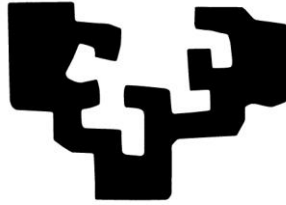


eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

BURNOUT, CONFLICTO, CLIMA LABORAL Y OTROS FACTORES
ORGANIZACIONALES EN AUXILIARES DE ENFERMERIA QUE
TRABAJAN EN RESIDENCIAS DE ANCIANOS

LEIRE CAMINOS CASADO.

2017

FACULTAD DE PSICOLOGIA

DEPARTAMENTO DE PROCESOS PSICOLOGICOS BASICOS Y SU DESARROLLO.

UNIVERSIDAD DEL PAIS VASCO (UPV/EHU)

TESIS DOCTORAL

BURNOUT, CONFLICTO, CLIMA LABORAL Y OTROS FACTORES
ORGANIZACIONALES EN AUXILIARES DE ENFERMERIA QUE TRABAJAN EN
RESIDENCIAS DE ANCIANOS

Presentado por:

LEIRE CAMINOS CASADO.

2017

Dirigido por:

DR. D. ALBERTO AMUTIO CAREAGA.

DR. D. RAMON ALZATE SAEZ DE HEREDIA.

AGRADECIMIENTOS

A mis directores de Tesis, Dr. Ramón Alzate Saez de Heredia, mi más sincero agradecimiento por regalarme inquietud y ejemplo, por incitarme a realizar el doctorado, y al Dr. Alberto Amutio Careaga, quien desde el primer momento creyó en mí y en mis posibilidades y apostó por este trabajo de investigación, poniendo a mi disposición su tiempo, sus conocimientos y todo lo que estuviera en su mano. Gracias aportarme inquietud y el espíritu crítico que toda/o investigador@ ha de tener, por tu constancia y dedicación guiando mis pasos, aun cuando las dificultades laborales y personales no acompañaran y, sobre todo, por enseñarme que el trabajo serio, el aprender y aportar cosas interesantes no está reñido con sonreír, disfrutar de las cosas que nos importan y ser generosos con los demás si nos necesitan, en definitiva con vivir sintiéndonos bien con lo que hacemos y sin estrés.

Al Departamento de Psicología social y metodología de las ciencias del comportamiento de la Universidad del País Vasco, por acogerme y poner a mi disposición todos los recursos y medios necesarios para poder desarrollar mi labor investigadora.

A Jose Joaquín Pizarro (Jota), quien me ha brindado la posibilidad de conocer su gran valía como profesional. Gracias por compartir conmigo, tus infinitos conocimientos sobre estadística, por sacar tiempo para resolver mis dudas.

A toda/os los que componen el Departamento de Psicología Social y la Universidad del País Vasco, en donde inicié mis estudios y mi labor investigadora, que fueron y son un ejemplo a seguir.

Y como no, a todo el personal de las Residencias de Ancianos que han colaborado en la cumplimentación de los distintos instrumentos de evaluación de este trabajo, principales protagonistas del mismo y sin los cuales no me hubiera sido posible realizarlo.

DEDICATORIA

A mis padres, Carmen y Patxi, mi orgullo y modelo de lucha y superación, por hacer lo imposible posible si de ello depende mi felicidad, por ayudarme a crecer como persona cada día, porque sin su cariño, confianza y esfuerzo no hubiera sido posible.

A mi hijo Patxi, por soportar mis ausencias, contribuir al silencio del hogar para que pudiera trabajar y por su amor incondicional, por ser como es, por mostrar su confianza en mí y ser parte de mi vida.

A Juanma, por su paciencia y por no permitir que tirara la toalla en los momentos difíciles. Por estar ahí y no separarse de mí.

A Irene, a familiares, a compañeras/os de trabajo que hacen que yo aprenda de esta profesión cada día, por enseñarme en los encuentros que tenemos cada día.

Sin ustedes este trabajo hubiera sido mucho más arduo y difícil.

Gracias a todas y todos.

INDICE	Página
<i>PRIMERA PARTE</i>	1
CAPITULO 1	1
I. SINDROME DEL QUEMADO	1
1. Síndrome del quemado: delimitación conceptual	1
1.1 Perspectiva clínica	1
1.2 Perspectiva psicosocial	2
2. Determinantes del síndrome del quemado	4
3. Similitudes y diferencias con otros conceptos	7
4. Desarrollo del proceso del síndrome del quemado	14
5. Principales modelos teóricos del síndrome del quemado	17
5.1 Modelos elaborados desde la teoría sociocognitiva del yo	18
5.2 Modelos elaborados desde las teorías del intercambio social	23
5.3 Modelos elaborados desde la teoría organizacional	28
6. Desencadenantes del síndrome del quemado	33
6.1 Ambiente físico de trabajo y contenidos del puesto de trabajo desencadenantes del síndrome del quemado	34
6.2 Desempeño de roles, relaciones interpersonales y desarrollo de la carrera como desencadenantes del síndrome del quemado	35
6.3 Estresores relacionados con las nuevas tecnologías y otros aspectos organizacionales	37
7. Facilitadores del síndrome del quemado	40
7.1 Variables de carácter demográfico	40
7.2 Variables de personalidad	42
7.3 Variables relacionados con el marco de trabajo y de la organización	44
8. Consecuencias del síndrome del quemado	48
9. Prevención y Tratamiento del síndrome del quemado	52

CAPITULO 2	57
II. CONFLICTO LABORAL	57
1. Conceptualización del conflicto	57
2. Tipos de conflicto	58
2.1 Conflicto relacional	59
2.1.1. Conflicto relacional y <i>burnout</i>	61
2.2 Conflicto de tarea	61
3. Factores implicados en el proceso del conflicto	63
3.1 Antecedentes del conflicto en los equipos de trabajo	64
3.2 Factores contingentes del conflicto.....	66
3.2.1 La perspectiva pesimista del conflicto.....	66
a. El apoyo social del superior	67
b. Contexto laboral de conciliación de vida laboral-personal-familiar	68
c. Estilos de gestión del conflicto	68
d. La mediación de terceras partes	70
3.2.2 La perspectiva optimista del conflicto	70
a. Conflicto de tareas y conflicto de relaciones	71
b. El clima grupal y la cultura organizacional	72
c. La perspectiva grupal	72
d. La virtualidad del contexto.....	73
e. Los estilos de gestión del conflicto	73
4. Consecuencias del conflicto	74
CAPITULO 3	77
II. CLIMA LABORAL	77
1. Conceptualización del clima	77

2. Antecedentes y consecuentes de las percepciones individuales de clima	84
2.1 Antecedentes de las percepciones individuales de clima	84
2.2 Consecuentes de las percepciones individuales de clima	89
3. El clima agregado como percepciones compartidas: Formación, Correlatos e Influencias	91
3.1 Formación del clima compartido	91
3.2 Influencias del clima de los equipos de trabajo sobre los resultados del equipo y las experiencias de sus miembros	93
3.3 Perfiles de clima de los equipos y variables asociadas	95
<i>SEGUNDA PARTE</i>	98
CAPITULO IV	98
IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y FORMULACION	98
1. Planteamiento del problema y formulación de las hipótesis de trabajo	98
1.1 Objetivo General	99
1.2 Objetivos Específicos	100
2. Hipótesis de trabajo	100
CAPITULO V	102
V. METODOLOGIA	102
1. Metodología	102
1.1 Definición y medida de las variables	102
1.2 Análisis estadísticos	105
CAPITULO VI	106
VI. RESULTADOS	106
1. Resultados	106
1.1 Síndrome del quemado	107
1.2 Conflicto	108

1.3 Clima laboral	108
CAPITULO VII.	117
VII. DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN	117
1. Discusión y Conclusiones	117
2. Consideraciones para el futuro e implicaciones prácticas	125
REFERENCIAS	130
ANEXOS	157
Anexo 1. Petición de Colaboración a centros residenciales	158
Anexo 2. Solicitud de petición de colaboración a las auxiliares	160
Anexo 3. Presentación de los cuestionarios	162
Anexo 4. Escala de MBI	164
Anexo 5. Escala de CIT	165
Anexo 6. Escala de FOCUS-93.....	167

INDICE DE FIGURAS

Página

Figura 1.1 El SQT en el proceso de estrés laboral crónico	12
Figura 1.2 Proceso de desarrollo del SQT, y sus consecuencias	13
Figura 1.3 Desarrollo del proceso del síndrome del quemado según Golembiewski y cols. (1983)	15
Figura 1.4 Desarrollo del proceso del síndrome del quemado por el trabajo según Leiter, y Maslach (1988)	15
Figura 1.5 Desarrollo del proceso del síndrome del quemado por el trabajo según Leiter (1993).	16
Figura 1.6 Desarrollo del proceso del síndrome del quemado por el trabajo según Lee y Ashforth (1993b)	17
Figura 1.7 Desarrollo del proceso del SQT según Gil-Monté, Peiró y Valcarcel (1995)	17
Figura 1.8 Modelo de competencia social de Harrison (1983)	19
Figura 1.9 Modelo explicativo de Cherniss (1993)	22
Figura 1.10 Modelo de autocontrol de Thompson y col. (1993)	23
Figura 1.11 Modelo de comparación social del síndrome del quemado de Bunk y Schaufeli (1993)	25
Figura 1.12 Adaptación del modelo transaccional de Cox, Kuk y Leiter (1993)	30
Figura 1. 13 Modelo de Winnubst (1993) sobre el síndrome del quemado	33
Figura 2.1 Factores principales que intervienen en el proceso del conflicto en los equipos de trabajo	64
Figura 3.1 Aproximación de Valores en Competencia de Quinn 1988	79
Figura 6.1 Comparaciones en las dimensiones de la escala FOCUS-93 de clima entre los centros	110
Figura 6.2 Efectos de los conflictos en el síndrome del quemado mediado por el clima organizacional	115

INDICE DE TABLAS	Página
Tabla 1.1 Taxonomía de modelos del síndrome del quemado	18
Tabla 1.2 Variables más significativas asociadas al síndrome del quemado	45
Tabla 1.3 Síntomas asociados al síndrome del quemado	50
Tabla 1.4 Descripción del equipo con el síndrome del quemado	51
Tabla 1.5 Estrategias de manejo del estrés en las organizaciones	55
Tabla 6.1 Edad, nivel educacional, tipo de contrato y trabajo actual	106
Tabla 6.2 Estadísticos descriptivos de las variables de interés	107
Tabla 6.3 Comparaciones de las dimensiones de la escala FOCUS-93 de Clima entre los centros	109
Tabla 6.4 Correlaciones entre conflicto, clima y síndrome del quemado	111
Tabla 6.5 Modelo de regresión jerárquica que explica las puntuaciones de la escala MBI	114

**BURNOUT, CONFLICTO, CLIMA LABORAL Y OTROS
FACTORES ORGANIZACIONALES EN AUXILIARES DE
ENFERMERIA QUE TRABAJAN EN RESIDENCIAS DE ANCIANOS**

TESIS DOCTORAL

DOCTORANDA: Leire Caminos Casado

CODIRECTORES: Alberto Amutio Careaga y Ramón Alzate Sáez de Heredia

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DEPARTAMENTO PROCESOS PSICOLÓGICOS BÁSICOS Y SU DESARROLLO

UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO (UPV/EHU)

RESUMEN / ABSTRACT

El objetivo del presente trabajo es analizar las relaciones existentes entre el *burnout* o síndrome del quemado, clima organizacional y conflicto en auxiliares de enfermería que trabajan en residencias de ancianos. Fueron analizadas 114 auxiliares de enfermería de diferentes residencias de ancianos. El síndrome del quemado se midió con la escala de MBI (Maslach y Jackson, 1986); el conflicto fue medido por el instrumento de medida de conflictos interpersonales en el trabajo (CIT) que incluye dos sub-escalas: Una escala de cuatro ítems del conflicto de tareas propuesta por Jehn (1994, 1995) y la escala del conflicto de relaciones de cinco ítems propuesto por Cox (1998); el clima organizacional fue medido mediante la escala FOCUS-93 (van Muijen et al, 1999). Los resultados demuestran que la discordia o conflicto relacional entre los trabajadores se asocia con un entorno laboral poco reglado y un aumento del síndrome del quemado. Por el contrario, cuando los trabajadores perciben el apoyo de sus compañeros y la comprensión mutua, disminuye el síndrome del quemado. En definitiva, se observó la influencia del conflicto en el síndrome del quemado a través de la mediación del clima, y los resultados mostraron que el conflicto de tarea aumentaba las puntuaciones en innovación a la vez que reducían los niveles del síndrome del quemado, mientras que el incremento del conflicto relacional disminuye el clima de reglas y aumenta el nivel del síndrome del quemado.

PRIMERA PARTE

CAPÍTULO I

I. SÍNDROME DEL QUEMADO.

1. Síndrome del quemado: delimitación conceptual.

No existe una definición unánimemente aceptada sobre el síndrome del quemado pero, existe consenso en considerar que aparece en el individuo como una respuesta al estrés laboral crónico. Se trata de una experiencia subjetiva interna que agrupa sentimientos y actitudes, y que tiene un cariz negativo para el sujeto dado que implica alteraciones, problemas, y disfunciones psicofisiológicas con consecuencias nocivas para la persona y para la organización.

En la delimitación conceptual del síndrome de quemarse por el trabajo pueden diferenciarse dos perspectivas: la clínica y la psicosocial. La perspectiva clínica entiende el síndrome del quemado como un estado al que llega el sujeto como consecuencia del estrés laboral. La perspectiva psicosocial apunta hacia su consideración como un proceso que se desarrolla por la interacción de características del entorno laboral y características personales. La diferencia estriba en que el síndrome del quemado como estado entraña un conjunto de sentimientos y conductas normalmente asociadas al estrés laboral y, por el contrario, el síndrome del quemado como proceso asume una secuencia de etapas o fases diferentes con sintomatología, a su vez, diferenciada.

1.1. Perspectiva clínica.

Desde un enfoque clínico, Freudenberguer (1980) señala que el síndrome del quemado hace alusión a la experiencia de agotamiento, decepción y pérdida de interés por la actividad laboral que surge en los profesionales que trabajan en contacto directo con personas en la prestación de servicios como consecuencia de ese contacto diario con su trabajo. Este estado sería el resultado de “gastarse” por la pretensión persistente de un conjunto de expectativas inalcanzables. En esta

misma perspectiva se pueden incluir, entre otros, a Pines y Arosón (1988), quienes lo conceptualizan como un estado en el que se combinan fatiga emocional, física y mental, sentimientos de impotencia e inutilidad, sensaciones de sentirse atrapado, falta de entusiasmo por el trabajo y la vida en general, y baja autoestima. También se incluye en esta perspectiva Fischer (1983), al considerar que el síndrome del quemado debe ser entendido como un estado resultante del trauma narcisista que conlleva una disminución en la autoestima de los sujetos.

1.2. Perspectiva psicosocial.

Desde un enfoque psicosocial, la mayoría de los autores asumen la definición elaborada por Maslach y Jackson (1981), quienes señalan que el síndrome del quemado debe ser conceptualizado como un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y falta de realización personal en el trabajo que puede desarrollarse en aquellas personas cuyo objeto de trabajo son personas en cualquier tipo de actividad. Aunque estos autores originalmente entienden el síndrome de quemarse como un estado, los trabajos desarrollados a partir de su definición han originado su posterior conceptualización como proceso. En esa definición, se diferencian estas tres dimensiones:

Agotamiento emocional: se entiende la situación en la que los trabajadores sienten que ya no pueden dar más de sí mismos a nivel afectivo. Es una situación de agotamiento de la energía o los recursos emocionales propios, una experiencia de estar emocionalmente agotado debido al contacto "diario" y mantenido con personas a las que hay que atender como objeto de trabajo (pacientes, presos, indigentes, alumnos, pasajeros, etc.).

Despersonalización: puede ser definida como el desarrollo de sentimientos negativos, y de actitudes y sentimientos de cinismo hacia las personas destinatarias del trabajo. Estos usuarios son vistos (enfermeras, trabajadores sociales, policías, maestros, funcionarios de prisiones, etc.) de forma deshumanizada debido a un endurecimiento afectivo, lo que conlleva que les culpen de sus problemas (v. g., al paciente le estaría bien merecida su enfermedad, al indigente sus problemas sociales, al preso su condena, etc.).

Falta de realización personal en el trabajo: se define como la tendencia de esos profesionales relacionados con los servicios humanos a evaluarse negativamente, y de forma especial esa evaluación negativa afecta a la habilidad en la realización del trabajo y a la relación con las personas a las que atienden. Los trabajadores se sienten descontentos consigo mismo e insatisfechos con sus resultados laborales.

Entre los autores que abordan el síndrome del quemado desde la perspectiva psicosocial resaltamos los trabajos de Golembiewski y colaboradores (e. g., Golembiewski, Munzenrider y Carter, 1983), Leiter (1988), Schaufeli y Dierendonck (1993), Gil-Monte et al., (1994), Gil-Monte, Peiró y Valcárcel, (1995), Gil-Monte (2005), Gil-Monte & Mercado-Salgado (2010), Moreno-Jiménez et al. (2005), entre otros. Todos ellos conceptualizan este fenómeno como un síndrome de falta de realización personal en el trabajo, agotamiento emocional y despersonalización, pero se establecen diferencias entre ellos al considerar el orden secuencial en que aparecen estos síntomas (relación-antecedentes-consecuentes) en el desarrollo del proceso de quemarse.

Aunque conceptualizándolo de manera diferente a Maslach y Jackson, también otros autores asumen el síndrome del quemado como proceso. Así, Price y Murphy (1984) entienden que el síndrome del quemado, al contrario que un estado, es un proceso de adaptación a las situaciones de estrés laboral. Este proceso se caracteriza por sentimientos de fallo o desorientación profesional, desgaste y labilidad emocional, sentimientos de culpa por la falta de éxito profesional, frialdad o distanciamiento emocional, y aislamiento. Para estos autores concebir el síndrome del quemado como un estado ha dificultado su comprensión y la identificación de estrategias adecuadas de afrontamiento. Así, decir que un profesional "está quemado" es un término impreciso. Este concepto tiene utilidad coloquial pero resulta difícil de operacionalizar y cuantificar; "Estar quemado" sugiere un fenómeno estático, el final de un proceso, o su resultado. La concepción estática del síndrome dificulta que pueda ser entendido como una respuesta que se desarrolla como parte del proceso más amplio del estrés laboral en los profesionales de servicios.

Como señala Rodríguez-Marín (1995) desde la perspectiva psicosocial, el síndrome de quemarse por el trabajo no debe identificarse con estrés psicológico, sino que debe ser entendido como una respuesta a fuentes de estrés crónico que surgen de

las relaciones sociales entre proveedores de los servicios y receptores de los mismos. Es un tipo particular de mecanismo de afrontamiento y autoprotección frente al estrés generado en la relación profesional-cliente, y en la relación profesional-organización. Por lo tanto, el síndrome de quemarse por el trabajo es una respuesta al estrés laboral crónico que se produce principalmente en el marco laboral de las profesiones que se centran en la prestación de servicios. El objetivo de estas profesiones es cuidar los intereses o satisfacer las necesidades del usuario, y se caracterizan por el trabajo en contacto directo con las personas a las que se destina ese trabajo. Los profesionales sanitarios (v. g., de enfermería, medicina o fisioterapia), los profesionales de la educación (v. g., profesores, maestros, educadores o cuidadores), los trabajadores sociales, los funcionarios de prisiones, o los policías, han sido identificados como colectivos ocupacionales proclives al desarrollo del síndrome de quemarse por el trabajo.

2. Determinantes del síndrome del quemado

El estrés en las profesiones centradas en la prestación de servicios a las personas está compuesto por una combinación de variables físicas, psicológicas y sociales. Son profesiones en las que inciden especialmente estresores como la escasez de personal, que supone sobrecarga laboral, trabajo en turnos, trato con usuarios problemáticos, en algunas de ellas contacto directo con la enfermedad, el dolor y la muerte, falta de especificidad de funciones y tareas lo que supone conflicto y ambigüedad de rol, falta de autonomía y autoridad en el trabajo para poder tomar decisiones, rápidos cambios tecnológicos, etc. Todos estos estresores han sido identificados en la literatura como antecedentes del síndrome de quemarse por el trabajo (Gil-Monté, 2005, 2009; Amutio, Ayestaran, y Smith, 2008, 2009). Identificar las variables antecedentes del síndrome de quemarse supone considerar variables del entorno social, organizacional, interpersonal e individual específicas de estas profesiones.

En referencia a los antecedentes del síndrome de quemarse por el trabajo del *entorno social*, en la profesión de enfermería han surgido nuevas leyes y estatutos que regulan el ejercicio de la profesión, al mismo tiempo se han formulado nuevos procedimientos para las tareas y funciones, han aparecido cambios en los programas de

educación y formación de los profesionales, cambios en los perfiles demográficos de la población que requieren cambios en los roles, y aumento de las demandas de servicios de salud por parte de la población. Todos estos cambios han ocurrido con demasiada rapidez para ser asumidos por esa profesión. En el caso de la educación, Jenkins y Calhoun (1991) recogen un gran número de variables que aumentan el estrés laboral y los sentimientos de quemarse en maestros del sector público. Entre ellas cabe citar la falta de preparación y formación, la incompetencia de la administración pública para resolver los problemas del sector, expectativas irreales, o el problema de aulas masificadas.

Por lo que se refiere al ámbito español, hay que añadir elementos como la pérdida del prestigio social que en décadas pasadas han detentado estas profesiones (e. g., pérdida de la autoridad de la figura del maestro), incluidas las relacionadas con el sector sanitario (Amutio, Ayerstaran, y Smith, 2008, 2009), la masificación en el número de usuarios, la exigencia de una mejor calidad de vida por parte de la población general debido a un incremento en el nivel cultural de esa población, o la falta de profesionales para atender esas exigencias por razones presupuestarias de las administraciones públicas. En el caso de los policías cabría resaltar la impotencia que se siente ante la liberación de presuntos delincuentes por parte de la Administración de Justicia al poco tiempo de su detención.

La suma de estos elementos y el corto plazo en el que han ocurrido los cambios, unido a los problemas de índole económico de la administración, han llevado a estas profesiones a una situación en la que sus roles han quedado poco definidos para la población y para los propios profesionales. Ello genera severas disfunciones del rol (conflicto, ambigüedad y sobrecarga), problemas de desarrollo de carrera (imposibilidad de promoción, falta de seguridad en el puesto), sesgos negativos de los factores de clima organizacional (falta de participación en la toma de decisiones, falta de autonomía, excesiva formalización, falta de apoyo por parte de la dirección, etc.), condiciones laborales de riesgo, insuficiente nivel salarial, rápidas y complejas innovaciones tecnológicas, etc.

Desde un nivel organizacional las profesiones señaladas se caracterizan por desarrollar un trabajo en organizaciones que responden al esquema de una burocracia

profesionalizada. Según Mintzberg (1988) este tipo de organizaciones cuenta para su coordinación con la estandarización de las habilidades de sus miembros. Contrata a profesionales preparados y entrenados para la realización de las tareas y les otorga un control considerable sobre su propio trabajo. Además, estos profesionales trabajan con cierta independencia respecto de sus colegas y estrechamente vinculados a sus clientes. Este tipo de organizaciones presentan estructuras muy descentralizadas, tanto horizontal como verticalmente, y una buena parte del poder (como poder del experto) permanece en los profesionales.

Otra variable importante en este nivel es la socialización laboral. Según Peiró (1986), la socialización laboral es "el proceso mediante el cual el nuevo miembro (de una organización) aprende la escala de valores, las normas y las pautas de conducta exigidas por la organización a la que se incorpora". En diferentes trabajos se ha señalado que el síndrome de quemarse por el trabajo se contagia entre los profesionales a través de mecanismos de modelado o aprendizaje por observación durante los procesos de socialización laboral (Edelwich y Brodsky, 1980; Bandura, 1989).

En el plano de las *relaciones interpersonales*, las relaciones con los usuarios y con los compañeros de igual o diferente categoría, cuando son tensas, conflictivas y prolongadas, van a aumentar los sentimientos de quemarse (McGrath, Reid y Boore, 1989). Asimismo, la falta de apoyo en el trabajo por parte de los compañeros y supervisores, o de la dirección o la administración de la organización, la excesiva identificación del profesional con el usuario, y los conflictos interpersonales con las personas a las que se atiende o sus familiares, son fenómenos característicos de estas profesiones que aumentan también los sentimientos de quemarse por el trabajo (Amutio, Ayestaran, y Smith, 2009; Amutio, 2006).

A *nivel del individuo*, las características de personalidad van a ser una variable a considerar en relación a la intensidad y frecuencia de los sentimientos de quemarse. La existencia de sentimientos de altruismo e idealismo acentuados por la forma en que una parte importante de estos profesionales abordan su profesión podrían facilitar el proceso de quemarse (Edelwich y Brodsky, 1980). Este idealismo y los sentimientos altruistas lleva a los profesionales a implicarse excesivamente en los problemas de los usuarios y convierten en un reto personal la solución de los problemas. Ello va a con-

llevar que se sientan culpables de los fallos, tanto propios como ajenos, lo cual redundará en bajos sentimientos de realización personal en el trabajo. Dado que los profesionales deben atender diariamente a usuarios con problemas similares, si no encuentran estrategias de afrontamiento efectivas, como el apoyo social en el trabajo o estrategias centradas en el problema, pueden generar sentimientos de frustración al tiempo que culparán al usuario del fracaso personal. Según Bandura (1989), un mecanismo para actuar de forma agresiva y sin autocondenarse contra un estímulo aversivo, cuando éste es una persona, es la deshumanización o despersonalización.

3. Similitudes y diferencias con otros conceptos.

Un problema paralelo a la definición del síndrome de quemarse por el trabajo (SQT) es el de su diferenciación de otros conceptos. Son frecuentes las diferenciaciones conceptuales frente a conceptos como tedio (Pines, Aronson y Kafry, 1981), depresión (Leiter & Durup, 1994), alienación (Cherniss, 1993; Kalekin-Fishman, 1986), ansiedad (Leiter, 1988), insatisfacción laboral (Firth y Britton, 1989), fatiga (Pines, 1993), neurosis existencial (Pines, 1993), o desencanto (Peiró, González-Romá, y Ramos, 1992).

a) Estrés y síndrome del quemado

Debido a que el síndrome del quemado ha surgido íntimamente relacionado con otros conceptos ya existentes, es difícil establecer claras diferencias entre ellos, como sucede con el estrés. Son muchas las conexiones entre un concepto y otro. La única diferencia (más aparente que real) es que el síndrome del quemado es un estrés crónico experimentado en el contexto laboral.

Inicialmente, el mundo académico veía el síndrome del quemado como una “psicología pop”, añadiendo poco a los conceptos ya existentes de estrés y bienestar (Maslach y Schaufeli, 1993; Shirom, 1989). A través de los años el concepto del síndrome del quemado y conceptos relacionados con él fueron aclarándose. Todavía, la distinción entre el síndrome del quemado y otros conceptos, como el estrés en el trabajo, dificultades de adaptación, fatiga crónica y depresión no están claros. El síndrome del quemado puede en efecto compartir alguna característica con estos

conceptos pero también hay importantes diferencias. La fundamental es que el estrés es entendido como un proceso que tiene efectos positivos y negativos para la vida del sujeto, mientras que el síndrome del quemado sólo tiene efectos negativos (Farber, 1984; D'Aurora y Fimian, 1988; Amutio, 2006).

Un elemento más en favor de la delimitación conceptual del síndrome del quemado respecto del concepto de estrés lo constituye la posibilidad de incluir el proceso de desarrollo del propio síndrome en el episodio más amplio del estrés laboral. Así, en relación al proceso de estrés, el síndrome queda limitado a un estadio del desarrollo de ese proceso especialmente relevante para los profesionales de servicios de ayuda. Todos los autores están de acuerdo en considerar el síndrome del quemado como una respuesta al estrés laboral y calificarlo como una forma de tensión, entendiendo por tensión aquellos cambios psicológicos y conductuales del estrés sobre la persona y que son resultado de la acción de uno o varios estresores.

b) *Tedio y síndrome del quemado*

Frente al concepto de *tedio*, Pines y cols. (1981) han señalado que es aconsejable limitar el uso del término quemarse por el trabajo a profesiones de ayuda cuyos profesionales trabajan con personas como objeto de trabajo, y emplear el término *tedio* para referirse al mismo fenómeno en los sujetos que trabajan en otras ocupaciones. Sin embargo, esta sugerencia no ha sido tomada en cuenta y algunos investigadores usan la estimación del *tedio* como indicador del síndrome del quemado, considerando ambos constructos como similares.

En un primer momento, Pines y cols. (1981) consideraron que el *tedio* es el resultado de presiones físicas o psicológicas de carácter crónico y que el síndrome del quemado por el trabajo es el resultado de una presión emocional de carácter crónico que se asocia a una intensa y prolongada implicación con las personas a las que se atiende pero, posteriormente han abandonado esta diferenciación y han señalado que el síndrome del quemado engloba al *tedio*, de forma que éste es un síntoma de aquél (Pines y Aronson, 1988). En este sentido, Schaufeli y Dierendonck (1993) estudiaron la relación entre los dos constructos mediante técnicas de factorización. El *tedio* fue evaluado con el "Burnout Measure" (BM) (Pines y Aronson, 1988) y el síndrome del

quemado con el "Maslach Burnout Inventory" (MBI) (Maslach y Jackson, 1986). Los autores concluyen que el BM sólo evalúa de forma similar al MBI los sentimientos de agotamiento emocional, pero no las otras dos dimensiones del MBI (despersonalización y baja realización personal en el trabajo), por lo que debe ser considerado como una medida de agotamiento. El tedio, según lo estima el BM, es una mezcla de agotamiento físico, agotamiento emocional y sentimientos de fatiga.

c) Insatisfacción laboral y síndrome del quemado

En cuanto a las diferencias con insatisfacción laboral, no son términos equivalentes aunque entre ellos hay fuertes correlaciones. Cuando el trabajador está "quemado", podemos suponer que también se encuentra poco gratificado por su labor. Sin embargo, Maslach y Jackson (1986) son de la opinión de que los altos niveles de estrés y el síndrome del quemado pueden coexistir con una buena satisfacción. En su escala de medición (Maslach Burnout Inventory) consideran la insatisfacción en el trabajo como un componente más de este síndrome, pero no necesariamente ha de aparecer ligado a altos niveles de agotamiento emocional.

d) El desorden de adaptación (Adjustment disorder) y síndrome del quemado

El desorden de adaptación es caracterizado por una diferencia en funciones profesionales y sociales o por otros síntomas que aparecen excesivos por la carga de estrés (DSM- IV; American Psychiatric Association, 2000). La diferencia entre el síndrome del quemado y el desorden de adaptación es el desarrollo gradual del síndrome del quemado. Mientras el síndrome del quemado progresa lentamente en respuesta a los estresores crónicos, el desorden de adaptación se desarrolla dentro de los tres meses como una reacción a un estresor identificable (Hoogduin, Schaap y Methorst, 1996). Cuando el estresor desaparece, los síntomas de desorden de adaptación desaparecen dentro de seis meses, mientras que los síntomas del síndrome del quemado persisten.

e) El síndrome de fatiga crónica y síndrome del quemado

En relación a la *fatiga*, Pines (1993) indica que una de las principales

diferencias entre quemarse por el trabajo y la fatiga física es que el sujeto se recupera rápidamente de la fatiga pero no del síndrome del quemado. Aunque los sujetos afectados por el síndrome sienten que se encuentran agotados físicamente describen esta fatiga de forma diferente a la experiencia de fatiga física. Así, mientras que el esfuerzo físico causa una fatiga que se acompaña de sentimientos de realización personal y en ocasiones de éxito, el síndrome del quemado conlleva una experiencia negativa que se acompaña de un profundo sentimiento de fracaso.

No cabe duda de que dada la complejidad del síndrome de quemarse por el trabajo, en algunos momentos, la distinción entre éste y cualquiera de los conceptos citados se hace difícil. El síndrome del quemado entendido como un estado, y básicamente un estado de agotamiento emocional, se solaparía parcialmente con los síntomas anteriores o con otras posibles respuestas al estrés como tedio, tensión, conflicto, presión, nerviosismo, aburrimiento, agotamiento físico y psíquico, o cansancio. Sin embargo, el síndrome del quemado, entendido como un proceso, supone una interacción de variables afectivas o emocionales (agotamiento emocional y despersonalización), variables de carácter cognitivo-aptitudinal (falta de realización personal en el trabajo), y variables actitudinales (despersonalización y falta de realización personal en el trabajo). Estas variables se articulan entre sí en un episodio secuencial, con una relación de antecedentes-consecuentes, dentro del proceso más amplio de estrés laboral. Esta particularidad hace del síndrome del quemado por el trabajo algo diferente de esas otras respuestas al estrés entendidas como estados del individuo.

f) *Depresión y síndrome del quemado*

El síndrome de quemarse por el trabajo y la depresión presentan ciertas similitudes, como cansancio, retiro social, y sentimientos de fracaso. Además existe cierto solapamiento entre depresión y los sentimientos de agotamiento emocional. Ello ha originado que algunos autores los consideren sinónimos. Sin embargo, entre el síndrome de quemarse y la depresión existen diferencias consistentes. Leiter y Durup (1994) señalan que el síndrome del quemado por el trabajo es fundamentalmente un constructo social que surge como consecuencia de las relaciones interpersonales y organizacionales, mientras que la depresión es un

conjunto de emociones y cogniciones que tiene consecuencias sobre esas relaciones interpersonales. Mientras que los ítems que estiman el síndrome del quemado por el trabajo atribuyen la causa de los problemas a la interacción con los sujetos objeto del trabajo (v. g., este trabajo me está endureciendo emocionalmente, trabajar todos los días con pacientes es una tensión para mí, etc.), los ítems que evalúan la depresión atribuyen esa experiencia negativa al propio sujeto y no hace referencia a contextos específicos. Por otra parte, Farber (1983) señala que mientras que la depresión se acompaña en mayor medida de sentimientos de culpa, el síndrome de quemarse por el trabajo se acompaña mayormente de enfado, ira, y respuestas encolerizadas. Gran parte de este problema conceptual se deriva de la concepción del síndrome del quemado como un estado.

g) Culpa y síndrome del quemado

El Síndrome del quemado se define como una respuesta psicológica al estrés laboral crónico de carácter interpersonal y emocional, que aparece en los profesionales de las organizaciones de servicios que trabajan en contacto con los clientes o usuarios de la organización cuando fallan las estrategias de afrontamiento del estrés (Figura 1.1). Esta respuesta se caracteriza por un deterioro cognitivo, consistente en la pérdida de la ilusión por el trabajo o baja realización personal en el trabajo; por un deterioro afectivo caracterizado por alto agotamiento emocional y físico debido al contacto continuado con las personas objeto de atención, y por la aparición de actitudes y conductas negativas hacia los clientes y hacia la organización, en forma de comportamientos indiferentes, fríos, distantes y, en ocasiones, lesivos. Este síntoma ha sido denominado despersonalización, indolencia, o cinismo. En ocasiones, estos síntomas se acompañan de sentimientos de culpa (Gil-Monte, 2012).

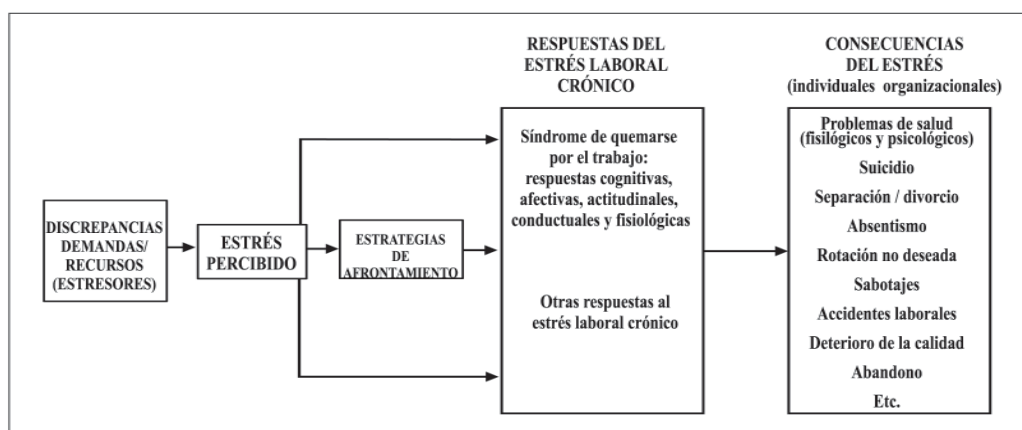


Figura 1.1. El SQT en el proceso de estrés laboral crónico.

Debido a que el término de esta patología ha sido incorporado desde el lenguaje coloquial es frecuente la confusión, de manera que numerosos problemas psicológicos derivados del ejercicio de la actividad laboral, como la frustración, el cansancio, el aburrimiento, la ansiedad, la insatisfacción laboral, etc., son denominados erróneamente «estar quemado», aunque no revisten la gravedad que tiene esta patología. El desarrollo del síndrome del quemado se explica considerando que el deterioro cognitivo y afectivo son una respuesta a las fuentes crónicas de estrés laboral de carácter interpersonal. A esta respuesta, sigue el deterioro actitudinal, una estrategia de afrontamiento para manejar los síntomas anteriores. En este proceso es posible distinguir dos perfiles de individuos. Por una parte, encontraremos individuos que denominaremos Perfil 1. Para estos individuos la indolencia, el cinismo y la despersonalización son una estrategia de afrontamiento útil. De manera que al tratar de manera desconsiderada, fría, distante, e indiferente a los usuarios de la organización manejan el estrés laboral. Son profesionales que pueden mantenerse durante años en la organización sin desarrollar problemas individuales relevantes vinculados al estrés laboral, aunque con sus actitudes y conductas de indiferencia, apatía, irresponsabilidad, cinismo, indolencia, etc., deterioran la calidad de servicio de la organización y dan lugar a quejas por parte de los usuarios de la institución sobre el trato recibido. Por el contrario, el Perfil 2 caracteriza a los individuos que experimentan remordimientos por no cumplir de manera adecuada las prescripciones del rol, por sentirse desgastados y no poder dar más de sí mismo, y por la utilización de estrategias de afrontamiento que conllevan un trato negativo e impersonal de los clientes. Estas estrategias no les resultan eficaces debido a la influencia de variables psicosociales (v.g., orientación comunal,

altruismo), o porque sienten que están violando algún tipo de código ético, o alguna norma derivada de las prescripciones del rol. En estos casos, los sentimientos de culpa intervienen en la aparición de las consecuencias del SQT. Estos individuos pueden llegar a implicarse más en su trabajo en un intento de eliminar los remordimientos. Este modo de proceder les llevará a un círculo vicioso en el que se incrementa el SQT hasta el punto de necesitar la baja laboral debido a problemas de salud vinculados al estrés laboral, como la depresión (Figura 1.2).

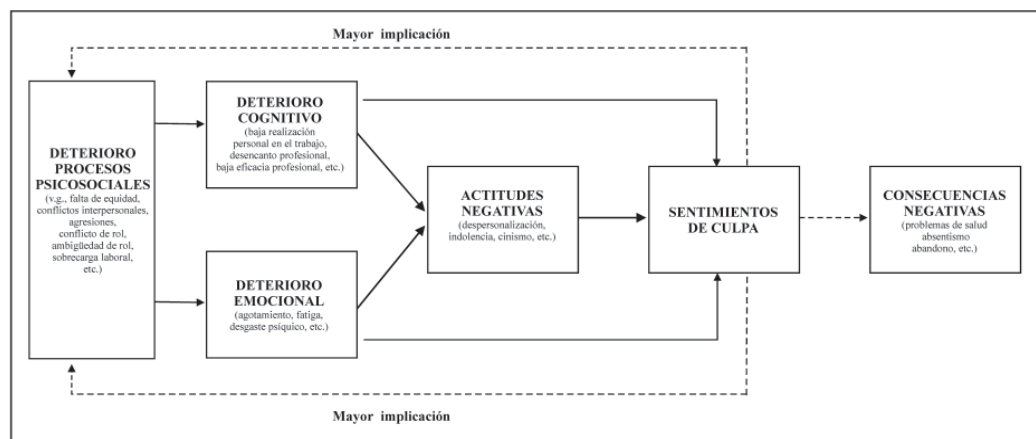


Figura 1.2. Proceso de desarrollo del SQT, y sus consecuencias.

En la actualidad, la culpa ha sido incorporada como otro factor más dentro del modelo inicial de tres factores: Cansancio Emocional, Despersonalización (Indolencia), Falta de Realización Personal (Pérdida de ilusión por el trabajo), y Culpa (Gil-monte, 2012, Gil-Monte y Loyola, 2011; Gil-Monte et al., 2013). Los factores o dimensiones iniciales han sido red denominados de la siguiente manera: Ilusión por el trabajo, Cansancio Psicológico, Indiferencia/Indolencia, y Culpa (Carlotto ,Gil-Monte, y Figueiredo-Ferraz, 2015; Olivares-Faúndez, Gil-Monte, y Figueiredo-Ferraz, 2013)

h) Sucesos de vida y síndrome del quemado

Las investigaciones sobre la relación de los sucesos de vida y el síndrome del quemado encontraron que los sucesos negativos de la vida pueden promover o agravar una situación de sobrecarga que ya existía. Los sucesos positivos por el contrario, amortiguarían las situaciones de presión (Justice, Gold y Klein ,1981; Gil-Monte, 2012). Los resultados de estos estudios demuestran la importancia de promover condiciones favorables en el contexto laboral con el fin de eliminar las tensiones.

1) Crisis de la edad media y síndrome del quemado

También se han establecido diferencias entre la crisis de la edad media de vida (según el modelo de Desarrollo Laboral del Adulto) y el síndrome del quemado (Hill y Miller, 1981; Broufenbrenner, 1979). Tal crisis puede sobrevenir cuando el profesional hace un balance negativo de su posición y desarrollo. Por el contrario, la experiencia de “quemarse” se da con mayor frecuencia en los jóvenes recién incorporados a su nuevo empleo (Blanco-Donoso et al., 2015; Gil-Monte, 2012). Estas personas no suelen estar debidamente preparados para hacer frente a los conflictos emocionales que desde el exterior se les presentan, ni tampoco saben controlar sus propios sentimientos.

4. Desarrollo del proceso del síndrome del quemado.

Entre los estudios que abordan el síndrome del quemado desde una perspectiva psicosocial se establecen diferencias al considerar el orden secuencial en que aparecen y se desarrollan los síntomas que lo integran (baja realización personal en el trabajo, agotamiento emocional, despersonalización, y culpa). Las diferencias radican en el síntoma que presentan como primera respuesta al estrés laboral percibido, en la secuencia de progreso del síndrome a través de los diferentes síntomas, y en la explicación de los mecanismos de carácter cognitivo que emplea el sujeto en el proceso de quemarse. La validez relativa de estos modelos depende del lugar en que se ubican los síntomas dentro del proceso. Establecer el desarrollo correcto del proceso de quemarse es necesario para su identificación y prevención, así como para poder desarrollar estrategias adecuadas de intervención.

El primer modelo que aparece en la literatura resultado de estudios empíricos es el desarrollado por Golembiewski, Munzenrider y Carter (1983). Para estos autores el síntoma inicial del síndrome es el desarrollo de actitudes de despersonalización, un mecanismo disfuncional de afrontamiento del estrés. Posteriormente los sujetos experimentan baja realización personal en el trabajo y a más largo plazo agotamiento emocional (Figura 1.3). Según Golembiewski y colaboradores, esta secuencia parece adecuada porque tratar a los sujetos como "objetos" mejora en muchos casos de forma sustancial, aunque temporalmente, los sentimientos de realización personal en el trabajo.

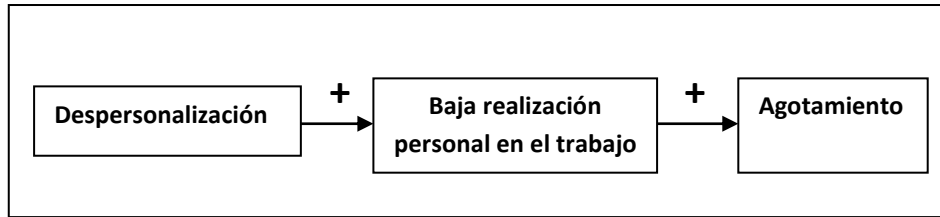


Figura 1. 3. Desarrollo del proceso del síndrome del quemado según Golembiewski et al. (1983).

Leiter y Maslach (1988) propusieron un modelo alternativo sobre el proceso de desarrollo del síndrome del quemado. Según este modelo, como consecuencia de los estresores laborales, los sujetos desarrollan sentimientos de agotamiento emocional que posteriormente dan lugar a la aparición de una actitud despersonalizada hacia las personas que deben atender, y como consecuencia de ello pierden el compromiso personal de implicación en el trabajo. Esta situación hace que continúen los sentimientos de agotamiento emocional, que disminuya su realización personal y que el sujeto desarrolle el síndrome (Figura 1.4). En este modelo las actitudes de despersonalización son una variable mediadora entre los sentimientos de agotamiento emocional y los de baja realización personal en el trabajo.

Leiter (1988) considera que, por su importancia, los sentimientos de agotamiento emocional son el elemento central del síndrome. Estos sentimientos generan despersonalización y falta de realización personal en el trabajo, además de otras consecuencias como falta de compromiso con el trabajo o aumento del absentismo. La despersonalización es vista como un intento fallido de manejar los sentimientos persistentes de agotamiento emocional a través del distanciamiento interpersonal.

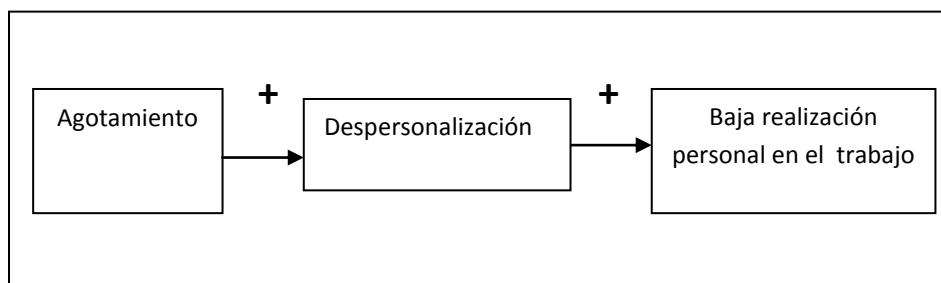


Figura 1. 4. Desarrollo del proceso del síndrome de quemarse por el Trabajo según Leiter y Maslach (1988).

Posteriormente, Leiter (1993) reformularon las relaciones hipotetizadas inicialmente entre las dimensiones del MBI y ha planteado un nuevo modelo (Figura 1. 5).

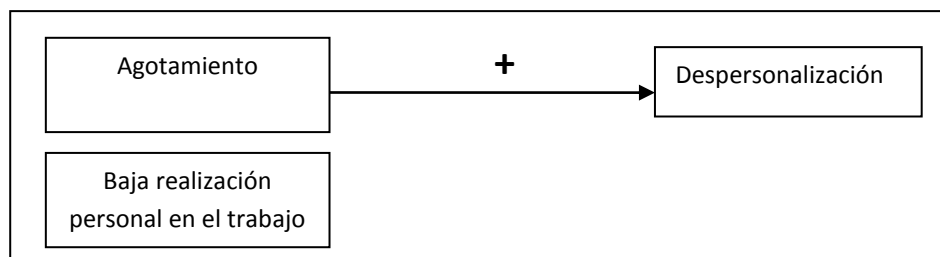


Figura 1. 5. Desarrollo del proceso del síndrome del quemado por el trabajo según Leiter (1993).

En el nuevo modelo de Leiter (1993) los sentimientos de agotamiento emocional surgen como la respuesta inicial del sujeto a los estresores del entorno laboral, por lo tanto, se mantiene la relación hipotética entre agotamiento emocional y despersonalización y los argumentos teóricos sobre los que inicialmente se estableció (Leiter y Maslach, 1988). Así, cuando los sentimientos de agotamiento emocional aumentan y se hacen crónicos los profesionales desarrollan actitudes de despersonalización como una forma de tratar con ellos. Pero, a diferencia del modelo anterior, en el nuevo modelo, Leiter (1993) señala que los sentimientos de despersonalización no median la relación entre agotamiento emocional y realización personal en el trabajo. Por el contrario, el autor considera que los sentimientos de realización personal en el trabajo son una causa directa de los estresores laborales, en especial de la falta de apoyo social y de la falta de oportunidades para desarrollarse profesionalmente (e. g., cooperación de las personas hacia las que se trabaja, autonomía, participación en la toma de decisiones, etc.), y surgen de forma paralela a los sentimientos de agotamiento emocional como respuesta del sujeto a esos estresores laborales. Además, no se hipotetiza ningún tipo de relación entre los sentimientos de realización personal en el trabajo y los de despersonalización.

Según Lee y Ashforth (1993b), tanto la despersonalización como la falta de realización personal en el trabajo son consecuencia directa de los sentimientos de agotamiento emocional. A diferencia del modelo de Leiter y Maslach (1988), la despersonalización no es entendida como un mediador entre los sentimientos de agotamiento emocional y la falta de realización personal en el trabajo (Figura 1. 6.).

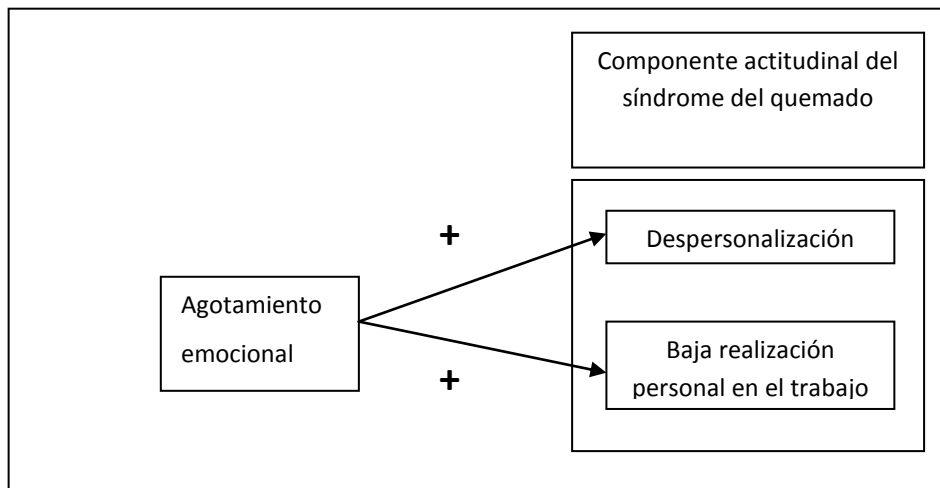


Figura 1. 6. Desarrollo del proceso del síndrome del quemado por el trabajo según Lee y Ashforth (1993b).

Debido a las insuficiencias de las perspectivas anteriores, Gil-Monte, Peiró y Valcárcel (1995) desarrollaron una alternativa teórica a las presentadas. Para estos autores el proceso de desarrollo del síndrome del quemado se inicia con el desarrollo de bajos sentimientos de realización personal en el trabajo y paralelamente altos sentimientos de agotamiento emocional. Las actitudes de despersonalización que siguen a esos sentimientos se consideran una estrategia de afrontamiento desarrollada por los profesionales ante la experiencia crónica de baja realización personal en el trabajo y agotamiento emocional (Figura 1. 7).

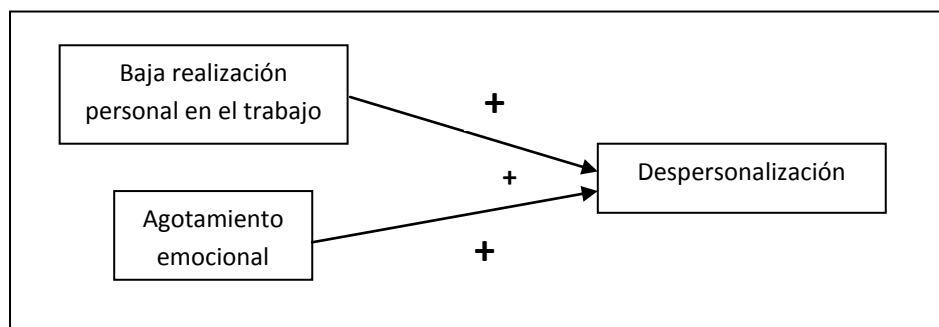


Figura 1. 7. Desarrollo del proceso del SQT según Gil-Monte, Peiró y Valcarcel (1995)

5. Principales modelos teóricos del síndrome del quemado.

Los modelos explicativos han considerado un conjunto importante de variables en su relación con las dimensiones del síndrome. Ello ha permitido arrojar cierta luz sobre sus diferentes aspectos y el posterior desarrollo de hipótesis. Un primer grupo de modelos se han

desarrollado en el marco de la *teoría sociocognitiva del yo*. Un segundo grupo lo constituyen los modelos elaborados desde las *teorías del intercambio social*. Finalmente, revisaremos los modelos elaborados desde la *teoría organizacional*, que consideran como antecedentes del síndrome a las disfunciones del rol, a la falta de salud organizacional, y a las variables como la estructura, la cultura y el clima. Una taxonomía de los diferentes modelos que se revisan a continuación aparece recogida en la Tabla 1.

Tabla 1.1. Taxonomía de modelos del síndrome del quemado

MARCOS TEÓRICOS DESDE LOS QUE SE HAN ELABORADO LOS MODELOS	MODELOS SOBRE EL SÍNDROME DEL QUEMADO
Teoría sociocognitiva del yo	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de competencia social de Harrison (1983). • Modelo de Cherniss (1993). • Modelo de autocontrol de Thompson, Page y Cooper (1993).
Teorías del intercambio social	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de comparación social de Buunk y Schaufeli (1993). • Modelo de conservación de recursos de Hobfoll y Freedy (1993).
Teoría organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Golembiewski, Munzenrider y Carter (1983). • Modelo de Cox, Kuk y Leiter (1993). • Modelo de Winnubst (1993).

5.1. Modelos elaborados desde la teoría sociocognitiva del yo

Los modelos elaborados para explicar la etiología del síndrome del quemado bajo los auspicios de esta teoría, se caracterizan por recoger las ideas de Bandura (1989) según las cuales:

a) Las cogniciones de los individuos influyen en lo que éstos perciben y hacen y, a su vez, estas cogniciones se ven modificadas por los efectos de sus acciones, y por la acumulación de las consecuencias observadas en los demás.

b) La creencia o grado de seguridad por parte de un sujeto en sus propias capacidades (autoeficacia) determinará el empeño que el sujeto pondrá para conseguir sus objetivos y la facilidad o dificultad en conseguirlos, y también determinará ciertas reacciones emocionales, como la depresión o estrés, que acompañan a la acción.

Como ha quedado reflejado en el tabla 1.1, se han revisado tres modelos del síndrome del quemado elaborados desde esta perspectiva teórica: modelo de competencia social de Harrison (1983), modelo de Cherniss (1993), y modelo de Thompson, Page y Cooper (1993).

5.1.1. Modelo de competencia social de Harrison (1983)

Harrison (1983) señala que algunos de los principales factores asociados en la literatura al síndrome del quemado son la competencia y la eficacia percibida. A partir de este planteamiento, asume que el síndrome del quemado es fundamentalmente una función de la competencia percibida y en base a ello elabora el modelo que aparece en la Figura 1 8.

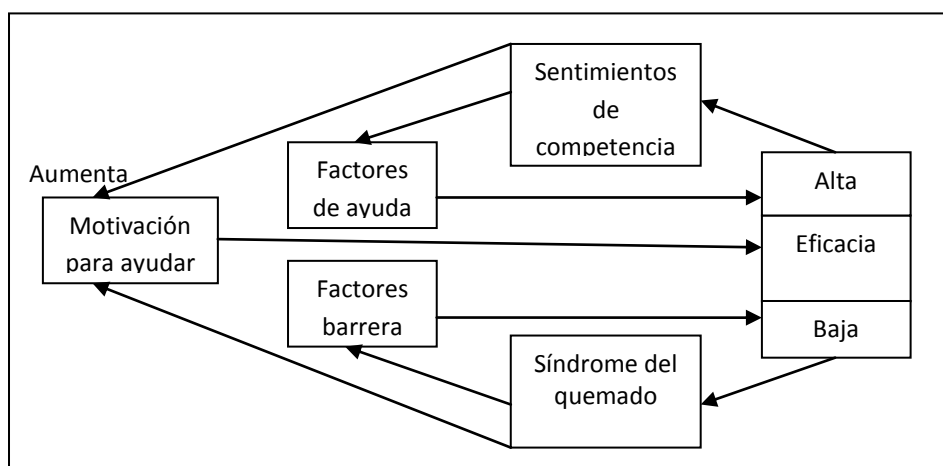


Figura 1.8. Modelo de competencia social de Harrison (1983).

Para este autor la mayoría de los sujetos que empiezan a trabajar en profesiones de servicios de ayuda están altamente motivados para ayudar a los demás y tienen un sentimiento elevado de altruismo. Sin embargo, en su entorno laboral se encuentran con una serie de circunstancias que Harrison califica *como factores de ayuda*, cuando facilitan la actividad del sujeto, o *factores barrera*, cuando la dificultan. Entre estos factores están la existencia de objetivos laborales realistas, el nivel de ajuste entre los valores del sujeto y la institución, la capacitación profesional (conocimientos y preparación), la toma de decisiones, ambigüedad de rol, disponibilidad y disposición de los recursos, retroalimentación recibida, sobrecarga laboral, etc. Según este modelo, en un principio la motivación para ayudar va a predeterminar la eficacia del sujeto en la consecución de los objetivos laborales, de forma que a mayor motivación del sujeto mayor eficacia laboral. Además, si en el entorno existen factores de ayuda, esta efectividad crecerá y redundará en un aumento de los sentimientos de competencia social del sujeto. Dado que estos sentimientos son altamente reforzantes para estos profesionales, pueden ser considerados como un gran factor de ayuda, de manera que aumentarán y mantendrán los sentimientos de eficacia e influirán de forma positiva en

la motivación para ayudar.

5.1.2. Modelo de Cherniss (1993)

El modelo elaborado por Chernis se basa en el modelo formulado por Hall (1976) para explicar las relaciones entre desempeño de tareas, sentimientos subjetivos de éxito o fracaso que experimenta el sujeto tras el desempeño, y las consecuencias que se derivan para la autoestima, la motivación, la satisfacción y la implicación laboral. Chernis incorpora además las ideas de Bandura (1989) sobre autoeficacia para explicar la etiología del síndrome de quemarse por el trabajo. Según Cherniss (1993), es posible establecer una relación causal desde la incapacidad del sujeto para desarrollar sentimientos de competencia o éxito personal y el síndrome del quemado. Para ello, el autor incorpora la noción de "autoeficacia percibida" de Bandura (1989), entendida como las creencias que las personas tienen sobre sus capacidades para ejercer un control sobre las situaciones que les afectan. Reconocer el papel central de la autoeficacia en la etiología del síndrome permite explicar por qué ciertas características del entorno laboral, tales como la baja autonomía, conducen especialmente al síndrome. El éxito y el logro de los objetivos personales por uno mismo aumenta los sentimientos de autoeficacia, mientras que el fallo en alcanzar estos objetivos conlleva sentimientos de fracaso, baja autoeficacia, dando lugar al desarrollo del síndrome de quemarse.

Para Cherniss, se puede afirmar que existe una unión entre sentimientos de autoeficacia, compromiso y motivación, y entre aquella y estrés. Los sujetos con fuertes sentimientos de autoeficacia percibida experimentan menos estrés en las situaciones de amenaza porque creen que pueden afrontarlas de manera exitosa. El autor señala que el concepto de sentimientos de fracaso, describe adecuadamente síntomas que posteriormente se han identificado como síndrome del quemado por el trabajo (agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal en el trabajo) (ver Figura 1. 9). Además, las características del ambiente que facilitan que el sujeto desarrolle sentimientos de éxito se corresponden con las características de las organizaciones que ayudan a prevenir el síndrome: organizaciones en las que existe un alto nivel de desafío, autonomía y control, retroalimentación de los resultados, y apoyo social del supervisor y de los compañeros.

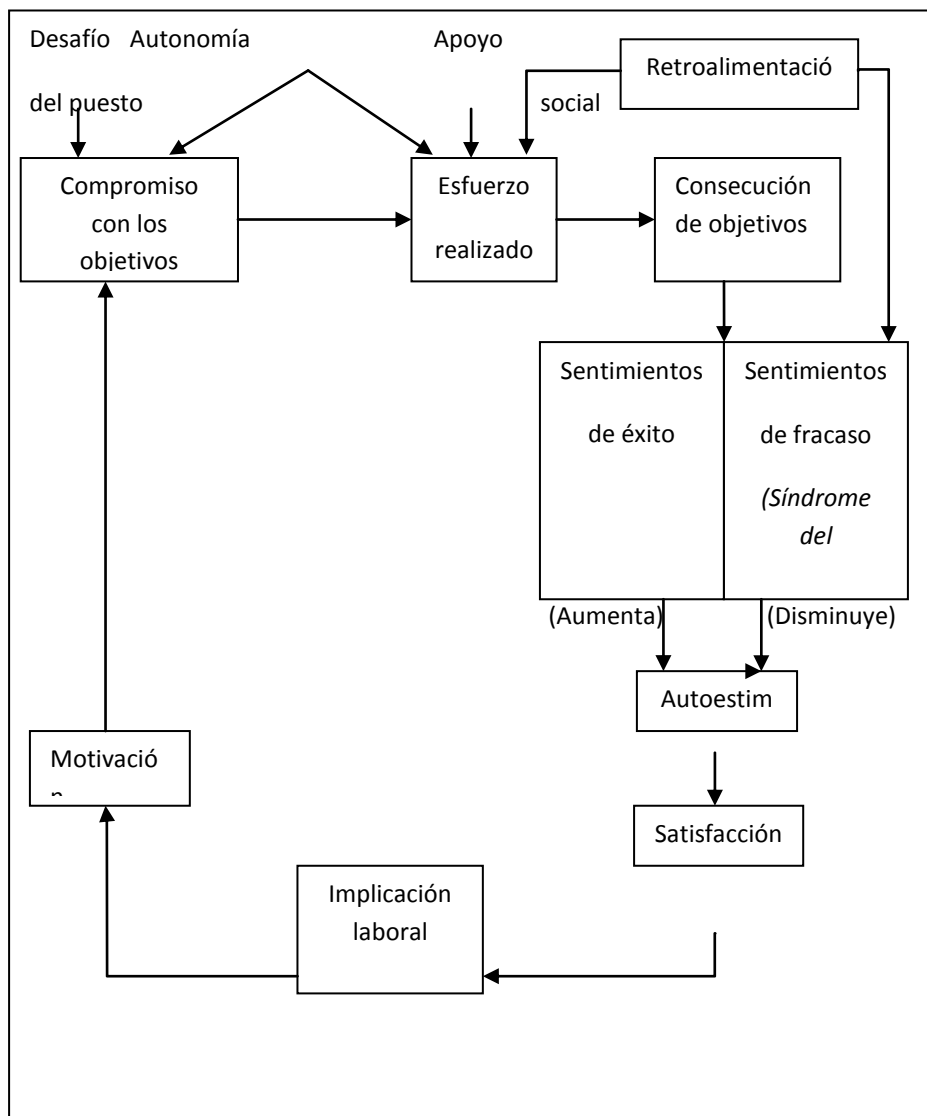


Figura 1.9. Modelo explicativo de Cherniss (1993).

5.1.3. Modelo de Thompson, Page y Cooper (1993)

Thompson y cols. (1993) circunscriben la etiología del síndrome a cuatro variables: las discrepancias entre las demandas de la tarea y los recursos del sujeto, el nivel de autoconciencia ("self-focus") del sujeto, sus expectativas de éxito, y sus sentimientos de autoconfianza. En este modelo la *autoconciencia* desempeña un papel fundamental en la etiología del síndrome. Esta variable es considerada un rasgo de personalidad, y se conceptualiza como la capacidad del sujeto de autorregular sus niveles de estrés percibido durante el desarrollo de una tarea dirigida a la consecución de un objetivo. Los sujetos con alta autoconciencia se caracterizan por una tendencia exagerada a autoperibirse y a concentrarse en su experiencia de estrés, por lo que

perciben mayores niveles de estrés que los sujetos con baja autoconciencia.

El modelo de Thompson y cols. (1993) (Figura 1.10) propone que el reconocimiento de las discrepancias percibidas o anticipadas entre demandas y recursos puede intensificar el nivel de autoconciencia en algunos sujetos, lo que afectará negativamente a su estado anímico (afecto) que consecuentemente, redundará en una falta de confianza percibida para resolver esas discrepancias, y en bajos sentimientos de realización personal en el trabajo. Cuando la consecución de los objetivos aparece continuamente frustrada, los sujetos que puntúan alto en el rasgo de autoconciencia y pesimismo tienden a resolver las dificultades retirándose de manera mental o conductual de la situación problemática. El retiro conductual de los profesionales denota una tendencia a abandonar progresivamente los intentos de reducir las discrepancias percibidas en el logro de los objetivos profesionales.

Las conductas de despersonalización son consideradas en este modelo como un patrón de retiro conductual. Pero además, cuando los profesionales no pueden desarrollar estas conductas de abandono experimentan sentimientos de desamparo profesional que pueden dar lugar a un retiro psicológico. Dentro de este tipo de retiro encuadran los sentimientos de agotamiento emocional.

La existencia de rasgos intensos de autoconciencia y pesimismo en los profesionales de servicios de ayuda que permanecen en sus profesiones, potencia el retiro del esfuerzo que deberían invertir para resolver las discrepancias, lo que supone una forma de distanciamiento frente a la experiencia o al riesgo de experimentar emociones negativas. Por otra parte, la predisposición a adoptar unas expectativas optimistas de éxito en la resolución de las discrepancias puede reforzar la confianza de los sujetos en su habilidad para reducir las discrepancias existentes y así, promover su persistencia en los intentos de reducir la discrepancia.

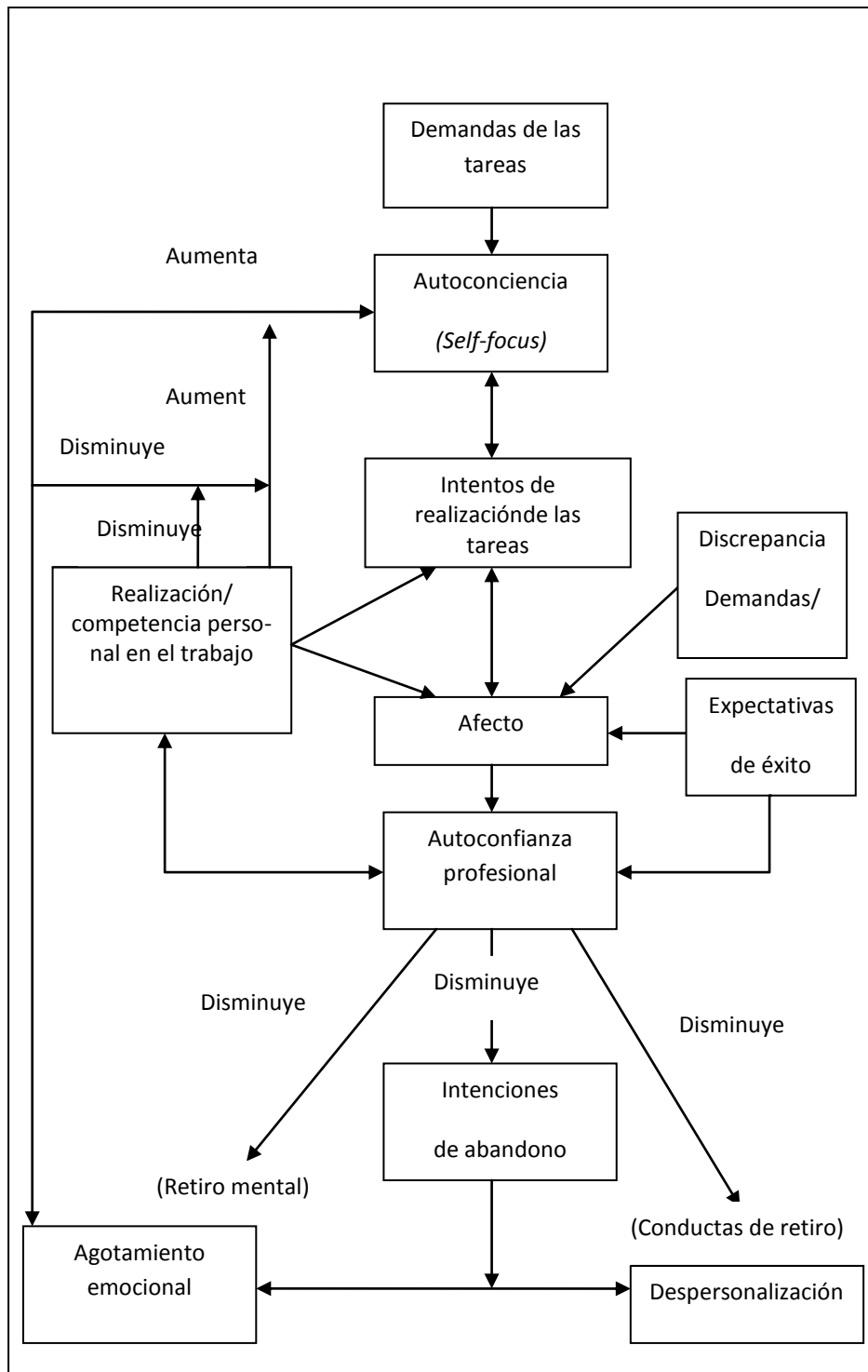


Figura 1. 10. Modelo de autocontrol de Thompson y col. (1993).

5.2. Modelos elaborados desde las teorías del intercambio social

Los modelos elaborados desde las teorías de intercambio social parten de los principios teóricos de la teoría de la equidad (modelo de comparación social de Buunk y

Schaufeli, 1993) o de la teoría de la conservación de recursos (modelo de Hobfoll y Freedy, 1993), y proponen que el síndrome del quemado tiene su etiología, principalmente, en las percepciones de falta de equidad o de ganancia que desarrollan los sujetos como resultado del proceso de comparación social cuando se establecen relaciones interpersonales. Los profesionales de los servicios de ayuda establecen relaciones de intercambio (v. g., ayuda, aprecio, gratitud, reconocimiento, etc.) con los receptores de su trabajo, con los compañeros, con los supervisores, y con la organización, y en estas relaciones, las expectativas de equidad o ganancia sobre esos intercambios juegan un papel importante. Cuando de manera continuada los sujetos perciben que aportan más de lo que reciben a cambio de su implicación personal y de su esfuerzo, sin ser capaces de resolver adecuadamente esa situación, desarrollarán sentimientos de quemarse por el trabajo.

5.2.1. Modelo de comparación social de Buunk y Schaufeli (1993)

Buunk y Schaufeli (1993) desarrollan su modelo para explicar la etiología del síndrome del quemado en profesionales de enfermería, y señalan que dentro de este campo profesional el síndrome tiene una doble etiología:

- a) Los procesos de intercambio social con los pacientes.
- b) Los procesos de afiliación y comparación social con los compañeros (véase

Figura 1.11).

En relación a los procesos de intercambio social con los pacientes, en el contexto laboral de los profesionales de enfermería, los autores identifican tres variables estresoras relevantes para el desarrollo del síndrome: la incertidumbre, la percepción de equidad, y la falta de control. La incertidumbre, se refiere a la falta de claridad sobre lo que uno siente y piensa sobre cómo debe actuar. La ambigüedad de rol en cambio, alude a la información disponible en el entorno laboral. La percepción de equidad alude al equilibrio percibido entre lo que los sujetos dan y lo que reciben en el transcurso de sus relaciones. La tercera variable, falta de control, tiene que ver con la posibilidad del sujeto de controlar los resultados de sus acciones laborales.

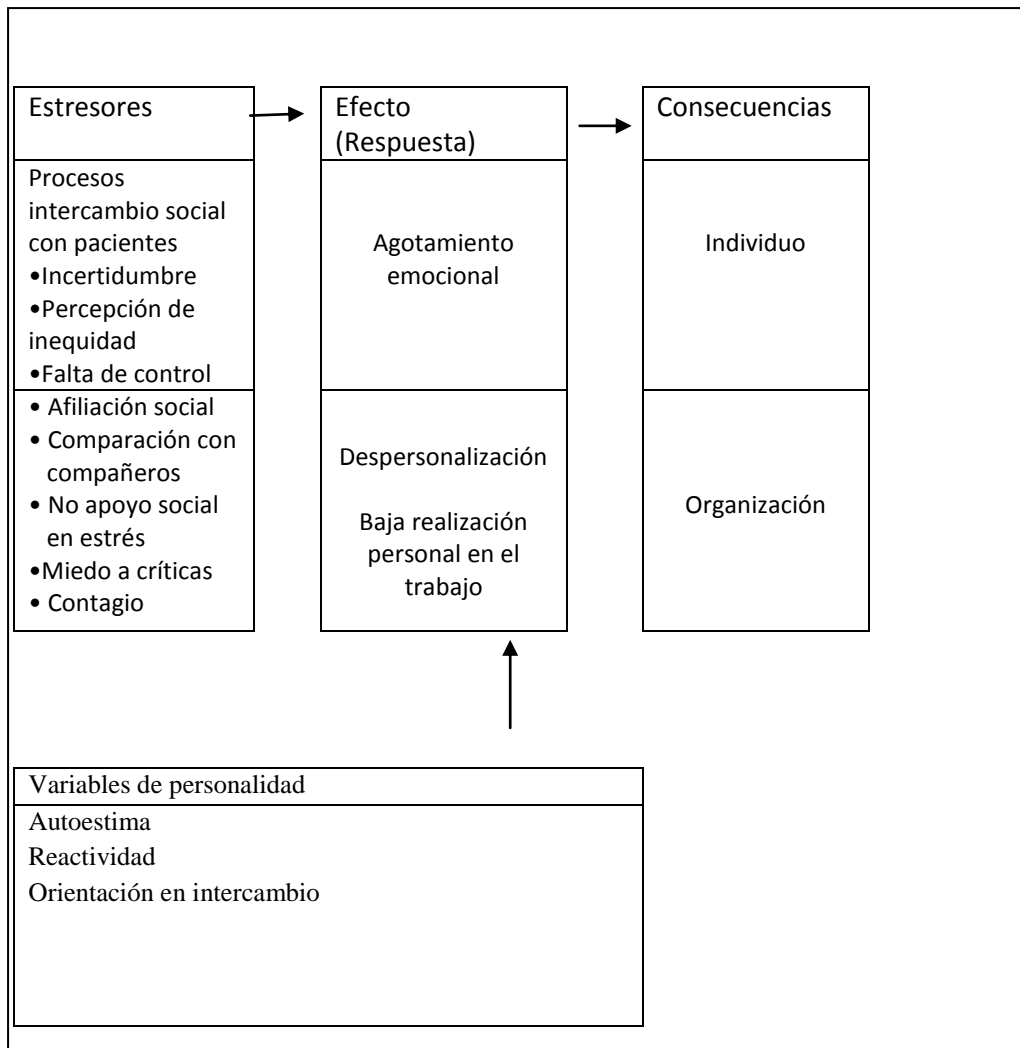


Figura 1.11. Modelo de comparación social del síndrome del quemado de Buunk y Schaufeli (1993).

Para Buunk y Schaufeli (1993) el rol de enfermería genera bastante incertidumbre, pues los profesionales experimentan dudas con relativa frecuencia sobre hasta qué punto se deben implicar con los pacientes, sobre cómo tratar sus problemas, e inseguridad sobre si están haciendo las cosas de manera adecuada. Además, las expectativas de recompensa y equidad de los profesionales aparecen frustradas frecuentemente, pues los pacientes suelen estar ansiosos y preocupados, y la interacción con ellos no resulta recompensante.

Un problema adicional viene dado por aquellos pacientes que no siguen las instrucciones y las recomendaciones, y por lo tanto, mejoran muy lentamente o no lo hacen. Junto a estas situaciones, en la profesión de enfermería también existen una serie de variables que no pueden ser controladas por esos profesionales: la cooperación

de los pacientes y su recuperación o muerte, las decisiones médicas y administrativas, los procedimientos burocráticos, la falta de apoyo social, y los conflictos con los médicos y con los compañeros. Las últimas investigaciones realizadas contribuyen a corroborar estas afirmaciones (Amutio, Ayestaran, & Smith, 2009; Blanco-Donoso, Garrosa, Demerouti, & Moreno-Jiménez, 2016).

En relación a los procesos de afiliación social y comparación con los compañeros, Buunk y Schaufeli (1993) expresan que los profesionales de enfermería no buscan apoyo social en situaciones de estrés, por el contrario, en estas situaciones evitan la presencia de los compañeros y rehúyen su apoyo social por miedo a ser criticados o tachados de incompetentes. En estos casos, el apoyo social de los compañeros tendría un rol contraproducente, pues las interacciones amenazan la autoestima de los sujetos. Junto a la falta de apoyo social, que contribuye al desarrollo del síndrome del quemado, los autores destacan que los procesos de afiliación social llevarían también a situaciones de contagio del síndrome. En estas situaciones las personas con altas necesidades de comparación social adoptarían los síntomas del síndrome que perciben en sus compañeros.

Asimismo, Buunk y Schaufeli (1993) indican que la relación entre estas variables antecedentes y los sentimientos de quemarse por el trabajo está modulada por los sentimientos de autoestima, por los niveles de reactividad del sujeto (la intensidad de la respuesta del sujeto ante estímulos internos y externos), y por la orientación en el intercambio (predisposición de los individuos hacia la reciprocidad, hacia la recompensa inmediata y equivalente, o hacia no aceptar favores que no puedan ser devueltos en un plazo breve).

Por último, en relación a las dimensiones del MBI, los autores consideran que el síndrome tiene un doble componente: emocional y actitudinal. El componente emocional está integrado por los sentimientos de agotamiento emocional, que son entendidos como una reacción ante el estrés laboral determinada por características individuales. Por otra parte, el componente de carácter actitudinal está integrado por los sentimientos de despersonalización y de baja realización personal en el trabajo. La despersonalización es una estrategia de afrontamiento ante los sentimientos de agotamiento emocional caracterizado por el desarrollo de actitudes negativas hacia los

pacientes, y se da con preferencia en los profesionales de enfermería con una fuerte necesidad de reciprocidad en las relaciones sociales. Por otra parte, los sentimientos de baja realización personal en el trabajo se caracterizan por una actitud negativa hacia sí mismo en relación al desempeño del trabajo, y son entendidos como una estrategia de afrontamiento ante los sentimientos de agotamiento emocional, pero asociada a la existencia de bajos niveles de autoestima.

Este modelo ha sido confirmado parcialmente en diferentes trabajos de carácter empírico que han considerado el rol de la incertidumbre, la falta de equidad y el apoyo social desde los presupuestos hipotetizados por el modelo (Buunk, Schaufeli y Ybema, 1994; Dierendonck y col., 1994).

5.2.2. Modelo de conservación de recursos de Hobfoll y Fredy (1993)

Estos autores toman como base para su modelo la Teoría de la Conservación de Recursos elaborada por Hobfoll (1993) para explicar el desarrollo del estrés. Esta teoría afirma que el estrés surge cuando los individuos perciben que aquello que les motiva está amenazado o frustrado. Los motivadores los constituyen los recursos, entendiendo por tal la posesión de objetos o condiciones de valor, características de personalidad, o energía para el desempeño de las actividades cotidianas. Los estresores laborales amenazan los recursos de los sujetos al generar inseguridad sobre sus habilidades para alcanzar el éxito profesional. Los autores subrayan la importancia de las relaciones con los demás (supervisores, compañeros y personas hacia las que se dirige el trabajo) y sus consecuencias como fuente de estrés en la percepción de situaciones de pérdida o ganancia.

Según Hobfoll y Fredy (1993), los sujetos se esfuerzan continuamente por protegerse de la pérdida de recursos dado que es más importante tener unos niveles mínimos que conseguir recursos extras. La pérdida de recursos se considera más importante que la ganancia para el desarrollo del síndrome del quemado. Dado que el modelo está basado en una teoría de corte motivacional, los autores señalan que el empleo de estrategias de afrontamiento de carácter activo disminuirá los sentimientos del quemado pues conllevan una ganancia de recursos. Hobfoll y Fredy (1993) señalan que para prevenir el síndrome hay que enfatizar la consecución de recursos que

permitan un desempeño eficaz del trabajo y, en menor medida, cambiar las percepciones y condiciones de los sujetos. Si los sujetos consiguen evitar la pérdida de recursos o aumentar los ya poseídos, cambiarán sus percepciones y cogniciones de manera positiva y, consecuentemente, disminuirán los niveles de estrés percibido y del síndrome.

5.3. Modelos elaborados desde la teoría organizacional

La característica común de los modelos elaborados desde el marco de la teoría organizacional es su énfasis en la importancia de los estresores del contexto de la organización y de las estrategias de afrontamiento empleadas ante la experiencia de quemarse. Todos ellos incluyen el síndrome del quemado como una respuesta al estrés laboral. Variables como la estructura organizacional, el clima organizacional, las disfunciones de rol o el apoyo social percibido, juegan un papel relevante en la etiología del síndrome. Junto a estas variables, el desarrollo de estrategias de afrontamiento eficaces para manejar los estresores y la respuesta negativa que elicitán determinarán la aparición y el desarrollo del síndrome en el sujeto.

5.3.1. Modelo de Golembiewski, Munzenrider y Carter (1983)

Para Golembiewski y col. (1983), el síndrome del quemado es un proceso en el que los profesionales pierden el compromiso inicial que tenían con su trabajo como una forma de respuesta al estrés laboral y a la tensión que les genera. El estrés laboral, en relación al síndrome del quemado, está generado básicamente por situaciones de sobrecarga laboral (cuando existe demasiada estimulación y reto en el puesto), y por pobreza de rol (posiciones en las que existe muy poca estimulación y reto). En ambos casos los sujetos sienten una pérdida de autonomía y de control que conlleva una disminución de su autoimagen, y sentimientos de irritabilidad y fatiga. En una segunda fase del proceso de estrés laboral el sujeto desarrolla estrategias de afrontamiento. Para Golembiewski y cols. (1983) estas estrategias pasan necesariamente por un distanciamiento del profesional de la situación laboral estresante. Ahora bien, este distanciamiento puede tener un carácter constructivo (cuando el profesional no se implica en el problema del usuario aunque le atiende sin eliminar la empatía), o por el contrario un carácter contraproducente (cuando el distanciamiento conlleva indiferencia emocional, cinismo, rigidez en el trato, o ignorar a la persona). En este

segundo caso se habla de síndrome del quemado, pues el distanciamiento contraproducente se corresponde con la variable conceptualizada como actitudes de despersonalización.

Aunque, inicialmente el sujeto busca resolver las situaciones de forma constructiva, la persistencia de las condiciones de sobrecarga o pobreza de rol le llevan a tratar a los demás como objetos. El resultado es el desarrollo de actitudes de despersonalización que corresponden a la primera fase del episodio del síndrome, y que, posteriormente, le llevarán a una experiencia de baja realización personal en el trabajo y, a más largo plazo, agotamiento emocional. Cuando el sujeto se encuentra en las fases avanzadas del síndrome, y como consecuencia de éste, disminuye su satisfacción, implicación en el trabajo y realización laboral, así como la productividad. Asimismo, el sujeto experimenta más tensión psicológica y problemas psicosomáticos (Golembiewski, Hilles, y Daly, 1987).

5.3.2. Modelo de Cox, Kuk y Leiter (1993)

El modelo de Cox y col. (1993) aborda el síndrome de quemarse por el trabajo desde la perspectiva transaccional del estrés laboral. Los autores parten del modelo transaccional de estrés laboral de Cox y colaboradores (Cox, 1978; Cox y Mackay, 1981) para explicar cómo surge el síndrome y consideran que éste es un episodio particular dentro del proceso de estrés laboral que se da específicamente entre profesionales de los servicios humanos.

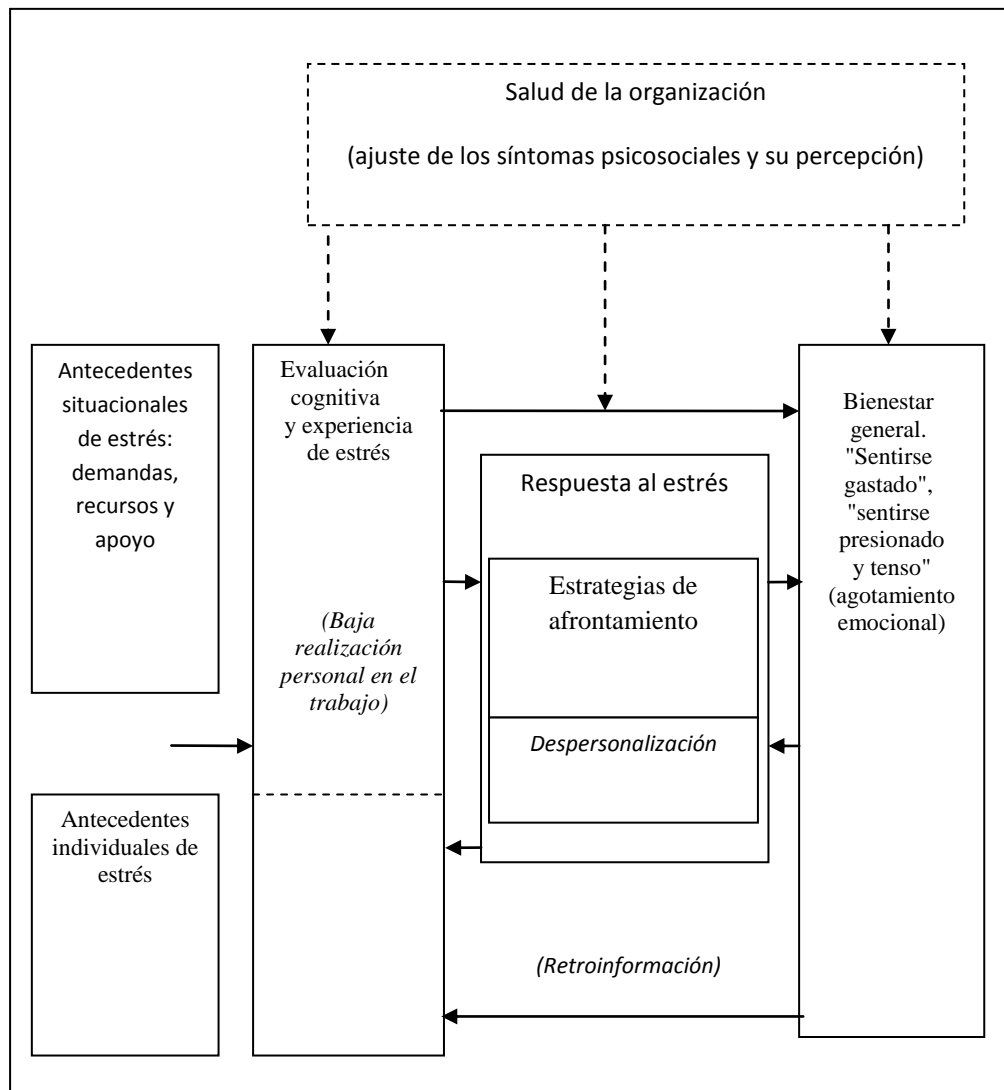


Figura 1.12. Adaptación del modelo transaccional de Cox, Kuk y Leiter (1993). (Las variables salud de la organización, despersonalización y baja realización personal en el trabajo han sido incorporadas al modelo siguiendo el texto original).

En la línea de los trabajos de Leiter y colaboradores (Leiter y Maslach, 1988), el síndrome del quemado es entendido como una respuesta al estrés laboral que se desarrolla cuando las estrategias de afrontamiento empleadas por el sujeto no resultan eficaces para manejar el estrés laboral y sus efectos. En el modelo (Figura 1.12) se incluyen como variables *sentirse gastado* (sentimientos de cansancio, confusión y debilidad emocional) y *sentirse presionado y tenso* (sentimientos de amenaza, tensión y ansiedad). Estas variables, indicadores de bienestar/malestar, son una parte de la respuesta al estrés laboral, y están en relación directa con los procesos de evaluación de los estresores, con la respuesta emocional que desarrolla el sujeto, con las respuestas de

afrontamiento, y con sus efectos sobre la situación y el sujeto.

Los autores señalan que la experiencia de agotamiento emocional (para ellos la dimensión central del síndrome del quemado) está teórica y empíricamente relacionada con "sentirse gastado", y es una respuesta general que engloba -variables emocionales y de bienestar. La despersonalización es vista como una estrategia de afrontamiento que surge frente a los sentimientos de agotamiento emocional, mientras que los sentimientos de baja realización personal en el trabajo son un resultado de la evaluación cognitiva del sujeto sobre su experiencia de estrés, y tienen que ver con el significado del trabajo o con las expectativas profesionales frustradas (Cox y col., 1993). El desarrollo de este proceso aparece representado en la Figura 1.12 como resultado de un proceso de retroinformación.

Cox y col. (1993) hipotetizan que la "salud de la organización" puede ser una variable moduladora de la relación estrés-síndrome del quemado. Esta variable viene determinada por el ajuste, la coherencia e integración de los sistemas psicosociales de la organización, y por la forma en que su estructura, sus políticas y procedimientos, son percibidos coherentemente por sus miembros. Este constructo ha sido identificado como antecedente de los niveles de estrés percibidos y de la intensidad de la respuesta desarrollada por los sujetos ante el estrés (Salanova y Llorens, 2008). Asimismo, Cox y col. (1993) apuntan que la realización personal en el trabajo podría tener una acción moduladora en los efectos que los sentimientos de agotamiento emocional ejercen sobre las actitudes de despersonalización. No obstante, no se ha obtenido evidencia empírica sobre esta hipotética relación.

5.3.3. Modelo de Winnubst (1993)

El modelo de Winnubst (1993) se centra en las relaciones entre la estructura organizacional, la cultura y el clima organizacional, y el apoyo social en el trabajo como variables antecedentes del síndrome del quemado (ver Figura 1.13).

Este autor señala que los diferentes tipos de estructura dan lugar a culturas organizacionales diferentes. Por ejemplo, una burocracia mecánica, que se caracteriza por la estandarización del trabajo y la formalización, refuerza el

perfeccionismo y la conformidad a las normas. Sin embargo, una burocracia profesionalizada, caracterizada por la estandarización de habilidades y baja formalización, refuerza la creatividad y la autonomía.

Por otra parte, los sistemas de apoyo social están íntimamente relacionados con el tipo de estructura organizacional. En una burocracia mecánica, la jerarquía y la autoridad juegan un papel importante, por lo que la mayoría de la comunicación es vertical. El apoyo social es en mayor medida de tipo instrumental. Sin embargo, en las burocracias profesionalizadas el trabajo en equipo y la dirección son más importantes, y el flujo de comunicación horizontal es mayor que el de la comunicación vertical. El apoyo social en las burocracias profesionalizadas es, en mayor medida, de tipo emocional e informal. Por tanto, el apoyo social en el trabajo afecta de manera importante la percepción que el sujeto tiene de la estructura organizacional.

Al hilo de lo señalado, Winnubst (1993) elabora su modelo sobre cuatro supuestos:

- 1) Todas las estructuras organizacionales tienen un sistema de apoyo social que se ajusta óptimamente a ese tipo de estructura.
- 2) Los sistemas de apoyo social surgen en interdependencia con el clima laboral por lo que pueden ser mantenidos y mejorados optimizando el clima.
- 3) Tanto la estructura organizacional como la cultura y el apoyo social se rigen por criterios éticos derivados de los valores sociales y culturales de la organización.
- 4) Estos criterios éticos hacen posible predecir en qué medida las organizaciones inducirán en sus miembros tensión y el síndrome del quemado.

Dado que a través del apoyo social es posible influir sobre las diversas disfunciones que se derivan de cualquier tipo de estructura organizacional, esta variable es considerada en el modelo una variable central de cara a la intervención sobre el síndrome (Gil-Monte, 2005, 2009; Gil-Monte et al., 2013; Salanova & Llorens, 2008).

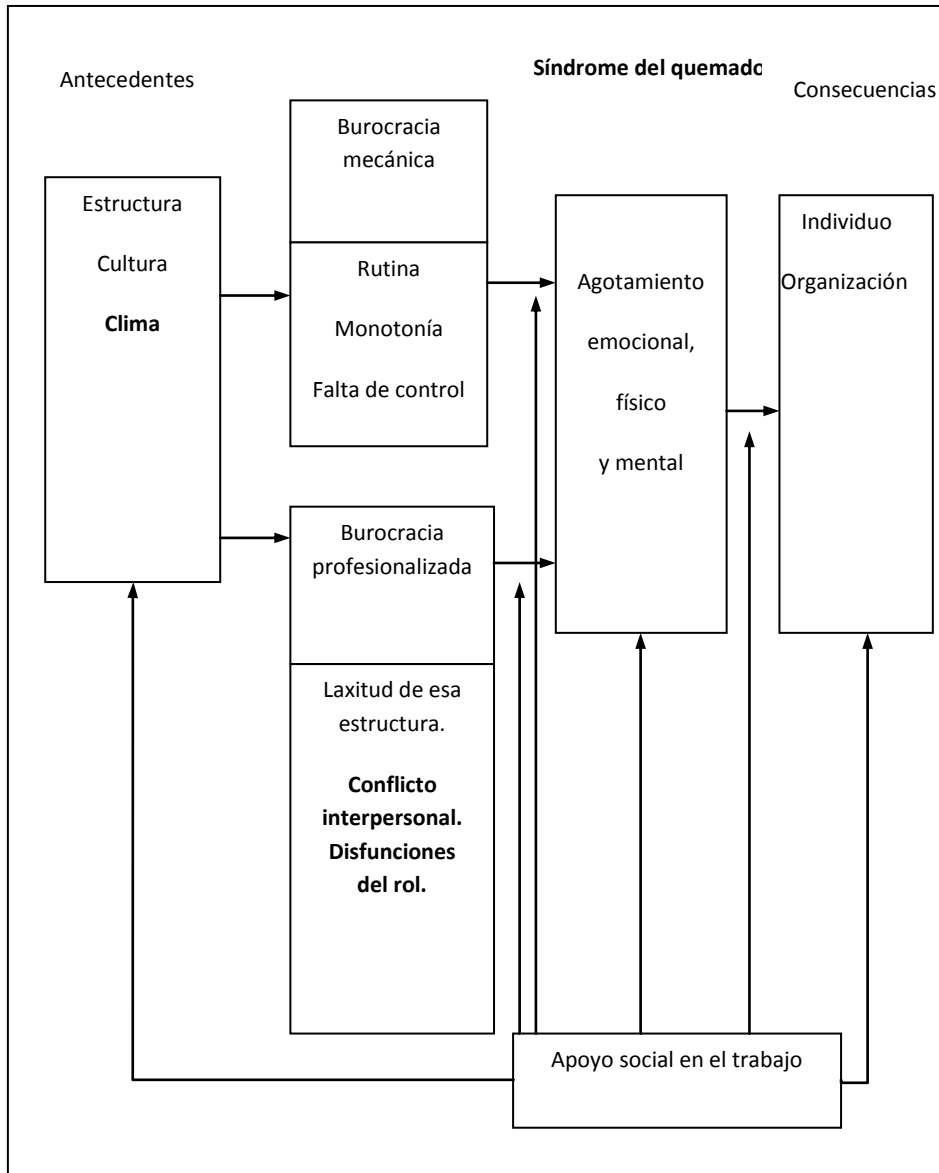


Figura 1.13. Modelo de Winnubst (1993) sobre el síndrome del quemado.

6. Desencadenantes del síndrome del quemado

Diversos autores han tratado de identificar y enumerar los desencadenantes o estresores laborales más relevantes y significativos organizándolos en categorías con sentido teórico que permitan su análisis sistemático.

Peiró (2001) establece cuatro categorías para el análisis de los estresores laborales:

1. Ambiente físico de trabajo y contenidos del puesto como fuente de

- estrés laboral.
2. Estrés por desempeño de roles, relaciones interpersonales y desarrollo de la carrera.
 3. Estresores relacionados con las nuevas tecnologías y otros aspectos organizacionales.
 4. Fuentes extraorganizacionales de estrés laboral: relaciones trabajo-familia.

Sin embargo, consideramos que, dado que el síndrome del quemado es sólo la respuesta que el sujeto desarrolla ante el estrés laboral, es más adecuado categorizar las fuentes extraorganizacionales de estrés laboral (relación trabajo-familia) como variables facilitadoras del mismo en vez de categorizarlas como variables desencadenantes. Por ello, en este apartado sólo se revisan las tres primeras categorías señaladas.

6.1. Ambiente físico de trabajo y contenidos del puesto como desencadenantes del síndrome del quemado.

En relación al síndrome del quemado, se ha obtenido que el nivel de *ruido* puede ser un desencadenante de aquél. El estudio de Topf y Dillon (1988) con profesionales de enfermería muestra que el ruido procedente de teléfonos, visitas a los pacientes y aparatos de monitorización, junto con la sensibilidad del sujeto al nivel de ruido, aumenta significativamente los sentimientos del síndrome del quemado.

De otros estudios se deriva que el *comfort físico* percibido por el sujeto en el lugar de trabajo también es un predictor significativo del síndrome del quemado y, en especial, de baja realización personal en el trabajo (Savicki y Cooley, 1987).

En muestras de profesionales de enfermería se han obtenido relaciones significativas entre sobrecarga laboral percibida y bajos sentimientos de realización personal en el trabajo (Amutio, Ayestaran, & Smith, 2008; Blanco-Donoso y cols., 2015; Richardsen, Burke y Leiter, 1992; Gil-Monte, Peiró y Valcárcel, 1995). Las características de esta profesión pueden dar una explicación a esos resultados, pues dentro del rol de enfermería la sobrecarga laboral supone no poder atender adecuadamente a los pacientes, incurrir en errores al administrar medicaciones, recibir quejas de los familiares del paciente, del propio paciente por falta de

atención y cuidados, de los propios compañeros que tienen que asumir tareas que no se han generado en su turno, e incluso asistir a la muerte de pacientes en situaciones de urgencia. Todas estas situaciones, establecidas con carácter crónico, pueden generar en estos profesionales sentimientos de falta de aptitud profesional, baja autoconfianza profesional y consecuentemente baja realización personal en el trabajo. Estas situaciones, sin embargo, no ocurren en otras profesiones en las que, por ejemplo, posponer la realización de tareas o decidir su no realización por falta de tiempo no implica riesgo para la vida humana de la persona a la que atiende.

En relación a las demandas estresantes del puesto generadas por los *contenidos del puesto*, variables como la oportunidad que tiene el sujeto para emplear las habilidades adquiridas, la variedad de tareas que debe realizar, la retroinformación ("feed-back") recibida sobre su desempeño o la identidad de las tareas que realiza, pueden llegar a ser una importante fuente del síndrome del quemado por el trabajo. Leiter (1990; 1991) mediante modelos causales presenta que para los profesionales canadienses de un hospital psiquiátrico la posibilidad de poner en práctica sus habilidades profesionales aumentaba los sentimientos de realización personal en el trabajo y, en menor medida, disminuía sus actitudes de despersonalización.

6.2. Desempeño de roles, relaciones interpersonales y desarrollo de la carrera como desencadenantes del síndrome del quemado

Un rol puede ser definido como el conjunto de expectativas y demandas sobre conductas que se esperan de la persona que ocupa una determinada posición. Una de las principales fuentes de estrés laboral para los profesionales y directivos es el desempeño de roles en las organizaciones. El denominado estrés de rol está integrado básicamente por dos disfunciones del rol: ambigüedad y conflicto de rol.

La *ambigüedad de rol* es el grado de incertidumbre que el sujeto que desempeña un rol tiene respecto al mismo (Gil-Monté, Peiró y Valcárcel, 1993). Puede estar producida por un déficit de información, cualitativo o cuantitativo, que impide un desarrollo adecuado del rol por parte del sujeto. A su vez, el *conflicto de rol* ocurre cuando no se pueden satisfacer simultáneamente expectativas de rol contradictorias. No es un conflicto interpersonal sino un conflicto entre

expectativas, el sujeto recibe dos o más expectativas de uno o varios miembros de su organización que no puede satisfacer simultáneamente porque resultan contradictorias entre sí, aunque sería importante satisfacerlas.

Tanto la *ambigüedad* como el *conflicto de rol* presentan relaciones significativas de signo negativo con los sentimientos de realización personal en el trabajo, y relaciones significativas de signo positivo con agotamiento emocional y despersonalización. Asimismo, cuando el síndrome del quemado por el trabajo es estimado de forma global la relación entre éste y las variables de estrés de rol resulta también significativa y de signo positivo. En general, modelos causales con ecuaciones estructurales y estudios de regresión, presentan que el *conflicto de rol* es un predictor más intenso de agotamiento emocional y despersonalización que la *ambigüedad de rol*, mientras que ésta, frente al conflicto de rol, es un predictor más intenso de baja realización personal en el trabajo.

La ambigüedad de rol afectaría fundamentalmente a la relación personal en el trabajo porque los profesionales de las instituciones de servicios se encuentran constantemente en situaciones de ambigüedad de expectativas asociadas al rol, en el sentido que pueden o deben asumir funciones y tareas que no son propias de su rol. En el caso de los profesionales de la educación la relación entre ambigüedad de rol y agotamiento emocional aparece más intensa que en los profesionales de enfermería, mientras que en estos últimos la relación entre ambigüedad de rol y bajos sentimientos de realización personal en el trabajo es más intensa que en el caso de los anteriores (Gil-Monte, 2005).

Con cierta cautela, debida a la insuficiencia de estudios, podemos hipotetizar que el conflicto de rol fundamentalmente evoca una respuesta de carácter emocional o afectivo en el sujeto, mientras que la ambigüedad de rol evoca fundamentalmente una respuesta de carácter cognitivo.

Dentro de este apartado cabe considerar también los efectos que sobre el síndrome del quemado tienen las *relaciones interpersonales, cualitativas o cuantitativas*, que los profesionales establecen con sus *compañeros, supervisores, subordinados y usuarios o clientes* a los que atienden. En este sentido, Leiter (1988), en relación a los contactos interpersonales con los miembros de la organización, señala que las relaciones interpersonales de carácter formal, por necesidades de las tareas, aumentaban los sentimientos de agotamiento emocional

mientras que las relaciones de carácter informal aumentaban los sentimientos de realización personal en el trabajo. Diferentes estudios ratifican que, respecto a la calidad de las relaciones formales, la falta de cohesión del grupo puede ser una variable añadida como desencadenante del síndrome del quemado (Gaines y Jermier, 1983; Wade, Cooley y Savicki, 1986; Savicki y Cooley, 1987).

Un último grupo de estresores desencadenantes del síndrome del quemado por el trabajo a considerar en este punto incumbe al *desarrollo de carrera y las posibilidades de promoción* de los profesionales. En este sentido, para los sentimientos de agotamiento emocional se han obtenido relaciones significativas de signo positivo con la falta de seguridad en el puesto de trabajo en maestros (Anderson e Iwanicki, 1984), y de signo negativo con oportunidades de promoción profesional en oficiales de policías (Gaines y Jermier, 1983).

6.3. Estresores relacionados con las nuevas tecnologías y otros aspectos organizacionales

Las nuevas tecnologías como desencadenantes de estrés afectan a los profesionales a través de diferentes circunstancias del puesto y de la organización. Pueden facilitar o dificultar el desempeño de las tareas y conllevan un cambio en las habilidades que el sujeto debe poner en práctica para desempeñar el trabajo. Este cambio puede afectar a los sistemas cognitivos y emocionales del sujeto, en mayor o menor medida, dependiendo de cómo el sujeto se ajuste al sistema tecnológico. Variables como el grado de adaptación requerido, el ritmo de trabajo impuesto, las demandas de atención exigidas, ambiente físico de trabajo impuesto, aislamiento social, disfunciones en los roles, etc., pueden ser variables desencadenantes del síndrome del quemado.

Como recoge Peiró (2001) trabajos con un alto grado de componente tecnológico pueden generar puestos puramente cognitivos que separan el procesamiento de la información de los procesos sociales que tradicionalmente los han acompañado. Esta tecnificación de las relaciones interpersonales cliente-profesional favorece en gran medida actitudes de despersonalización en la atención propiciando un trato de frialdad e indiferencia hacia los usuarios de la organización.

Por otra parte, si las exigencias cognitivas del puesto son excesivas en relación al nivel de formación de los profesionales, pueden verse afectadas negativamente las autoevaluaciones que el sujeto realiza sobre sus aptitudes y disminuir sus sentimientos de realización personal en el trabajo. Asimismo, problemas de carácter ético asociados al uso continuado de instrumentos tecnológicos pueden afectar el sistema emocional de los profesionales aumentando sus sentimientos de agotamiento emocional. Esta última relación es bastante relevante en el caso de los profesionales de la salud y especialmente cuando estos trabajan en unidades de cuidados intensivos. En la misma línea, Keijers y Schaufeli (1993) señalan que la *tecnología* tiene un efecto negativo intenso sobre el síndrome del quemado, especialmente sobre los sentimientos de agotamiento emocional. Según estos autores, la sobrecarga laboral cuantitativa y la falta de control de los profesionales sobre los resultados de las tareas, junto a la disminución del apoyo social derivado de la ausencia de interacción personal en la unidad de trabajo, eran las variables que influían negativamente en el síndrome del quemado por el trabajo en una amplia muestra de enfermeras holandesas (N = 500) que trabajaban en Unidades de Cuidados Intensivos (UCI).

Las *dimensiones estructurales de la organización* (centralización, complejidad y formalización) también han sido identificadas como variables desencadenantes del síndrome del quemado. La *centralización* alude al grado en que las decisiones son tomadas por una persona o grupo pequeño de personas en el vértice de la jerarquía organizacional (estructura centralizada) o son tomadas por miembros de la organización distribuidos lateral y verticalmente en los distintos niveles de la jerarquía organizacional (estructura descentralizada). La *complejidad* se refiere a la multiplicidad de unidades estructurales en las que se agrupan los miembros de una organización. Por último, la *formalización* alude al grado en que los roles están definidos y las normas e instrucciones fijadas. Lee y Ashforth (1991) obtuvieron, además, que la estructura organizacional, incluida la estandarización de las tareas, era un predictor indirecto del síndrome de quemarse por el trabajo a través de los efectos que esas variables estructurales tenían sobre las disfunciones del rol y los sentimientos de impotencia laboral del sujeto.

El último grupo de estresores que se considerará como desencadenantes del síndrome de quemarse por el trabajo está integrado por la variable de *clima*

organizacional. Entre estas variables cabe destacar el bajo grado de participación e implicación de los sujetos en la toma de decisiones, la escasa autonomía permitida en la realización de las tareas sin necesidad de consultar a los superiores y el tipo de supervisión ejercida o el bajo apoyo social recibido desde esa supervisión. En este sentido, Schwab y cols. (1986) obtuvieron para una muestra de maestros que la *falta de participación* en la toma de decisiones explicaba un 14% de la varianza en las actitudes de despersonalización. Respecto a la autonomía, diferentes trabajos (Amutio, Ayestaran, y Smith, 2008, 2009; Moreno-Jiménez et al., 2005) presentan que puede ser también un predictor del síndrome de quemarse por el trabajo por los efectos que tiene sobre los sentimientos de realización personal en el trabajo y de agotamiento emocional. Trabajos posteriores con modelos causales multivariados, han concluido que los efectos que ejercen sobre el síndrome de quemarse por el trabajo, la falta de participación en la toma de decisiones (Whitehead, 1987; Holgate y Clegg, 1991) y la falta de autonomía (Lee y Ashforth, 1993b) quedan mejor explicados de forma indirecta, especialmente a través de los efectos directos que éstas tienen sobre las disfunciones del rol en el sentido de aumentar la ambigüedad y el conflicto de rol percibido por el sujeto.

En la misma línea la *falta de apoyo social percibido* desde el supervisor a los compañeros es una variable que presenta efectos directos e indirectos sobre el síndrome del quemado, y efectos moduladores en la relación que se establece entre el estrés y las respuestas que ante él se elaboran. Los efectos directos suponen que el apoyo social puede mejorar (o su ausencia empeorar) los sentimientos de tensión emocional y la salud de los sujetos independientemente de que cambien o no los niveles de estrés. Se habla de efectos indirectos para aludir a aquellos efectos que el apoyo social ejerce sobre los niveles de estrés, y por lo tanto, al afectar a esos niveles también se verán afectados los niveles de tensión emocional y la salud del sujeto (Lee & Ashforth, 1993; Moreno-Jiménez et al., 2005; Salanova & Llorens, 2008)

7. Facilitadores del síndrome del quemado.

Como facilitadores del síndrome del quemado entendemos aquellas variables de carácter personal que tienen una función facilitadora o inhibidora de la acción que los estresores ejercen sobre el sujeto. En la medida en que estos facilitadores estén presentes aumentará o disminuirá el grado de estrés laboral percibido y consecuentemente afectarán al desarrollo del síndrome en una u otra dirección. Las variables facilitadoras que se considerarán en este punto son de carácter demográfico (sexo, edad, estado civil, etc.) y de personalidad (neuroticismo, personalidad tipo A, autoconfianza, etc.)

7.1. Variables de carácter demográfico

Dentro de este grupo de variables se encuentran el sexo, la edad, el estado civil, la existencia o no de hijos, la antigüedad en el puesto y la antigüedad en la profesión.

Respecto a la variable *sexo* se puede afirmar, en función de los resultados obtenidos en múltiples estudios, que existen diferencias significativas en función del sexo en las actitudes de despersonalización, de manera que los varones puntúan más alto en despersonalización que las mujeres. Sin embargo, para los sentimientos de agotamiento emocional y de falta de realización personal en el trabajo, y para el cómputo global del síndrome de quemarse por el trabajo estimado a través de diferentes instrumentos (MBI, TM, SBS-HP...) los resultados no son concluyentes y aparecen influidos por las características del estudio (muestra, instrumento, país, etc.). Así, en algunos trabajos los sentimientos de quemarse por el trabajo son mayores en mujeres que en varones (Breilh, 1993; Etzion y Pines, 1986; Golembiewski et. al., 1986), en otros se obtiene resultados inversos (Amutio, Ayestaran, y Smith, 2008; Beck, 1987; Cahoon y Rowney, 1984; Chacón y Vecina (1999) y algunos otros no obtienen diferencias significativas en el índice global de quemarse por el trabajo en función del sexo (Amutio, 2008; García, 1991), mientras que otros autores no encuentran ningún tipo de relación (Maslach y Jackson, 1981; Seltzer y Numerof, 1988).

Para la variable *edad*, aunque los resultados no son tampoco concluyentes

(Amutio y cols., 2008), un alto porcentaje de estudios obtienen que a mayor edad los sujetos expresan menos sentimientos de quemarse por el trabajo. En algunos de esos estudios, además se estratifica en intervalos la variable edad y se obtienen relaciones significativas de tipo curvilíneo entre ambas variables siendo en general los índices de quemarse por el trabajo bajos entre los 20-25 años, altos desde los 25 hasta los 40 años y mínimos a partir de los 40 años aproximadamente (Farber, 1984). Parece ser que cuando los años avanzan, se va adquiriendo mayor seguridad en las tareas y menor vulnerabilidad a la tensión laboral (Cherniss, 1980; Maslach & Schaufeli, 1993; Savicki y Cooley, 1983.), aunque hay investigaciones que concluyen lo contrario (Amutio, Ayestaran, y Smith, 2008).

Para la variable *estado civil* la casi totalidad de autores que han encontrado algún tipo de relación significativa con el síndrome de quemarse por el trabajo ha sido en el sentido que los sujetos casados experimentan índices menores del síndrome que los no casados, y ello en diferentes profesiones tales como personal hospitalario, maestros y educadores, trabajadores sociales, oficiales de policía, etc (Maslach, Jackson & Leiter, 1986; Golembiewski et. al., 1986; Seltzer y Numerof, 1988). Sin embargo, otras investigaciones no han encontrado diferencias (Amutio y cols., 2008). Por su parte, García, (1991) no encuentra diferencias en el síndrome del quemado según sexos. Esto concuerda con los resultados hallados por diversos autores (Maslach y Jackson, 1982; Seltzer y Numerof, 1988).

El hecho de que los profesionales tengan o no *hijos* también ha sido una variable estudiada en relación al síndrome del quemado. No se puede afirmar que existan resultados concluyentes para la relación entre estas dos variables y sólo un mínimo porcentaje de estudios ha obtenido relaciones significativas entre ellas.

Otras variables de carácter demográfico estudiadas en relación al síndrome de quemarse por el trabajo son la *antigüedad en el puesto* y la *antigüedad en la profesión*. La relación de la antigüedad (también los años de experiencia) con la presencia del síndrome del quemado no está clara. Algunas investigaciones concluyen que es menor el nivel de síndrome del quemado a mayor antigüedad (Cherniss, 1980; Maslach, 1982; Savicki y Cooley, 1983.), ya que los profesionales nuevos son más jóvenes e inexpertos y con menos estrategias de afrontamiento para prevenir las situaciones estresantes por lo que el riesgo de quemarse por el trabajo es mayor, mientras otras concluyen lo contrario (Amutio y cols., 2008). Además, hay estudios

que señalan una relación lineal positiva entre experiencia y síndrome del quemado (Seltzer y Numerof, 1988), mientras Whitehead (1985) encuentra una relación curvilínea y Golembiewski et al. (1986) encuentra otra relación curvilínea más precisa en la que los individuos con menos de dos años o más de diez años de antigüedad tienen bajos niveles de síndrome del quemado. En otros estudios, como el de Hock (1988), no se ha encontrado relación alguna.

7.2. Variables de personalidad

Existe un cierto grado de acuerdo entre los investigadores que estudian el síndrome del quemado al considerar que los profesionales más proclives a quemarse por el trabajo son sujetos empáticos, sensibles, humanos, con dedicación profesional, idealistas, altruistas, obsesivos, entusiastas y susceptibles de identificarse excesivamente con los demás (Gil-Monte & Mercado-Salgado, 2010). Asimismo, cierto número de estudios presentan que los sujetos con un patrón de personalidad tipo A, baja autoconfianza y locus de control externo experimentan con mayor frecuencia sensaciones y actitudes del síndrome de quemarse por el trabajo.

El patrón de *personalidad tipo A* se acuñó para aludir a aquellos sujetos que se caracterizaban por manifestar impaciencia, velocidad excesiva, urgencia temporal, esfuerzo por el logro, competitividad, agresividad y hostilidad, habla y gestos bruscos, y compromiso excesivo por el trabajo. Son sujetos proclives a las enfermedades coronarias y a las alteraciones cardiovasculares. En un trabajo para una muestra de maestros Nagy y Davis (1985) ya indican que la personalidad tipo A se relacionaba significativamente con mayores sentimientos de agotamiento emocional y mayor despersonalización, y no resultaba significativa su relación con baja realización personal. En la actualidad algunas investigaciones apoyan este dato (Moreno-Jimenez, González & Garrosa, 2001; Gil-Monte, 2012).

Otra característica de personalidad que se asocia significativamente con el síndrome del quemado es el *locus de control*. Esta variable alude a la creencia generalizada de que los eventos de la vida y sus consecuencias son controlados por las propias decisiones y acciones (locus interno) o por fuerzas externas como otras

personas, la suerte o el destino (locus externo). Otras *variables de personalidad del "self"* (autoconfianza, autoestima y autoeficacia) también han sido estudiadas en relación al síndrome del quemado.

Cherniss (1993) afirma que los sentimientos de ser competente son un fuerte motivador para los seres humanos y que cuando estos sentimientos se frustran, los sujetos experimentan diferentes síntomas del síndrome del quemado.

Por lo que se refiere a la autoestima, aunque algún trabajo ha presentado resultados similares a los obtenidos para la auto eficacia (Schaufeli y Peeters, 1990), es mayor el número de trabajos que presentan que el agotamiento emocional correlaciona positivamente con autoestima, mientras que la realización personal en el trabajo lo hace en menor medida (Brookings y col., 1985; McMullen y Krantz, 1988). Así, los sujetos con más alta autoestima experimentan bajos sentimientos de agotamiento emocional, bajas actitudes de despersonalización y altos sentimientos de realización personal en el trabajo.

Examinar las autoevaluaciones que realiza un individuo implica comprender cómo el individuo desarrolla actitudes hacia sí mismo y cómo esas actitudes influyen en su bienestar personal y su conducta, sus estilos de relación interpersonal, la forma que tiene de manejar los problemas, y la expresión y control de sus emociones.

El constructo de *personalidad resistente (hardiness)* también presenta relaciones significativas de carácter inverso con el síndrome del quemado, y en ocasiones actúa como un modulador que reduce la probabilidad de experimentar el síndrome del quemado ante la presencia de estresores (Amutio y cols., 2008, 2009). Kobasa y colaboradores (Kobasa, Maddi y Courington, 1981; Kobasa, Maddi y Kahn, 1982) han definido la personalidad resistente como una constelación de características de personalidad que funcionan como una fuente de resistencia ante los acontecimientos estresantes. Estas características se resumen en tres dimensiones denominadas: compromiso, control y reto. El compromiso se refiere a la capacidad para creer en la verdad, importancia e interés del valor de lo que uno es y está haciendo y, por tanto, la tendencia a implicarse uno mismo en las

diferentes situaciones de la vida (trabajo, familia, relaciones interpersonales e instituciones sociales). Esta dimensión se considera opuesta a los sentimientos de alienación. El control se refiere a la tendencia a creer que uno mismo influye en los eventos y resultados de sus acciones. Los sujetos que puntúan alto en control minimizan las creencias de indefensión ante los eventos displacenteros y buscan explicaciones sobre el por qué de los hechos, enfatizando su propia responsabilidad en detrimento de las acciones de otros, del azar o del destino. El reto se basa en la creencia de que el cambio, más que la estabilidad, es la norma de la vida. Los sujetos con reto perciben los cambios como oportunidad para desarrollarse más que como amenaza a su seguridad, buscan nuevas experiencias y se aproximan a ellas con flexibilidad cognitiva.

7.3. Variables relacionadas con el marco de trabajo y de la organización

Estas variables han sido las más estudiadas en los últimos años ya que poseen el potencial suficiente para crear, por sí solas, una sensación persistente de malestar o de satisfacción, según se presenten en un sentido o en otro. Seguiremos la división de Herzberg, Mausner y Symderman (1959) hablaremos de:

- Variables intrínsecas o motivacionales que son las relacionadas con el contenido del trabajo. Estas son: la autonomía o libertad que dan al profesional para que decida por sí; variedad en las ocupaciones; volumen de trabajo; significancia o importancia de la labor; promoción y desarrollo personal. Tales variables sirven de indicadores del grado en que la empresa estimula las capacidades del profesional.
- Variables extrínsecas, se agrupan en tres dimensiones: la física, la social y la organizacional. La primera incluiría todas aquellas variables relativas a las condiciones de habitabilidad en las que se realiza el trabajo (ruido, luz, espacio, decoración...). Dentro de la dimensión social estaría toda la gente con la que el profesional ha de estar en contacto (clientes, compañeros, jefes o supervisores). La dimensión organizacional junto con las variables intrínsecas, ha resultado ser la que tiene más relación con el desgaste laboral. Los excesivos trámites burocráticos, la estructura jerárquica, las normas y regulaciones, etc. son factores pertenecientes a la dimensión organizacional (Hayes, 1981); Matteson e Ivancevich (1979).

Ciertos aspectos como la ausencia de una estructura clara en la organización pueden crear una ambigüedad alta y favorecer la aparición del síndrome del quemado. Sin embargo, demasiada estructura puede determinar baja autonomía que, a su vez, puede conducir a un alto nivel del síndrome del quemado (Golembiewski et al., 1986).

La percepción de un *clima organizacional* se relaciona inversamente con el síndrome del quemado (Hock, 1988). En general, y aún cuando los investigadores no se han interesado en demasía por esta relación, se considera que el ambiente laboral, las características del puesto de trabajo y otras variables organizativas (toma de decisiones, autonomía, comunicaciones, etc.) son de extrema importancia en la aparición del síndrome del quemado.

Tabla 1.2. Variables más significativas asociadas al síndrome del quemado

Variables personales	Variables del marco de trabajo y de la organización			
1. Edad. 2. Sexo. 3. Antigüedad en el puesto de trabajo. 4. Estado civil. 5. Personalidad. 6. Formación.	Intrínsecas	Extrínsecas		
	1. Motivación. 2. Autonomía. 3. Promoción. 4. Variedad en la tarea. 5. Importancia de la labor.	Físicos	Sociales	Organizacionales
		1. Ruido. 2. Luz. 3. Espacio. 4. Variedad en la tarea. 5. Importancia de la labor	1. Clientes. 2. Compañeros. 3. Jefes. 4. Supervisores.	1. Trámites burocráticos. 2. Estructura jerárquica. 3. Normas. 4. Regulaciones.

La cantidad y el grado de relación con los usuarios de los servicios influyen de forma que cuanto más tiempo y más intensas sean las relaciones interpersonales, mayor es el riesgo de agotamiento emocional y de síndrome del quemado (Maslach & Schaufeli, 1993). Se puede requerir demanda emocional en muchos sentidos y los sentimientos y conductas de los demandantes aumentan la dificultad de la prestación de los servicios que se ofrecen. Con frecuencia los “clientes” y sus familiares y amigos manifiestan preocupación y ansiedad, se muestran asustados ante el futuro próximo, interpretan mal lo que se les dice, no siguen los consejos que se les indica, están enfadados, se quejan constantemente, son demasiado rudos, etc.

Los factores antes señalados pueden desencadenar, en mayor o menor medida, el síndrome del quemado. Una vez desencadenado, las personas que lo padecen pierden gran parte de su idealismo, energía y firmeza iniciales. Igual sucede con el interés y los sentimientos positivos hacia sí mismo y hacia los demás. También pueden desarrollar

baja moral, bajos niveles de rendimiento y falta de significado del trabajo para el individuo (Rogers y Dodosson, 1989), falta de implicación en el trabajo, insatisfacción laboral y aumento del absentismo llegándose al abandono del trabajo (Maslach, Jackson, & Leiter, 1986; Golembiewski et al., 1986). Otros efectos psíquicos del síndrome del quemado son el insomnio, la frustración y la depresión (Freudenberger, 1980; Maslach y Jackson, 1986). Físicamente se incrementan las posibilidades de padecer dolores de espalda, resfriados, dolores de cabeza y problemas gastrointestinales (Freudenberger, 1980; Maslach y Jackson, 1986; Golembiewski et. al., 1986, etc.).

Todo lo anterior, además de las graves repercusiones individuales, incide primordialmente en el servicio que las organizaciones prestan, sobre todo, baja calidad y deshumanización de los servicios (Eldewisch y Brodsky, 1980). En suma, los trabajadores que padecen síndrome del quemado sufren “un cambio en la forma de ver a los demás, un cambio que va desde una actitud positiva y cuidada a una actitud negativa y descuidada” y tienden a volverse insensibles, crueles, poco compasivos y comprensivos, desconfiados, tratan a los demás distanciadamente y a menudo, piensan que los clientes se merecen los problemas que padecen.

Pines y Aronson (1989) consideran que algunos aspectos del trabajo de los profesionales de la salud facilitan la aparición del síndrome del quemado. Entre ellos, cabe citar los siguientes:

1. Tratar con mucha gente. Un aspecto clave para el desarrollo del síndrome del quemado es la cantidad y grado de contacto que mantienen con los receptores de los servicios. Este contacto puede ser muy gratificante, pero también supone grandes demandas emocionales por motivos diversos.
2. Expectativas de éxito y fracaso. La anticipación de expectativas demasiado positivas, y a veces poco realistas, sobre las posibilidades de aliviar el dolor o el sufrimiento de otros puede producir sentimientos de indefensión al no verse cumplidos en la realidad.

Las expectativas profesionales son determinantes de riesgo emocional. En principio, la idea de mitigar el dolor, la tristeza y las complicaciones que acompañan a los problemas de los demás es una fuerte motivación pero todas las expectativas de éxito no son objetivas y reales y el fracaso es inevitable. Por un lado, los procedimientos, técnicas y recursos existentes no son suficientes para controlar todo tipo de problemas (sanitarios, educativos, etc.) y, por otro, cuando los conocimientos son suficientes no se pueden aplicar debido a la nula

cooperación en los sujetos (por ejemplo, no seguir el tratamiento, etc.), influencia de familiares y amigos, etc.

3. Control. Existen muchos aspectos que están fuera de control en los escenarios de salud, y esto provoca sentimientos de impredecibilidad, que repercuten en las personas tanto física como emocionalmente.

4. Ambigüedad. La incertidumbre sobre el rol que se debe desempeñar también tiene importantes repercusiones negativas sobre el estado emocional de los profesionales.

Cuando falta información sobre los roles laborales y hay disparidad entre las exigencias del puesto, o entre éste y las convicciones o valores personales del individuo, se genera tensión y ansiedad. Se identifican dos tipos de información asociados al síndrome del quemado: la información sobre la tarea que se espera realizar y la información sobre los resultados de esta tarea (feedback). Hay evidencias de que el agotamiento emocional es mayor cuando se recibe poca información sobre los resultados del trabajo (Landweerd y Boumans, 1994).

Las profesiones sanitarias son muy estimadas socialmente pero tienen altos niveles de tensión en su actividad profesional. En el origen de estas tensiones continuadas, están aspectos diversos descritos en amplio número de estudios. Entre todos ellos, citaremos los que se han destacado como más relevantes:

1. Los motivos ideológicos que les impulsaron a elegir esa profesión.

2. El hecho de que el trato directo con los pacientes y sus familiares suele ser emocionalmente exigente para el trabajador.

3. La naturaleza de la enfermedad de los pacientes les hace enfrentarse en ocasiones, con un “fracaso terapéutico” o con un mal pronóstico y a la vez les sensibiliza ante la muerte.

4. El volumen de trabajo y las presiones para realizarlo.

5. La falta de información sobre el cometido que han de realizar y de cómo se hace, este problema suele estar a menudo presente en el modelo médico jerarquizado.

6. El apoyo laboral no parece suficiente con la sola celebración de reuniones formales, sino que los encuentros han de cubrir algunas necesidades emocionales y de compañerismo.

7. En cuanto a las variables personales, aquellos que se sentían más responsables de la recuperación de sus pacientes, resultaban ser los sujetos más vulnerables al desarrollo de algún tipo de sintomatología, precisamente porque hacían recaer para sí el peso de los resultados.

El personal de auxiliares de enfermería realiza un trabajo de vital importancia para el buen funcionamiento de los centros hospitalarios. Suelen estar en contacto directo con los pacientes, lo que significa estar en relación con el sufrimiento, el dolor, la tristeza y la muerte. También tienen que soportar duras condiciones de organización del trabajo como son, por ejemplo, los turnos horarios. Por otro lado, estos profesionales están atravesando una fase de decaimiento en la que la falta de reconocimiento social y de autonomía en su trabajo asistencial parecenser los aspectos primordiales (Amutio, Aiestara, y Smith, 2008, 2009; Blanco-Donoso et al., 2015, 2016).

8. Consecuencias del síndrome del quemado.

Es indudable que la delimitación de los síntomas es un punto de partida adecuado para definir qué es el síndrome del quemado, pues nos permite describir la patología. En el caso que nos ocupa esa diferencia entre respuestas y consecuencias nos sugiere que el deterioro cognitivo, afectivo y actitudinal de los profesionales es previo a la aparición de un gran número de síntomas conductuales y fisiológicos, que estarían en la categoría de consecuencias.

Como ya hemos dicho anteriormente, los profesionales que trabajan en contacto directo con los clientes de la organización, independientemente del tipo de actividad que desarrollen, son los más proclives a desarrollar la patología, y los que con más frecuencia e intensidad la sufren. Esto sucede debido a las relaciones interpersonales, en especial con los clientes de la organización, ya que son la principal fuente de estrés que origina el desarrollo del proceso. Por lo general, esas personas tienen problemas, son problemáticas, o demandan algún tipo de ayuda. Es el caso de la profesionales de enfermería, esas relaciones tienen que ver con los pacientes y sus familiares (Gil-Monte, 2005).

Las consecuencias las vamos a agrupar en dos ámbitos: la *personal* y la que concierne al *ambiente laboral u organizacional*.

Las *consecuencias personales* las agrupamos en tres áreas (ver Tabla 1.3): los psicossomáticos, los conductuales-defensivos, y las emocionales, descritos todas ellos en la variedad de estudios realizados. (Cherniss, 1980; Maslach, 1982; Maslach y Pines, 1977).

1. Consecuencias psicossomáticas: son a menudo tempranos signos de “burnout” y dentro de ellos se incluyen las quejas de fatiga crónica, dolores frecuentes de cabeza y estómago, úlceras o desórdenes gastrointestinales, y pérdida de peso entre otros.

Hernández (2003) estudió las diferencias en las manifestaciones de estrés laboral y síndrome del quemado condicionadas por el sexo, la profesión (médico y enfermero) y el nivel de atención: primario (consultorio comunitario), y secundario (hospital general clínico quirúrgico). Sus datos indican que los síntomas de estrés más frecuentemente referidos por los sujetos fueron, en este orden: trastornos del sueño, cefaleas, ansiedad, irritabilidad, depresión, fatiga o debilidad y acidez o ardor estomacal. Exceptuando el primero y el último, los restantes síntomas relacionados fueron significativamente más frecuentes en los profesionales del nivel primario de atención, y no se hallaron diferencias relacionadas con la profesión desempeñada.

Otros autores más interesados por una perspectiva social (Burke y Richardsen, 2001; Cordes y Dougherty, 1993; Kahill, 1988; Schaufeli y Enzman, 1998; Amutio, 2006; Smith, 2001), señalan otros síntomas psicossociales. Entre las consecuencias físicas del síndrome del quemado encontraron el insomnio, dolores de cabeza, dolores de espalda, gripe, fatiga y molestias gastrointestinales. Entre los efectos de la conducta sobre la salud encontraron el uso de medicamentos y consumo de alcohol, tabaco y drogas. Entre los efectos sobre las relaciones encontraron la retractación de amigos y clientes y estrés marital.

2. Consecuencias emocionales: entre los síntomas emocionales están el distanciamiento afectivo, la impaciencia e irritabilidad, los celos de llegar a convertirse en una persona poco estimada que pueden degenerar en sentimientos paranoicos. Suele ser frecuente la dificultad para concentrarse debido a la ansiedad experimentada por la persona. Se produce así un descenso de las habilidades de memorización de los datos, razonamientos abstractos, elaboración de juicios,... Todo ello

influye directamente en la relación del profesional con el equipo y con sus clientes. Autores como Burke y Richardsen, (2001), Cordes y Dougherty, (1993), Kahill, (1988), Schaufeli y Enzman, (1998), encontraron entre las consecuencias emocionales el bajo autoconcepto, la depresión, la irritabilidad, la incapacidad y la ansiedad.

3. Consecuencias conductuales-defensivas: los síntomas observados fueron el absentismo laboral, aumento de la conducta violenta y de los comportamientos de alto riesgo tales como conducción imprudente, aficiones suicidas, incapacidad para relajarse, abuso de fármacos y alcohol, conflictos matrimoniales y familiares. Las conductas defensivas aparecen con el fin de aceptar los sentimientos del síndrome del quemado que tiene el sujeto. La negación de sus emociones es un mecanismo con el que el sujeto trata de defenderse contra una necesidad que le es desagradable. La supresión consciente de información, el desplazamiento de sentimientos hacia otras situaciones o cosas, la atención selectiva y la intelectualización, son otras formas de evitar la experiencia negativa.

Tabla 1.3. Síntomas asociados al síndrome del quemado

- **Psicosomáticos**: Fatiga crónica, dolores de cabeza frecuente, problemas de sueño, úlceras u otros desórdenes gastrointestinales, pérdida de peso, hipertensión, asma, dolores musculares (espalda y cuello) y en las mujeres, pérdida de ciclos menstruales.
 - **Emocionales**: Distanciamiento afectivo, irritabilidad, celos, incapacidad para concentrarse, baja autoestima y deseos de abandonar el trabajo, ideas suicidas.
 - **Conductuales**: Absentismo laboral, abuso de drogas, aumento de la conducta violenta, comportamientos de alto riesgo (conducción suicida, juegos de azar peligrosos).
 - **Defensivos**: Negación de las emociones, atención selectiva, ironía, racionalización, desplazamiento de actos.
-

En el ambiente laboral también se pueden constatar signos del síndrome del quemado, que pueden provocar cambios en los equipos de trabajo (ver Tabla 1.4). Cuando la organización no favorece el necesario ajuste entre las necesidades de los trabajadores y los fines de la institución, aparecen aspectos tales como falta de energías en el equipo, descenso en el interés por los clientes, percepción de estos como

“frustrantes”, sin remedio, desmotivados; alto absentismo y deseos de dejar ese trabajo. Como consecuencia de todo esto, se produce un decremento de la calidad de los servicios que no es más que expresión palpable de una pérdida de ilusiones. Este panorama difícilmente puede remitir por sí solo si no se introducen cambios en el contexto laboral. (Pines y Maslach, 1978; Weinstein, 1980; Reiner 1982).

Burke y Richardsen, (2001); Cordes y Dougherty, (1993); Kahill, (1988); Schaufeli y Enzman, (1998) encontraron que la consecuencia organizacional del síndrome del quemado era el absentismo aunque el efecto del síndrome del quemado sobre esta variable no era particularmente fuerte. Además, a diferencia de lo que es asumido, parece que el síndrome del quemado no necesariamente deja un deterioro en el actual rendimiento (Schaufeli y Enzman, 1998). Entre las enfermeras de los cuidados intensivos se ha encontrado una relación positiva entre el síndrome del quemado y el rendimiento (Keijers et al., 1995).

Tabla 1.4. Descripción del equipo con el síndrome del quemado

-
1. Falta de energía y de entusiasmo.
 2. Descenso del interés por los clientes.
 3. Percepción de éstos como “frustrantes”, crónicos, desmotivados.
 4. Alto absentismo y deseos de dejar este trabajo por otra ocupación.
-

Puede ser que estas enfermeras trabajaran en exceso para obtener altos niveles de rendimiento, es decir, estándares de alto rendimiento pueden servir como precursores del síndrome del quemado. Sin embargo, en la mayoría de los otros estudios del síndrome del quemado, éste fue inversamente relacionado con el rendimiento. Así, en un estudio con los profesionales de servicios sociales (Wright y Bonett, 1997) el síndrome del quemado apareció como un predictor del empeoramiento del rendimiento de cada uno. Similares resultados obtuvieron Amutio y cols. (2008, 2009) con una muestra de 1275 profesionales sanitarios en donde se obtuvo que el síndrome del quemado predecía significativamente una serie de consecuencias en cuatro niveles: físico, psicológico, socio-familiar y profesional. Además el síndrome del quemado ha

sido asociado con la lentitud, robo, negligencia, errores, extensión de los paréntesis en el trabajo y lesiones personales (Kahill, 1988) como también con una disminución de la capacidad para la solución de problemas.

9. Prevención y Tratamiento del Síndrome del quemado

El número de empleados que experimentan problemas psicológicos asociados al estrés laboral, incluido el síndrome del quemado, ha aumentado rápidamente en los países occidentales: 41 millones de trabajadores- 28% de empleados- de la UE sufren estrés laboral cada año. Las causas más comunes incluyen la falta de seguridad y control laboral, la sobrecarga de trabajo, y la competitividad (Stege y Lochmann, 2001). Las consecuencias negativas del estrés laboral se manifiestan principalmente en forma de enfermedades cardiovasculares, dolores musculares, y problemas psicológicos de ansiedad y depresión, así como falta de atención y concentración (Buendía, 1998; Lazarus, 2000). Los costes económicos producidos principalmente por el absentismo laboral, la toma de decisiones errónea y la pérdida de productividad son elevadísimos.

Por todo lo anterior, se hace cada vez más necesaria una evaluación de las variables asociadas al estrés (estresores a nivel organizacional y extra-organizacional, significado atribuido por el sujeto, variables moderadoras, consecuencias, etc.), así como la creación de programas preventivos de manejo del estrés a nivel individual y grupal dentro de las organizaciones. Esta actuación preventiva posibilitará que el trabajador desarrolle todos sus recursos y evitará la aparición de procesos degenerativos psicosomáticos, incluido el llamado *burnout* o síndrome del “profesional quemado”. Todo ello redundará en una mejora de la calidad de vida laboral, el rendimiento y la productividad.

Entre las poblaciones con mayor riesgo de experimentar el síndrome del profesional quemado o estrés laboral crónico se encuentran las profesiones o actividades orientadas a los servicios humanos (docentes, profesionales de la salud, servicios sociales, etc), así como los directivos y mandos intermedios (Guerrero y Vicente, 2001; Martínez de la Casa et al.,2003). Este hecho nos hace pensar en el papel determinante que juegan las relaciones interpersonales en la experiencia del estrés y en la importancia de la adquisición de habilidades emocionales y sociales para su prevención y manejo.

Aunque gran parte del estrés surge del contexto en que nos movemos, la percepción subjetiva del ambiente laboral y la falta de habilidades de afrontamiento (o la percepción por parte del trabajador) son determinantes en su experiencia. Este aspecto de percepción subjetiva es importante ya que no todas las demandas, exigencias, o circunstancias negativas constituyen estresores laborales para todas las personas. También puede ocurrir lo contrario (ej. hacer un problema de algo nimio). En este sentido, las puntuaciones en demandas y control del trabajo, y las reacciones emocionales a éste reflejan de una forma importante la experiencia subjetiva del empleado (Duch y cols., 1999; Van Yperen y Snijders, 2000). Al mismo tiempo, esta evaluación subjetiva que hace el empleado del ambiente laboral y la satisfacción en el trabajo está directamente relacionada con su bienestar subjetivo (Diener y cols., 1999; Wright y Cropanzano, 2000). En consecuencia, resulta importante evaluar el significado afectivo que esas demandas o condiciones laborales tienen para el trabajador y las reacciones emocionales derivadas (insatisfacción, desmotivación, estrés, etc.).

Las intervenciones dirigidas al empleado (a nivel individual y/o grupal) son fundamentales para el tratamiento del estrés laboral, sobre todo en trabajos con un gran desgaste físico y mental. Además, en trabajos que implican una gran capacidad de decisión las intervenciones cognitivo-conductuales, incluida la relajación y el mindfulness, resultan ser muy efectivas, ya que pueden producir variaciones en la percepción y uso de las habilidades de afrontamiento y un mayor control percibido. Sin embargo, en los trabajos con un bajo poder de decisión, en donde hay un bajo control objetivo de los estresores asociados a la situación, deben prevalecer las intervenciones en la organización dirigidas a incrementar el control real sobre el trabajo (van der Klink et al., 2001). El mayor control del trabajo amortigua las demandas percibidas, lo que regula las reacciones estresantes (Jacobsson et al., 2001).

Cualquier programa de afrontamiento o gestión del estrés laboral ha de tener en cuenta todas las variables implicadas, ya que se trata de un fenómeno multidimensional: estresores o condiciones laborales negativas, las características de la personalidad del sujeto (nivel de auto-estima, percepción de controlabilidad y auto-eficacia, “dureza emocional”, etc.), las evaluaciones estresantes y negativas (cogniciones) realizadas por el sujeto, el déficit de estrategias de afrontamiento, la activación fisiológica y el malestar emocional. En el caso del *burnout* o estrés laboral crónico, hay que desarrollar y evaluar intervenciones que combinen un enfoque individual y

organizacional, e incluso social, ya que se trata de un fenómeno multicausal (Manzano y Fernández, 2002; Florez, 2003). La combinación de intervenciones organizacionales e individuales parece ser efectiva, pero está inexplorada. (véase Tabla 5).

En los últimos años, los investigadores han comenzado a prestar una mayor atención al papel de las emociones positivas en el bienestar psicológico, el afrontamiento del estrés y el rendimiento laboral (Amutio et al., 2015). Uno de los conceptos que actualmente se está comenzando a estudiar es el *engagement* o compromiso. Es un concepto opuesto al *burnout* y vinculado a la psicología positiva y que se compone de 3 dimensiones motivacionales: vigor, dedicación y absorción (Manzano, 2002). Otro concepto fundamental es el de *inteligencia emocional*, la cual viene asociada a un mayor bienestar personal y rendimiento laboral (Goleman y Cherniss, 2005; Oriol, Amutio, Mendoza, Da Costa, y Miranda., 2016).

Katwsky y cols., (2000) consideran que dada la estrecha relación existente entre la percepción del trabajador de su ambiente laboral y sus reacciones emocionales al trabajo, resulta necesario evaluar tanto las emociones negativas como las positivas, y potenciar éstas últimas. Elaboran el *JAWS Job-Related Affective Well-Being Scale* para medir las reacciones emocionales al trabajo, con unos índices de fiabilidad altos. Otro cuestionario disponible es el *Smith Work/School Dispositions Inventory* (Smith, 2001) que mide las emociones positivas y negativas experimentadas en el trabajo y en los estudios durante las dos últimas semanas.

La experiencia de emociones positivas es un predictor importante de los esfuerzos de afrontamiento, la salud y la calidad de vida. Uno de los objetivos fundamentales de las intervenciones en el manejo del estrés laboral ha de ser la reducción de las emociones negativas y la potenciación de las positivas. Los programas de manejo del estrés han de tener en cuenta las creencias, valores y compromisos personales, estimulando al individuo a reevaluar y a afrontar las situaciones estresantes de una forma nueva.

Algunos de los principales factores laborales estresantes son: puestos de trabajo mal diseñados o definidos: sobrecarga de tareas, monotonía, ambigüedad de rol, falta de cohesión y comunicación, problemas de supervisión, ausencia de oportunidades de desarrollo profesional, la inseguridad o inestabilidad laboral y la excesiva competitividad. Las consecuencias más inmediatas dentro del entorno laboral son: la pérdida de energía, desmotivación e insatisfacción y un descenso del rendimiento (cantidad y calidad del trabajo).

Si la experiencia de estrés se prolonga en el tiempo y se hace crónica los efectos sobre la salud física y mental pueden ser devastadores. Por lo que antes de poner en marcha un programa de manejo del estrés dentro de la organización se ha de realizar una intervención organizacional que evalúe los factores desencadenantes y efectúe los cambios necesarios dentro de la organización.

Los programas de manejo del estrés son baratos y altamente efectivos y constituyen un instrumento importante de gestión eficaz de los recursos humanos en las organizaciones. Es posible enseñar a algunos trabajadores a que los pongan en marcha con un buen entrenamiento que incluya un protocolo detallado y altamente personalizado (Majella de Jong y Emmelkamp, 2000; Pintanel, 2005). Estos programas se enmarcan dentro de los programas para la prevención de los riesgos y la mejora de la calidad de la vida laboral.

Tabla 1.5. Estrategias de manejo del estrés en las organizaciones

<p>Intervención organizacional: Cambios en los factores laborales que producen estrés:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar las condiciones del ambiente laboral (temperatura, iluminación adecuadas, etc.) - Rediseñar los puestos para enriquecerlos → › Motivación - Detectar puestos con sobrecarga de trabajo - Definir claramente las responsabilidades - Aumento de la autonomía y control sobre el trabajo - Abrir canales de participación - Potenciar interacciones sociales (ej. juegos de empresa) - Fomentar la seguridad laboral - Definir y comunicar planes estratégicos a los empleados (misión, visión, valores, estructura organizativa...) - Fomentar la adecuación persona-puesto (gestión del conocimiento) - Formación en nuevas tecnologías y sistemas - Diseño de trayectorias de carrera profesional - Programas de conciliación de la vida laboral y personal - Equidad en los salarios <p>Estrategias a nivel individual/grupal: Programas de Manejo del Estrés (relajación y meditación, gestión del tiempo...)</p>
--

Cada vez hay una mayor evidencia de que las técnicas de manejo y gestión del estrés (*stress management*) son una buena inversión para las organizaciones. Hay organizaciones a nivel internacional que han conseguido reducir los costes por enfermedades y accidentes, y el absentismo laboral de forma importante. Algunas importantes multinacionales han iniciado

han puesto en marcha programas de asistencia a los empleados. El manejo del estrés y el logro de un mayor bienestar para los empleados constituyen una parte fundamental de estos programas. Así, y de forma progresiva, las organizaciones van mostrando más interés en la implantación de este tipo de programas como una estrategia de mejora de la competitividad, la eficacia, los resultados, la calidad de la vida laboral de sus empleados y la salud de la organizacional

CAPÍTULO 2

II. CONFLICTO ORGANIZACIONAL

1. Conceptualización del conflicto.

Las relaciones conflictivas en el trabajo y su gestión eficaz constituyen uno de los estresores de carácter psicosocial más importantes para la calidad de vida laboral y la productividad organizacional (Roberts, 2005). La presencia de conflictos en las organizaciones es considerado un proceso inevitable (Munduate y Martínez, 2004; Thomas, Bliese, y Jex, 2005) y, en ocasiones, un elemento necesario para la producción y la renovación del conocimiento previniendo la aparición del pensamiento grupal (Medina, Munduate, Martínez, Dorado y Mañas, 2004; Turner y Pratkanis, 1994). En este contexto, las discrepancias sobre aspectos del trabajo se plantean como una oportunidad de conocimiento (Mañas y Díaz-Fúnez, 2009).

Los empleados interactúan con compañeros, superiores, clientes y empleadores y consecuentemente, dichos procesos de interacción pueden convertirse en relaciones conflictivas (Benítez, Guerra, Medina, Martínez, y Munduate, 2008a; Martínez-Pecino, Munduate, y Medina, 2008). Este fenómeno implica una interesante paradoja: a pesar de que ha sido empíricamente demostrado que el trabajo en equipo es uno de los medios más eficaces para alcanzar niveles más elevados de rendimiento- en comparación con los que pueden lograrse trabajando de manera individual (West, 2001), también es cierto que esta nueva dinámica de trabajo requiere un cambio en la forma de pensar y altos niveles de coordinación e interacción entre sus miembros (Peiró, 2001), lo que fomenta el auge de conflictos intragrupal (De Dreu y Gelfand, 2008).

En las ciencias de la conducta, tradicionalmente, se ha utilizado el término conflicto, desde dos perspectivas (Thomas, Bliese, y Jex, 2005):

- La primera se refiere a tendencias o respuestas incompatibles dentro de un individuo, como expresión de conflictos internos. Desde este enfoque, destacan los estudios clásicos sobre el conflicto como aproximación- evitación (Levinger, 1957) o los estudios sobre el conflicto de rol (Kahn, Wolfe, Quinn, Spock y Rosenthal, 1974)

- La segunda se centra en los conflictos que suceden entre dos o más partes. Estas partes pueden ser individuos, grupos, organizaciones u otras unidades sociales. Desde esta segunda perspectiva ha sido, generalmente, abordado el estudio del conflicto en la Psicología Social.

Según autores como De Dreu, Harinck y Van Vianen, (1999) al hablar de conflicto, nos referimos al *proceso que surge de la tensión entre los miembros de un equipo debido a diferencias reales o percibidas*. Una definición similar es aportada por Thomas Bliese, & Jex, (2005), al concebir el conflicto como *el proceso que se inicia cuando una parte percibe que la otra ha frustrado o va a frustrar algún fenómeno o evento relevante para ella*. En esta línea, Peiro (1986, 1994), indica que el conflicto debe ser percibido por las partes implicadas, supone oposición entre ellas, esa oposición consiste en el bloqueo de una parte sobre la otra y viene potenciada por la escasez de recursos.

Putman y Poole (1987), han identificado entre las definiciones de conflicto, propuestas por los diferentes autores, tres características comunes:

1. *Interdependencia*, entendida como el potencial de cada parte para interferir en la otra.
2. *Interacción* de las partes implicadas.
3. *Oposición* o incompatibilidad entre los objetivos.

2. Tipos de conflicto

La mayoría de los autores ha adoptado una perspectiva bidimensional en el estudio de las consecuencias del conflicto a nivel grupal y personal partiendo de la diferenciación, del trabajo clásico de Guetzkow y Gyr (1954), entre conflictos originados en torno a las *tareas* que el grupo realiza, y conflictos basados en las *relaciones interpersonales* o *conflicto relacional*.

Aunque el conflicto que surge dentro de los grupos, no suele centrarse de manera aislada en temas personales o en discusiones sobre la tarea, diversos estudios

han puesto de manifiesto que ambos tipos de conflicto tienen consecuencias diferentes para el funcionamiento de los grupos de trabajo. Así, el conflicto que se centra en temas personales perjudica gravemente la eficacia del grupo y el bienestar de sus miembros, mientras que, el conflicto que se centra en la tarea, se le asocia con una mejora del funcionamiento grupal (e.g. Amanson y Schweiger, 1994; De Dreu y Van Viannen, 2001; Pelled, 1996).

2.1. Conflicto relacional.

El conflicto afectivo o relacional se centra en desacuerdos e incompatibilidades entre los miembros del grupo debido a problemas personales no relacionados con el trabajo (Jehn, 1995). El conflicto relacional está asociado frecuentemente con rumores, preferencias políticas, situaciones sociales y aficiones (Jehn, 1997). La existencia dentro del grupo de problemas interpersonales provoca reacciones emocionales negativas como ansiedad, miedo, irritabilidad, suspicacia y resentimiento (Jehn, 1995). También, se experimenta frustración, tensión e inquietud al percibir rechazo por otros miembros del grupo (Murnighan y Conlon, 1991).

El conflicto relacional provoca sensaciones incómodas y de desánimo entre los miembros del grupo (Jehn, 1995). Ciertos estudios han mostrado que el conflicto relacional:

- Perjudica la comunicación entre sus miembros (Baron, 1997).
- Produce insatisfacción laboral (Gladstein, 1984; Jehn, 1995; Jehn, Chadwick y Thatcher, 1997; Jehn, Nortcraft y Neale, 1999).
- Incrementa la tensión dentro del grupo (Munduate y Medina, 2005; Munduate, 2008).

Estudios previos han puesto de manifiesto como el conflicto relacional tiene consecuencias negativas en (Medina et al., 2003a,b; Munduate et al., 1999a,b):

- El logro de la eficacia laboral
- El bienestar personal de los integrantes del grupo.

Así por una parte, el *conflicto relacional* afecta de manera negativa a la eficacia laboral. y produce:

- Una reducción en el rendimiento individual y grupal (De Dreu et al., 2004; Jehn, Chadwick y Thatcher, 1997; Jehn, Northcraft y Neale, 1999; Pelled, 1996; Shah y Jehn, 1993).
- Una pérdida de calidad en la toma de decisiones (Amanson, 1996).
- Un rechazo de las decisiones adoptadas.
- Una reducción del compromiso con la organización (Amanson, 1996; Jehn, Northcraft y Neale, 1999).
- Un descenso de la obediencia laboral (De Dreu et al., 2004; Munduate et al., 1999).

Así, las consecuencias negativas asociadas a este tipo de conflicto producen, entre los implicados, deseos de abandonar la organización y el deterioro de la calidad de vida laboral (Medina et al., 2002; Spector y Jex, 1998).

Parece ser que la existencia dentro del grupo de conflictos de carácter personal producen un empeoramiento del clima laboral, del bienestar psicológico y episodios de estrés laboral (Boswell y Olson-Buchanan, 2001; Friedman et al., 2000; Medina et al., 2002). Además, algunos autores apuntan la posibilidad de que los efectos del conflicto relacional tengan una duración estable, más allá del episodio puntual de conflicto, por lo que podríamos esperar efectos a largo plazo.

Así, parece que a los efectos negativos, ya analizados, del conflicto relacional, tendríamos que añadir efectos a más largo plazo, si no se produce un cambio en los niveles del conflicto relacional (Jehn y Mannix, 2001). En este sentido, el deterioro de las relaciones interpersonales, la pérdida de bienestar y la insatisfacción laboral, han sido relacionados por algunos autores, con el denominado síndrome del quemado o burnout (e.g. Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001).

2.1.1. *Conflicto relacional y burnout*

Desde la perspectiva psicosocial, se ha considerado el burnout o síndrome del quemado como un proceso que se desarrolla por la interacción de características del entorno y características personales. La mayoría de los autores (e.g. Gil-Monte, Peiró y Varcarcel, 1995; Leiter, 1988, 1993; Schaufeli y Dierendock, 1993) asumen la definición elaborada por Maslach y Jackson (1981), los cuales, como se ha señalado anteriormente, muestran que el síndrome de quemarse debe ser conceptualizado como un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y falta de realización personal en el trabajo.

El *burnout*, en el ámbito de las organizaciones asistenciales (hospitales, residencias, centros de menores,...), aumenta su impacto negativo, ya que, no sólo afecta a los sujetos que sufren el síndrome, sino también a los usuarios de los servicios que se prestan en la organización (Gil-Monte y Peiro, 1999). La despersonalización y los sentimientos de ineficacia e inutilidad que acompañaban al *burnout* pueden conducir a la elección de estrategias desadaptativas, con el consiguiente impacto negativo sobre la efectividad organizacional (Gil-Monte y Peiro, 1997).

Los efectos negativos, a largo plazo, que acompañan a los grupos en los que existe conflicto relacional, podrían ser un elemento desencadenante del síndrome del quemado. En este sentido, el estudio realizado por Friedman et al. (2000) indica como este tipo de conflicto se relaciona con un incremento del estrés laboral. Además, numerosos estudios han indicado que la existencia prolongada de malas relaciones entre los compañeros es uno de los elementos que pueden contribuir a la prevalencia del burnout (Guerrero, 2003; Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001).

2.2. **Conflicto de tarea**

El *conflicto de tarea* o *cognitivo*, se centra en los desacuerdos que surgen en torno a cómo se realizan o deberían realizarse las tareas (Jehn y Chatman, 2000). Estas discusiones y reflexiones, crean espacios o foros que permiten un intenso intercambio de ideas y perspectivas. Tradicionalmente, se ha considerado el conflicto de tarea como un proceso beneficioso tanto para:

- El logro de la eficacia grupal.

- El bienestar personal de los integrantes.

Así por una parte, el conflicto de tarea tiene efectos beneficiosos en el logro de los objetivos individuales, grupales y organizacionales. Estudios previos han mostrado que el conflicto de tarea:

- Aumenta la calidad e innovación de las decisiones (Amason, 1996; West y Anderson, 1996),
- Incrementa el debate constructivo (Jehn, Northcraft y Neale, 1999).
- Mejora la exactitud de las evaluaciones (Fiol, 1994; Schwenk y Valacich, 1994).
- Permite el desarrollo de nuevas aproximaciones e ideas (Barón, 1991)
- Facilita una utilización más efectiva de los recursos y la prestación de un mejor servicio (Tjosvold, Dann y Wong, 1992).
- Previene el pensamiento grupal (Mannix, 1989).

Estos efectos beneficiosos han sido encontrados tanto a nivel individual (Baron, 1997; Putnam, 1994), como a nivel grupal (Fiol, 1994; Janssen, Van de Vliert y Veenstra, 1999; Schweiger, Sandberg y Rechner, 1989).

Mientras que por otra parte, el conflicto de tarea tiene efectos beneficiosos sobre los empleados. En este sentido, estudios previos han encontrado que cuando existe conflicto de tarea, los empleados:

- Se encuentran más comprometidos con las decisiones que se adoptan (Korsgaard, Schweiger y Sapienza, 1995).
- Aumenta el deseo de permanecer en el grupo (Amason, 1996).

A pesar de que numerosos autores consideran el conflicto de tarea como un proceso beneficioso para la organización, el grupo y el individuo (e.g. Putnam, 1994; Rollinson, 2002), los resultados de una reciente revisión realizada por Carsten De Dreu

y Weingart (2003a), han puesto en duda la veracidad del papel beneficioso asignado tradicionalmente al conflicto de tarea.

En su estudio estos autores analizaron mediante meta-análisis, la relación existente entre el tipo de conflicto, los niveles de ejecución y la satisfacción laboral. Los resultados mostraron como el conflicto de tarea, en contra de lo que han apuntado numerosos autores, afecta de manera negativa tanto a la ejecución como a la satisfacción laboral. Los resultados de este estudio muestran la necesidad de revisar el papel beneficioso asignado tradicionalmente al conflicto de tarea.

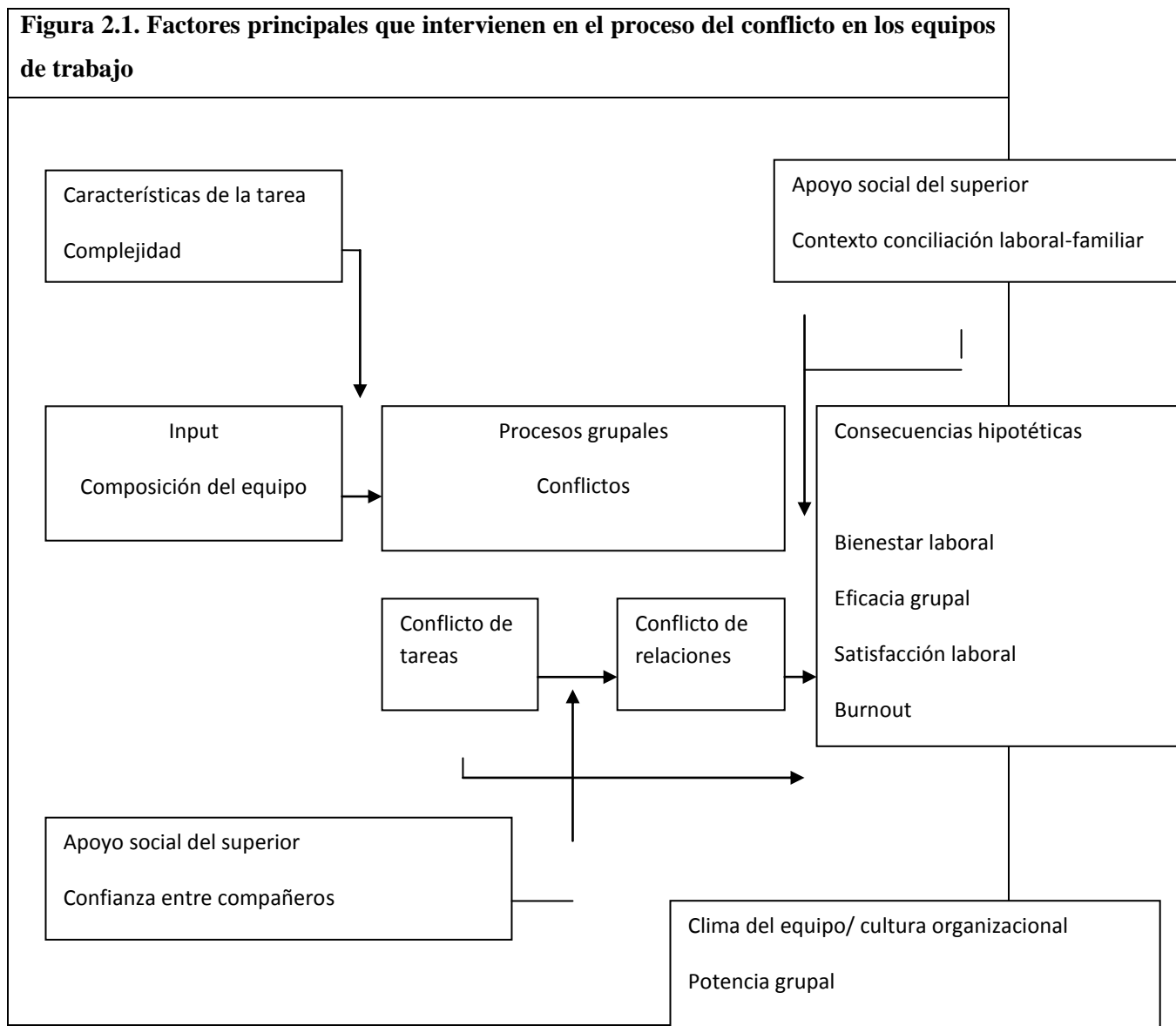
En este sentido, como apunta Gersick (1989), aquellos grupos que cuestionan siempre su forma de trabajar, mostrando una total ausencia de consenso, tienen muchas dificultades para alcanzar sus objetivos. Los miembros se encuentran tan comprometidos en la generación de alternativas, que no tienen en cuenta que la realización de la tarea requiere tanto la elección como su puesta en marcha. Así, también a nivel personal, los efectos del conflicto de tarea pueden ser perjudiciales. A pesar de que se obtengan resultados positivos, la reacción normal de una persona ante cualquier forma de desacuerdo y cuestionamiento, es la frustración y la insatisfacción (Ross, 1989). La existencia de discusiones y la ausencia de consenso provoca sensaciones incómodas en los empleados, dando lugar a:

- Una reducción de la satisfacción (Kabanoff, 1991; Jehn, Chadwick y Tatcher, 1997).
- Un aumento de la ansiedad (Jehn, 1997).
- Deseos de abandonar el grupo (Jehn, 1995; Roloff, 1987).

3. Factores implicados en el proceso del conflicto.

Hackman (2002), Janssen, Van de Vliert, y West (2004), desarrollaron dos modelos explicativos de la eficacia de los equipos de trabajo a partir del modelo Input-Procesos-Output. En este marco, el conflicto es considerado un proceso motivacional y afectivo que influye sobre las actuaciones y resultados del equipo de trabajo. Asimismo, los modelos identifican la composición de los equipos como uno de los antecedentes clave de su eficacia, señalando que los factores organizacionales y situacionales

influyen en la estructura del equipo como un todo, y afectan a las demás variables (Gil et al., 2008). En coherencia con la literatura reciente, en la Figura 2.1. se presenta un modelo con el fin de estructurar y ordenar el análisis de los factores más importantes implicados en el proceso del conflicto en los equipos de trabajo.



3.1. Antecedentes del conflicto en los equipos de trabajo

Buena parte de la investigación realizada sobre el conflicto en equipos ha intentado delimitar cuáles son los antecedentes que provocan la aparición de los

mismos. Destaca en este sentido, la investigación de la composición de los equipos a través de indicadores de diversidad (Jehn, Northcraft, y Neale, 1999). En este ámbito, se ha demostrado que la diversidad provoca un incremento de los conflictos entre compañeros considerándose dicha relación perjudicial para el desarrollo del equipo. Sin embargo, algunos estudios señalan la necesidad de elaborar modelos más complejos que no sólo analicen los efectos directos de la diversidad sobre el conflicto, sino que se tengan en cuenta los tipos de diversidad y otros aspectos grupales para determinar la naturaleza de sus consecuencias (van Knippenberg y Schippers, 2007).

En este sentido, se precisa distinguir entre diversidad funcional o de información – diferencias debidas a características relacionadas con el trabajo - para determinar los efectos (positivos o negativos) de la diversidad (Osca y García-Salmones, 2010). Durante mucho tiempo se pensó que la diversidad en variables superficiales de los miembros de un equipo eran las que más influían sobre variables psicosociales, tales como el conflicto. Sin embargo, en años recientes se ha observado que las variables no visibles o internas de los empleados son las que tienen mayor impacto sobre el conflicto intragrupal. La diversidad de experiencias y habilidades, así como los conflictos que de ellas se generan, son necesarios para que el equipo sea capaz de resolver tareas complejas que requieren de innovación y creatividad (Gil et al., 2008). Sin embargo, si bien es cierto que la convergencia de las diferentes habilidades, aptitudes, y estilos de pensamiento que poseen los integrantes de un equipo, puede representar una riqueza potencial para analizar problemas, tomar decisiones y llevar a cabo tareas de distinta naturaleza, la práctica ha demostrado que es igualmente probable que, ante ese tipo de diversidad, aparezcan fenómenos tales como es el conflicto, la pérdida de confianza del equipo, el debilitamiento de la red social y el fracaso en la consecución de la tarea (Arciniega, Woehr y Poling, 2008).

Ante estas evidencias, se insiste en la importancia de explorar cuales son las condiciones que determinan el éxito o el fracaso de la diversidad funcional en los equipos de trabajo, destacándose las características de la tarea. Siguiendo en esta línea de trabajo, se ha demostrado que el uso de medios virtuales (v. g., videoconferencias o relaciones mediante ordenadores), altera significativamente las interacciones entre los miembros del equipo, reduce la eficacia de la comunicación, genera más problemas para desarrollar la confianza entre los miembros, y se promueve como consecuencia el

desarrollo de conflictos (Martínez-Moreno et al., 2009). Sin embargo, parece que estos efectos de la virtualidad dependen a su vez de las demandas de la tarea. Es decir, sólo cuando los equipos realizan tareas complejas y/o interdependientes, resulta recomendable reducir los niveles de virtualidad (usando medios de comunicación más tradicionales) (Gil et al., 2008).

3.2. Factores contingentes del conflicto

El estudio del conflicto se ha venido abordando básicamente bajo dos grandes perspectivas teóricas totalmente opuestas: la perspectiva pesimista del conflicto (v. g., De Dreu y Weingart, 2003; De Dreu, 2008) y la perspectiva optimista del mismo (v. g., Jehn y Bendersky, 2003; Tjosvold, 2008). Mientras desde la perspectiva optimista el conflicto en los equipos de trabajo es considerado un medio poderoso para generar mayor rendimiento, enfoques más pesimistas y críticos creen que los efectos beneficiosos del conflicto únicamente se darán en circunstancias excepcionales, considerándolo más como una limitación que como una ventaja.

3.2.1. La perspectiva pesimista del conflicto.

Desde esta perspectiva el conflicto es considerado una limitación para los equipos de trabajo y no entiende de diferencias en base a su naturaleza. El conflicto es abordado como un proceso dinámico que ocurre entre partes que sufren reacciones emocionales negativas al percibir discrepancias e interferencias en el logro de sus objetivos (Barki y Hartwick, 2004). Por lo tanto, desde esta corriente teórica el conflicto (laboral o personal) no se concibe en ausencia de emociones y reacciones negativas entre los miembros del equipo (Bodtker y Jameson, 2001). En este sentido, diversos estudios han considerado el conflicto relacional como una de las fuentes de estrés más importantes del contexto laboral (Giebelsy Janssen, 2005; Spector y Jex, 1998). La mera experiencia de discordia, discrepancia de intereses, percepciones, valores, o creencias, implica procesos emocionales y afectivos, que suscitan, probablemente, estados emocionales de enfado, disgusto, agresividad, resentimientos y reproches (Frone, 2000). Ante esta situación, se acrecientan los niveles de tensión y la ansiedad (Jehn y Mannix, 2001), se reduce la conducta prosocial y se atenúan las manifestaciones de ayuda mutua (De Dreu y van Viannen, 2001). Por lo tanto, el conflicto al igual que cualquier otro estresor, demanda la generación de recursos para paliar la situación de

discrepancia que se produce (Spector y Jex, 1998). Es decir, se precisa de una respuesta adaptativa ante la situación de conflicto. En este sentido, cuando los miembros de equipo divergen, y no cuentan con los recursos apropiados para hacer frente a esas demandas cognitivas, los conflictos comienzan a ser una importante fuente de estrés para el equipo de trabajo (Benítez, Medina y Munduate, 2011a,b).

La consideración del conflicto como estresor laboral y sus repercusiones negativas para el bienestar, la productividad y la salud de los equipos, no ha pasado desapercibida por los investigadores. En los últimos años, bajo una perspectiva pesimista, se ha experimentado un resurgir del interés del conflicto relacional generándose diversas investigaciones que nos aportan conocimientos sobre ciertos elementos contingentes, propuestos como factores preventivos de los efectos perjudiciales de este tipo de conflicto. Entre estos factores se subraya la importancia de:

- El apoyo social del supervisor (Boz et al., 2009)
- La adopción de medidas de conciliación de la vida laboral familiar en el contexto del trabajo (Boz et al., 2009; Gil-Monte, 2014)
- Los estilos de gestión del conflicto (Benítez et al., 2008a,b)
- La mediación de terceras partes (Martínez-Pecino et al., 2008).

a) El apoyo social del superior

La figura del superior, y en concreto el apoyo social que ofrece como líder a los miembros de su equipo, ha sido destacado como fuente fundamental para disminuir los efectos perjudiciales del conflicto relacional en las respuestas afectivas de los empleados (Thomas, Bliese y Jex, 2005). Los resultados de estos estudios se sustentan en las influencias que ejercen los líderes sobre las percepciones, las respuesta afectivas, y las conductas de sus miembros de equipo (González-Romá, Peiró y Tordera, 2002; Schaubroeck, Lam, y Cha, 2007). Boz et al. (2009), han resaltado el papel del apoyo social del superior como inhibidor del estrés causado por el conflicto relacional. En concreto, los resultados de este trabajo revelaron que, en equipos donde sus miembros percibieron que el superior les apoyaba (emocional e instrumentalmente), la satisfacción laboral de los empleados no se vio perjudicada por este tipo de conflicto. Por el contrario, la satisfacción disminuyó cuando el conflicto relacional fue combinando con la falta de apoyo social del superior inmediato.

b) Contexto laboral de conciliación vida laboral-personal-familiar

Los cambios sociales políticos en el ámbito empresarial, entre los que se destaca la incorporación de la mujer al mundo laboral, han propiciado el incremento de los conflictos familia-trabajo en los últimos 20 años (Siegel y cols., 2005). Ante esa situación la investigación actual ha reconocido el crítico rol de la organización para la creación de un contexto laboral flexible y adaptado a las necesidades familiares que fomente el equilibrio entre familia-trabajo (Andrade-Boz, Martínez, Munduate, 2007; Greenharus y Powell, 2006), considerándose como un recurso paliativo de los efectos negativos del estrés (Frone, 2002) y un factor relevante en la disminución de los efectos negativos del conflicto (Rotondo y Kincaid, 2008). El estudio de Boz y cols. (2009) respalda las relaciones propuestas, dado que estas autoras observaron que la relación entre el conflicto relacional y la satisfacción laboral estaba modulada por la percepción de un contexto laboral facilitador de la conciliación familia-trabajo. Es decir, cuando los empleados percibieron que su organización les ofrecía los recursos personales, instrumentales y afectivos para conciliar sus facetas familiares y laborales, la satisfacción laboral no se vio perjudicada por las discrepancias que surgían entre los miembros de los equipos sobre aspectos personales.

c) Estilos de gestión del conflicto

Desde la perspectiva del estrés y la salud individual, se ha demostrado que la forma de gestionar los conflictos puede ser una manera de paliar los efectos negativos del estresor (De dreu, van Dierendonck y Dijkstra, 2004). Así, diversos estudios muestran que las consecuencias de los conflictos dependen de cómo las partes enfrentadas resuelvan las disputas (Tjosvold, 2008). En nuestro contexto, dos estudios recientes (Benítez et al., 2008b) han demostrado la importancia de considerar los estilos de gestión del conflicto (integración, compromiso, evitación servilismo y dominación) para determinar las consecuencias del conflicto relacional. En el primer estudio, por un lado, se puso de manifiesto el papel perjudicial del conflicto de relaciones para la creación de un clima de servicio en los equipos de trabajo. Es decir, para el fomento de un clima de equipo donde sus miembros tuvieran una visión compartida sobre las políticas, prácticas y procedimientos que son recompensadas, apoyadas y esperadas por la organización con respecto a la calidad de servicio ofrecida al cliente. Y por otro, se demostró el papel modulador de la integración en dicha relación, siendo ésta, y no la

evitación el estilo de gestión más eficaz para minorar los efectos negativos del conflicto relacional.

En el segundo estudio de Benítez y cols. (2011b), se exploró el rol modulador de los estilos de gestión en la relación entre el conflicto relacional y el agotamiento emocional. Tomando como nivel de análisis el equipo de trabajo, los hallazgos confirmaron, por un lado, el efecto negativo del conflicto relacional sobre el agotamiento emocional, en este caso grupal. Por otro, acorde a los resultados de Gross y Guerrero (2000), demostraron el papel efectivo de la integración para paliar los efectos negativos de este tipo de conflicto. Parece ser que los comportamientos de búsqueda de soluciones que benefician a los intereses de todos los miembros del equipo, tiende a fomentar un ambiente positivo de trabajo en el que se valora la ayuda mutua, la escucha empática y la aceptación de puntos de vista contrapuestos reduciéndose el agotamiento emocional (Gross y Guerrero, 2000).

De la misma manera, se mostró el rol modulador del estilo de evitación, apoyándose de forma empírica lo defendido por De Dreu y Van Vianen (2001) y lo sustentado por Zapf y Gross (2001). Efectivamente, estos autores argumentan que la evitación puede ser considerada como el estilo de gestión más exitoso ante conflictos relacionales cuando la intensidad del conflicto es elevada. Así, mientras que la integración y la evitación parecen ejercer un efecto positivo, los resultados mostraron que el uso del compromiso en los equipos es inefectivo y perjudicial ante conflictos relacionales/personales. El compromiso requiere de grandes esfuerzos para solucionar las discrepancias, supone el rechazo de unos intereses a cambio de la aceptación de otros, e implica la búsqueda de soluciones rápidas, impidiendo la formulación de soluciones integrativas e incrementando los niveles de agotamiento emocional en los equipos de trabajo (Gross y Guerrero, 2000). Estos resultados apoyan la dificultad de los estilos puramente negociadores, de toma y daca, como el compromiso, para la negociación de asuntos vinculados con las relaciones personales, resultando efectivos los estilos integradores, los cuales buscan nuevos puntos de encuentro donde las partes puedan satisfacer sus intereses en la disputa.

d) La mediación de terceras partes

Entre los tipos de intervención con terceras partes, es la mediación la que ha sido objeto de mayor atención, como alternativa a los conflictos laborales (Munduate y cols., 1999; Serrano, 2003). En este sentido, en las organizaciones actuales se ha comenzado a utilizar la mediación como proceso efectivo de resolución de conflictos (Martínez-Pecino et al., 2008; Serrano, 2003), y se ha demostrado la necesidad de formar mediadores eficaces en la resolución de conflictos, tanto laborales como familiares (Munduate, 2005, 2008). La mediación permite que las partes en conflicto gocen de cierto grado de libertad y puedan cooperar entre ellas. Sus resultados se traducen en una percepción más equitativa de los resultados, mayor compromiso con los mismos y más satisfacción para las partes implicadas (Munduate y cols., 1999; Munduate y Martínez, 2004) y, ofrece la posibilidad de ir más allá de la resolución de un conflicto puntual, resultando una herramienta moderadora de las relaciones y preventiva de futuras tensiones creadas en los equipos de trabajo (Munduate, 2008).

3.2.2. La perspectiva optimista del conflicto

Bajo esta perspectiva, se argumenta que el conflicto *per se* no tiene por qué tener consecuencias negativas, destacándose los efectos beneficiosos del conflicto de tareas (Jehn y Bendersky, 2003; Tjosvold, 2008). Por lo tanto, esta corriente aboga por la consideración del conflicto de áreas como fuente generadora de nuevos conocimientos, señalando la importancia de conocer cuáles son los factores contingentes que promueven sus efectos beneficiosos y bajo qué condiciones sus consecuencias resultan perjudiciales. Así, los resultados negativos del conflicto de tareas pueden ser explicados básicamente por tres motivos:

- Por la alta correlación existente entre el conflicto de tareas y el conflicto de relaciones (Benítez, Guerra, Meidna, y Munduate, 2008b; Gamero, González-Romá y Peiró 2008);
- Por no tomar en consideración las condiciones contextuales donde el conflicto de tareas surge y se desarrolla (Guerra et al., 2005; Lira, Ripoll, Peiró y González, 2007; Medina, Munduate, Martínez, Dorado y Mañas, 2003a)

- Por una aproximación inapropiada al estudio de la gestión de ese tipo de conflictos (Medina, Dorado, Cisneros, Arévalo, Munduate, 2003b, Munduate, Ganaza, Peiró, y Euwema, 1999).

Analizamos brevemente estos tres motivos y otra serie de aspectos relacionados:

a) Conflicto de tareas y conflicto de relaciones

El meta-análisis de Dreu y Weingat (2003) y el estudio de Simons y Peterson (2001) pone de manifiesto la asociación positiva entre el conflicto de tareas y el conflicto de relaciones, oscilando la fuerza de dicha correlación en un rango comprendido entre .34 y .88. Estos resultados sugieren que la relación entre ambos tipos de conflicto podría depender de las condiciones en las que éstos surjan y se desarrollen. Esto es, podría haber variables contingentes que expliquen tal variabilidad. De este modo, recientes estudios han mostrado cómo ciertos factores grupales modulan la relación entre ambos tipos de discrepancias en los equipos de trabajo, tales como el apoyo social del superior (Benítez et al., 2008b), la interacción social y la confianza entre los miembros de equipo (Gamero et al., 2008; Peterson y Behfar, 2003), y las habilidades grupales para gestionar las emociones (Yang y Mossholder, 2004), entre otras. Destacamos el estudio de Gamero y cols. (2008) en el que, además de demostrarse el rol modulador de la interacción social en la relación entre ambos tipos de conflicto, se observó el rol mediador del conflicto de relaciones en la dinámica de la relación entre el conflicto de tareas y el clima afectivo. Ello implica que, los efectos perjudiciales del conflicto de tareas sobre las respuestas afectivas de los empleados sólo se produjeron cuando los equipos, además de percibir un conflicto de tareas, también experimentaron un conflicto relacional. Estos resultados son consistentes con el estudio de Medina y cols. (2005), en el que se contrastó el rol mediador o modulador del conflicto de relaciones en la asociación entre el conflicto de tareas y las variables afectivas de satisfacción laboral, bienestar e intención de abandono del trabajo. En una muestra de 169 empleados de organizaciones de servicios, estos autores observaron que, además del efecto mediador del conflicto relacional, resultaba relevante considerar los niveles de intensidad de ambos tipos de conflictos para determinar las consecuencias positivas o negativas del conflicto de tareas. De esta manera se mostró que el conflicto de tarea tenía un efecto disfuncional para las variables afectivas, sólo cuando ambos tipos de conflictos presentaban niveles altos de intensidad.

b) El clima grupal y la cultura organizacional

Una de las razones por las que los equipos pueden trabajar con efectividad, de forma conjunta, es porque éstos crean un clima grupal positivo, basado en las relaciones personales que se establecen entre ellos, y en determinadas normas y principios compartidos por todos (Zander, 1993). En este sentido, algunos autores sugieren que los equipos de trabajo pueden beneficiarse del conflicto de tareas cuando cultivan un ambiente que sea tolerante a los diferentes puntos de vista; donde los desacuerdos sobre las formas de realizar sus funciones son consideradas por los trabajadores como una forma de mejorar su productividad, y de alcanzar los objetivos que el equipo se plantee (Jehn, 1995; Lovelace, Shapiro y Weingart, 2001). En base a dichas consideraciones, Medina et al., (2003a; 2004) y Guerra y cols., (2005) hallaron que el conflicto de tareas resultaba efectivo para la satisfacción y el bienestar de los empleados, en la medida en que, tanto en los equipos como en las organizaciones se fomentaba una cultura de metas. Es decir, cuando las actividades y comunicaciones estaban orientadas a la consecución de objetivos previamente establecidos haciendo referencia a la racionalidad, a los indicadores de rendimiento, a la consecución de objetivos y a las recompensas contingentes con el trabajo y el esfuerzo realizado, los conflictos sobre asuntos laborales resultaron beneficiosos para los equipos de trabajo.

c) La potencia grupal

Otro de los procesos motivacionales y afectivos contingentes a destacar en los equipos de trabajo, es la potencia grupal. Gil y cols. (2008) indican que cuando los miembros de un equipo tienen una creencia compartida de su eficacia grupal, estarán dispuestos a esforzarse por trabajar duro y alcanzar su meta común, en lugar de orientarse a metas personales. El estudio de Lira y cols.(2007) respalda dicha consideración. Estos autores mostraron, en un estudio longitudinal, el rol modulador de la potencia grupal en la relación entre el conflicto de tareas y la efectividad grupal. Los equipos que trabajaron en diferentes condiciones experimentales, en base al método de comunicación empleado (medio tradicional cara a cara vs. comunicación mediada por ordenador), mostraron que, independientemente de la virtualidad de la relación, cuando en éstos se percibían niveles altos de potencia grupal, los equipos pudieron beneficiarse de los efectos positivos del conflicto de tareas. Por el contrario, este tipo de conflicto resultó perjudicial en los equipos que tenían una baja creencia de eficacia grupal.

d) La virtualidad del contexto

En el estudio anterior no se apreció el rol modulador de la virtualidad. Sin embargo, se ha demostrado que el uso de medios virtuales para realizar ciertas tareas altera significativamente las interacciones entre los miembros de equipo, de manera que la comunicación es menos eficiente y la aparición de conflictos es más frecuente. Apoyando dicha consideración, el estudio elaborado por Martínez-Moreno y cols., (2009) constató el rol modulador de la virtualidad. Mediante un diseño longitudinal, se observó que después de un periodo de trabajo en equipo, los conflictos perjudicaron en mayor grado el rendimiento grupal cuando sus miembros utilizaron medios virtuales de comunicación (videoconferencia y comunicación mediante ordenador), en comparación con aquellos que se comunicaron de forma tradicional (cara a cara).

e) Los estilos de gestión del conflicto

El estudio de Chen, Liu, Tjosvold (2005) puso de manifiesto la importancia y eficacia de una aproximación cooperativa a la gestión del conflicto. En una aproximación cooperativa se busca la consecución de objetivos comunes y la orientación hacia el beneficio mutuo, de manera que las partes en conflicto se esfuerzan por entender las opiniones de los otros y por elaborar soluciones que incorporen diversos puntos de vista. Por el contrario, el uso de estrategias competitivas implica la percepción del conflicto como una situación donde se pierde o se gana, y se tiende al uso de conducta de presión e intimidación para conseguir los intereses propios. En la misma línea, se ha considerado la integración o solución de problemas como la forma más efectiva ante conflictos sobre aspectos relacionados con el trabajo (van de Vliert, Euwema, y Huismaus, 1995). Una característica de estos estudios sobre la gestión del conflicto, ha sido su tendencia a analizar los estilos por separado, adaptando una perspectiva analítica, en la que se comparan los diversos estilos entre sí, como si fuesen independientes. Sin embargo, tal como indicaron Munduate y cols., (1999), el conflicto se produce a lo largo de un proceso de interacción, durante el cual, las partes cambian muy a menudo de una conducta a otra en un mismo episodio conflictivo. Así, se mostró que no es la integración por sí misma la conducta más efectiva sino que es la combinación de diversos estilos lo que conlleva a la obtención de los mejores resultados (Luque, Medina, Dorado y Munduate, 1998; Munduate, Ganaza, Peiró y Euwema, 1999). En esta misma línea, Medina y cols. (2003b) analizaron la efectividad

de la combinación de determinadas conductas de gestión del conflicto profundizando en el estudio de cómo estas combinaciones de conductas se sucedían durante el proceso de interacción. En concreto, se analizaron las conductas emitidas por las partes en conflicto en una situación de escalamiento, así como su articulación con la efectividad de los negociadores. Los resultados mostraron que la efectividad de los estilos de gestión depende, tanto del momento del escalamiento del conflicto, como de la reciprocidad de la otra parte con respecto a otras conductas de gestión: eran capaces de reducir la intensidad del conflicto, y por consiguiente, el escalamiento del mismo. En definitiva, el presente estudio puso de manifiesto que los negociadores efectivos deben tener en consideración, al realizar sus propuestas, el interés de la otra parte, a pesar de que la respuesta del adversario vaya orientada a la consecución de sus intereses personales.

4. Consecuencias del conflicto

El conflicto orientado a la tarea y el conflicto orientado a las relaciones parecen tener diferentes consecuencias personales y organizacionales. Así, los datos de investigaciones previas (De Dreu y Van Vianen, 2001) indican que el conflicto orientado a las relaciones incide de forma negativa sobre el rendimiento obtenido por el grupo y sobre la satisfacción de los miembros que lo componen. La explicación se fundamenta en que dicho conflicto:

- Limita la habilidad de procesar la información en el equipo, ya que los miembros que lo componen emplean mayor tiempo y mayor cantidad de energía en resolver problemas personales, que en resolver los problemas que afectan al equipo (Baron, 1997; Jehn y Mannix, 2001).
- Limita el procesamiento cognitivo de la información, al acrecentar los niveles de tensión y la ansiedad (Jehn y Mannix, 2001);
- Reduce la habilidad de las personas para recibir nuevas ideas de los diferentes miembros del grupo, al crear un clima de hostilidad mutua y de escalamiento del conflicto (Janssen, Van de Vliert y Veenstra, 1999).
- Reduce la conducta prosocial y atenúa las manifestaciones de ayuda mutua.

En el conflicto relacional, la comunicación que se establece entre los miembros del equipo no se refiere a la tarea que realizan éstos, sino que a temas que amenazan la identidad personal y los sentimientos de confianza personal (Pelled, 1995). Por este

motivo es muy improbable que los sujetos queden satisfechos al enfrentarse a un conflicto relacional (De Dreu y Van Vianen, 2001; Jehn, 1995; Surra y Longstreeh, 1990). La tensión y la frustración que aparece tras la discusión acerca de normas o valores personales, es muy difícil de reducir, ya que afecta a asuntos fundamentales para la identidad personal, los cuales han sido adquiridos a lo largo de toda la vida (Druckman, 1994). Así, cuando los miembros del grupo tienen problemas interpersonales, manifiestan emociones negativas hacia los oponentes, o se sienten negativamente afectados por ellos, trabajan de forma menos efectiva y producen resultados de peor calidad (Argyris, 1962). En definitiva, el conflicto relacional puede afectar negativamente a la satisfacción en el trabajo, a la calidad de vida laboral e incrementar el deseo de abandono del mismo (Medina, Munduate, Dorado, Martínez y Cisneros, 2002)

Sin embargo, los resultados con respecto al conflicto de tareas no son tan concluyentes. Por un lado, algunos estudios han demostrado que el conflicto de tareas afecta positivamente a los resultados del grupo y la organización, incrementando la calidad y la cantidad de los resultados conseguidos (West y Anderson, 1996), previniendo la aparición del pensamiento grupal (Turner y Patkanis, 1994) y favoreciendo la cohesión y la aceptación afectiva de las decisiones tomadas en el equipo (Amason, 1996). No obstante, otros estudios han mostrado que el conflicto de tareas provoca un decremento en la satisfacción (Jehn, 1995), la cohesión grupal (Jehn y Mannix, 2001) y un incremento en los niveles de tensión (Friedman et al., 2000). Incluso, en algún estudio (Janssen et al., 1999), aparecen relaciones negativas del conflicto de tarea con la calidad en las decisiones tomadas por el equipo y el compromiso con las mismas, lo cual entra en evidente contradicción con los resultados encontrados en el estudio de Amason (1996) mencionado anteriormente, ya que las variables estudiadas son las mismas, y los resultados completamente opuestos.

De Dreu y Weingart (2003), han realizado recientemente un meta-análisis con el objetivo de aclarar, principalmente, qué papel juega el conflicto de tareas en la efectividad grupal y la satisfacción de los trabajadores. Entre otros aspectos el conflicto de tareas puede ser tan negativo como el conflicto relacional. La estimulación del conflicto mediante la discrepancia o la crítica destructiva parece tener un efecto pernicioso al incrementar la intensidad o cantidad de conflicto que el grupo debe

gestionar, así como facilitar que el conflicto de tareas se convierta en un conflicto relacional (De Dreu y Weingart, 2003; Medina, et al., 2002). En dicho meta-análisis se constata, además, la existencia de una serie de variables- v. g., el tipo de tarea-, que parecen moderar las relaciones entre los tipos de conflicto y la efectividad de los equipos de trabajo. Así, el efecto de los tipos de conflicto es muy sensible al tipo de tarea que realiza el grupo, de forma que ambos tipos de conflicto son especialmente disfuncionales en tareas complejas, como las situaciones de toma de decisiones o la realización de proyectos, sin embargo el conflicto de tareas no es tan disfuncional cuando el grupo realiza tareas simples y rutinarias. En definitiva, lo que nos sugiere el meta-análisis, es que la estimulación del conflicto puede tener efectos beneficiosos para el grupo cuando dicha estimulación está relacionada con aspectos relacionados con la tarea y las actividades que realiza el grupo son simples y rutinarias.

Una de las variables que puede incidir en el efecto del tipo de conflicto sobre el rendimiento del equipo es el clima que éste experimente. Efectivamente, el *clima* ha demostrado ser una variable mediadora muy importante en la predicción de la satisfacción y del rendimiento de los equipos de trabajo, ya que éste se forma a partir de procesos de interacción social -como las relaciones entre compañeros y las relaciones entre superiores y subordinados y, por otro lado, incide significativamente sobre la satisfacción y el rendimiento de los equipos de trabajo (Mañas, González-Romá y Peiró, 1999). Trataremos la variable clima en el siguiente capítulo

CAPÍTULO 3

III. CLIMA LABORAL.

1. Conceptualización del Clima

El clima se concibe como la percepción individual del ambiente de trabajo y el significado que los individuos le atribuyen al mismo, dado que es una variable individual se le denomina clima psicológico. El clima organizacional es la suma o la agregación compartida por los miembros de la organización sobre el ambiente de trabajo. Otros autores lo definen como las propiedades habituales de un ambiente de trabajo concreto según son percibidas por las personas que trabajan en él.

En general el clima como concepto que describe el ambiente de trabajo es una variable organizacional, que se evalúa a través de las percepciones de los trabajadores sobre la empresa (Klein, & Kozlowski, 2000; Pereda, Berrocal y Alonso, 2014).

El clima es una variable mediadora muy importante en la predicción de la satisfacción y del rendimiento de los equipos de trabajo, ya que éste se forma a partir de procesos de interacción social – como las relaciones entre compañeros y las relaciones entre superiores y subordinados-, y por otro lado, incide significativamente sobre la satisfacción y el rendimiento de los equipos de trabajo.

El clima organizacional hace referencia al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente relacionado con el nivel de motivación de los trabajadores e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenen diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa (Chiavenato, 2001).

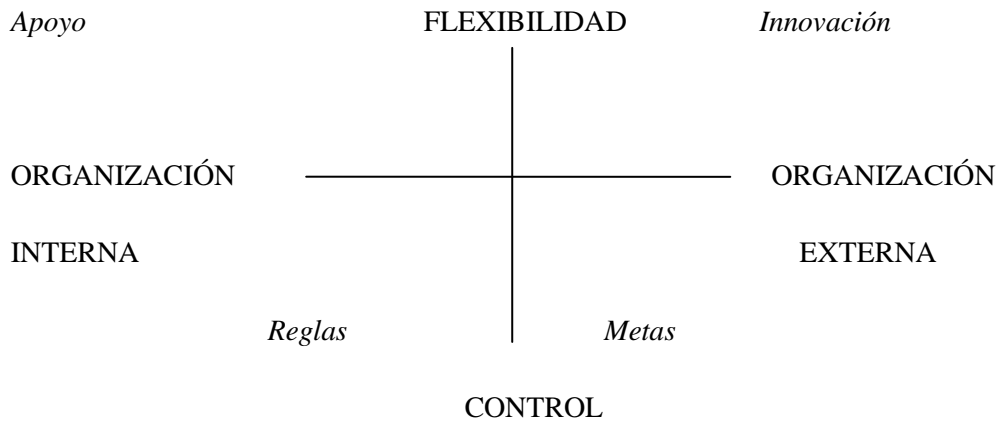
Los equipos que logran trabajar con efectividad y ser productivos, normalmente han conseguido crear un clima de trabajo positivo, basado en las relaciones personales establecidas entre ellos, y en una cultura organizacional fundamentada en normas y principios compartidos por todos. Así mismo, los grupos de trabajo pueden fallar porque no son capaces de construir un clima laboral positivo y de confianza, el cual se quiebra al desarrollarse conflictos fundamentados en asuntos, valores o gustos personales.

En términos generales, un clima grupal donde los desacuerdos sobre las formas de realizar el trabajo sean considerados por los trabajadores como una forma de mejorar el mismo y alcanzar los objetivos que el equipo se plantee, puede generar mayor satisfacción y rendimiento por parte del trabajador.

Efectivamente, el *clima* ha demostrado ser una variable mediadora muy importante en la predicción de la satisfacción y del rendimiento de los equipos de trabajo, ya que éste, como se ha señalado anteriormente, se forma a partir de procesos de interacción social -como las relaciones entre compañeros y las relaciones entre superiores y subordinados-, y por otro lado, incide significativamente sobre la satisfacción y el rendimiento de los equipos de trabajo (Mañas, González-Romá y Peiró, 1999). El marco teórico que sirve para fundamentar el clima del equipo de trabajo se basa en *la Aproximación de Valores en Competencia* de Quinn (1988). Este modelo sugiere dos dimensiones o ejes que permiten caracterizar a las organizaciones y los modelos organizacionales: flexibilidad *versus* control, y orientación interna *versus* orientación externa. El eje horizontal hace referencia a la orientación de la organización, de forma que una orientación interna implica que la organización presenta especial atención a sus miembros y procesos internos, mientras que una orientación externa representa que la relación de la organización con su entorno es el aspecto fundamental. El eje vertical representa la dimensión flexibilidad-control. El control indica la tendencia hacia la centralización y la integración en la organización. La flexibilidad, por el contrario, señala la tendencia hacia la descentralización y la diferenciación. La combinación de estas dos dimensiones origina cuatro orientaciones de clima, las cuales son: *Apoyo, Innovación, Orientación hacia Reglas y Orientación hacia Metas* (Figura 3.1).

Figura 3.1

Aproximación de Valores en Competencia de Quinn (1988)



Así pues, el *clima de apoyo* es el grado en que las relaciones entre los miembros de la organización son de colaboración, de ayuda mutua y amistosa. Hace referencia a conceptos como la participación, la cooperación, la confianza mutua, el espíritu de equipo, o el crecimiento personal. Por su parte, el *clima de innovación* es el grado en el que las nuevas ideas son estimuladas y bien recibidas, haciendo énfasis en la búsqueda de nueva información en el ambiente, la creatividad, la mentalidad abierta al cambio, la anticipación y la experimentación. El *clima de reglas* es el grado en que las conductas de los miembros de la organización están reguladas por normas y reglas formalmente establecidas, y se enfatiza el cumplimiento de éstas. Se refiere a conceptos como el respeto a la autoridad, la racionalidad de los procedimientos, y la división del trabajo. Por último, el *clima de metas* es el grado en el que las actividades y comunicaciones del equipo están orientadas a la consecución de objetivos previamente establecidos, haciendo referencia a la racionalidad, a los indicadores de rendimiento, a la consecución de objetivos, y, a las recompensas contingentes con el trabajo y el esfuerzo realizado (Van Muijen, et. al, 1999).

Los investigadores psicosociales, los psicólogos profesionales, e incluso el público en general utilizan el término *clima* para referirse a determinadas características de los contextos psicosociales. Así pues, en un primer momento, podemos decir que el concepto de clima alude a las descripciones de un contexto psicosocial. En las

organizaciones, tales descripciones pueden referirse a distintas unidades situadas en diferentes niveles, como por ejemplo, el equipo de trabajo, el departamento, y la organización. Así se habla de clima de equipo, clima departamental y clima organizacional.

El clima puede tener diferentes facetas. Por ejemplo, se habla del clima de apoyo de un departamento para referirse a las descripciones sobre el grado en el que las relaciones entre los miembros de ese departamento son amistosas, de colaboración, y de ayuda mutua a la hora de resolver problemas. Han sido numerosas las facetas de clima definidas, medidas, y estudiadas por los investigadores. Tras revisar una buena parte de las mismas, Koys y Decottis (1991) señalaron que las facetas del clima de las organizaciones pueden agruparse en las ocho siguientes: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, imparcialidad, e innovación. Como puede apreciarse, las facetas del clima se refieren a las características psicosociales de los contextos descritos. Todas ellas implican un grupo de individuos que interactúan en un determinado contexto.

¿Qué hace falta para que una determinada característica pueda ser atribuída a una unidad o colectivo? ¿Cuándo se puede afirmar que un equipo de trabajo, por ejemplo, presenta un nivel de clima de apoyo elevado? Esta afirmación sólo se puede realizar cuando hay un elevado grado de acuerdo entre las descripciones individuales de los miembros de la unidad. Las dificultades halladas a la hora de demostrar empíricamente la existencia de ese acuerdo (en ocasiones debidas a la utilización de métodos de análisis inadecuados) ha producido una variada tipología de climas que se observa en las distintas formas en las que se ha operacionalizado este constructo. Así, la falta de consenso intra-unidad ha sido interpretada por algunos investigadores como prueba de que el clima es un atributo individual (James y Sells, 1981). Desde esta perspectiva, el clima se define como las percepciones individuales de los ambientes de los que los sujetos forman parte. Las medidas de clima son pues, medidas individuales, no agregadas: las puntuaciones individuales en los cuestionarios de clima. Este tipo de clima se denomina *clima psicológico*. Otros investigadores, en cambio, piensan que no puede hablarse del clima de una unidad sin la existencia de cierto grado de consenso o acuerdo entre sus miembros (Drexler, 1977; Joyce y Slocum, 1979). Desde esta perspectiva, el clima de una unidad es el clima agregado que resulta del promedio de las

percepciones (puntuaciones) individuales de los miembros de la unidad. Este clima agregado se puede obtener siempre que:

1. Las percepciones que se agregan sean de individuos que pertenecen a una unidad identificable. (Equipo de trabajo, nivel jerárquico, departamento, organización).
2. Exista acuerdo entre las percepciones de los miembros de la unidad, es decir, tales percepciones sean compartidas. La lógica que subyace a la segunda condición es que “conceptualmente tiene sentido buscar algún consenso en una población si tiene que reflejar alguna característica del ambiente” (Payne, Fineman y Wall, 1976).

Las dificultades para encontrar un consenso suficiente que permitiera agregar las percepciones individuales, y obtener así climas agregados, llevó a Joyce y Slocum (1984) a proponer un tipo diferente de clima agregado: los *climas colectivos*. Para que los climas colectivos representen un concepto científico con sentido tendrían que tener a la base alguna identidad psicosocial; esto es, la similitud perceptual característica de sus miembros debería estar basada en la pertenencia a alguna colectividad, bien formal (equipo de trabajo, departamento) o informal (grupos o camarillas de compañeros) (Payne, 1990). Aunque actualmente los climas colectivos son aceptados como un tipo más de clima agregado, el debate sobre su validez está todavía abierto.

El clima organizacional ha sido considerado por la investigación psicosocial, una variable moduladora de los efectos de factores antecedentes como las prácticas de recursos humanos, la estructura organizacional, el liderazgo, etc. y determinadas variables consecuentes como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la productividad, los conflictos, la ambigüedad de rol, etc. (Muñoz, Guerra de los Santos, Barón y Munduate, 2006). A juicio de González y Parera (2005), el Clima Organizacional adquiere especial interés por su influencia en los procesos organizacionales y psicológicos como la comunicación, toma de decisiones, solución de problemas, aprendizaje, motivación y, por ende, su influencia en la eficiencia de la organización y en la satisfacción de sus miembros. Esta visión es compartida por Laros y Puente-Palacios (2004), quienes señalan que la importancia de la investigación del Clima Organizacional es por la influencia que ejerce tanto en el comportamiento como sobre el desempeño de los trabajadores, pudiendo repercutir en la efectividad de las organizaciones.

Según Ramírez (2011), con respecto al clima laboral, son las mujeres las que evidencian sentimientos de pertenencia o identificación con la organización en la cual trabajan, además de mantener la clara intención de permanecer en ella. Además, en relación a la satisfacción laboral, son las mujeres las que presentan mayor satisfacción con la supervisión de sus superiores, la relación al cumplimiento de convenios laborales, de incentivos económicos, negociaciones laborales, salarios, promoción y a la formación, evaluando así de mejor manera los medios materiales de los que disponen para realizar su trabajo.

Según Salazar y cols. (2009), para hablar de clima organizacional es imprescindible penetrar a fondo en la percepción de los trabajadores sobre las condiciones y procesos que se originan en el espacio laboral, así como en sus expectativas con respecto a la calidad de vida en el trabajo. Es a la vez un área de acción social y de investigación científica. Trata de las personas y las organizaciones, de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan. El clima organizacional se interesa en el cambio planificado; en lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. El cambio implica sentido común; un trabajo arduo aplicado con diligencia a lo largo del tiempo; un enfoque sistemático orientado a metas, y un conocimiento sobre la dinámica de la persona, los grupos y la organización, del comportamiento de las personas y de los mismos procesos de cambio. El cambio se introduce mediante intervenciones aún diagnósticas, y en actividades que estudian condiciones problemáticas específicas.

Puede que existan múltiples climas en una organización. La percepción de gerentes y trabajadores se relaciona con los niveles de la organización, los diversos lugares de trabajo o las distintas unidades del centro de trabajo. La riqueza de toda organización está en su capital humano. Sin él no hay organización ni razón de ser de ella. La persona es su esencia y el clima en que ella se desenvuelve es vital para el crecimiento de la organización.

Boada i Grau, de Diego, y Agulló (2004) investigaron si el clima organizacional (Apoyo, Innovación, Reglas y Metas) predice (reduciendo o aumentando) los niveles de burnout y de síntomas psicósomáticos en el trabajo. Según estos autores, los intentos de vinculación del burnout con la motivación laboral y el clima organizacional han sido escasos. Destacan la investigación de García-Izquierdo (1991) sobre satisfacción y

clima laboral/burnout en profesionales de enfermería; el estudio correlacional (motivación/burnout) de Toro-Alvarez (1991) en una muestra de directivos colombianos y, el de Zurriaga, Bravo, Ripoll y Caballer (1998) donde las características del trabajo son consideradas como antecedentes de la patología laboral citada. Sin embargo, en los últimos años el número de publicaciones estudiando los efectos del síndrome de quemado en la motivación [e.g., (Chacón y Vecina, 1999) ponen de relieve la implicación entre motivación y burnout en el voluntariado] y, en menor medida, en el clima laboral han aumentado de forma considerable. Esta relación entre burnout y clima laboral puede ser bidireccional.

Boada i Grau, de Diego, y Agulló (2004) demostraron que el Cansancio Emocional es pronosticado positivamente por las características del puesto (la variedad de destrezas y la retroalimentación social) y negativamente por los Estados Psicológicos Críticos (significatividad del trabajo, la responsabilidad sobre los resultados de su trabajo y el conocimiento de los resultados de su trabajo) y los resultados afectivos (satisfacción de autorrealización) predicen positivamente una alta realización personal en el trabajo. En cuanto al clima organizacional puede considerarse, a tenor de los resultados obtenidos, que esencialmente es poco predictor de las psicopatologías consideradas, presentándose más bien como pronosticador del burnout. Al hilo de lo anterior, Winnubst (1993) considera que el clima organizacional – además del apoyo social, la cultura y la estructura- constituye un antecedente del síndrome del burnout.

De esta forma, la estimulación del trabajar en contacto con clientes y de sentirse realizado en lo personal se ve amplificada por dos dimensiones de clima como la búsqueda de objetivos y de resultados óptimos (*clima de metas*), y la confianza y el compromiso con los compañeros y unas buenas relaciones interpersonales, (*clima de apoyo*). También, esta última dimensión, clima de apoyo, es aminoradora de psicopatologías como los dolores estomacales y la falta de apetito.

La nueva concepción del trabajo y los cambios tecnológicos apresurados en las organizaciones, clima de innovación, producen altos niveles de sentimientos como frustración, agotamiento y cansancio emocional y de actitudes cínicas y de excesivo endurecimiento personal. Constatamos, conjuntamente con García-Izquierdo (1991), que el clima se asocia al síndrome del quemado; sin embargo, disentimos en que la asociación sea negativa, puesto que en las dimensiones de clima consideradas por

nosotros algunas se manifiestan como positivas y otras como no positivas. En este sentido, un clima basado en el apoyo y la consecución de metas incrementa la realización personal; por otro lado, un clima basado sólo en la innovación potencia el cansancio emocional y la despersonalización.

Por otro lado, unos altos niveles del clima de innovación, variedad de destrezas y retroalimentación social, implican consecuencias negativas para el trabajador con la aparición de considerables síntomas del síndrome del quemado (especialmente en las dimensiones de Cansancio emocional y despersonalización) y manifestaciones psicosomáticas.

2. Antecedentes y Consecuentes de las percepciones individuales de clima

Existe un amplio acuerdo en considerar al clima organizacional como una variable mediadora entre ciertos factores antecedentes (las prácticas de recursos humanos, la estructura organizacional, y el liderazgo), y determinadas variables consecuentes (satisfacción laboral, compromiso organizacional, productividad) (Kopelman, Brief y Guzzo, 1990; Payne y Pugh, 1976). Este supuesto ha sido apoyado por numerosas investigaciones que se han preocupado por determinar los antecedentes y consecuentes de las percepciones individuales del clima, esto es, del clima psicológico (ver Mañas, 1998 y Subirats, 1998 para una revisión sobre el tema). Incluso en el área educativa el clima de aula se ha verificado como mediador entre habilidades o competencias emocionales y rendimiento académico en estudiantes de Educación Secundaria y Bachillerato (López-González & Oriol, 2016; López-González, Amutio, & Herrero-Fernández, en prensa).

2.1. Antecedentes de las percepciones individuales de clima

González-Romá, Peiró y Tordera (2002), estudiaron las influencias que el tamaño de los equipos de trabajo, las características del puesto, y diversos aspectos del liderazgo, presentaban sobre el clima psicológico. El *clima psicológico* es esencialmente las percepciones que tienen los individuos de sus entornos. De naturaleza psicológica y abstracta, estas percepciones reflejan cómo los individuos organizan las experiencias de su entorno. Para ser significativas estas percepciones no necesitan coincidir con las de otros individuos del mismo entorno ya que:

1. El entorno próximo de un individuo puede ser único
2. Las diferencias individuales juegan un papel sustancial en estas percepciones (James y Sells, 1981).

El problema conceptual básico planteado por el concepto de clima psicológico es su débil diferenciación del concepto de estilo cognitivo del individuo. Definido como la forma característica en que el individuo organiza conceptualmente el entorno, el estilo cognitivo es una estructura cognitiva que los psicólogos desarrollaron para explicar el proceso que media entre estímulos y respuestas. Esta conceptualización del estilo cognitivo es idéntico a los que James y Jones (1974) entienden por clima.

En relación a la influencia del tamaño de los equipos de trabajo, la revisión de la literatura realizada por Mañas (1998) puso de manifiesto que la evidencia disponible era sobre todo de carácter transversal y correlacional, y no ofrecía un patrón claro de relaciones. Mediante un diseño de panel, (el cual se refiere a datos que combinan una dimensión temporal con otra transversal y que recoge observaciones sobre múltiples fenómenos a lo largo del determinados períodos) con dos recogidas de datos separadas por un año, y utilizando regresiones diferidas, Mañas (1998) demostró que el tamaño de los 20 equipos de trabajo estudiados (Equipos de Atención Primaria EAPs y Equipos de Salud Mental) presentaba una influencia significativa y negativa en tiempo 1 y en tiempo 2 sobre las percepciones individuales de clima de apoyo e innovación. Además se observa que el tamaño presenta una influencia diferida negativa sobre las dimensiones de clima de apoyo, innovación y metas. Estos resultados confirman la influencia del tamaño de los equipos sobre el clima psicológico, y sugieren que aquél es un factor importante a considerar a la hora de diseñar los EAPs.

A pesar de que las características del puesto de trabajo constituyen aspectos importantes del ambiente de un trabajador, y que por ello cabría esperar que tales características ejercieran una influencia importante sobre las percepciones individuales de clima (Kozlowski y Hults, 1987), no hemos encontrado muchas investigaciones que se hayan ocupado de esta supuesta relación. En diversos estudios (Peiró, González-Romá y Ramos, 1991; González-Romá et al., 1995) las hipótesis acerca de la relación entre las características del puesto y las percepciones individuales de clima se elaboraron a partir del modelo conceptual en que se basa el cuestionario FOCUS-93.

Así, en un estudio realizado por Peiró, González-Romá y Ramos (1991) con una muestra de profesionales de Equipos de Atención Primaria, mostraron que el grado de influencia de los profesionales sobre las decisiones del equipo presentaba un impacto positivo sobre las dimensiones de clima de apoyo y de innovación. Confirmaron la influencia positiva de la estandarización de los criterios de evaluación sobre las facetas de *clima de orientación a reglas*, o grado en que las conductas de los miembros de la organización están reguladas por normas, o reglas formalmente establecidas, y se enfatiza el cumplimiento de éstas, y *clima de orientación a metas*, grado en el que las actividades y comunicaciones del equipo están orientadas a la consecución de objetivos previamente establecidos, haciendo referencia a la racionalidad, a los indicadores de rendimiento, a la consecución de objetivos, y las recompensas contingentes con el trabajo y el esfuerzo realizado. La estandarización de los criterios de evaluación tiene por objeto desarrollar cuestionarios para medir el clima. Este trabajo lo lleva realizando la Unidad de Investigación de Psicología de las organizaciones y del trabajo (UIPOT) desde 1990. Esta unidad desarrolló una versión reducida del cuestionario FOCUS-93 la cual ofrecía medidas fiables y válidas de las dimensiones de clima (apoyo, innovación, metas y reglas). En otro estudio una muestra de empleados de la Administración Pública, los resultados obtenidos por González-Romá et al., (1995) confirmaron la influencia positiva de la autonomía sobre las facetas de apoyo e innovación, y la influencia del feedback de la tarea sobre las facetas de innovación y de orientación a metas. Más recientemente, la relación entre clima laboral y características del puesto (participación y grado de control en el puesto) ha sido estudiada por Pereda, Berrocal y Alonso (2014). Sin embargo, la mayoría de las investigaciones se centran más en el impacto del clima en la satisfacción laboral.


El liderazgo es considerado por Hersey, Blanchard, y Johnson (1998), como el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación. Chiavenato (1993), define el liderazgo como la influencia interpersonal ejercida en una situación, a través del proceso de comunicación humana, con el fin de conseguir unos objetivos específicos. Desde el punto de vista gerencial, entendiéndolo como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de la organización e influir en ellas con el fin de lograr los objetivos y metas propuestas.


Lo anterior significa que el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados y está relacionado con la interacción entre unos y otros. Los miembros de la empresa, dada su voluntad para atender los órdenes del líder y aceptar sus supervisión, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo.

Los resultados más interesantes sobre la relación entre liderazgo y clima tienen que ver con los procesos implicados y su dinámica. Desde este marco teórico, Kozlowski y Hults (1989) afirman que el líder puede actuar como un «filtro» interpretativo de los procesos, sucesos y características organizacionales, de modo que las percepciones de clima de los empleados que mantengan unas relaciones de alta calidad con sus líderes (miembros del endo-grupo) mostrarán una mayor similitud con las percepciones de clima de estos últimos, que las percepciones de los empleados que mantengan unas relaciones de baja calidad (miembros del exo-grupo). Con esta perspectiva de análisis intra-unidad, Peiró y cols., (1995) replicaron el estudio y mostraron que los miembros que mantenían buenas relaciones con el líder del equipo (miembros del endo-grupo) presentaban puntuaciones en la dimensiones de clima de apoyo, innovación y metas, más similares a las de su líder, que las puntuaciones de los miembros del exogrupo.

Los diferentes resultados obtenidos por Kozlowski y Doherty (1989) y por Peiró y cols. (1995) sugieren que el papel de los líderes como modeladores de las percepciones individuales de clima puede depender de la muestra ocupacional estudiada y del tipo de liderazgo desarrollado. En muestras donde los líderes ejercen una supervisión más estrecha, con un mayor poder formal, y los subordinados tienen poca autonomía, la calidad de la interacción líder-miembro puede ser un importante factor para configurar las percepciones individuales de clima. Sin embargo, en muestras compuestas por profesionales, en las que el líder del equipo no tiene un poder formal fuerte, no ejerce una supervisión estrecha, coordina más que dirige, y en las que los sujetos tienen un alto grado de autonomía, la calidad de la mencionada interacción no parece jugar un papel importante en la configuración de las percepciones de clima de los profesionales. Esta última afirmación es respaldada también por los resultados obtenidos por Mañas (1998), donde los resultados obtenidos mostraron que la interacción líder miembro no presentaba influencias diferidas sobre las percepciones individuales del clima.

Diversos investigadores han sugerido que la relación entre clima y liderazgo es recíproca (Kozlowski y Hults, 1989; Frankling, 1975; Sheridan y Vredenburgh, 1978). Tordera, González-Romá, Peiró y Ramos (1997) investigaron si la calidad de la interacción líder-miembro y la similitud entre las percepciones de clima del líder y de los miembros de los equipos presentan relaciones causales recíprocas. La influencia de la última variable sobre la primera se basa en el modelo teórico de la similitud-atracción, y en las investigaciones que siguiendo este modelo, han estudiado los antecedentes de la interacción líder-miembro. Estos estudios muestran que las diadas líder-miembro que comparten percepciones comunes sobre una serie de procesos organizacionales, o que presentan similares características demográficas o de personalidad, desarrollan relaciones de mayor calidad (Green, Anderson y Shivers, 1996; Steniner y Dobbins, 1989; Engle y Lord, 1977). Tordera y cols. (1997), observaron que la similitud entre las percepciones de clima del líder y de los miembros no presentó ninguna influencia diferida sobre la calidad de la interacción líder-miembro. Sin embargo, la calidad de la interacción líder-miembro sí presentó efectos diferidos sobre la similitud perceptual referida a tres de las cuatro dimensiones de clima estudiadas: innovación, orientación a metas, y orientación a reglas. Estos resultados ponen de manifiesto que en los equipos de trabajo estudiados la relación entre la similitud en las percepciones de clima y la calidad de la interacción líder-miembro no es recíproca sino unidireccional y diferida, siendo la primera variable la que actúa como antecedente. De manera más gráfica:

Percepciones de clima  la calidad de interacción líder miembro.

Percepciones de clima  la calidad de interacción líder miembro.

Por su parte, Tordera et al. (1997) indican que los líderes de estos equipos no modelan las percepciones de clima de los profesionales ni a través de su influencia ni de la interacción con los miembros de sus equipos. Como señalamos anteriormente, el papel del líder (coordinador) y los sujetos que componen estos equipos (profesionales de EAPs) pueden ayudar a comprender estos resultados.

Aburto, Pineda, Bonales, y Valencia (2011), realizaron una investigación para determinar si las habilidades directivas son las causales de un clima organizacional insatisfactorio, e hipotetizaron que a menores habilidades directivas de liderazgo,

comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos, mayor clima organizacional insatisfactorio. Los resultados de su estudio mostraron que el clima organizacional insatisfactorio persistía y las causas que generaban estos resultados eran:

- Falta de liderazgo del personal directivo hacia el personal asignado bajo su cargo.
- La comunicación vertical y horizontal no es la adecuada, los mensajes se transmiten con frecuencia en forma imprecisa e inoportuna.
- El jefe no motiva lo suficiente en lo laboral a sus subordinados en la realización de las actividades que tienen asignadas, ni en forma personal.
- El trabajo en equipo debe fortalecerse, debido a que no se tiene la integración suficiente del personal por la falta de liderazgo, principalmente.
- Falta un programa de educación y formación para el personal directivo, desde técnicos que son ascendidos a jefes y no tienen las habilidades, hasta aquéllos que tienen la experiencia, pero no se actualizan por carencia de recursos económicos y largos trámites burocráticos para asignar presupuestos para la capacitación.

Según Aburto (2011), un clima organizacional insatisfactorio es debido a las siguientes variables: liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos. Estos autores encontraron que estas variables independientes afectaban fuertemente al clima organizacional, ya que existía una vinculación considerable entre las variables independientes y la variable dependiente. Por consiguiente, se afirma que el impacto que tienen las variables mencionadas con anterioridad es el siguiente: el liderazgo afecta el clima organizacional en 0.932, la comunicación en 0.897, la motivación en 0.828, el manejo del conflicto en 0.661 y la formación de equipos en 0.035.

2.2. Consecuentes de las percepciones individuales de clima

Como variable mediadora, se espera que el clima psicológico presente influencias sobre una serie de variables individuales. La lógica que subyace a esta hipótesis es común a diferentes modelos organizacionales, y puede resumirse de la siguiente manera: los sujetos perciben los estímulos de sus ambientes de trabajo, los procesan, evalúan la información que contienen, y responden ante ellos en función del

significado atribuido mediante distintos tipos de respuesta (conductual, emocional, fisiológica) (James y Tetrick, 1986; Kahn y Byosiere, 1992).

González-Romá, Peiró, y Tordera (2002), han ofrecido resultados que indican que las percepciones individuales de clima presentan relaciones significativas con distintas variables de carácter actitudinal, emocional o afectivo, como: la satisfacción laboral y diferentes dimensiones de la misma, la ansiedad laboral, la tensión laboral, el conflicto, la ambigüedad y la sobrecarga de rol, el bienestar afectivo, el compromiso organizacional, y la propensión al abandono. Además, también han detectado influencias sobre variables conductuales como el número de episodios de baja por Incapacidad Laboral Temporal en una muestra de enfermeras (Peiró, González-Romá, Lloret, Bravo y Zurriaga, 1995; Peiró et al., 1996).

Mañas (1998) mostró que las percepciones individuales de clima presentaban influencias diferidas sobre distintas dimensiones de la satisfacción laboral, el bienestar afectivo, el conflicto de rol y el compromiso con el trabajo. Payne y sus colaboradores han defendido que la relación de causalidad entre las percepciones de clima y sus hipotéticos consecuentes es recíproca. Examinaron la relación de causalidad recíproca entre la percepción del puesto de trabajo (tomado como medida de clima psicológico del puesto) y la satisfacción laboral (Payne y Pugh, 1976; Payne, 1990; Patterson, Payne y West, 1996). James y Jones (1980) y James y Tetrick (1986), realizaron un estudio transversal y examinaron la relación de causalidad recíproca entre la percepción del puesto de trabajo (tomado como medida de clima psicológico del puesto) y la satisfacción laboral. La influencia de esta última variable sobre la primera la justificaron señalando que “ los niveles de afecto existentes o deseados pueden hacer que los sujetos presten atención selectivamente, o redefinan, los indicios situacionales en el procesamiento de información, o que estructuren sus cogniciones de manera que sean consistentes con sus creencias y expectativas acerca de si un puesto debería ser satisfactorio o insatisfactorio”. Este argumento es congruente con la teoría de la consistencia de Rosenberg. Según esa teoría, los sujetos tienden a buscar consistencia entre lo que sienten y lo que piensan. Así pues, un sujeto que se sienta insatisfecho con su equipo (conflicto de relaciones), probablemente atribuirá esa insatisfacción a características disfuncionales del equipo, como por ejemplo, malas relaciones entre sus

miembros, ausencia de objetivos claros, etc. Estas atribuciones influirán sobre sus percepciones del clima del equipo.

La naturaleza transversal de los estudios de James y Jones (1980), James y Tetrick (1986) y, en menor medida, la medida de clima utilizada (percepciones del puesto), hacen que su contribución a la clarificación de la naturaleza de la relación clima-satisfacción laboral sea limitada. Por su parte, González-Romá, Peiró, Lloret, Mañas y Muñoz (1996a; 1996b) realizaron un estudio en el que pusieron a prueba diversas hipótesis de causalidad en la relación clima-consecuentes actitudinales. Observaron que los únicos efectos diferidos observados correspondían a los efectos de determinadas facetas de clima sobre los consecuentes considerados (satisfacción con el equipo, y compromiso con el equipo). Concretamente, la dimensión de *clima de orientación a metas*, que mide el grado en que las actividades y comunicaciones del equipo están orientadas a la consecución de objetivos previamente establecidos, presentó efectos positivos estadísticamente significativos sobre los dos consecuentes mencionados; y la dimensión de *clima de apoyo*, que mide el grado en que las relaciones entre los miembros de la organización son de colaboración, ayuda mutua y amistosas, mostró un efecto diferido positivo sobre la satisfacción con el equipo. Las otras dos dimensiones de clima consideradas (innovación y orientación a reglas) no presentaron efectos estadísticamente significativos. Asimismo, ninguno de los dos consecuentes actitudinales considerados presentó efectos diferidos sobre alguna de las cuatro dimensiones de clima (apoyo, innovación, metas y reglas) consideradas. Estos resultados cuestionan la hipotética relación recíproca entre clima y consecuentes actitudinales, e indican que esa relación es de carácter unidireccional.

3. El Clima agregado como percepciones compartidas: Formación, Correlatos, e Influencias

3.1. Formación del clima compartido

El clima en las organizaciones (del equipo, del departamento, de la organización en global) es fundamentalmente un fenómeno colectivo. Si el clima refleja algunas de las características de un contexto social, tiene que existir cierto grado de acuerdo entre las personas que trabajan en ese contexto sobre las citadas características (Payne, Fineman y Wall, 1976), esto es, las percepciones de clima deben ser compartidas por

esas personas. Cuando se da este nivel de acuerdo, es posible agregar las puntuaciones individuales de clima para obtener un indicador del clima de la unidad.

El proceso por el cual se desarrollan estas percepciones compartidas de clima se ha intentado explicar desde perspectivas diversas (para una síntesis al respecto, ver Moran y Volkwein, 1992). Según la *aproximación estructuralista*, el clima compartido se forma porque los sujetos de una determinada unidad están expuestos a las mismas características estructurales (e. g., Payne y Pugh, 1976). Sin embargo, desde la *perspectiva perceptual*, el clima es básicamente un proceso individual. Es una descripción individual de las condiciones organizacionales que tiene sentido y significado para el individuo (James y Jones, 1974). Originalmente, esta aproximación impide hablar de climas compartidos, ya que no explica cómo éstos pueden llegar a desarrollarse. Un modelo que permite explicar este fenómeno partiendo de la aproximación perceptual es el *modelo de Atracción-Selección-Abandono* (ASA, Schneider y Reichers, 1983). Según este modelo, los procesos organizacionales de selección, y los procesos individuales de atracción por la organización, y abandono de la misma, se combinan de tal manera que producen un conjunto homogéneo de miembros organizacionales. Es posible que estos sujetos perciban de manera similar su ambiente y le atribuyan significados similares, dando así lugar a percepciones compartidas de clima. Por su parte, la *aproximación interaccionista* defiende que los sujetos llegan a compartir determinadas percepciones de su ambiente a través de la interacción social (e. g., Schneider y Reichers, 1983; Asforth, 1985). Así, los significados que atribuyen al ambiente son construidos socialmente. Por último, la *aproximación cultural* añade a la perspectiva interaccionista el marco en el cual se desarrolla la interacción social: la cultura organizacional, que con las creencias, supuestos, y valores que la constituyen, incide sobre los procesos de interacción social y sobre los significados compartidos que se desarrollan (Martínez, 2014).

Son diversos los trabajos que han puesto a prueba hipótesis derivadas de las aproximaciones sobre la formación del clima compartido. En el estudio de González-Romá et al. (1995), la variabilidad intra-grupo de las percepciones del clima no apareció negativamente relacionada con la antigüedad del equipo, ni positivamente relacionada con su tamaño. De manera más gráfica:

↑ Variabilidad intra-grupo de la percepción del clima \nrightarrow ↓ Antigüedad en el equipo

↑ Variabilidad intra-grupo de la percepción del clima ≠ ↑ Tamaño

Los dos indicadores de interacción social empleados fueron: el promedio de los porcentajes de tiempo dedicado por los profesionales del equipo a actividades de coordinación y planificación del trabajo entre los miembros del equipo, y el segundo indicador fue el promedio de los porcentajes de veces que los profesionales del equipo abordaban los casos que se le presentaban en colaboración con otros miembros del equipo, mostraron pocas correlaciones significativas con la variabilidad intra-equipo de las percepciones de clima. Inesperadamente, el promedio de los porcentajes de tiempo dedicado por los profesionales del equipo a actividades de coordinación y planificación del trabajo entre los miembros del equipo, mostró una correlación significativa positiva con la variabilidad intra-equipo referida a las percepciones de innovación, que mostró el signo negativo esperado.

Otros investigadores que han puesto a prueba hipótesis derivadas de la aproximación interaccionista han obtenido resultados poco congruentes. Patterson y cols. (1992) operacionalizaron la interacción social en base a la pertenencia a distintos grupos de trabajo, asumiendo a priori que la interacción intra-equipo era elevada. Los citados investigadores no encontraron evidencia empírica que apoyara las hipótesis interaccionistas que pusieron a prueba. Por otra parte, empleando métodos sociométricos, Rentsch (1990) demostró que los grupos de interacción social hallados presentaban percepciones de clima compartidas, y que éstas eran diferentes a las que mantenían otros grupos de interacción. Todos estos resultados evidencian la necesidad de seguir realizando estudios que permitan evaluar hipótesis derivadas de la aproximación interaccionista de una forma más precisa, empleando indicadores de interacción social más directos. En este sentido, los métodos sociométricos pueden resultar de gran utilidad.

3.2. Influencias del clima de los equipos de trabajo sobre los resultados del equipo y las experiencias de sus miembros

Si el clima compartido de los equipos de trabajo es una característica importante de los mismos, cabe entonces esperar que influya sobre los resultados de los equipos y

las experiencias laborales de sus miembros. González-Romá (2011) observa que las investigaciones recientes sobre el clima de los equipos de trabajo han dado lugar a nuevos desarrollos que han permitido entender mejor cómo el clima de los equipos influye en sus procesos y resultados.

Subirats y cols., (1997) observaron que el clima agregado de apoyo presentaba influencias positivas y significativas sobre el rendimiento de médicos y enfermeras, y disminuyendo significativamente la tasa de absentismo del equipo (número de episodios de baja por I.L.T -exceptuando las bajas por maternidad- registradas durante un año, dividido por el tamaño del equipo). Asimismo, observaron que el clima agregado de innovación presentaba efectos negativos significativos sobre el rendimiento de las enfermeras, resultado que explicaron refiriéndose al proceso de redefinición y enriquecimiento de rol experimentados por este colectivo con la implantación del nuevo modelo de Atención Primaria que suponen los EAPs. En el estudio de Boada i Grau, J.; de Diego y Agulló (2004) analizaron si el clima organizacional (Apoyo, Innovación, Reglas y Metas) predecía el síndrome del quemado y síntomas psicossomáticos en el trabajo. Estos autores observaron que la nueva concepción del trabajo y los cambios tecnológicos apresurados en las organizaciones producen altos niveles de sentimientos de frustración, agotamiento y cansancio emocional.

Subirats y cols., (1997) también observaron que algunas dimensiones de clima agregado presentaban efectos transnivel sobre determinadas variables individuales. Concretamente, se observó que tras controlar el efecto de las correspondientes percepciones individuales de clima, el clima agregado de apoyo presentó un efecto positivo sobre la satisfacción con el ambiente de trabajo, y el clima agregado de metas mostró una influencia positiva sobre la satisfacción con el ambiente laboral (cultura organizacional). En ambos casos, el impacto estimado del componente agregado fue sólo ligeramente inferior a la estimación del impacto del componente individual (clima psicológico). El ambiente laboral hace referencia a la cultura organizacional, es decir, al conjunto de supuestos compartidos e implícitos que se dan en el grupo, el cual determina la manera de que el grupo percibe sus diversos entornos, piensa respecto de ellos y reacciona a ellos mismos. Según lo anterior, la cultura influye en el comportamiento, en el trabajo, en el proceso de socialización, y en diversos niveles. Es observable, tal como se refleja en los valores, creencias, normas, símbolos, ritos y mitos

cuyos elementos esenciales son compartidos por la mayoría de los miembros de la organización. Tal como se define en la actualidad, podemos inferir la diferencia entre cultura organizacional y clima organizacional. Según Vázquez (1986) indica que la cultura organizacional determina al clima o al contrario, lo que es apoyada por otros investigadores quienes concluyen que existe una diferencia real entre la cultura organizacional como asunciones compartidas y el clima organizacional como percepciones compartidas. En otras palabras, el ambiente laboral es un constructo de mayor profundidad y alcance que el clima laboral. Rousseau (1988), evidencia la diferencia entre Clima y cultura. - el clima es descriptiva, la cultura es en gran parte normativa. Todo individuo en una organización puede experimentar el clima; sin embargo, no todo individuo es parte de una cultura. En la actualidad, algunos autores mantienen la postura al considerar que existe una diferencia básica entre clima y cultura, aunque los dos constructos se superponen y son complementarios.

Todos estos resultados confirman que el clima de los equipos de trabajo es un factor que incide sobre los resultados de los equipos y las experiencias de sus miembros. Por ello, todos los factores que pueden influir sobre la configuración de ese clima (e. g., características estructurales, liderazgo) deberían ser tenidos en cuenta a la hora de diseñar los equipos. En concreto, el llamado liderazgo transformacional ha sido asociado a un mejor clima y a una mejora de la satisfacción, efectividad y la motivación (Hemosilla, Amutio, da Costa & Páez, 2016). De este modo, podrían potenciarse los efectos positivos que a su vez el clima de los equipos presenta sobre aspectos relevantes para el equipo y para sus miembros.

3.3. Perfiles de clima de los equipos y variables asociadas

Ya se ha señalado anteriormente que es posible obtener medidas agregadas del clima de una determinada unidad cuando existe acuerdo entre las percepciones de clima de sus miembros. Una vez el clima de una unidad puede ser medido y descrito, cabe preguntarse si entre unidades similares (por ejemplo, equipos de trabajo) es posible encontrar subgrupos con climas similares.

Peiró, González-Romá y Ramos (1992) analizaron el clima de 44 EAPs. Tras obtener medidas agregadas del clima de los equipos, y utilizando análisis de cluster jerárquico, definieron cinco perfiles distintos de clima en base a los niveles promedio

alcanzados por los equipos en las dimensiones de apoyo, innovación, reglas y metas. Los cinco perfiles de clima presentaron diferencias estadísticamente significativas en las dimensiones de liderazgo de consideración e iniciación de estructura. Este resultado sugiere que distintos tipos de líderes pueden contribuir a configurar distintos tipos de clima de equipo. Por otra parte, los cinco tipos de clima presentaron diferencias estadísticamente significativas en relación a las siguientes variables: conflicto y ambigüedad de rol, tensión laboral, satisfacción laboral, y 11 de las 14 facetas de la satisfacción consideradas. Estos resultados indican que el clima de los equipos puede contribuir a determinar la calidad de la vida laboral de sus miembros.

El estudio de Peiró y cols. (1992) resaltó la importancia de la forma y el nivel del perfil de clima a través de las cuatro dimensiones estudiadas (apoyo, innovación, reglas y metas). Un perfil o patrón de clima está constituido por las puntuaciones medias de cada tipo de clima en cada una de las dimensiones de clima. Los citados autores observaron que los equipos que presentaban perfiles equilibrados (esto es, con puntuaciones similares en las cuatro dimensiones de clima), en comparación con los que presentaban perfiles desequilibrados, tenían puntuaciones más altas en las variables de satisfacción y más bajas en conflicto y ambigüedad de rol y tensión laboral. Además, entre los perfiles equilibrados, cuanto mayores eran las puntuaciones en las dimensiones del clima, mayores eran las puntuaciones en satisfacción, y menores las puntuaciones en conflicto y ambigüedad de rol y tensión laboral (burnout). Estas observaciones sugieren que en los equipos estudiados es conveniente que existan niveles similares en cada una de las facetas de clima estudiadas, y que cuanto más altos sean esos niveles mejor será la calidad de vida laboral de los miembros de los equipos.

Muchas investigaciones han obtenido resultados que respaldan la influencia de las percepciones individuales de clima organizacional sobre diferentes variables individuales como la satisfacción laboral. Diferentes estudios transversales realizados han ofrecido resultados que indican que las percepciones individuales de clima presentan relaciones significativas con distintas variables de carácter actitudinal, emocional o afectivo, como la satisfacción laboral y diferentes dimensiones de la misma, (el conflicto, la ambigüedad y la sobrecarga de rol, el bienestar emocional, el compromiso organizacional, y la propensión al abandono) (Mañas, 1998; Pereda, Berrocal, y Alonso, 2014; Peiró et al., 1991; Subirats et al., 1997).

En el siguiente capítulo mostraremos los resultados obtenidos en esta investigación acerca de la influencia del conflicto relacional y de tarea, y el clima laboral sobre el síndrome del quemado o burnout. Así mismo, estudiaremos si alguna de las dimensiones de clima ejerce de mediador entre los diferentes tipos de conflicto y el burnout. Este estudio se realizó exclusivamente con auxiliares de enfermería que trabajan en residencias de ancianos.

SEGUNDA PARTE

CAPÍTULO IV

IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y FORMULACIÓN.

Influencia del conflicto y del clima laboral de los equipos de trabajo sobre el síndrome del quemado o *burnout* en auxiliares de enfermería que trabajan en residencias de ancianos

1. Planteamiento del problema y objetivos

El presente estudio pretende dar continuidad a una línea de investigación sobre la influencia del conflicto y del clima laboral de los equipos de trabajo en el síndrome del quemado y ha sido realizado en varias residencias de ancianos.

En investigaciones previas el clima organizacional percibido se ha estudiado más en relación con la satisfacción laboral y con algunas dimensiones de bienestar psicológico y menos en relación al síndrome del quemado. Por este motivo, la presente investigación, se presta especial interés en conocer el grado de influencia del conflicto y del clima laboral de los equipos de trabajo sobre el síndrome del quemado en auxiliares de enfermería que trabajan en una residencia de ancianos.

La finalidad es la de ahondar más en los resultados obtenidos hasta ahora y ampliar el objeto de investigación en el síndrome del quemado y conocer la influencia de los conflictos, así como del clima organizacional y sus implicaciones en el proceso de desarrollo del *burnout*.

De este modo mientras estudios previos (Amutio, Ayestaran y Smith, 2008, 2009; Hernández, 2003) aportan datos sobre el síndrome de quemado en médicos y enfermeras de Atención Primaria, en función de determinadas características demográficas y laborales, ahora nos planteamos conocer en qué medida el conflicto y el clima laboral influyen en el síndrome del quemado, en un colectivo diferente. La distinción por el grupo profesional de auxiliares de enfermería en residencias de ancianos queda justificada por el hecho de que este colectivo profesional queda fuera de

estudios habitualmente, y está expuesto a muchos factores de riesgo vinculados a la tarea y a la organización, por lo que nos parece interesante analizar sus efectos en el síndrome del quemado. Además las residencias de ancianos han sido escenario de múltiples transformaciones que no sólo afectan a este colectivo de trabajadores sino a todo el personal, destinatario y familiar del destinatario vinculado al centro. Estas instituciones han de hacer frente a un incremento de demandas y desarrollar nuevas competencias que les permitan adaptarse a esas demandas lo que, sin embargo, no va acompañado de todos los recursos sanitarios necesarios.

Atendiendo a las aportaciones realizadas por Gil-Monte y cols. (1995), Gil-Monte (2005, 2014) sobre la etiología, proceso y consecuencias del síndrome del quemado la experiencia de estrés (conflicto y ambigüedad de rol) y sus consecuencias (síntomatología de estrés, problemas de salud), el hecho de que aparezca o no el síndrome del quemado va a venir determinado también por los conflictos que se desarrollan en el centro de trabajo y por el clima laboral existente. Además, otro factor importante en su aparición y desarrollo será la forma en que la persona afronte esos conflictos y el clima laboral que se respire en el centro de trabajo. De este modo, los conflictos y el clima laboral pueden ser considerados como variables moduladoras de la experiencia del síndrome del quemado.

Atendiendo a todo lo comentado, y teniendo en cuenta muchas de las consideraciones realizadas en la primera parte de esta tesis, nos planteamos el siguiente objetivo:

1.1. Objetivo general

En el presente trabajo de investigación nos planteamos evaluar el síndrome del quemado de las auxiliares de enfermería de las Residencias de Ancianos, y conocer si diferentes tipos de conflicto y dimensiones de clima están implicados en su aparición. Del mismo modo, y como consecuencia de lo anterior, también nos planteamos formular recomendaciones de cara a facilitar la toma de decisiones respecto a gestión de conflictos y optimizar las variables del clima para prevenir el síndrome del quemado en las residencias de ancianos.

1.2. Objetivos específicos

1. Estudiar la prevalencia del síndrome del quemado en el personal de las residencias de ancianos estudiadas.
2. Analizar los tipos de conflicto que se generan en este ámbito y su relación con el *burnout*.
3. Examinar el clima organizacional de los centros, ahondar en sus dimensiones y en sus relaciones con los diferentes tipos de conflicto y el síndrome de *burnout*.

2. Hipótesis de trabajo.

Los equipos de trabajo pueden fallar porque no son capaces de construir un clima laboral positivo y de confianza, el cual se quiebra al desarrollarse conflictos relacionados con asuntos, valores o gustos personales (Jehn, 1997). Así, como sugiere Jehn (1997), cuando en el grupo aparecen los conflictos basados en valores, ideas o gustos personales, el clima laboral puede deteriorarse. De esta manera, el deterioro del clima laboral puede provocar el síndrome del quemado (Winnusbst, 1993).

Teniendo en cuenta los objetivos anteriormente citados, y el estado de la investigación actual sobre las relaciones del síndrome del quemado con el conflicto y el clima laboral, se plantean las siguientes hipótesis

Hipótesis 1. El conflicto relacional se relacionará negativamente con todas las dimensiones de clima (apoyo, innovación, orientación a las reglas y metas), y directamente con el nivel del síndrome del quemado.

Por otro lado, Jehn (1995) sugiere que el conflicto de tareas provoca un decremento en la satisfacción, la cohesión grupal y un incremento en los niveles de tensión (Friedman et. al., 2000). Janssen (1999) apunta relaciones negativas del conflicto de tarea con la calidad en las decisiones tomadas por el equipo y el compromiso con las mismas. Estos factores pueden desencadenar el síndrome del

quemado provocando falta de interés y baja implicación en el trabajo. Esto nos lleva a formular la segunda hipótesis:

Hipótesis 2. El conflicto de tareas se relacionará directamente con el síndrome del quemado.

Peiró (2001) indica que el contenido del trabajo, su motivación intrínseca, el diseño de tareas y/o puestos, y la interacción social en el trabajo pueden tener un potencial motivador y contribuyen al bienestar psicológico, contrariamente si están deficientemente representadas y surgen conflictos puede ser razón de sufrir síndrome del quemado. En base a esta afirmación se formula la tercera hipótesis:

Hipótesis 3. El clima organizacional (Apoyo, Innovación, Reglas y Metas) se relacionará negativamente con el nivel del síndrome del quemado.

El clima organizacional ha sido considerado por la investigación psicosocial una variable moduladora de los efectos de factores antecedentes como las prácticas de recursos humanos, la estructura organizacional, el liderazgo, etc, y de determinadas variables consecuentes como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la productividad, los conflictos, la ambigüedad de rol, etc. (Muñoz, Guerra de los Santos, Barón y Munduate, 2006). Como dicen González y Parera (2005), el clima organizacional adquiere especial interés por su influencia en los procesos organizacionales y psicológicos como la comunicación, toma de decisiones, solución de problemas, aprendizaje, motivación y por ende, su influencia en la eficiencia de la organización y la satisfacción de sus miembros. Esta visión es compartida por Laros y Puentes-Palacios (2004) y por Pereda, Berrocal y Alonso (2014), quienes señalan que la importancia de la investigación del clima organizacional es por la influencia que ejerce tanto en el comportamiento como sobre el desempeño de los trabajadores, pudiendo repercutir en la efectividad de las organizaciones.

Hipótesis 4. El síndrome del quemado de esta muestra será explicado por conflictos laborales y el clima laboral.

CAPITULO V

V. METODOLOGIA

1. Metodología

La población está constituida el personal de auxiliares de enfermería de las residencias de ancianos que se citan posteriormente.

Se realizó un estudio transversal en cuatro residencias de ancianos: Uzturre, Yurreamendi (ambos ubicados en la población de Tolosa), Santiago de Villabona y San José de Ordizia, todas ellas en Gipuzkoa (País Vasco). Se incluyó a las auxiliares de enfermería que trabajan en estas residencias y se excluyó a todos los demás miembros pertenecientes a estas organizaciones. Se procedió a enviar una carta para la petición de permiso de colaboración en este estudio, se impartió una sesión informativa en cada centro y se garantizó la confidencialidad de la encuesta. Los cuestionarios se entregaron personalmente durante el mes de Abril, Mayo y Junio del 2015. Se distribuyeron 250 cuestionarios y se recogieron 114, todas ellas válidas. Se preservó la confidencialidad y el anonimato de las encuestas. La tasa de respuesta fue de 45%. Entre los que respondieron, la media de edad fue de 44.20 +/- 9.39 años; el 69.29% de ellos tiene un contrato fijo.

1.1. Definición y medida de las variables.

Conflicto Interpersonal en el Trabajo: En base a los cuestionarios elaborados previamente por Jehn (1994; 1995) y las modificaciones propuestas por Cox (1998) y Friedman *et al.* (2000), se midieron las dos dimensiones del conflicto interpersonal en el trabajo contempladas en la literatura, a saber: *conflicto de tarea* (4 ítems) y *conflicto de relación* (5 ítems). Todos los ítems siguen una escala tipo Likert con 5 posibilidades de respuesta en las que los participantes deben indicar la intensidad con la que se dan conflictos en el entorno laboral (desde 1 = *nada* hasta 5= *mucho*). La consistencia interna para la muestra tanto de la escala total ($\alpha=.81$) como de ambas dimensiones (conflicto de tarea $\alpha =.70$; conflicto de relación $\alpha = .86$) fue satisfactoria.

Clima: Se emplea la versión adaptada al español del cuestionario FOCUS-93 de 40 ítems (Mañas et al., 1999; Van Muijen et. al., 1999). Esta medida se basa en el instrumento de clima organizacional elaborado por De Witte y De Cock (1986) y la Aproximación de Valores Alternativos de Quinn (1988). Se pide a los sujetos que, para responder a cada ítem, piensen en aquellas personas de toda la organización con las que mantenían relación para llevar a cabo su trabajo. Se preguntó a los sujetos sobre la frecuencia con la que ocurren ciertas situaciones en su lugar de trabajo. Así, el clima de apoyo mide el grado en que las relaciones entre los miembros de la organización son de colaboración, de ayuda amistosas (p.ej. *¿Cuántas personas con problemas personales obtienen ayuda?*). El clima de innovación, se refiere al grado en que las nuevas ideas son estimuladas y bien recibidas (p. ej. *¿Cuántas personas ensayan nuevas formas de hacer el trabajo?*). El clima de reglas, se entiende como el grado en que las conductas de los miembros de la organización están reguladas por normas y reglas formalmente establecidas y se enfatiza el cumplimiento de éstas (p. ej. *¿Con qué frecuencia sus actividades laborales son previsibles?*). El clima de metas, mide el grado en que las actividades del equipo están orientadas a la consecución de los objetivos previamente establecidos (p. ej. *¿Con qué frecuencia se determinan los objetivos los empleados?*). Los sujetos responden utilizando una escala tipo Likert de seis puntos. Las puntuaciones en las subescalas de apoyo, innovación, reglas y metas se obtienen promediando las respuestas de los 8, 12, 6 y 14 ítems de cada subescala respectivamente, de forma que a mayor puntuación mejor clima de trabajo. Los análisis realizados reflejan una fiabilidad satisfactoria en la muestra del estudio para las escalas empíricas de apoyo, innovación y metas, presentando unos valores Alfa de Cronbach de .88, .82 y .77 respectivamente. La escala de reglas reflejan un valor más moderado (Alfa de Cronbach=.67) aunque no deja por ello de presentar una fiabilidad aceptable.

Síndrome del quemado (Burnout): Evaluado por medio del *Maslach Burnout Inventory (MBI)*; Maslach, Jackson y Leiter, 1986). Se utiliza la forma frecuencia, según la cual los sujetos valoran cada ítem en una escala de tipo-Likert, en la que indican la recurrencia con la que han experimentado la situación descrita en ellos. La escala tiene 7 grados de frecuencia que van de 0 ("nunca") a 6 ("todos los días").

El cuestionario *MBI* tiene una estructura tridimensional a partir de ella se definen tres subescalas o dimensiones para designar un sujeto “quemado”. Estas subescalas son:

- Agotamiento emocional (EE): Sus elementos describen los sentimientos de una persona emocionalmente exhausta por el trabajo; puede manifestarse física, psíquicamente, o como una combinación de ambas, el agotamiento emocional provoca falta de recursos emocionales. Está formada por 9 ítems.
- Despersonalización (DP): los elementos de esta subescala describen una respuesta interpersonal fría hacia los receptores de los servicios o cuidados del profesional; acompañado de un incremento en la irritabilidad y una pérdida de motivación hacia el mismo, distanciamiento emocional de los destinatarios de los servicios que se prestan hacia los que se desarrollan actitudes negativas, hostiles, distantes, críticas. Está formada por 5 ítems.
- Realización personal: Contiene elementos que describen sentimientos de competencia y éxito en el trabajo propio con personas, suponen una serie de respuestas negativas hacia uno mismo y a su trabajo, típicas de la depresión, moral baja, evitación de las relaciones interpersonales-profesionales, baja productividad para soportar la presión y una pobre autoestima. Está formada por 8 ítems.

Los 22 ítems del *MBI* fueron adaptados por Seisdedos, N. en el departamento de I+D de TEA Ediciones en Madrid. La adaptación al español se realizó mediante el procedimiento traducción-retraducción.

Las tres subescalas han alcanzado valores de fiabilidad alfa de Cronbach aceptables en la muestra estudiada ($\alpha=.90$ para agotamiento emocional, $\alpha=.79$ para despersonalización, y $\alpha=.71$ para realización personal en el trabajo).

Para interpretar las puntuaciones conviene decir que tanto cansancio emocional como despersonalización apuntan a un mayor estrés ocupacional, mientras que la escala

realización personal tiene una incidencia inversa en el síndrome, ya que una mayor puntuación apoya la existencia de menor estrés, es decir, una mejor realización personal. No existen puntos de corte válidos a nivel clínico para medir la existencia del síndrome del quemado y poder separar los casos de los no casos. Aunque este inventario es el más utilizado no está exento de críticas. A pesar de las posibles diferencias, no hay en este momento un instrumento más preciso para el diagnóstico del síndrome, a excepción del *Cuestionario para la Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo* (CESQT; Gil-monte, 2011) y, por ello, sigue siendo uno de los más utilizados en la mayor parte de los estudios.

Las puntuaciones de corte utilizadas en este estudio son: Para cansancio emocional por encima de 27, para despersonalización por encima de 10, y para realización personal por debajo de 33.

1.2. Análisis estadísticos

Se empleó el software SPSS 23. En primer lugar, se calcularon los estadísticos descriptivos de cada variable. Además, y con la finalidad de comparar las puntuaciones entre los centros, se realizaron pruebas de normalidad y pruebas de homocedasticidad para evaluar qué procedimiento se llevaría a cabo para realizar las comparaciones entre los 4 centros. Como la muestra no sigue una distribución normal, se realizó la Prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis.

Se realizaron correlaciones de Pearson y, con el objetivo de analizar las relaciones entre las variables (correlaciones). Además, se realizó un análisis de regresión lineal múltiple jerárquica por pasos para comprobar si el conflicto de tareas, el conflicto relacional y el clima predecían el síndrome del quemado, y poder establecer un modelo de predicción del síndrome del quemado.

Por último, se realizaron análisis de mediación para ver los posibles efectos indirectos de los conflictos en el síndrome del quemado, mediado por el clima. Para esto, se utilizó el paquete macro para SPSS de efectos indirectos (Hayes, 2013), el cual calcula los efectos indirectos estimados por mediador, errores estándar y los intervalos de confianza derivados de la distribución *bootstrap*.

CAPITULO VI

VI. RESULTADOS

1. Resultados

Se recibieron cumplimentadas 114 encuestas. En la Tabla 6.1.se muestran los datos sociodemográficos recogidos en este estudio. Entre los que respondieron, la media de edad fue de 44.20 +/- 9.39 años; el 69.29% de ellos tiene un contrato fijo.

Tabla 6.1. Edad, nivel educacional, tipo de contrato y trabajo actual.

	Centro			
	Ord <i>N</i> = 33	Sntg <i>N</i> = 13	Yur <i>N</i> = 33	Uzt <i>N</i> = 35
Edad	43,06 (8,43)	45,23 (10,48)	47,75 (7,90)	40,79 (10,75)
Estudios primarios	2	3	7	2
Bachillerato superior	3	0	6	3
Formación profesional	25	8	17	26
Licenciatura	2	1	1	1
Otro	1	1	2	0
Trabajador fijo	24	12	19	24
Contrato temporal	3	1	10	10
Otro tipo de contrato	6	0	4	1
Auxiliar Clínica	19	1	9	3
Auxiliar Enfermería	9	8	6	12
Auxiliar Geriátría	4	0	0	12
Coordinación/Supervisión	0	1	1	0
Cuidadora	0	0	11	0
Administración	0	0	1	0
Atención a personas dependientes	0	1	0	0
Enfermería	0	1	0	0
Auxiliar Psiquiatría	0	0	0	6

Nota: Edad, Medias (desviaciones estándar). Ord (San José de Ordizia), Sntg (Santiago de Villabona), Yur (Yaramendi de Tolosa), Uzt (Uzturre de Tolosa).

En la Tabla 6.2 se presentan los estadísticos descriptivos del estudio, la puntuación global y la desviación estándar, para cada cuestionario y dimensión del estudio. Se muestran las medidas de los resultados según el lugar de trabajo de las

auxiliares, considerando los centros como organizaciones independientes que poseen su grado de síndrome de quemado según el nivel de conflicto y grado de clima.

Tabla 6.2. Estadísticos descriptivos de las variables de interés.

<i>Escala y dimensiones</i>	Centro				Total
	Ord N = 33	Sntg N = 13	Yur N = 33	Uzt N = 35	
FOCUS					
Apoyo (Flexibilidad y orientación interna)	3.3(0.90)	4.28(1.10)	2.99(0.87)	3.97(0.85)	3.53(1.01)
Innovación (Flexibilidad y orientación externa)	2.93(0.86)	3.26(0.81)	2.64(0.56)	3.25(0.69)	2.98(0.76)
Reglas (Control y orientación interna)	4.41(0.72)	4.56(0.74)	4.63(0.72)	4.23(0.51)	4.44(0.67)
Metas (Control y orientación externa)	3.47(0.68)	3.98(0.71)	3.37(0.65)	3.56(0.69)	3.52(0.69)
FOCUS TOTAL	3.41(0.7)	3.91(0.76)	3.26(0.57)	3.65(0.62)	3.5(0.67)
CIT					
Conflicto de tareas	2.99(0.74)	2.73(0.69)	2.77(0.59)	2.81(0.85)	2.84(0.73)
Conflicto de relaciones	2.76(0.73)	3.25(1.21)	2.94(1.03)	2.81(1.25)	2.88(1.05)
CIT TOTAL	2.86(0.63)	3.02(0.80)	2.87(0.67)	2.81(1.01)	2.87(0.79)
MBI					
Cansancio emocional	2.33(0.81)	1.82(1.13)	2.45(1.21)	2.11(1.08)	2.24(1.06)
Despersonalización	0.87(0.92)	1.28(1.24)	1.24(1.24)	0.7(0.64)	0.97(1.01)
Realización Personal	5.32(4.92)	4.79(1.06)	5.22(0.77)	5.16(0.77)	5.18(2.71)
MBI TOTAL	1.91(0.72)	1.72(0.85)	1.81(0.78)	1.51(0.64)	1.74(0.74)

Nota: Edad, Medias (desviaciones estándar). Ord (San José de Ordizia), Sntg (Santiago de Villabona), Yur (Yarramendi de Tolosa), Uzt (Uzturre de Tolosa).

1.1. Síndrome del Quemado (Burnout).

El análisis de los resultados de la escala presentó que la media de agotamiento emocional en este colectivo era $M=2.24$ (1.06), de despersonalización $M= 0.97$ (1.01), y de realización personal $M= 5.18$ (2.71). La traducción de estos niveles según el significado de los anclajes de la escala de medida indicaría que los miembros de las organizaciones estudiadas presentan un agotamiento emocional bajo, un nivel de despersonalización bajo, y un nivel de baja realización personal alto.

1.2. Conflicto

En este estudio se ha considerado la importancia de considerar la dimensionalidad del conflicto. Se ha hecho uso de la clasificación tradicionalmente aceptada, en la que se distingue entre el conflicto de tareas y el conflicto de relaciones (Jehn, 1995; 1997).

El conflicto relacional en las auxiliares de enfermería de todos los centros residenciales era de $M=2.88$ (1.05), la media del conflicto de tarea era de $M= 2.84$ (0.73). Por lo que el nivel de ambos tipos de conflicto sería medio.

1.3. Clima laboral

El clima es un concepto multi-nivel que en las organizaciones puede conceptualizarse y operacionalizarse a distintos niveles de análisis. Por ello, puede servir como elemento integrador del individuo, el grupo y la organización (Schneider y Reichers, 1983).

En el presente estudio se observa que el clima de reglas es el que mayor puntuación obtiene en todos los centros residenciales. El clima de reglas es el grado en que las conductas de los miembros de la organización están reguladas por normas y reglas formalmente establecidas, y se enfatiza el cumplimiento de ellas. Como indican Kozlowski y Hults (1987), parece que las características que definen el puesto de las auxiliares de enfermería en las residencias de ancianos constituyen aspectos importantes del ambiente de un trabajador, y por ello cabe esperar que esas características ejerzan una influencia importante sobre las percepciones individuales de clima, en este caso del clima de reglas. En nuestro estudio el clima de reglas parece considerarse una característica organizativa que afecta a la auxiliar de enfermería como a la calidad del cuidado que presta. Según Hayes (1981), la estructura jerárquica, las normas y las regulaciones son factores que influyen en el síndrome del quemado. En este sentido, Golembiewski y cols. (1986) señalan que demasiada estructura puede determinar baja autonomía que, a su vez, puede conducir a un alto nivel del síndrome del quemado.

Con el fin de comprobar diferencias entre los distintos centros en las medidas de interés, se realizaron comparaciones con las puntuaciones totales y los resultados dan a conocer que no hay diferencias entre los centros en las escalas de CIT ($K-W(3) = .87, p$

= .832) ni tampoco en la escala MBI ($K-W(3) = 5.15, p = .161$), pero si hay diferencias en los puntajes globales de la escala FOCUS-93 de clima ($K-W(3) = 9.44, p = .024$). Los análisis pormenorizados se recogen en la Tabla 6.3 y la Figura 6.1.

Tabla 6.3. Comparaciones de las dimensiones de la escala FOCUS-93 de Clima entre los centros

Centro	Dimensiones escala FOCUS			
	Apoyo (Flexibilidad y orientación interna)	Innovación (Flexibilidad y orientación externa)	Reglas (Control y orientación interna)	Metas (Control y orientación externa)
Ord	3.3(0.9) ^a	2.93(0.86) ^{a,b}	4.41(0.72) ^a	3.47(0.68) ^a
Sntg	4.28(1.1) ^c	3.26(0.81) ^b	4.56(0.74) ^a	3.98(0.71) ^b
Yur	2.99(0.87) ^{a,b}	2.64(0.56) ^a	4.63(0.72) ^a	3.37(0.65) ^a
Uzt	3.97(0.85) ^{b,c}	3.25(0.69) ^b	4.23(0.51) ^a	3.56(0.69) ^{a,b}
<i>KW</i> (gl)	25.01 (3)	13.05 (3)	8.94 (3)	7.56 (3)
<i>p</i>	< .001	.005	.030	.056

Nota: Medias (desviaciones típicas); *KW*, contraste no-paramétrico Kruskal-Wallis; gl, grados de libertad; a, b, c, d, representan comparaciones entre grupos en orden ascendente. Cada diferencia representa una diferencia del resto en al menos $p = .05$; Ord (San José de Ordizia), Sntg (Santiago de Villabona), Yur (Yurramendi de Tolosa), Uzt (Uzturre de Tolosa).

Es posible observar en la Tabla 6.3 y Figura 6.1. que las puntuaciones más altas en Apoyo, y Metas son las personas del centro de Santiago de Villabona. En el caso de Innovación, las puntuaciones más altas n los de los centros Santiago de Villabona y Uzturre de Tolosa, mientras que en el caso de Reglas, el centro Yurreamendi de Tolosa es el que tiene puntuaciones más altas.

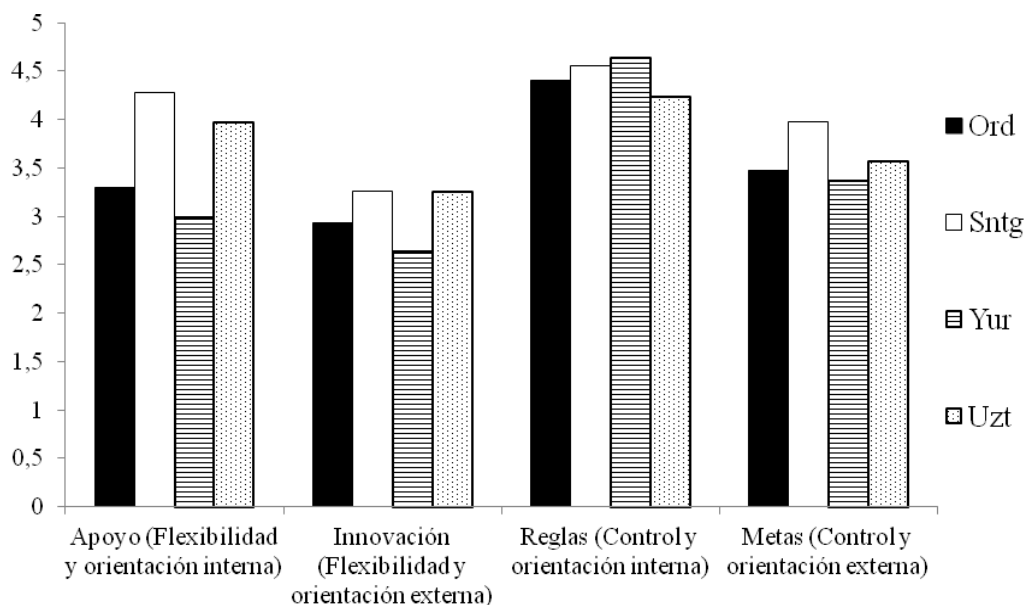


Figura 6.1. Comparaciones en las dimensiones de la escala FOCUS-93 de Clima entre los cuatro centros Ord (San José de Ordizia), Sntg (Santiago de Villabona), Yur (Yarremendi de Tolosa), Uzt (Uzturre de Tolosa).

Los resultados de las correlaciones realizadas para conocer cómo se relacionan las medidas de conflicto relacional, la escala FOCUS y las dimensiones del síndrome del quemado, se presentan en la Tabla 6.4. Como podemos observar en la tabla, el conflicto relacional se relaciona positivamente con las dimensiones del síndrome del quemado. Igualmente, las relaciones del conflicto de tarea con las dimensiones del síndrome del quemado son significativamente positivas.

Al considerar el conflicto como un todo (tanto conflicto relacional, como de tarea), es posible observar que éste se asocia positiva y significativamente con el total de la escala MBI, y de manera específica, con las dimensiones de cansancio emocional y despersonalización ($r = .375$, $r = .396$, $r = .315$, respectivamente). De este modo a mayor puntuación en conflicto, mayor cansancio, despersonalización y mayor puntuación total en la escala MBI (síndrome del quemado).

Tabla 6.4. Correlaciones entre conflicto, clima y síndrome del quemado

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1. Total escala CIT	-									
2. CIT Conflicto de tareas	.932**	-								
3. CIT Conflicto de relaciones	.758**	.472**	-							
4. FOCUS Apoyo	-.035	.059	-.079	-						
5. FOCUS Innovación	.100	.188*	.032	.793**	-					
6. FOCUS Reglas	-.171	-.074	-.190*	.345**	.429**	-				
7. FOCUS Metas	.132	.164	.088	.715**	.799**	.558**	-			
8. Cansancio emocional MBI	.396**	.416**	.305**	-.424**	-.282**	-.161	-.124	-		
9. Despersonalización MBI	.315**	.213*	.347**	-.210*	-.254**	-.377**	-.222*	.350**	-	
10. Realización Personal MBI	-.076	-.092	-.052	.138	.279**	.319**	.227*	-.132	-.182	-
11. Total escala MBI	.375**	.346**	.316**	-.470**	-.428**	-.354**	-.245**	.814**	.579**	-.297**

Nota: *, $p < .05$; ** $p < .01$.

Al considerar el conflicto de una manera específica, esto es, considerando las dimensiones de conflicto de tareas por una parte, y conflicto de relaciones por otra, el patrón da a conocer que la dimensión *conflicto de tareas* se asocia positivamente también a la dimensión *Innovación* de la escala FOCUS de clima ($r=.188$), lo que indica que a mayor puntuación en la dimensión de conflicto de tareas, mayor puntuación en Innovación. Además, al considerar el *conflicto de relaciones*, se encuentra una asociación significativa con la dimensión de clima de *Reglas* ($r= -.190$), lo que indica que a mayores puntuaciones en la dimensión de conflicto de relaciones, menor puntuación en la dimensión de reglas de la escala FOCUS. Finalmente, se observa que la dimensión del *conflicto de tareas* se asocia significativamente a las dimensiones de cansancio emocional, despersonalización y al total de la escala MBI (*burnout*) ($r=.416$, $r=.213$, y $r=.346$), y ($r=.305$, $r=.347$, y $r=.316$) para el caso de *conflicto de relaciones*, al igual que cuando se consideran como un total. Como puede observarse en la tabla 6.4. el conflicto (ni como un total, ni como dimensiones), no se asocia a las dimensiones de apoyo, metas (escala FOCUS-93), ni tampoco a la dimensión de realización personal (escala MBI, $p > .05$).

La primera hipótesis de esta investigación decía que el *conflicto relacional* se asociaba negativamente a todas las dimensiones del clima y directamente con el síndrome del quemado. Los resultados demuestran que el conflicto de relaciones se relaciona negativamente con la dimensión de reglas, es decir, a mayor puntuación en la dimensión de conflicto de relaciones, menor puntuación en la dimensión de *Reglas* de la escala FOCUS-93 de clima. Estos resultados también demuestran que el conflicto de relaciones se relaciona directamente con las dimensiones de cansancio emocional y despersonalización de la escala MBI. Como se ha mencionado anteriormente, al considerar el conflicto de relaciones y el conflicto de tarea como un todo, es posible observar que se relaciona positivamente con el total de la escala MBI ($r=.375$), y de manera específica, con las dimensiones de cansancio emocional ($r=.396$, $r=.315$). Por lo tanto, la primera hipótesis se cumple de manera parcial, con matices, ya que la relación del conflicto relacional con el MBI es clara pero es más compleja con los climas.

La segunda hipótesis de esta investigación indicaba que el *conflicto de tareas* se relacionará directamente con el síndrome del quemado. Efectivamente, el conflicto de tareas se relaciona significativamente a las dimensiones de cansancio emocional, despersonalización y al total de la escala MBI ($r = .416$, $r=.213$, y $r=.346$). Además, nuestra investigación muestra que la dimensión del conflicto de tareas se relaciona positivamente con la dimensión *Innovación* de la escala FOCUS ($r =.188$), lo que muestra que a mayor puntuación en la dimensión conflicto de tareas, mayor puntuación en *Innovación*. La segunda hipótesis se cumple y se amplía debido a que también encontramos esta relación adicional con la dimensión de *Innovación* del clima.

La tercera hipótesis postulaba que el clima organizacional (*Apoyo, Innovación, Reglas y Metas*) se relacionará negativamente con el nivel del síndrome del quemado. Si la investigación centra la atención en las diferentes dimensiones del clima, es posible ver que todas las dimensiones del clima (*apoyo, innovación, reglas y metas*) se relacionan de manera negativa y significativamente con el total de la escala MBI ($r=-.470$, $r=-.428$, $r=-.354$, y $r=-.245$), lo que indica que mientras menores sean los valores del clima (en cada una de las dimensiones), mayores serán las puntuaciones del total del síndrome del quemado (total de la escala MBI). De manera específica, la dimensión *Innovación* es la única que se relaciona significativamente con todas las subdimensiones de la escala MBI ($r = -.282$, $r = -.254$, y $r = .279$, con cansancio,

despersonalización y baja realización, respectivamente), lo que indica que a menor puntuación en Innovación, mayor puntuación en cansancio y despersonalización, y menor realización personal en el trabajo, y viceversa. En el caso de las dimensiones de Reglas y Metas, ambas se asocian de manera positiva y significativamente con realización ($r=.319$, y $r=.227$, respectivamente) y de manera negativa con despersonalización ($r=-.377$, y $r=-.222$, respectivamente), lo que indica que a menor puntuación en estas dimensiones, mayor puntuación en despersonalización y menor realización personal en el trabajo, y viceversa, a mayor puntuación en estas dimensiones, sobre todo en la dimensión de Reglas, menor puntuación en *burnout*. Finalmente la dimensión Apoyo, sólo se asocia con cansancio emocional y con despersonalización ($r=-.424$, y $r=-.210$, respectivamente), indicando que a mayor clima de Apoyo menores puntuaciones en estas dimensiones del síndrome del quemado o *burnout*. Por lo que se cumple la tercera hipótesis prácticamente en su totalidad.

La cuarta hipótesis decía que en esta muestra el síndrome del quemado será explicado (predicción) por conflictos laborales y clima laboral. Para establecer un modelo de predicción de las puntuaciones del MBI, se realizó un análisis de regresión jerárquica (Tabla 6.5). Esta estimación tiene como objetivo intentar predecir el síndrome del quemado con información de datos sociodemográficos (paso 1), el clima laboral (paso 2) y los posibles conflictos (paso 3) que experimentan las personas que trabajan en centros residenciales de ancianos.

En el análisis se detecta que el mejor ajuste es el modelo 3. De manera específica, se observa que todas las dimensiones de clima son buenos estimadores y son capaces de predecir las puntuaciones de la escala MBI (apoyo, innovación, reglas de manera negativa, y metas, de manera positiva). En otras palabras, a mayores puntuaciones en las dimensiones de apoyo, innovación y reglas, se estimarán menores puntuaciones en la escala del síndrome del quemado. Por el contrario, a mayor puntuación en la dimensión de metas, mayores serán las puntuaciones estimadas en el síndrome del quemado.

Por otra parte, en relación a las dimensiones de conflicto, sólo la dimensión de conflicto de tareas predice las puntuaciones del MBI de manera significativa. De manera específica, a mayor puntuación en el conflicto de tareas, mayores serán las puntuaciones estimadas de cada persona en las escala MBI.

Por lo tanto, se confirma la cuarta hipótesis y se observa que con estos datos (que son generalizables sólo a las personas que trabajan en estos centros), el síndrome del quemado o *burnout* puede ser explicado por el clima y por el conflicto, es decir, que estos últimos predicen el *burnout*. Vuelve a observarse un patrón interesante, ya que el clima en metas, es el único que aumentaría la puntuación del síndrome del quemado medido a través del MBI, mientras que el resto la baja. Por lo que respecta al conflicto, sería el conflicto de tareas el que aumenta los niveles de *burnout*.

Tabla 6.5. Modelo de regresión jerárquica que explica los puntuaciones de la escala MIB.

Variables	Paso 1		Paso 2		Paso 3	
	β	<i>p</i>	β	<i>p</i>	β	<i>p</i>
Mujer	.070	.463	.018	.825	-.022	.770
Edad	-.022	.817	-.100	.269	.007	.935
FOCUS Apoyo			-.449	.001	-.357	.006
FOCUS Innovación			-.410	.009	-.479	.001
FOCUS Reglas			-.307	.004	-.255	.010
FOCUS Metas			.528	.001	.475	.001
CIT Conflicto de tareas					.334	< .001
CIT Conflicto de relaciones					.056	.514
Estadísticos del modelo						
<i>F</i> (gl)	.30 (2, 110)		10.45 (6, 106)		11.99 (8, 104)	
<i>p</i>	.736		< .001		<.001	
R2 ajustada	-.01		.33		.44	

Nota: β , coeficientes estandarizados.

Además, y teniendo en cuenta los hallazgos obtenidos en la revisión de la literatura realizada en la primera parte de esta tesis (Boada i Grau, de Diego y Agulló, 2004; Medina et al., 2003a, b, 2004, 2005; Benitez et al., 2008a, b), así como los resultados obtenidos en la confirmación de las hipótesis de esta investigación, se realizaron análisis de mediación para ver los posibles efectos indirectos de los conflictos en el síndrome del quemado, mediado por el clima. Para esto, se utilizó el paquete macro para SPSS de efectos indirectos (Hayes, 2013), el cual entrega los efectos

indirectos estimados por mediador, errores estándar y los intervalos de confianza derivados de la distribución *bootstrap*.

Con el fin de ver el posible efecto indirecto del conflicto en el síndrome del quemado, se realizaron diversos análisis de mediación. Los análisis se hicieron tomando como variable explicadora el conflicto (de tarea y de relaciones, respectivamente), la variable criterio el síndrome del quemado, y los mediadores las dimensiones del clima laboral.

Los análisis realizados reflejan que cuando el conflicto era el de tarea (figura 6.2. izquierda), sólo la dimensión de *innovación* media los efectos entre el conflicto y el síndrome del quemado ($B = -.097$, $EE = .051$, IC 95% [-.204, -.002]), pero no el resto de las dimensiones ($p > .05$; para cada caso, el análisis muestra que los intervalos de confianza incluyen el cero). De manera específica, mayores puntuaciones de conflicto de tarea incrementarían las puntuaciones de innovación, el cual a su vez, reduce las puntuaciones del síndrome del quemado.

Por otra parte, cuando el conflicto es el de relaciones (figura 6.2, derecha), sólo la dimensión de *reglas* es un mediador significativo entre el conflicto y el síndrome del quemado ($B = .041$, $EE = .020$, IC 95% [.008, .093]), pero no así el resto de las dimensiones ($p > .05$; para cada caso, el análisis muestra que los intervalos de confianza incluyen el cero). En este caso, las puntuaciones de clima de reglas moderan la relación directa entre los puntajes del conflicto de relaciones y el síndrome del quemado.

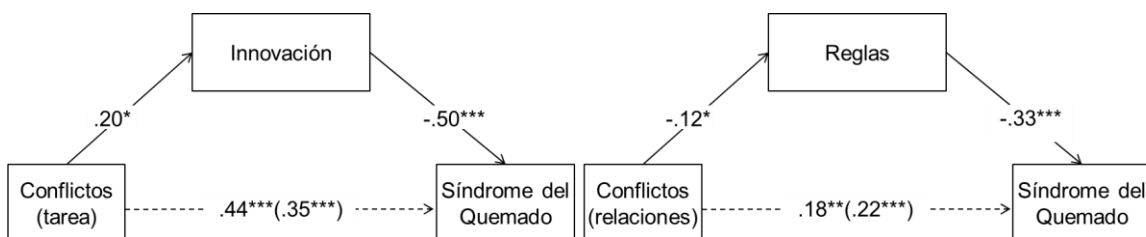


Figura 6.2. Efectos de los conflictos en el síndrome del quemado, mediado por el clima organizacional (conflicto de tarea y mediación por innovación, izquierda; conflicto de relaciones y mediación por reglas, derecha). Efecto total entre paréntesis.

Estos resultados amplían los obtenidos en otras investigaciones en donde el clima ha demostrado ser una variable mediadora muy importante en la predicción de la satisfacción y del rendimiento de los equipos de trabajo (Mañas, González-Romá y Peiró, 1999; Medina et al, 2003a,b, 2004).

CAPITULO VII

VII. DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN.

1. Discusión y Conclusiones

El objetivo de este estudio era medir la influencia del conflicto y del clima laboral de los equipos de trabajo sobre el síndrome del quemado en auxiliares de enfermería que trabajan en residencias de ancianos. Es decir, se querían medir las posibles variaciones que podían existir en el síndrome del quemado según la influencia del conflicto (según una perspectiva bidimensional entre conflictos originados en torno a las tareas y conflictos basados en las relaciones interpersonales) (Jehn, 1995; 1997), y la influencia del clima según la teoría de Aproximación de Valores en Competencia de Quinn (1998).

Según la primera hipótesis (*“El conflicto relacional se relacionará negativamente con todas las dimensiones de clima (apoyo, innovación, orientación a las reglas y metas) y directamente con el nivel del síndrome del quemado”*).

Nuestra investigación indica que a mayor puntuación en el conflicto de relaciones, esto es, en los desacuerdos e incompatibilidades entre los miembros del grupo debido a problemas personales, menor puntuación en la dimensión de reglas, es decir, disminuye el grado del cumplimiento de reglas y normas formalmente establecidas. En nuestro estudio este resultado es congruente, ya que las auxiliares están sometidas a trabajar en equipo y en cadena y pueden surgir roces inesperados. Si a estos roces añadimos que la organización no tiene unas normas bien instauradas, los trabajadores de la organización no tienen un criterio establecido a seguir surgen conflictos relacionales, los cuales pueden hacer que a su vez se sigan en menor medida los procedimientos y las reglas. Junto a este resultado podemos indicar que el conflicto relacional no está asociado al clima de apoyo, innovación y metas.

Medina, Munduate et al., (2004) analizaron las relaciones existentes entre el tipo de conflicto y señalaron que el conflicto relacional afecta negativamente al clima organizacional. Ya que las personas que componen la organización intervienen en el clima organizacional, este resultado puede responder a diferentes razones como a los

desacuerdos e incompatibilidades entre los miembros del grupo debido a problemas personales no relacionados con el trabajo, o, a que el conflicto se haya creado a lo largo de un proceso de interacción como indica Munduate et al. (1999).

Además, a mayor puntuación en el conflicto de relaciones, mayor puntuación en *burnout*. Que el conflicto relacional es perjudicial, independientemente de las circunstancias, ha recibido un amplio apoyo desde ambas perspectivas y en diversos contextos nacionales e internacionales (Benitez, 2008; Boz, 2009; De Dreu y Weingart, 2003). Como indicaba Jehn (1995), la presencia de antipatías entre los miembros de la empresa puede generar experiencias de frustración, tensión o inquietud. La reacción negativa asociada con el conflicto relacional despierta un sentimiento incómodo de abatimiento entre los miembros, que impiden sus capacidades para disfrutar de su trabajo en el grupo. Así, el conflicto relacional disminuye la habilidad de manejar apropiadamente la información en el grupo de trabajo, ya que los miembros que lo componen emplean la mayor parte del tiempo y su energía en resolver problemas personales, y no en atender los problemas que afectan al equipo como tal. Esto limita el procesamiento cognitivo de la información y aumenta los niveles de tensión y ansiedad, y el síndrome del quemado, minimizando la habilidad de los trabajadores para aceptar ideas nuevas provenientes de otros compañeros, creando un clima de hostilidad y de escalamiento del conflicto, atenuando la conducta prosocial y en muchas ocasiones anulando las manifestaciones de ayuda mutua. En el conflicto relacional, la comunicación que se establece entre los miembros del equipo no se refiere a la tarea que realizan éstos, sino a temas que amenazan la identidad personal y los sentimientos de confianza personal. Esto hace que los participantes en un conflicto relacional nunca queden satisfechos. Cuando los miembros en la empresa tienen problemas interpersonales, expresan emociones negativas hacia los contrarios, o se sienten negativamente afectados por ellos, trabajan de forma menos efectiva y producen resultados de peor calidad; se estimula el rumor, los comentarios malintencionados y el deseo de dañar a otros.

Los hallazgos de Benitez y cols. (2008), confirmaron el efecto negativo del conflicto relacional sobre el agotamiento emocional. Así, en las residencias de ancianos son las auxiliares las que están expuestas a un mayor número de factores de riesgo psicosocial. Diversos estudios han considerado el conflicto relacional como una de las fuentes de estrés más importantes del contexto laboral (Giebels y Janssen, 2005; Spector

y Jex, 1998). La mera experiencia de discordia, discrepancia de intereses, percepciones, valores, o creencias, implica procesos emocionales y afectivos, que suscitan, probablemente, estados emocionales de enfado, disgusto, agresividad, resentimientos y reproches (Frone, 2000). Ante esta situación, se acrecientan los niveles de tensión y ansiedad (Jehn Mannix, 2001), se reduce la conducta prosocial y se atenúan las manifestaciones de ayuda mutua (De Dreu y van Vianne, 2001), todo lo cual propicia la aparición del *burnout*.

Los resultados obtenidos en nuestra investigación en cuanto a la relación entre el conflicto relacional y el síndrome del quemado están en consonancia con los hallazgos de otras investigaciones. Así, Benítez, Medina y Munduate, (2011), exponen que el conflicto de relaciones influye o puede tener consecuencias en el bienestar laboral, eficacia grupal, satisfacción laboral y síndrome del quemado. Puede que las auxiliares de nuestro estudio encuentren tirantezas en sus relaciones y además en su tarea se encuentren dificultades tales como tener que atender a numerosos imprevistos (e.g., conflicto de rol) en la atención programada diaria.

La segunda hipótesis (*“El conflicto de tareas se relacionará directamente con el síndrome del quemado”*), queda demostrada que se relaciona significativamente con las dimensiones del cansancio emocional y despersonalización, y se amplía debido a que se relaciona significativa y positivamente con la escala de innovación.

En cuanto al conflicto de tareas y considerando las dimensiones de conflicto de tareas los resultados obtenidos dan a conocer que la dimensión conflicto de tareas se asocia positivamente a la dimensión del clima de innovación. Medina, Munduate, Martínez, Dorado, Mañas (2004) analizaron las relaciones existentes entre el tipos de conflicto y expresaron que el conflicto de tareas incide positivamente sobre el clima de innovación, y de metas. Esto sugiere que los procedimientos o formas de llevar a cabo el trabajo, incrementan la posibilidad de la aparición de nuevas ideas, la mejora de la creatividad y del pensamiento analítico de los trabajadores y facilita la adquisición y el compromiso con las metas laborales que el grupo de trabajo se plantee.

Se ha demostrado que la diversidad de experiencias y habilidades, así como los conflictos que de ellas se generan, son necesarios para que el equipo sea capaz de resolver tareas complejas que requieren de innovación y creatividad (Gil, Rico y Sánchez-Manzanares, 2008). En este sentido, aunque nuestra hipótesis no predecía esta

situación, los desacuerdos que surgen en torno a cómo se realizan o deberían realizarse las tareas favorece el clima de innovación de las auxiliares de nuestro estudio ya que estas discusiones y reflexiones, crean espacios o foros que permiten un intenso intercambio de ideas y perspectivas, estimulan la búsqueda de nueva información en el ambiente, fomenta la creatividad, la mentalidad abierta al cambio, la anticipación y la experimentación.

En este estudio al considerar el conflicto como un todo, éste se relaciona directamente con el síndrome del quemado. Como se ha mencionado anteriormente, el meta-análisis de Dreu y Weingart (2003) y el estudio de Simons y Peterson (2000) ponen de manifiesto la asociación positiva entre el conflicto de tareas y el conflicto de relaciones. Este hallazgo se confirma en nuestro estudio. Muchas auxiliares de enfermería se encuentran ante tareas que generan incertidumbre en cuanto a la tarea a realizar y al rol que deben asumir. Esta incertidumbre influye en la propia respuesta afectiva, y en ocasiones puede que el conflicto relacional se anteponga al conflicto de tarea, es decir, se experimentan los dos tipos de conflicto. Parece que la auxiliar que se encuentre en esta situación sufre un agotamiento que conlleva a tratar a la persona que atiende de una forma cínica. Tal como contrastó Munduate y cols (1999) el conflicto se produce a lo largo de un proceso de interacción, durante el cual, las partes cambian muy a menudo de una conducta a otra en un mismo episodio conflictivo.

Estos resultados sugieren que la relación entre ambos tipos de conflicto podría depender de las condiciones en las que éstos surjan y se desarrollen. Esto es, podría haber variables contingentes que expliquen tal variabilidad. El estudio de Gamero y cols. (2008), demostró que los efectos perjudiciales del conflicto de tareas sobre las respuestas afectivas de los empleados sólo se produjeron cuando los equipos, además de percibir un conflicto de tareas, también experimentaron un conflicto relacional. Así, las auxiliares de nuestro estudio tienen desacuerdos e incompatibilidades entre ellas debido a problemas personales y en torno a cómo realizar las tareas.

Es cierto que la convergencia de las diferentes habilidades, aptitudes, y estilos de pensamiento que poseen los integrantes de un equipo, puede representar una riqueza potencial para analizar problemas, tomar decisiones y llevar a cabo tareas de distinta naturaleza, la práctica ha demostrado que es igualmente probable que, ante este tipo de diversidad, aparezcan fenómenos tales como es el conflicto, la pérdida de confianza del

equipo, el debilitamiento de la red social y el fracaso en la consecución de la tarea (Arcienaga, Woehr y Poling, 2008).

Medina et al., (2004) analizaron las relaciones existentes entre los tipos de conflicto y expresaron que el conflicto de tareas incide positivamente sobre el clima de innovación, y de metas. Esto sugiere que las discusiones sobre los procedimientos o formas de llevar a cabo el trabajo, incrementan la posibilidad de la aparición de nuevas ideas, la mejora de la creatividad y del pensamiento analítico de los trabajadores, y facilita la adquisición y el compromiso con las metas laborales que el grupo de trabajo se plantee. Es posible que las auxiliares de la muestra estudiada se encuentren en esta situación debido a los imprevistos que surgen en su planificación de tareas, lo que les obligue a innovar en los procedimientos, impulsándoles así a perfeccionar su manera de proceder, y reduciendo la probabilidad de padecer el síndrome del quemado.

Sin embargo, también es cierto que la profesión de auxiliar de enfermería en residencias de ancianos puede estar caracterizada por una burocracia que genera problemas de coordinación entre los miembros, incompetencia de los profesionales, problemas de libertad de acción, dificultando la incorporación de innovaciones y propiciando la aparición de respuestas disfuncionales por parte de la dirección a los problemas organizacionales. La consecuencia de la falta de ajuste de la organización a su estructura genera además consecuencias como ambigüedad, el conflicto y la sobrecarga de rol, baja autonomía y estrés ante los rápidos cambios tecnológicos.

La tercera hipótesis que planteaba (*“El clima organizacional (Apoyo, Innovación, Reglas y Metas) se relacionará negativamente con el nivel del síndrome del quemado”*). Esta hipótesis también se cumple ya que todas las dimensiones del clima (apoyo, innovación, reglas y metas) se relacionan de manera negativa y significativamente con el total de la escala MBI, lo que indica que mientras menores sean los valores del clima mayores serán las puntuaciones del total del síndrome del quemado. Es importante destacar la relevancia de este resultado, teniendo en cuenta lo señalado en la revisión de la literatura realizada para esta tesis doctoral en la que se afirmaba el hecho de que los intentos de vinculación del *burnout* con el clima laboral son bastante escasos. Los resultados obtenidos corroboran y amplían los obtenidos en otras investigaciones en cuanto a la relación negativa del conflicto y el clima laboral con

el síndrome del quemado (Boada i Grau et al., 2004; Gil-Monte y Mercado-Salgado, 2010; Medina et al., 2003a, Medina et al., 2005; Muñoz-Seco et al., 2006).

Las auxiliares de enfermería de nuestro estudio apuntan que a mayor clima de apoyo, innovación, reglas y metas menor puntuación en el síndrome del quemado. Este resultado podría explicarse por el hecho de que las auxiliares de estos centros han puntuado relativamente alto en estas dimensiones dando lugar a bajas puntuaciones en el síndrome del quemado.

En nuestra investigación se advierte que la dimensión del clima de innovación es la única que se relaciona significativamente con todas las sub-dimensiones del síndrome del quemado. En este estudio parece que las auxiliares se benefician de la diversidad de experiencias y habilidades y que son capaces de resolver tareas complejas que requieren innovación y creatividad, y esto ayuda a disminuir el nivel de *burnout* creado, sobre todo, por los conflictos de tarea. Además, el clima de innovación aumenta su nivel de realización personal favoreciendo la disminución del síndrome del quemado. La búsqueda de información sobre cómo actuar ante la persona mayor fomenta la innovación dando lugar a una mayor realización personal y una menor sensación de quemado, y fomentando a la larga una mayor satisfacción laboral.

Inciendo en la tercera hipótesis y en el caso de las dimensiones del clima de reglas y metas, ambas se asocian de manera positiva y significativa con realización personal, y negativa con la despersonalización y el nivel de *burnout* global, lo que indica que a mayor clima de reglas y metas, mayor será la realización personal y menor despersonalización.

Los equipos de auxiliares de nuestro estudio trabajan con efectividad, de forma conjunta porque éstos crean un clima grupal positivo, basado en determinadas normas, respetando a los superiores, llevando a cabo la racionalidad de los procedimientos explicados por los superiores, dividiendo el trabajo a realizar con los residentes y alcanzando los objetivos establecidos para cada residente. De esta manera, la auxiliar se siente satisfecha con el trabajo realizado, aumentando la dimensión de satisfacción laboral y disminuyendo la actitud negativa hacia el residente.

Por otro lado, la dimensión de clima de apoyo, se relaciona negativa y significativamente con cansancio emocional y despersonalización. Esto indica que los

equipos de auxiliares en las residencias estudiadas fomentan la participación, la cooperación la confianza mutua para disminuir los sentimientos de cansancio emocional y despersonalización que produce la tarea a realizar, debido a que sufren diferentes dificultades como interrupciones, imprevistos, tareas no programadas, situaciones de tensión con superiores, familiares... que fomentan la formación de saturación de las tareas a realizar.

Thomas, Bliese y Jex, (2005), investigaron si la figura del superior, en concreto el apoyo social que ofrece como líder a los miembros de su equipo, ha sido destacado como fuente fundamental para disminuir los efectos perjudiciales del conflicto relacional en las respuestas afectivas de los empleados. Se sustentan en las influencias que ejercen los líderes sobre las percepciones, las respuestas afectivas, y las conductas de sus miembros de equipo (González-Romá, Peiró y Tordera, 2002; Schaubroeck, Lam, y Cha, 2007). Boz y cols. (2009), han resaltado el papel del apoyo social del superior como inhibidor del estrés. Los resultados de este trabajo revelaron que, en equipos donde sus miembros percibieron que el superior (supervisor) les apoyaba (emocional e instrumentalmente), la satisfacción laboral de los empleados no se vio perjudicada. Por el contrario, la satisfacción disminuyó cuando el conflicto relacional fue combinado con la falta de apoyo social del superior inmediato. Puede que las residencias de ancianos estudiadas hayan prestado atención a esta figura del centro ya que puede ser condicionante para las variables analizadas en este estudio. Aunque no esté científicamente probado, es posible que en la práctica esta figura sea la más importante para las auxiliares. Por lo que resulta importante que la dirección del centro tenga especial cuidado a la hora de asignar un puesto de esta categoría.

Por último, la cuarta hipótesis, (*“El síndrome del quemado de esta muestra será explicado por conflictos laborales y clima laboral”*).

En este estudio se observa que todas las dimensiones del clima son buenos estimadores y son capaces de predecir las puntuaciones de la escala MBI. Esto es, el clima de innovación, apoyo y reglas se asocian negativa y significativamente con las dimensiones del MBI, es decir, que a mayor innovación, apoyo y reglas se obtienen menores puntuaciones del síndrome del quemado. Sin embargo, el clima de metas predice positivamente el síndrome del quemado, lo cual significa que a mayor clima de metas mayor puntuación en cansancio emocional, despersonalización y baja realización

personal. En ocasiones, el obligado cumplimiento de objetivos y metas exigentes pueden acarrear sintomatología relacionada con el síndrome del quemado.

Muñoz-Seco, Coll-Benejam, et. al (2005), analizaron el clima organizacional y su influencia en el síndrome del quemado e informaron que el clima laboral positivo percibido se asocia negativamente con el síndrome del quemado. Este estudio sugiere un resultado racional a esta hipótesis, ya que a mayores niveles de participación, cooperación, creatividad, respeto a la autoridad y alcanzar los objetivos establecidos, disminuye el sentimiento de cansancio emocional y despersonalización y la satisfacción laboral será mejor. Parece que el clima organizacional en las auxiliares de estas residencias de ancianos reduce los niveles de tensión en el trabajo, frustración personal, y facilita actitudes para resolver situaciones conflictivas. En coherencia con este resultado, el conflicto relacional de la auxiliares de nuestros centros es perjudicial para las dimensiones del clima laboral tal y como indican Medina et al. (2004). En cuanto al conflicto de tarea, los resultados negativos de estos conflictos son debidos a una inapropiada gestión del conflicto. En este sentido, Chen, Liu y Tjosvold (2005) pusieron de manifiesto la importancia y eficacia de una aproximación cooperativa a la gestión del conflicto. Se considera que la integración o solución de problemas como la forma más efectiva ante conflictos sobre aspectos relacionados con el trabajo.

Además, el conflicto de tareas también predice directamente el *burnout*. Los análisis no sólo muestran las asociaciones del síndrome del quemado con el conflicto y las dimensiones del clima, sino que también el rol de estos se puede producir de manera directa e indirecta. El síndrome del quemado puede ser explicado tanto por el conflicto de tareas, como el de relaciones, pero el patrón de cada uno de estos conflictos, interactúa de manera distintiva con el clima, el cual a su vez ejerce un efecto de protección. Cuando nos centramos en el conflicto de tareas, sólo la innovación resultó ser un mediador efectivo, lo que indicaría que la percepción de conflictos en base a las acciones que se tienen que realizar en el día a día, genera nuevas formas de realizar las cosas (innovación). Por otra parte, este nuevo hacer, resulta beneficioso también para disminuir los efectos del síndrome del quemado. Si bien la mediación es efectiva y la innovación ejerce un efecto de protección hacia el síndrome del quemado, tanto de manera directa como indirecta, el efecto del conflicto es significativo en el síndrome. En otras palabras, el efecto de protección de esta dimensión del clima no es suficiente para

reducir a cero (i.e., no significativo) el síndrome del quemado causado por el conflicto de las tareas.

Un patrón similar se encuentra cuando la variable explicadora es el conflicto de relaciones, pero no como un factor de protección. Los análisis dieron a conocer que la alta presencia de conflicto de relaciones, es decir, de la manera en que las personas interactúan, produce una disminución en las reglas del clima (i.e., procedimientos formales de interacción y colaboración). De manera contraria, las reglas disminuyen los efectos del síndrome del quemado. En este caso, la dimensión de reglas no es un factor protector, sino que se ve afectado por la alta presencia de conflictos de relaciones. En el caso anterior, los conflictos de tareas (altos) provocaban un aumento de la innovación como respuesta natural, lo que a su vez reducía el síndrome del quemado. Sin embargo, en el caso del conflicto de relaciones, los valores de reglas disminuyen, pero a su vez es el clima de reglas el que tiene un efecto inverso en el síndrome del quemado, haciendo que disminuya, por lo que resultaría más beneficioso potenciar el clima de reglas. De igual manera, la dimensión de reglas, al igual que la dimensión de innovación en el análisis anterior, no son capaces por sí solas de eliminar el síndrome del quemado, con lo que se observa la complejidad que tienen dentro de una organización y la necesidad de seguir indagando en el tema.

A modo de conclusión podemos señalar que en nuestro estudio la incidencia del síndrome del quemado es similar a la encontrada en otros trabajos acerca del personal de enfermería.

2. Consideraciones para el futuro e Implicaciones prácticas.

El estudio de este trabajo ha intentado ampliar, sintetizar e integrar algunos de los resultados obtenidos sobre el conflicto, clima y síndrome del quemado.

El estudio del síndrome del quemado ha ido creciendo en complejidad a medida que ha ido profundizando en la identificación y evaluación de sus posibles causas, determinantes y procesos adyacentes. Las recientes investigaciones parten de una perspectiva integradora donde no sólo se consideran las variables relacionadas con la organización, sino que también los investigadores se preguntan por qué las personas responden de manera diferente al estrés y cuál es el tipo de interacción que se establece entre las variables organizacionales y personales. En general, se sugiere que distintos

factores como el entorno físico, el desempeño del rol, la ambigüedad del rol, los posibles conflictos derivados de este último en cuanto a las tareas a realizar con la consecuente repercusión sobre las relaciones personales, las características estresantes del propio trabajo y el clima organizacional aparecen como principales desencadenantes del síndrome del quemado (Peiró 1992; Gil-Monte, 2009, 2014). En este sentido, sería importante realizar un estudio que evalúe directamente el clima organizacional, con el objeto de identificar si resulta ser un estresor mayor y permitir así identificar aquellos aspectos de la organización que se encuentran ligados a la motivación de las auxiliares de enfermería frente a su trabajo.

En cuanto al conflicto se ha adoptado una perspectiva contingente para describir cuáles son los factores que los estudios españoles consideran facilitadores o inhibidores de las consecuencias positivas o negativas del conflicto relacional y de las consecuencias positivas o negativas del conflicto de tareas. Teniendo en cuenta los resultados de la presente investigación, podemos aportar algunas aplicaciones prácticas orientadas a la mejora de la gestión del conflicto en organizaciones de servicios. Así, se podría potenciar las discusiones abiertas sobre aspectos relacionados con la tarea, para mejorar la calidad de las decisiones, el compromiso del equipo con las mismas y la satisfacción de sus miembros, siempre que se desarrollen en un clima de metas orientado a la consecución de objetivos grupales. El papel de un liderazgo efectivo como el transformacional juega aquí un papel fundamental (Hermosilla, Amutio, da Costa, & Páez 2016).

Se considera que el estudio del conflicto en los equipos de trabajo está mostrando ser una línea de investigación prioritaria en nuestro contexto cultural. Son necesarios estudios longitudinales que cubran ampliamente el proceso del conflicto, analizando cómo surgen y se desarrollan las discrepancias, tanto laborales como personales, en el seno de los equipos y, cómo se van adoptando diferentes estrategias de gestión, en función del proceso evolutivo de los mismos (De Dreu y Gelfand, 2008). Hemos de indicar que la mayoría de los estudios nacionales se han basado en la concepción bidimensional del conflicto, con un componente cognitivo, funcional o de tareas; y un componente afectivo, disfuncional o relacional. Sin embargo, el futuro de la investigación sobre el conflicto precisa de la adopción de examinar la influencia de un nivel más alto (v. g., nivel de unidad de trabajo) sobre variables de nivel más bajo (v. g., nivel individual). Un pionero en esta línea de trabajo, ha sido el estudio realizado por

Aritzeta y Balluerka (2006), en el que se adopta una perspectiva longitudinal y multinivel para analizar la influencia de cuatro patrones culturales, individualismo-colectivismo y vertical-horizontal, en la utilización de los estilos de gestión cooperativos frente a los competitivos. De la misma manera, considerando que los equipos trabajan en un contexto más amplio (la organización), será necesario utilizar diseños de investigación multinivel que nos permitan determinar qué factores de la organización inhiben o facilitan los efectos negativos del conflicto, tanto en el bienestar y rendimiento individual como en los resultados grupales. Finalmente, hemos de indicar que la mayoría de los estudios nacionales se han basado en la concepción bidimensional del conflicto, con un componente cognitivo, funcional o de tareas; y un componente afectivo, disfuncional o relacional.

En lo que se refiere al clima, los resultados obtenidos demuestran que, en línea con los hallazgos de Medina, Munduate, Martínez, Dorado, y Mañas (2004), el clima de innovación y de reglas incide significativamente y de forma positiva en el síndrome del quemado, lo que influiría también positivamente en la satisfacción y el rendimiento laboral de estas trabajadoras. Generalmente, los trabajadores tienen una elevada satisfacción cuando perciben que en sus equipos de trabajo existe un clima laboral donde se premie la participación, la creatividad, y la innovación, y donde se planteen fines grupales interdependientes. Del mismo modo, un elevado conflicto de tareas que no propicia un clima de innovación incidiría negativamente en la satisfacción de los trabajadores.

Los resultados empíricos disponibles señalan que son varios los factores que pueden influir en la formación del clima como conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una determinada unidad. Así pues, es necesario investigar con perspectivas teóricas más integradoras y menos excluyentes, que eviten priorizar alguno de los factores a costa de otros. En este sentido, sería conveniente determinar el papel que otros aspectos juegan en la formación del clima y las variables de contingencia que los hace más o menos relevantes.

La supuesta relación recíproca entre el clima y la satisfacción laboral y otras experiencias individuales necesita de un mayor número de estudios longitudinales. Hasta la fecha, el trabajo de González-Romá et al. (1996), es el único de tales características centrado en la mencionada relación. Algunos de los estudios realizados

por nuestra unidad de investigación han mostrado que el clima del equipo puede tener influencias significativas sobre algunos resultados y variables del equipo, tales como el rendimiento y la tasa de absentismo, y sobre algunas experiencias laborales como la satisfacción (Subaritas, 1997). A su vez, tal como indican Salgado y Peiró (2008), una práctica profesional de calidad, rigurosa y eficaz ha de tener su fundamento en los conocimientos científicos, por lo que la colaboración fluida y permeable entre investigación-ejercicio profesional, resulta muy enriquecedora para el desarrollo social. Existen diversos manuales de pautas de intervención específica ante fenómenos tales como el conflicto, el acoso laboral en el trabajo y síndrome del quemado, como formas de prevención o paliativas de las consecuencias negativas de los mismos.

En cuanto a los métodos y diseños a emplear en futuras investigaciones señalar que el estudio de procesos dinámicos como la formación del clima exige diseños de panel con varias recogidas de datos que permitan aproximarse a la dinámica del proceso. La consideración de diferentes intervalos temporales permitirá detectar cambios en fenómenos cuya dinámica puede tener periodos de latencia y efectos de duración temporal diferente. Por otra parte, la comprobación de las hipótesis derivadas de la aproximación interaccionista exige el empleo de métodos sociométricos que permitan definir con precisión los patrones de interacción social. Por último, señalamos al comienzo de este apartado que el clima es un concepto multi-nivel. Es hora ya de que los trabajos de investigación se ocupen de estudiar las relaciones que el clima, operacionalizados en distintos niveles de análisis, mantiene con sus supuestos correlatos también operacionalizados en diferentes niveles, examinando asimismo las relaciones transnivel.

Por último, y en cuanto a las implicaciones del presente estudio, resulta evidente la importancia de fomentar estrategias para manejar el estrés ocasionado por las condiciones de la actividad laboral en las residencias de ancianos. En el nivel individual es necesario realizar una labor educativa con el fin de modificar y/o desarrollar actitudes y habilidades que permitan mejorar la capacidad de los/las profesionales para enfrentar las demandas de su trabajo, realizando actividades externas al trabajo, como mantenimiento relaciones personales, familiares y de compromiso social. En las estrategias preventivas en el nivel organizacional es importante combatir las fuentes de estrés que genera el trabajo en estos servicios mediante la variedad y flexibilidad de la

tarea, realizando además programas educativos y de gestión del estrés que incluyan técnicas de relajación y *mindfulness*, gestión del tiempo, y ensayo de habilidades entre otras (Amutio, 2006; Amutio, Martínez-Taboada, Hermosilla, Delgado, y Mozaz, 2015) y donde se resalte la conformación de equipos de trabajo de modo que el personal participe en los procesos organizacionales y que a su vez tenga un adecuado reconocimiento por la labor que desempeñan mediante refuerzos sociales, buscando con ello aumentar su nivel de compromiso con la institución, lo que eventualmente podría verse reflejado en una mejor calidad en la prestación de los servicios. De esta manera, todas las estrategias deben apuntar a evitar y disminuir el estrés laboral y con ello la probabilidad de que se desarrolle el síndrome del quemado.

Las auxiliares de enfermería se han caracterizado tradicionalmente por ser un trabajo que exige vocación. La labor con personas mayores incrementa considerablemente este requisito. Todas las medidas que se tomen para prevenir o manejar el síndrome del quemado en estas profesionales serán pocas para garantizar no sólo la calidad de la atención a los enfermos, sino la propia salud de estas profesionales. El entrenamiento en habilidades sociales y comunicativas, junto a otras medidas, se vislumbra con un carácter prometedor. Los resultados de este estudio pueden servir de base para futuras investigaciones acerca del síndrome del quemado en nuestro contexto socio-cultural, que deben ir encaminadas a establecer relaciones estables entre las distintas dimensiones del síndrome y variables de carácter organizacional (conflicto, clima, compromiso, satisfacción, liderazgo, etc.) y por último, y no menos importante, a la intervención y al tratamiento.

REFERENCIAS

- Aburto Pineda, H. I., & Bonales Valencia, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Redalyc.org* (51), 41-49.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effect of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 123-148.
- Amason, A. C. y Schweiger, D. M. (1994). Resolving the paradox of conflict, strategic decision making, and organizational performance. *International Journal of Conflict Management*, 5, 239-253.
- American Psychiatric Association (1994). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders* (4thed.). Washington, DC: Author.
- Amutio, A. (2006). Entrenamiento en relajacion en las organizaciones. En A. Amutio, *Relajación y meditación: Un manual básico para afrontar el estrés* (pp. 221-233). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Amutio, A., Ayestaran, S., 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.
- Amutio, A., Ayestaran, S., Smith, J.C. (2009). Assessment of burnout and psychological well-being among health professionals in the Basque Country. *Psychology in Spain*, 13(1), 62-71
- Amutio, A., Martínez-Taboada, C., Hermosilla, D., Delgado, L.C., & Mozaz, M.J. (2015). Acceptability and effectiveness of a long-term educational intervention to reduce physicians' stress-related conditions. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 35(4), 255-260.
- Amutio-Kareaga, A., Franco, C., Gázquez, J. J., & Mañas, I. (2015). Aprendizaje y práctica de la conciencia plena en estudiantes de bachillerato para potenciar la relajación y la autoeficacia en el rendimiento escolar. *Universitas Psychologica*, 14(2), 433-443.

- Anderson, M. B. G., & Iwanicki, E. F. (1984). Teacher motivation and its relationship to burnout. *Educational Administration Quarterly*, 20(2), 109-132.
- Andrade-Boz, M., Martínez, I. y Munduate, L. (2007). *Conciliación de la vida laboral, familiar y personal en las pymes de la provincia de Sevilla: Perspectiva empresarial*. Informe técnico para la Junta de Andalucía. Sevilla: Consejería de empleo.
- Arciniega, L. M., Woehr, D. J., & Poling, T. (2008). El impacto de la diversidad de valores en los equipos sobre las variables de proceso y el desempeño de la tarea. *Revista latinoamericana de psicología*, 40(3), 523-538.
- Aritzeta, A., & Balluerka, N. (2006). Cooperation, competition and goal interdependence in work teams: A multilevel approach. *Psicothema*, 18(4), 757-765.
- Argyris, C. (1962). *Interpersonal competence and organizational effectiveness*. Homewood. IL: Dorsey.
- Ashforth, B. E. (1985). Climate formation: issues and extension. *Academy of Management Review*, 4, 837 - 847.
- Bandura A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44 (9), 1175-1184.
- Barki, H. y Hartwick, J. (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *International Journal of Conflict Management*, 15, 216-244.
- Baron, R. A. (1997). Positive effects of conflict: Insights from Social Cognition. En C. K. W. De Dreu y E. Van de Vliet (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 177-191). Londres: Sage.
- Baron-Cohen, S. (1991). Precursors to a theory of mind: Understanding attention in others.
- Beck, A. T., Steer, R. A., & Brown, G. K. (1987). Beck Depression Inventory Manual. San Antonio, TX: The Psychological Corporation.
- Benítez, M., Guerra, J. M, Medina, F. J., Martínez, I, y Munduate, L. (2008a). Consequences of conflict between supervisors and subordinates on employees' well-being. *Psychologica*, 47, 29-42.
- Benítez, M., Guerra, J. M., Medina, F.J. y Munduate, L. (2008b, Julio). *The importance of supervisor support to buffer the link between task conflict and relationship conflict: a*

longitudinal study. Paper presentado en el 21st. Annual Conference of the International Association for Conflict Management (IACM).En Chicago, E.E.U.U. Abstract extraído de <http://ssrn.com/abstract=1298615>.

Benítez, M., Medina, F. J. y Munduate, L. (2011a). La gestión del conflicto relacional en las organizaciones de servicios. *Anales de Psicología*.

Benítez, M., Medina, F. J. y Munduate, L. (2011b). *Managing relationship conflict and emotional exhaustion at work in service organizations*.En ENOP Book.

Benítez, M., Medina, F. J., & Munduate, L. (2011). El estudio del conflicto en los equipos de trabajo. Una visión de las contribuciones científicas realizadas en España. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 69-81.

Blanco-Donoso, L.M., Garrosa, E., Demerouti, E., & Moreno-Jiménez, B. (2016). Job Resources and Recovery Experiences to Face Difficulties in Emotion Regulation at Work: A Diary Study among Nurses. *International Journal of Stress Management*, doi: 10.1037/str0000023

Blanco-Donoso, L. M. B., Demerouti, E., Hernández, E. G., Moreno-Jiménez, B., & Cobo, I. C. (2015).Positive benefits of caring on nurses' motivation and well-being: A diary study about the role of emotional regulation abilities at work. *International journal of nursing studies*, 52(4), 804-816.

Boada i Grau, J., de Diego, R., & Agulló, E. (2004).El burnout y las manifestaciones psicósomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral. *Psicothema*, 16 (1), 125-131.

Bodtker, A. M., y Jameson, J. K. (2001). Emotion in conflict formation and its transformation: application to organizational conflict management. *The International Journal of Conflict Management*, 12 (3), 259-75.

Boz, M., Martínez, I., y Munduate, L. (2009).Breaking Negative Consequences of Relationship Conflicts at Work: The Moderating Role of Work Family Enrichment and Supervisor Support. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 25 (2), 113-122.

Breilh, J. (1993). Trabajo hospitalario, estrés y sufrimiento mental. *Salud problema*.23, 21-37.

Brookings, J. B.; Boltob, B.; Brown, C. E. y McEvoy, A (1985): "Self-reported job burnout among female human service professionals". *Journal of Occupational*

Behaviour, 6, 143-150.

Broufenbrenner U. (1979). *The Ecology of Human Development*: Harvard University.

Buendía, J. (Ed.) (1998). *Estrés laboral y salud*. Madrid: Biblioteca Nueva

Burke, R. J., & Richardson, A. M. (2000). Psychological burnout in organizations. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior*. 327–368. New York: Marcel Dekker.

Buunk, B.P, Schaufeli, W.B. y Ybema, J. F. (1994). Burnout, uncertainty, and the desire for social comparison among nurses. *Journal of Applied Social Psychology*, 24 (19), 1701-1718.

Buunk, B.P; y Schaufeli, W.B. (1993). Burnout: A perspective from social comarison theory. En W.B Schaufeli, C. Maslach y T. Marek (eds), *Professional Burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 53-69). UK: Taylor & Francis

Cahoon, A.R. y Roney, J. I. (1984). Managerial Bunout syndrome: a comparison by sex and level of responsibility. *Journal of Health and Human Resources administration*, 7, 249-263

Carlotto, M.S., Gil-Monte, P.R., & Figueiredo-Ferraz, H. (2015). Factor analysis of the Spanish Burnout Inventory among public administration employees. *Japanese Psychological Research*, 57(2), 155-165. doi: 10.1111/jpr.12071

Chacón, F. y Vecina, M. L. (1999). Motivation and bumout in volunteerism. *Intervención Psicosocial*, 8, (1), 31-42.

Chen, G. Q., Liu, C. H., y Tjosvold, D. (2005). Conflict management for effective top management teams and innovation in china. *Journal of Management Studies*, 42 (2), 277-300.

Cherniss, C. (1980). *Staff burnout: Job stress in the Human Services*. Beerly Hills and London: Sage.

Cherniss, C. (1993). “The role of professional self-efficacy in the etiology of burnout”. En W.B. Schafeli, T. Moret y C.Maslach (eds), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 135-149) Washington DC.

Chiavenato, I. (1993): *Introdução à Teoria Gral da Administração*. São Paulo: Makron Books.

- Chiavenato, I. (2001). *Administración: proceso administrativo* (3a. ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine*, 38(5), 300-314.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of management review*, 18(4), 621-656.
- Cox, T. (1978). *Stress*. Oxford, England: University Park.
- Cox., T. (1993). *Stress Research and Stress Management: Putting Theory to work*. London: Health & Safety Executive
- Cox., T. (1998). *5 Steps to Risk Assessment*. London: Health & Safety Executive
- Cox, T., Kuk, G., Leiter, M.P. (1993). Burnout, health, workstress and organizational healthiness. In w. Schaufeli, C. Maslach, Marek, T.(Eds.). *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, pp.177-193. Washington: Taylor & Francis.
- Cox, T.; Mackay, C. (1981): A transactional approach to occupational stress. En E. N. Corlett y J. Richardson (eds.), *Stress, work design and productivity*. Chichester: Wiley\$ Sons.
- De Dreu, C. K., Harinck, F., & Van Vianen, A. E. (1999). Conflict and performance in groups and organizations.
- D'aurora, D. L., & Fimian, M. J. (1988). Dimensions of life and school stress experienced by young people. *Psychology in the Schools*, 25(1), 44-53.
- De Dreu, C. K. W., Harinck, F., & Van Vianen, A. E. M. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 14, pp. 369–414). Chichester, United Kingdom: Wiley
- De Dreu, C. K. W y Van Viannen, A. E. M. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 309-328.
- De Dreu, C. K.W., van Dierendonck, D., y Dijkstra, M. T. (2004). Looking back, looking ahead: Conflict at work and individual health and well-being. *International Journal of Conflict Management*, 15, 1–18.

- De Dreu, C.K. W. & Weingart, L. R. (2003) Task versus relationship conflict. A meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741-749.
- De Dreu, C.K.W., y Gelfand, M. J. (2008, Eds.). *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. New York: Lawrence Erlbaum.
- De Jong, G. M., & Emmelkamp, P. M. (2000). Implementing a stress management training: Comparative trainer effectiveness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 309.
- Dewitte, K. & De cock, G. (1986). Organizational climate: Its relation with managerial activities or communication structures. En G. Debus & H. W. Schroiff (Eds.), *The psychology of work and organization: Current trends and issues* (pp. 70-96). Amsterdam: North Holland.
- Diener, E. (1999). Introduction to the special section on the structure of emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(5), 803.
- Drexler, J. A. (1977). Organizational climate: Its homogeneity within organizations. *Journal of Applied Psychology*, 62, 38-42.
- Druckman, D. (1994). Determinant of compromising behavior in negotiation. *Journal of Conflict Resolution*, 38, 507-556.
- Duch, F. R., Ruiz de Porras, L., & Gimeno, D. (1999). Síndrome de burnout en Atención Primaria. *Salud Rural*, 8(1).
- Edelwich, J., & Brodsky, A. (1980). *Burn-out: Stages of disillusionment in the helping professions* (Vol. 1). New York: Human Sciences Press.
- Fiol, C. M. (1994). Consensus, diversity, and learning in organizations. *Organization Science*, 5(3), 403-420.
- Engle, E. M. y Lord, R. G. (1977). Implicit theories, self-schemas, and Leader-Member exchange. *Academy of Management Journal*, 40, 988-1010.
- Farber, B. A. (1984). Stress and burnout in suburban teachers. *The Journal of Educational Research*, 77(6), 325-331.
- Farber, B.A. (1983), "Introduction: A critical perspective on burnout", in Farber, B.A. (Ed.), *Stress and Burnout in the Human Services Professions*, Pergamon (pp. 1-20). New York: Pergamon.

- Fisher, C. D., & Gitelson, R. (1983). A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity. *Journal of applied psychology*, 68(2), 320.
- Florez, E. G., i Foix, S. C., & Nebot, L. J. (2003). *Biomedica*, 23(3), 274-282.
- Etzion, D., & Pines, A. (1986). Sex and culture in burnout and coping among human service professionals: A social psychological
- Frankling, J.L. (1975). Relations among four social-psychological aspects of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 20, 422-433.
- Freudenberger, H. J. (1980). *Burnout: The high cost of high achievement*. Garden City, New York: Doubleday
- Friedman, R. A., Tidd, S. T., Currall, S. C. & Tsai, J. C. (2000). What goes around comes around: The impact of personal conflict styles on work conflict and stress. *International Journal of Conflict Management*, 11, 32-55.
- Frone, M. R. (2000). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: Testing a model young worker. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 246-255.
- Frone, M. R. (2002). Work-family balance. En Quick, J. C. y Tetrick, L.E. (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 143-162). Washington, D. C.: American Psychological Association.
- Gamero, N., González-Romá, V., y Peiró, J.M. (2008). The influence of intra-team conflict on work teams' affective climate: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 47-69.
- García, Izquierdo, M. (1991): Síndrome del quemado en profesionales de enfermería de Centros Hospitalarios. *Revista de Psicología del Trabajo de las Organizaciones*, 7(18) 3-12.
- Gaines, J., & Jermier, J. M. (1983). Emotional exhaustion in a high stress organization. *Academy of Management Journal*, 26(4), 567-586.
- Gersick, C. J. (1989). Marking time: Predictable transitions in task groups. *Academy of Management Journal*, 32(2), 274-309.
- Guetzkow, H., & Gyr, J. (1954). An analysis of conflict in decision-making groups. *Human relations*, 7(3), 367-382.

- Giebels, E. y Janssen, O. (2005). Conflict stress and reduced wellbeing at work: The buffering effect of third party help. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 14*, 137-155.
- Gil, F., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo, 29*, 25-31.
- Gil-Monte, P. R. (2009). Algunas razones para considerar los riesgos psicosociales en el trabajo y sus consecuencias en la salud pública. *Revista Española de salud pública, 83*(2), 169-173.
- Gil-Monte, P. R. (2012). Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional. *Revista peruana de Medicina Experimental y Salud pública, 29*(2), 237-241.
- Gil-Monte, P. R., Figueiredo-Ferraz, H., & Valdez-Bonilla, H. (2013). Factor analysis of the Spanish Burnout Inventory among Mexican prison employees. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement, 45*(2), 96.
- Gil-Monte, P. R., & Noyola Cortes, V. S. (2011). Factor Structure of The Spanish Burnout Inventory Among Mexican Primary Education Teachers. *Revista Mexicana De Psicología, 28*(1), 75-84.
- Gil-Monte, P. R., & Peiró, J. M. (1999). A review of models and theoretical perspectives to study of professional burnout. *Anales de Psicología/Annals of Psychology, 15*(2), 261-268.
- Gil-Monte, P. R., Peiró, J. M. y Valcárcel, P. (1993): Estrés de rol y autoconfianza como variables antecedentes en el síndrome de burnout en profesionales de Enfermería. En L. Munduate y M. Barón (Comp.), *Gestión de Recursos Humanos y Calidad de Vida Laboral* (pp. 231- 241). Madrid: Eudema
- Gil-Monte, P.R. (2014). *Manual de psicología aplicada al trabajo y a la prevención de los riesgos laborales*. Madrid: Pirámide.
- Gil-monte, P.R. (2011). *Cuestionario para la Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo (CESQT)*. Madrid: TEA Ediciones.
- Gil-Monte, P., & Mercado-Salgado, P. (2010). Influencia del compromiso organizacional en la relación entre conflictos interpersonales y el Síndrome de Quemarse por el trabajo (Burnout) en profesionales de servicios (salud y educación). *Revista Innovar, 28*(38), 161-174.

- Gil-Monté, P. R. (2005). *El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout)*. Madrid: Pirámide.
- Gil-Monte, P. R., Silla, J. M. P., & González, P. V. (1994). *El síndrome de burnout: un modelo multicausal de antecedentes y consecuentes en profesionales de enfermería*.
- Gil-Monte, P. R., Peiró, J. M. y Valcarcel, P. (1995). El síndrome del síndrome del quemado entre profesionales de enfermería: una perspectiva desde los modelos cognitivos de estrés laboral. 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. 211-224). Salamanca: Eudema
- Gil-Monte, P. R.; Peiró, J. M. y Valcárcel, P (1995). *A causal model of burnout process development: An alternative to Golembiewski and Leiter models*. Trabajo presentado en el "Seven European Congress on Work and Organizational Psychology". Gyor (Hungría).
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative science quarterly*, 499-517.
- Goleman, D., & Cherniss, C. (2005). *Inteligencia emocional en el trabajo: Cómo seleccionar, medir y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*. Madrid: Kairós.
- González, A., & Parera, I. (2005). Clima Organizacional: Resultados del diagnóstico en una empresa. *Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente*, 25(1), 42-44.
- Golembiewski, R. T.; Munzenrider, R. y Carter, D. (1983). Phases of progressive burnout and their work in the covariants: Critical issues in OD research and praxis. *Journal of Applied Behavioral Science*, 19(4), 461-481.
- Golembiewski, R. T., Munzenrider, R. F: y Stevenson, J. G. (1986). *Stress in organizations: Toward a phase burnout syndrome*. Nueva York: Praeger.
- Golembiewski, R. T.; Hilles, R. y Daly, R. (1987). Some effects of multiple OD interventions on burnout and work site features. *Journal of Applied Behavioral Science*, 23(2), 295-313.
- González-Romá, V. (2011). El clima de los equipos de trabajo: una propiedad configuracional. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 48-58

- González-Romá, V., Peiró, J. M., y Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of Applied Psychology*, 87, 465-473.
- González-Romá, V., Peiró, J.M., Lloret, S. y Zornoza, A. (1999). The validity of collective climates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 25-40.
- González-Romá, V., Belmonte, J.; Manas, M. A., Muñoz, P. y Peiró, J. (1997). *Interacción social y climas colectivos*. VI Congreso Nacional de Psicología Social, 29-30 Sep., 1 Oc., San Sebastián.
- González-Romá, V., Muñoz, P. y Baleriola, J. (1995). *Influencia del clima de los Equipos de Atención Primaria (EAPs) sobre la satisfacción laboral de los profesionales*. IX Jornadas de Atención Primaria de la Comunidad Valenciana.
- González-Romá, V., Peiró, J. M., Lloret, S., Mañas, M A. y Muñoz. P. (1996a). *Influences of work team climate on individual outcomes: a longitudinal study*. XXVI International Congress of Psychology, 16-21 August, Montréal, Canada.
- González-Romá, V., Peiró, J. M., Lloret, S., Manas.M. A. y Muñoz, P. (1996b). *A test of causality hypothesis for the climate-attitudinal job outcomes relationship*. 10th FOCUS Symposium, 18-20 September, Leuven, Belgium.
- González-Romá, V., Ramos, J., Peiró, J. M., Rodríguez, I. y Muñoz, P. (1995). Formación del clima de los equipos de trabajo e interacción social. En R. Zuñiga y M. D. Sanceni (Dir.), *Experiencias laborales en organizaciones de trabajo*. Valencia: Nau llibres. 65- 78.
- González, A., y Parera, I. (2005). Clima Organizacional: Resultados del diagnóstico en una empresa. *Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente*, 25(1), 42-44.
- Green, S. G.; Anderson, S. E. y Shivers, S. L. (1996). Demographic and organizational influences on Leader Member exchange and related work attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66, 203-214.
- Greenhaus, J. H. y Powell, G.N. (2006). When work and family are allies: A theory of work and family enrichment. *Academy of Management Journal*, 31, 72-92.
- Gross, M. y Guerrero, L. K. (2000). Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to Rahim's organizational conflict styles. *International Journal of Conflict Management*, 11, 200-227.

- Guerra, J.M., Martínez, I., Munduate, L. y Medina, F.J. (2005). A contingency perspective on the study of the consequences of conflict types: The role of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 157-176.
- Guerrero, E. (2003). Análisis pormenorizado de los grados de burnout y técnicas de afrontamiento del estrés docente en profesorado universitario. *Anales de psicología*, 9(1), 145-158.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hall, M. (1976). *The theory of groups* (Vol. 288). American Mathematical Soc..
- Harrison, W. D. (1983). A social competence model of burnout. En A. Faber (ed.), *Stress and burnout in the human services professions* (pp. 29-39). Nueva York: Pergamon Press.
- Hayes M. (1981). *The organizational context of burnout*. Informe presentado en la Annual Program Meeting. Council on Social Work Education.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford Press.
- Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., & Páez, D. (2016). Liderazgo Transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones/Journal of Work and Organizational Psychology*, 32 (3), 135-143. doi:10.1016/j.rpto.2016.06.003
- Hernández, J. R. (2003). Estrés y Burnout en profesionales de la salud de los niveles primario y secundario de atención. *Revista Cubana de Salud Pública*, 29(2), 103-110.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. México: Prentice Hall.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Symderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hill, R. E., & Miller, E. L. (1981). Job change and the middle seasons of a man's life. *Academy of Management Journal*, 24(1), 114-127.

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). London: Taylor & Francis

Hock, R.R. (1988). *Professional burnout in human service organizations*. New York: Praeger.

Holgate, A. M., & Clegg, I. J. (1991). The path to probation officer burnout: New dogs, old tricks. *Journal of Criminal Justice*, 19(4), 325-337.

Hoogduin, C. A. L., Schaap, C. P. D. R., & Methorst, G. J. (1996). *Burnout: Klinisch beeld en diagnostiek*. [Burnout: clinical picture and diagnostics]. In C.A.L. Hoogduin, C.P.D.R. Schaap, A.J. Kladler, & W.A. Hoogduin (Eds.) *Behandelingsstrategieën bij burnout* [Treatment strategies of burnout]. Houten/Diegem, Netherlands: Bohn Stafleu Van Loghum.

Jacobson, N. S., Martell, C. R., & Dimidjian, S. (2001). Behavioral activation treatment for depression: Returning to contextual roots. *Clinical Psychology: science and practice*, 8(3), 255-270.

James L. R. y Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.

James, L. R. y Jones, A. P. (1980). Perceived Job characteristics and job satisfaction: An examination of reciprocal causation. *Personnel Psychology*, 33, 97. 135.

James, L. R. y Sells, S. B. (1981). Psychological climate: Theoretical perspective and empirical research. En D. Magnusson (Ed.), *Toward a psychology of situations: An interactional perspective*, (pp. 275-295).

James, L. R. y Tetrick, L. E. (1986). Confirmatory analytic tests of three causal models relating job perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 77.

Janssen, O., Van De Vliert, E. y Veenstra, C. (1999). How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams. *Journal of Management*, 25(2), 117-142.

Janssen, O., van de Vliert, E., y West, M. (2004). Consequences of conflict between supervisors and subordinates on employees' well-being. *Psychologica*, 47, 29-42.

- Janssen, O., Van de Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 129-145.
- Jehn, K. A. & Mannix, E. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44, 238-251.
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International journal of conflict management*, 5(3), 223-238.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 50, 256-283.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.
- Jehn, K. A., & Chatman, J. A. (2000). The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 56-73.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative science quarterly*, 44(4), 741-763.
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in organizational behavior*, 25, 187-242.
- Jenkins, S. y Calhoun, J. F (1991). "Teacher stress: Issues and intervention". *Psychology in the Schools*, 28, 60-70.
- Joyce, W. F. y Slocum, J. (1979). Climate in organizations. En S. Kerr (Ed.), *Organizational behavior*. San Francisco: Grid.
- Joyce, W. F., & Slocum, J. W. (1984). Collective climate: Agreement as a basis for defining aggregate climates in organizations. *Academy of management journal*, 27(4), 721-742.

- Justice, B.; Gold, R. S.; Klein J.P. (1981). Life events and síndrome del quemado. *The Journal of Psychology*, 108, 219-226.
- Kabanoff, B. (1991). Equity, equality, power, and conflict. *Academy of management Review*, 16(2), 416-441.
- Kahill, S. (1988). Symptoms of professionals síndrome del quemado.: a review of the empirical evidence. *Canadian Psychology*, 29, 284-297.
- Kahn, R. L. y Byoslere, P. (1992). Stress in organizations. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and organizational psychology*, vol. 3. 2nd ed. Palo Alto, Ca.: Consulting Psychologists Press.
- Kalekin-Fishman, D. (1986). "Burnout or alienation?: A context specific study of occupational fatigue among secondary schoolteachers". *Journal of Research and Development in Education*, 19(3), 24-34.
- Keijsers, G. J., Schaufeli, W. B., Le Blanc, P.M., Zwerts C. y Reis Miranda, D. (1995). Performance and burnout in intensive care units. *Work and Stress*, 9 (4), 513-527.
- Kobasa, S. c.; Maddi, S. R. y Kahn, S. (1982). "Hardiness and health: A prospective study". *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(1), 168- 177.
- Kobasa, S. C.; Maddi, S.R. y Courington, S.(1981). Personality and constitution as mediators in the stress-illness relationship. *Journal of Health and Social Behavior*, 22, 368-378.
- Kopelman, R. E.; Brief, A. P. y Guzzo, R. A. (1990). The role of climate and future in productivity. En B. Schnelder (Ed.), *Organizational climate and culture*, (pp. 2B2-318). San Francisco: Jossey-Bass.
- Koys, D. J. y DeCotis, T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44, 265-285.
- Kozlowski, S. W., & Doherty, M. L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of applied psychology*, 74(4), 546.
- Kozlowski, S. W., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes.
- Kozlowski, S. W. J. y Hults, B. M. (1987). An exploration of climates for technical updating performance. *Personnel Psychology*, 40, 539-563.

- Kozlowski, S.W.J. y Hults, B. M. (1989). Integration of climate and leadership: examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74, 546-553.
- Kozlowski, S. W., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes.
- Landeweered, J. A., Boumans, N. P. G. (1994). The effect of work dimensions and need for autonomy on nurses' work satisfaction and health. *J. Occup Org Psychol*, 67, 207-217.
- Laros, J. A., & Puente-Palacios, K. E. (2004). Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. *Estudos de Psicologia*, 9(1), 113-119.
- Lazarus, R. S. (2000). *Estrés y emoción: Manejo e implicaciones en nuestra salud*. Desclée de Brouwer.
- Lee, R. T., & 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., & Ashforth, B. E. (1993). A further examination of managerial burnout: Toward an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 3-20.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297-308.
- Leiter, M. P. Y Durup, J. (1994). The discriminant validity of burnout and depression: A confirmatory factor analytic study. *Anxiety, Stress and Coping*, 7, 357-373.
- Leiter, M. P. (1988). Burnout as a function of communication Patterns. *Group and Organization Studies*, 13(1), 111-128.
- Leiter, M. P. (1993). Burnout as a developmental process: Consideration. *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, 237-249. Washington: Taylor & Francis.
- Levinger, J. S., Rustgi, M. L., & Okamoto, K. (1957). Relativistic corrections to the dipole sum rule. *Physical Review*, 106(6), 1191.
- Lira, E., Ripoll, P., Peiró, J. M., y González, P. (2007). The roles of group potency and information and communication technologies in the relationship between task conflict

and team effectiveness: a longitudinal study. *Computers in Human Behaviour*, 23 (6), 2888-2903

Lovelace, K., Shapiro, D. L. & Weingart, L. R. (2001). Maximizing cross functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective. *Academy of Management Journal*, 44, 779-783.

López-González, L., Amutio, A., Herrero-Fernández, D., & Bisquerra, R. (2016). Validación de una escala de Habilidades y Estados de Relajación-Mindfulness para adolescentes. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 87 (30.3), 93-105.

López-González, L., & Oriol, X. (2016). The relationship between emotional competence, classroom climate and school achievement in high school students. *Culture and Education*, 28(1), 130-156. <http://dx.doi.org/10.1080/11356405.2015.1120448>

López-González' L., Amutio, A., & Herrero-Fernández, D. (2017; en prensa). The Relaxation-Mindfulness Competence of Secondary and High School students and its influence on classroom climate and academic performance. *European Journal of Education and Psychology*.

Luque, P. J., Medina, F. J., Dorado, M. A., y Munduate, L. (1998). Efectividad de los estilos de gestión del conflicto. *Revista de Psicología Social*, 13, 217-224.

Mackay, C., Cox, T., Burrows, G., & Lazzerini, T. (1978). An inventory for the measurement of self-reported stress and arousal. *British Journal of Clinical Psychology*, 17(3), 283-284.

Mannix, E. A., Thompson, L. L., & Bazerman, M. H. (1989). Negotiation in small groups. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 508.

Manzano, G. (2002). Burnout y engagement. Relación con el desempeño, madurez profesional y tendencia al abandono de los estudiantes. *Revista de Psicología Social*, 17(3), 237-249.

Mañas, M. A. (1998). *Antecedentes del clima social de los equipos de trabajo y sus consecuencias para los miembros de los equipos*. Tesis Doctoral. Universidad de Almería.

Mañas, M. A., y Díaz-Fúnez, P. A. (2009). El conflicto, una oportunidad de mejora del rendimiento en los grupos de trabajo. En Boada i Grau, J. (Eds.), *Solución de conflictos en empresas y organizaciones*. Madrid: Editorial Pirámide.

- Mañas, M.A., González-Romá, V. y Peiró, J.M. (1999). *El Clima de los Equipos de Trabajo: Determinantes y Consecuencias*. I.E.A.-UAL, Almería.
- Martínez, A. (2014). Cambio, desarrollo organizacional y aprendizaje de las organizaciones. En P.R. Gil-Monte (Ed), *Manual de psicología aplicada al trabajo y a la prevención de los riesgos laborales* (pp. 543-565). Madrid: Pirámide.
- Martínez-Moreno, E., González-Navarro, P., Zornoza, A., y Ripoll, P. (2009). Relationship, task and process conflicts on team performance: the moderating role of communication media. *International Journal of Conflict Management*, 20 (3), 251-268.
- Martínez-Pecino, R., Munduate, L. y Medina, F. J. (2008). La gestión de conflictos organizacionales por medios extrajudiciales. *Papeles del Psicólogo*, 29, 41- 48.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981).The measurement of experienced burnout.*Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1986).Maslach Burnout Inventory. Palo Alto.
- 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 development in theory and research* (pp. 1-16). UK.: Taylor & Francis.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout.*Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Matteson, M. T., & Ivancevich, J. M. (1979). Organizational stressors and heart disease: A research model. *Academy of Management Review*, 4(3), 347-357.
- McGrath, A., Reid, N., & Boore, J. (1989).Occupational stress in nursing. *International Journal of Nursing Studies*, 26(4), 343-358.
- McMullen, M. B., & 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.
- Medina, F. J., Munduate, L., Dorado, M. A., Martínez, I. & Cisneros, I. (2002). Types of conflict and personal and organizational consequences.Comunicación presentada a la *Internacional Association for Conflict Management Conference*, Park City. USA.

- Medina, F.J., Munduate, L., Martínez, I., Dorado, M. A. y Mañas, M. (2004). Efectos positivos de la activación del conflicto de tarea sobre el clima de los equipos de trabajo. *Revista de Psicología Social, 19*, 3-15.
- Medina, F. J., Munduate, L., Martínez, I., Dorado, M.A. y Mañas, M. (2003a). Una perspectiva contingente en el estudio de la efectividad de los tipos de conflicto organizacional. El rol moderador del clima de los equipos de trabajo. *Encuentros en Psicología Social, 1*, 341-346.
- Medina, F. J., Dorado, M. A., Cisneros, I., Arévalo, A. y Munduate, L. (2003b). Secuencias conductuales en la efectividad de la gestión del conflicto. *Psicothema, 15*, 12-18.
- Medina, F.J., Munduate, L., Dorado, M.A., Martínez, I. y Guerra, J.M. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology, 20*, 219-230.
- Monte, P. R. G., & Silla, J. M. P. (1997). *Desgaste psíquico en el trabajo: el síndrome de quemarse*. Madrid: Síntesis.
- Moran, E. T y Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations, 45*, 19-47.
- Moreno, E. M., Navarro, P. G., & Orengo, V. (2005). El conflicto intragrupal en distintos contextos de comunicación: un estudio longitudinal. *Revista de psicología social aplicada, 15*(3), 5-22.
- Moreno-Jiménez, B., Seminotti, R., Garrosa, E., Rodríguez-Carvajal, R., & Morante, M. E. (2005). El burnout médico: la ansiedad y los procesos de afrontamiento como factores intervinientes. *Ansiedad y Estrés, 11*(1), 87-100.
- Moreno-Jimenez, B.,González, JL & Garrosa, E. (2001). Desgaste profesional (burnout), Personalidad y Salud percibida. En J. Buendía y F. Ramos (Eds). *Empleo, estrés y salud* (pp 59-83). Madrid: Pirámide.
- Munduate, L. (2008). Mediating in teams: Opportunities and challenges. *International Journal of Psychology, 43*(3-4), 186-186.
- Munduate, L., & Medina, F. J. (2005). Gestión del conflicto, negociación y mediación. Madrid: Pirámide.

- Munduate, L. Cisneros, I. Dorado M. A. y Medina, F. J. (1999a). Evolución de la gestión del conflicto y la negociación en España. Factores interpersonales y culturales. *Papeles del Psicólogo*, 72, 16-24.
- Munduate, L. y Martínez, J.M. (2004, 2ªedn). *Conflicto y Negociación*. Madrid: Pirámide.
- Munduate, L., Ganaza, J., Peiró, J. M., y Euwema, M. (1999b). Patterns of styles in conflict management and effectiveness. *International Journal of Conflict Management*, 10, 5-24.
- Murnighan, J. K., & Conlon, D. E. (1991). The dynamics of intense work groups: A study of British string quartets. *Administrative Science Quarterly*, 165-186.
- Numerof, R. E. (1983). *Managing Stress: a guide for health professionals*. Rockville: Aspen System Co.
- Muñoz, H., Guerra De Los Santos, J. M., Barón, M., & Munduate, L. (2006). El acoso psicológico desde una perspectiva organizacional. Papel del clima organizacional y los procesos de cambio. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(3).
- Muñoz-Seco, E., Coll-Benejam, J. M., Torrent-Quetglas, M., & Linares-Pou, L. (2006). Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios. *Atención Primaria*, 37(4), 209-214.
- Nagy, S., & Davis, L. G. (1985). Burnout: A comparative analysis of personality and environmental variables. *Psychological Reports*, 57(3_suppl), 1319-1326.
- Olivares-Faúndez, V. E., Gil-Monte, P. R. and Figueiredo-Ferraz, H. (2014), The mediating role of feelings of guilt in the relationship between burnout and the consumption of tobacco and alcohol. *Japanese Psychological Research*, 56, 340–348. doi:10.1111/jpr.12058
- Oriol, X., Amutio, A., Mendoza, M., Da Costa S and Miranda R. (2016). Emotional Creativity as predictor of intrinsic motivation and academic engagement in university students: The mediating role of positive emotions. *Frontiers in Psychology*. (Section: Educational Psychology), 7(359). *Frontiers in Psychology*, 7:1243. doi: 10.3389/fpsyg.2016.01243
- Osca, A., & García-Salmones, L. (2010). El impacto del tamaño y la diversidad en los procesos y resultados grupales. *Psicothema*, 22(1), 137-142.

- Patterson M., Payne R. y West M. (1996). Collective climates: A test of their socio-psychological significance. *Academy of Management Journal*, 39, 1675-1691.
- Patterson, M., West, M. Y Payne, R. (1992). *Collective Climates: A Test of Their Socio-Psychological Significance*. Paper presented at Academy of Management Conferences. Los Angeles, USA.
- Payne, R. (1990). Madness in our method. A comment on Jack of sky and Slocum's paper, 'A longitudinal study of climates'. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 77-80.
- Payne, R. L., Fineman, S. y Wall, T. (1976). Organizational climate and Job satisfaction: A conceptual synthesis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 45-62.
- Payne, R. y Pugh, D. S. (1976). Organizational structure and climate. En M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, (pp, 1125-1173). Chicago: Rand McNally.
- Payne. R. (1990). Madness In our method. A comment on Jackofsky and Slocum's paper, 'A longitudinal study of climates'. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 77-80.
- Peiró, A. (2001). *Condiciones socioeconómicas y felicidad de los españoles*. Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas.
- Peiro, J. M., Gonzalez-Roma, V., & Ramos, J. (1992). The influence of work-team climate on role stress, tension, satisfaction and leadership perceptions. *European Review of Applied Psychology*, 42(1), 49-58.
- Peiró, J. M. (1986): *Psicología de la Organización*, (vol. 1). Madrid: UNED.
- Peiró, J. M. (2001). Estrés laboral. Una perspectiva individual y colectiva. *Investigación Administrativa*, 30, 31-40.
- Peiró, J. M.; González-Romá, V.; Lloret, S.; Bravo, M. J. y Zurriaga, R. (1995). *Predictors of absenteeism among public health service employees*. IV Conference on Organizational Psychology and Health Care, 12-14 October, Feldafing/Slamberger See, Gennany.

- Peiró, J. M.; González-Romá, V.; Tomás, I.; Hernández, A. y Caballer, A. (1996). *Predictors of job absenteeism in different occupational groups working in public health services*. XXI International Congress of Psychology, 16-21 August, Montréal, Canada.
- Peiró, J. M.; González-Romá, V.; Rodríguez, I.; Bravo, M. J. y González-Navarro, P. (1995). *Leader-Member interaction and members' team climate perceptions in Primary Health Care Teams*. 7th European Congress on World and Organizational Psychology, 19-22 April, Győr, Hungary.
- Peiró, J. M.; González-Romá, V. y Ramos, J. (1991). *Psychological climate and employees' work experiences*. 2nd European Congress of Psychology, 8-12 July, Budapest, Hungary.
- Peiró, J. M.; González-Romá, V. y Ramos, J. (1992). The influence of work-team climate on role stress, tension, satisfaction, and leadership perceptions. *European Review of Applied Psychology*, 42, 49-56.
- Peiró, J. M.; González-Romá, V.; Ramos, J. y Zomoza, A. (1996). Relationships between leadership and professionals' Job attitudes and perceptions: comparison of two leadership models. *Work & Stress*, 10, 195-208.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict and work group outcomes: an intervening process theory. *Organization Science*, 7, 615-631.
- Pereda, S., Berrocal, F., & Alonso, M. A. (2014). *Bases de psicología del trabajo para gestión de recursos humanos*. Madrid: Síntesis.
- Peterson, R. S., & Behfar, K. J. (2003). The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: A longitudinal study. *Organizational behavior and human decision processes*, 92(1), 102-112.
- Pines, A., & Maslach, C. (1978). Characteristics of staff burnout in mental health settings. *Psychiatric services*, 29(4), 233-237.
- Pines A y Aronson, E. (1988): *Career burnout: Causes and cures*. New York: The Free Press.
- Pines, A M. (1993): Burnout: "An existential perspective". En W B. Schaufeli, C. Maslach y T. Marek (eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 33-51). Washington DC: Hemisphere.

- Pines, A., Aronson, E. y Kafry, D. (1981): *Burnout: From tedium to personal growth*. New York: Free Press.
- Pintanel, M. (2005). Técnicas de relajación creativa y emocional. *Madrid: Paraninfo*.
- Ross, M. (1989). Relation of implicit theories to the construction of personal histories. *Psychological review*, 96(2), 341.
- Price, D.M. Y Murphy, P. A (1984): *Staffburnout in the perspective of grief theory*. *Death Education*, 8(1), 47-58.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond Rational Management, Mastering the paradox of competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Richardson, A. M., Burke, R. J., & Leiter, M. P. (1992). Occupational demands, psychological burnout and anxiety among hospital personnel in Norway. *Anxiety, Stress, and coping*, 5(1), 55-68.
- Rentsch, J. R. (1990). Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of applied psychology*, 75(6), 668.
- Richardson, A. M., Burke, R. J., & Leiter, M. P. (1992). Occupational demands, psychological burnout and anxiety among hospital personnel in Norway. *Anxiety, Stress, and coping*, 5(1), 55-68.
- Rodríguez-Marín, J. (1995): *Psicología Social de la Salud*. Madrid: Síntesis.
- Romá, V. G., & Silla, J. M. P. (1999). Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo. *Revista de psicología general y aplicada: Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología*, 52(2), 269-285.
- Rotondo, D. M. y Kincaid, J. F. (2008). Conflict, facilitation, and individual coping styles across, the work and family domains. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 484-506.
- Rousseau, D. M. (1988). The construction of climate in organizational research. En C. L. Cooper y I. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, (pp. 137-158). London: John Wiley and Sons. San Francisco: Jossey-Bass.
- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75.

- Salanova, M., & Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 59-67.
- Salgado, J. F., & Peiro, J. M. (2008). Psicología del trabajo, las organizaciones y los recursos humanos en España. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 2-5.
- 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., & Cooley, E. (1983).Theoretical and research considerations of burnout.*Children and Youth Services Review*, 5(3), 227-238.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., y Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance.*Journal of Applied Psychology*, 92, 1020-1030.
- Schaufeli, W.B. y Dierendonck, D. (1993): "The construct validity of two burnout measures". *Journal of Organizational Behavior* 14, 631-647.
- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. CRC press.
- Schaufeli, W. B., & Van Horn, J. E. (1995).Maslach Burnout Inventory voor leraren (MBI-NL-Le). *Voorlopige handleiding*.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Cha, S. E. (2007).Embracing transformational leadership: team values and the impact of leader behavior on team performance.*Journal of applied psychology*, 92(4), 1020.
- Schweiger, D. M., Sandberg, W. R., & Rechner, P. L. (1989). Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy and consensus approaches to strategic decision making. *Academy of Management journal*, 32(4), 745-772.
- Schneider, B. y Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates.*Personnel Psychology*, 36, 19-39.
- Schwenk, C., & Valacich, J. S. (1994).Effects of devil' s advocacy and dialectical inquiry on individuals versus groups. *Organizational behavior and human decision processes*, 59(2), 210-222.

Seltzer, J. y Numerof R. E. (1988). Supervisory leadership and subordinate burnout. *Academy of Management Journal*, 31(2), 439-449.

Serrano, G. (2003). *Nuevos desarrollos en la psicología de la mediación. Congreso de Mediación Familiar*. Valladolid. Junio.

Sheridan, J.E. y Vredenburg, D.J. (1978). Predicting leadership behavior In a hospital organization. *Academy of Management Journal*. 21, 679-689.

Shiron, A. (1989). Burnout in work organizations. En C. L. Cooper y I. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp.25-48). Nueva York: Wiley & Sons.

Siegel, P.A., Post, C., Brockner, J., Fishman, A.Y. y Garden, C. (2005). The moderating influence of procedural fairness on the relationship between work-life conflict and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 90, 13-24.

Simons, T. L. & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85, 102-111.

Smith, J.C. (2001). *Advances in ABC Relaxation: Applications and Inventories*. New York: Springer.

Spector, P. E., y Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 356-367.

Subirats, M. (1998). Consecuencias del clima social de los equipos de trabajo. Tesis de Licenciatura. Universitat de València.

Subirats, M., González-Romá, V., Peiró, J. M. y Mañas, M. A. (1997). *Consequences of workteam climate*. 11th FOCUS Symposium, 20-22 Sep., Rijeka, Croacia.

Surra, C. & Longstreeth, M. (1990). Similarity of outcomes, interdependence and conflict in dating relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 501-516.

Tjosvold, D., Dann, V., & Wong, C. (1992). Managing conflict between departments to serve customers. *Human Relations*, 45(10), 1035-1054.

- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 265-274.
- Thomas J. L., Bliese, P. D. Jex, S. (2005). Interpersonal Conflict and Organizational Commitment: Examining Two Levels of Supervisory Support as Multilevel Moderators. *Journal of Applied Social Psychology*, 35, 2375-2398.
- Thompson, M. S., Page, S. L. y Cooper, C. L. (1993): A test of Caver and Sheier's self-control model of stress in exploring burnout among mental health nurses. *Stress medicine*, 9, 221-235.
- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: it depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*. 29, 19–28.
- Topf, M., & Dillon, E. (1988). Noise-induced stress as a predictor of burnout in critical care nurses. *Heart & lung: the Journal of Critical Care*, 17(5), 567-574
- Tordera, N., González-Romá, V., Peiró, J. M. y Ramos J. (1997). *Team climate formation in health professional teams*. 5th European Congress on Organizational Psychology and Health Care. Utredlt, 9-11 October.
- Toro-Álvarez, F. (1991). Relación entre variables de estrés ocupacional y motivación para el trabajo: un estudio exploratorio. *Revista de Psicología del Trabajo y Organizaciones*, 7(19), 109-120.
- Turner, M. E. & Pratkanis, A. (1994). Social identity maintenance prescriptions for preventing groupthink: Reducing identity protection and enhancing intellectual conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, 254-270.
- Van Dierendonck, D., Schaufeli, W. B., & Sixma, H. J. (1994). Burnout among general practitioners: a perspective from equity theory. *Journal of social and clinical psychology*, 13(1), 86-100.
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 515-541.
- Van der Klink, J. J., Blonk, R. W., Schene, A. H., & Van Dijk, F. J. (2001). The benefits of interventions for work-related stress. *American journal of public health*, 91(2), 270.

- Van Yperen, N. W., & Snijders, T. A. (2000). A multilevel analysis of the demands–control model: Is stress at work determined by factors at the group level or the individual level?. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 182.
- Van de Vliert, E., Euwema, M.C. y Huisman, S.E. (1995). Managing conflict with a subordinate or a superior: Effectiveness of conglomerated behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 80, 271-281.
- Van Muijen, J., Koopman, P., Dewitte, K., De Cock, G., Susanj, Z., Lemoine, C., Bourantas, D., Papalexandris, N., Branyicski, I., Spaltro, E., Jesuino, J., Gonzalves Das Neves, J., Pitariu, H., Konrad, E., Peiró, J. M., González-Roma, V. & Turnipseed, D. (1999). Organizational culture: The Focus Questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 551-568.
- Wade, D. C., Cooley, E., & Savicki, V. (1986). A longitudinal study of burnout. *Children and Youth Services Review*, 8(2), 161-173.
- West, M. A. & Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81, 680-693.
- West, M. A. (2001). The human team: Basic motivations and innovations. En N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil, y C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. Vol. 2: Organizational Psychology (pp. 270-288). Londres: Sage.
- Whitehead, J. T. (1985). Job burnout in probation and parole: its extend and interventions implications. *Criminal Justice and Behavior*, 12, 91-110.
- 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). London: Taylor & Francis.
- Wright, T. A. y Bonett, D. G. (1997). The contribution of bumout to work performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 491-499.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 84.
- Yang, J., & Mossholder, K. W. (2004). Decoupling task and relationship conflict: The role of intragroup emotional processing. *Journal of Organizational Behavior*, 25(5), 589-605.

Zander, A. (1993). *Making groups effective* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Zapf, D., y Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *10*, 497-522.

Zurriaga, R., Bravo, M.J., Ripoll, P. y Caballer, A. (1998). Las características del trabajo como antecedentes del burnout en profesionales de la salud. En R. de Diego y J.D. Valdivieso (Coords.), *Psicología del Trabajo* (pp. 203-212). Madrid: Pirámide.

ANEXOS

ANEXO 1. PETICIÓN DE COLABORACIÓN A CENTROS RESIDENCIALES

Dr. Alberto Amutio Kareaga
Lda. Leire Caminos Casado
Facultad de Psicología UPV/EHU
Teléfonos contacto:
Fijo: 943015674
Móvil: 600 561 849

Residencia de Ancianos Yurramendi
Avenida Iruña, 6
Tolosa

Donostia a 3 de Diciembre de 2013

Estimados Sr@s,

Les escribo desde el **Departamento de Psicología Social y Metodología de las Ciencias del Comportamiento de la Universidad del País Vasco** para informarles acerca de un proyecto de Tesis Doctoral. La Tesis tiene como objetivo principal:

Analizar las relaciones entre el síndrome del quemado, el clima laboral y tipos de conflicto existentes en las auxiliares de enfermería o cuidadoras que trabajan en las residencias de ancianos.

A fin de cumplir este objetivo, se evaluarán las variables citadas en los equipos de trabajo, así como datos referidos a variables personales que compone el equipo (sexo, edad...).

El motivo de la presente carta es solicitar su colaboración en este proyecto de tesis. Esta colaboración consistiría en que las auxiliares de enfermería o cuidadoras de su centro cumplimentasen una batería de cuestionarios que evalúan una serie de variables relacionadas con el tema de la investigación. El tiempo total estimado en la cumplimentación de los cuestionarios es de alrededor de **treinta minutos** que se realizará en una sola sesión.

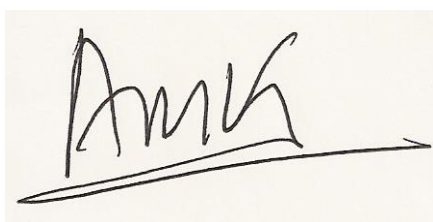
Le garantizamos que los datos recogidos se mantendrán en la más estricta confidencialidad y serán utilizados únicamente para fines científicos. El anonimato se mantendrá gracias a un código secreto que cada persona elegirá y que servirá para obtener informes individuales de los resultados.

Además, nos comprometemos a enviar a las personas interesadas un resumen de los resultados obtenidos en esta investigación, tan pronto como estén disponibles. Así mismo, les indicaremos una serie de recomendaciones para la intervención.

El estudio tiene una gran relevancia teórica, práctica y organizacional. Desde el punto de vista teórico, por la necesidad de avanzar en la comprensión del fenómeno del síndrome del quemado, y de todas las variables causales y moderadoras que causan efectos negativos en el entorno laboral. Desde el punto de vista práctico, por la necesidad de prevenir los efectos adversos de este síndrome y poner en marcha estrategias para paliar, prevenir e intervenir en las personas que sufren este síndrome a fin de reducir consecuencias negativas en la persona, equipo y organización. Y por último, desde el punto de vista organizacional, por las consecuencias que tiene en la productividad de cada persona y en los problemas que causa dentro del ámbito laboral.

Esperamos que el proyecto sea de su interés. Si tiene alguna duda o sugerencia estaremos muy gustosos de atenderla bien por teléfono o por correo electrónico.

Agradeciendo de antemano su colaboración, reciba un cordial saludo,

A handwritten signature in black ink on a light-colored background. The signature is stylized and appears to read 'Amutio'.

Alberto Amutio Kareaga
UPV/EHU

alberto.amutio@ehu.es
Facultad de Psicología

A handwritten signature in blue ink on a light-colored background. The signature is stylized and appears to read 'Leire'.

Leire Caminos Casado.
UPV/EHU

leirecaminos@hotmail.com

ANEXO 2. SOLICITUD DE PETICIÓN DE COLABORACIÓN A LAS AUXILIARES.



Dr. Alberto Amutio Kareaga
Leire Caminos Casado
Facultad de Psicología

Donostia a 25 de Mayo de 2015

Estimadas trabajadoras:

Les escribimos desde el **Departamento de Psicología Social y Ciencias del Comportamiento de la Universidad del País Vasco** para informarles acerca de un proyecto de tesis. La tesis tiene como objetivo principal:

Analizar relaciones entre variables que facilitan y dificultan el trabajo de auxiliares de enfermería o cuidadoras que trabajan en las residencias de ancianos.

El motivo de la presente carta es solicitar su colaboración en este proyecto de tesis. Esta colaboración consistiría en cumplimentar una batería de cuestionarios que evalúan una serie de variables relacionadas con el tema de la investigación. El tiempo total estimado en la cumplimentación de los cuestionarios es de alrededor de **treinta minutos**.

Le garantizamos que los datos recogidos se mantendrán en la más estricta confidencialidad y serán utilizados únicamente para fines científicos.

Agradeciendo de antemano su colaboración, reciba un cordial saludo

Alberto Amutio Kareaga

UPV/EHU

Leire Caminos Casado.

UPV/EHU

Quiero participar en el proyecto de tesis:

ANEXO 3. PRESENTACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS.

PRESENTACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS

Nº _____

El propósito de esta encuesta es conocer cómo consideran distintos profesionales pertenecientes a los Servicios Humanos su trabajo y a las personas a quienes dan servicio.

Se utiliza el término persona para señalar a los sujetos a los que se proporciona el servicio, cuidado o atención. Aunque en su labor usted utilice otro término (por ejemplo, pacientes, etc...). Cuando responda a esta encuesta piense en los que reciben el servicio que usted da.

Encontrará varias páginas a rellenar. En la primera, se le pide que rellene una serie de datos socio-demográficos con el fin de elaborar una investigación más detallada.

MBI

En la siguiente página, encontrará 22 frases relacionadas con los sentimientos que usted experimenta en su trabajo. Lea cada frase y responda anotando la frecuencia con que ha tenido ese sentimiento de acuerdo con la escala que se refleja en el encabezado de la hoja, que oscila en una escala de 0 a 6.

0 Nunca	1 Pocas veces al año o menos	2 Una vez al mes o menos	3 Unas pocas veces al año	4 Una vez a la semana	5 Pocas veces a la semana	6 Todos los días
------------	---------------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	-----------------------------	---------------------------------	------------------------

Vea el siguiente ejemplo:

“Me siento deprimido en el trabajo”.

Si “NUNCA” se siente deprimido en el trabajo, debe contestar con un 0. Si esto ocurre alguna vez, indique su frecuencia (de 1 a 6).

CIT

En la siguiente página encontrará otro cuestionario de 9 preguntas. En este cuestionario se le pide que indique en qué grado se producen las situaciones que se señalan en las frases. Esta vez encontrará 5 posibilidades de respuesta.

Nada 1	Un poco 2	Algo 3	Bastante 4	Mucho 5
-----------	--------------	-----------	---------------	------------

Vea el siguiente ejemplo:

“¿Algunas personas intentan perjudicar a los demás?”

Si las personas NO intentan perjudicar a los demás, debe contestar con un 1. Si esto ocurre alguna vez, indique su frecuencia (de 2 a 5).

FOCUS-93

En el último cuestionario se compone de 40 preguntas. Encontrará 3 apartados que le preguntan acerca de su equipo de trabajo. Siguiendo la pauta de los anteriores, se le realizan diferentes preguntas con 6 posibilidades de respuesta.

Nadie 1	Pocos 2	Algunos 3	Bastantes 4	Muchos 5	Todos 6
------------	------------	--------------	----------------	-------------	------------

Vea el siguiente ejemplo:

“¿Cuánta gente que ha cometido un error, ha tenido una segunda oportunidad?”

Si NADIE de su equipo ha tenido una segunda oportunidad, debe contestar con un 1. De lo contrario indique su respuesta de acuerdo a la frecuencia.

Nunca 1	Rara vez 2	Algunas veces 3	Bastantes veces 4	Casi siempre 5	Siempre 6
------------	---------------	--------------------	----------------------	-------------------	--------------

Vea el siguiente ejemplo:

“¿Con qué frecuencia las actividades laborales de tu equipo son previsibles?”

Si las actividades laborales de su equipo NUNCA son previsibles, debe escribir un 1. De lo contrario indique su respuesta de acuerdo a la frecuencia.

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

N° _____

Marque con una “X” en el recuadro o anote el dato pedido sobre la línea

SEXO

- Varón
 Mujer

EDAD

Años

NIVEL DE ESTUDIOS ALCANZADO

- Estudio Primarios
 Bachillerato Superior
 Formación Profesional
 Licenciatura

Otros _____

Profesión actual _____

TIPO DE CONTRATO

- Trabajador fijo
 Contrato temporal
 Otro

DE SERVICIOS HUMANOS

ESCALA DE FRECUENCIA DE LOS SENTIMIENTOS

0 Nunca	1 Pocas veces al año o menos	2 Una vez al mes o menos	3 Unas pocas veces al mes	4 Una vez a la semana	5 Pocas veces a la semana	6 Todos los días
------------	------------------------------------	--------------------------------	---------------------------------	--------------------------	---------------------------------	---------------------

CONTESTE A LAS FRASES INDICANDO LA FRECUENCIA CON QUE USTED HA EXPERIMENTADO ESE SENTIMIENTO

1. Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo.....
2. Me siento cansado al final de la jornada de trabajo
3. Me siento fatigado cuando me levanto por la mañana y tengo que enfrentarme con otro día de trabajo.....
4. Fácilmente comprendo cómo se sienten las personas.....
5. Creo que trato a algunas **personas** como si fuesen objetos impersonales.....
6. Trabajar todo el día con **personas** es un esfuerzo.....
7. Trato muy eficazmente los problemas de las **personas**.....
8. Me siento “quemado” por mi trabajo.....
9. Creo que estoy influyendo positivamente con mi trabajo en las vidas de los demás.....
10. Me he vuelto más insensible con la gente desde que ejerzo esta profesión.....
11. Me preocupa el hecho de que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente.....
12. Me siento muy activo.....
13. Me siento frustrado en mi trabajo.....
14. Creo que estoy trabajando demasiado.....
15. No me preocupa realmente lo que le ocurre a algunas **personas** a las que doy servicio.....
16. Trabajar directamente con **personas** me produce estrés.....
17. Fácilmente puedo crear una atmósfera relajada con a las **personas** a las que doy servicio.....
18. Me siento estimulado después de trabajar en contacto con **personas**.....
19. He conseguido muchas cosas útiles en mi profesión.....
20. Me siento acabado.....
21. En mi trabajo trato los problemas emocionales con mucha calma.....
22. Creo que las **personas** que trato me culpan de algunos de sus problemas.....

ANEXO 5. ESCALA CIT.

CIT Nº _____

Centrándose en las relaciones que mantiene con sus compañeros a la hora de llevar a cabo una tarea, indique por favor en qué grado se producen las siguientes situaciones. Para ello, rodee con un círculo un número de la siguiente escala:

Nada	Un poco	Algo	Bastante	Mucho
1	2	3	4	5

1.	¿Se dan puntos de vista contrapuestos sobre las tareas a realizar?	1	2	3	4	5
2.	¿Se dan desacuerdos sobre el modo de llevar a cabo las tareas?	1	2	3	4	5
3.	¿Se expresan las diferencias sobre las tareas?	1	2	3	4	5
4.	¿Difieren vuestros puntos de vista sobre el contenido de las tareas?	1	2	3	4	5
5.	¿La atmósfera de trabajo es hostil?	1	2	3	4	5
6.	¿Son frecuentes las murmuraciones?	1	2	3	4	5
7.	¿Se dan sentimientos de hostilidad entre las partes?	1	2	3	4	5
8.	¿Algunas personas intentan perjudicar a los demás?	1	2	3	4	5
9.	¿Se percibe un clima de conspiración latente?	1	2	3	4	5

ANEXO 6. ESCALA DE FOCUS-93.
FOCUS-93.

Nº _____

A continuación, aparecen diversas cuestiones **acerca de su equipo de trabajo** (considere que su equipo de trabajo está compuesto por las personas que trabajan diariamente).

Nadie	Pocos	Algunos	Bastantes	Muchos	Todos
1	2	3	4	5	6

Piense en **su equipo de trabajo. Considérelo como un todo. ¿Cuánta gente...**

Nº

1. ...que ha cometido un error, ha tenido una segunda oportunidad?	
2. ...con problema personales obtiene ayuda?	
3. ...ensaya nuevas formas de hacer el trabajo?	
4. ...que desea progresar obtiene apoyo de sus superiores?	
5. ...se espera que encuentre nuevas formas de resolver problemas?	
6. ...es responsable de alcanzar sus propios objetivos	

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5	6

Piense en **su equipo de trabajo. Considérelo como un todo. ¿Con qué frecuencia...**

Nº

7. ...las actividades laborales de tu equipo son previsibles?	
8. ...tu equipo tiene que cambiar de una tarea a otra en su trabajo?	
9. ...tu equipo recibe información referida a sus tareas?	
10. ...se mide su rendimiento?	
11. ...tu equipo busca nuevos clientes para sus servicios?	
12. ...se determinan los objetivos de los miembros del equipo?	
13. ...se fomenta la crítica constructiva?	
14. ...se mide la competitividad en relación con otros equipos?	
15. ...se hacen grandes inversiones en servicios nuevos?	
16. ...se enfatiza la estabilidad en las actividades?	

Piense en **su equipo de trabajo**. Considérelo como un todo. ¿Con qué frecuencia...

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5	6

	Nº
17. ...las opiniones de los componentes del equipo están relacionadas con el logro de los objetivos?	
18. ...el coordinador/a de mi equipo manifiesta su preocupación por los problemas personales de sus empleados?	
19. ...debido a demandas externas (de los clientes, de la administración, etc.) existen presiones para investigar y desarrollar nuevos servicios?	
20. ...se utiliza la competitividad entre trabajadores para incrementar los niveles fijados de rendimiento?	
21. ...se especifican los objetivos a conseguir?	
22. ...tiene claro cómo se evaluará el rendimiento de tu equipo?	
23. ...las instrucciones se dan por escrito?	
24. ...elementos impredecibles del entorno presentan buenas oportunidades de desarrollo?	
25. ...son objetivos los criterios con los que se mide el rendimiento del equipo de trabajo?	
26. ...se tratan los conflictos interpersonales?	
27. ...la comunicación en el equipo sigue la estructura jerárquica?	
28. ...el ambiente externo demanda cambios en el trabajo de tu equipo?	
29. ...el equipo hace uso de su tecnología para desarrollar mejores servicios?	
30. ...se realizan los trabajos de acuerdo con los procedimientos establecidos?	
31. ...se potencian ideas nuevas sobre la organización del trabajo?	
32. ...el equipo tiene que alcanzar un determinado nivel de rendimiento prefijado?	
33. ...el equipo busca nuevas oportunidades de desarrollo en su entorno?	
34. ...las recompensas dependen de su rendimiento?	
35. ...la dirección cumple las reglas establecidas?	
36. ...la forma de dirigir al equipo permite cierta libertad en su trabajo?	
37. ...hay consenso acerca de los fines a alcanzar?	
38. ...el equipo aprovecha las habilidades de sus miembros para desarrollar mejores servicios?	
39. ...el equipo busca nuevos clientes para nuevos socios?	
40. ...existe una fuerte competitividad entre los miembros del equipo para conseguir los mejores resultados?	

Gracias por su colaboración. Eskerrik asko