

Nº 35

# AD-MINISTER

UNIVERSIDAD EAFIT · MEDELLÍN · COLOMBIA · JULIO · DICIEMBRE 2019 · ISSN 1692-0279 · E-ISSN: 2256-4322

---

ELOÍSA TREVIÑO

RODOLFO TREVIÑO

SOFÍA SEGOVIA

FRIDA REYNA

BERNARDO VALLEJO

JEL: M100, M190

DOI: [https://doi.org/10.17230/  
Ad-minister.35,6](https://doi.org/10.17230/Ad-minister.35,6)



**UNIVERSIDAD**  
**EAFIT**<sup>®</sup>

# BURNOUT EN LAS PYMES: UNA APROXIMACIÓN DESDE EL NIVEL GERENCIAL

BURNOUT IN SMES: A MANAGEMENT-LEVEL APPROACH

ELOÍSA TREVIÑO<sup>1</sup>

RODOLFO TREVIÑO<sup>2</sup>

SOFÍA SEGOVIA<sup>3</sup>

FRIDA REYNA<sup>4</sup>

BERNARDO VALLEJO<sup>5</sup>

JEL: M100, M190

RECIBIDO: 12/04/2018

MODIFICADO: 23/11/2019

ACEPTADO: 09/12/2019

DOI: <https://doi.org/10.17230/Ad-minister.35.6>

## RESUMEN

El síndrome de *burnout* es un término que se escucha con mayor frecuencia en las empresas, pues llega a causar graves problemas de salud en la vida de los empleados, así como en la calidad de los resultados económicos de las organizaciones. El objetivo de la investigación consiste en identificar la existencia del síndrome de *burnout* en los empleados de nivel gerencial en las Pymes. Es una investigación cualitativa que utiliza la entrevista como instrumento. La muestra va enfocada a gerentes de nivel medio en los sectores de industria, comercio y servicio, dos empresas por sector. Para generar los resultados se emplea el modelo denominado *Maslach Burnout Inventory General Survey* (MBI-GS) y el ciclo del síndrome de *burnout*. Los gerentes que manifestaron el síndrome de *burnout* poseen excesivas cargas de trabajo que les impiden alcanzar las metas establecidas por la dirección, lo que provoca que los gerentes que lo sufren tengan problemas de salud como lo son el estrés, problemas cardio-musculares, e incluso llegan a tener problemas familiares, lo que sobrepasa su capacidad emocional.

## PALABRAS CLAVE:

*Burnout*, pymes, gerentes.

## ABSTRACT

Burnout is a term that is frequently heard in business, causing great health problems to its employees and an impact on the company's economic results. The purpose of this research is to identify the existence of burnout in employees at the managerial level in SMEs. It is a qualitative investigation using the interview as an instrument. The sample is focused on mid-level managers in the industry, commerce and service sectors, two companies per sector. To generate the results, a model called Maslach Burnout Inventory General Survey (MBI-GS) and the burnout syndrome cycle were used. Managers who manifested burnout syndrome have excessive workloads in such a way that they do not achieve the objectives set by management, which makes the managers who suffer have health problems such as stress, cardio-muscular problems that even have family problems, that is, the above exceeds their emotional capacity.

## KEYWORDS:

Burnout, SMÉs, managers.

1 Doctorado en Filosofía con especialidad en Administración en la UANL, Profesora Asociada de la Universidad de Monterrey, [ma.trevino@udem.edu](mailto:ma.trevino@udem.edu), 0000-0002-4129-7416

2 Candidato a Doctorado en Filosofía con especialidad en Administración en la UANL, [rodolfo.trevinoayl@uanl.edu.mx](mailto:rodolfo.trevinoayl@uanl.edu.mx), 0000-0003-2983-5119

3 Licenciada en Administración de Empresas en la UDEM, miembro del equipo de investigación del Dpto. de Administración de la UDEM, [sofia.segovia@udem.edu](mailto:sofia.segovia@udem.edu), 0000-0002-5946-3881

4 Licenciada en Administración de Empresas en la UDEM, miembro del equipo de investigación del Dpto. de administración de la UDEM, [frida.reyna@udem.edu](mailto:frida.reyna@udem.edu), 0000-0002-7290-117X

5 Licenciado en Administración de Empresas en la UDEM, miembro del equipo de investigación del Dpto. de administración de la UDEM, [bernardo.vallejo@udem.edu](mailto:bernardo.vallejo@udem.edu), 0000-0003-4514-7279

## INTRODUCCIÓN

Aunque la salud mental y la productividad en el trabajo habían sido subestimadas durante largo tiempo (Harnois & Gabriel, 2000), las enfermedades laborales se han incrementado y cada vez se escuchan con mayor frecuencia, relacionándose con el estrés laboral e identificándose como uno de los problemas que mayores dificultades plantean en el ámbito de seguridad y salud en el trabajo (EU-OSHA, 2018).

Entre 1990 y 2013, el número de personas con depresión o ansiedad tuvo un incremento de 50 % -pasó de 416 millones a 615 millones-. Se estima que un 10 % de la población mundial está afectada (WHO, 2016), de un total de 3489 millones de personas económicamente activas (Banco Mundial, 2019), lo que repercute en el campo laboral.

La Agencia Europea de Salud Mental de la Unión Europea (UE) ha reconocido la prevalencia y el impacto de los trastornos de la salud mental en el lugar de trabajo en los países de la UE; el Departamento de Salud del Reino Unido y la Confederación de la Industria Británica establecen que de un 15 % a un 30 % de los trabajadores experimentan algún tipo de problema de salud mental durante su vida laboral (Harnois & Gabriel, 2000).

En el 2004, la Organización Mundial de la Salud (OMS) publicó la tercera entrega de la serie *Protección de la salud de los trabajadores*, con el título “La organización del trabajo y el estrés”, documento que expone las implicaciones y sugerencias en la gestión del estrés laboral y las consecuencias negativas en la salud psicológica y física de los trabajadores, al igual que en la eficacia de las entidades para las que trabajan (Stavroula, Griffiths y Cox, 2004).

En efecto, el estrés es uno de los problemas de salud más acuciantes en el mundo laboral actual (Medina, 2009). La Organización Internacional del Trabajo ha detectado la magnitud del problema tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo (OIT, 2016a). Por su parte, en 2015, la Asamblea General de las Naciones Unidas estableció como meta para el año 2030 el desarrollo sostenible con la reducción de un tercio de la mortalidad prematura ocasionada por enfermedades no transmisibles. Para ello se debe promover la salud mental y el bienestar, toda vez que “la salud mental ha permanecido en la sombra” y “la pérdida de productividad es algo que la economía mundial no se puede permitir”, como lo señaló Jim Yong Kim, presidente del Grupo del Banco Mundial (WHO, 2016, párr. 6).

El estrés laboral afecta a los trabajadores de cualquier profesión (OIT, 2016b) pues incide en sus tomas de decisión (Poletto *et al.*, 2016). Lo que ha llamado la atención es que este problema ha ido escalando posiciones en las economías emergentes, lo que al parecer exige un esfuerzo extra de sus trabajadores (Cevece, 2016).

El estrés se define como una respuesta inespecífica del organismo ante cualquier demanda que se le imponga (Williams, 2004), o como el primer signo a una respuesta a un daño físico o emocional (OIT, 2016a). El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS, 2017) lo define como un conjunto de reacciones físicas y mentales que la

persona sufre cuando se ve sometida a diversos factores externos que superan su capacidad para enfrentarse a ellos. Esto también ocurre cuando el empleado percibe un ambiente de trabajo amenazador para la satisfacción de sus necesidades personales y profesionales (Cirera, Aparecida, Rueda y Ferraz, 2012), o bien cuando la creciente presión en el entorno laboral puede provocar la saturación física o mental del trabajador, lo que genera diversas consecuencias que no solo afectan la salud, sino también su entorno más próximo ya que ocasionan un desequilibrio entre lo laboral y lo personal y familiar.

A esto se le conoce como estrés laboral (IMSS, 2017); y si este estrés es crónico y persistente, conduce al síndrome de *burnout* (Almeida, Mattos, Abud, Silva, & Costa, 2018; Cirera *et al.*, 2012), es decir, el empleado trabaja con un estrés constante, y la empresa, a su vez, mantiene mecanismos de compensación equívocos (Castillo, Moguel, Soto, Benítez y Tarango, 2017). El síndrome de *burnout* no se debe confundir con el estrés psicológico, debido a que es el resultado de “fuentes de estrés crónico que se originan en la relación profesional-cliente, y en la relación profesional-organización” (Gil-Monte, 2003, p. 182).

Varios países han estado atentos al estudio del síndrome del *burnout*. Los japoneses están tan familiarizados con las consecuencias del *burnout*, que integraron la palabra a su vocabulario: *karoshi*, adjudicada al fallecimiento por trabajo excesivo (The Economist, 2007). El costo que acarrearán los efectos psicológicos y físicos ocasionados por el síndrome de *burnout* en los empleados da como resultado un total que varía entre \$125 millones y \$190 millones de dólares (Garton, 2017). En Japón, si se juzga una muerte como *karoshi*, los familiares que sobreviven pueden recibir una compensación del Gobierno de aproximadamente USD \$20 000 por año y, en ocasiones, hasta USD \$1 millón de la compañía por daños y perjuicios (The Economist, 2007).

En México, el Centro Estatal de Vigilancia Epidemiológica y Control de Enfermedades (Cevece, 2016) estima que un 40 % de los empleados mexicanos padecen de estrés laboral, lo que implica que aproximadamente 18,4 millones de personas conviven con el estrés. Para el año 2017, de acuerdo con los estudios de la OMS, México ocupaba el primer lugar en cuanto al porcentaje de empleados que padecen de estrés laboral en el mundo (75 %), seguido por China y Estados Unidos, con 73 % y 59 % respectivamente. Además, uno de cada cuatro infartos que se registran en México son provocados por este desequilibrio (Cevece, 2016, párr. 6), lo que ocasiona pérdidas cercanas a los USD \$50 000 millones cada año, según los cálculos del Senado de la República (Arvizu, 2017). Estas cifras no son nuevas: la OMS ya había dado información al respecto al señalar que 25 % de los 75 000 infartos al año en México son causados por el estrés de tipo laboral (El Universal, 2015).

Los mexicanos en general laboran anualmente 2255 horas, y México se sitúa entre los 35 países que más horas trabajan al año (Ocde, 2016). El estrés laboral se ha convertido en “un grave problema a nivel social y económico ya que, por una parte, perjudica la salud del trabajador y por la otra, disminuye la productividad de las

empresas, haciéndolas menos rentables y competitivas en un mercado cada vez más globalizado” (Cevece, 2016, párr. 10). Ha llegado a producir mermas entre USD \$5000 y USD \$40 000 millones de dólares al año (El Universal, 2015), y el mismo Senado de la República (2017) ha exhortado a las autoridades de los tres órdenes de gobierno a impulsar campañas informativas y de concientización en la prevención del estrés.

La Universidad Nacional Autónoma de México (Unam), por su parte, realizó un estudio con profesionales, que muestra algún tipo de estrés en todos los encuestados, mientras que un 60 % padece del síndrome de *burnout* (Villaseñor, 2016) que ya se venía visualizando desde el 2014 en México (Santillán, 2014).

Así como los organismos internacionales han venido alertando sobre el peligro del estrés laboral, el Gobierno de México canaliza esfuerzos para evitar o aminorar el *burnout* en sus ciudadanos y empleados; sin embargo, de las pequeñas y medianas empresas (pymes) se carece de información al respecto. Las pymes por lo general cuentan con estructuras y condiciones económicas restringidas si las comparamos con las grandes empresas, lo que dificulta la administración de la salud y seguridad laboral, sin considerar el pensamiento de los propietarios en asuntos de control de riesgos, salud y seguridad.

La mayoría de las unidades económicas en el país pertenecen a la microempresa; sin embargo, pasar de la micro a la pequeña o mediana empresa implica no solo un esfuerzo de inversión, sino también un esfuerzo laboral por parte del empleado para alcanzar objetivos organizacionales o departamentales que cada vez son más difíciles de alcanzar. Así mismo, existen cargos como los de nivel gerencial donde, por un lado, se tiene responsabilidad por los resultados del departamento que incluyen los resultados del personal que está a su cargo –es decir, los niveles de primera línea– y, por otro lado, la presión de la alta gerencia o propietarios, por lo que se asume que la toma de decisión a nivel gerencial se encuentra bajo condiciones de presión.

Dado lo anterior, se establece que el síndrome de *burnout* genera un impacto negativo en las pymes que no solo afecta la calidad de vida laboral y personal de los empleados sino también el desempeño de las empresas. Por otro lado, la revisión de la literatura muestra que esta se enfoca en su mayoría en el área de salud, sin ocuparse del tema en el nivel gerencial de las pymes. Dado lo anterior, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Se presenta el síndrome de *burnout* en las pymes en el nivel gerencial?, y el objetivo de investigación consiste en identificar la existencia del síndrome de *burnout* en los empleados de nivel gerencial en las pymes.

Esta investigación es de importancia en el ámbito empresarial con la finalidad de tomar conciencia del riesgo del síndrome de *burnout* para los empleados y las empresas, y generar medidas preventivas cuando sean requeridas; así como en el ámbito teórico con el fin de comprender y documentar el fenómeno en el nivel gerencial de las pymes.

El alcance de la investigación va enfocado a un análisis cualitativo; por lo que no intenta inferir sobre la población. La investigación consta de cuatro secciones: en primer lugar, la revisión de la literatura, seguida por la metodología de la investigación, el reporte de resultados y finalmente las conclusiones.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

### Síndrome de *burnout*

La salud en el ámbito profesional cada vez recibe un mayor interés por parte de las empresas (Medina, 2009). El síndrome de *burnout* se describe como un proceso o estado de agotamiento físico (Juárez-García, Idrovo, Camacho-Ávila & Placencia-Reyes, 2014) que llega a ser también emocional (Edelwich & Brodsky, 1980), y que genera un debilitamiento o consumo de energía (Juárez-García *et al.*, 2014), un aumento en el malestar (Orgambidez-Ramos, Borrego-Alés y Gonçalves, 2014) y una “despersonalización y reducción de los logros personales” (Maslach, Jackson, & Leiter, 1997, p. 192). Este síndrome se caracteriza por presentar en el empleado sentimientos negativos hacia los compañeros de trabajo, hacia la propia persona en todas las áreas de la vida y el sentimiento de no poseer recursos emocionales para afrontar las cargas de presión (IQWiG, 2012; Martínez y Salanova, 2003).

También se puede comprender como un sentimiento de fracaso y un agotamiento debido a una demanda de exigencia del trabajador (Freudenberger, 1974). Además, provoca una baja autoestima, malos mecanismos de adaptación, expectativas irreales y problemas monetarios; en suma, el síndrome de *burnout* genera consecuencias en lo físico, psicológico-emocional, socio-familiar y profesional (Castillo *et al.*, 2017; Kareaga, Ayestaran y Smith, 2008). La *Clasificación Estadística Internacional de Enfermedades y Problemas Relacionados con la Salud*, en su Capítulo V (“Trastornos mentales y del comportamiento”) establece como enfermedad, con clasificación F43 –en el grupo de “Trastornos neuróticos, trastornos relacionados con el estrés y trastornos somatomorfos (F40-F48)”– la reacción al estrés grave y los trastornos de adaptación (OMS, 2003, p. 45).

El *burnout* es un síndrome que no solo afecta al empleado, sino también a la empresa (Aldoĝan, Diker & Atay, 2019; American Thoracic Society, 2016), y al enfocarlo en el trabajo se asocia con múltiples problemas de salud (Maslach, Shaufeli, & Leiter, 2001). El síndrome de *burnout* tiene una serie de situaciones que lo facilitan, como la naturaleza del trabajo que se desempeña, el tipo de institución u organización donde se trabaja (Marrau, 2009; Yip & Rowlinson, 2009), los recursos disponibles, la relación que se tiene con la gente, la propia personalidad (Marrau, 2009), la forma establecida de los sistemas de trabajo, el diseño inadecuado de los cargos, las exigencias y presiones del trabajo (Castillo *et al.*, 2017), la inseguridad del puesto, cargas excesivas de trabajo, acoso (EU-OSHA, 2018), inestabilidad económica (que llega a afectar a los integrantes de una organización, como ocurre por ejemplo en una recesión [Rajesh, 2016]) y finalmente, en casos extremos, hasta violencia en el trabajo (EU-OSHA, 2018). Con todo, cualquiera que sea la situación que lo genere, el *burnout* trae consecuencias en el trabajo.

### Consecuencias del síndrome de *burnout* en el trabajo

Cuando los individuos están bajo los síntomas del *burnout* en el trabajo se observa un agotamiento que conlleva una disminución en el compromiso organizacional y la satisfacción en el trabajo, lo que genera una intención de irse de la empresa (Martin, Kalali, & Anvari, 2012; Weisberg, 1994) y perjudica la productividad de la misma (ATS, 2016; Weisberg, 1994) al reducir el desempeño del trabajo (Graue, Álvarez y Sánchez, 2007); así mismo, se presenta una reducción de la moral, conflictos entre compañeros de trabajo y falta de control y rotación en el trabajo (ATS, 2016). Desde el punto de vista físico, cuando los empleados están bajo un estrés prolongado, desarrollan enfermedades cardiovasculares o problemas músculo-esqueléticos, así como mayores índices de accidentes y lesiones (EU-OSHA, 2018).

Aunque los estudios de *burnout* no identifican si existe una influencia de la edad, género o nivel educativo (Martin *et al.*, 2012), sí se ha llegado a mencionar un aumento en los índices de jubilación anticipada y un “presentismo”, es decir, presentarse en el trabajo en estado de enfermedad y no rendir con eficacia (EU-OSHA, 2018). En general, las consecuencias negativas del desgaste en el trabajo son sumamente costosas para las organizaciones (Martin *et al.*, 2012) cuando el síndrome de *burnout* está presente.

### Medición del síndrome de *burnout*

Maslach y Jackson (1981a, 1981b) desarrollaron el modelo *Maslach Burnout Inventory* (MBI) que mide el síndrome de *burnout* por medio de un cuestionario con preguntas enfocadas al área de servicios humanos. La tercera edición del cuestionario recibe el nombre de MBI-GS, y hace referencia al *General Survey* que no solo incluye el área de servicios humanos sino al público en general. A continuación, se describen las tres categorías que están establecidas como medición del síndrome de *burnout*.

### Agotamiento emocional

El agotamiento emocional es una categoría considerada relevante en términos organizacionales (Maslach *et al.*, 2001) y es el elemento más crítico para comprender el síndrome de *burnout* (Herda & Lavelle, 2012). El agotamiento es una falta de energía física o mental para afrontar el siguiente día laboral y es la respuesta a un estrés individual (Maslach, 1982). Se describe como la fatiga o falta de energía y sensación de que los recursos emocionales se han agotado. Puede darse en conjunto con sentimientos de frustración y tensión (Cordes & Dougherty, 1993). La frustración, por un lado, se describe como “un elemento modulador en la resistencia entre el estrés general y el *burnout* en particular” (Sánchez, 2015, p. 198); por el otro, la tensión muestra cambios en los índices biológicos de estrés como el cortisol, o en parámetros cardiovasculares que son indicativos de un estado de hiperactivación fisiológica (Moya-Albiol, Serrano, González-Bono, Rodríguez-Alarcón y Salvador, 2005; Steptoe, Cropley, & Joeke, 1999).

El agotamiento emocional se manifiesta cuando los empleados cambian su sentir a través del tiempo (Liu & Roloff, 2015) y se caracteriza por dejar a las personas con la sensación de no ofrecer nada más, manifestando síntomas físicos y emocionales (Maslach *et al.*, 2001; Cordes & Dougherty, 1993), y al parecer, está determinado principalmente por el contexto organizacional (Golonka, Mojsa-Kaja, Blukacz, Gawłowska, & Marek, 2019).

Se llega a considerar que el factor de personalidad que más se asocia al agotamiento emocional es el neuroticismo (Buhler & Land, 2003; Zellars, Perrewé, & Hochwarter, 2000; Deary, Blenkin, Agius, Endler... & Wood, 1996), que es una dimensión relacionada con la disposición a padecer lo que clásicamente se conoce como trastornos neuróticos, tanto trastornos de ansiedad cuanto del estado de ánimo (Eysenck, 1990). Algunos antecedentes estudiados con respecto al agotamiento son la motivación intrínseca (Aldoğan *et al.*, 2019; Yip & Rowlinson, 2009; Low, Cravens, Grant, & Moncrief, 2001); la ambigüedad y los conflictos en los roles de trabajo (Yip & Rowlinson, 2009; Low *et al.*, 2001); la competencia y el estrés administrativo (Gmelch & Gates, 1998) que llevan a la necesidad de retirarse del trabajo (Low *et al.*, 2001; Weisberg, 1994). Por lo tanto, en esta investigación se define el agotamiento emocional como cansancio o fatiga física o mental del gerente.

### **Cinismo**

El cinismo es un intento de evitar cualquier acercamiento que desgaste (Cordes & Dougherty, 1993); es una reacción negativa hacia otros y hacia el trabajo (Maslach, 1982) o hacia un objeto o personas relacionadas con el trabajo, como lo son los clientes (Jackson, Schwab, & Schuler, 1986). El comportamiento que se genera es una actitud distante (Bresó, Salanova y Schaufeli, 2007) que consta de emociones negativas hacia la organización, como son el enojo, la decepción y desesperación (Ergun & Giderler, 2011).

El enojo es una respuesta emocional que favorece conductas de ataque (Pérez, Redondo y León, 2008); la decepción se establece como un resultado peor a lo esperado (Mellers, 2000), como un estado emocional por un cambio en lo anticipado (Van Dijk, van der Pligt, & Zeelenberg, 1999), y la desesperación es la percepción de que una meta no puede ser alcanzada a pesar de dar el mejor esfuerzo (Nesse, 1999).

El cinismo afecta el compromiso e involucramiento de cualquier trabajo que requiere de mucha demanda de tiempo (Maslach *et al.*, 1997). Generalmente es una reacción al exceso de tensión por causa del agotamiento emocional (Ergun & Giderler, 2011). Cuando se detecta el agotamiento y se proporciona un apoyo efectivo se reduce el cinismo de la persona (Jonas, Leuschner, & Tossmann, 2017). Por lo tanto, se define cinismo como sentimientos y reacciones negativas y distantes hacia otras personas.



### Baja eficacia profesional.

Esta categoría describe la tendencia del individuo a evaluarse negativamente y a demeritar su eficacia profesional. Es una evaluación negativa hacia sus propios logros (Maslach, 1982). El estrés laboral en una persona dentro de la empresa es considerado como un obstáculo (Oren, 2012) que afecta su eficacia profesional o que puede llegar a producir una sensación de desencantamiento (Campagne, 2012). La diferencia con la persona que se autoemplea es el desafío en el factor de estrés laboral (Oren, 2012).

Cuando existe baja eficacia laboral, la evaluación del propio trabajo es negativa; por lo general, se asocia a una percepción de falta de habilidades (Vallejo-Martin, 2017) y a un bajo desempeño laboral por parte del empleado (Ventura, Salanova, & Llorens, 2015). Cuando se tiene una baja eficacia laboral la persona se evalúa a sí misma negativamente y se siente infeliz e insatisfecha con los logros de su trabajo (Maslach *et al.*, 1997). Hay que considerar que la carga de trabajo aumenta el nivel de estrés, en detrimento de la calidad (Wiśniewska-Juszczak & Mikucki, 2016).

El caso contrario, es decir, cuando se logra tener eficacia laboral, es cuando hay una mayor satisfacción laboral y un compromiso organizacional que lleva a una menor intención de dejar la organización (Low *et al.*, 2001) y, por ende, a un mejor rendimiento en su eficacia profesional. Por lo tanto, se define la baja eficacia profesional como un sentimiento negativo de bajo logro profesional.

El modelo de medición del síndrome de *burnout* (MBI), diseñado por Maslach y Jackson (1981a, 1981b), es la versión clásica de los autores mencionados; posteriormente, este instrumento fue modificado y recibió el nombre de *Maslach Burnout Inventory General Survey* (MBI-GS), en 1996 (Bresó *et al.*, 2000), puesto que las empresas seleccionadas para un estudio no se enfocan exclusivamente en el área de servicios humanos, como ocurrió con el MBI; sin embargo, las categorías permanecieron constantes en ambos instrumentos (ver figura 1).

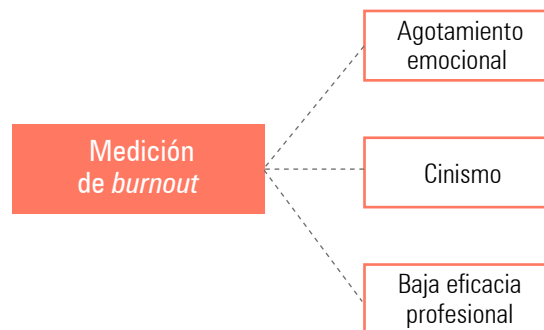


Figura 1. Modelo MBI-GS, modelo de medición del síndrome de *burnout*

Considerando las categorías establecidas en el modelo de la figura 1, se establecen los siguientes supuestos de investigación:

*Supuesto 1:* Existe agotamiento emocional en el personal de nivel gerencial en las pymes de la investigación.

*Supuesto 2:* Existe cinismo en el personal de nivel gerencial en las pymes de la investigación.

*Supuesto 3:* Existe baja eficacia profesional en el personal de nivel gerencial en las pymes de la investigación.

### Ciclo del síndrome de *burnout*

En 1974, Freudenberger “empleó el concepto de *burnout* para referirse al estado físico y mental de los jóvenes voluntarios que trabajaban en la *Free Clinic* de Nueva York” (Martínez, 2010, p.3). Freudenberger adopta la perspectiva clínica al observar que los pacientes llegan a consecuencia del estrés laboral (Carlin y Garcés, 2010). Luego, en 1992, en compañía de Gail North, elabora un ciclo para describir el proceso de *burnout* (Lalouschek, 2008) que consta de doce fases. Estas no siguen un orden específico ni se manifiestan todas, ya que varían dependiendo de cada individuo (Kraft, 2006).

La primera fase es la *compulsión de probarse a sí mismo*, es decir, hay una ambición excesiva del empleado por exhibir sus capacidades a los compañeros de trabajo. La segunda fase se denomina *trabajando más duro*, en la que se intenta demostrar las capacidades de forma obsesiva aceptando una mayor carga de trabajo de la que puede manejar. La tercera fase corresponde a *descuidar las necesidades*, y se da cuando el empleado se olvida de comer, dormir y convivir con la familia o amigos por el trabajo. En la cuarta fase, denominada *desplazamiento de conflictos*, se manifiestan los primeros síntomas físicos y el empleado se da cuenta de que existe un problema, pero sin conocer la(s) causa(s). La quinta fase *-revisión de los valores-* es cuando el empleado empieza a cambiar sus valores, por ejemplo, comienza a aislarse, enfocándose solo al trabajo, con lo cual sus emociones se debilitan.

La sexta fase es la *negación de problemas emergentes*; en ella el empleado manifiesta una intolerancia social hacia los compañeros de trabajo, y refleja síntomas como el cinismo o la agresión. En la séptima fase *-retiración-*, el empleado se aparta del contacto social y experimenta una pérdida de esperanza; en esta fase el empleado llega a abusar de sustancias como el alcohol o las drogas. La octava hace referencia a los *cambios obvios de comportamiento* del empleado, quien en ocasiones refleja pena, temor o actitudes apáticas que pueden acarrear un sentimiento de pérdida de la autoestima. La novena fase corresponde a la *despersonalización* y en ella el empleado pierde contacto consigo mismo, pierde el sentido de sus necesidades, e incluso siente que la vida es rutinaria, con lo que privilegia solo el presente. La décima fase es el *vacío interior*: aquí el empleado puede acudir de manera exagerada a la comida, las drogas o el alcohol debido al vacío que siente. La decimoprimera es la *depresión*, es decir, el empleado se siente indiferente, sin esperanza, y básicamente la vida pierde sentido. La decimosegunda fase *-o síndrome de burnout-* tiene lugar

cuando el empleado sufre un colapso mental o físico o, en otros casos, alberga pensamientos suicidas (Kraft, 2006).

La figura 2 muestra el ciclo del síndrome de *burnout* desarrollado por Herbert Freudenberger y Gail North en 1992 (Lalouchek, 2008), adaptado por Kraft (2006).

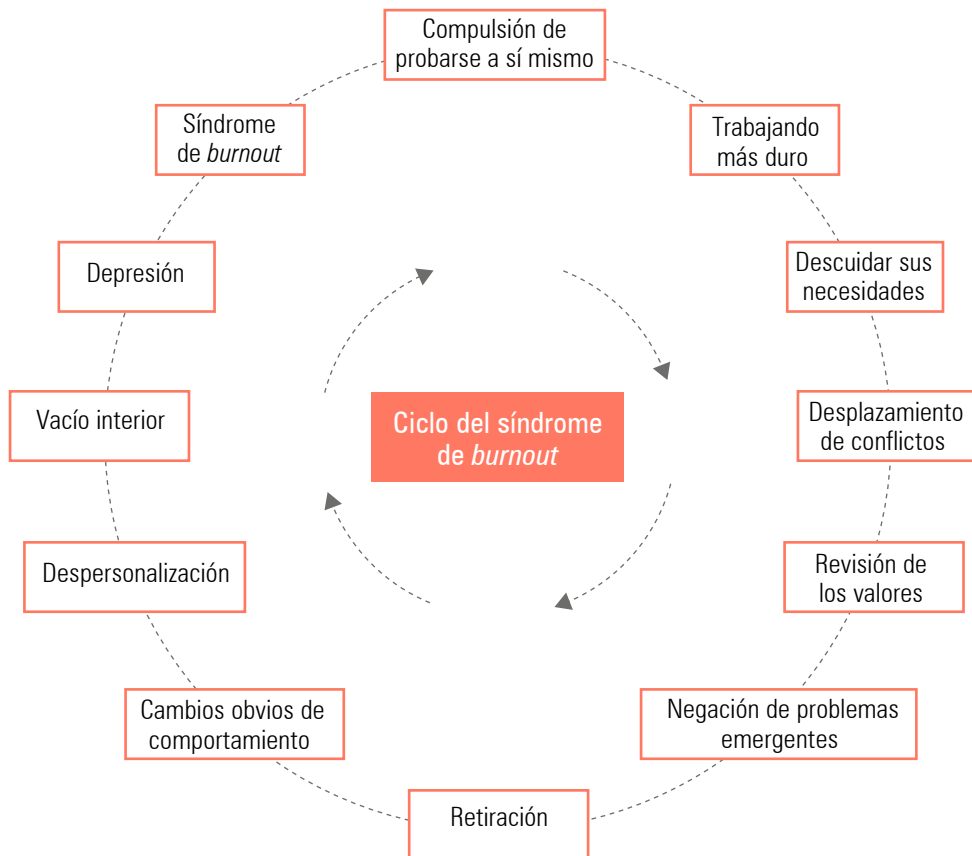


Figura 2. Adaptación del ciclo del síndrome de *burnout* de Herbert Freudenberger y Gail North (Kraft, 2006)

Considerando las etapas descritas en la figura 2, se considera el cuarto y último supuesto de investigación.

*Supuesto 4:* Se manifiesta alguna de las doce etapas del ciclo del síndrome de *burnout* en el personal de nivel gerencial en las pymes de la investigación.

Como se observa en la revisión de la literatura, no se encontraron estudios que se enfoquen en el nivel gerencial de las pymes. Por consiguiente, investigar el *burnout* en la gerencia de nivel medio es un aporte a la literatura sobre el *burnout*.

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación tiene un enfoque cualitativo de diseño fenomenológico empírico (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2014), con el fin de profundizar el síndrome de *burnout* en las pymes en el nivel gerencial. El diseño de investigación está dirigido a las experiencias de los participantes, basado en el contexto y las circunstancias (Hernández-Sampieri *et al.*, 2014).

El instrumento utilizado para la recolección de datos en el modelo de la figura 1 es la entrevista semiestructurada. El instrumento se adaptó a un diseño de entrevista para estudiar el fenómeno con mayor profundidad, debido a la falta de información existente con referencia al nivel gerencial en las pymes. La entrevista facilita la observación de la experiencia vivida por los entrevistados, además de una interacción más cercana con el entrevistado para obtener más información y comprender la situación, dado que el *burnout* es un problema de salud que puede afectar el desempeño en una área de trabajo.

La entrevista se apoyó con el cuestionario *Maslach Burnout Inventory General Survey* (MBI-GS) que identifica el estado de salud psicológica-emocional en el nivel general de los empleados; este consta de tres dimensiones: agotamiento emocional, cinismo y baja eficacia profesional. Las preguntas del cuestionario fueron las que se utilizaron en la entrevista con el objetivo de profundizar en las respuestas.

En relación con la figura 2 del ciclo del síndrome de *burnout*, el instrumento para la recolección de los datos es la entrevista semiestructurada. Una vez obtenidos los resultados de las entrevistas para el modelo de la figura 1 y tomando en consideración que se obtuvieran resultados positivos acerca de la existencia del síndrome de *burnout*, se procede a identificar la etapa en la que se encuentra el gerente de la pyme de acuerdo con el ciclo del síndrome de *burnout*. El proceso para el diseño del instrumento está basado en dos consideraciones: primero se realiza la pregunta considerando cada etapa del ciclo del síndrome de *burnout*, y en segundo lugar está la flexibilidad con preguntas de apoyo, si se requieren en el momento de la entrevista para obtener una información más completa del entrevistado.

Las preguntas se presentan en la tabla 4. Se utilizó el principio de saturación para generar los resultados (Hernández-Sampieri *et al.*, 2014). Las entrevistas fueron realizadas en los meses de octubre y noviembre de 2017 en el ambiente natural de trabajo con el fin de estar inmersos en el contexto de la muestra (Hernández-Sampieri *et al.*, 2014).

Con respecto a la muestra, para esta investigación se consideran pymes aquellas empresas que cuentan con un número de empleados desde 11 hasta 250 (Inegi, 2009, 2016). La muestra consta de una selección de seis pymes: dos manufactureras, dos de servicios y dos comerciales en las que el responsable de generar la información es la gerencia de nivel medio, es decir, los gerentes de departamento, y se llevó a cabo con el tipo de muestra de participantes voluntarios (Hernández-Sampieri *et al.*, 2014). La composición de los gerentes en las seis empresas de estudio fue de

catorce gerentes de departamento; por ser una investigación con enfoque cualitativo el interés se centra en las experiencias de los participantes. Además, cumple con el requisito de un mínimo de 10 casos para este tipo de investigación (Hernández-Sampieri *et al.*, 2014).

En el análisis de resultados se utilizó el análisis de contenido para crear categorías y códigos e identificar los hallazgos de la investigación.

En relación con las consideraciones éticas del estudio, estas se llevaron a cabo de acuerdo con el método científico del enfoque cualitativo considerando las declaraciones de cada participante; asimismo, los nombres de las empresas fueron modificados por motivos de confidencialidad.

## REPORTE DE RESULTADOS

Los catorce gerentes cuyas respuestas fueron analizadas, pertenecen a seis pymes, divididas en tres sectores: manufactura, servicio y comercio. La primera empresa –denominada *Alfa* para efectos del estudio–, pertenece al sector de manufactura; fue fundada en 1992, cuenta con 164 empleados, y se dedica a la fabricación de filtros de aire acondicionado. La segunda empresa, *Beta*, inició operaciones en 1993, cuenta con 67 empleados, y es una imprenta de alto volumen. En cuanto al sector de servicios, la primera empresa –*Gamma*–, fue fundada en 1991, tiene unos 20 empleados y es un despacho de abogados que atiende casos de derecho civil, mercantil y penal. La segunda empresa de este mismo sector, designada con el nombre de *Delta*, inició actividades en 2015, tiene 32 empleados, y brinda servicios de lavado de autos. Por último, en el sector comercial, la primera empresa –denominada *Épsilon*–, fue fundada en 2014, cuenta con 12 empleados y se enfoca en la comercialización de paneles solares. La segunda empresa de este mismo sector, nombrada *Omega*, fue fundada en 1983, tiene 140 empleados y se dedica a la compra y venta de madera.

El perfil de los gerentes entrevistados es el siguiente: del sector manufactura, cinco de los entrevistados pertenecen al género masculino y uno al género femenino, todos son profesionales y su rango de edad se encuentra entre los 30 y 59 años. Del sector servicio tres son del género masculino y uno del género femenino, todos son profesionales y su rango de edad está comprendido entre los 25 y 59 años. En el sector comercio, por su parte, los cuatro entrevistados son del género masculino, todos son profesionales y su edad se encuentra entre los 29 y 43 años.

La tabla 1 muestra los resultados del estudio del síndrome de *burnout* en las pymes de la investigación.

Tabla 1. Resultados del síndrome de *burnout* en las seis pymes

Sector	Nombre	Gerentes entrevistados	Gerentes con síndrome de <i>burnout</i>	Gerentes sin síndrome de <i>burnout</i>
Manufactura	<i>Alfa</i>	3	0	3
	<i>Beta</i>	3	1	2
Servicios	<i>Gamma</i>	2	1	1
	<i>Delta</i>	2	1	1
Comercial	<i>Épsilon</i>	1	0	1
	<i>Omega</i>	3	0	3

Se identificaron solo tres gerentes con síndrome de *burnout* en los sectores de manufactura y servicio como resultado del análisis de contenido.

Once de los entrevistados, diez gerentes del género masculino y una del género femenino, coincidieron en tener un estrés temporal originado por el propio trabajo, ya sea porque se juntan los pendientes, no encuentran cómo solucionar algo o no tienen asistentes; sin embargo, no es un estrés constante.

Los entrevistados manifiestan que al finalizar la jornada laboral se sienten satisfechos, sienten apoyo por parte de la dirección y de sus compañeros, e inclusive, en caso de no conocer la solución a algún problema, se apoyan entre ellos.

Algo importante que hace que no tengan un estrés constante es que observan logros; por ejemplo, el hecho de terminar el producto en el departamento de producción antes del tiempo programado. Les gusta lo que hacen, por lo que el trabajo no lo consideran agotador.

Se llevan bien con sus compañeros de trabajo y coinciden en que son solo compañeros, no amigos; conviven entre ellos mientras están trabajando, y fuera de las horas de trabajo no lo hacen. Su motivación principal para trabajar es su familia, y le dedican su tiempo libre después del trabajo.

Ninguno de ellos ha sentido la necesidad de comprobarle a sus compañeros sus capacidades. Con sus subordinados mantienen una actitud de apertura, prefieren que les pregunten a que haya errores, y no hay intolerancia social.

Nueve de los once entrevistados comen a su debido momento y duermen lo suficiente, y no han perdido energía ni concentración, ni descuidan a su familia (esposa, hijos, hermanos, padres) o amigos. De acuerdo con las categorías del modelo de la figura 1, no se observa agotamiento emocional, ni cinismo, ni baja eficacia profesional.

Algunas de las frases destacadas que resumen la respuesta de los entrevistados acerca de la ausencia del síndrome de *burnout* se consignan en la tabla 2.

Tabla 2. Frases destacadas que identifican la ausencia del síndrome de *burnout*

Categorías del modelo	Frases destacadas
Agotamiento emocional	<b>Pilar:</b> <i>Siento el apoyo de la máxima autoridad que en este caso es la dirección. De repente dices: "Tiene que salir todo esto" y estás tensionada y te sientes estresada de alguna manera [ , pero] al terminar la semana [sientes que] lo lograste y hasta ahí termina [el estrés].</i>
	<b>Rodolfo:</b> <i>Cuando me siento con agotamiento emocional es cuando se me va la asistente [y] tengo que sacar el trabajo de ella y el mío. El estrés viene por cuestiones de cómo solucionar las cosas; sin embargo, no es un estrés constante.</i> <b>Víctor:</b> <i>El agotamiento [se ve] más al final del mes, yo creo que entre el mes no hay tanto problema o en la semana, pero al final del mes se carga un poquito.</i>
Cinismo	No se identificó ninguna frase en esta categoría.
Baja eficacia profesional	<b>Rodolfo:</b> <i>Cuando tenemos logros, cuando le echamos las ganas para que un cliente venga —y un cliente importante— y que nos va a favorecer y nos va a comprar [durante] todo el año y que, a su vez, va a contribuir en un buen porcentaje en la venta, ¡pues olvídate! Es un logro grande y qué bueno, ya de rebote te viene la remuneración hacia ti, porque sabes que, por cada peso, tú vas a obtener cierta comisión.</i>
	<b>Héctor:</b> <i>Yo creo que más que nada uno se siente alegre; por lo menos yo me siento alegre cuando logramos una producción nunca [antes] lograda en un corto plazo, [ahí] es cuando yo me siento satisfecho.</i>

Por otra parte, se identifica la existencia del síndrome de *burnout* en tres casos de los catorce gerentes entrevistados. Es decir, han presentado por largos períodos de tiempo un estrés que pasa a formar parte de su vida cotidiana. Lo anterior implica que la persona se encuentra ante situaciones que no han sido resueltas durante un tiempo prolongado mayor a su capacidad emocional. Este estrés crónico interfiere

en las actividades diarias del individuo (APA, 2019), e incluso va desgastando su salud y sus relaciones sociales (APS, 2019); por ejemplo, Óscar, quien trabaja en la empresa *Beta*, expresó que toma ansiolíticos desde hace quince años, y además tuvo un colapso físico cuando manejaba hacia su casa, a tal punto que tuvo que detener el carro para tranquilizarse: *“Me tuve que estacionar porque me sentí muy mal manejando. Tomo ansiolíticos para poder calmarme y para controlar el estrés”*.

Luis trabaja en el sector servicios en la empresa *Gamma*, y manifiesta que: *“El estrés forma parte de tu vida... El estrés es como un enemigo silencioso, hasta que caes en la cuenta de que todas esas contracturas en el cuello y en los hombros, donde se concentra la tensión, a veces hasta para voltear la mirada: tiene uno tensos los ojos, los nervios ópticos... llevo así más de veinte años, veinticinco años”*.

Ana, del sector servicios en la empresa *Delta*, manifestó tener síntomas físicos relacionados con el síndrome de *burnout*: *“Subida de peso, más que bajada, tensión... los dolores de cabeza son como dos o tres veces por semana”*. También mencionó que: *“Me he vuelto menos paciente... intolerante, pero en general a todo. Llevo tres años sintiéndome así, desde que me cambié de trabajo y llego a estar cinco días a la semana muy estresada”*.

Identificados los tres gerentes con síndrome de *burnout* se procede a categorizar sus dimensiones de acuerdo con el modelo de la figura 1, como se presenta en la tabla 3.

Tabla 3. Resumen de las categorías y frases destacadas que identifican la existencia del síndrome de *burnout*

#### Categoría: Agotamiento emocional

Dimensiones encontradas	Frases destacadas
Fatiga/falta de energía (Cordes & Dougherty, 1993)	<p>Óscar: <i>Lo que es una carga son las presiones que conlleva [el trabajo], agotado a diario, algunas veces es menor cuando logro descansar un poco.</i></p> <p><b>Muchas horas de trabajo:</b> <i>llego aquí a las siete de la mañana y me voy a las diez de la noche, a la una de la mañana; vengo el sábado y vengo el domingo.</i></p>
Frustración/tensión (Cordes & Dougherty, 1993)	<p>Óscar: <i>La presión es mucha ya que los pedidos son muy... este... muy, muy poco tiempo.</i></p> <p><i>Quiero sacar varios pendientes y se van acumulando durante la semana y ya para el final estoy mucho más cansado.</i></p> <p>Luis: <i>Con el tiempo el estrés me afecta con más intensidad... como si disminuyera mi capacidad de resistencia al estrés.</i></p> <p>Ana: <i>Cuando hay mucha carga de trabajo me siento muy agobiada... porque sé que al día siguiente voy a estar muy cargada.</i></p>



## Categoría: Agotamiento emocional

Dimensiones encontradas	Frases destacadas
Sentimientos emocionales (Liu & Roloff, 2015)	Ana: <i>Pues como que me doy cinco minutitos para darme la idea de que, bueno, ahí vamos de nuevo.</i>
Sensación de no poder ofrecer nada más (Cordes & Dougherty, 1993; Maslach et al., 2001)	Óscar: <i>Agotado a diario, preocupaciones por los pendientes; cuando es cansancio mental es muy desgastante, vaya, van mermando las facultades.</i> Luis: <i>Uno reacciona automáticamente. Se vuelve rutinario al grado de que en ocasiones el estrés forma parte de tu vida.</i>
Trastornos de ansiedad (Eysenck, 1990)	Óscar: <i>Este, como te digo, tomo ansiolíticos y este... pues para poder calmarme y para poder controlar el estrés.</i>

## Categoría: Cinismo

Dimensiones encontradas	Frases destacadas
Actitud distante (Jackson et al., 1986)	Óscar: <i>No soy muy social, no soy muy afecto a la socialización.</i> <i>No soy muy afecto a la socialización con las personas o amigos, mi escape del estrés es montar a caballo, de hecho, es mi pasión. Después del trabajo, mi pasión son los caballos, ahí sí me pierdo un poco porque [la prioridad] debería ser la familia.</i> Ana: <i>Si ando muy estresada y me dices que hay un problema, normalmente no me importa mucho que digamos.</i>
Emociones negativas como enojo, decepción y desesperación (Ergun & Giderler, 2011)	Óscar: <i>Me molesta mucho que no están comprometidos con su trabajo. Yo ya vengo trabajando en el camino, ya vengo hablando por teléfono: ¿Quién no ha llegado? Me molesto mucho porque yo ya vengo trabajando desde [la casa] y yo pienso que ya se está avanzando. Si tú ya venías pensando en avanzar, tienes que comenzar de cero otra vez: eso es muy frustrante. Sí me molesta.</i>
Exceso de tensión (Ergun & Giderler, 2011)	Óscar: <i>Tensión, en las tardes casi siempre a diario.</i> Luis: <i>A veces hasta para voltear la mirada. Es cuando te das cuenta y dices: "Ay, es el estrés".</i>
Intento de evitar acercamientos desgastantes (Cordes & Dougherty, 1993)	Óscar: <i>Exhausto, ya no quiero saber nada de mi mujer. Sí, este... a veces quiero tirar la toalla, pero no hallo para dónde tirar la toalla.</i>

### Categoría: Baja eficacia profesional

Dimensiones encontradas	Frases destacadas
Falta de habilidades (Vallejo-Martín, 2017)	<p>Óscar: <i>Yo puedo hacer el trabajo, la impresión, sí... pero no lo administrativo. Se necesita preparación.</i></p> <p>Luis: <i>Batallo tanto para concentrarme... dicto con la luz apagada para que solamente haya una lámpara enfocada sobre lo que estoy trabajando.</i></p> <p>Ana: <i>Me canso de que pues... no sé cómo arreglarlos.</i></p>
Evaluación negativa de su propio trabajo (Vallejo-Martín, 2017)	<p>Óscar: <i>Me falta tiempo para ser más eficiente.</i></p> <p>Luis: <i>Siempre existe la incertidumbre de cómo se va a fallar un asunto... duro dos, tres meses que no duermo; otros dos, tres meses que sí duermo.</i></p>

El siguiente paso en la investigación es identificar, con base en la figura 2, la etapa del ciclo en el que se encuentran los entrevistados con síndrome de *burnout*. Únicamente tres gerentes manifestaron la existencia del síndrome de *burnout*, lo que da paso a la figura 2, como se observa en la tabla 4.

Tabla 4. Preguntas y frases destacadas en la conversación que identifican la etapa del ciclo de *burnout*

#### 1. Compulsión de probarse a sí mismo

**Pregunta:** ¿Siente una necesidad excesiva de comprobarle a sus compañeros sus capacidades?

No hubo frases que manifestaran la etapa de compulsión de probarse a sí mismo.

#### 2. Trabajando más duro

**Pregunta:** ¿Qué siente al finalizar la jornada laboral?

**Frase destacada:**

Óscar: *Mi forma de ser es muy aprensiva, me tomo muy a pecho todo... Si termina uno cansado, de repente digo: "¡Ah, caray! ... yo no me voy de vacaciones porque tengo pendientes". Me los llevo y eso está mal.*

---

### 3. Descuidar sus necesidades

---

**Pregunta:** ¿En su opinión, cree que por el exceso de trabajo se ha descuidado como persona?

**Pregunta de apoyo:** ¿En qué aspecto personal cree que le haya afectado la sobrecarga de trabajo?

**Frases destacadas:**

**Ana:** *Sí: días festivos, Navidad, cosas así, mi cumpleaños.*

**Luis:** *Totalmente: por el trabajo y, sobre todo, la responsabilidad, la preocupación de que las cosas salgan bien; a veces son noches de desvelo, a veces son semanas casi sin poder pegar los ojos al grado de que, al estar dormido, a veces me dice mi esposa que estoy dictando agravios.*

---

### 4. Desplazamiento de conflictos

---

**Pregunta:** Dado su trabajo cotidiano, ¿cómo se ha sentido físicamente?

**Pregunta de apoyo:** ¿Desde hace cuánto ha tenido estos síntomas presentes?

**Frase destacada:**

**Ana:** *Es del trabajo... dolores de cabeza, más bien subida de peso, más que bajada y tensión, cada quincena más o menos.*

---

### 5. Revisión de los valores

---

**Pregunta:** ¿Cuáles son sus valores personales?

**Pregunta de apoyo:** ¿Considera que han cambiado sus valores personales por efecto del trabajo?

**Frase destacada:**

**Óscar:** *Yo tengo dos valores, solo mi trabajo y mi familia: están en el mismo nivel; a lo mejor le das más tiempo al trabajo, pero más calidad a la familia.*

---

### 6. Negación de problemas emergentes

---

**Pregunta:** En su ambiente de trabajo, ¿considera que tiene tolerancia o intolerancia a la gente y a los problemas?

**Frase destacada:**

**Luis:** *Trato de no tener contacto ni comunicación con la gente. Lo que menos quiero es estar escuchando comentarios de las personas, de ningún tipo.*

---

### 7. Retiración

---

**Pregunta:** ¿Siente esperanza o dirección en su vida?

**Pregunta de apoyo:** ¿Qué siente cuando comienza el día?

No hubo frases que manifestaran la etapa de retirada.

## 8. Cambios obvios de comportamiento

---

**Pregunta:** ¿Su comportamiento por lo general es equilibrado o ha sentido cambios de comportamiento en el trabajo?

**Frases destacadas:**

**Óscar:** *Toda la vida, sí, soy muy cambiante. Si la gente no llega temprano, me molesta mucho.*

**Ana:** *Sí, cuando ando muy estresada y me dices que hay un problema.*

## 9. Despersonalización

---

**Pregunta:** ¿Su vida en el día a día es cambiante o rutinaria?

No hubo frases que manifestaran la etapa de despersonalización.

## 10. Vacío interior

---

**Pregunta:** ¿Qué hace para relajarse?

**Pregunta de apoyo:** ¿Qué acostumbra hacer más?

**Frase destacada:**

**Óscar:** *Alimentos no; en bebidas sí, por las tardes, más bien para relajarme.*

## 11. Depresión

---

**Pregunta:** ¿La vida tiene sentido para usted?

No hubo frases que manifestaran la etapa de depresión.

## 12. Síndrome de burnout

---

**Pregunta:**

¿Siente que sufre o ha sufrido algún colapso mental o físico?

**Frase destacada:**

**Óscar:** *En el carro tuve mucho miedo, en un colapso me tuve que estacionar. Me decía un expatrón en su momento que las personas no debemos trabajar más de ocho horas porque las personas tenemos un relojito, una alarma que nos indica que ya estamos cansados. Cuando brincamos ese seguro, ese seguro ya no funciona, ya no te va a detener y te puede pasar algo: si brincas eso ya no te puedes regresar, ya no tienes control sobre tu esfuerzo y te puede pasar algo. Considero que él tenía mucha razón... pero pues no he corregido eso, desde hace quince años.*

Nota: El orden de las preguntas en el momento de la entrevista es como aparecen en la tabla 4. El significado de cada etapa fue explicado en la sección de revisión de la literatura.

El análisis de contenido del ciclo del síndrome de *burnout* en la figura 2 contempla que los entrevistados han incursionado en las etapas denominadas *trabajando más duro, descuidar las necesidades, desplazamiento de conflictos, revisión de los valores, negación de problemas emergentes, cambios obvios de comportamiento, vacío interior* y síndrome de *burnout*.

Se descartan las etapas *compulsión de probarse a sí mismo, retirada, despersonalización y depresión*.

Es de mencionar que las etapas del ciclo del síndrome de *burnout* no siguen un patrón, es decir, no necesariamente las personas deben pasar cronológicamente por cada una de las etapas, y a su vez pueden estar en varias etapas al mismo tiempo. En la figura 2 se indica únicamente en cuáles etapas ha manifestado estar el entrevistado. El resultado demuestra que de los tres gerentes entrevistados con el síndrome de *burnout*, Luis estuvo en dos etapas, Ana en dos y Óscar en cinco.

En resumen, se confirman los supuestos 1, 2 y 3 al encontrarse agotamiento emocional, cinismo y baja eficacia profesional en tres de los catorce gerentes entrevistados. Por otra parte, se confirma el supuesto 4 al observar que se manifiesta más de una etapa del ciclo del síndrome de *burnout* en el personal de nivel gerencial en las pymes de la investigación.

## CONCLUSIONES

El síndrome de *burnout* es un término que cada vez se escucha con mayor frecuencia dentro de las empresas. Se trata de una afección que llega a causar graves problemas de salud en la vida de los empleados, así como en la calidad de los resultados económicos de la empresa.

Los resultados obtenidos en la investigación cualitativa establecen que la mayoría de los gerentes entrevistados tienen un estrés propio de su trabajo sin llegar a ser un estrés prolongado o crónico, debido a que sienten apoyo en sus áreas de trabajo. Los resultados que se les exigen en su mayoría son a corto plazo, además sus cargas de trabajo se encuentran balanceadas, es decir, no tienen un exceso de metas a cumplir a corto plazo por lo que sus logros son satisfactorios. La relación entre compañeros de trabajo es satisfactoria y mantienen una estabilidad en su vida personal.

A diferencia de los gerentes que no manifestaron el síndrome de *burnout*, quienes sí lo hicieron poseen cargas de trabajo excesivas, de tal forma que no alcanzan a cumplir las metas establecidas por la dirección, lo que provoca en el gerente que lo sufre problemas de salud como lo son el estrés, problemas cardio-musculares e, incluso, puede llegar a tener problemas familiares; es decir, la presión sobrepasa su capacidad emocional.

Por lo general, el gerente no expresa su situación de inconformidad por sus excesivas cargas de trabajo y esto lo va absorbiendo poco a poco hasta llegar al síndrome de *burnout*. Para estos casos, lo más conveniente es que los gerentes que lo sufren cambien su sistema de trabajo ya sea delegando autoridad, realizando una planeación de objetivos junto con la dirección y, si es posible, solicitando mayor

personal. Desde el punto de vista personal, cada gerente debe buscar una actividad que le ayude a romper su ciclo cotidiano de vida laboral.

Con respecto a la figura 2, los hallazgos coinciden con los estudios de Cordes y Dougherty (1993) y Maslach *et al.* (2001), donde los entrevistados se encuentran en estado de agotamiento emocional al experimentar altos niveles de estrés laboral, lo que llega a generar sentimientos negativos (IQWiG, 2017) como enojo y desesperación (Ergun & Giderler, 2011), falta de habilidades (Vallejo-Martin, 2017) y baja eficacia profesional.

Es recomendable para futuras investigaciones estudiar el tipo de liderazgo de los dueños de las pymes hacia los gerentes y el ambiente de trabajo que generan, así como la forma en que los gerentes delegan las actividades laborales.

## REFERENCIAS

- Aldoğan Şenol, F., Diker, O. & Atay, L. (2019). The Influence of Management Style Perceptions on Burnout Levels of Employees at 4 and 5 Stars Hotels In Çanakkale. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 17(33), 187-209. <https://doi.org/10.35408/comuybd.458865>
- Almeida, D. de A., Mattos, C. A. C., Abud, G. M. B., Silva, G. A., & Costa, N. L. (2018). Ocorrência da Síndrome de Burnout entre Aeroportuários: Uma Investigação Multivariada no Aeroporto Internacional de Val-De-Cans, Belém do Pará, Brasil. *Revista Expectativa*, 17(1), 1-27. <https://bit.ly/38egpJv>
- American Psychological Association (APA). (2019). Stress relief is within reach. <https://bit.ly/2E84Vtr>
- American Thoracic Society (ATS). (2016). What is burnout syndrome (BOS)? *ATS Public Health. Information Series*, 194(1), 1-2. <https://bit.ly/33XAKzp>
- Arvizu, J. (2017, diciembre 24). Pide el Senado combatir el estrés laboral. *El Universal*. <https://bit.ly/2Lvffj0>
- Australian Psychological Society (APS). (2019). *Stress in the Workplace*. <https://bit.ly/2RsX00X>
- Banco Mundial (2019). Población activa, total. <https://bit.ly/2RAMeWS>
- Bresó, E., Salanova, M. y Schaufeli, W. (2007). Síndrome de estar quemado por el trabajo "Burnout" (III): Instrumento de medición. *ReserachGate*. <https://bit.ly/2LyzWdp>
- Buhler, K. E. & Land, T. (2003). Burnout and Personality in Intensive Care: An Empirical Study. *Hospital Topics: Research and Perspectives on Health Care*, 81(4), 5-12. doi: 10.1080/00185860309598028
- Campagne, D. M. (2012). When therapists run out of steam: Professional boredom or burnout? *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*, 17(1), 75-85. <https://bit.ly/2DXYdpw>

- Carlin, M. y Garcés de los Fayos, E. (2010). El síndrome de burnout: Evolución histórica desde el contexto laboral al ámbito deportivo. *Anales de psicología*, 26(1), 169-180. <https://bit.ly/350xdBP>
- Castillo Pérez, V. H., Moguel Luévano J. M., Soto Nogueira MC. L., Benítez Guadarrama, J. P. y Tarango, Alvarado, L. (2017). Síntomas y efectos del síndrome del "burnout", una revisión sistemática. *Cathedra*, 6(1), 79-84.
- Centro Estatal de Vigilancia Epidemiológica y Control de Enfermedades del Estado de México (Cevece). (2016). El estrés hoy. *Visión CEVECE 2016. Semana 27*. <https://bit.ly/38i0Bp2>
- Cirera Oswaldo, Y., Aparecida Dias, E., Rueda Elias Spers, V., y Ferraz Filho, O. (2012). Impacto de los estresores laborales en los profesionales y en las organizaciones análisis de investigaciones publicadas. *Invenio*, 15(29), 67-80. <https://bit.ly/340vdlp>
- Cordes, C. & Dougherty, T. (1993). A Review and An Integration of Research on Job Burnout. *The Academy of Management Review*, 18(4), 621-657. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.9402210153>
- Deary, I. J., Blenkin, H., Agius, R. M., Endler, N. S., Zealley, H. & Wood, R. (1996). Models of Job-Related Stress and Personal Achievement Among Consultant Doctors. *British Journal of Psychology*, 87(1), 3-29. doi: 10.1111/j.2044-8295.1996.tb02574.x
- Edelwich, J. & Brodsky, A. (1980). *Stages of disillusionment in the helping profession*. Human Sciences Press.
- Ergun, D. & Giderler, C. (2011). A Research to Determine the Relationship Between Organizational Cynicism and Burnout Levels of Employees in Health Sector. *Business and Management Review*, 1(4), 26-38. <https://bit.ly/2Yxj0d5>
- EU-OSHA (2018). *Los riesgos psicosociales y el estrés en el trabajo*. Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. <https://bit.ly/2rcLay0>
- Eysenck, H. J. (1990). Genetic and environmental contributions to individual differences: the three major dimensions of personality. *Journal of Personality*, 58(1), 245-261. doi: 10.1111/j.1467-6494.1990.tb00915.x
- Freudenberger H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Garton, E. (2017, abril 6). Employee burnout is a problem with the company, not the person. *Harvard Business Review*. <https://bit.ly/2Ppxbg6>

- Gil-Monte, P. (2003). Burnout syndrome: ¿síndrome de quemarse por el trabajo, desgaste profesional, estrés laboral o enfermedad de Tomás? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 19(2), 181-197. <https://bit.ly/2PiSAHX>
- Gmelch, W. H., Gates, G. (1998). The Impact of Personal, Professional and Organizational Characteristics on Administrator Burnout. *Journal of Educational Administration*, 36(2), 146-159. doi: [org/10.1108/09578239810204363](https://doi.org/10.1108/09578239810204363)
- Golonka, K., Mojsa-Kaja, J., Blukacz, M., Gawłowska, M., & Marek, T. (2019). Occupational Burnout and Its Overlapping Effect with Depression and Anxiety. *International Journal of Occupational Medicine & Environmental Health*, 32(2), 229-244. <https://doi.org/10.13075/ijom.1896.01323>
- Graue, E., Álvarez, R. y Sánchez, M. (2007). El síndrome de "Burnout": La despersonalización, el agotamiento emocional y la insatisfacción en el trabajo como problemas en el ejercicio de la medicina y el desarrollo profesional. Ponencia presentada en el *Seminario El Ejercicio Actual de la Medicina*. UNAM. <https://bit.ly/351TZJI>
- Harnois, G. & Gabriel, P. (2000). *Mental health and work: Impact, issues and good practices*. World Health Organization. <https://bit.ly/33SB965>
- Herda, D. & Lavelle, J. (2012). The Auditor-Audit Firm Relationship and Its Effect on Burnout and Turnover Intention. *Accounting Horizons*, 26(4), 707-723. doi:10.2308/acch-50181
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). (2017). Estrés laboral. Gobierno del Estado de México. <https://bit.ly/2mM8r6>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi). (2009). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa: Estratificación de los establecimientos*. Inegi. <https://bit.ly/2Pni1lb>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi). (2016, julio 13). Se difunden estadísticas detalladas sobre las micro, pequeñas y medianas empresas del país. Instituto Nacional de Estadística y Geografía [Boletín Núm. 285/16: Difusión de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Enaproce, 2015)]. <https://bit.ly/2YxBKcr>
- IQWiG (2012, diciembre 5). Depression: What is burnout? *Institute for Quality and Efficiency in Health Care*. <https://bit.ly/2RtFuk7>
- Jackson, S., Schwab, R. & Schuler, R. S. (1986). Toward an Understanding of the Burnout Phenomenon. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 630-640. <https://bit.ly/2mS1od>



- Jonas, B., Leuschner, F. & Tossmann, P. (2017). Efficacy of an internet-based intervention for burnout: a randomized controlled trial in the German working population. *Anxiety, Stress & Coping*, 30(2), 133-144. doi: 10.1080/10615806.2016.1233324
- Juárez-García, A., Idrovo, A. Camacho-Ávila, A. & Placencia-Reyes, O. (2014). Burnout syndrome in mexican population: A systematic review. *Salud mental*, 37(2), 157-174. <https://doi.org/10.17711/SM.0185-3325.2014.020>
- Kareaga, A.M., Ayestaran S. E. y Smith, J. C. (2008). Evaluación del burnout y bienestar psicológico en los profesionales sanitarios del país vasco. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 24(2), 235-252. <https://bit.ly/2Rx2oRg>
- Kraft, U. (2006). Burned Out. *Scientific American Mind*, 29-33. <https://bit.ly/36cXwon>
- Lalouschek, K. (2008). Geschlechtsspezifische Aspekte von Burnout. *Wissenschaftliches journal für männergesundheit*, 6(3), 6-12. <https://bit.ly/2s3olq4>
- Liu, E. & Roloff, M. E. (2015). Exhausting Silence: Emotional Costs of Withholding Complaints. *Negotiation and Conflict Management Research*, 8(1), 25-40. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12043>
- Low, G. S., Cravens, D. W., Grant, K. & Moncrief, W. C. (2001). Antecedents and Consequences of Salesperson Burnout. *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 587-611. doi.org/10.1108/03090560110388123
- Marrau, M. C. (2009). El Síndrome de Quemarse por el Trabajo (Burnout) en el marco contextualizador del estrés laboral. *Fundamentos en Humanidades*, (19), 167-177. <https://bit.ly/340Vlxe>
- Martin, H. Z., Kalali, N. S. & Anvari, M. A. (2012). Do Demographic Variables Moderate the Relationship Between Job Burnout and its Consequences? *Irian Journal of Management Studies*, 5(1), 47-62. <https://bit.ly/36dUWP3>
- Martínez Pérez, A. (2010). El síndrome de Burnout. Evolución conceptual y estado actual de la cuestión. *Vivat Academia*, (112), 42-80. <https://bit.ly/2RvenP7>
- Martínez, I. y Salanova, M. (2003). Niveles de burnout y engagement en estudiantes universitarios: Relación con el desempeño y desarrollo profesional. *Revista de Educación*, (330), 361-384. <https://bit.ly/33ZCrFV>
- Maslach C. (1982). *The Burnout the Cost of Caring*. Malor Books Press.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981a). *The Maslach Burnout Inventory*. Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981b). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113. <https://bit.ly/38j3XYP>

- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). The Maslach Burnout Inventory Manual. *ResearchGate*.  
<https://bit.ly/34Yhlu0>
- Maslach, C., Schaufeli, W. & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Medina, P. (2009). La batalla contra el estrés en el trabajador español: implicaciones para el empleado y la organización. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 8(17), 30-42. <https://bit.ly/340tSkR>
- Mellers, B. (2000). Choice and the Relative Pleasure of Consequences. *Psychological Bulletin*, 126(6), 910-924. doi: 10.1037/0033-2909.126.6.910
- México, primer lugar en estrés laboral: OMS. (2015). *El Universal*. <https://bit.ly/2DXDKRW>
- Moya-Albiol, L., Serrano, M.A., González-Bono, E., Rodríguez-Alarcón, G. y Salvador, A. (2005). Respuesta psicofisiológica de estrés en una jornada laboral. *Psicothema*, 17(2), 205-211. <https://bit.ly/2DXRBaW>
- Nesse, R. (1999). The evolution of hope and despair. *Social Research*, 66(2), 429-469. <https://bit.ly/2s4xULJ>
- OCDE (2016). Hours worked. *OECD Data*. <https://bit.ly/36enlix>
- Oren, L. (2012). Relationship Between Job-Related Stressors and Job Burnout: Differences Between Self-Employed and Organization-Employed Professionals. *Current Topics in Management*, 16, 107-122. <https://bit.ly/36nXhXZ>
- Orgambidez-Ramos, A., Borrego-Alés, Y., y Gonçalves, G. (2014). El papel moderador de la pasión por el trabajo entre el burnout y el malestar psicológico. *Ansiedad y Estrés*, 20(2-3), 211-224.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2016a). Estrés en el trabajo: Un reto colectivo. *Centro Internacional de Formación de la OIT*. <https://bit.ly/2rqIFZT>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2016b, abril 28). Estrés en el trabajo: Acabemos con esta carga. <https://bit.ly/2s0kVL3>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2003). *CIE-10. Clasificación Estadística Internacional de Enfermedades y Problemas Relacionados con la Salud*, Publicación científica N.º 554, vol. 1, 10.<sup>a</sup> rev. Organización Panamericana de la Salud y Organización Mundial de la Salud. <https://bit.ly/2sXuPOF>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2017). Salud mental en el lugar de trabajo. Hoja informativa. *OMS*. <https://bit.ly/2DUcnlj>

- Pérez Nieto, M. A., Redondo Delgado, M. M. y León L. (2008). Aproximaciones a la emoción de ira: de la conceptualización a la intervención psicológica. *REME*, 11(28), 1-19. <https://bit.ly/2YpCtwa>
- Poletto, N. A., Probst, L. F., de Oliveira, T. L., Guerra, L. M., Bovi Ambrosano, G. M., Cortellazzi, K. L., & de Fátima Possobon, R. (2016). Síndrome de Burnout em gestores municipais da saúde. *Cadernos Saúde Coletiva*, 24(2), 209-215. <http://dx.doi.org/10.1590/1414-462X201600020005>
- Rajesh, J. I. (2016). The Level of Job Stress and Burnout Across Employees of Six Sectors in Indian Organizations. *Journal of Organization & Human Behaviour*, 5(2), 29-36. <https://bit.ly/2Lx6kO6>
- Sánchez, J. M. (2015). *Burnout, resiliencia y frustración existencial* (Tesis doctoral). Universidad de Zaragoza. doi: 10.14201/gredos.128818
- Santillán, M. L. (2014). Condiciones laborales queman a los trabajadores. *Ciencia UNAM*. <https://bit.ly/38d4Ty2>
- Senado de la República [de México] (2017, octubre 31). Gaceta: LXIII/3PPO-38/76669. *Gaceta del Senado*. <https://bit.ly/2rs6XBN>
- Stavroula, L., Griffiths, A. y Cox, T. (2004). *La organización del trabajo y el estrés*. Institute of World, Health & Organizations. Serie *Protección de la salud de los trabajadores*, N.º 3. <https://bit.ly/2OZWPsN>
- Stephoe, A., Cropley, M. & Joeke, K. (1999). Job Strain, Blood Pressure and Response to Uncontrollable Stress. *Journal of Hypertension*, 17(2), 193-200. doi: 10.1097/00004872-199917020-00003
- The Economist (2007, diciembre 19). Jobs for life. Death by overwork in Japan. Japanese employees are working themselves to death. <https://econ.st/2RtTQup>
- Vallejo-Martín, M. (2017). Una aproximación al síndrome de burnout y las características laborales de emigrantes españoles en países europeos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2), 137-145. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.001>
- Van Dijk, W., van der Pligt, J., & Zeelenberg, M. (1999). Effort invested in vain: The impact of effort on the intensity of disappointment and regret. *Motivation and Emotion*, 23(3), 203-220. doi: 10.1023/A:1021315314979
- Ventura, M., Salanova, M. & Llorens, S. (2015). Professional self-efficacy as a predictor of burnout and engagement: The role of challenge and hindrance demands. *Journal of Psychology*, 149(3), 277-302. <https://doi.org/10.1080/00223980.2013.876380>
- Villaseñor, N. (2016). *¿Te sientes quemado o desgastado por el trabajo? Es el síndrome de burnout*. *Cienciamx Noticias*. <https://bit.ly/38gMmAT>

- Weisberg, J. (1994). Measuring Workers' Burnout and Intention to Leave. *International Journal of Manpower*, 15(1), 4-14. doi.org/10.1108/01437729410053590
- Williams, S. (2004). *Manejo del estrés en el trabajo: Plan de acción detallado para profesionales*. El Manual Moderno.
- Wiśniewska-Juszczak, D. & Mikucki, M. (2016). Burnout in a Company with High Development Dynamics: Casus Teva Pharmaceuticals Polska. *Human Resource Management*, 108(1), 79-90. <https://bit.ly/2RrViNX>
- World Health Organization (WHO). (2016, abril 13). Investing in treatment for depression and anxiety leads to fourfold return. *WHO*. <https://bit.ly/2OYgb1n>
- Yip, B. & Rowlinson, S. (2009). Job Burnout among Construction Engineers Working within Consulting and Contracting Organizations. *Journal of Management in Engineering*, 25(3), 122-130. doi:10.1061/(ASCE)0742-597X(2009)25:3(122)
- Zellars, K., Perrewé, P. & Hochwarter, W. (2000). Burnout in health care: The role of the five factors of personality. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(8), 1570-1598. doi: 10.1111/j.1559-1816.2000.tb02456.x