



FUNDACIÓN H. A.
BARCELÓ
FACULTAD DE MEDICINA



TRABAJO INTEGRADOR FINAL

CARRERA: LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

DIRECTOR/A DE LA CARRERA:

DRA. GALA FILIPPIS

NOMBRE Y APELLIDO DEL AUTOR:

ANA KARLA HERNÁNDEZ

TÍTULO DEL TRABAJO:

SÍNDROME DE BURNOUT: SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL

SEDE:

LA RIOJA

DIRECTOR/A DE TIF:

LIC. ELIZABETH TELLO

FECHA DE PRESENTACIÓN:

18/12/25

Sede Buenos Aires

Av. Las Heras 1907

Tel./Fax: (011) 4800 0200

☎ (011) 1565193479

Sede La Rioja

Benjamín Matienzo 3177

Tel./Fax: (0380) 4422090 / 4438698

☎ (0380) 154811437

Sede Santo Tomé

Centeno 710

Tel./Fax: (03756) 421622

☎ (03756) 15401364



INSTITUTO UNIVERSITARIO DE CIENCIAS DE LA SALUD
FUNDACIÓN H. A. BARCELÓ
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

PÁGINA DE APROBACIÓN

EVALUACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE INVESTIGACIÓN

Clasificación:

DEFENSA ORAL DEL TRABAJO FINAL DE INVESTIGACIÓN

Clasificación:

TRIBUNAL EXAMINADOR

.....

.....

.....

Sede Buenos Aires
Av. Las Heras 1907
Tel./Fax: (011) 4800 0200
(011) 1565193479
informesba@barcelo.edu.ar

Sede La Rioja
Benjamin Matienzo 3177
Tel./Fax: (0380) 4422090
(0380) 154811437
informeslr@barcelo.edu.ar

Sede Santo Tomé
Centeno 710
Tel./Fax: (03756) 421622
(03756) 15401364
informesst@barcelo.edu.ar

Oficina Posadas
Félix de Azara y Córdoba,
local 12, galería "El Paseo"
Tel.: (0376) 4440521
posadas@barcelo.edu.ar

DEDICATORIA

Para mi papá.

Te hubiera encantado ver esto, pero la vida tuvo otros planes. En el cielo o en la tierra, esto siempre va a ser por y para vos viejito.

Besos al cielo.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mi familia, por haberme ayudado a transitar la elaboración de este trabajo, principalmente a mi mamá y papá que toda la vida me apoyaron y me motivaron a estudiar. Nada de esto hubiera sido posible sin el amor que ellos me dieron siempre.

A mi pareja y mis amigos, por haberme acompañado y sostenido en este camino que al último se volvió sinuoso y difícil.

A mi asesora y también a mi tutora particular, que me ayudaron a avanzar en cada instancia, desde la primera hoja de este trabajo hasta la última.

Muchas gracias a todos.

ÍNDICE

	Página
CONTEXTUALIZACIÓN	5
PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA	6
JUSTIFICACIÓN	7
ESTADO DEL ARTE	8
MARCO TEÓRICO	13
OBJETIVOS	31
MARCO METODOLÓGICO	32
PRESENTACIÓN DE LOS DATOS	35
ARTICULACIÓN TEÓRICA-PRÁCTICA	70
CONCLUSIÓN	83
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
ANEXO	90

CONTEXTUALIZACIÓN

En el contexto laboral actual, marcado por la presión constante, la competitividad y la creciente demanda de productividad, el bienestar psicológico de los trabajadores adquiere una importancia cada vez mayor. En este escenario, el síndrome de Burnout se ha consolidado como un fenómeno recurrente, especialmente en sectores industriales donde las condiciones de trabajo suelen resultar tanto física como emocionalmente demandantes.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos tiempos, sobre todo luego de la pandemia, hubo una mayor frecuencia en la aparición del síndrome de Burnout en distintos ámbitos laborales, dentro de estos encontramos a el trabajo fabril, en el cual la jornada laboral implica ciertas exigencias físicas y psicológicas constantes. Este síndrome, conocido también como desgaste profesional, se caracteriza por un estado de agotamiento emocional, despersonalización y disminución del rendimiento personal, esto puede tener consecuencias negativas tanto en la salud de los trabajadores como en la productividad de la organización.

En el contexto de una fábrica, donde la jornada laboral se caracteriza por rutinas repetitivas, condiciones intensas y presión por cumplir metas, la aparición del síndrome de burnout puede afectar directamente el rendimiento de los empleados. Este síndrome no solo incide en la calidad y eficiencia del trabajo, sino que también puede generar conflictos laborales, aumentar el ausentismo y favorecer la rotación de personal.

Teniendo en cuenta esta problemática, surgió la necesidad de investigar cómo incide el síndrome de burnout en el rendimiento laboral de los trabajadores de la fábrica Serrano S. A., con el propósito de obtener una mayor comprensión acerca de este fenómeno, identificar aquellos factores que pueden ser un riesgo para su aparición y contribuir con la propuesta de estrategias para promover su prevención.

JUSTIFICACIÓN

Este tema reviste un interés particular, en virtud del conocimiento y cercanía con un caso específico: el de una persona que, a lo largo de muchos años y en distintas fábricas, ha estado expuesta a diversas condiciones laborales adversas. Entre dichas condiciones se destacan las extensas jornadas de trabajo de hasta 12 horas diarias, un entorno físico inadecuado, la presión constante de desempeñarse eficazmente en múltiples puestos, así como la incertidumbre permanente ante la posibilidad de no ser incorporado a la planta permanente de la empresa. A ello se suma la frustración provocada por el incumplimiento del contrato psicológico establecido entre la organización y el trabajador.

Considerando los factores anteriormente expuestos, el foco de la investigación está puesto en el síndrome de burnout. Este fenómeno se manifiesta en los trabajadores a través de diversos síntomas, tales como el agotamiento físico y emocional, el desgaste profesional, el embotamiento emocional, una pérdida progresiva de la motivación previamente existente y un creciente desinterés por las actividades laborales, entre otras consecuencias.

ESTADO DEL ARTE

El estado del arte sobre el síndrome de burnout revela un creciente interés por comprender las causas, manifestaciones e implicancias de este fenómeno en diversos contextos laborales. A lo largo de las últimas décadas, múltiples investigaciones han abordado esta problemática desde distintas perspectivas teóricas, destacando su estrecha relación con factores organizacionales como la sobrecarga de trabajo, la ambigüedad y el conflicto de rol, así como con el clima y la cultura institucional. Asimismo, se ha profundizado en el impacto que este síndrome genera sobre la salud física y mental de los trabajadores en diversos ámbitos.

Nivel internacional

Una investigación de la Universidad a Distancia de Madrid realizada Richar Mababu (2016) a trabajadores de una hostelería, publicada en la Revista Internacional de Humanidades Médicas, plantea como hipótesis que hay una relación significativa, bidireccional y negativa entre el burnout y el rendimiento laboral, en donde la sobrecarga, la ambigüedad, el conflicto y la falta de apoyo cobran un papel importante.

Dicho trabajo pone de manifiesto que el burnout reduce la capacidad de los empleados de producir los resultados esperados en el trabajo. Menciona que entre estas variables existe como un círculo vicioso, ya que cuando un trabajador tiene un rendimiento laboral bajo, esto lo lleva a experimentar una gran carga de estrés que con el paso del tiempo se convierte en burnout, y a su vez, el síndrome de burnout colabora en bajar el rendimiento del empleado debido a que este se encuentra afectado por el agotamiento emocional, despersonalización y la falta de realización personal.

Los estudios realizados en esta investigación demuestran que el conflicto y la ambigüedad del rol constituyen factores principales a la hora de generar altos niveles de burnout. Bajo condiciones como ambigüedad de rol, conflicto, sobrecarga y falta de apoyo de supervisores, el autor plantea que los empleados tienden a “blindarse emocionalmente”. Esta expresión hace referencia a que los colaboradores comienzan a trabajar de forma mecánica, manteniendo distancia y evitando implicarse mucho en sus tareas cuando surgen problemas.

Este trabajo propone que las mejoras de las condiciones laborales, y la eliminación de la sobrecarga laboral, de ambigüedad o conflicto del rol serían de gran importancia para ayudar a la salud de los empleados. Y reafirma lo planteado por Christina Maslach previamente, que el agotamiento emocional, la despersonalización y la falta de realización personal afectan directamente el rendimiento laboral, sumando a esto aquellas circunstancias y condiciones particulares asociadas al puesto de trabajo.

Nivel provincial

Rocío Leonor Molina llevó a cabo en 2023 un trabajo de investigación centrado en el síndrome de burnout en docentes de nivel primario en el contexto post pandemia. El estudio tuvo como objetivo principal conocer la prevalencia de este síndrome en el colegio San Francisco de Asís, ubicado en la ciudad de La Rioja. Asimismo, buscó identificar los síntomas más frecuentes, las condiciones laborales subyacentes y las consecuencias físicas y psicológicas asociadas al agotamiento profesional en el ámbito educativo.

Por medio de la administración del MBI se obtuvo como resultado que solo 3 maestros de 20 presentaban síndrome de burnout, mientras que los restantes manifestaban síntomas que a largo plazo llevarían al padecimiento de burnout.

En este estudio, se refiere que hay profesionales que son más vulnerables al burnout que otros, entre ellos los de la educación debido al trato directo con personas.

Aquellos docentes que manifestaron indicios de padecer burnout presentaron como sintomatología apatía, poca tolerancia, desmotivación, frustración, angustia, conductas de evitación, conductas desadaptativas, aislamiento, fatiga crónica, dolores musculares, falta de expectativas, autoconcepto distorsionado y pérdida de significado.

Esto provoca en los sujetos, que luego de una interacción intensiva con el alumnado, se encuentren fatigados y con falta de energía, dejándolos con una sensación de frustración y por consiguiente con falta de motivación, lo que empuja al docente a realizar acciones para distraerse emocional y cognitivamente como una forma de lidiar con el sobrecargo, influyendo

positivamente en la capacidad que tiene el mismo para involucrarse y responder a las necesidades particulares de sus alumnos. (Molina, 2023, pp. 56 y 57)

A su vez, los sujetos sometidos a investigación plantean que una de sus estrategias para afrontar aquel estrés fue la actividad física, colaborando en un menor nivel de agotamiento emocional que no lleguen a la despersonalización en su labor. Otra de las estrategias mencionadas es el espacio de ocio con seres queridos y los hobbies.

El 20% de los docentes presenta despersonalización que podría deberse a que estos se encuentran obligados a realizar simultáneamente “múltiples actividades y funciones, las cuales le exigen al docente que sea amigo y consejero del alumno, pero que al mismo tiempo sea juez inapelable sobre su educación”.

El 35% del total de la muestra presenta falta de realización personal relacionada con lo laboral, esto podría deberse a los salarios bajos recibidos en relación al trabajo que realizan en su profesión. En este estudio, uno de los docentes entrevistados refirió buscar distintas opciones laborales ya que trabajar doble turno en la escuela la llevaba al hartazgo.

Uno de los factores que más influyó en la aparición del burnout en aquellos docentes afectados es el bajo rendimiento de los alumnos, dado a que estos resultados fueron frustrantes para todo el esfuerzo realizado por los maestros.

Los docentes se sintieron frustrados al ver que todo el esfuerzo laboral con horas extras de trabajo y nuevas estrategias didácticas para asegurar los conocimientos en la pandemia, fue en vano. Sino también que el volver sobre contenidos básicos implicó más trabajo y planificación de los mismos, ateniéndose a nuevas normativas ministeriales para garantizar este aprendizaje. (Molina, 2023, p. 73)

Nivel nacional

En el ámbito de salud, Florencia Ferrandino Lamarca (2020) desarrolló una investigación en Buenos Aires en la que se evaluó la presencia del síndrome de

Burnout en profesionales de la salud que se desempeñan en instituciones tanto públicas como privadas, en el contexto de la pandemia. El estudio tuvo como propósito identificar los factores de riesgo asociados al desgaste profesional, así como analizar las consecuencias que este genera en el desempeño diario del personal sanitario.

Se usó una muestra de 59 casos, 25 hombres y 34 mujeres, dando como resultado una presencia tanto alta como media de Burnout. El 94.11% (n= 34) de las mujeres poseen Burnout, y el 80% (n= 25) de los hombres presentan Burnout. La autora del trabajo de investigación refiere que estos aportes son concordantes con los trabajos de Zaldúa, Bottinelli, Lodieu quienes indican que el Burnout se ha presentado con mayor incidencia en el género femenino.

Se destaca en este estudio que dichos resultados se deben a que los profesionales de la salud, que trabajaron en la pandemia de COVID-19, se encontraban bajo condiciones de desgaste, agotamiento, fatiga tanto física como emocional implicando esto una disminución en la tolerancia de la presión tanto laboral como personal.

Tanto el cansancio emocional, la despersonalización y los sentimientos de ineficacia y falta de logro personal (Siendo estos los tres niveles que componen el Síndrome de Burnout según los autores ya mencionados) se hacen presentes en las personalidades de los profesionales de la salud que se abordan en este estudio. (Ferrandino Lamarca, 2020, p. 45)

En este estudio se llega a la conclusión de que la pandemia de COVID-19, causó que todos los profesionales tengan altos niveles de desgaste, siendo el contexto laboral descrito por los profesionales como un “torbellino”. Plantea que, como propone Pérez Jauregui (2005), la totalidad de la población utilizada en la investigación presenta estrés laboral por, en este estudio en particular, una sobrecarga de demanda asistencial, dilemas éticos y morales que se dieron en ese momento determinado debido a los posibles contagios y la restricción y/o falta de medios.

Tal como se mostró en los resultados de MBI, más del 85% de los entrevistados presenta un nivel de Burnout Alto, y el resto, medio. Esta situación estaría poniendo de manifiesto, la posibilidad de un cuadro grave de estrés laboral. La

presencia de Burnout en la población abarcada en este estudio da cuenta de una modalidad laboral sobre adaptada, en términos de Pérez Jáuregui, el sujeto responde con gran autoexigencia a las demandas que le impone su tarea. Las condiciones laborales también inciden en esta respuesta sobreadaptada del sujeto. (Ferrandino Lamarca, 2020, p. 48).

Esta investigación denota el gran impacto que tuvo la pandemia en el desarrollo del síndrome de burnout afectando así el rendimiento, desempeño laboral, la calidad de la atención y la salud mental de los trabajadores.

En 2021, Jana Ina Terzi llevó a cabo una investigación en Buenos Aires centrada en el Síndrome de Burnout en los profesionales del Centro Socio Comunitario de Responsabilidad Penal Juvenil (CESOC). El estudio exploró la posibilidad de que las condiciones laborales existentes, junto con la falta de presencia y apoyo por parte del Estado, contribuyan al desarrollo del Burnout en los integrantes de los equipos de trabajo de dicha institución.

Parte de la hipótesis de que a raíz de las condiciones que atraviesan al CESOC puede existir el Síndrome de Burnout en estos trabajadores. Por medio de la administración del MBI, escala de GROW y una entrevista semiestructurada se recolectan datos que brindan información de que, si bien los trabajadores aún no están en estado total de burnout, hay indicios de alerta ya que la labor de estos profesionales, que tiene que ver con reinserter a jóvenes en la sociedad, presenta muchos obstáculos, objetivos que se proponen y no se pueden concretar, chocando con variables externas que no pueden controlar como aquellos jóvenes con los que intervienen y el Estado mismo.

MARCO TEÓRICO

Este marco teórico tiene como objetivo analizar las principales teorías y estudios existentes sobre el síndrome de burnout, explorando sus factores de riesgo, sus manifestaciones y los enfoques para su manejo y prevención. Se prestará especial atención a los entornos laborales específicos, como el fabril. A través de la revisión de la literatura disponible, se pretende ofrecer una visión integral de cómo este síndrome se manifiesta en distintos contextos y qué estrategias pueden implementarse para mitigar su impacto.

Síndrome de burnout

El término burnout fue acuñado en 1974 por el médico psiquiátrico, Herbert Freudenberger, que trabajaba como asistente voluntario en una clínica de Nueva York para toxicómanos. En su artículo “Staff Burn-Out” sobre las observaciones a empleados de esta clínica refiere que este síndrome aparece en los empleados como un desgaste producido por una excesiva demanda por parte del trabajo.

Observó que al cabo de un periodo más o menos largo, entre uno y tres años, la mayoría sufría una progresiva pérdida de energía, desmotivación, falta de todo interés por el trabajo hasta llegar al agotamiento, junto con varios síntomas de ansiedad y de depresión. (Carlin y Garcés de los Fayos Ruiz, 2010, p. 169)

En su observación, expone que algunas de las situaciones previas al desarrollo del síndrome de Burnout tienen que ver con la pérdida de confianza de los empleados al líder y un sentimiento de decepción hacia la clínica en la que trabajaban. También plantea que las personas que tienen un mayor riesgo de “estar quemadas” son aquellas que presentan un gran compromiso y dedicación con su puesto laboral el cual ejercen por un tiempo extenso y de manera intensa. Este autor elige la palabra burnout, la cual puede entenderse como estar quemado, consumido o apagado. El término era de uso frecuente en el ámbito deportivo, artístico y atlético, y se empleaba para referirse a individuos que, a pesar de realizar un esfuerzo considerable, no lograban alcanzar los resultados esperados.

El término *burnout* comenzó a utilizarse en 1977, tras la presentación realizada por Christina Maslach en una convención de la Asociación Americana de Psicología. En dicha exposición, Maslach definió el síndrome como una forma de desgaste

profesional que afecta a quienes desempeñan su labor en sectores vinculados a los servicios humanos, manteniendo un contacto directo y constante con los usuarios, como es el caso del personal sanitario y los docentes. Este síndrome representa una respuesta extrema al estrés crónico generado en el entorno laboral y tiene consecuencias tanto a nivel individual como en el ámbito organizacional y social.

Maslach y Jackson (1981, como se citó en Martínez Pérez, 2010) definen el Burnout como una manifestación comportamental del estrés laboral, y lo entienden como un síndrome tridimensional caracterizado porque:

Empieza por un desequilibrio entre las demandas organizacionales y los recursos personales. Esto provocaría *cansancio emocional* en el trabajador, para luego experimentar la Despersonalización como una estrategia de afrontamiento. El proceso concluye con baja *realización personal* como resultado de la ineficacia al afrontar los diferentes estresores laborales, es decir que las estrategias de afrontamiento no son afines con el compromiso exigible en el trabajo asistencial. (Martínez Pérez, 2010, p. 50)

- **Agotamiento emocional:** sensación de no poder dar más de sí a los demás. fatiga, cansancio, ya sea físico, psíquico o ambos. Se refiere a la fatiga, pérdida progresiva de energía, disminución de la motivación y dificultad para enfrentar la jornada laboral. Constituye la primera fase del síndrome de burnout y afecta negativamente tanto al bienestar psicológico del empleado como a su productividad y relaciones laborales. Es la primera señal que suele aparecer, marcando el inicio del deterioro del bienestar psicosocial del trabajador.
- **Despersonalización:** sentimientos y conductas distantes o negativas hacia otras personas. También se presenta irritabilidad, hostilidad y pérdida de motivación. El sujeto trata de distanciarse no sólo de las personas destinatarias de su trabajo sino también de los miembros del equipo con los que trabaja, mostrándose cínico, irritable, irónico e incluso utilizando a veces etiquetas despectivas para referirse a los usuarios, clientes o pacientes tratando de hacerles culpables de sus frustraciones y descenso del rendimiento laboral, lo que deteriora tanto el clima laboral como la calidad del desempeño individual y colectivo.
- **Baja realización personal:** se da a partir de demandas que exceden las capacidades que la persona posee para responderlas de forma competente. La

falta de logro personal en el trabajo implica una desilusión y fracaso al darle sentido a la actividad laboral. Se experimentan sentimientos de fracaso personal (falta de competencia, de esfuerzo o conocimientos), carencias de expectativas y horizontes en el trabajo y una insatisfacción generalizada. Como consecuencia se da la impuntualidad, la evitación del trabajo, el ausentismo y el abandono de la profesión, son síntomas habituales y típicos de esta patología laboral.

Medición del síndrome de burnout

La medición del síndrome de burnout en el ámbito fabril resulta fundamental, dado que los trabajadores de este sector suelen estar expuestos a condiciones laborales exigentes, como jornadas extensas, ritmos de producción intensos, exigencia física constante y, en muchos casos, escaso reconocimiento organizacional.

Dentro de este marco, se creó en 1981 el instrumento de medición de Maslach el cual es empleado para medir el síndrome de burnout, el Maslach Burnout Inventory (MBI). Martínez Pérez (2010) explica que se trata de un cuestionario autoadministrable que consta de 22 ítems sobre los sentimientos, conductas, emociones y pensamientos que se dan en la relación entre el sujeto y su trabajo. Este inventario era específico para aquellos profesionales que tenían contacto directo con personas en su trabajo, como profesores, asistentes sociales, médicos, entre otros. Posteriormente, en 1996, junto con Leiter y Schaufeli, se desarrolló una versión revisada del Maslach Burnout Inventory denominada MBI-General Survey (MBI-GS). Esta nueva variante fue diseñada para ser aplicable a trabajadores de cualquier sector profesional, más allá de los contextos asistenciales. A diferencia de la versión original, el MBI-GS introduce algunas modificaciones estructurales y se compone de 16 ítems que evalúan las tres dimensiones clásicas del síndrome (agotamiento, cinismo y eficacia profesional), aunque con un enfoque más centrado en la relación del individuo con su trabajo que en las respuestas emocionales que este le genera.

Moreno Jiménez et al. (2001) mencionan tres escalas fundamentales que permiten evaluar el síndrome de burnout en contextos laborales: desgaste emocional, cinismo y eficacia laboral. “El ‘burnout’ general se describe como una puntuación alta en Desgaste emocional, en Cinismo y baja en Eficacia profesional” (Moreno-Jiménez et al., 2001, p.70).

Gil Monte y Peiró proponen en su artículo “Perspectivas teóricas y modelos interpretativos para el estudio del síndrome de quemarse por el trabajo” tres modelos desde los cuales se puede entender la etiología del síndrome de quemarse en el trabajo:

El primer grupo corresponde a la teoría sociocognitiva del yo, la cual sostiene, en esencia, que las cogniciones de los individuos influyen en su percepción y comportamiento, y a su vez, estas cogniciones se ven transformadas por los resultados de sus propias acciones y por la observación de las consecuencias que dichas acciones tienen en los demás. También sostiene la creencia que una persona tiene sobre su propia capacidad (es decir, su nivel de autoeficacia) condiciona el esfuerzo que invertirá en alcanzar sus metas, la facilidad o dificultad con que lo logrará y las reacciones emocionales asociadas al proceso, como el estrés o la depresión.

El segundo grupo lo conforman las teorías del intercambio social, las cuales plantean que el síndrome de burnout se origina, en gran medida, a partir de la percepción de inequidad o de falta de recompensa que experimentan los individuos como resultado de comparaciones sociales en el contexto de sus relaciones interpersonales. Los profesionales de los servicios de ayuda participan en relaciones de intercambio (como ofrecer apoyo, recibir aprecio, gratitud o reconocimiento) con los usuarios de sus servicios, sus compañeros, supervisores y la organización. En estas relaciones, las expectativas de reciprocidad y equidad son fundamentales. Cuando, de forma persistente, las personas perciben que entregan más de lo que reciben a cambio de su dedicación y esfuerzo, y no logran gestionar esa percepción de manera eficaz, es probable que desarrollen sentimientos asociados al desgaste profesional o burnout.

El tercer y último grupo está compuesto por los modelos basados en la teoría organizacional. Estos enfoques consideran como factores desencadenantes del síndrome de burnout diversas disfunciones del entorno laboral, tales como los problemas relacionados con el rol, la ausencia de una adecuada salud organizacional, así como aspectos estructurales, culturales y del clima dentro de la organización. Se trata de modelos que ponen especial énfasis en los estresores propios del contexto organizacional y en las estrategias de afrontamiento que los trabajadores emplean

frente a la experiencia de desgaste. En todos ellos, el burnout se concibe como una respuesta al estrés generado en el ámbito laboral.

Farber (2000, como se citó en Martínez Pérez, 2010) lo describe como un reflejo de la mayoría de los ambientes de trabajos actuales, ya que la competencia laboral exige intentar producir cada vez mejores resultados al menor tiempo y con los mínimos recursos posibles. A partir de esta realidad, este autor señala cuatro variables importantes para explicar la aparición y el desarrollo del Burnout: 1) la presión de satisfacer las demandas de otros, 2) intensa competitividad, 3) deseo de obtener más dinero y 4) sensación de ser desprovisto de algo que se merece. Pensando en la relación entre el Burnout y el rendimiento laboral, un nivel alto y prolongado de estrés puede llevar al Burnout afectando negativamente al rendimiento laboral del colaborador. El estar quemado puede causar incrementos en la rotación de personal, ausentismo, disminución de la productividad, deterioro de las relaciones interpersonales, entre otras. La productividad del trabajador se ve comprometida debido a antecedentes como un mal clima laboral, sobrecarga de trabajo, competitividad, rotación laboral, etc. La aparición del Burnout se asocia a un desencuentro o desequilibrio entre las exigencias, características y condiciones planteadas por el trabajo y las características con las que cuenta el individuo.

Trabajo

Considerando que este síndrome se manifiesta específicamente en el ámbito del trabajo, es conveniente definir este concepto. Según José M. Peiró (1996) es:

Conjunto de actividades humanas, retribuidas o no, de carácter productivo y creativo, que, mediante el uso de técnicas, instrumentos, materias o informaciones disponibles, permite obtener, producir o prestar ciertos bienes, productos o servicios. En dicha actividad, la persona aporta energías, habilidades, conocimientos, y otros diversos recursos, y obtiene algún tipo de compensación material, psicológica y/o social. (Peiró, 1996, como se citó en Pratesi et al., 2015, p. 20 y 21)

Teniendo en cuenta esta definición acerca del trabajo, es pertinente hablar también acerca del rendimiento laboral.

Rendimiento laboral: Gabini (2018) plantea que el rendimiento laboral fue uno de los conceptos más explorados en el área de la psicología organizacional, por mucho tiempo este fue indiferenciado de la productividad y la eficacia de los trabajadores, lo que generó que fueran tomados como términos intercambiables.

Murphy en 1990 fue el primero en intentar delimitar una definición acerca del rendimiento laboral como “conjunto de conductas que son relevantes para las metas de la organización o para la unidad organizativa en la que la persona trabaja” (Murphy, 1990: 79). A partir de esta conceptualización, Koopmans et al. (2011) plantea que el rendimiento laboral debe ser definido en comportamientos que deben ser importantes para las metas de la organización y que es una variable multidimensional. (Murphy, 1990 y Koopmans et al., 2011, citados en Gabini, 2018, p. 27-28).

Gabini sostiene que el rendimiento laboral se encuentra conformado por tres dimensiones las cuales son evaluables; rendimiento en la tarea, rendimiento en el contexto y comportamientos laborales contraproducentes. Estas tres dimensiones implican una interacción entre los factores individuales y contextuales que derivan en una serie de conductas por parte del individuo.

Rendimiento en la tarea: es el grado en el que un empleado demuestra la competencia en actividades que son formalmente reconocidas y que contribuyen al núcleo técnico de la organización directa o indirectamente.

En relación con las características laborales, la ambigüedad de rol (Wang & Hsu, 2014), el trabajo flexible (Gabini, 2016), la autonomía, la variedad de tareas, y el hecho de que estas tareas sean significativas para el empleado hace que los trabajadores estén más comprometidos y, por ende, tengan un mayor rendimiento en la tarea (Shantz, Alfes, Truss & Soane, 2013). Asimismo, se ha sostenido que un ambiente laboral divertido (Fluegge, 2014) y orientado al cumplimiento de las metas (Van Yperen, Blaga & Postmes, 2015), también influye positivamente sobre el rendimiento en la tarea. Finalmente, se han observado relaciones entre el liderazgo transformacional y el rendimiento en la tarea del seguidor (Bacha, 2014; Chi & Pan, 2012). Por su parte, Odle-Dusseau, et al. (2016) identificaron también asociaciones positivas entre el

apoyo organizacional percibido, la satisfacción laboral y el rendimiento en la tarea. (Todos citados por Gabini, 2018).

Rendimiento en el contexto: según Gabini (2018), implica aquellas actividades que no se encuentran incluidas en lo laboral respecto a la tarea, pero que de igual forma inciden en el rendimiento de la organización. Estos comportamientos mantienen el ambiente interpersonal y psicológico que la organización necesita. Estas actividades pueden tener consecuencias positivas para la organización. También se lo conoce como “comportamientos extra-papel”, “espontaneidad organizacional”, “comportamientos de ciudadanía organizacional”. Este tipo de rendimiento debe ser positivo, intencional, voluntario y desinteresado.

En cuanto a los indicadores propios de este tipo de comportamientos, se han identificado una gran cantidad, por lo que se dividieron en dos subdimensiones (Koopmans et al., 2013, citado por Gabini, 2018). La primera de ellas se concentró en el nivel interpersonal, siendo cuatro sus indicadores más relevantes: (a) tomar la iniciativa, (b) aceptar y aprender de la retroalimentación, (c) cooperar con los otros, y (d) comunicarse de manera efectiva. Mientras que la segunda dimensión estuvo referida al nivel organizacional, teniendo también cuatro indicadores principales: (a) mostrar responsabilidad, (b) estar orientado al cliente, (c) ser creativo y (d) emprender tareas laborales desafiantes. (Gabini, 2018, p.39).

Comportamientos laborales contraproducentes: refieren a los comportamientos que tienen un valor negativo para la efectividad organizacional (Gabini, 2018). Implican conductas voluntarias que no concuerdan con las normas organizacionales amenazando el bienestar de la organización o sus miembros. Se exceptúa de estos comportamientos a aquellas conductas inseguras que surgen de la falta de equipos o capacitación. Al respecto, Koopmans et al. (2011 - 2013, citado por Gabini, 2018) expresa:

Investigaciones actuales han puntualizado diferentes formas de CCP, como el daño a la propiedad, abuso de sustancias, violencia en el trabajo, retrasos, ausentismos, etc. Y, además, se han identificado cuatro indicadores relevantes para esta dimensión del RL: (a) mostrar excesiva negatividad, (b)

comportamientos que dañen a la organización, (c) comportamientos que dañen a los compañeros de trabajo o a los supervisores, y (d) cometer errores intencionalmente (Gabini, 2018, p. 40).

Según Mababu, (2016), en relación con el rendimiento laboral, el burnout no sólo está vinculado al volumen o intensidad del trabajo, sino también a factores estructurales y organizativos como la ambigüedad, el conflicto y la sobrecarga de rol. Estas condiciones generan incertidumbre, tensiones y exigencias desproporcionadas que deterioran tanto el bienestar psicológico del trabajador como su desempeño en el puesto.

Ambigüedad del rol: hacer referencia al nivel de incertidumbre que experimenta una persona respecto a lo que se espera de ella en su puesto de trabajo y dentro de la organización. Esta situación suele originarse por una carencia de información, delimitaciones poco claras de las funciones o una deficiente comunicación. “La ambigüedad de rol es una condición estresante causada por una confusión o la ausencia de claridad que tiene el empleado sobre las expectativas y las responsabilidades de su trabajo” (Mababu, 2016, p. 20).

El conflicto: es una situación en la que un individuo se enfrenta a exigencias opuestas dentro de su función o puesto, debido a la presencia simultánea de expectativas, normas o requerimientos que se contradicen entre sí. “El conflicto de rol hace referencia a la ocurrencia simultánea de demandas y expectativas contradictorias y/o incompatibles entre sí y emitidas sobre una misma persona focal, de modo que atender a una demanda significa desatender a otras” (Mababu, 2016, p. 20).

La sobrecarga de rol: “se produce cuando la persona debe desempeñar varios roles compatibles pero imposibles de realizar en el tiempo y forma establecidos” (Mababu, 2016, p. 20). Habitualmente, esta situación da lugar a una sobrecarga de rol que puede manifestarse de dos formas principales: por un lado, mediante una acumulación excesiva de tareas que deben ejecutarse en un tiempo limitado (sobrecarga cuantitativa); y por otro, a través de demandas que superan las capacidades, conocimientos o habilidades que posee la persona (sobrecarga cualitativa).

Medición del rendimiento laboral: Koopmans et al. (2013) desarrollaron la Escala de Rendimiento Laboral Individual (IWPQ) para evaluar el rendimiento laboral, este mismo cuenta con cuatro dimensiones las cuales son: rendimiento en la tarea (conductas referidas a las tareas técnicas del puesto), rendimiento en el contexto (actividades que mantienen el ambiente interpersonal y psicológico donde se desenvuelve el núcleo técnico), comportamientos contraproducentes (acciones intencionales del trabajador que van en contra de los intereses de la organización) y rendimiento adaptativo (grado en que el individuo se puede adaptar a los cambios relacionados al rol laboral o su ambiente).

Este instrumento fue traducido y adaptado a los trabajadores argentinos por medio de una investigación realizada en 2016 por Gabini y Salesi con el propósito de generar una equivalencia del IWPQ en la población argentina. En su versión adaptada consta de 13 ítems los cuales abordan el rendimiento en la tarea, comportamientos contraproducentes y rendimiento en el contexto.

La presente investigación provee apoyo a la estructura trifactorial de la Escala de Rendimiento Laboral Individual y demuestra que el mismo es una medida válida y confiable. Estas notas distintivas transforman al instrumento validado en una herramienta útil para medir las percepciones en torno al propio rendimiento laboral al interior de las organizaciones argentinas. (Gabini y Salesi, 2016)

Diferencias entre el estrés laboral y el síndrome de burnout

Resulta importante, teniendo en cuenta que ya vimos que es el burnout, poder diferenciarlo del estrés laboral.

En un artículo de Patlán Pérez (2019), se define al estrés laboral como “la respuesta física, emocional y dañina que se produce cuando las exigencias del trabajo no igualan las capacidades, los recursos o las necesidades del trabajador” (Patlan Perez 2019, p 160).

Si el estrés laboral comienza a acumularse siendo cada vez mayor, puede desencadenarse el Síndrome de Burnout, lo que implica que este último no se da sin

que previamente haya habido un grado importante de estrés, mientras que, por otro lado, puede haber estrés laboral sin que necesariamente el trabajador se quemé.

Tabla 1: Diferencias entre el estrés laboral y el síndrome de burnout

Estrés laboral	Burnout
Compromiso excesivo.	Falta de compromiso.
Intensidad emocional elevada.	Embotamiento emocional.
El principal impacto se observa a nivel fisiológico.	El principal impacto se observa a nivel emocional.
Cansancio o disminución de energía física.	El agotamiento repercute en la motivación y energía.
En niveles moderados puede ser beneficioso (eustrés).	Únicamente tiene consecuencias negativas.

Nota: tabla de elaboración propia.

Factores de riesgo del síndrome de burnout

Según la OMS, un factor de riesgo es cualquier característica, circunstancia o condición que se asocia con un aumento en la probabilidad de desarrollar una enfermedad o un evento no deseado. En el marco del síndrome de burnout, Martínez Pérez (2010) identifica dos grandes grupos de variables como factores de riesgo: aquellas de carácter individual y las de índole social, todas ellas capaces de elevar la probabilidad de que el trabajador padezca este síndrome.

Dentro de las variables personales aparece el deseo frustrado de marcar una diferencia en la vida del otro, tener un muy alto entusiasmo inicial, no tener apoyo ni refuerzo de la institución, uso inadecuado de los recursos. A su vez, se piensa que aquellas personas con hijos podrían ser más resistentes a padecer Burnout ya que su implicación con su familia los vuelve más capaces de enfrentar problemas emocionales, aunque también se argumenta que las familias numerosas pueden llevar a un mayor número de estrés. En lo que respecta al sexo, las mujeres se ven más afectadas y vulnerables ante el desgaste profesional, pero esto remite de que son contratadas en trabajos en los que hay poca libertad de decisión a diferencia de los hombres. El nivel de implicación del trabajador puede ser un predictor significativo

de desgaste profesional, así como también las estrategias de afrontamiento, esto se relaciona con lo que se conoce como “Personalidad resistente al estrés” ya que, aunque el desgaste provenga del trabajo y sus condiciones, son las características individuales de la persona las que influyen en la respuesta y consecuencias.

Luego están las variables sociales, que tienen que ver con aquellas cuestiones potenciadoras o amortiguadoras del estrés de las relaciones sociales dentro y fuera del trabajo. Se pueden distinguir dos variables sociales:

- Variables sociales extralaborales: apoyo social por parte de relaciones familiares y/o amigos. La falta de apoyo social puede ser un factor de estrés que acentúe otros, pero su presencia mejora la motivación, autoestima, percepción y estado de ánimo.
- Variables organizacionales: los factores de riesgo de origen organizacional incluyen estresores derivados de la intensidad y el control de la demanda laboral, las condiciones físicas y temporales del puesto, los contenidos y funciones asignadas, la inseguridad en el empleo, el desempeño del rol, las relaciones interpersonales, las oportunidades de desarrollo profesional y las políticas y el clima organizacional.

Cuando se trata de prevenir tanto el estrés laboral como el Burnout, resulta importante tener en cuenta las preferencias y recursos personales en relación con las demandas del puesto ya que la posibilidad de desarrollar habilidades y capacidades en el trabajo ayudan a promover una mayor satisfacción laboral, siempre que esto no sea en exceso.

Otro factor de riesgo desencadenante es la carga horaria de trabajo, dentro de esta se enmarcan los turnos de trabajo, las rotaciones, trabajo nocturno, jornadas prolongadas, de horas indeterminadas. Todas estas condiciones horarias están relacionadas con la calidad de sueño, atención y rendimiento cognitivo, por lo que resulta de gran importancia considerar diversos factores como los sociales, ambientales, laborales, demográficos e individuales a la hora de realizar un sistema de horario.

Se ha planeado a los roles laborales como el resultado de la interacción del trabajador con su ambiente laboral, estas interacciones pueden generar lo que

conocemos como ambigüedad y conflicto de rol. El estrés proveniente de estos dos factores puede causar tensión, ansiedad, insatisfacción y tendencia a abandonar el trabajo.

Teoría del afrontamiento

Según Martínez Pérez (2010), desde la perspectiva psicoanalítica el afrontamiento se entiende como el conjunto de actos y procesos mentales que facilitan la búsqueda de soluciones y contribuyen a la reducción del estrés. Estos mecanismos implican esfuerzos tanto cognitivos como comportamentales que se desarrollan para afrontar las demandas que son vistas como desbordantes por el sujeto. Esto significa que el afrontamiento es un proceso, uno que modera el estrés y por consiguiente el Burnout. Dos de las funciones más relevantes de este proceso son, por un lado, el afrontamiento orientado a modificar el problema objetivo y, por otro, el afrontamiento destinado a regular la respuesta emocional.

La primera se puede dividir en dos grupos: estrategias referidas al entorno que tratan de solucionar el problema definiéndolo, buscando estrategias dirigidas a modificar el entorno. Las estrategias referidas al sujeto buscan generar cambios motivacionales o cognitivos, el desarrollo de nuevas pautas de conductas, entre otras.

Por otro lado, el afrontamiento dirigido a regular la respuesta emocional busca modificar el modo de experimentar la situación sobre todo cuando no se puede modificar la circunstancia externa.

En este tipo de afrontamiento se incluyen procesos cognitivos que se encargan de disminuir el grado de trastorno emocional, entre los que destacan la evitación, minimización, distanciamiento, atención selectiva, comparaciones positivas y extracción de valores positivos a los acontecimientos negativos. También existen las estrategias de afrontamiento dirigidas a la emoción que no cambian el significado de la situación, por ejemplo, la atención selectiva. (Martínez Pérez, 2010, p. 68).

Esta estrategia de afrontamiento surge cuando el sujeto percibe que no se puede modificar las condiciones que son vistas como amenazantes, cuando evalúa que si se pueden cambiar probablemente se usen estrategias dirigidas al problema.

Estrategias de prevención

Las estrategias de intervención son aquellas acciones diseñadas para abordar de forma activa los síntomas y las causas ya presentes del burnout, con el fin de restaurar el bienestar del profesional y mejorar el funcionamiento individual y colectivo.

A la hora de enfrentar el burnout existen diversas estrategias, entre ellas tenemos las individuales, grupales y organizacionales (Gil Monte, 1991):

- Estrategias individuales: es fundamental potenciar las propias competencias mediante formación continua y actualización profesional, cambiar el diseño de las tareas para evitar la sobrecarga laboral, establecer objetivos de trabajo claros, tomar breves descansos durante el trabajo, dejar aquellos problemas referidos a lo laboral una vez terminada la jornada, llevar periódicamente procesos de autoevaluación, realizar actividades físicas.
- Estrategias grupales: la principal estrategia de grupo es la búsqueda de apoyo social, este puede ser dado tanto por compañeros de trabajo como por expertos en el campo.
- Estrategias organizacionales: estas son similares a las anteriores, con la diferencia de que surgen de la estructura formal de la organización, siendo esta quien las lleva a cabo y coordina. Por ejemplo: capacitaciones, mejorar las redes de comunicación y los procesos de supervisión, aumentar las recompensas, aumentar la participación de los colaboradores en lo que respecta a la toma de decisiones, fomentar el ocio entre los empleados.

La experiencia laboral se ve influida por diversos factores que afectan el desempeño y el bienestar del trabajador. La **motivación**, el **clima organizacional**, el **contrato psicológico** y el **mobbing**.

Motivación

La motivación según Delgado, 1988:

Es el proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados a la consecución de

ciertas metas u objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción va a depender el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras. (Citado por Gomez Sanabria et al., 2000 p. 197)

Se han desarrollado numerosas teorías sobre la motivación; en este caso, nos centraremos en la teoría bifactorial de Herzberg, 1959 (citado por Gómez Sanabria, A. et al., 2000), la cual sostiene que los factores que generan satisfacción e insatisfacción laboral no son opuestos, sino independientes entre sí.

Factores intrínsecos: se refieren a aquellos elementos del trabajo que generan motivación de manera directa, como el logro, el reconocimiento, la responsabilidad y las oportunidades de crecimiento.

Factores extrínsecos: no motivan por sí mismos, pero su presencia disminuye la insatisfacción laboral; incluyen aspectos como la política de la organización, la calidad de la supervisión, los salarios y las condiciones de trabajo.

Clima organizacional

El clima organizacional “está constituido por las percepciones compartidas de los miembros de una organización, sus políticas, prácticas y procedimientos, y que representa un concepto global que indica tanto las metas como los medios para lograrlas”. (Alcover de la Hera, 2004, citado por Pratesi, R. et al., 2015, p. 81)

Los componentes del clima organizacional se refieren a los elementos que determinan la manera en que se percibe el entorno laboral. Entre los aspectos más relevantes se encuentran:

- Autonomía y libertad en el trabajo: posibilidad de actuar con independencia y sin supervisión estricta.
- Cohesión y relaciones interpersonales: grado de sociabilidad, intimidad y cooperación entre los miembros del equipo, así como la gestión de posibles conflictos.
- Confianza en el liderazgo: percepción de sensibilidad, apertura y receptividad de los directivos hacia los empleados.

- Presión laboral: carga de trabajo, cumplimiento de estándares y enfoque en el rendimiento y la productividad.
- Apoyo organizacional: asistencia brindada por la organización, distancia psicológica de los líderes, facilidades para realizar el trabajo y tipo de influencia jerárquica ejercida.
- Reconocimiento: sistemas de recompensas, retroalimentación y oportunidades de desarrollo y progreso profesional.
- Imparcialidad: objetividad y justicia en recompensas, promociones y claridad en los criterios de evaluación.
- Innovación: posibilidad de introducir mejoras, asumir desafíos y riesgos, y orientación hacia el cambio y el futuro.

Contrato psicológico

Pratesi, A. et al. (2015) definen el contrato psicológico como aquel en el que tanto el empleado como el empleador manifiestan expectativas mutuas: por un lado, lo que el trabajador espera de la organización, como salario, buenas condiciones laborales y oportunidades de desarrollo y autorrealización; por otro, lo que la organización espera del trabajador, incluyendo rendimiento, lealtad y compromiso. El incumplimiento de este contrato puede generar diversas consecuencias en el empleado, afectando su identificación con la organización, motivación, compromiso, confianza, satisfacción laboral, nivel de conflictividad en las relaciones laborales, ausentismo y la intención de abandonar la empresa.

La ruptura del contrato psicológico se da por la percepción de una de las partes de que la otra ha fallado en el adecuado cumplimiento de sus obligaciones. Este incumplimiento puede deberse a causas externas, a malentendidos entre ambas partes o la violación explícita del contrato por una de las partes. El contrato psicológico se apoya en la reciprocidad, es un aspecto crítico para la integración de la persona en la organización, para la satisfacción de sus necesidades y para su salud mental. (Pratesi, A. et al., 2015, p. 80).

Mobbing

Se puede definir el acoso moral en el trabajo, o mobbing, de acuerdo con su descubridor Heinz Leyman, así:

Tiempo prolongado: como un fenómeno en que una persona o grupo de personas, ejercen una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente y durante un tiempo prolongado, sobre otra persona, en el lugar del trabajo, con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr finalmente que esa persona abandone el lugar de trabajo. (Leyman, 1996, citado por Romero-Perez, 2006, p. 141)

El autor mencionado destaca 45 acciones que forman parte del concepto de mobbing:

1. Actividades de acoso para reducir las posibilidades de la víctima de comunicarse adecuadamente con otros, incluido el propio acosador:
 1. El jefe o acosador no permite a la víctima la posibilidad de comunicarse.
 2. Se interrumpe continuamente a la víctima cuando habla.
 3. Los compañeros le impiden expresarse.
 4. Los compañeros le gritan, le chillan e injurian en voz alta.
 5. Se producen ataques verbales criticando trabajos realizados.
 6. Se producen críticas hacia su vida privada.
 7. Se aterroriza a la víctima con llamadas telefónicas.
 8. Se le amenaza verbalmente.
 9. Se le amenaza por escrito.
 10. Se rechaza el contacto con la víctima (evitando el contacto visual, mediante gestos de rechazo, desdén o menosprecio, etc.).
 11. Se ignora su presencia, por ejemplo dirigiéndose exclusivamente a terceros (como si no le vieran o no existiera).
2. Actividades de acoso para evitar que la víctima tenga la posibilidad de mantener contactos sociales:
 1. No se habla nunca con la víctima.
 2. No se le deja que se dirija a uno.
 3. Se le asigna a un puesto de trabajo que le aísla de sus compañeros.
 4. Se prohíbe a sus compañeros hablar con él.
 5. Se niega la presencia física de la víctima.

3. Actividades de acoso dirigidas a desacreditar o impedir a la víctima mantener su reputación personal o laboral:
 1. Se maldice o se calumnia a la víctima.
 2. Se hacen correr cotilleos y rumores orquestados por el acosador o el gang de acoso sobre la víctima.
 3. Se ridiculiza a la víctima.
 4. Se atribuye a la víctima ser una enferma mental.
 5. Se intenta forzar un examen o diagnóstico psiquiátrico.
 6. Se fabula o inventa una supuesta enfermedad de la víctima.
 7. Se imitan sus gestos, su postura, su voz y su talante con vistas a poder ridiculizarlos.
 8. Se atacan sus creencias políticas o religiosas.
 9. Se hace burla de su vida privada.
 10. Se hace burla de sus orígenes o de su nacionalidad.
 11. Se le obliga a realizar un trabajo humillante.
 12. Se monitoriza, anota, registra y consigna inequitativamente el trabajo de la víctima en términos malintencionados.
 13. Se cuestionan o contestan las decisiones tomadas por la víctima. Se le injuria en términos obscenos o degradantes.
 14. Se acosa sexualmente a la víctima con gestos o proposiciones.
4. Actividades de acoso dirigidas a reducir la ocupación de la víctima y su empleabilidad mediante la desacreditación profesional.
 1. No se asigna a la víctima trabajo ninguno.
 2. Se le priva de cualquier ocupación, y se vela para que no pueda encontrar ninguna tarea por sí misma.
 3. Se le asignan tareas totalmente inútiles o absurdas.
 4. Se le asignan tareas muy inferiores a su capacidad o competencias profesionales.
 5. Se le asignan sin cesar tareas nuevas.
 6. Se le hace ejecutar trabajos humillantes.
 7. Se le asignan tareas que exigen una experiencia superior a sus competencias profesionales.
5. Actividades de acoso que afectan a la salud física o psíquica de la víctima.

1. Se le obliga a realizar trabajos peligrosos o especialmente nocivos para la salud.
2. Se le amenaza físicamente.
3. Se agrede físicamente a la víctima, pero sin gravedad, a título de advertencia.
4. Se le agrede físicamente, pero sin contenerse.
5. Se le ocasionan voluntariamente gastos con intención de perjudicarla.
6. Se ocasionan desperfectos en su puesto de trabajo o en su domicilio.
7. Se agrede sexualmente a la víctima.

OBJETIVOS

Objetivo general

- Analizar la incidencia del síndrome de Burnout en el rendimiento laboral en los trabajadores de la fábrica Serrano S. A.

Objetivos específicos

- Describir las tres dimensiones del rendimiento laboral (rendimiento en el contexto, en la tarea y comportamientos contraproducentes).
- Identificar los principales factores organizacionales que contribuyen al síndrome de Burnout en los empleados de la fábrica.
- Describir las estrategias implementadas por la empresa para abordar esta problemática.

Vinculado a la problemática del síndrome de burnout en contextos laborales, como el de la fábrica en estudio, surgen diversos interrogantes que orientan el desarrollo de esta investigación. Comprender la relación entre el desgaste profesional y el desempeño laboral resulta fundamental para identificar las implicancias de este fenómeno tanto en los individuos como en la organización.

- ¿Cómo incide el síndrome de burnout en el rendimiento laboral de los trabajadores de la fábrica Serrano S.A.?
- ¿Cómo se caracterizan las tres dimensiones del rendimiento laboral (rendimiento en la tarea, rendimiento en el contexto y comportamientos contraproducentes) en los trabajadores de la fábrica?
- ¿Cuáles son los principales factores organizacionales que contribuyen al síndrome de burnout?
- ¿Cómo responde la empresa ante esta problemática?

MARCO METODOLÓGICO

La obra de Yuni y Urbano (2014) *Técnicas para Investigar. Recursos Metodológicos para la Preparación de Proyectos de Investigación* ofrece un enfoque metodológico clave para investigar el síndrome de burnout en el ámbito de la fábrica Serrano S. A. Su propuesta se centra en la importancia de definir claramente el problema de investigación, elegir las técnicas de recolección de datos más apropiadas, y aplicar métodos de análisis que permitan captar tanto las experiencias subjetivas de los trabajadores como indicadores objetivos del rendimiento. Esta estructura metodológica facilita la obtención de resultados válidos y pertinentes, fundamentales para comprender el impacto del burnout en el entorno laboral.

Metodología seleccionada

Esta investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo-cualitativo, con el objetivo de analizar el impacto del síndrome de burnout en el rendimiento laboral de los trabajadores de la fábrica. Este diseño permitió abordar el fenómeno desde una doble perspectiva: por un lado, medir su incidencia y efectos de forma objetiva, y por otro, comprender en profundidad las experiencias subjetivas de los empleados.

Desde el enfoque **cuantitativo**, se utilizaron cuestionarios estructurados con escalas previamente validadas para evaluar los niveles de agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal. Asimismo, se recogieron datos sobre indicadores de rendimiento, como productividad, ausentismo o cumplimiento de metas, los cuales fueron tratados mediante técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales.

Por su parte, el enfoque **cualitativo** contempló la realización de entrevistas semiestructuradas a un grupo seleccionado de trabajadores, con el fin de explorar sus percepciones sobre las condiciones laborales, el estrés ocupacional y el equilibrio entre demandas y capacidades. Este análisis permitió identificar factores contextuales y personales que inciden en la aparición del burnout y su efecto en el desempeño.

La combinación de ambos enfoques posibilitó triangular la información, fortaleciendo la validez de los resultados y generando una comprensión más rica y completa del fenómeno estudiado.

Diseño metodológico

Según Yuni y Urbano (2014), una investigación **descriptiva** es un tipo de estudio que busca, precisar las características del fenómeno en una situación particular, en un contexto determinado que no cuenta con información disponible. El enfoque descriptivo se orienta a precisar las propiedades y los rasgos esenciales del fenómeno objeto de estudio, es decir, el síndrome de burnout y su influencia en el desempeño laboral, en función de la experiencia concreta de los trabajadores. El estudio tuvo por objeto ofrecer una visión detallada y sistemática de la situación, con el propósito de aportar conocimiento empírico sobre una realidad laboral que, en este caso particular, se encuentra escasamente documentada.

Al mismo tiempo, el enfoque adoptado permitió reconstruir el contexto organizacional a partir de la experiencia de quienes lo integran, aportando una base empírica sólida para futuras investigaciones explicativas o para intervenciones orientadas a la mejora del bienestar laboral. En este sentido, el análisis descriptivo constituyó un primer paso fundamental para comprender la magnitud y las características del problema, así como para sustentar decisiones dirigidas a la prevención y gestión del estrés laboral crónico en el ámbito organizacional.

Técnicas e instrumentos de investigación de recolección de datos

La presente investigación adoptó un enfoque metodológico mixto, siguiendo las directrices de Yuni y Urbano (2014) quienes destacan la importancia de integrar técnicas cuantitativas y cualitativas que hacen posible abordar fenómenos complejos. En este caso se estudió el fenómeno del síndrome de burnout de manera integral. Los instrumentos seleccionados se articularon de forma complementaria, lo que posibilitó no solo cuantificar el nivel de desgaste profesional, sino también comprender sus causas y consecuencias desde una perspectiva subjetiva y contextual.

En el componente cualitativo, se implementaron **entrevistas semidirigidas** a una muestra seleccionada de trabajadores. Este instrumento brindó la oportunidad de explorar en profundidad las experiencias personales, emociones, percepciones y valoraciones subjetivas en torno a las condiciones laborales, la carga de trabajo, el estrés y los efectos del Burnout.

Para la parte cuantitativa, se aplicó el **cuestionario MBI GS** (Maslach Burnout Inventory), uno de los instrumentos más reconocidos y validados para medir el síndrome de Burnout. El cuestionario permitió evaluar tres dimensiones centrales del síndrome de Burnout: desgaste emocional, cinismo y eficacia profesional. La medición se realizó a través de 16 ítems, con respuestas en una escala Likert de 0 (nunca) a 5 (cada día). Complementariamente, se aplicará una escala de rendimiento laboral, la **IWPQ** (Individual Work Performance Questionnaire) de Koopmans en su versión validada para trabajadores argentinos, dicha escala cuenta con 13 ítems que indagan acerca del rendimiento en la tarea, comportamientos contraproducentes y rendimiento en el contexto a partir de un puntaje entre 1 (nunca) y 5 (siempre). Estas herramientas sirvieron para analizar el vínculo entre los niveles de Burnout detectados y el desempeño individual.

En conjunto, la relación entre estos tres instrumentos hizo posible la triangulación de los datos, fortaleciendo la validez interna del estudio y ofreciendo una visión más completa del fenómeno. Facilitando de este modo, una comprensión holística del fenómeno investigado.

Unidad de análisis

En esta investigación, la unidad de análisis estuvo conformada por **los trabajadores de la fábrica** que se desempeñan como operarios de producción, dado que sobre ellos recae el fenómeno del burnout y son quienes evidencian las consecuencias emocionales, cognitivas y sociales derivadas del entorno laboral. Estos trabajadores constituyen el núcleo vivencial en el que se manifiestan dichos síntomas, los cuales no solo impactan en la esfera personal y profesional del individuo, sino que también pueden repercutir en el clima laboral general y en la eficiencia de los procesos productivos. Desde esta perspectiva, se reconoce que los trabajadores no son meros receptores pasivos de las condiciones impuestas por la organización, sino actores activos cuyas percepciones, experiencias y estrategias de afrontamiento resultan esenciales para comprender la complejidad del fenómeno.

PRESENTACIÓN DE LOS DATOS

La articulación teórica-práctica en el trabajo integrador final (TIF) muestra cómo los marcos conceptuales que sostienen la investigación se conectan con la realidad empírica que se estudia. En este caso, la articulación teórica-práctica muestra cómo las teorías sobre burnout y rendimiento laboral se aplican directamente al caso concreto de los trabajadores de esa empresa Serrano S. A.

En este apartado se presentan los resultados de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos. La exposición se organiza de acuerdo con los objetivos de la investigación, de manera que se muestre, en primer lugar, la información cuantitativa relacionada con los niveles de desgaste profesional, y posteriormente, los hallazgos cualitativos vinculados con las percepciones y experiencias de los trabajadores.

Cuestionarios: se administraron dos instrumentos de recolección de datos a los operarios de producción de la fábrica Serrano S.A., el MBI-GS y el IWPQ. Un perfil con síndrome de Burnout tendría muy altos puntajes en las escalas de desgaste emocional y cinismo (percentil 95), y bajo puntaje en eficacia profesional (percentil 5). Ambos cuestionarios se entregaron de manera consecutiva a cada participante, abrochados juntos, permitiéndoles responder en el tiempo que necesitaran. Inicialmente, se recibieron 13 de los 33 cuestionarios, mientras que los 20 restantes se completaron en distintas jornadas, convocando a los operarios en grupos de cinco.

Persona 1:

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desgaste emocional (1, 2, 3, 4, 6)	> 4,5	0
Cinismo (8, 9, 13, 14, 15)	> 4	0
Eficacia profesional (5, 7, 10, 11, 12, 16)	> 5,8	5

Lectura: DE (Percentil 5 muy bajo), C (Percentil 5 muy bajo) y EP (Percentil 95 muy alto).

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
------------------	----------------	-------

Desempeño en tareas (1, 2, 3, 4, 5)	$\geq 3,5$	4
Comportamiento laboral contraproducente (6, 7, 8, 9)	≥ 2	1
Desempeño en contexto (10, 11, 12, 13)	$\geq 3,2$	4

Lectura: DT (Percentil ≥ 90 muy alto), CLC (Percentil 25 - 75 promedio) y DC (Percentil ≥ 90 muy alto).

Persona 2:

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desgaste emocional (1, 2, 3, 4, 6)	$> 4,5$	6
Cinismo (8, 9, 13, 14, 15)	> 4	6
Eficacia profesional (5, 7, 10, 11, 12, 16)	$> 5,8$	6

Lectura: DE (Percentil 95 muy alto), C (Percentil 95 muy alto) y EP (Percentil 95 muy alto).

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desempeño en tareas (1, 2, 3, 4, 5)	$\geq 3,5$	2,6
Comportamiento laboral contraproducente (6, 7, 8, 9)	≥ 2	1
Desempeño en contexto (10, 11, 12, 13)	$\geq 3,2$	3,2

Lectura: DT (Percentil 25 - 75 promedio), CLC (Percentil 25 - 75 promedio) y DC (Percentil ≥ 90 muy alto).

Persona 3:

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desgaste emocional (1, 2, 3, 4, 6)	$> 4,5$	3,4

Cinismo (8, 9, 13, 14, 15)	> 4	2,4
Eficacia profesional (5, 7, 10, 11, 12, 16)	> 5,8	5,8

Lectura: DE (Percentil 75 - 95 alto), C (Percentil 75 - 95 alto) y EP (Percentil 95 muy alto).

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desempeño en tareas (1, 2, 3, 4, 5)	$\geq 3,5$	3,4
Comportamiento laboral contraproducente (6, 7, 8, 9)	≥ 2	0,5
Desempeño en contexto (10, 11, 12, 13)	$\geq 3,2$	3,7

Lectura: DT (Percentil 75 - 90 alto), CLC (Percentil 10 - 25 bajo) y DC (Percentil ≥ 90 muy alto).

Persona 4:

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desgaste emocional (1, 2, 3, 4, 6)	> 4,5	0,2
Cinismo (8, 9, 13, 14, 15)	> 4	1,2
Eficacia profesional (5, 7, 10, 11, 12, 16)	> 5,8	6

Lectura: DE (Percentil 5 muy bajo), C (Percentil 25 - 50 medio) y EP (Percentil 95 muy alto).

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desempeño en tareas (1, 2, 3, 4, 5)	$\geq 3,5$	3,6
Comportamiento laboral contraproducente (6, 7, 8, 9)	≥ 2	0
Desempeño en contexto (10, 11, 12, 13)	$\geq 3,2$	3,7

Lectura: DT (Percentil ≥ 90 muy alto), CLC (Percentil ≤ 10 muy bajo) y DC (Percentil ≥ 90 muy alto).

Persona 5:

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desgaste emocional (1, 2, 3, 4, 6)	$> 4,5$	0
Cinismo (8, 9, 13, 14, 15)	> 4	0,8
Eficacia profesional (5, 7, 10, 11, 12, 16)	$> 5,8$	4,1

Lectura: DE (Percentil 5 muy bajo), C (Percentil 25 - 50 medio) y EP (Percentil 25 - 50 medio).

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desempeño en tareas (1, 2, 3, 4, 5)	$\geq 3,5$	4
Comportamiento laboral contraproducente (6, 7, 8, 9)	≥ 2	0
Desempeño en contexto (10, 11, 12, 13)	$\geq 3,2$	4

Lectura: DT (Percentil ≥ 90 muy alto), CLC (Percentil ≤ 10 muy bajo) y DC (Percentil ≥ 90 muy alto).

Persona 6:

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desgaste emocional (1, 2, 3, 4, 6)	$> 4,5$	0,2
Cinismo (8, 9, 13, 14, 15)	> 4	0,6
Eficacia profesional (5, 7, 10, 11, 12, 16)	$> 5,8$	4,5

Lectura: DE (Percentil 5 muy bajo), C (Percentil 25 - 50 medio) y EP (Percentil 25 - 50 medio).

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
------------------	----------------	-------

Desempeño en tareas (1, 2, 3, 4, 5)	$\geq 3,5$	4
Comportamiento laboral contraproducente (6, 7, 8, 9)	≥ 2	1
Desempeño en contexto (10, 11, 12, 13)	$\geq 3,2$	4

Lectura: DT (Percentil ≥ 90 muy alto), CLC (Percentil 25 - 75 promedio) y DC (Percentil ≥ 90 muy alto).

Persona 7:

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desgaste emocional (1, 2, 3, 4, 6)	$> 4,5$	0,6
Cinismo (8, 9, 13, 14, 15)	> 4	1,2
Eficacia profesional (5, 7, 10, 11, 12, 16)	$> 5,8$	6

Lectura: DE (Percentil 5 - 25 bajo), C (Percentil 25 - 50 medio) y EP (Percentil 95 muy alto).

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desempeño en tareas (1, 2, 3, 4, 5)	$\geq 3,5$	3,4
Comportamiento laboral contraproducente (6, 7, 8, 9)	≥ 2	0,5
Desempeño en contexto (10, 11, 12, 13)	$\geq 3,2$	3,5

Lectura: DT (Percentil 75 - 90 alto), CLC (Percentil 10 - 25 bajo) y DC (Percentil ≥ 90 muy alto).

Persona 8:

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desgaste emocional (1, 2, 3, 4, 6)	$> 4,5$	0,4

Cinismo (8, 9, 13, 14, 15)	> 4	1
Eficacia profesional (5, 7, 10, 11, 12, 16)	> 5,8	5,1

Lectura: DE (Percentil 5 muy bajo), C (Percentil 25 - 50 medio) y EP (Percentil 75 - 95 alto).

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desempeño en tareas (1, 2, 3, 4, 5)	$\geq 3,5$	3,8
Comportamiento laboral contraproducente (6, 7, 8, 9)	≥ 2	0,5
Desempeño en contexto (10, 11, 12, 13)	$\geq 3,2$	3,7

Lectura: DT (Percentil ≥ 90 muy alto), CLC (Percentil 10 - 25 bajo) y DC (Percentil ≥ 90 muy alto).

Persona 9:

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desgaste emocional (1, 2, 3, 4, 6)	> 4,5	2,4
Cinismo (8, 9, 13, 14, 15)	> 4	1,6
Eficacia profesional (5, 7, 10, 11, 12, 16)	> 5,8	5,6

Lectura: DE (Percentil 50 - 75 medio), C (Percentil 50 - 75 medio) y EP (Percentil 75 - 95 alto).

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desempeño en tareas (1, 2, 3, 4, 5)	$\geq 3,5$	3,8
Comportamiento laboral contraproducente (6, 7, 8, 9)	≥ 2	1,2
Desempeño en contexto (10, 11, 12, 13)	$\geq 3,2$	3,2

Lectura: DT (Percentil ≥ 90 muy alto), CLC (Percentil 25 - 75 promedio) y DC (Percentil ≥ 90 muy alto).

Persona 10:

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desgaste emocional (1, 2, 3, 4, 6)	$> 4,5$	0,8
Cinismo (8, 9, 13, 14, 15)	> 4	1,6
Eficacia profesional (5, 7, 10, 11, 12, 16)	$> 5,8$	5,5

Lectura: DE (Percentil 5 - 25 bajo), C (Percentil 50 - 75 medio) y EP (Percentil 75 - 95 alto).

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desempeño en tareas (1, 2, 3, 4, 5)	$\geq 3,5$	3,6
Comportamiento laboral contraproducente (6, 7, 8, 9)	≥ 2	0,5
Desempeño en contexto (10, 11, 12, 13)	$\geq 3,2$	3,5

Lectura: DT (Percentil ≥ 90 muy alto), CLC (Percentil 10 - 25 bajo) y DC (Percentil ≥ 90 muy alto).

Persona 11:

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desgaste emocional (1, 2, 3, 4, 6)	$> 4,5$	1,6
Cinismo (8, 9, 13, 14, 15)	> 4	2
Eficacia profesional (5, 7, 10, 11, 12, 16)	$> 5,8$	4,8

Lectura: DE (Percentil 25 - 50 medio), C (Percentil 50 - 75 medio) y EP (Percentil 50 - 75 medio).

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desempeño en tareas (1, 2, 3, 4, 5)	$\geq 3,5$	2,8
Comportamiento laboral contraproducente (6, 7, 8, 9)	≥ 2	0,5
Desempeño en contexto (10, 11, 12, 13)	$\geq 3,2$	3

Lectura: DT (Percentil 25 - 75 promedio), CLC (Percentil 10 - 25 bajo) y DC (Percentil 75 - 90 alto).

Persona 12:

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desgaste emocional (1, 2, 3, 4, 6)	$> 4,5$	0
Cinismo (8, 9, 13, 14, 15)	> 4	0
Eficacia profesional (5, 7, 10, 11, 12, 16)	$> 5,8$	5

Lectura: DE (Percentil 5 muy bajo), C (Percentil 5 muy bajo) y EP (Percentil 50 - 75 medio).

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desempeño en tareas (1, 2, 3, 4, 5)	$\geq 3,5$	2,8
Comportamiento laboral contraproducente (6, 7, 8, 9)	≥ 2	0
Desempeño en contexto (10, 11, 12, 13)	$\geq 3,2$	3

Lectura: DT (Percentil 25 - 75 promedio), CLC (Percentil ≤ 10 muy bajo) y DC (Percentil 75 - 90 alto).

Persona 13:

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desgaste emocional (1,	$> 4,5$	1,2

2, 3, 4, 6)		
Cinismo (8, 9, 13, 14, 15)	> 4	0,2
Eficacia profesional (5, 7, 10, 11, 12, 16)	> 5,8	3,6

Lectura: DE (Percentil 5 - 25 bajo), C (Percentil 5 muy bajo) y EP (Percentil 5 - 25 bajo).

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desempeño en tareas (1, 2, 3, 4, 5)	$\geq 3,5$	3
Comportamiento laboral contraproducente (6, 7, 8, 9)	≥ 2	0,2
Desempeño en contexto (10, 11, 12, 13)	$\geq 3,2$	2,7

Lectura: DT (Percentil 75 - 90 alto), CLC (Percentil ≤ 10 muy bajo) y DC (Percentil 25 - 75 promedio).

Persona 14:

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desgaste emocional (1, 2, 3, 4, 6)	> 4,5	1,2
Cinismo (8, 9, 13, 14, 15)	> 4	1
Eficacia profesional (5, 7, 10, 11, 12, 16)	> 5,8	4,3

Lectura: DE (Percentil 5 - 25 bajo), C (Percentil 25 - 50 medio) y EP (Percentil 25 - 50 medio).

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desempeño en tareas (1, 2, 3, 4, 5)	$\geq 3,5$	3,6
Comportamiento laboral contraproducente (6, 7, 8, 9)	≥ 2	1,7
Desempeño en contexto (10, 11, 12, 13)	$\geq 3,2$	3,5

Lectura: DT (Percentil ≥ 90 muy alto), CLC (Percentil 75 - 90 muy alto) y DC (Percentil ≥ 90 muy alto).

Persona 15:

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desgaste emocional (1, 2, 3, 4, 6)	$> 4,5$	0,8
Cinismo (8, 9, 13, 14, 15)	> 4	0
Eficacia profesional (5, 7, 10, 11, 12, 16)	$> 5,8$	6

Lectura: DE (Percentil 5 - 25 bajo), C (Percentil 5 muy bajo) y EP (Percentil 95 muy alto).

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desempeño en tareas (1, 2, 3, 4, 5)	$\geq 3,5$	4
Comportamiento laboral contraproducente (6, 7, 8, 9)	≥ 2	0
Desempeño en contexto (10, 11, 12, 13)	$\geq 3,2$	4

Lectura: DT (Percentil ≥ 90 muy alto), CLC (Percentil ≤ 10 muy bajo) y DC (Percentil ≥ 90 muy alto).

Persona 16:

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desgaste emocional (1, 2, 3, 4, 6)	$> 4,5$	2
Cinismo (8, 9, 13, 14, 15)	> 4	0
Eficacia profesional (5, 7, 10, 11, 12, 16)	$> 5,8$	5,6

Lectura: DE (Percentil 25 - 50 medio), C (Percentil 5 muy bajo) y EP (Percentil 75 - 95 alto).

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
------------------	----------------	-------

Desempeño en tareas (1, 2, 3, 4, 5)	$\geq 3,5$	4
Comportamiento laboral contraproducente (6, 7, 8, 9)	≥ 2	0
Desempeño en contexto (10, 11, 12, 13)	$\geq 3,2$	4

Lectura: DT (Percentil ≥ 90 muy alto), CLC (Percentil ≤ 10 muy bajo) y DC (Percentil ≥ 90 muy alto).

Persona 17:

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desgaste emocional (1, 2, 3, 4, 6)	$> 4,5$	0,4
Cinismo (8, 9, 13, 14, 15)	> 4	1,2
Eficacia profesional (5, 7, 10, 11, 12, 16)	$> 5,8$	4,3

Lectura: DE (Percentil 5 muy bajo), C (Percentil 25 - 50 medio) y EP (Percentil 25 - 50 medio).

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desempeño en tareas (1, 2, 3, 4, 5)	$\geq 3,5$	3,8
Comportamiento laboral contraproducente (6, 7, 8, 9)	≥ 2	2,7
Desempeño en contexto (10, 11, 12, 13)	$\geq 3,2$	3,7

Lectura: DT (Percentil ≥ 90 muy alto), CLC (Percentil ≥ 90 muy alto) y DC (Percentil ≥ 90 muy alto).

Persona 18:

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desgaste emocional (1, 2, 3, 4, 6)	> 4,5	0
Cinismo (8, 9, 13, 14, 15)	> 4	0
Eficacia profesional (5, 7, 10, 11, 12, 16)	> 5,8	4,1

Lectura: DE (Percentil 5 muy bajo), C (Percentil 5 muy bajo) y EP (Percentil 25 - 50 medio).

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desempeño en tareas (1, 2, 3, 4, 5)	$\geq 3,5$	3,6
Comportamiento laboral contraproducente (6, 7, 8, 9)	≥ 2	0
Desempeño en contexto (10, 11, 12, 13)	$\geq 3,2$	4

Lectura: DT (Percentil ≥ 90 muy alto), CLC (Percentil ≤ 10 muy bajo) y DC (Percentil ≥ 90 muy alto).

Persona 19:

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desgaste emocional (1, 2, 3, 4, 6)	> 4,5	0,2
Cinismo (8, 9, 13, 14, 15)	> 4	0,4
Eficacia profesional (5, 7, 10, 11, 12, 16)	> 5,8	4,8

Lectura: DE (Percentil 5 muy bajo), C (Percentil 5 - 25 bajo) y EP (Percentil 50 - 75 medio).

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desempeño en tareas (1, 2, 3, 4, 5)	$\geq 3,5$	3,4

Comportamiento laboral contraproducente (6, 7, 8, 9)	≥ 2	0
Desempeño en contexto (10, 11, 12, 13)	$\geq 3,2$	3,7

Lectura: DT (Percentil 75 - 90 alto), CLC (Percentil ≤ 10 muy bajo) y DC (Percentil ≥ 90 muy alto).

Persona 20:

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desgaste emocional (1, 2, 3, 4, 6)	$> 4,5$	0,2
Cinismo (8, 9, 13, 14, 15)	> 4	0
Eficacia profesional (5, 7, 10, 11, 12, 16)	$> 5,8$	3,8

Lectura: DE (Percentil 5 muy bajo), C (Percentil 5 muy bajo) y EP (Percentil 5 - 25 bajo).

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desempeño en tareas (1, 2, 3, 4, 5)	$\geq 3,5$	3,4
Comportamiento laboral contraproducente (6, 7, 8, 9)	≥ 2	0
Desempeño en contexto (10, 11, 12, 13)	$\geq 3,2$	3,5

Lectura: DT (Percentil 75 - 90 alto), CLC (Percentil ≤ 10 muy bajo) y DC (Percentil ≥ 90 muy alto).

Persona 21:

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desgaste emocional (1, 2, 3, 4, 6)	$> 4,5$	0
Cinismo (8, 9, 13, 14, 15)	> 4	0

Eficacia profesional (5, 7, 10, 11, 12, 16)	> 5,8	3,8
---	-------	-----

Lectura: DE (Percentil 5 muy bajo), C (Percentil 5 muy bajo) y EP (Percentil 5 - 25 bajo).

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desempeño en tareas (1, 2, 3, 4, 5)	$\geq 3,5$	2,6
Comportamiento laboral contraproducente (6, 7, 8, 9)	≥ 2	0
Desempeño en contexto (10, 11, 12, 13)	$\geq 3,2$	2,7

Lectura: DT (Percentil 25 - 75 promedio), CLC (Percentil ≤ 10 muy bajo) y DC (Percentil 25 - 75 promedio).

Persona 22:

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desgaste emocional (1, 2, 3, 4, 6)	> 4,5	1,6
Cinismo (8, 9, 13, 14, 15)	> 4	0,8
Eficacia profesional (5, 7, 10, 11, 12, 16)	> 5,8	4,8

Lectura: DE (Percentil 25 - 50 medio), C (Percentil 25 - 50 medio) y EP (Percentil 50 - 75 medio).

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desempeño en tareas (1, 2, 3, 4, 5)	$\geq 3,5$	3
Comportamiento laboral contraproducente (6, 7, 8, 9)	≥ 2	1,2
Desempeño en contexto (10, 11, 12, 13)	$\geq 3,2$	3,2

Lectura: DT (Percentil 75 - 90 alto), CLC (Percentil 25 - 75 promedio) y DC (Percentil ≥ 90 muy alto).

Persona 23:

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desgaste emocional (1, 2, 3, 4, 6)	> 4,5	0,4
Cinismo (8, 9, 13, 14, 15)	> 4	0,4
Eficacia profesional (5, 7, 10, 11, 12, 16)	> 5,8	3,5

Lectura: DE (Percentil 5 muy bajo), C (Percentil 5 - 25 bajo) y EP (Percentil 5 - 25 bajo).

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desempeño en tareas (1, 2, 3, 4, 5)	$\geq 3,5$	3,6
Comportamiento laboral contraproducente (6, 7, 8, 9)	≥ 2	0,7
Desempeño en contexto (10, 11, 12, 13)	$\geq 3,2$	3,5

Lectura: DT (Percentil ≥ 90 muy alto), CLC (Percentil 25 -75 promedio) y DC (Percentil ≥ 90 muy alto).

Persona 24:

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desgaste emocional (1, 2, 3, 4, 6)	> 4,5	2,4
Cinismo (8, 9, 13, 14, 15)	> 4	1,8
Eficacia profesional (5, 7, 10, 11, 12, 16)	> 5,8	2,5

Lectura: DE (Percentil 50 - 75 medio), C (Percentil 50 - 75 medio) y EP (Percentil 5 muy bajo).

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desempeño en tareas (1, 2, 3, 4, 5)	$\geq 3,5$	2,4
Comportamiento laboral	≥ 2	0,7

contraproducente (6, 7, 8, 9)		
Desempeño en contexto (10, 11, 12, 13)	$\geq 3,2$	2

Lectura: DT (Percentil 25 - 75 promedio), CLC (Percentil 25 -75 promedio) y DC (Percentil 25 - 75 promedio).

Persona 25:

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desgaste emocional (1, 2, 3, 4, 6)	$> 4,5$	0,2
Cinismo (8, 9, 13, 14, 15)	> 4	0,2
Eficacia profesional (5, 7, 10, 11, 12, 16)	$> 5,8$	4,3

Lectura: DE (Percentil 5 muy bajo), C (Percentil 5 muy bajo) y EP (Percentil 25 - 50 medio).

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desempeño en tareas (1, 2, 3, 4, 5)	$\geq 3,5$	3,6
Comportamiento laboral contraproducente (6, 7, 8, 9)	≥ 2	0,7
Desempeño en contexto (10, 11, 12, 13)	$\geq 3,2$	3,5

Lectura: DT (Percentil ≥ 90 muy alto), CLC (Percentil 25 -75 promedio) y DC (Percentil ≥ 90 muy alto).

Persona 26:

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desgaste emocional (1, 2, 3, 4, 6)	$> 4,5$	0,6
Cinismo (8, 9, 13, 14, 15)	> 4	0,2
Eficacia profesional (5,	$> 5,8$	5

7, 10, 11, 12, 16)		
--------------------	--	--

Lectura: DE (Percentil 5 - 25 bajo), C (Percentil 5 muy bajo) y EP (Percentil 50 - 75 medio).

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desempeño en tareas (1, 2, 3, 4, 5)	$\geq 3,5$	4
Comportamiento laboral contraproducente (6, 7, 8, 9)	≥ 2	0
Desempeño en contexto (10, 11, 12, 13)	$\geq 3,2$	4

Lectura: DT (Percentil ≥ 90 muy alto), CLC (Percentil ≤ 10 muy bajo) y DC (Percentil ≥ 90 muy alto).

Persona 27:

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desgaste emocional (1, 2, 3, 4, 6)	$> 4,5$	1,8
Cinismo (8, 9, 13, 14, 15)	> 4	0,6
Eficacia profesional (5, 7, 10, 11, 12, 16)	$> 5,8$	5,5

Lectura: DE (Percentil 25 - 50 medio), C (Percentil 25 - 50 medio) y EP (Percentil 75 - 95 alto).

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desempeño en tareas (1, 2, 3, 4, 5)	$\geq 3,5$	2,8
Comportamiento laboral contraproducente (6, 7, 8, 9)	≥ 2	1
Desempeño en contexto (10, 11, 12, 13)	$\geq 3,2$	3,5

Lectura: DT (Percentil 25 - 75 promedio), CLC (Percentil 25 - 75 promedio) y DC (Percentil ≥ 90 muy alto).

Persona 28:

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desgaste emocional (1, 2, 3, 4, 6)	> 4,5	2,2
Cinismo (8, 9, 13, 14, 15)	> 4	1
Eficacia profesional (5, 7, 10, 11, 12, 16)	> 5,8	2

Lectura: DE (Percentil 50 - 75 medio), C (Percentil 25 - 50 medio) y EP (Percentil 5 muy bajo).

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desempeño en tareas (1, 2, 3, 4, 5)	$\geq 3,5$	4
Comportamiento laboral contraproducente (6, 7, 8, 9)	≥ 2	2,2
Desempeño en contexto (10, 11, 12, 13)	$\geq 3,2$	4

Lectura: DT (Percentil ≥ 90 muy alto), CLC (Percentil ≥ 90 muy alto) y DC (Percentil ≥ 90 muy alto).

Persona 29:

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desgaste emocional (1, 2, 3, 4, 6)	> 4,5	4,4
Cinismo (8, 9, 13, 14, 15)	> 4	5,4
Eficacia profesional (5, 7, 10, 11, 12, 16)	> 5,8	6

Lectura: DE (Percentil 75 - 95 alto), C (Percentil 95 muy alto) y EP (Percentil 95 muy alto).

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desempeño en tareas (1, 2, 3, 4, 5)	$\geq 3,5$	3,2
Comportamiento laboral contraproducente (6, 7, 8, 9)	≥ 2	1,5

Desempeño en contexto (10, 11, 12, 13)	$\geq 3,2$	3,2
---	------------	-----

Lectura: DT (Percentil 75 - 90 alto), CLC (Percentil 25 - 75 promedio) y DC (Percentil ≥ 90 muy alto).

Persona 30:

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desgaste emocional (1, 2, 3, 4, 6)	$> 4,5$	5,8
Cinismo (8, 9, 13, 14, 15)	> 4	4,8
Eficacia profesional (5, 7, 10, 11, 12, 16)	$> 5,8$	6

Lectura: DE (Percentil 95 muy alto), C (Percentil 95 muy alto) y EP (Percentil 95 muy alto).

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desempeño en tareas (1, 2, 3, 4, 5)	$\geq 3,5$	3,6
Comportamiento laboral contraproducente (6, 7, 8, 9)	≥ 2	1
Desempeño en contexto (10, 11, 12, 13)	$\geq 3,2$	3,5

Lectura: DT (Percentil ≥ 90 muy alto), CLC (Percentil 25 - 75 promedio) y DC (Percentil ≥ 90 muy alto).

Persona 31:

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desgaste emocional (1, 2, 3, 4, 6)	$> 4,5$	4,6
Cinismo (8, 9, 13, 14, 15)	> 4	5,6
Eficacia profesional (5, 7, 10, 11, 12, 16)	$> 5,8$	2,6

Lectura: DE (Percentil 95 muy alto), C (Percentil 95 muy alto) y EP (Percentil 5 muy bajo).

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desempeño en tareas (1, 2, 3, 4, 5)	$\geq 3,5$	2,6
Comportamiento laboral contraproducente (6, 7, 8, 9)	≥ 2	0,5
Desempeño en contexto (10, 11, 12, 13)	$\geq 3,2$	3

Lectura: DT (Percentil 25 - 75 promedio), CLC (Percentil 10 - 25 bajo) y DC (Percentil 75 - 90 alto).

Persona 32:

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desgaste emocional (1, 2, 3, 4, 6)	$> 4,5$	0,8
Cinismo (8, 9, 13, 14, 15)	> 4	2,4
Eficacia profesional (5, 7, 10, 11, 12, 16)	$> 5,8$	2,6

Lectura: DE (Percentil 5 - 25 bajo), C (Percentil 75 - 95 alto) y EP (Percentil 5 muy bajo).

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desempeño en tareas (1, 2, 3, 4, 5)	$\geq 3,5$	2,8
Comportamiento laboral contraproducente (6, 7, 8, 9)	≥ 2	0
Desempeño en contexto (10, 11, 12, 13)	$\geq 3,2$	3

Lectura: DT (Percentil 25 - 75 promedio), CLC (Percentil ≤ 10 muy bajo) y DC (Percentil 75 - 90 alto).

Persona 33:

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
------------------	----------------	-------

Desgaste emocional (1, 2, 3, 4, 6)	> 4,5	0,8
Cinismo (8, 9, 13, 14, 15)	> 4	0
Eficacia profesional (5, 7, 10, 11, 12, 16)	> 5,8	4,6

Lectura: DE (Percentil 5 - 25 bajo), C (Percentil 5 muy bajo) y EP (Percentil 50 - 75 medio muy bajo).

Aspecto evaluado	Puntaje máximo	Valor
Desempeño en tareas (1, 2, 3, 4, 5)	$\geq 3,5$	2,8
Comportamiento laboral contraproducente (6, 7, 8, 9)	≥ 2	0
Desempeño en contexto (10, 11, 12, 13)	$\geq 3,2$	3

Lectura: DT (Percentil 25 - 75 promedio), CLC (Percentil ≤ 10 muy bajo) y DC (Percentil 75 - 90 alto).

Resultados de las entrevistas

Una vez obtenidos los datos de los cuestionarios, se realizaron entrevistas a aquellos operarios que obtuvieron puntajes significativos para la investigación. Además de ellos también fueron entrevistados el coordinador de los operarios de producción y una empleada del personal de recursos humanos de Serrano S. A.

Entrevistas a los operarios.

¿Hace cuanto trabaja en Serrano S. A.?

- P. 29: Llevo 16 años.
- P2: 26 años.
- P. 30: 28 años.
- P. 31: 28 años.

¿Cuál es su puesto y cuáles son sus tareas?

- P. 29: Soy soldador, pero a veces mando a doblar, un corte, pero nada más.
- P2: Yo soy soldador, pero nunca estoy soldando, yo estuve en pinturería, después en armado, así por diferentes lados. Estuve por toda la planta yo.
- P. 30: Eh, bueno, yo ahora estoy en el puesto del horno de pintura. O sea, lo que yo hago es colgar las piezas y poner el regatón en las partes.
- P. 31: Hoy en día estoy... regatoneando, armando ahí, pero yo en mis veintiocho años pasé por todos los sectores.

¿Qué aspectos considera importantes para su rendimiento laboral?

- P. 29: Y ahora lo que me está afectando es que veo el tema del sueldo, del sueldo bajo.
- P2: Venir bien, venir bien desde la casa.
- P. 30: Mi rendimiento, o sea, no es que yo rinda más, sino yo me manejo al ritmo del horno que tiene la cadena, que tiene una sola velocidad, no puede ir más rápido ni muy lerdo de esa velocidad que se maneja la cadena, donde viene colgada la pieza.
- P. 31: Es importante que al trabajador lo tengan en cuenta. Porque yo tengo veintiocho años y tengo una categoría muy baja, ¿ves? Y eso moralmente a uno lo bajonea mucho. Porque ves que otros changos son más nuevos, tienen menos experiencia que yo y ganan más que yo. Y, y eso es obvio, que uno trabaja, viene, cumple horario y con la moral por el suelo. Vengo a cumplir, ya no me importa si sale o no sale la producción, porque no siento motivación.

¿Cómo evalúa su rendimiento en sus tareas en la fábrica?

- P. 29: Para mí está bien lo que hago. Digamos, años anteriores uno se esforzaba más, hacía más cosas, y creo que ahora ya uno está cansado. Yo me siento agotado, ya no sé, un poco de motivación. Uno ya cuando entra ya se siente cansado, al menos yo.
- P2: Bien, uno viene con la mejor disposición, si uno viene mal que se quede en la casa.
- P. 30: Bien.
- P. 31: Bien, intento de cumplir a la empresa lo que más puedo y ya está.

¿Qué elementos de la fábrica considera que influyen en su energía y motivación para el trabajo?

- P. 29: Por ahí el tema del trato, la exigencia. O sea, la exigencia que por ahí uno escucha, bueno, necesitamos sacar tantas piezas, queremos hacer esto, queremos hacer esto otro, que hay que cargar los camiones, y eso por ahí te agobia. Uno se siente como presionado. O ya se escucha ¿Es verdad que van a correr a uno, a otro? Bueno, también uno tiene que prestar atención, porque por ahí uno escucha y más que todo eso te hace mal a la cabeza.
- P2: Y... puede afectar por las categorías que uno pide y no las logra, o... cosas injustas. La categoría que no, no se la han dado, que capaz que le prometieron y nunca le, le han llegado, ¿me entiende? Imagínese que uno tiene veintiséis años laburando acá, hay gente que tiene menos años trabajando y tiene una categoría más alta que uno. Pero tampoco tiene, digamos, la capacidad de las mismas personas que tienen menos categoría. Capaz que el que tenga menos categoría tiene más capacidad que el que tiene la última categoría. No la ha logrado como por mérito. Digamos, la ha logrado porque se le da por dedo, acomodo o sea lo que sea. Y eso a uno lo desmotiva.
- P. 30: Bueno, últimamente, eh...o sea, yo acá me siento medio como perseguido, ¿me entiende? Porque nosotros hemos sido delegados antes y hemos perdido las elecciones y como que nos sentimos perseguidos por los patronales. Como que nos están, así, vigilando a cada rato, o sea es como persecución laboral.
- P. 31: Las persecuciones laborales que me hacen. Porque es feo venir trabajar a un lugar que te están haciendo persecución. Porque eso te, te bajonea más y te desmoraliza y al último uno está con esa presión todos los días y... porque como yo soy una persona muy antigua y como no me quieren indemnizar, me están buscando la vuelta para correrme para... inventar una causa o algún motivo para que no me paguen lo que me corresponde. Y eso es feo, venir a laburar de esa manera.

¿Hubo alguna situación en la que la forma de trabajar de la fábrica haya influido en usted física o psicológicamente?

- P. 29: Sí. Tenía problemas con el ingeniero que estaba anteriormente, entró él y empezamos a tener roces con el tema de la producción. El ingeniero también

era muy exigente y quería producción, producción. Y bueno, llegó un punto que él te exigía que vos hagás la misma producción que hace el otro. Y bueno, el de la mañana hacía 60 sillas por hora y yo hacía 50. Y venía el ingeniero y me decía, ¿cómo puede ser? Llegó un punto que por ahí hacía una de más, dos más. Pero bueno, llegó un punto que bueno, empezamos a rozar así. Y me hizo dos apercebimientos. Él quería que yo empezara a hacer así la producción. Y yo por ahí siento que eso hizo que constantemente yo llegara a la casa y gritaba. O sea, gritaba por ahí si mi mujer me decía algo. Empezaba a gritar y dice mi mujer, no, pará. Era un punto donde yo ya estaba medio cansado. Y hasta que un día le dije al ingeniero, mire, ingeniero, yo no voy a hacer la producción que hace el hombre este, porque yo estoy el sueldo bajo ¿Usted quiere que yo haga la producción? bueno, deme lo que gana él, deme la categoría que gana él, deme el premio que gana él. Constantemente me llamaban a la oficina, fue un año donde yo estaba decidido a que me corran o yo renuncio. Al último año ya yo sabía que no me iban a dar la categoría asique yo hago lo que puedo y ya está, chau.

- P2: Física... el trato físico es, es habitual, porque vos laburas con cosas pesadas. Por ahí uno tiene que estar con una mesa de estas. Hace fuerza, ¿me entiende? Por ahí uno capaz que no se quiere golpear, pero se termina golpeando por la misma fuerza que hace. Es un trabajo habitual, pero... Psicológicamente, no sé en qué puede influir.
- P. 30: O sea, yo, yo tuve un problema cuando yo empecé, eh, metido como pintor. Eh, bueno, en ese tiempo no, no había elementos de seguridad, me daban un barbijo nomás y, bueno, tuve problemas con los pulmones y cosas, pero bueno. No teníamos ni RT teníamos en ese tiempo. Y... bueno, por esa razón presenté un certificado médico y dejé de pintar y me pusieron acá en la parte del horno.
- P. 31: Sí, física y psicológicamente, sí. Física, sí, tuve dos o tres accidentes acá yo. Y el último accidente fue hace como diez años atrás, más de diez años tuve el accidente, que después, hace poco, hace unos meses atrás se me ha vuelto a resentir de nuevo, que me jodí el hombro y bueno, lo mismo trabajando se ha vuelto a resentir de nuevo. Con los cambios de tiempo, mucho esfuerzo y ya me duele de nuevo. Y... psicológicamente, sí, porque... Lo que pasa es que yo, yo soy una persona que fue muchos años delegado. Y siempre estuve al frente de

mis compañeros defendiéndolos y obviamente que la empresa siempre me apunta a mí. Y por eso, psicológicamente, y ahora ya no soy delegado, pero me siguen persiguiendo.

¿Qué prácticas de liderazgo, comunicación o supervisión percibe en Serrano S.A., y cómo cree que inciden en su bienestar?

- P. 29: No, por ahí están los encargados, por ahí el supervisor y por ahí el jefe. Y vos no sabes a quien hablar, Porque el supervisor te dice una cosa, por ahí, pero viene el encargado y te dice otra. Y no sabe a quién carajo escuchar. Y es toda una mezcla porque no se ponen de acuerdo. ¿A quién le hago caso al final? A esto, a este o a este. Se pelean constantemente por quien manda más. Si vos le pedís una cosa a uno y te dice si, si, y después el otro te dice ¿Quién te dio la orden a vos?
- P2: No, si hay, si hay. Los jefes, son jefes. Te dicen las cosas y uno las hace.
- P. 30: Sí, tenemos, eh, como se dijo, los encargados. Ellos son los que mandan en nosotros. Hay buena comunicación.
- P. 31: Si, tenemos a los jefes, los encargados y supervisores, pero no hay una muy buena comunicación entre ellos porque cuando vas a ellos para consultar algo te dicen todos cosas diferentes.

¿Cómo describiría las condiciones bajo las que trabaja en su puesto?

- P. 29: Hay cosas que mejorar, hay cosas que llevo planteando y no... por ejemplo, en la parte de herrería tenemos el piso que tiene una zanja y cada vez que uno pasa contra ella hace un ruido muy fuerte, ya avisamos varias veces, nos dicen que ya la van a arreglar y no hacen nada.
- P2: Optimas.
- P. 30: Están bien.
- P. 31: Están bien, lo único que hay que mejorar es que hagan un entretecho porque para el invierno sufrimos el frio y para el verano el calor, porque acá es de chapa.

¿Qué partes de su trabajo considera que le suponen un desafío personal?

- P. 29: El tema de la soldadura, yo soy lerdo para soldar, me cuesta igualar a los otros changos.
- P2: Llegar con la producción todos los días, aunque no la pagan, uno trata de llegar a la meta que te dicen.
- P. 30: Venir acá y cumplir el horario.
- P. 31: Ninguna.

¿Ha observado acciones o programas por parte de la empresa para mejorar el bienestar de sus trabajadores? ¿Cuáles?

- P. 29: No. Hacen cosas a veces por el cumpleaños, te dejan salir antes, pero antes teníamos más beneficios, antes era más familia, más unidos, había más valores. Cuando estaba el dueño mayor, venía y decía bueno muchachos, cuéntenme que pasa, te ayudaba si tenías problemas, no te apuraba, era otro clima, había fiesta el día del niño, del padre, era todo color de rosas, venías a trabajar tranquilo, él te daba ese apoyo. Antes con él teníamos contrato cada seis meses, y llegaba el final de contrato y él te decía que apenas haya trabajo de nuevo te llamaba, ahora no.
- P2: Y sí, veo que hay una que tiene que ver con el tema de las tardanzas. Eso sirve, porque por ahí uno no, no está óptimo todos los días al cien por ciento. Y por ahí uno pasa una mala noche, se duerme y llega tarde y no le sacan el presentismo, como otras veces. Eso es para bien.
- P. 30: Si, las capacitaciones son muy útiles.
- P. 31: No.

En su opinión, ¿qué podría hacer Serrano S.A. para mejorar la experiencia diaria de sus trabajadores y prevenir el desgaste?

- P. 29: Tendría que escuchar más a la gente, escuchar más a los trabajadores y que los trabajadores se animen a hablar. Que se manejen mejor cuando hay un accidente, porque cuando a mi me paso uno hace poco lo trataron como un trámite y hasta desconfiaron de mi.
- P2: Uno siempre quiere trabajar menos y ser más eficiente. ¿Me entiende? Pero bueno, hay cosas que no se pueden.

- P. 30: Nos hacen falta extractores que saquen los polvillos, el humo que soplan las máquinas. También que haya más ventilación, sobre todo para el verano.
- P. 31: Claro, lo importante es uno, como yo le dije, el entretecho, que eso afecta a todos los trabajadores. Que si mejoraría eso, todo estaríamos mejor para invierno, verano. Porque es increíble. Y bueno, hay un temita que yo siempre luche cuando fui delegado, que todo va a mejorar esto, pero nadie, el gremio no apoya en estas ideas. Bueno, no idea, es una ley que si a los muchachos se fueran, para se sientan todos bien y cómodos y laburen todos felices, cómodamente, también la moral y todo, sería que apliquen las recategorizaciones por antigüedad. Para que nadie esté peleando por nada. Que yo sé cada cuánto yo voy a estar en mi categoría por antigüedad. Porque es una vergüenza. Gente como yo, no soy el único. Yo hace como... tengo veintiocho años acá y hace como veinte años que no me dan una categoría de la empresa. Si mejoraría esas cosas en la empresa, creo que todo mejoraría, hasta para laburar, la producción, todo. Yo soy una persona como que yo a donde me mandan, yo voy y estoy bien, no hace falta que me enseñe nada. Y si me enseña, póngale. A no ser que sea una máquina nueva que yo desconozca. Pero en lo demás, por nomás le agarro. Al tener tanta cancha, tanta experiencia, ahí nomás le agarro la mano.

¿Hay algo más que quiera agregar sobre su experiencia en Serrano S.A. y cómo afecta a su rendimiento o bienestar?

- P. 29: No, yo ya no espero nada de la empresa, yo vengo y cumplo nomas. Vi gente irse de acá, gente muy buena, y ni un aplauso, ni un reconocimiento, nada, tiene que ser más humanos. Yo veo eso y pienso, si a un tipo que tenía 28 años acá le hicieron así que queda para mi que tengo 16 años.
- P2: No.
- P. 30: No.
- P. 31: Que sean más humanos.

Entrevista a empleada del personal de RR. HH.

¿Hace cuanto trabaja en Serrano S. A.?

Yo estoy trabajando hace dos años y medio, en noviembre cumpla tres años acá.

¿Cuál es su puesto y cuáles son sus tareas?

Mi puesto es referente de Capital Humano y Responsabilidad Social Empresarial, mis tareas están más relacionadas a lo que es lo blando de recursos humanos, evaluaciones de desempeño, todo lo que es la gestión del desempeño, capacitaciones, desarrollo, formación. En este momento estamos en un proyecto de sucesiones también, porque es una planta grande en edad, así que poder elaborar todos estos proyectos y además poder gestionar algunas cuestiones de tipo, un poco más de ayuda para los chicos, para los operarios. Algún tipo de ayuda que necesiten para la familia, medicamentos, situaciones particulares que no nos pueden solventar y bueno, ayudamos en eso también. La motivación, formación de mandos medios.

¿Qué tipo de situaciones suelen presentarse con mayor frecuencia entre los operarios de producción?

Bueno, hay situaciones un poco personales, dirigidas por ejemplo, no sé, por ahí a situaciones de salud, por ejemplo, de familia o de ellos mismos, por ahí no poder cubrir algún estudio que la empresa, que la obra social no les está cubriendo, asesoramiento en algunas cuestiones más virtuales, por ejemplo, aplicaciones de teléfono y demás que les ayudamos, gestiones de algunos turnos, esas son situaciones que suelen surgir de manera individual. De manera relacional no hay muchas cuestiones... Se llevan bien entre ellos, sí pueden haber algunas diferencias, no escalan a un conflicto, ni a situaciones de violencia, es más, ni siquiera escalan para un apercibimiento, por ejemplo. Siempre tratamos de tener un diálogo y demás para ver cuál es la situación, pero no escalan a grandes motivos en realidad. Es un grupo, es un equipo que viene hace años, por lo cual se conocen muchísimo, y ya saben cuál es, qué grupo es qué grupo, ya saben cómo se llevan, ya saben cuándo se cargan, cuándo no se cargan, en qué momentos se tienen que cargar y en qué momentos no, cómo se tienen que hablar, entonces es una planta que está hace mucho y ya tiene ese, por lo menos ese relacionamiento ya afianzado.

¿Qué tipo de acompañamiento o intervención se realiza desde RRHH en esas situaciones?

Con respecto a los problemas de violencia, no tenemos ahora un protocolo formal, formalizado, pero lo primero es hablar con las personas, lo primero si no ha sido presenciado por alguna persona de administración o por los analistas o el coordinador, es hablar con la persona que trae la inquietud o el testigo y demás, y después saber cómo fue esa situación, ya sea la víctima o algún testigo, saber cómo fue la situación, indagar en cómo se vio, cuál fue la situación, cuál fue el motivo de la persona que ejerció la violencia, si llegara a pasar y luego hablar con la persona que ejerció. Uno de los criterios no negociables que está en la cultura es no se toleran las faltas de respeto entre compañeros, entre superiores, entre... no se tolera, es como un no negociable. Si llegara a pasar algo así de algún estilo de violencia, el primer paso es la desvinculación. Es tolerancia cero. Y con respecto a las situaciones más particulares, más personales de los chicos de personal, ellos vienen en general a hablarme a mí, me cuentan cuál es la situación, saben que están en un ambiente cuidado, que pueden conversarlo y vamos viendo cuál es la estrategia que podemos utilizar para poder resolver o para poder darle tranquilidad en este ámbito del trabajo. Esas son las formas en las que intervenimos, o por ahí asesoramiento, cuando vemos que no se puede, no podemos intervenir o que ya intervenir sería como muy invasivo, es un asesoramiento solamente hasta donde la persona te dé permiso también de intervenir. Nos ha tocado por ahí tener situaciones de mucho endeudamiento, entonces por ahí lo que hicimos es hacer una formación, una capacitación, un entrenamiento en educación financiera para que nos comprendían cómo... No invertir, que no nos lleve a invertir, pero sí a manejar sus gastos fijos.

¿Qué sucede habitualmente cuando un operario se ausenta del trabajo?

Lo primero que sucede es el llamado del coordinador en todo caso, que falta tal persona, yo lo llamo (al operario que se ausentó), tomo contacto con él, pregunto qué pasó, si es una situación de salud se deriva a la médica laboral para que le pueda justificar el día y si es a una situación personal pregunto a qué no podemos ayudar, cómo está y voy indagando para ver qué herramientas se les puede dar. Después, dependiendo de la situación, ahí pueden llegar a haber algunas consideraciones con respecto a la falta, a las horas perdidas, el presentismo y demás, pero eso ya es un debate y es una decisión que es de dirección directamente.

¿Qué procedimientos se siguen cuando un trabajador presenta una carpeta médica?

Cuando un trabajador presenta una carpeta médica, bueno, lo primero es que vaya a la médica laboral, ella lo evalúa. Para corroborar y si, como la médica es laboral, no tiene alguna competencia, si es alguna especialización, además, ella lo deriva a algún especialista si es necesario. La persona inicia su tratamiento ahí, va presentando los certificados junto con la evaluación de la médica laboral complementaria.

¿Qué acciones o programas se implementan en la empresa en relación con la prevención de accidentes o el cuidado de la salud del personal?

Trabajamos y hacemos, bueno, campañas de salud, hemos articulado con Barceló para hacer campañas de salud, de prevención sobre salud, hemos articulado ahora con el Fundanoa para hacer campañas oftalmológicas. El cuidado de salud en el plan de capacitaciones es integral, entonces tenemos higiene y seguridad, todo lo que es prevención de accidentes, capacitación. Además, tenemos el asesor de higiene y seguridad que nos brinda informes de cada una de las visitas que le hacen y nos va diciendo, bueno, hay que fortalecer el uso del protector auditivo en tal sector y vamos como formando o tomando ese sector y viendo cuáles son las cuestiones por las que no usa el protector además. Si ya es reiterativo y vemos que la persona no hace caso, bueno, sí se le hace un llamado de atención. Y otras acciones son, por ejemplo, que se han implementado, son, por ejemplo, la cuenta de un año sin accidentes, se les brinda un asado, se les da un asado, a seis meses un desayuno para todos y algunas actividades que van como motivando a eso. Con respecto al tema de salud, bueno, las campañas que tenemos, además de los estudios periódicos de la ART, campañas de articulación con diferentes instituciones como Barceló, hemos implementado campañas de vacunación también, hemos hecho diagnósticos nutricionales, bueno, ahora es FUNDANOA con lo de los ojos, esas como algunas cuestiones de pausa activa también. El próximo paso es empezar a hablar de salud mental.

¿Qué desafíos o puntos de mejora identifica en relación con el abordaje de estas situaciones?

Yo creo que podría mejorar, por ejemplo, formalizar un canal, que es un proyecto que lo tenemos también ya un poco más trabajado, falta implementarlo, formalizar el canal, no quiero llamarlo de denuncias, pero un canal anónimo donde ellos puedan expresar si hay algún caso de violencia o demás, acoso, o sea, creo que es como un escalón más, una herramienta, si bien tenemos los supervisores que son un canal y hay mucha confianza entre los supervisores y demás, entre ellos, por ahí también comprendo que en esos casos uno duda también de la figura de autoridad, entonces le da como miedo expresarlo y me parece que sería una herramienta útil. Tener protocolos con respecto a violencia o acoso, me parece que sería muy importante, es algo que no tenemos, sino que están formalizados. Formalizar las prácticas que tenemos, las buenas prácticas que tenemos, formalizarlas para que queden establecidas y puedan perduren. Eso creo que serían como los espacios de mejora.

Entrevista al coordinador de los operarios de producción.

¿Hace cuanto trabaja en Serrano S. A.?

Yo estoy trabajando en Serrano desde el 25 de marzo de este año, o sea voy a cumplir los seis meses ahora, el 25 de septiembre, el periodo de prueba.

¿Qué puesto ocupa y cuáles son sus tareas en él?

Yo estoy como coordinador de producción, fundamentalmente mi tarea es coordinar todas las tareas, tanto a nivel operativo, como vos ves me bajan una orden de Buenos Aires, desde esa orden de Buenos Aires veo cómo distribuir o bajar esa orden de producción a planta. A través de la oficina técnica tengo un muchacho que es Abraham, que él está encargado de hacer una muestra, se encarga personalmente de distribuir los planos dentro de la planta de esa muestra. Si es una orden de producción, también lo comparto con ellos, pero bajo directamente al jefe de

producción a través de un plano de oficina técnica para largar esa orden de producción de ese producto, por ejemplo, o como ejemplo de esto es la fabricación de sillas isósceles. Ellos me mandan la orden de Buenos Aires, me dicen tenemos que iniciar la producción de tanta cantidad de sillas para entregar la semana que viene, una fecha límite del viernes de la semana que viene. Y en función de eso vamos programando, o sea, distribución de tareas dentro de planta y a su vez comunicación entre programación que está en Buenos Aires, venta que está en Buenos Aires y comunicación e integración entre las plantas. Esa es mi tarea, estar atento ante algún foco que llame la atención dentro de la planta, corrigiendo aptitudes de los operarios a través del jefe de producción o si no directamente yo y con gente de administración de recursos humanos.

¿Nota algún tipo de cambio en la actitud, el rendimiento o el ánimo del personal en determinados momentos del año o ante ciertas situaciones?

Una medición que siempre hay que tener en cuenta en una fábrica es los tiempos muertos, los tiempos de ocio. ¿Cuáles son los tiempos de ocio? El tiempo que el operario me deja en el puesto de trabajo, sea por la cuestión que sea, o charlar con otro operario, o buscar un insumo para su puesto de trabajo, o retirarse demasiado tiempo al baño. Entonces, basándome en todo eso, fui haciendo observaciones y corrigiendo algunas aptitudes, que hoy hay que seguir corrigiendo. Esta planta es una planta que tienen personas con mucha antigüedad y les cuesta adaptarse a la posición del cambio. O sea, ¿a dónde apunto? Vamos a obtener mayor productividad, mayor producción, matando esos tiempos, o bajando esos tiempos que ellos se toman, en el vestuario, en el comedor. En el comedor no es tanto, porque lo corregimos por el hecho de que yo ya estoy parado acá a las diez, que se van ellos, y a las diez y media vuelvo a estar parado acá y los miro, personalmente veo quién llega tarde y quién no llega tarde. O sea, en una forma, sin decir nada, ya se corrigieron. Corregí muchas llegadas tardes a los puestos de trabajo, siendo que la gente, investigué, nunca llega tarde a la fábrica, pero sí me llega tarde al puesto de trabajo porque había personas que se quedaban en otro lugar y llegaban, en vez de llegar a seis de la mañana al puesto, llegaban a las seis y cuarto, seis y diez, hasta que fui corrigiendo, viendo dónde se quedaba, y actué sobre esa persona.

¿En qué situaciones suele percibir que el personal se encuentra más exigido?

No percibo que se cansen. Son tareas repetitivas, que sí, vos no ves un cansancio físico porque no están trabajando con un sobrepeso durante su jornada de trabajo, pero sí las tareas repetitivas que hacen, eso los cansa. O sea, no es un agotamiento físico, pero sí es un agotamiento de decir, sigo haciendo lo mismo, tiene que seguir haciendo el mismo movimiento de la mano, que la máscara, que la luz, son agotamientos que se producen a lo largo de la semana, 9 horas de trabajo, lo agotan. Hay gente que vos no notas el agotamiento porque trabaja con el mismo ritmo de las 6 de la mañana hasta las 3 de la tarde. Y vos lo ves, están trabajando, salen del puesto de soldados, se vienen porque tienen que bajar un camión con caña y va y actúa y trabaja normal. Pero hay gente, como decía, hay gente grande que vos ya le notas el agotamiento después de las 12 del mediodía y vos desde las 2 de la tarde ya estás cansado, lo notas.

¿Los operarios manifiestan comentarios o actitudes vinculadas al cansancio, la motivación o la energía para trabajar?

Por lo general no. Casualmente hoy tocamos un tema porque vamos a implementar una mejora en la máquina de soldar y ya hice un pequeño estudio antes y la semana pasada también otro que te va a provocar un agotamiento por el peso, por la flexibilidad de la tocha y no estar acostumbrado a trabajar con ese tipo de tocha en la soldadora. Entonces eso va a traer aparejado que vamos a tener que medirlo de cerca porque seguro que lo va a agotar. Físicamente no te digo, pero sí el brazo, un cansancio en el hombro, un cansancio en la muñeca y vamos a tener que evaluarlo con el tiempo.

¿Cómo describiría el ambiente de trabajo en el sector de producción?

Por ahí hay sectores, por ejemplo, que yo llego a todo el mundo los saludos por igual, hay personas que me devuelven el saludo, hay otras personas que no, les cuesta adaptarse a mi presencia dentro de la fábrica, pero no es que los obligue, sino les estoy demostrando el cambio, la amabilidad y el saludo no hace que se reste el compromiso de él con la empresa. No es nada personal, yo estoy ocupando un puesto y les deje claro a varios que yo estoy ocupando un puesto acá para corregir algunos desvíos, desvíos graves, desvíos leves o el que no está desviado decir felicitarlo porque va bien, pero es lo que yo estoy haciendo. He corregido varios y algunos lo

tomaron como algo personal, le dije no es personal, es mejora del ambiente laboral. Por ejemplo, gente que me mentía en la producción, cantidades que le llegué a demostrar a través de una simple planilla de Excel todos los tiempos muertos que tenía y que no hacía falta poner un policía al lado de él para que mejore la producción y no le exigíamos en ese momento producción. Siempre los llamo a la reflexión, les pido a ellos que reflexionen para que vean donde están, que se vean ellos del otro punto, de la otra parte de la vereda, para que cambien la actitud. O sea, esto y siempre les hago referencia, en otra fábrica es una sanción, es una suspensión y siempre les recalco en esta fábrica se prioriza el capital humano y se lo valora y se lo cuida a tal punto que hoy estamos hablando, te estamos llamando a una reflexión, si no tendríamos esa consideración hoy tendría que ser suspendido por el estudio o por el seguimiento que te hicimos, pero no te estamos siguiendo, le estamos diciendo corregí eso.

¿Cree que hay factores dentro del ambiente laboral que influyen en el bienestar o malestar del personal?

Puede haber factores, uno de los factores fundamentales es el económico que estamos atravesando en todo el mundo, no me alcanza, no me alcanza lo que me están pagando, siendo que creo que es una de las empresas que más reconocimiento está y está ante las paritarias y que los acuerdos que se hacen dentro del gremio, la están pagando con antelación y cuando tiene que hacer un ajuste lo hace inmediatamente, es un factor que siempre va a tener la gente, de decir, no estoy conforme con lo que gano, pero en el momento que yo vengo y entro a trabajar y firmo un contrato, yo me acorde por el convenio que entro. Entonces ya la patronal no tiene nada que ver, o sea, va a reconocer, me tocó a veces trabajar en empresas que entraba con un convenio y la empresa no lo reconocía, hasta que no caía el gremio y ajustaba las consecuencias del ajuste salarial, ¿no? Pero cambió bastante, pero es un factor que influye en el rendimiento de la persona. Estar permanentemente, no es que la gente esté descontento o no se sienta conforme con lo que hace, a todo el mundo si vos vas y caminas por la planta lo ves que su tarea es lo que le gusta hacer.

Puede tener, no un cansancio, sino la rutina del trabajo que lo transforma en, es decir, bueno, hasta acá llego, mi horario es de las 6 hasta las 2, pero ya tiene su volumen de producción realizado. No hay, como en otros casos, como un operario nuevo, por ejemplo, que para ganarse el puesto de trabajo es decir, viene, termina la tarea, la terminó antes de tiempo y te viene y te pregunta, ¿qué necesitas que haga algo más en esta planta?

ARTICULACIÓN TEÓRICA-PRÁCTICA

La articulación teórica práctica se orienta a identificar los niveles de burnout en los operarios y comprender los factores que inciden en su motivación y desempeño laboral. Para ello, se combinaron instrumentos cuantitativos y cualitativos: el MBI-GS permitió medir objetivamente agotamiento emocional, despersonalización y eficacia profesional, mientras que las entrevistas semiestructuradas aportaron información sobre la percepción de los trabajadores respecto a su entorno laboral, las relaciones con superiores y compañeros, y las expectativas incumplidas. Esta integración de enfoques facilita un análisis completo que articula resultados numéricos con experiencias subjetivas.

Los resultados muestran que, del total de la muestra de 33 operarios de producción, sólo uno cumple con los criterios del síndrome de burnout, presentando puntajes altos en las escalas de desgaste emocional y cinismo, así como una baja eficacia profesional. Además, tres de los participantes a quienes se administraron los cuestionarios exhibieron niveles muy altos de desgaste emocional y cinismo, pero no presentaron disminución en la eficacia laboral; por lo tanto, se puede considerar que estos sujetos presentan factores de riesgo que los predisponen al desarrollo del burnout en el futuro.

Tal como se expone en el marco teórico, según Martínez Pérez (2010), el proceso de burnout comienza con un desequilibrio entre las demandas organizacionales y los recursos personales, lo que provoca inicialmente cansancio emocional. Posteriormente, el trabajador puede experimentar despersonalización como una estrategia de afrontamiento, y finalmente se produce una baja realización personal, resultado de la ineficacia frente a los distintos estresores laborales; es decir, las estrategias de afrontamiento no se corresponden con el nivel de compromiso requerido en el trabajo asistencial.

La estructura de las subescalas y del perfil de burnout observada en esta investigación coincide con lo descrito en estudios previos: el burnout general se caracteriza por una puntuación alta en desgaste emocional y cinismo, y baja en eficacia profesional (Moreno-Jiménez et al., 2001).

Los entrevistados 2, 29 y 30 presentan un rendimiento con sobrecarga, lo cual implica eficacia alta y desempeño notable, pero sostenidos en un estado de alto desgaste emocional y cinismo. Por su parte, el entrevistado 31 manifiesta un rendimiento en declive, es decir, el burnout no solo afecta su bienestar, sino que impacta directamente en la percepción de eficacia y en el desempeño en tareas.

En lo que respecta a la dimensión de **agotamiento emocional** descrita por Maslach (denominada desgaste emocional en el MBI-GS), los cuatro operarios entrevistados presentaron puntajes altos. Esto evidencia la presencia de fatiga y cansancio físico, mental o ambos, lo que dificulta enfrentar la jornada laboral y genera la sensación de no poder rendir según lo esperado. Durante las entrevistas, este aspecto se manifestó en expresiones como: “El tema de la soldadura, yo soy lerdo para soldar, me cuesta igualar a los otros changos” (entrevistado 29), “llegar con la producción todos los días, aunque no la pagan, uno trata de llegar a la meta que te dicen” (entrevistado 2) o “venir acá y cumplir el horario” (entrevistado 30).

También se ve una disminución de la motivación, en lo que respecta a esta escala, ya que los entrevistados 2, y 31 mencionan:

“Y... puede afectar por las categorías que uno pide y no las logra, o... cosas injustas. La categoría que no, no se la han dado, que capaz que le prometieron y nunca le, le han llegado, ¿me entiende? Imagínese que uno tiene veintiséis años laburando acá, hay gente que tiene menos años trabajando y tiene una categoría más alta que uno.” (Entrevistado 2)

“Es importante que al trabajador lo tengan en cuenta. Porque yo tengo veintiocho años y tengo una categoría muy baja, ¿ves? Y eso moralmente a uno lo bajonea mucho. Porque ves que otros changos son más nuevos, tienen menos experiencia que yo y ganan más que yo. Y, y eso es obvio, que uno trabaja, viene, cumple horario y con la moral por el suelo. Vengo a cumplir, ya no me importa si sale o no sale la producción, porque no siento motivación.” (Entrevistado 31)

Estas cuestiones de categorización de sus puestos es un factor que afecta a la satisfacción laboral de estos operarios. La motivación es un proceso en el cual las personas deciden desarrollar esfuerzos encaminados a ciertas metas u objetivos que

nacen a fin de satisfacer una necesidad y/o expectativa. Para que haya una satisfacción laboral se necesita de la presencia de motivadores intrínsecos y extrínsecos.

En estos casos, los factores extrínsecos como el salario, el estatus, y las condiciones de trabajo estarían generando cierta insatisfacción en los trabajadores como manifiesta el participante de la investigación 29:

“Yo no voy a hacer la producción que hace el hombre este, porque yo estoy el sueldo bajo ¿Usted quiere que yo haga la producción? bueno, deme lo que gana él, deme la categoría que gana él, deme el premio que gana él.”

En este contexto, se observa la ausencia de **motivadores intrínsecos** como el sentimiento de logro y el reconocimiento, dado que, a pesar de la prolongada antigüedad en la empresa, los trabajadores permanecen en el mismo puesto y categoría. Esta situación se relaciona con el concepto de **contrato psicológico** (Pratesi et al. 2015) entendido como el acuerdo implícito que refleja las expectativas mutuas entre trabajador y organización: por un lado, el empleado busca una remuneración justa, un entorno laboral favorable y posibilidades de crecimiento y autorrealización; mientras que por otro, la organización espera del trabajador compromiso, lealtad y un desempeño eficiente.

“La categoría que no, no se la han dado, que capaz que le prometieron y nunca le, le han llegado, ¿me entiende? Imagínese que uno tiene veintiséis años laburando acá, hay gente que tiene menos años trabajando y tiene una categoría más alta que uno.” (Entrevistado 2).

El **incumplimiento del contrato psicológico** constituye otro factor que incide negativamente en la motivación. La ruptura de este contrato ocurre cuando una de las partes percibe que la otra no ha cumplido con lo pactado de manera implícita. Un ejemplo de ello se observa en la situación previamente citada, donde la fábrica habría prometido al operario una mejora en su categoría con el paso del tiempo; al no cumplirse esta expectativa, se generó una sensación de frustración que contribuyó al incremento del agotamiento emocional.

La dimensión de agotamiento emocional suele ser la primera en aparecer en el desarrollo del burnout, funcionando como una señal de advertencia temprana (Maslach y Jackson, 1981; Gil-Monte, 2005). Desde la teoría, se la reconoce como el núcleo central del síndrome y el indicador inicial de vulnerabilidad frente a su evolución. En el presente estudio, esta manifestación se observa claramente en un operario que cumple con los criterios del burnout, así como en otros tres trabajadores que, si bien aún no reúnen todos los indicadores, podrían encontrarse en un proceso incipiente de avance hacia dicho estado.

En relación con la **despersonalización**, entendida como la presencia de sentimientos y conductas negativas hacia los demás, acompañada de hostilidad, falta de motivación, descenso en el rendimiento laboral y deterioro del clima organizacional, se recogieron comentarios significativos por parte de los operarios. Tal como señalan Maslach y Jackson (1981), esta dimensión del burnout se caracteriza por una actitud distante, fría o incluso cínica hacia otras personas en el entorno laboral. En este estudio, los trabajadores expresaron que la relación con los puestos superiores no es satisfactoria, caracterizándose por una comunicación deficiente que interfiere en el desarrollo de sus tareas, así como por roces que escalan a apercibimientos. Además, manifestaron que dichas frustraciones han llegado incluso a impactar en su vida personal fuera del ámbito laboral.

“No, por ahí están los encargados, por ahí el supervisor y por ahí el jefe. Y vos no sabes a quién hablar, porque el supervisor te dice una cosa, por ahí, pero viene el encargado y te dice otra. Y no sabe a quién carajo escuchar. Y es toda una mezcla porque no se ponen de acuerdo. ¿A quién le hago caso al final? A esto, a este o a este. Se pelean constantemente por quién manda más. Si vos le pedís una cosa a uno y te dice sí, sí, y después el otro te dice ¿Quién te dio la orden a vos?” (Entrevistado 29)

“Sí, tenemos a los jefes, los encargados y supervisores, pero no hay una muy buena comunicación entre ellos porque cuando vas a ellos para consultar algo te dicen todas cosas diferentes.” (Entrevistado 31)

Una variable que se ve afectada por esta despersonalización es el clima laboral. En el clima laboral de la fábrica, algunos de los operarios expresan que no hay un

líder como tal, sino que hay figuras de autoridad las cuales no brindan una confianza a los trabajadores a la hora de acudir a su ayuda. Tampoco hay un reconocimiento a través de un sistema de recompensas que a ellos los motive a crecer y avanzar:

“No. Hacen cosas a veces por el cumpleaños, te dejan salir antes, pero antes teníamos más beneficios, antes era más familia, más unidos, había más valores. Cuando estaba el dueño mayor, venía y decía bueno muchachos, cuéntenme que pasa, te ayudaba si tenías problemas, no te apuraba, era otro clima, había fiesta el día del niño, del padre, era todo color de rosas, venías a trabajar tranquilo, él te daba ese apoyo. Antes con él teníamos contrato cada seis meses, y llegaba el final de contrato y él te decía que apenas haya trabajo de nuevo te llamaba, ahora no.”, “No, yo ya no espero nada de la empresa, yo vengo y cumplo nomas. Vi gente irse de acá, gente muy buena, y ni un aplauso, ni un reconocimiento, nada, tiene que ser más humanos. Yo veo eso y pienso, si a un tipo que tenía 28 años acá le hicieron así que queda para mí que tengo 16 años.” (Entrevistado 29).

Este operario en particular, el entrevistado 29, habla de un cambio de gestión en el cual la cultura organizacional mutó, y esto afectó al clima laboral de forma negativa, ya que anteriormente había un ambiente más cooperativo entre superiores y operarios, con “más valores”.

“Tenía problemas con el ingeniero que estaba anteriormente, entró él y empezamos a tener roces con el tema de la producción. El ingeniero también era muy exigente y quería producción, producción. Y bueno, llegó un punto que él te exigía que vos hagas la misma producción que hace el otro. Y bueno, el de la mañana hacía 60 sillas por hora y yo hacía 50. Y venía el ingeniero y me decía, ¿cómo puede ser? Llegó un punto que por ahí hacía una de más, dos más. Pero bueno, llegó un punto que bueno, empezamos a rozar así. Y me hizo dos apercibimientos. Él quería que yo empezara a hacer así la producción. Y yo por ahí siento que eso hizo que constantemente yo llegara a la casa y gritaba. O sea, gritaba por ahí si mi mujer me decía algo. Empezaba a gritar y dice mi mujer, no, pará. Era un punto donde yo ya estaba medio cansado. Y hasta que un día le dije al ingeniero, mire, ingeniero, yo no voy a hacer la producción que hace el hombre este, porque yo estoy el sueldo bajo ¿Usted quiere que yo haga la producción? bueno, deme lo que gana él, deme la categoría que gana él, deme el premio que gana él. Constantemente me llamaban a

la oficina, fue un año donde yo estaba decidido a que me corran o yo renuncio. Al último año ya yo sabía que no me iban a dar la categoría así que yo hago lo que puedo y ya está, chau.” (Entrevistado 29).

En este caso, la despersonalización deterioró el clima laboral hasta el punto de que el entrevistado 29 recibió apercibimientos por negarse a cumplir con las exigencias del ingeniero. Esta situación impactó negativamente en su desempeño, ya que, al no obtener ascensos ni mejoras en su puesto, dejó de mostrar interés por incrementar su nivel de producción.

La última dimensión planteada por Maslach en relación con el **burnout** es la **baja realización personal**, entendida como la percepción de no poder responder de manera competente a un exceso de demandas. En el caso de los operarios de la fábrica, esto se evidencia en la presión vinculada a la cantidad de producción, ya que se les exige alcanzar determinados objetivos o se los compara con otros trabajadores, lo que incrementa la tensión laboral.

“O sea, la exigencia que por ahí uno escucha, bueno, necesitamos sacar tantas piezas, queremos hacer esto, queremos hacer esto otro, que hay que cargar los camiones, y eso por ahí te agobia. Uno se siente como presionado. O ya se escucha ¿Es verdad que van a correr a uno, a otro? Bueno, también uno tiene que prestar atención, porque por ahí uno escucha y más que todo eso te hace mal a la cabeza.”, “El ingeniero también era muy exigente y quería producción, producción. Y bueno, llegó un punto que él te exigía que vos hagas la misma producción que hace el otro.” (Entrevistado 29).

“Llegar con la producción todos los días, aunque no la pagan, uno trata de llegar a la meta que te dicen.” (Entrevistado 2)

Además de las exigencias mencionadas, la **categoría laboral** que ocupan los operarios constituye un factor que incide en la dimensión de realización personal. La ausencia de recategorización puede generar una percepción de estancamiento y de falta de reconocimiento a los años de servicio, lo que repercute negativamente en la valoración subjetiva de la actividad laboral. Un operario, por ejemplo, manifestó que mantiene la misma categoría desde hace 20 años y señaló que el cumplimiento de la normativa sobre recategorización por antigüedad contribuiría a mejorar esta situación.

“Y bueno, hay un temita que yo siempre luché cuando fui delegado, que todo va a mejorar esto, pero nadie, el gremio no apoya en estas ideas. Bueno, no idea, es una ley que, si a los muchachos se fueran, para se sientan todos bien y cómodos y laburen todos felices, cómodamente, también la moral y todo, sería que apliquen las recategorizaciones por antigüedad. Para que nadie esté peleando por nada. Que yo sé cada cuánto yo voy a estar en mi categoría por antigüedad. Porque es una vergüenza. Gente como yo, no soy el único. Yo hace como... tengo veintiocho años acá y hace como veinte años que no me dan una categoría de la empresa. Si mejorara esas cosas en la empresa, creo que todo mejoraría, hasta para laburar, la producción, todo.” (Entrevistado 31).

Aplicar la recategorización por antigüedad podría funcionar como un incentivo y un reconocimiento para los trabajadores que los motive a llegar a los objetivos, pero al no estar presente genera una falta de expectativas que limita el rendimiento de los operarios a mantenerse en un desempeño justo y necesario sin apuntar a un crecimiento.

Considerando las cuatro características propuestas por Farber para el desarrollo del **burnout**, aplicadas al caso del entrevistado 31, se observa:

1. La presencia de la presión por satisfacer las demandas de los demás: el operario manifiesta que puede desempeñarse adecuadamente en cualquier puesto en el que sea asignado y que está dispuesto a aprender cuando desconoce cómo realizar una tarea.

“Yo soy una persona como que yo a donde me mandan, yo voy y estoy bien, no hace falta que me enseñe nada. Y si me enseña, póngale. A no ser que sea una máquina nueva que yo desconozca. Pero en lo demás, por nomás le agarro. Al tener tanta cancha, tanta experiencia, ahí nomás le agarro la mano.” (Entrevistado 31)

2. Intensa competitividad: en la fábrica se exige mucho cierta cantidad de producción, lo que genera que se compare el nivel de producción de cada operario y se los presione a buscar llevar un ritmo igual o mayor. Esto puede generar competitividad entre ellos.

3. Deseo de obtener más dinero: el querer una categorización más alta conlleva un aumento de sueldo.
4. Sensación de ser desprovisto de algo que se merece: no solo el operario 31, sino casi todos los entrevistados se han sentido desprovistos de una categoría mayor, la cual creen merecer debido a la cantidad de años que llevan trabajando para la fábrica y también por capacidades que tienen.

“Y... puede afectar por las categorías que uno pide y no las logra, o... cosas injustas. La categoría que no, no se la han dado, que capaz que le prometieron y nunca le, le han llegado, ¿me entiende? Imagínese que uno tiene veintiséis años laburando acá, hay gente que tiene menos años trabajando y tiene una categoría más alta que uno. Pero tampoco tiene, digamos, la capacidad de las mismas personas que tienen menos categoría. Capaz que el que tenga menos categoría tiene más capacidad que el que tiene la última categoría. No la ha logrado como por mérito. Digamos, la ha logrado porque se le da por dedo, acomodo o sea lo que sea. Y eso a uno lo desmotiva.” (Entrevistado 2)

La otra variable analizada en esta investigación es el **rendimiento laboral**, el cual fue medido a partir del cuestionario IWPQ y con las entrevistas semiestructuradas a los operarios. El rendimiento laboral se compone de todos los comportamientos que son importantes para las metas de la organización en la que se trabaja y posee múltiples dimensiones (Murphy, 1990 y Koopmans et al., 2011, citados en Gabini, 2018, p. 27-28). Teniendo en cuenta esto, el total de 33 operarios de la muestra presentan un rendimiento que va desde lo promedio, es decir, un desempeño normal en su puesto, a un desenvolvimiento muy alto.

Todos los operarios presentan un rendimiento laboral promedio a muy alto, aquellos que se encuentran dentro de lo normal se debe a una falta de motivación, de reconocimiento e incentivo a lograr más. Estos eran los mismos operarios que tenían un alto desgaste y despersonalización.

El rendimiento laboral se compone de tres dimensiones que abarcan el desempeño en tarea, en contexto y los comportamientos laborales contraproducentes.

Del total de 33 operarios en producción, un 27,7% tiene un **rendimiento en tarea** promedio, un 21,2% de los operarios obtuvo una puntuación alta y el 51,5% restante destacó con un desempeño en tarea muy alto, lo que implica que estos trabajadores poseen la competencia necesaria para realizar sus actividades de forma necesaria para contribuir a la fábrica.

Otra de las dimensiones analizadas fue el **rendimiento en contexto**, en el cual un 9% de los operarios posee un rendimiento promedio, el 18,1% logró un desempeño alto y el 72,7% del total alcanzó un rendimiento muy alto, este resultado destaca que más de la mitad de ellos posee muy buenos comportamientos que colaboran a un buen ambiente interpersonal.

Por último, en cuanto a los **comportamientos contraproducentes laborales**, un 21,2% de la muestra posee un puntaje promedio y solo un 9% posee un CLC muy alto, estos porcentajes agrupan a operarios que poseen conductas voluntarias que no concuerdan con las normas de la organización, es decir, comportamientos que tienen un valor negativo para la efectividad organizacional (Gabini, 2018).

Una variable que afecta el rendimiento laboral de los operarios de producción es la **sobrecarga de rol**, la cual puede constar de una acumulación de tareas que deben realizarse en un tiempo límite o a través de demandas que superan sus capacidades. En la entrevista con el operario 29 podemos hablar de una sobrecarga tanto cuantitativa como cualitativa, ya que expresa sentirse agobiado ante las exigencias de la cantidad de producción y haber tenido problemas con respecto a no igualar la producción de otros operarios, también menciona que uno de sus desafíos personales es su velocidad para soldar, siendo esto último parte de la sobrecarga cualitativa. El operario 2 presenta una sobrecarga cuantitativa, ya que su mayor desafío al trabajar es cumplir con la cantidad de producción diaria que se les exige.

En lo que respecta al conflicto de rol, pareciera no estar presente entre los factores que afectan al rendimiento laboral de los trabajadores de la parte de producción, del mismo modo tampoco se presenta una ambigüedad de rol, a pesar de que hay problemas en la comunicación con los superiores, estos no afectan el desempeño de las actividades de cada operario.

Dentro de los **factores de riesgo** que se encontraron presentes en los operarios predominan aquellos provenientes de las **variables organizacionales**, como las condiciones físicas bajo las que trabajan, respecto a las cuales los entrevistados se han quejado de temperaturas molestas en el invierno y verano, polvillo y humo en la planta, las funciones asignadas como la falta de ascensos de categoría, la inseguridad del empleo, tanto por miedo a ser despedido y los accidentes laborales, como por las persecuciones laborales de las que son víctimas dos de los entrevistados. Y por último, los operarios no presentan oportunidades de desarrollo profesional, ya que al no haber ascensos de categoría no hay como tal una carrera laboral con la que ellos puedan avanzar.

Uno de los factores que más llama la atención es el de acoso laboral, el cual dos de los operarios entrevistados han mencionado:

“Bueno, últimamente, eh...o sea, yo acá me siento medio como perseguido, ¿me entiende? Porque nosotros hemos sido delegados antes y hemos perdido las elecciones y como que nos sentimos perseguidos por los patronales. Como que nos están, así, vigilando a cada rato, o sea es como persecución laboral.” (Entrevistado 30).

“Las persecuciones laborales que me hacen. Porque es feo venir trabajar a un lugar que te están haciendo persecución. Porque eso te, te bajonea más y te desmoraliza y al último uno está con esa presión todos los días y... porque como yo soy una persona muy antigua y como no me quieren indemnizar, me están buscando la vuelta para correrme para... inventar una causa o algún motivo para que no me paguen lo que me corresponde. Y eso es feo, venir a laburar de esa manera.” (Entrevistado 31).

En este caso, el **mobbing** parece tener un carácter vertical, ejercido desde los superiores hacia dos operarios que anteriormente habían sido delegados. En particular, en los testimonios del entrevistado 31 se evidencian conductas de acoso orientadas a desacreditar o dificultar que la víctima conserve su reputación personal y laboral, ya que es objeto de persecución y supervisión constante con el propósito de encontrar un motivo para negarle el pago correspondiente.

En relación con las estrategias de prevención, particularmente las de carácter individual, en algunos ítems del cuestionario IWPQ aplicado se registraron respuestas positivas. Estos enunciados aluden a la importancia de mantenerse en permanente actualización respecto a los conocimientos y habilidades laborales: “4. Trabajo para mantener mis conocimientos laborales actualizados” y “11. Trabajo para mantener mis habilidades laborales actualizadas”. Asimismo, la empleada entrevistada del área de Recursos Humanos mencionó la implementación de pausas activas; no obstante, los operarios disponen únicamente de los 30 minutos de refrigerio como único descanso en su jornada laboral.

Por otro lado, las estrategias organizacionales incluyen capacitaciones y programas de salud, como el reciente convenio con FUNDANOVA, campañas de vacunación y diagnósticos nutricionales. No obstante, la principal debilidad radica en la ausencia de herramientas orientadas a promover la salud mental, aspecto cuya incorporación resultaría altamente recomendable. La implementación de capacitaciones e intervenciones desde la psicología podría contribuir a mejorar la motivación, generar conciencia sobre la importancia del bienestar psicológico en el ámbito laboral y, de este modo, fortalecer tanto las estrategias organizacionales de prevención del **burnout** como las individuales.

Un análisis comparativo de los discursos obtenidos de las entrevistas con el personal de Recursos Humanos y el coordinador de producción, permitió identificar las percepciones sobre la gestión del personal, las estrategias de prevención del burnout y los factores que influyen en el bienestar laboral. Este enfoque permite contrastar los distintos roles y enfoques dentro de la organización, evidenciando tanto las prácticas implementadas como las oportunidades de mejora en el manejo de la motivación, la salud y la satisfacción de los trabajadores.

La percepción del personal y el ambiente laboral varía según el rol: RRHH lo describe como estable, con pocos conflictos y buena cohesión, abordando los problemas personales de manera individual y dialogada; el coordinador, en cambio, reconoce cooperación general, pero señala resistencia al cambio y corrige desviaciones en el desempeño mediante supervisión y reflexión, priorizando la mejora antes que la sanción.

Las estrategias de prevención y manejo de conflictos difieren según el enfoque organizacional: desde RRHH, se interviene de manera estructurada frente a situaciones de violencia o acoso mediante diálogo y con tolerancia cero hacia faltas de respeto, complementando con apoyo individual, capacitaciones y asistencia personalizada, y se identifica la necesidad de un canal anónimo para reportes. Por su parte, el coordinador se enfoca en la supervisión directa y la corrección de desviaciones, adoptando un enfoque preventivo y educativo que busca que los operarios reflexionen sobre su desempeño y ajusten su conducta, priorizando la orientación por encima de las sanciones.

Los factores de bienestar y agotamiento se perciben de manera complementaria según el rol: RRHH prioriza la salud física y la prevención de accidentes mediante campañas de vacunación, diagnósticos nutricionales y pausas activas, identificando la salud mental como un área a desarrollar. El coordinador, en cambio, destaca la fatiga derivada de la repetitividad de tareas y el cansancio acumulativo, especialmente en trabajadores de mayor antigüedad, aunque reconoce que los operarios mantienen motivación y compromiso a pesar del desgaste físico y mental parcial generado por la rutina laboral.

Las estrategias de motivación y desarrollo se enfocan tanto en el crecimiento profesional como en el acompañamiento individual. Desde RRHH, se implementan capacitaciones, formación de mandos medios y proyectos, junto con apoyo personalizado y reconocimiento de necesidades individuales. Por su parte, el coordinador promueve la motivación mediante supervisión directa, corrección constructiva y retroalimentación, destacando la reflexión personal y la mejora continua sin recurrir a sanciones formales.

Ambos discursos coinciden en que el ambiente laboral es mayormente positivo y que los conflictos son poco frecuentes. Sin embargo, RRHH enfatiza el apoyo individual y estructural, mientras que el coordinador se enfoca en la supervisión, corrección y optimización del desempeño. Los desafíos compartidos incluyen la necesidad de abordar formalmente la salud mental, establecer protocolos de violencia y acoso, y mantener la motivación en un contexto de tareas repetitivas y rutina laboral.

El análisis comparativo entre RRHH, el coordinador y los operarios revela diferencias en la percepción del ambiente laboral y las estrategias de gestión. RRHH describe un entorno estable, con diálogo y acompañamiento individual, y promueve capacitaciones y programas de bienestar preventivo, mientras que el coordinador enfatiza la supervisión directa y la reflexión personal para mejorar la productividad y corregir desviaciones. Los operarios, en cambio, manifiestan desmotivación, fatiga por tareas repetitivas, inequidad en sueldos y recategorizaciones, y dificultades de comunicación con los supervisores. Aunque se implementan acciones de prevención y desarrollo, los trabajadores perciben que estas no siempre se traducen en mejoras concretas para su bienestar, evidenciando una brecha entre las políticas institucionales y la experiencia real en el puesto de trabajo.

Las diferencias entre las percepciones de RRHH, el coordinador y los operarios se explican principalmente por la posición jerárquica, el tipo de interacción con el personal y la experiencia cotidiana en el trabajo. Los resultados obtenidos en las entrevistas reflejan cómo la percepción del rendimiento laboral varía según el rol dentro de la organización. Mientras RRHH y el coordinador enfatizan aspectos de supervisión, cumplimiento de metas y estrategias de optimización, los operarios destacan factores subjetivos que afectan su desempeño, como la motivación, la percepción de justicia en la recategorización y el desgaste físico y psicológico derivado de tareas repetitivas. Esto coincide con lo planteado por Gabini (2018), quien señala que históricamente el rendimiento laboral se ha confundido con la productividad y la eficacia, considerándose términos intercambiables, cuando en realidad involucra dimensiones más amplias, incluyendo la satisfacción, el compromiso y las condiciones de trabajo. Así, la disparidad entre las percepciones de los distintos actores evidencia que evaluar el rendimiento únicamente desde métricas de producción no captura la experiencia integral de los trabajadores.

CONCLUSIÓN

El estudio permitió analizar de manera integral la incidencia del síndrome de Burnout en el rendimiento laboral de los trabajadores de la fábrica Serrano S. A., articulando mediciones objetivas con las percepciones y experiencias subjetivas de los operarios. Los resultados muestran que, si bien solo un trabajador cumple con los criterios del síndrome, en su totalidad existe un grupo con altos niveles de desgaste emocional y cinismo que constituye un claro factor de riesgo para el futuro.

En relación con el primer objetivo específico: *describir las tres dimensiones del rendimiento laboral* (rendimiento en el contexto, en la tarea y comportamientos contraproducentes), se constató que la mayoría de los operarios alcanza un rendimiento entre promedio y alto en las dimensiones de tarea y contexto, mientras que los comportamientos contraproducentes son poco frecuentes. Sin embargo, la desmotivación, la fatiga y la percepción de injusticia limitan el compromiso y la autovaloración de la eficacia, a pesar de que los resultados productivos se mantienen elevados.

En la dimensión de rendimiento en tarea los trabajadores obtuvieron resultados entre un puntaje promedio y muy alto. Esto implica que los operarios en producción poseen la competencia necesaria para realizar sus actividades de forma necesaria para contribuir a la fábrica.

El rendimiento en contexto es la dimensión en la que mayores resultados positivos hubo, ya que el 72,7% del total de la muestra de operarios alcanzó un rendimiento muy alto, este resultado destaca que más de la mitad de ellos posee muy buenos comportamientos que colaboran a un buen ambiente interpersonal.

Por último, en cuanto a los comportamientos contraproducentes laborales, un 21,2% de la muestra posee un puntaje promedio y solo un 9% posee un CLC muy alto, estos porcentajes agrupan a operarios que poseen conductas voluntarias que no concuerdan con las normas de la organización, es decir, comportamientos que tienen un valor negativo para la efectividad organizacional (Gabini, 2018).

Respecto al segundo objetivo específico, orientado a *identificar los principales factores organizacionales que contribuyen al síndrome de burnout en los empleados de la fábrica*, el análisis de los cuestionarios y de las entrevistas realizadas permitió

constatar que la sobrecarga de producción, la inequidad en las recategorizaciones, la ausencia de reconocimiento y la deficiente comunicación con los superiores se presentan como elementos recurrentes. A ello se suman el deterioro del clima laboral, la ruptura del contrato psicológico y, en algunos casos, situaciones de acoso laboral, los cuales afectan con mayor intensidad a los operarios. Estos factores inciden negativamente en la motivación, incrementan el desgaste emocional y favorecen la aparición de actitudes de cinismo, configurando un escenario propicio para el desarrollo del síndrome.

En cuanto al tercer objetivo específico: *describir las estrategias implementadas por la empresa para abordar la problemática*, se constató que la fábrica Serrano S. A. ofrece capacitaciones y programas de salud a los trabajadores para que puedan acceder, tales como campañas de vacunación, diagnósticos de nutrición y un convenio con FUNDANOA para el cuidado de la visión. Sin embargo, estas acciones se centran en la dimensión física y preventiva general, sin contemplar de manera específica la salud mental ni la incidencia del síndrome de burnout. Ante esta limitación, desde el presente estudio se plantea como propuesta la creación de un área de psicología laboral que desarrolle talleres, diagnósticos organizacionales y estrategias preventivas, además de brindar herramientas a la empresa para el abordaje integral del burnout y realizar las derivaciones necesarias en los casos que lo requieran.

Finalmente, en respuesta al objetivo general *de analizar la incidencia del síndrome de burnout en el rendimiento laboral de los trabajadores de la fábrica Serrano S. A.*, el estudio permitió constatar que dicho síndrome afecta de manera significativa la motivación y el bienestar de los operarios, repercutiendo en su desempeño. Los resultados evidencian que, a mayor agotamiento emocional, cinismo y baja realización personal, menor es el nivel de rendimiento alcanzado. Este desgaste no solo compromete la salud individual de los trabajadores, sino que también impacta en la productividad de la empresa, lo cual subraya la necesidad de implementar estrategias de prevención y un abordaje integral de la problemática.

En síntesis, se concluye que el burnout incide en el rendimiento laboral principalmente a través del agotamiento emocional, la despersonalización y la baja realización personal derivadas de factores organizacionales. Aunque el rendimiento

técnico de la mayoría se mantiene en niveles adecuados o altos, la persistencia de condiciones desfavorables podría provocar un deterioro progresivo tanto del bienestar como del desempeño. En este sentido, se vuelve fundamental que la empresa desarrolle políticas más integrales de motivación, reconocimiento y cuidado de la salud mental, con el fin de fortalecer la satisfacción laboral y garantizar un rendimiento sostenible en el tiempo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Apiquian Guitart, A. (2007). *El Síndrome del Burnout En Las empresas*. Universidad Anáhuac. México. Disponible en <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-30022/sindrome%20burnout.pdf>
- Carlin, M y Garcés de los Fayos Ruiz, E. (2010). *El síndrome de burnout: Evolución histórica desde el contexto laboral al ámbito deportivo*. Revista Anales de Psicología. Vol. 26. Universidad de Murcia. Disponible en <https://revistas.um.es/analesps/article/view/92171>
- Ferrandino Lamarca, F. (2020). Burnout en profesionales de la salud en tiempos de pandemia Covid-19. Fundación Barceló Facultad de Medicina. Disponible en https://repositorio.barcelo.edu.ar/greenstone/collect/tesis/index/assoc/HASH0169.dir/BRC_TFI_Ferrandino.pdf
- Freudenberger, H. (1974). *Staff Burn-Out*. *Journal of Social Issues*. Volume 90, Number 1. Disponible <https://sci-hub.se/downloads/2019-01-19/9c/freudenberger1974.pdf>
- Gabini, S. (2018). *Síndrome de burnout y variables relacionadas en trabajadores de una fábrica del interior de Córdoba*. Universidad Nacional de Córdoba. Disponible en <https://uai.edu.ar/media/111496/gabini-potenciales-predictores-del-rendimiento-laboral.pdf>
- Gabini, S., & Salessi, S. (2017). Validación de la Escala de Rendimiento Laboral Individual en trabajadores argentinos. *Revista Evaluar*, 16(1), 10–26. Disponible en https://notablesdelaciencia.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/53736/CONICET_Digital_Nro.8a488135-e372-4fb8-819f-1a80a54b449a_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Gil-Monte, P. y Peiró, J. (1999). *Perspectivas teóricas y modelos interpretativos para el estudio del síndrome de quemarse por el trabajo*. Anales de Psicología. Universidad de Valencia. Disponible en <https://revistas.um.es/analesps/article/view/30161>

- Koopmans, L. (2015). *Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ): Instruction manual*. Body@Work, TNO Innovation for Life – VU University Medical Center. Disponible en <https://repository.tno.nl/SingleDoc?find=UID%20b39452d3-1d9a-425e-b9f4-cd8eb2f8b5be>
- Koopmans, L.; Bernaards, C. M.; Hildebrandt, V. H.; de Vet, H. & van der Beek, A. (2013). *Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators*. *A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 48(2), 229-238. Disponible en https://www.researchgate.net/publication/242332755_Measuring_individual_work_performance_Identifying_and_selecting_indicators
- Koopmans, L.; Bernaards, C. M.; Hildebrandt, V. H.; Schaufeli, W.; De Vet, H. & van der Beek, A. (2011). *Conceptual frameworks of individual work performance. A systematic review*. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866. Disponible en https://www.researchgate.net/publication/51508445_Conceptual_Frameworks_of_Individual_Work_Performance
- Mababú, R. (2016). *La relación entre el burnout y el rendimiento laboral en los profesionales de hostelería*. Revista internacional de humanidades médicas. Universidad a distancia de Madrid. Disponible en https://www.academia.edu/49949416/La_relaci%C3%B3n_entre_el_burnout_y_el_rendimiento_laboral_en_los_profesionales_de_hosteler%C3%ADa The Relationship between Burnout and Job performance in Hospitality Professionals
- Martínez Pérez, A. (2010). *El síndrome de burnout. Evolución conceptual y estado actual de la cuestión*. Revista de Comunicación Vivat Academia. N° 112. pp. 42-80. Disponible en https://www.researchgate.net/publication/47628112_El_sindrome_de_Burnout_Evolucion_conceptual_y_estado_actual_de_la_cuestion
- Maslach, C. and Jackson, S.E. (1981), *The measurement of experienced burnout*. *Journal of Occupational Behaviour*, 2: 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>

- Mis15Minutos.com. (s.f.). *¿Diferencia entre el estrés y el burnout?*
Mis15Minutos.com. <https://mis15minutos.com/diferencia-entre-el-estres-y-el-burnout/>
- Molina, R. (2023). *Síndrome de burnout en docentes de nivel primario postpandemia*. Fundación Barceló Facultad de Medicina. Disponible en https://repositorio.barcelo.edu.ar/greenstone/collect/tesis/index/assoc/HASHf88d/dfb3169f.dir/BRC_TFI_MolinaRocio.pdf
- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez Carvajal, R. y Escobar Redonda, E. (2001). *La evaluación del burnout profesional. Factorización de MBI-GS. Un análisis preliminar*. Universidad Autónoma de Madrid. Disponible en https://www.researchgate.net/publication/230596331_La_Evaluacion_del_Burnout_profesional_Factorializacion_del_MBI-GS_Un_analisis_preliminar
- Patlán Perez, J. (2019). *¿Qué es el estrés laboral y cómo medirlo?* Revista Salud Uninorte. Volum. 35, N° 1. Disponible en <https://www.redalyc.org/journal/817/81762945010/81762945010.pdf>
- Pratesi, A., Sotelo, D. Castillo, S. (2015). *Psicología del trabajo: sujeto, grupo y organización*. Archivo digital disponible en https://repositorio.unne.edu.ar/bitstream/handle/123456789/54400/RIUNNE_FCE_LI_Pratesi-Sotelo-Castillo.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Romero-Perez, J. (2006). Mobbing laboral: acoso moral, psicológico. Disponible en <https://archivo.revistas.ucr.ac.cr/index.php/juridicas/article/view/9733/9179>
- Terzi, I. (2021), *Síndrome de Burnout en profesionales del Centro de Referencia Socio Comunitario de Responsabilidad Penal Juvenil –CESOC- del partido de San Martín*. Fundación Barceló Facultad de Medicina. Disponible en https://repositorio.barcelo.edu.ar/greenstone/collect/tesis/index/assoc/HASH2d46.dir/BRC_TFI_Terzi.pdf
- Yuni, J. y Urbano, C. (2014). *Técnicas para Investigar. Recursos Metodológicos para la Preparación de Proyectos de Investigación*. Argentina. Editorial Brujas.
- Yuni, J. y Urbano, C. (2014). *Técnicas para Investigar. Recursos Metodológicos para la Preparación de Proyectos de Investigación. Vol. 2*. Argentina. Editorial

Brujas. Disponible en <https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2016/01/T%C3%A9cnicas-para-investigar-2-Brujas-2014-pdf.pdf>

ANEXO

Cuestionario MBI – GS

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con su experiencia laboral. Por favor, indique con qué frecuencia experimenta cada una de estas situaciones en su trabajo. Use la siguiente escala para responder:

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

1	Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo	
2	Me siento acabado al final de la jornada.	
3	Me siento fatigado al levantarme por la mañana y tener que enfrentarme a otro día de trabajo.	
4	Trabajar todo el día realmente es estresante para mí	
5	Soy capaz de resolver eficazmente los problemas que surgen en mi trabajo.	
6	Me siento quemado por mi trabajo.	
7	Siento que estoy haciendo una contribución eficaz a la actividad de mi organización.	
8	Desde que comencé el empleo, he ido perdiendo interés en mi trabajo.	
9	He ido perdiendo el entusiasmo en mi trabajo.	
10	En mi opinión, soy muy bueno haciendo mi trabajo.	
11	Me siento realizado cuando llevo a cabo algo en mi trabajo.	
12	He realizado muchas cosas que valen la pena en mi trabajo.	
13	Sólo quiero hacer mi trabajo y que no me molesten.	
14	Me he vuelto más cínico acerca de si mi trabajo vale para algo	
15	Dudo sobre el valor de mi trabajo.	
16	En mi trabajo estoy seguro de que soy eficaz haciendo las cosas.	

Cuestionario de Rendimiento Laboral Individual.

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con su rendimiento laboral. Por favor, indique con qué frecuencia experimenta cada una de estas situaciones en su trabajo. Use la siguiente escala para responder:

- (0) Nunca.
- (1) Rara vez.
- (2) A veces.
- (3) Frecuentemente.
- (4) Siempre.

En los últimos tres meses...	
1. Fui capaz de hacer bien mi trabajo porque le dediqué el tiempo y el esfuerzo necesarios.	
2. Se me ocurrieron soluciones creativas frente a los nuevos problemas.	
3. En mi trabajo, tuve en mente los resultados que debía lograr	
4. Trabajé para mantener mis conocimientos laborales actualizados	
5. Seguí buscando nuevos desafíos en mi trabajo	
6. Me quejé de asuntos sin importancia en el trabajo	
7. Comenté aspectos negativos de mi trabajo con mis compañeros	
8. Agrandé los problemas que se presentaron en el trabajo	
9. Me concentré en los aspectos negativos del trabajo, en lugar de enfocarme en las cosas positivas	
10. Planifiqué mi trabajo de manera tal que pude hacerlo en tiempo y forma.	
11. Trabaje para mantener mis habilidades laborales actualizadas.	
12. Participe activamente en reuniones laborales.	
13. Mi planificación laboral fue optima.	

Entrevista a trabajadores de la fábrica.

Gracias por participar en esta entrevista. El objetivo es conocer su experiencia y percepción sobre distintos aspectos de su trabajo y su bienestar laboral. No hay respuestas correctas o incorrectas; nos interesa su visión personal. Toda la información será confidencial y anónima con el fin de poder recolectar datos para mi Trabajo Integrador Final con el cual culminaría mi carrera universitaria.

- 1- ¿Hace cuanto trabaja en Serrano S. A.?
- 2- ¿Cuál es su puesto y cuáles son sus tareas?
- 3- ¿Qué aspectos considera importantes para su rendimiento laboral?
- 4- ¿Cómo evalúa su rendimiento en sus tareas en la fábrica?
- 5- ¿Qué elementos de la fábrica considera que influyen en su energía y motivación para el trabajo?
- 6- ¿Hubo alguna situación en la que la forma de trabajar de la fábrica haya influido en usted física o psicológicamente?
- 7- ¿Qué prácticas de liderazgo, comunicación o supervisión percibe en Serrano S.A., y cómo cree que inciden en su bienestar?
- 8- ¿Cómo describiría las condiciones bajo las que trabaja en su puesto?
- 9- ¿Qué partes de su trabajo considera que le suponen un desafío personal?
- 10- ¿Ha observado acciones o programas por parte de la empresa para mejorar el bienestar de sus trabajadores? ¿Cuáles?
- 11- En su opinión, ¿qué podría hacer Serrano S.A. para mejorar la experiencia diaria de sus trabajadores y prevenir el desgaste?
- 12- ¿Hay algo más que quiera agregar sobre su experiencia en Serrano S.A. y cómo afecta a su rendimiento o bienestar?

Entrevista a personal de RRHH.

Gracias por participar en esta entrevista. El objetivo es conocer su experiencia y percepción sobre distintos aspectos de su trabajo y su bienestar laboral. No hay respuestas correctas o incorrectas; nos interesa su visión personal. Toda la información será confidencial y anónima con el fin de poder recolectar datos para mi Trabajo Integrador Final con el cual culminaría mi carrera universitaria.

- 1- ¿Hace cuanto trabaja en Serrano S. A.?
- 2- ¿Cuál es su puesto y cuáles son sus tareas?
- 3- ¿Qué tipo de situaciones suelen presentarse con mayor frecuencia entre los operarios de producción?
- 4- ¿Qué tipo de acompañamiento o intervención se realiza desde RRHH en esas situaciones?
- 5- ¿Qué sucede habitualmente cuando un operario se ausenta del trabajo?
- 6- ¿Qué procedimientos se siguen cuando un trabajador presenta una carpeta médica?
- 7- ¿Qué acciones o programas se implementan en la empresa en relación con la prevención de accidentes o el cuidado de la salud del personal?
- 8- ¿Qué desafíos o puntos de mejora identifica en relación con el abordaje de estas situaciones?

Entrevista a coordinador del área de producción.

Gracias por participar en esta entrevista. El objetivo es conocer su experiencia y percepción sobre distintos aspectos de su trabajo y su bienestar laboral. No hay respuestas correctas o incorrectas; nos interesa su visión personal. Toda la información será confidencial y anónima con el fin de poder recolectar datos para mi Trabajo Integrador Final con el cual culminaría mi carrera universitaria.

- 1- ¿Hace cuanto trabaja en Serrano S. A.?
- 2- ¿Qué puesto ocupa y cuáles son sus tareas en él?
- 3- ¿Cómo describiría la dinámica cotidiana de trabajo con los operarios?
- 4- ¿Nota algún tipo de cambio en la actitud, el rendimiento o el ánimo del personal en determinados momentos del año o ante ciertas situaciones?
- 5- ¿En qué situaciones suele percibir que el personal se encuentra más exigido?
- 6- ¿Los operarios manifiestan comentarios o actitudes vinculadas al cansancio, la motivación o la energía para trabajar?
- 7- ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo en el sector de producción?
- 8- ¿Cree que hay factores dentro del ambiente laboral que influyen en el bienestar o malestar del personal?