronicle*, (diciembre), 14.
- Selye, H. (1982). History and present status of the stress concept. En L. Goldberger y S. Breznitz (Eds.) *Handbook of Stress. Theoretical and Clinical Aspects*. (pp. 7-17). New York: Free Press. (Segunda edición).
- Selye, H. (1993). History of Stress Concept. En L. Goldberger y S. Breznitz (Eds.) *Handbook of Stress. Theoretical and Clinical Aspects*. Second Edition. (pp. 7-17). New York: Free Press.
- Shaddock, A., Hill, M. y Van Limbeck, C. (1998). Factors associated with burnout in workers in residential facilities for people with intellectual disability. *Journal of Intellectual and Developmental Disability*, 23 (4), 309-318.
- Shapland, J. y Vagg, J. (1988). *Policing by the Public*. London: Routledge.
- Shekelle, R.B., Hulley, S.B., Neaton, J.D., Billings, H., Borhani, N.O., Gerace, T.A., Jacobs, D.R., Lasser, N.L., Mittlemark, M.B. y Stamler, J. (1985). The MRFIT Behavior Pattern Study, II. Type A behavior and incidence of coronary heart disease. *American Journal of Epidemiology*, 122, 559-570.
- Shinn, M., Rosario, M., Morch, H., y Chesnur, D. (1984). Coping with Job Stress and Burnout in the Human Services. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46 (4), 864-876.
- Shirom, A. (1989). Burnout in work organizations. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. (pp. 25-48). New York: Wiley and Sons.
- Shirom, A., Eden, D., Silberwasser S. y Kellermarnn, J. (1973). Job stresses and risk factors in coronary heart disease among five occupational categories in kibbutzim. *Social Science and Medicine*, 7 (11), 875-892.
- Sigler, R. y Wilson, C. (1988). Stress in the Work Place: Comparing Police Stress with Teacher Stress. *Journal of Police Science and Administration*, 16 (3), 151-162.
- Silber, M.H. (1982). Job stress and burnout of new police officers. *Police Chief*, 49 (6), 46-48.
- Singer, J.A., Neale, M.S., Schwartz, G.E. y Schwartz, J. (1986). Conflicting perspectives on stress reduction in occupational settings: A systems approach to their resolution. En M.F. Cataldo y T.J. Coates (eds.), *Health and Industry: A behavioral medicine perspective*. New York: Wiley.
- Singh, S., Mishra, S. y Kim, D. (1998). Research-related Burnout among Faculty and Higher Education. *Psychological Reports*, 83, 463-473.
- Skolnick, J.H. (1966). *Justice without Trial: Law Enforcement in a Democratic Society*. New York: Wiley & Sons.

- Smith, D. y Tziner, A. (1998). Moderating effects of affective disposition and social support on the relationship between person-environment fit and strain. *Psychological Reports*, 82 (3), 963-983.
- Snyder, M., Omoto, A. y Crain, A. (1999). Punished for their good deeds: Stigmatization of AIDS volunteers. *American Behavioral Scientists*, 42 (7), 1175-1192.
- Söderfeldt, M., Sörderfeldt, B., Warg, L. y Ohlson, C. (1996). The factor structure of the Maslach Burnout Inventory in two Swedish human service organizations. *Scandinavian Journal of Psychology*, 37 (4), 437-443.
- Solomon, Z., Mikulinger, M y Avitzur, E. (1988). Coping, locus of control, social support, and combat-related post-traumatic stress disorder: A prospective study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 279-285.
- Somodevilla, S.A. (1978). The psychologists role in the police department. *The Police Chief*, 45, 21-23.
- Sonnentag, S., Brodbeck, F.C., Heinbokel, T. y Stolte, W. (1994). Stressor-burnout relationship in software development teams. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67 (4), 327-341.
- Spaltro, E. (1982). *Soggettività: Introduzione alla Psicologia del Lavoro*. Bologna: Pàtron.
- Spector, P.E., Dwyer, D.J. y Jex, S.M. (1988). Relation of job stressors to affective, health and performance outcomes: A comparison of multiple data sources. *Journal of Applied Psychology*, 73, 11-19.
- Spielberger, C., Westberry, I., Grier, K., y Greefield, G. (1980). *The police stress survey: Sources of stress in law enforcement*. Tampa,FL: Human Resources Institute.
- Spielberger, C., Westberry, I., Grier, K., y Greefield, G. (1981). *The police stress survey: Sources of stress in law enforcement*. Tampa,FL: Human Resources Institute.
- Stark, E. (1988). For love or money? *Psychology Today*, Febr., 18.
- Starnaman, S. y Miller, K. (1992). A test of a causal model of communication and burnout in the teaching profession. *Communication Education*, 41 (1), 40-53.
- Stearns, G.M. y Moore, R.J. (1990). Job Burnout in the Royal Canadian Mounted Police: Preliminary Findings from a Saskatchewan Sample. *Journal of Police Science and Administration*, 17 (3), 184-193.
- Stearns, G.M. y Moore, R.J. (1993). The physical and psychological correlates of job burnout in the Royal Canadian Mounted Police. *Canadian Journal of Criminology*, 35 (2) 127-148.
- Steptoe, A. (1991). Psychological coping, individual differences and psychological stress responses. En C.L. Cooper y R. Payne, *Personality and Stress: Individual Differences in the Stress Process*. New York: John Wiley & Sons.
- Stevens, G.B. y O'Neill, P. (1983). Expectation and burnout in the developmental disabilities field. *American Journal of Community Psychology*, 11, 615-627.
- Steward, M.S. y Maszaros, P.S. (1981). What's your burnout-score? *Journal of Home Economics*, 73, 37-39.
- Strassmeier, W. (1992). Stress amongst teachers of children with mental handicaps. *International Journal of Rehabilitation Research*, 15, 235-239.
- Strümpel, B. (1983). Postmaterial Values and their institutional inertia. En C. Uusitalo (ed.), *Consumer behavior and environmental quality*. Aldershot: Gower.
- Sun, B. (1988). Quality of working life programs: An empirical assessment of designs and outcomes. University of Georgia: UMI Dissertation services:.
- Sutherland, V. L. y Cooper, C.L. (1991). Personality, stress and accident involvement in the offshore oil and gas industry. *Personality and Individual Differences*, 12 (2), 195-204.
- Tang, C. (1998). Assessment of burnout for Chinese human service professionals: A study of factorial validity and invariance. *Journal of Clinical Psychology*, 54 (1), 55-58.

- Taormina, R.J. (1994). The Organizational Socialization Inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 2 (3), 133-144.
- Taormina, R.J. (1997). Organizational Socialization: A Multidomain, Continuous Process Modelo. *International Journal of Selection and Assessment*, 5, 29-45.
- Taylor, F.W. (1911). *Principles of Scientific Management*. New York: Harper.
- Taylor, H. y Cooper, C.L. (1989). The stress-prone personality: A review of the research in the context of occupational stress. *Stress Medicine*, 5 (1), 17-27.
- Territo, L. y Vetter, H. J. (1981). Stress and Police Personnel. *Journal of Police Science and Administration*, 9 (2), 195-208.
- Terry, W.C. (1981). Police Stress: The Empirical Evidence. *Journal of Police Science and Administration*, 9 (1), 61-75.
- Terry, W.C. (1985). Police Stress as a professional self-image. *Journal of Criminal Justice*, 13, 501-512.
- Theorell, T. (1996). Critical life changes and cardiovascular disease. En C.L. Cooper (ed.), *Handbook of Stress, Medicine and Health*. (pp. 137-158). Boca Ratón: CRC Press.
- Theorell, T. y Karasek, R. (1998). Ambiente laboral y enfermedad coronaria: la posibilidad de controlar las condiciones de trabajo. En J. Buendía (ed.), *Estrés laboral y salud*. (pp. 129-157). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Thierry, H. (1998). Motivation and satisfaction. En P.J.D. Drenth, H. Thierry y C.J. de Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology*. (pp. 253-289). Hove, UK: Psychology Press.
- Thomas, K.W. y Tymon, W.G. (1995). Interpretative Styles that Contribute to Job-Related Stress: Two Studies of Managerial and Professional Employees. *Anxiety, Stress and Coping*, 8 (3), 185-264.
- Thomas-Riddle, F. (2000). The relationship between life stress, work stress, and traumatic stress and burnout and cynicism in police officers. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 60 (9-B), 4919.
- Thompson, M., Page, S. y Cooper G. (1993). A test of Carver and Scheier's self-control model of stress in exploring burnout among mental health nurses. *Stress and Medicine*, 9 (4), 221-235.
- Thompson, T. (1999). Managed care: Views, practices, and burnout of psychologists. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 60 (3-B), 1318.
- Torrente, D. (1997). *La Sociedad Policial. Poder, Trabajo y Cultura en una organización local de Policía*. CIS: Universidad de Barcelona.
- Torres, B., San Juan, C., Rivero, A.M., Herce, C. y Achucarro, C. (1997). "Burnout" profesional: ¿Un problema nuevo? Reflexiones sobre el concepto y su evaluación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 13 (1), 23-50.
- Trist, E. (1981). The sociotechnical perspective: The evolution of sociotechnical systems as a conceptual framework and as an action research program. En A.H. Van de Ven y W.F. Joyce (eds.), *Perspectives on Organization Design and Behavior*. New York: Wiley.
- Truchot, D., Keirsebilck, L. y Meyer, S. (2000). Communal Orientation may not buffer burnout. *Psychological Reports*, 86 (3), 872-878.
- Turcotte, P.R. (1986). *Calidad de vida en el trabajo. Antiestrés y creatividad*. México D.F.: Editorial Trillas.
- Turnipseed, D.L. (1998). Anxiety and burnout in the health care work environment. *Psychological Reports*, 82 (2), 627-642.
- Turnipseed, D.L. (2000). Phase analysis of burnout and other psychological phenomena. *Psychological Reports*, 87, 341-345.
- Turrado, M. (1991). *Estudios sobre la historia de la policía*. Madrid: Secretaría General Técnica. Ministerio del Interior.

- Turrado, M. (1995). *La policía en la historia contemporánea de España (1766-1986)*. Madrid: Secretaría General Técnica del Ministerio de Justicia e Interior.
- Um, M.Y. y Harrison, D. (1998). Role stressors, burnout, mediators, and job satisfaction: A stress-strain-outcome model and an empirical test. *Social Work Research*, 22 (2), 100-115.
- Vaernes, R.J., Myhre, G., Ass, H., Hommes, T., Hansen, I. y Tonder, O. (1991). Relationships between stress, psychological factors, health and immune levels among military aviators. *Work and Stress*, 5, 5-16.
- Van Dierendonck, D., Schaufeli, W.B. y Buunk, B.P. (2001). Toward a process model of burnout: Results from a secondary analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (1), 41-52.
- Van Dierendonck, D., Schaufeli, W.B. y Buunk, B.P. (en prensa). Burnout and inequity among human services professionals: A longitudinal study. *Journal of Occupational Health Psychology*.
- Van Horn, J. y Schaufeli, W. B. (1997). Burnout among teachers: A social exchange perspective. *Gedrag and Gezondheid: Tijdschrift voor Psychologie and Gezondheid*, 24 (4), 249-255.
- Van Horn, J., Schaufeli, W.B. y Enzmann, D. (1999). Teacher burnout and lack of reciprocity. *Journal of Applied Social Psychology*, 29 (1), 91-108.
- Van Maanen, J. J. y Schein, E.H. (1979). Towards a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- Van Morkhoven, N. (1998). The prevalence of burnout among psychologists and psychological associates in the state of Texas. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 58 (11-B), 6267.
- Van Poppel, J. y Kamphuis, P. (1992). *Health, work and work conditions in Education, 1990-1991*. Tilburg, The Netherlands: IVA.
- Van Yperen, N. (1998). Informational support, equity and burnout: The moderating effect of self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71 (1), 29-33.
- Van Yperen, N., y Buunk, B. (1991). Equity theory and exchange and communal orientation from a cross-national perspective. *Journal of Social Psychology*, 131 (1), 5-20.
- Van Yperen, N.W., Buunk, B.P. y Schaufeli, W.B. (1992). Communal orientation and the burnout syndrome among nurses. *Journal of Applied Social Psychology*, 22 (3), 173-189.
- Vandenberghe, R. y Huberman, A.M. (eds.) (1999). *Understanding and preventing teacher burnout: A sourcebook of international research and practice*. New York: Cambridge University Press.
- Vealey, R., Armstrong, L., Comar, W. y Greenleaf, C. (1998). Influence of perceived coaching behaviors on burnout and competitive anxiety in female college athletes. *Journal of Applied Sport Psychology*, 10 (2), 297-318.
- Vealey, R., Udry, E., Zimermann, V. y Soliday, J. (1992). Intrapersonal and situational predictors of coaching burnout. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 14 (1), 40-58.
- Veenhoven, R. (1991). Questions of happiness: Classical topics, modern answers, blind spots. En F. Strack, M. Argyle (eds.), *Subjective well-being* (pp.7-26). Pergamon Press.
- Vega, T. (1996). *Socialización en el Cuerpo Nacional de Policía. Formación y estabilidad del compromiso con la institución policial*. Tesis doctoral no publicada: Universidad de Salamanca.
- Vega, T. y Garrido, E. (1995). La adaptación psicosocial al contexto policial: la autoeficacia como moderador. En L. González, A. de la Torre y J. de Elena (Eds.), *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Gestión de Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías*, (pp. 587-604). Salamanca: Eudema.

- Ventruì, P., Dell'èrba, G. y Rizzo, F. (1994). Disagio mentale, uso di psicofarmaci e malattie psicosomatiche in due gruppi di soggetti a rischio per la sindrome del *burnout*. *Minerva Psichiatrica*, 35 (3), 155-167.
- Violanti, J. (1981). Police stress and coping: An organizational analysis. *Dissertation Abstracts International*, 42 (1-A), 401-402.
- Violanti, J. M. y Marshall, J. R. (1983). The Police Stress Process. *Journal of Police Science and Administration*, 11(4), 389-394.
- Violanti, J. y Aron, F. (1995). Police Stressors: Variations in perception among police personnel. *Journal of Criminal Justice*, 23 (3), 287-294.
- Violanti, J.M. y Aron, F. (1994). Ranking Police Stressors. *Psychological Reports*, 75, 824-826.
- Virginia, S. (1998). *Burnout and depression among Roman Catholic secular, religious, and monastic clergy*. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 58 (12-B), 6856.
- Vlahos, A. (1998). Interpersonal, individual, and situational factors associated with burnout in student-athletes. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 58 (9-B), 5146.
- Voltaire (1759). *Cándido o el optimismo*. En Voltaire (1999). *Cándido y otros cuentos*. Madrid: Alianza Editorial, 49-150.
- Von Emster, G. y Harrison, A. (1998). Role ambiguity, spheres of control, burnout, and work-related attitudes of teleservices professionals. *Journal of Social Behavior and Personality*, 13 (2), 375-385.
- Vredenburg, L., Carozzi, A. y Stein, L. (1999). Burnout in counseling psychologists: Type of practice setting and pertinent demographics. *Counseling Psychology Quarterly*, 12 (3), 293-302.
- Wall, T.D. y Clegg, C.W. (1981). A longitudinal study of group work redesign. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 31-49.
- Wallace, P., Roberg, R. y Allen, H. (1985). Job burnout among narcotics investigators: An exploratory study. *Journal of Criminal Justice*, 13 (6), 549-559.
- Walton, R.E. (1975). The diffusion of new work structures: Explaining why success didn't take. *Organizational Dynamics*, 3 (3), 3-22.
- Walton, R.F. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, marzo-abril, 76-84.
- Wanous, J.P. (1980). *Organizational entry*. Reading: Addison-Wesley.
- Wanous, J.P. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation and socialization newcomers*. Reading: Addison-Wesley.
- Warr, P. (1987). *Work Unemployment and Mental Health*. Oxford: Clarendon Press.
- Webb, S. D. y Smith, D. L. (1980). Police Stress: A conceptual vision. *Journal of Criminal Justice*, 8, 251-257.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social And Economic Organization*. Glenoe, IL.: Free Press.
- Webster, L. y Hackett, R. (1999). Burnout and leadership in community mental health systems. *Administration and Policy in Mental Health*, 26 (6), 387-399.
- Weisberg, J. y Sagie, A. (1999). Teachers' physical, mental, and emotional burnout: Impact on intention to quit. *Journal of Psychology*, 133 (3), 333-339.
- Westley, W.A. (1970). *Violence and the Police: A Sociological Study of Law, Custom and Morality*. Cambridge: The MIT Press.
- Westman, y Etzion, (1990).
- White, J., Lawrence, P. Biggerstaff, C. Y Grubb, T. (1985). Factors of stress among police officers. *Criminal Justice and Behavior*, 12 (1), 111-128.
- White, S.E. y Marino, K. E. (1983). Job Attitudes and Police Stress: An Exploratory Study Of Causation. *Journal of Police Science and Administration*, 11 (3), 264-274.

- Whitehead, J.T. (1987). Probation Officer job burnout: A test of two theories. *Journal of Criminal Justice*, 15, 1-16.
- Wilson, D. y Chiwakata, L. (1989). Locus of control and burnout among nurses in Zimbabwe. *Psychological Reports*, 65 (1), 426.
- Wilson, J.Q. (1968). *Varieties of Police Behavior*. Cambridge: Harvard University Press.
- Winnubst, J.A. (1993). Organizational Structure, Social Support, and Burnout. En W.B. Schaufeli, C. Maslach y T. Marek (eds.), *Professional Burnout: recent Developments in Theory and Research*. (pp. 151-162). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Winnubst, J.A., Marcelissen, F.G.H. y Kleber, R.J. (1982). Effects on social support in the stressor-strain relationship: A Dutch sample. *Social Science and Medicine*, 5 (3), 475-482.
- Wollman, N. y Wexler, M. (1992). A workshop for activists: Giving psychology away to peace and justice workers. *Journal of Humanistic Psychology*, 32 (4), 147-156.
- Wolpin, J., Burke, R. y Greenglass, E. (1991). Is Job Satisfaction an Antecedent or a Consequence of Psychological Burnout? *Human Relations*, 44 (2), 193-209.
- World Health Organization (1948). *Constitution of the World Health Organization*. Ginebra: WHO Basic Documents, 1948.
- Wrightsmann, L., Nietzel, M. y Fortune, W. (1998). *Psychology and the legal system*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company.
- Zabel, R. y Zabel, M. (1982). Factors in Burnout among teachers of exceptional children. *Exceptional Children*, 49(3), 261-263.
- Zapf, D. Dormann, C. y Frese, M. (1996). Longitudinal studies in organizational stress research: A review of the literature with reference to methodological issues. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 145-169.
- Zellars, K. (1999). Vulnerable to job burnout: The influence of personality, social support, role stressors, and moods. *Dissertation Abstracts International: Section A: Humanities and Social Sciences*, 59 (7-A), 2611.
- Zellars, K., Perrewe, P. y Hochwarter, W. (1999). Mitingating burnout among high-NA employees in health care: What can organizations do? *Journal of Applied Social Psychology*, 29 (11), 2250-2271.
- Zimbardo, P. G. (1970). The human choice: Individuation, reason, and order versus deindividuation, impulse, and chaos. En W.J. Arnold y D. Levine (eds.), *Nebraska symposium on motivation, 1969* (pp. 237-307). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Zondag, H. (2000). Motivation for the pastoral profession in the Netherlands. *Journal of Psychology and Theology*, 28 (2), 109-118.