

UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y RELACIONES HUMANAS



TESIS DE GRADO

“BURNOUT Y SATISFACCION LABORAL EN EMPLEADOS DEL SERVICIO  
PENITENCIARIO FEDERAL ARGENTINO”

PRESENTADA POR

ALEJANDRO ESTEBAN GONZALEZ

Tutor: Licenciado Nicolás BEGUELMAN

Título a obtener: Licenciatura en Psicología

Fecha: de 2021.-

## **Burnout y Satisfacción Laboral en Empleados Penitenciarios Federales**

**Resumen:** En este trabajo se estudia, mediante el Maslach Burnout Inventory Human Service (MBI-HSS), el síndrome de Burnout en 120 agentes penitenciarios que trabajan actualmente en el Complejo Penitenciario Federal N° 1 de Ezeiza. Estos Agentes se encuentran divididos en dos grupos, los que realizan una actividad laboral encaminada a garantizar la seguridad interior de la prisión y los profesionales que realizan una tarea asistencial propia de su profesión. Este estudio además realiza un muestreo de la percepción en Satisfacción Laboral de ambos grupos utilizando el cuestionario S20/23. Respecto del Marco teórico se debe considerar cierta lógica que comienza con la descripción breve del Estrés, pues para llegar al Burnout, necesariamente debemos hablar de una efecto acumulativo de tensión o mejor dicho Estrés laboral Crónico. El objeto de estudio es conocer los niveles de afección del Burnout y si existen relaciones con la Satisfacción Laboral, teniendo en cuenta no sólo el ambiente organizacional sino también algunas variables sociodemográficas (edad, sexo, estado civil y nivel de estudios). La amplia bibliografía al respecto ha demostrado la incidencia de la afección en ámbitos carcelarios, como ser España, Estados Unidos, Canadá, México, Chile, Colombia. Según los criterios que guiaron esta investigación no se encontraron tales incidencias, por lo menos de manera significativa. Es importante señalar que, teniendo en cuenta la multicausalidad de la afección es posible que el contexto en el que se manifieste no sea precisamente el laboral. La Satisfacción Laboral por su parte demuestra que un grupo está más conforme que el otro, aunque ambos coinciden en las mismas dimensiones que las perciben como insatisfacción. La Realización Personal de los profesionales no pasa por el trabajo en el ámbito carcelario, lo cuál disminuye su percepción de satisfacción. La relación del resto de variables sociodemográficas con las dimensiones del burnout no resultó significativa.

Palabras claves: Burnout – Penitenciarios – Satisfacción Laboral.

**Abstract:** In this work, through the Maslach Burnout Inventory Human Service (MBI-HSS), the Burnout syndrome is studied in 120 prison officers currently working in the Federal Penitentiary Complex No. 1 of Ezeiza. These Agents are divided into two groups, those who carry out a work activity aimed at guaranteeing the internal security of the prison and the professionals who carry out a care task typical of their profession. This study also performs a sampling of the perception of Job Satisfaction of both groups using the S20 / 23 questionnaire. Regarding the theoretical framework, certain logic must be considered that begins with the brief description of Stress, because to reach Burnout, we must necessarily speak of a cumulative effect of tension or rather Chronic Work Stress. The object of study is to know the levels of Burnout affection and if there are relationships with Job Satisfaction, taking into account not only the organizational environment but also some sociodemographic variables (age, sex, marital status and educational level). The extensive bibliography in this regard has demonstrated the incidence of the condition in prison settings, such as Spain, the United States, Canada, Mexico, Chile, and Colombia. According to the criteria that guided this investigation, no such incidents were found, at least not significantly. It is important to point out that, taking into account the multicausality of the condition, it is possible that the context in which it occurs is not precisely the work context. Job Satisfaction, on the other hand, shows that one group is more satisfied than the other, although both have the same dimensions that they perceive as dissatisfaction. The Personal Fulfillment of the professionals does not go through work in the prison environment, which reduces their perception of satisfaction. The relationship of the rest of the sociodemographic variables with the dimensions of burnout was not significant.

Keywords: Burnout - Prisons - Job Satisfaction.

## INDICE GENERAL

Resumen .....	1
Abstract:.....	2
Indice General.....	3
Introducción:.....	6
Capítulo 1: Planteamiento del Problema de investigación .....	7
• 1.1 Relevancia y Justificación .....	9
• 1.2 Trabajo, Condiciones Laborales y Salud de los Trabajadores. ....	10
• 1.3 Datos de Enfermedades Profesionales .....	11
Capítulo 2: Marco Teórico.....	
• 2.1 El Estrés .....	13
• 2.2 Variables de la Situación .....	13
• 2.3 Variables Personales .....	16
• 2.4 Valoración.....	16
• 2.5 Afrontamiento:.....	17
• 2.6 Enfrentarse al estrés .....	19
• 2.7 Los procesos de estrés laboral y desgaste profesional .....	20
• 2.8 El Estrés laboral y el desgaste profesional: definición y análisis del proceso .....	21
Capítulo 3: Introducción al Burnout.....	29
• 3.1 Historia .....	29
• 3.2 Definición .....	30
• 3.3 Etiología.....	30
• 3.4 Presentación Clínica .....	31
• 3.5 Diagnóstico .....	32
• 3.6 Tratamiento y Prevención .....	33
• 3.7 Burnout (Freudenberger 1974) .....	34
• 3.8 ¿Qué es el Burnout (agotamiento)?.....	34
• 3.9 Los Signos Físicos.....	35
• 3.10 Algunas Medidas Preventivas .....	38
• 3.11 Cómo Ayudar a Alguien que se ha Quemado .....	40

• 3.12 Christina Maslach, comprendiendo el Burnout .....	42
• 3.13 Modelo tridimensional del burnout de Maslach .....	47
• 3.14 Revisión en la denominación del síndrome de Burnout .....	48
• 3.15 Perspectiva Teórica .....	53
• 3.16 Modelos psicosociales propuestos para el estudio del síndrome de quemarse por el trabajo .....	54
• 3.17 Ambito Carcelario.....	56
• 3.18 Estresores laborales y agotamiento entre los funcionarios de prisiones .....	69
• 3.19 Antecedentes de Burnout en España.....	70
• 3.20 Influencia del síndrome de Burnout en Penitenciaros de España .....	72
Capítulo 4: Origen de la satisfacción laboral.....	74
• 4.1 Concepto de la satisfacción laboral.....	76
• 4.2 Importancia de la satisfacción laboral .....	77
• 4.3 Dimensiones de la satisfacción laboral .....	79
• 4.4 ¿Qué tan satisfactorio es el trabajo en prisión? .....	81
• 4.5 Percepciones de los funcionarios penitenciarios sobre presos y satisfacción laboral general .....	84
• 4.6 Satisfacción laboral y empleo correccional.....	86
• 4.7 Satisfacción Laboral – Actualidad Argentina.....	93
• 4.8 Oficiales penitenciarios como trabajadores de servicios humanos: efecto sobre la satisfacción laboral.....	95
• 4.9 Funcionarios Correccionales y Funciones de Servicios Humanos.....	97
• 4.10 Trabajo y autoridad de servicios humanos .....	98
• 4.11 Trabajo de servicios humanos y tensión de rol.....	99
Capítulo 5: Metodología:.....	101
• 5.1 Objetivos Generales .....	101
• 5.2 Hipótesis.....	101
• 5.3 Diseño básico de la propuesta de investigación .....	102
• 5.4 Procedimiento .....	103
• 5.5 Análisis.....	103
• 5.6 Caracterización de la muestra, respecto de consideraciones sociodemográficas: .....	104
• 5.7 Analizando los instrumentos:.....	110

- 5.8 Análisis de la Normalidad ..... 111
- Capítulo 6: Resultados:..... 113
  - 6.1 Conclusiones:..... 128
- Capítulo 7: Discusión: ..... 134
- Capítulo 8: Anexos.....146
  - 8.1 Bibliografía: ..... 155

**Introducción:**

La amplia literatura especializada ha puesto de manifiesto la elevada prevalencia del síndrome de Burnout en el personal laboral de diferentes centros penitenciarios a nivel mundial, además de la influencia de diversos factores de riesgo asociados al nivel sociodemográfico y laboral ante la aparición de este problema de salud laboral. El presente estudio mide el nivel de Burnout y de satisfacción laboral en el colectivo de trabajadores en unos de los complejos carcelarios más importantes de Sudamérica.

Es importante que el lector tenga en cuenta que la secuencia del Marco Teórico, guarda una relación respecto del proceso que interviene en la aparición de los síntomas del Burnout. Esta lógica comienza con los riesgos propios del trabajo, el Estrés, la acumulación de tensión que acarrearía un eventual Estrés laboral Crónico y posteriormente el Burnout. Todo el proceso finalmente afectaría de manera directa o indirectamente la percepción de la Satisfacción Laboral.

## Capítulo 1:

### **Planteamiento del Problema de investigación**

El Servicio Penitenciario Federal es una fuerza de seguridad de la nación que tiene como misión la custodia y guarda de los internos procesados y la readaptación social de los condenados (Ley 20.416/73).

La misión de los penitenciarios es lograr que la persona que ha cometido un delito, que presumiblemente no comprende o respeta la ley, vuelva a la sociedad después de una condena, habiendo adquirido o reforzado pautas sociales que no transgredan las normas penales vigentes, en virtud de que ya lo ha hecho.

En alguna ocasión habremos escuchado reflexiones al respecto, en las cuales nos preguntamos si esto resulta o no. La tarea, la misión u el objetivo final de las penas (según las leyes) es que el delincuente no vuelva a cometer otros delitos, que adquieran pautas de convivencias aceptables y no reprochables, susceptibles de castigo.

El empleado penitenciario forma parte de un sistema de justicia penal, como auxiliar. Los jueces, defensores, fiscales etc. son los que deben encuadrar la conducta trasgresora y determinar la pena asequible al delito, garantizar el debido proceso y dictaminar en definitiva la privación de la libertad. Por otro lado la sociedad que segrega a determinados individuos por violar sus normas, es la misma que en determinados momentos reclama que el sistema penal ofrezca resultados aceptables del castigo.

Es a partir de ese momento que comienza el trabajo del Funcionario Penitenciario. El penitenciario debe entenderse como abarcativo a todos los empleados del estado, que trabajan dentro de una cárcel y que perciben una retribución salarial por ello. Dentro de la cárcel existen diferentes actores que sostienen la dinámica. Los de custodias, o celadores que trabajan de manera directa con el detenido; los soldados de guardias que efectúan la seguridad del perímetro externo del penal; los profesionales

(médicos de todas las especialidades, abogados, psicólogos, etc.); los administrativos que realizan la totalidad de registros, anotaciones, contancias etc. Todos ellos de alguna manera, directa o indirectamente contribuyen o convergen en un único fin, lograr que el detenido logre comprender y respetar la ley, y por sobre todas las cosas lo demuestre a través de la no reincidencia.

Estas son algunas de las cuestiones que me movilizaron a empezar con esta investigación, el ambiente laboral, el reconocimiento, la satisfacción del trabajo, el cumplimiento del deber penitenciario puesto en jaque, como una exigencia social nunca satisfecha, una labor oculta, sin fin.

Tamaño responsabilidad desde mi perspectiva excede la comprensión de gran parte de los integrantes del Servicio Penitenciario Federal (más aún los recientemente incorporados), siendo así podríamos pensar que los penitenciarios con más años de servicios comprenderían mejor la función o sabrían de qué se trata, pues tendrían mucha más experiencia.

Los penitenciarios una vez que se encuentran en contacto directo con los detenidos no se ven afectados por sus creencias o valores? Como se borra la impresión de una situación delictiva detestable cuando se encuentra parado frente a la persona que lo causó? Trabaja en un ambiente donde se respetan el cuidado por los trabajadores?

Poseen los elementos de trabajo necesarios?

Se siente emocionalmente capaz de desarrollar por muchos años, varias horas a la semana este tipo de trabajo?

Se siente realizado en lo personal teniendo en cuenta su profesión, su vida familiar y/o sentimental, su vida económica.

Estos últimos tres puntos Emocional, Despersonalización y Realización personal como se relacionan con su desempeño?

Que efectos producen estos aspectos o alguno de ellos sobre su servicio. Servicio que la sociedad espera que se cumpla.

### **Relevancia y Justificación**

Esta investigación pretende proporcionar cierto conocimiento al campo de la salud mental en el servicio social que prestan los agentes penitenciarios penitenciarios, entendiéndose en la actualidad como una urgencia en cuanto a seguridad pública se trata. La labor que realizan los empleados incluye varios de los factores que hacen pensar a este grupo como una población de riesgo.

Con los resultados sería posible encontrar cual o cuáles son los grupos que se hallan mayor expuestos a determinadas afecciones. Existen formas de ayudar a bajar el nivel de estrés o desmotivación laboral para lograr el mejor compromiso del cual pudieran ser susceptibles las personas en su loable misión.

Comprender cuál es el compromiso de los empleados penitenciarios con la causa social, nos develaría una importante visión sobre uno de los factores que fallan en la reincidencia criminal.

Conocer si el burnout los afecta en sus diferentes áreas podría arrojar luz sobre estrategias diferentes de tratamiento como ser la rotación periódica en los puestos de trabajo.

En síntesis podría arrojar excelentes datos para utilizarlos en la resolución de problemas prácticos que se suscitan diariamente.

Se espera que con la investigación se pueda centrar la mirada en el quehacer penitenciario y descartar ciertas especulaciones respecto de afecciones derivadas del estrés. Se tratará luego de establecer una línea clara y precisa para motivar al empleado penitenciario en los resultados finales de su misión, reforzar su compromiso social a través de la comprensión de su tamaño intervención.

## **Trabajo, Condiciones Laborales y Salud de los Trabajadores.**

El trabajo no es sólo un derecho fundamental del hombre como fuente de ingresos y manutención, sino que cumple un propósito social y personal como medio de desarrollo intelectual, emocional y físico (Marulanda Ruiz, 2007). Sin embargo, el trabajo posee condiciones y características que deben ser controladas y evaluadas para evitar que la salud del trabajador se vea afectada de forma negativa.

El trabajador se ve expuesto a condiciones mecánicas, eléctricas, físicas, químicas, biológicas, ergonómicas y psicosociales que están directamente relacionadas con las características de la labor que realiza y con el ambiente de trabajo donde desempeña esta labor (Cote, 2001).

Estas condiciones, llamadas factores de riesgo laboral, tienen el potencial de afectar la salud del trabajador, de acuerdo con el tiempo, la frecuencia y la intensidad de exposición al factor riesgo. (Marulanda Ruiz, 2007)

En Argentina, una enfermedad profesional es aquella que se produce como resultado directo del trabajo que realiza una persona. Se distingue del accidente (hecho súbito y violento) porque, en general, se va dando paulatinamente, muchas veces sin que el afectado se dé cuenta hasta que los síntomas revelan un estadio grave o irreversible de dicha enfermedad. (Rubio, 2010)

## **Datos de Enfermedades Profesionales**

El estrés laboral llega cada vez más rápido. Ya no es extraño que jóvenes menores de 30 años manifiesten este tipo de síntoma. De hecho, el 80% de los trabajadores ya padece esta enfermedad. Y la mayoría de estas personas no llegan a los 25 años de edad. (Casas, 2013)

Así lo revela una investigación de la consultora D'Alessio IROL sobre 500 personas, difundida por la Sociedad de Medicina del Trabajo de Buenos Aires. El informe asegura que el 80% de los trabajadores padece estrés laboral y que la mitad lo sufre de manera frecuente, diaria o semanal. Pero, a diferencia de estudios anteriores, ahora se adelantó a 25 años la edad en la que se dispara la patología.

Muchos jóvenes estudian y trabajan, lo que implica mayor esfuerzo. Los tiempos laborales se han acelerado, y pareciera que todo es urgente, explica Mara Diz, especialista en Factores Psicosociales en el Trabajo, de la Sociedad de Medicina del Trabajo de Buenos Aires.

Diz señala que la necesidad de ascenso es cada vez mayor. Antes, uno llegaba a gerente a los 40 años y hoy lo puede hacer a los 32. Informa conocer directores o CEOs que han llegado a esos puestos a los 37 o 38 años, lo que implica un involucramiento laboral sostenido durante mucho tiempo.

Como ejemplo, nombró en el sector tecnológico, donde “chicos de 25 años ocupan posiciones antes destinadas a gente con más experiencia”. La especialista realizó un estudio sobre 93 empleados y los resultados mostraron que el 68% padecía preocupaciones frecuentes; el 64% vivía pensando en tareas futuras en lugar de disfrutar el presente y el 41% sentía que no tenía tiempo suficiente para finalizar sus tareas y manifestaba una constante sensación de que no llegar nunca.

Todos, son indicadores de síntomas de ansiedad, explica. La encuesta reveló además que un 60% de los trabajadores sufre de contracturas frecuentes; 59% empieza a perder rápidamente la paciencia;

58% está más impulsivo, agresivo o insatisfecho que lo usual, y el 54% padece de insomnio o duerme mal.

La consulta se realizó entre trabajadores del área financiera, pero la profesional asegura que los indicadores se repiten en todas las ramas laborales.

Según Diz, las empresas están tomando conciencia del problema. “Algunas hacen cosas aisladas, como una clase de yoga o un gimnasio, pero otras toman medidas más profundas”.

Desde el Instituto de Neurociencias Buenos Aires (Ineba), que cuenta con un servicio de medicina preventiva para empresas, destacan que las políticas de responsabilidad social corporativa deben invertir más en prevención y mejora en la calidad de los servicios médicos para el personal. “Es dispar, pero en las empresas empiezan a cuidar de la salud de sus empleados con chequeos periódicos. No hablo de la consulta en la enfermedad, sino del chequeo de alguien supuestamente sano, destacó Horacio Vommaro, director del Área de Psiquiatría y Salud Mental de Ineba.

Otras formas de cuidado son un hábitat del trabajo más confortable; el ecoambiente y el factor humano. También influyen las relaciones dentro de la cadena de decisiones en una empresa, agregó Vommaro, quien también es presidente de la Asociación de Psiquiatras Argentinos que realizó un estudio con jóvenes psiquiatras donde se comprobó una importante prevalencia de estrés laboral.

## Capítulo 2 Marco Teórico:

### **El Estrés**

Richard Lazarus (1999), define estrés como un proceso sostenido en el tiempo, en donde de manera regular un individuo percibe un desequilibrio entre las exigencias de una situación y los recursos con que él mismo cuenta para hacerle frente a determinada situación.

Lazarus plantea tres elementos que componen un proceso de estrés: la situación, los recursos de la persona y la percepción de la persona sobre la situación y sus recursos. Sin embargo, la clave del estrés está en la relación que con el tiempo se establece entre estos elementos. Según la perspectiva de Lazarus, el estrés es un proceso donde se produce un cambio entre la variable ambiental, individual y los antecedentes de dicha relación. Así, la valoración que el individuo hace de los elementos involucrados, las emociones que surgen en la relación y la manera en que el individuo afronta la situación van definiendo el proceso de estrés.

### **Variables de la Situación**

Tal como se ha mencionado anteriormente, la situación posee una serie de características propias que la hacen potencialmente estresante. Para Lazarus, existen cuatro condiciones básicas de la situación:

- 1) ***Demanda***: Presiones explícitas o implícitas del medio social para actuar de cierto modo y mostrar actitudes consideradas adecuadas. Implica acomodarse a convenciones sociales que cumplen con el objetivo de ser respetado, amado, admirado etc. Estas demandas ambientales pueden entrar en conflicto con nuestras metas y creencias, generando tensión psicológica.
- 2) ***Limitaciones***: Las limitaciones establecen lo que las personas no deberían hacer y están acompañadas de castigo si son traspasadas. Las limitaciones más complejas son aquellas que

facilitan o interfieren el proceso de manejo de estrés. Así, si manejamos el estrés de un modo que afecta los límites puestos por un grupo, es posible que seamos censurados.

3) **Oportunidad**: Corresponde a ciertas condiciones que se dan, en las cuales existen posibilidades favorables para la persona, pero que deben ser aprovechadas con la acción correcta en el momento correcto.

4) **Cultura**: Referido a los valores, metas, creencias que comparten algunos grupos, y que favorecen o definen ciertas maneras específicas de expresar las emociones. (Lazarus, 1999).

Perrez y Reicherts (1992) realizaron revisiones teóricas de varias investigaciones relacionadas con un proceso de estrés, a partir de las cuales proponen que una situación estresante cuenta con tres grandes conceptos que la definen como tal:

Por una parte, tiene características objetivas que la hacen estresante:

- 1) **Pérdida**: potencialmente de algo que es deseado.
- 2) **Castigo**: consecuencias negativas o daño.

Por otra parte, la situación cuenta con dimensiones objetivas, las cuales clasificaron en cinco dimensiones:

- 1) **Valencia**: la capacidad estresante de la situación.
- 2) **Controlabilidad**: probabilidades de control real de la situación.
- 3) **Cambio**: probabilidad de cambio de la situación por sí misma.
- 4) **Ambigüedad**: grado en el cual la situación no provee claramente un significado.
- 5) **Recurrencia**: posibilidad objetiva que tiene la situación de repetirse.

Finalmente, presentan las dimensiones subjetivas de la situación, es decir, aquellas que se basan en la percepción de las personas:

- 1) **Valencia**: es la persona la que define la capacidad estresante de la situación.

- 2) **Controlabilidad**: valoración subjetiva de que la persona cuenta con habilidad para controlar la situación estresante
- 3) **Cambio**: valoración subjetiva de la probabilidad.
- 4) **Ambigüedad**: valoración de ambigüedad o incertidumbre en la situación.
- 5) **Recurrencia**: percepción subjetiva de que la situación volverá a repetirse.
- 6) **Familiaridad**: experiencia personal previa con que se cuenta frente a este tipo de situaciones estresantes.

Al observar estos tres componentes de una situación para que se configure como estresante, es posible señalar que un contexto laboral cuenta con tres elementos teóricos propuesto por estos autores, pues, por una parte, es una situación subjetiva donde existe una posibilidad real de perder algo que es relevante para la persona, o de ser castigado, según la situación. (Perrez & Reicherts, 1992)

Por otra parte, debido a las estructuras laborales las relaciones de poder, las funciones asignadas, los cambios naturales del entorno de la empresa, entre otros factores, un trabajo cuenta con características objetivas que lo hacen estresantes (valencia), poco controlable, cambiante, ambiguos y presenta eventos repetibles en el tiempo. (Perrez & Reicherts, 1992)

Además, teniendo en cuenta ciertos factores personales, una situación determinada en el trabajo puede ser estresante para alguna persona, y para otra no. Según el cargo y la experiencia, un trabajador puede percibir que la situación es ambigua y poco controlable, mientras que otra puede estar muy familiarizada con ella y además percibir que no va a cambiar mucho o que es poco posible que vuelva a presentarse. (Perrez & Reicherts, 1992).

De este modo, considerando la propuesta de Lazarus (1999) y Perrez y Reicherts (1992), es claro que la situación posee en sí misma condiciones objetivas o subjetivas, que aumentan la probabilidad de que el sujeto enfrentado a dicha situación entre en proceso de estrés. (Marulanda Ruiz, 2007).

## **Variables Personales**

Por otra parte, considerando las características personales, Lazarus (1999) define que son las metas y jerarquía de metas, las creencias acerca de sí mismo y del mundo y los recursos personales los que definen la vulnerabilidad ante una situación potencialmente estresante:

- a) Las metas y jerarquía de metas implican que las personas tienen una serie de propósitos con los cuales se encuentran comprometidas, y dentro de los cuales unos son más importantes que otros, de modo que si dos objetivos llegan a entrar en conflicto, prevalece la meta o el objetivo cuyo valor o importancia fuese superior. Sin embargo, la imposibilidad de acceder a un objetivo que se desea favorece la aparición de emociones negativas.
- b) El concepto que se tiene de sí mismo y del mundo moldea las expectativas y los resultados que se espera obtener en la relación con el ambiente. Finalmente, los recursos personales definen aquello que somos capaces o incapaces de hacer para conseguir las cosas que deseamos.
- c) Los recursos personales implican aquello que creemos que somos o no somos capaces de hacer ante las demandas, las limitaciones y las oportunidades que nos ofrecen las situaciones en nuestra búsqueda de gratificación, satisfacción de necesidades y logros de objetivos. Así, nuestros recursos personales, como inteligencia, dinero, habilidades sociales, educación, relaciones familiares, salud, energía, entusiasmo, etc., afectan nuestras oportunidades de éxito.

## **Valoración**

En otro orden de cosas, a fin de entender la transacción que se genera entre la persona, el ambiente y el significado que esta relación tiene para la persona, hay que comprender que valor da el individuo a la situación y a los recursos con que cuenta para afrontar dicha situación, ya que es esta valoración la que define la relación como estresante o no estresante.

El concepto de valoración implica para Lazarus (1999) el proceso mediante el cual la persona percibe las condiciones personales y ambientales, la relación entre ellas y asigna un valor a la situación, es decir, evalúa la importancia personal de lo que está ocurriendo, teniendo en cuenta las implicaciones que esta situación tiene para su bienestar. Ahora bien, este proceso puede darse de dos maneras: una intuitiva, automática e inconsciente; y otra deliberada y consciente, donde la persona busca información y claramente define su postura.

Según Lazarus, las emociones se encuentran íntimamente relacionadas con el concepto de valoración y con el de afrontamiento, es decir, con el valor que se da a la situación y con las acciones que se toman ante los eventos estresantes. No considera que las emociones sean irracionales o surjan sin ningún tipo de mediación racional, sino que, por el contrario, existe perfecta correspondencia entre lo que creemos o pensamos y lo que sentimos y expresamos. Así, pues, nuestras emociones son el resultado de un proceso cognitivo, donde, a partir de como valoramos lo que nos está ocurriendo, reaccionamos emocionalmente, en concordancia con la valoración que hacemos sobre el evento.

De esta manera Lazarus, propone un modelo cognitivo-motivo-relacional de las emociones, donde existe una profunda relación entre valoración, emociones y afrontamiento. Así, en una situación definida como un evento estresante, la persona, a partir de sus características personales y las características del ambiente consideran que algo importante para ella se encuentra bajo amenaza de daño, pérdida, desafío o beneficio, y reacciona emocionalmente, en correspondencia con la valoración que hace de la situación.

### **Afrontamiento:**

Adicionalmente y teniendo en cuenta las estimaciones que el individuo hace de sus condiciones personales, las ambientales, define las herramientas con las que cuenta para afrontar esa situación que le desagrada, es decir, para eliminar, cambiar o bloquear la condición de riesgo que hay sobre aquello que es importante para él.

Lazarus y Folkman (1986), definen este proceso de afrontamiento como “un intercambio constante entre esfuerzos cognitivos y conductuales para manejar las condiciones internas o externas que son valoradas como demandantes o que exceden los recursos del individuo”; dicho de otra manera, el esfuerzo para manejar la situación o la tensión psicológica que causa la situación de desbalance. En este proceso de “manejar” las condiciones que hacen una situación estresante, Lazarus establece dos funciones del afrontamiento. La primera está enfocada sobre el problema y la persona busca información sobre la situación, con el propósito de realizar acciones que cambien la realidad que la está incomodando. La segunda, enfocada en las emociones, busca regular las emociones que se encuentran vinculadas con la situación de estrés, sin cambiar necesariamente la situación estresante.

Estas formas de afrontar o manejar un proceso de estrés, que dependen en gran medida de las características de las personas y del ambiente, son relativamente estables en el tiempo, aunque son modificados a partir de su efectividad para enfrentar la situación de estrés y su capacidad para disminuir la incomodidad producida por la situación. De esta manera, después de adoptar una forma de afrontamiento efectiva, existe una alta probabilidad de que dicha estrategia se vuelva a usar en el futuro, mientras que si los resultados sobre la situación no son los esperados, la persona tenderá a cambiar su modelo de afrontamiento.

Así las cosas, podemos decir que el estrés es un proceso de construcción personal, en la relación con el medio que la rodea, a partir de su valoración singular de la situación y de su capacidad para afrontar dicha situación. Esto genera una respuesta particular por parte de cada persona. Así, la relación se retroalimenta y mantiene su dinámica, ya que a medida que la persona afronta la situación, las condiciones de la relación varían, modificando la percepción de la persona, sus emociones y sus formas de afrontamiento, de modo que el estrés no es el resultado de un momento de la relación sino que es el proceso mismo de la relación.

Al inicio sobre las condiciones laborales y el trabajo, se mencionaron la importancia y el impacto que pueden tener en la salud de los trabajadores las condiciones laborales o el medio en el que trabaja, llamadas factores de riesgo. Precisamente son estas condiciones que rodean al trabajador y la percepción que éste tiene de ellas las que cobran mayor importancia para esta investigación.

### **Enfrentarse al estrés**

Según un reconocido psiquiatra argentino, Gustavo Kasparas (2000), cualquier profesional o trabajador exhausto física o psicológicamente, aunque cuente con el mejor de los entrenamientos, difícilmente pueda desarrollar de manera adecuada su tarea. Cuanto menos perturbados emocionalmente o menos agotados estemos, es razonable suponer que cometamos menos errores, que nos exponamos a menos accidentes laborales y que seamos más eficaces en nuestro trabajo. Delimitar las responsabilidades, dejando el menor margen posible a ambigüedades, disminuye tensiones en la tarea cotidiana.

El soporte social se correlaciona con bajos niveles de burnout, por lo cual cultivar lazos afectivos sólidos, dedicándole el tiempo necesario a la familia, los amigos y otras relaciones sociales, es otro factor que contribuye a prevenir el desgaste profesional. En definitiva, cultivar lazos afectivos sólidos modula los efectos del estrés. (Kasparas, 2000).

La falta de entrenamiento y la ausencia de sensación de efectividad profesional implican un aumento en el nivel de estrés. El Dr. Kasparas nos dice que capacitarse puede ser agotador, pero este cansancio tal vez pueda ser comparable al del entrenamiento físico, que suele ir acompañado por sensaciones placenteras, y además prepara al deportista para la competencia.

Los profesionales más jóvenes son quienes tienen mayores posibilidades de padecer un síndrome de burnout, lo cual podría deberse a la menor experiencia y madurez profesional. Obtener un sentimiento claro de los propios valores y limitaciones, la capitalización de los logros y la revisión de

los fracasos, la definición de objetivos vitales implica tiempo, introspección y reflexión compartida. (Kasparas, 2000).

Las recompensas tienden a neutralizar o amortiguar los efectos de una pesada carga laboral: la gratitud, el reconocimiento profesional por parte de los colegas o superiores, una retribución económica justa, la sensación de bienestar por ser eficaz en el trabajo. (Kasparas, 2000).

Hacer más previsible el futuro disminuye el nivel de estrés. Prepararse para una situación estresante puede ser de ayuda. Es útil prever el momento de acontecimientos importantes y planear estrategias de afrontamiento. Por ejemplo, por este motivo, muchas empresas preparan gradualmente a quienes van a jubilarse. (Kasparas, 2000).

Las satisfacciones cotidianas, contribuyen a disminuir el estrés. Así Kasparas, recomienda el ejercicio, una alimentación adecuada y técnicas de relajación, ello también pueden ser de ayuda. El empleo del sentido del humor puede resultar de utilidad en algunas ocasiones para aliviar la opresión del sufrimiento. El chiste y lo cómico tienen un efecto liberador, catártico y placentero, produciendo un resultado protector contra la tensión y la aflicción, ayudando algunas veces a sobrellevar circunstancias inevitablemente adversas. Vale la pena pedir ayuda, cuando no vemos la solución a un problema.

### **Los procesos de estrés laboral y desgaste profesional**

En la actualidad económica y laboral en la que nos encontramos, la globalidad y la inestabilidad, se percibe un alto nivel de complejidad. Es un escenario dinámico, de fusiones empresariales, reingeniería de recursos humanos y desarrollo tecnológico exponencial, donde prima la necesidad de reducción de costes, la demanda en el aumento de la productividad y de la satisfacción del cliente (Dominguez, Ullíbarri, & Zabaleta, 2011). Estas presiones laborales se ven además afectadas por otros aspectos sociales que también han cambiado y que suponen un añadido más a este entramado, como

por ejemplo un menor nivel de autonomía, una mayor sobrecarga debido a la reducción de personal, el aumento de las demandas emocionales, o que los objetivos del trabajo no estén bien definidos, no sean muy claros o no se reciba feedback sobre ellos (Turner, Chmiel, Sandy Hershcovis, & Walls, 2010).

Todos estos cambios están llevando a una serie de consecuencias tanto personales, principalmente en materia de salud de la población trabajadora, como económicas. Rodríguez Carvaja & Herмосilla (2011) nos plantean que según los datos de la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el trabajo, en el año 2009 se estimaba una pérdida de 1.250 millones de días de trabajo anuales debidos a problemas de salud relacionados con el trabajo. Por su parte, el Consejo de Seguridad de Estados Unidos, cifra dicha pérdida en 183 billones de dólares anuales en 2010. Esta pérdida de recursos debido al creciente aumento de los problemas de salud, pérdida de días de trabajo, bajas laborales, absentismo y abandono, conllevan un coste directo a todos los niveles. (Rodríguez Carvajal & Herмосilla, 2011)

En estas condiciones, el trabajo se torna poco integrador, y además no aporta al desarrollo individual. La precariedad en sus condiciones, hacen que muchos profesionales se frustren y experimenten tensión emocional, lo que por añadidura conlleva un aumento de los niveles de estrés laboral y de desgaste profesional.

### **El Estrés laboral y el desgaste profesional: definición y análisis del proceso**

Fue Hans Selye en la década de los años 30 quien descubriera lo que en su momento definió como trastorno general de adaptación, hoy conocido como estrés. Lo definió como una respuesta del organismo ante la percepción de una amenaza caracterizada por una fase de alarma, –donde el organismo se prepara para dar una respuesta–, una fase de resistencia, –donde aparecen los cambios específicos que permitirá enfrentarnos a la situación–, y una fase de agotamiento, –donde se produce un progresivo desgaste de la energía utilizada para hacer frente a la amenaza. Cuando dicha percepción de amenaza se encuentra relacionada con la organización y la gestión del trabajo hablamos entonces de estrés laboral. (Rodríguez Carvajal & Herмосilla, 2011).

Según la Comisión Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo, estrés laboral se define como “las nocivas reacciones físicas y emocionales que ocurren cuando las exigencias del trabajo no igualan las capacidades, los recursos o las necesidades del trabajador”. En general, y atendiendo al modelo de Karasek (1979) y de Karasek y Theorel (1990), el equilibrio entre la demanda y el nivel de control producirá el grado de estrés en un momento determinado. La ausencia de un proceso de recuperación tras un periodo de estrés continuado, así como la propia naturaleza acumulativa del mismo puede llevar a un estrés crónico. Lazarus y Folkman (1984) definieron el estrés crónico como “una relación particular que se establece entre el sujeto y el entorno que es evaluada por éste como amenazante y desbordante”. Es aquí, en esta segunda faceta, cuando la persona se percibe totalmente agotada, exhausta, desbordada, como consecuencia de un proceso de desgaste, la que describe el síndrome de burnout o desgaste profesional. Hoy por hoy se utiliza la palabra desgaste profesional como adaptación al español del significado de la palabra burnout, ya que el mismo término de desgaste lleva implícito la referencia a este proceso disfuncional de deterioro (Moreno-Jiménez, Oliver, & Aragonese, 1996). En este sentido, el desgaste profesional hace también referencia al proceso de pérdida lenta, pero considerable, del compromiso y la implicación personal en la tarea que se realiza. La etiqueta anglosajona de burnout se debe a Herbert Freudenberger (1974), un psicólogo clínico neoyorkino que la empleó para describir a aquellos voluntarios que en un periodo más o menos largo, entre uno y tres años, se encontraban desmotivados y faltos de todo interés por su trabajo. Con posterioridad Christina Maslach dio a conocer este concepto en 1977 en una convención de la APA (Asociación Americana de Psicólogos). Aunque no exista una definición unánimemente aceptada, sí existe consenso al considerar que el síndrome de burnout aparece en el individuo como una respuesta al estrés laboral crónico, que surge al trabajar bajo condiciones difíciles, que se caracteriza por un estado de desgaste físico, emocional y cognitivo, y que tiene consecuencias muy negativas para la persona y para la organización.

Al parecer las diferencias conceptuales son relativamente claras entre estrés crónico, burnout y otros trastornos con síntomas similares como puede ser la depresión, pero no ha sido hasta muy recientemente cuando se ha podido objetivar de manera clínica estas diferencias, mediante el estudio de la carga alostática. La carga alostática es el deterioro de los sistemas del organismo como consecuencia de la respuesta de estrés (McEwen, 2000). Entre los distintos indicadores clínicos de carga alostática se encuentra el aumento de la tensión arterial sistólica y diastólica, la disminución de la variabilidad de la frecuencia cardíaca, el aumento de los niveles de catecolaminas, cortisol y fibrinógeno, la disminución de los niveles séricos y plasmáticos, y el cociente cintura/cadera. En el estudio realizado por Juster y colaboradores (Juster, y otros, 2011), mediante 15 biomarcadores neuroendocrinos, inmunes, metabólicos y cardiovasculares se observó un aumento de la carga alostática asociada al aumento de los síntomas de estrés crónico y burnout pero no de depresión.

Sin embargo, la intervención en estrés laboral y en el desgaste profesional no sólo conlleva la actuación sobre los síntomas, sino sobre los distintos antecedentes o agentes estresantes, moduladores y consecuentes que pueden variar tanto a nivel personal como interpersonal y organizacional. Las distintas dinámicas que se establecen entre cada uno de los componentes dentro del contexto socio-histórico en el que nos encontramos han hecho necesario el estudio del estrés laboral y el desgaste profesional desde un modelo procesual. (Rodríguez Carvajal & Hermosilla, 2011).

Los agentes estresantes, las condiciones laborales, las relaciones interpersonales, ciertas características de personalidad, el tipo de organización y liderazgo, el contexto social y económico, o ciertas características del diseño de la tarea son algunos de los factores más estudiados hasta el momento (Cooper, 1998). Cada una de estas facetas se han estudiado por separado, permitiendo una mayor comprensión de cada una de ellas. En este sentido, la sobrecarga de trabajo, la ausencia de descansos, largas horas de trabajo, tareas rutinarias con escaso significado y la no utilización de las habilidades del trabajador son algunas de las características del diseño de la tarea que mayores niveles

de estrés generan en el trabajador (Schaufeli 1998; Leiter, Maslach 2004). En cuanto a la supervisión, destacan la baja participación en la toma de decisiones, escasos niveles de comunicación y apoyo, junto con la ausencia de políticas de conciliación (Taris, Stoffelsen, Bakker, Schuafeli, & van Dierendonck, 2002). Asimismo, el conflicto y la ambigüedad de roles, el exceso de responsabilidad, la escasez de formación y reciclaje, la inseguridad laboral, la ausencia de oportunidades de promoción profesional y desarrollo, son algunas de las características organizacionales y del contexto socio-económico más relevantes (Collins 2000; Lee, Ashforth 1996). Y por último, y no por ello menos importante, las condiciones físicas y ergonómicas del puesto como la contaminación acústica o una ventilación e iluminación inadecuadas (Cooper, 1998).

Revisando los desarrollos más actuales que se desmarcan de estas líneas cabe destacar el estudio realizado en 63 países con una muestra de más de 420.000 participantes en los que se observa los niveles de autonomía y de libertad de elección como el factor más consistentemente relacionado con altos niveles de bienestar y menores niveles de estrés laboral y burnout (Fischer & Boer, 2011). Estos datos apoyarían la llamada paradoja de Easterlin donde mayores niveles de ingresos y de estado del bienestar no predicen de manera lineal los niveles de bienestar, o inversamente proporcional los niveles de estrés, sino más bien que la relación sería curvilínea, por lo que existiría un punto de saturación donde un mayor poder adquisitivo no conllevaría un aumento de los niveles de bienestar. (Easterlin, 1974). Sin embargo, según este estudio mayores niveles de autonomía y de libertad de elección sí estarían relacionados con un incremento en los niveles de bienestar, y menores niveles de desgaste profesional.

Entre las principales variables moduladoras que median el efecto de los distintos estresores en la respuesta de estrés laboral y de sintomatología de burnout, clásicamente se encuentra las estrategias de afrontamiento activo y de apoyo social (Shinn, Rosario, Mørch, Chestnut, 1984; Polman, Borkoles, Nicholls, 2010), el locus de control (Glass, McKnight 2010; De Hoogh, Den Hartog 2009) la

personalidad resistente (Kobasa 1982; Garrosa, Moreno-Jiménez, Rodríguez-Muñoz, Rodríguez-Carvajal 2011), la estabilidad emocional (Hills, Norvell 1991), el sentido de la coherencia (Carmel, Anson, Levenson, Bonneh, Mahoz 1991), la autoeficacia (Stetz, Stetz, Bliese 2006; VanYperen 1998), el patrón tipo A de conducta (Burke 1985) y más recientemente el patrón tipo D (Polman, Borkoles, Nicholls, 2010), la inteligencia y competencia emocional (Weisinger 1997; Salovey, Stroud, Woolery, Epel 2002), el trabajo emocional y la disonancia emocional (Brotherridge 2002; Diestel, Schmidt 2011), o la motivación intrínseca (Rubino, Luksyte, Perry, Volpone 2009).

En cuanto a las consecuencias, los procesos de estrés y desgaste profesional se han caracterizado por su impacto global, en la medida en que se observan efectos directos no sólo a nivel individual, sino social y organizacional, siendo la gravedad de las consecuencias significativamente mayores en el caso del burnout. Los efectos encontrados clásicamente mediante metodología transversal sobre los niveles de satisfacción laboral, también han sido hallados en estudios longitudinales tanto como consecuencia del estrés laboral (Cheung & Tang, 2010) como del desgaste profesional (Ybema, Smulders, & Bongers, 2010). También se han detectado consecuencias en cuanto al rendimiento laboral inmediato, muchas veces moderado por factores personales como la inteligencia emocional (Wu, 2011), o la autoeficacia (Rennesund & Saksvik, 2010). En cuanto a la relación entre estrés laboral y desgaste profesional, se ha observado tanto a nivel transversal, como longitudinal y en estudios de meta-análisis (Podsakoff, LePine, & LePine, 2007) que la propia respuesta de estrés actúa como mediador entre las demandas laborales y la experiencia de desgaste profesional. Por su parte, entre las principales consecuencias del burnout destacan los problemas de salud en general y específicamente problemas psicosomáticos a nivel personal (Schaufeli & Enzmann, 1998).

Sin embargo, en los últimos años se han empezado a estudiar factores de riesgo fisiológico e incluso marcadores físicos como medidas objetivas del deterioro por estrés laboral y burnout (Shirom & Melamed, 2005), tanto en estudios transversales (Okuno, y otros, 2011), como longitudinales

(Larsman, Lindegard, & Ahlberg, 2011). En estos estudios se ha observado como mayores niveles de estrés laboral se encuentran asociados con mayores niveles de los principales metabolitos de la noradrenalina en plasma (Okuno, y otros, 2011), junto con un mayor riesgo de apoplejía principalmente en hombres trabajadores en el sector industrial tras un estudio longitudinal de 11 años (Tsutsumi, Kayaba, & Ishikawa, 2011), y un aumento del riesgo de trastornos cardiovasculares en general (Belkic, Landsbergis, Schnall, & Baker, 2004). En el caso del desgaste profesional mayores niveles de burnout se asocian con una mayor carga alostática (Juster, y otros, 2011). Sin embargo, un reciente estudio de meta-análisis realizado por DanhofPont (2011) y colaboradores, indica que muy probablemente, debido a las grandes diferencias en los métodos utilizados hasta el momento para evaluar tanto los biomarcadores como los niveles de desgaste profesional, aun no se ha detectado de manera consistente un perfil específico de factores fisiológicos asociados al burnout. Por último, la inclusión de nuevas metodologías de estudio más acordes con un enfoque procesual están aportando una serie de datos que parecen en principio contradictorios con los obtenidos de manera consistente con metodología transversal. Tal es el caso de los dolores musculoesqueléticos. En un estudio realizado por Larsman y colaboradores (2011) con una muestra de 1.133 personas evaluadas entre 2004 y 2008 los datos indican que no existiría relación entre padecer altas demandas laborales, estrés laboral y el desarrollo de dolor musculoesquelético. A pesar del posible impacto de dichos datos, es importante ser cautos y esperar a que nuevos estudios de corte longitudinal lo confirmen.

En líneas generales, las principales consecuencias se asocian a actitudes y conductas de carácter negativas desarrolladas por el sujeto, como consecuencias del estrés y el desgaste profesional, tales como la suspicacia, la agresividad, el aislamiento, o la irritabilidad. Estas actitudes pueden deteriorar visiblemente las relaciones interpersonales, generando una serie de conflictos interpersonales, la evitación de contactos sociales, o la pérdida de redes de apoyo (Sillars, Parry 1982; Schaufeli, Enzmann 1998). Asimismo, a través de metodologías de diario y experimentales se ha podido

comprobar los efectos crossover o de contagio tanto en estrés laboral (Westman, 2001) como en desgaste profesional (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2005). Los mecanismos del proceso se han explicado hasta la fecha mediante procesos de similitud con la persona afectada (Bakker, Westman, & Schaufeli, 2007) o mediante procesos de disonancia emocional y falta de autenticidad en las relaciones interpersonales (Rodríguez-Carvajal, 2007).

A nivel organizacional, entre las principales consecuencias tanto del estrés laboral como del desgaste profesional destacan el abandono o intenciones de abandono del puesto de trabajo, el absentismo laboral, y un mayor número de rotación y bajas laborales (Quick JC, Quick JD, Nelson, Hurrell 1997; Moreno-Jiménez, Garrosa, Rodríguez-Carvajal, Martínez, Ferrer 2009). De manera relativamente reciente se han podido confirmar estos efectos también mediante metodología longitudinal y estudios de meta-análisis. Tal es el caso del absentismo laboral en una muestra de 844 trabajadores a lo largo de un año, donde se observó que el incremento en los niveles de burnout producía un aumento de la tasa de absentismo un año después (Ybema, Smulders, & Bongers, 2010). Asimismo, diversos estudios de meta-análisis han mostrado un tamaño del efecto significativo en la relación entre estrés laboral, desgaste profesional, intenciones de abandono y abandono del puesto (Podsakoff, LePine, & LePine, 2007). También se han estudiado los efectos del estrés laboral y el burnout en temas de seguridad laboral. Los datos recogidos hasta el momento en un reciente estudio de meta-análisis con más de 200 muestras independientes informan de una relación positiva y un tamaño del efecto significativo en la relación entre el desgaste profesional y las conductas de riesgo y el número de accidentes de trabajo (Nahrgang, Morgeson, & Hofmann, 2011). Por último, metodologías multinivel han permitido demostrar cómo un aumento del estrés laboral a nivel individual, con una muestra de 924 trabajadores, se relaciona significativamente con un decremento de producción a nivel organizacional (Rennesund & Saksvik, 2010).

Si bien estas son algunas de las características que de manera general se ha observado en distintos grupos profesionales, ya en 1993, Schaufeli, Maslach y Marek (1993) afirmaban que el estudio de la etiología del estrés laboral y el desgaste profesional debe atender a la propia naturaleza del trabajo y de los estresores asociados, por lo que es conveniente la investigación específica de cada entorno laboral relativo a cada profesión.

## Capítulo 3:

### **Introducción al Burnout**

En el año 2000, la Organización Mundial de la Salud, declaró al síndrome de Burnout como un factor de riesgo laboral por su capacidad para afectar la calidad de vida, salud mental e incluso hasta poner en riesgo la vida. No encontramos su definición en el DSM-V, ni en el CIE 10, pero generalmente se describe como una forma incorrecta de afrontar el estrés crónico, cuyos rasgos principales son el agotamiento emocional, la despersonalización y la disminución del desempeño personal.

Pero el problema va más allá: un individuo con Burnout posiblemente dará un servicio deficiente a los clientes, será inoperante en sus funciones o tendrá un promedio mayor a lo normal de ausentismo, exponiendo a la organización a pérdidas económicas y fallos en la consecución de metas (Rodríguez 2010).

### **Historia**

El primer caso reportado de síndrome de desgaste profesional en la literatura fue hecho por Graham Greens en 1961, en su artículo “a burnout case” (Borda, y otros, 2007). Luego, en 1974, el psiquiatra germano-estadounidense Herbert J. Freudenberger realizó la primera conceptualización de esta patología, a partir de observaciones que realizó mientras laboraba en una clínica para toxicómanos en New York y notó que muchos de sus compañeros del equipo de trabajo, luego de más de 10 años de trabajar, comenzaban a sufrir pérdida progresiva de la energía, idealismo, empatía con los pacientes, además de agotamiento, ansiedad, depresión y desmotivación con el trabajo (Aceves, 2006)

En 1982, la psicóloga Christina Maslach, de la Universidad de Berkeley, California y el psicólogo Michael P. Leiter, de la Universidad de Acadia Scotia crearon el Maslach Burnout Inventory (MBI) - que desde 1986 es el instrumento más importante en el diagnóstico de esta patología - (Quinceno &

Alpi, 2007). Maslach en su descripción del síndrome, limitó el síndrome de Burnout a los profesionales que interactúan con personas en su quehacer laboral (Borda, y otros, 2007).

En 1988, Pines y Aronson atravesaron las fronteras establecidas por Maslach y plantean que cualquier tipo de profesional puede padecerlo, aunque no brinde ayuda a otras personas, como los profesionales de la salud (Borda, y otros, 2007).

### **Definición**

La definición más aceptada es la de Christina Maslach, que lo describe como una forma inadecuada de afrontar el estrés crónico, cuyos rasgos principales son el agotamiento emocional, la despersonalización y la disminución del desempeño personal (Aceves, 2006). Pérez Gil-Monte lo define como una respuesta al estrés laboral crónico integrado por actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja y hacia el propio rol profesional, así como por la vivencia de encontrarse agotado. Nótese que ambas definiciones coinciden en apuntar que es una inadecuada respuesta al estrés crónico el detonante de este padecimiento. (Gil, 1999).

Los agentes estresantes, las condiciones laborales, las relaciones interpersonales, ciertas características de personalidad, el tipo de organización y liderazgo, el contexto social y económico, o ciertas características del diseño de la tarea son algunos de los factores más estudiados hasta el momento (Cooper, 1998)

### **Etiología**

En párrafos anteriores se anotó la importancia del estrés en el desarrollo del Burnout, pero actualmente se le reconoce como un proceso multicausal y muy complejo, en donde (además del estrés) se ven involucradas variantes como el aburrimiento, crisis en el desarrollo de la carrera profesional, etc.

Sumado a los elementos recién nombrados, se describen factores de riesgo, que hacen susceptible al individuo ante la noxa (Quinceno & Alpi, 2007):

- Componentes personales: la edad (relacionada con la experiencia), el género (las mujeres pueden sobrellevar mejor las situaciones conflictivas en el trabajo), variables familiares (la armonía y estabilidad familiar conservan el equilibrio necesario para enfrentar situaciones conflictivas), personalidad (por ejemplo las personalidades extremadamente competitivas impacientes, hipereixigentes y perfeccionistas).
- Inadecuada formación profesional: excesivos conocimientos teóricos, escaso entrenamiento en actividades prácticas y falta de aprendizaje de técnicas de autocontrol emocional.
- Factores laborales o profesionales: condiciones deficitarias en cuanto al medio físico, entorno humano, organización laboral, bajos salarios, sobrecarga de trabajo, escaso trabajo real de equipo.
- Factores sociales: como la necesidad de ser un profesional de prestigio a toda costa, para tener una alta consideración social y familiar y así un alto estatus económico.
- Factores ambientales: cambios significativos de la vida como: muerte de familiares, matrimonios, divorcio, nacimiento de hijos.

### **Presentación Clínica**

Se identifican 3 componentes del Burnout (Aceves, 2006):

1. Cansancio o agotamiento emocional: pérdida progresiva de energía, desgaste, fatiga.
2. Despersonalización: construcción, por parte del sujeto, de una defensa para protegerse de los sentimientos de impotencia, indefinición y frustración.
3. Abandono de la realización personal: el trabajo pierde el valor que tenía para el sujeto.

Dichos componentes se presentan de forma insidiosa, no súbita, si no paulatina, cíclica, puede repetirse a lo largo del tiempo, de modo que una persona puede experimentar los tres componentes varias veces en diferentes épocas de su vida y en el mismo o en otro trabajo (Aceves, 2006).

Siguiendo a Aceves (2006), existen varios tipos de manifestaciones que podemos considerar como signos de alarma o en ocasiones como parte ya del cuadro clínico en sí como: negación, aislamiento, ansiedad, miedo o temor, depresión (siendo uno de los más frecuentes en este síndrome y uno de los síntomas más peligrosos ya que puede llevar al suicidio), ira, adicciones, cambios de personalidad, culpabilidad y autoinmolación, cargas excesivas de trabajo, se puede presentar como cambios en los hábitos de higiene y arreglo personal, cambios en el patrón de alimentación, con pérdida o ganancia de peso exagerada, pérdida de la memoria y desorganización, dificultad para concentrarse y puede haber trastornos del sueño.

La clínica del síndrome se esquematizó en cuatro niveles (Aceves, 2006).

- Leve: quejas vagas, cansancio, dificultad para levantarse a la mañana
- Moderado: cinismo, aislamiento, suspicacia, negativismo
- Grave: enlentecimiento, automedicación con psicofármacos, ausentismo, aversión, abuso de alcohol o drogas
- Extremo: aislamiento muy marcado, colapso, cuadros psiquiátricos, suicidios

### **Diagnóstico**

La prueba más utilizada para el diagnóstico del síndrome de fatiga en el trabajo es el Maslach Burnout Inventory: que consta de 22 enunciados y cuestionamientos sobre los sentimientos y pensamientos en relación con la interacción con el trabajo, los cuales se valoran en un rango de 6 adjetivos que van de “nunca” a “diariamente”, dependiendo de la frecuencia con la que se experimenta

cada una de las situaciones descritas en los ítems. Dichos enunciados están diseñados de forma que se evalúen los 3 componentes del síndrome citados anteriormente (agotamiento emocional, despersonalización y realización personal en el trabajo). De hecho, se agrupan en tres subescalas, una para cada uno de los componentes del síndrome del quemado (Gil, Unda, & Sandoval, 2009).

Se deben mantener separadas las puntuaciones de cada subescala y no combinarlas en una puntuación única, porque si se combinaran, no sería posible determinar en cual área es que el paciente tiene más afección. En cuanto al resultado, tanto el constructo de quemarse como cada una de sus dimensiones son consideradas como variables continuas, y las puntuaciones de los sujetos son clasificadas mediante un sistema de percentiles para cada escala (Maslach, Jackson, & Leiter, 1986).

### **Tratamiento y Prevención**

El tratamiento y su prevención consisten en estrategias que permitan modificar los sentimientos y pensamientos referentes a los 3 componentes del Burnout, algunas de ellas son (Aceves, 2006):

1. Proceso personal de adaptación de las expectativas a la realidad cotidiana.
2. Equilibrio de áreas vitales: familia, amigos, aficiones, descanso, trabajo
3. Fomento de una buena atmósfera de equipo: espacios comunes, objetivos comunes.
4. Limitar la agenda laboral
5. Formación continúa dentro de la jornada laboral.

## **Burnout (Freudenberger 1974)**

A continuación es importante repasar las primeras nociones que se fueron construyendo sobre el Burnout, en particular las del Dr. Freudenberger. El concepto de agotamiento personal – BURNOUT - se explora en términos de signos físicos y los indicadores de comportamiento. Hay una discusión de cómo interfieren los factores cognitivos, de juicio y emocionales una vez que el proceso está en movimiento. Además trata sobre quién es propenso al agotamiento teniendo en cuenta la dedicación y el compromiso, que implican un punto de vista positivo y negativo. (Freudenberger, 1974).

Hace algunos años, algunos de nosotros que habíamos estado trabajando intensamente en el movimiento de la clínica libre, comenzamos a hablar de un concepto al que nos referimos como "agotamiento". Habiendo experimentado este sentimiento, agotamiento, comencé a hacerme una serie de preguntas al respecto. En primer lugar, ¿qué es el agotamiento? Cuáles son sus signos, qué tipo de personalidades son más propensas que otras a su embestida?, ¿Por qué es un fenómeno tan común entre clínica gratuita, o también es algo que afecta a todos o al menos la mayoría de los miembros del personal que trabajan en crisis personales o autoayuda alternativas o instituciones de intervención? ¿Sucede con la misma intensidad? al voluntario profesional y al trabajador voluntario del servicio? ¿O afecta a ese voluntario y miembro del personal remunerado de manera diferente? ¿Qué podemos hacer sobre el agotamiento una vez que comienza? Y que criterios podemos construir nosotros mismos para ayudarnos a protegernos contra este grave riesgo laboral? (Freudenberger 1974 – pp. 159).

### ***¿Qué es el Burnout (agotamiento)?***

El diccionario define el verbo "burn-out" como " fallar, estar fuera, o agotarse haciendo demandas excesivas de una energía, fuerza o recursos". Y eso es exactamente lo que sucede cuando un miembro del personal en una institución alternativa se “quema” por cualquier razón y se vuelve inoperante a todos los efectos. (Freudenberger 1974).

El agotamiento se manifiesta en muchos síntomas, diferentes formas que varían en síntomas y grado de persona a persona. Por lo general, ocurre aproximadamente un año después de que alguien ha comenzado a trabajar en una institución, porque es justo en ese punto cuando varios factores comienzan a entrar en juego. Uno de los principales preludios al agotamiento parece ser la pérdida del carisma o paciencia del líder y la decepción con la atención clínica. A medida que comienzan a decepcionarnos, los rapeamos mal y el resultado, a menos que se detenga es un daño psíquico a toda la clínica. Pero pasemos al agotamiento individual del personal y cuáles son sus causas y signos. (Freudenberger 1974, pp. 160).

### ***Los Signos Físicos***

Los signos físicos son fáciles de detectar. Por un lado, hay un sentimiento de cansancio y fatiga, incapaz de sacudirse un resfriado persistente, sufre dolores de cabeza frecuentes y trastornos gastrointestinales, insomnio y dificultad para respirar. En resumen, uno se involucra demasiado somáticamente con las funciones corporales. (Freudenberger, 1974)

### ***¿Cuáles son los Signos de Comportamiento?***

La rapidez de ira de un miembro del personal y su instantánea respuesta de irritación y frustración son los signos. Al afectado, el Burn-out (agotamiento), le resulta demasiado difícil contener los sentimientos. El llora con demasiada facilidad, la más mínima presión lo hace sentir sobrecargado. Con la facilidad de la ira puede venir una actitud sospechosa, una especie de sospecha y paranoia. La víctima comienza a sentir que casi todos quieren “joderlo”, incluso otros miembros del personal. El estado paranoico también puede conducir a un sentimiento de omnipotencia. La persona quemada ahora puede creer que ya que ha pasado por todo esto, en la clínica, puede correr riesgos que otros no pueden. Se vuelve demasiado confiado y en el proceso puede parecer tonto para todos. Su comportamiento arriesgado en el asesoramiento con fanáticos de la velocidad, psicóticos, personas homicidas y otros paranoicos que a veces

bordean al loco, en términos de su propio comportamiento. Puede recurrir a un uso excesivo de tranquilizantes y barbitúricos.

En cuanto al pensamiento de la persona, eso casi se convierte en algo cerrado. Se vuelve excesivamente rígido, terco e inflexible. Casi no se puede razonar con él, una vez más lo sabe todo mejor que ningún otro. Bloquea el progreso y el cambio constructivo. ¿Por qué? porque el cambio significa otra adaptación y él está demasiado cansado para pasar por más cambios. Otro indicador de comportamiento del Burn-out (agotamiento) es la actitud totalmente negativa que se verbaliza. Todo lo que se sugiere es malo. Golpeado o mal hablado. Lo sabe todo.

La persona mira, actúa y parece deprimida. Parece guardarse más y más para sí mismo. Una señal que es difícil de detectar hasta que una mirada más cercana es la cantidad de tiempo que una persona pasa en la clínica. Un número cada vez mayor de horas físicas se gastan allí, pero cada vez se logra menos. El solo parece quedarse y actuar como si no tuviera a dónde ir. A menudo, lamentablemente, realmente no tiene otro lugar a donde ir, porque en su fuerte participación en la clínica, casi ha perdido la mayoría de sus amigos. (Freudenberger, 1974, pp. 160-161)

### *¿Quién es propenso a quemarse?*

El dedicado y el comprometido. Así, de esta manera directa el autor anticipaba quienes podrían “quemarse”. Freudenberger decía: Ahora puede sonar tonto, pero solo piensa por un minuto. Aquellos de nosotros que trabajamos en clínicas gratuitas, comunidades terapéuticas, líneas directas, intervención en crisis centros, clínicas de mujeres, centros gay, casas de fugitivos, son personas que buscan responder a las necesidades reconocidas de las personas. Preferimos aguantar que callar. Y lo que ponemos son nuestros talentos, nuestras habilidades, dedicamos largas horas con un mínimo de

compensación económica. Pero es precisamente porque estamos dedicados, que caminamos hacia una trampa de agotamiento. Trabajamos demasiado tiempo y con demasiada intensidad. Sentimos una presión desde dentro, trabajamos, ayudamos y sentimos una presión desde el exterior. Cuando el miembro del personal siente una presión adicional del administrador, para dar aún más, está bajo un triple ataque.

Su culpa puede llevarlo a "dar" aún más y el agotamiento final. Los que trabajamos en el movimiento olvidamos con demasiada frecuencia que hay una diferencia entre madurar el compromiso e implicación, y compromiso como signo de un necesidad personal de ser aceptado y querido. (Freudenberger, 1974).

Otro peligro potencial para el miembro del personal que se quemará es ese individuo que tiene la necesidad de dar. Una necesidad que es excesiva y poco realista en el tiempo. Seamos honestos al respecto. Muchas de las poblaciones a las que ayudamos tienen grandes necesidades, muchas de las necesidades son realistas debido a sus propias malas condiciones de vida. Pero en el proceso han desarrollado un deseo que requiere de dar mucho de nuestra parte. Al hacerlo, debemos tener cuidado de no hacerlo en exceso y, al hacerlo, agotarnos. Si nosotros no nos alimentamos de algún lugar, seguramente quemaremos. (Freudenberger 1974, pp. 162).

Otra condición para el agotamiento es el aburrimiento, la rutinización del trabajo que realizamos. Una vez que se establece la clínica, y comienza a funcionar, algunos de los problemas financieros han sido superados, sólo entonces algunos de nosotros nos damos cuenta de que la emoción se acabó. Nos sentimos tristes y un poco aburridos. Los trabajos que realizamos en la clínica son cada vez menos desafiantes y estamos descubriendo que la gente tiene muchos problemas similares, problemas para los que hemos elaborado un sistema de respuestas. Esta monotonía de trabajo también puede hacernos propensos al agotamiento, como en la oficina o en la fábrica. (Freudenberger 1974).

## **Algunas Medidas Preventivas**

A través de una cuidadosa observación y evaluación, hay algunas cosas que se pueden hacer para prevenir el agotamiento (Freudenberger 1974):

- 1) A medida que los voluntarios vienen ofreciendo su ayuda, puede un programa de formación, tamizar a las personas, o más bien ayudarlas a tamizar ellos mismos. Es muy posible que estas personas, si no hubiesen pasado por un período de formación, simplemente entrado, trabajado más o menos bien, finalmente abandonen, quemados con bastante rapidez. Cada persona que deja el entorno de autoayuda, especialmente al principio de su contacto laboral, puede actuar como un depresor para el resto del personal. Así que cuanto más puedas proteger usted mismo contra una rotación rápida, mejor para todos.
- 2) Ayudar a su personal de capacitación a juzgar y evaluar la diferencia entre una persona dedicada o comprometida de manera realista y una persona dedicada poco realista. Pueden ser buenas personas pero debes averiguar sus motivaciones individuales. Por que esta persona quiere trabajar en la clínica? también es buena idea para tratar de determinar cuál es su nivel de energía. Hazle preguntas sobre su salud, su rutina. ¿Se enferma a menudo? Captura muchos resfriados? ¿Tuvo alguna vez mononucleosis? ¿Hepatitis? ¿Necesita dormir mucho? ¿Tiene algún pasatiempo activo? Si su nivel de energía es bajo, entonces trabajar en un grupo de autoayuda puede que no sea para él, y puede que le esté haciendo un favor cuando le pida que reconsidere ser voluntario para trabajar en una institución como la tuya, eso es un drenaje de energía.
- 3) Evite enviar al mismo miembro del personal a un trabajo en determinada situación, una y otra vez. Rotar funciones tanto como sea posible. Una sugerencia en este sentido es si alguien muestra signos de comenzar un agotamiento en un trabajo en particular, y desea para que siga trabajando contigo, dale algo completamente diferente para hacer de su tarea habitual.

- 4) Limite la cantidad de horas que una sola persona trabaja para usted. Construya turnos de nueve horas, si se trata de una comunidad terapéutica. No dejar que la gente exceda sus nueve horas, excepto en casos de emergencia. Asegúrese de que nadie trabaje siempre de noche, por ejemplo. Y escalonar las horas de la gente. Si alguien entra más de lo necesario o dedica más horas de las que le corresponde, averigua porque. ¿Es porque no tiene nada más que hacer? Es el hacer de la institución un hogar lejos del hogar? Insista en que la gente se tome su tiempo y sus noches libres. Esto también significa que no Siempre llame a las mismas personas para "emergencias" o pídale estar de guardia. Tiempo libre significa tiempo libre.
- 5) Si está trabajando en un colectivo, entonces un enfoque sensato puede ser trabajar cuatro semanas y tomarse la quinta semana libre. Y además de esto, trabajar tres meses y tomar el cuarto mes fuera (con sueldo, o refugio, por supuesto). Además, siéntase libre de dejar que los miembros de su grupo se toman un tiempo libre solo porque quieren una noche o unos días para ellos mismos. No seamos rígidos sobre la hora. Dejar que alguien se tome un tiempo libre cuando sienta que lo necesita o quiere, tiene más sentido que empujar a un ser humano más lejos de lo que quiere ir y ser inflexible con él.
- 6) Es muy importante que un grupo que trabaja en conjunto estén juntos como grupo. Esto significa que ningún miembro de la fuerza de trabajo puede llegar tan lejos por sí misma que los otros miembros pierden contacto con él o él pierde contacto con ellos. Es posible que, durante un período de tiempo, se haya alejado tanto del grupo que cuando se está quemando no puede volver para llegar a cualquiera. Además, cuando un grupo está cerca, sus miembros se cuidan mejor unos a otros.
- 7) Comparta sus experiencias con otros y asegúrese de que su los miembros del personal comparten experiencias entre sí. Hablar sobre cómo te sentías cuando estabas agotado. Escuche a otros que se han quemado en un momento u otro. Es posible que pueda evitar su propio agotamiento de esta manera. Compartiendo, como lo he hecho con muchas clínicas gratuitas y

personas de la comunidad terapéutica, comienzan a aprender qué buscar, qué hacer y qué no hacer.

- 8) Puede ser muy útil dar tiempo libre a alguien para que asista a un taller, siempre que sea una experiencia de aprendizaje y no una experiencia de encuentro emocional a la que lo está enviando. Por un lado, esto le permite alejarse por un tiempo, estar en otros entornos. Y por otro, puede encontrar el taller estimulante, inspirador y verdaderamente valioso para su trabajo. Esta es una muy buena manera de darle al personal un descanso y recarga sus baterías agotadas.
- 9) Además, para ayudar a evitar el agotamiento del personal, es posible que deba considerar conseguir más voluntarios. Con su personal actual, muy poca gente puede estar intentando hacer el trabajo que requiere mucha más gente.
- 10) Otra buena técnica es animar a su personal y usted mismo también para hacer mucho ejercicio físico. Si quieres correr luego, hazlo. Juega tenis, baila, nada, monta en bicicleta, agota en los tambores. Participe en cualquier actividad que lo haga físicamente cansado. Muchas veces el agotamiento del burn-out es un sentimiento emocional y mental. Es este tipo de agotamiento el que no te duermes. Por eso no es buena idea, en mi opinión, para cambiar a la meditación, o al yoga, lo que provoca una caída mental. La introspección no es lo que requiere la persona agotada. Él requiere agotamiento físico, no más tensión y fatiga mental. Es entre lo cognitivo y lo físico, manténgase alejado de lo emocional.

### **Cómo Ayudar a Alguien que se ha Quemado**

El primer paso, el más lógico, sería pedir al quemado, hombre o mujer tomar un largo descanso fuera de la institución (Freudenberger & Marrero, 1972).

Es conveniente pedirle que se vaya y vuelva cuando está más descansado. Si la institución es un colectivo, se sigue atendiendo mientras sea necesario. Si es voluntario, se le solicita que se tome un tiempo, incluso si es un mes o más lo que necesita. (Freudenberger & Marrero, 1972).

Por supuesto, dado que hay varias etapas de agotamiento, en cualquier momento, una de las medidas preventivas que se mencionan también se pueden usar para ayudar a la persona que está en proceso de agotamiento y que todavía no se ha quemado por completo. (Freudenberger, 1974).

De suma importancia para ayudar a alguien a superar un agotamiento, es el apoyo. Debe tener un grupo de apoyo a su alrededor. Debe ser ayudado por personas que lo quieran por lo que es y que se dan cuenta que la única forma en que realmente pueden ayudarlo es ayudarlo a ver que debe irse por un tiempo. Su ida debe ser vista por como algo positivo. No deberían hacerle sentir como un fracaso de su parte. Irse es lo que ahora necesita y eso es lo que su grupo de apoyo quiere para él. (Freudenberger 1974).

Si el agotamiento es consecuencia de la pérdida de un ideal, entonces sin duda necesita simpatía y apoyo (Freudenberger, 1971; 1972). Si el idealismo, el mismo motivo que te llevó a ingresar a una institución como voluntario, ha sido perdida, entonces el agotamiento tiene también dentro de sí la dinámica del duelo. Algo ha muerto. Ha habido una pérdida real. Esta pérdida puede no solo ser la ausencia de lo buena persona que eres con tanta regularidad como antes, sino también puede ser la pérdida de algo dentro de ti, algo que atesoraste y valorado - tus ideales. Entonces necesitará tiempo para reponer esa pérdida, encontrar nuevas personas buenas con las que rodearse, nuevas actividades para darte gratificación. Tal agotamiento es difícil superar porque se ha hecho aún más complicado sumando al agotamiento tanto el dolor por la pérdida de tus ideales y la ira, que siempre está presente después del dolor.

En resumen, no podemos prevenir el agotamiento, pero ciertamente podemos ayudar a evitarlo tanto como sea posible y cuando suceda a uno de nosotros, admitirlo, pedir ayuda a los demás y tomar algún tiempo libre para nosotros.

### **Christina Maslach, comprendiendo el Burnout**

Es indiscutible el aporte de la profesora Maslach al desarrollo de la disciplina psicológica mundial, pues sus trabajos tienen múltiples ribetes en la comprensión de las variables psicosociales en el comportamiento humano. Sus trabajos, han abierto nuevas perspectivas a nivel mundial sobre el desarrollo de los complejos fenómenos psicosociales, que tienen la poderosa capacidad de deteriorar a las personas en sus diversos contextos de desenvolvimiento, especialmente en el ámbito laboral.

Teniendo en cuenta lo anterior, no podemos hacer referencia a la figura de la profesora Maslach, sin asociarla al concepto de Burnout, fenómeno que si bien tuvo como precursor al médico psiquiatra Freudenberger (1974), es la doctora Maslach su principal investigadora, otorgándole a este desconocido síndrome, el posicionamiento mundial como fenómeno que, insidiosa y progresivamente, afecta de manera determinante la calidad de vida de los seres humanos.

El burnout fue descubierto en EE.UU. a mediados de los años setenta como una forma de describir las reacciones adversas que se producían en el trabajo de los servicios sociales, siendo la psicóloga social Christina Maslach quien, sustancialmente, comenzó a reflexionar sobre este fenómeno, utilizando el término “burnout” para describir un nuevo síndrome clínico caracterizado por el agotamiento que se observaba entre los profesionales de la salud mental. De esta forma, Maslach dio cuenta en sus estudios de la relevancia en considerar los aspectos emocionales que operaban en el burnout, aduciendo que la tensión laboral es una variable interviniente significativa en el proceso de estrés y agotamiento psíquico, y que adecuadas estrategias de afrontamiento tenían implicaciones importantes para los individuos en cuanto a su identidad profesional y conductas laborales (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

El Burnout, desde su aparición ha sido definido de muchas maneras. Sin embargo la definición más conocida, es la planteada por Maslach y Jackson, (1981), quienes lo definen como un síndrome caracterizado por agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal en el trabajo, que puede ocurrir entre individuos cuyas tareas diarias se circunscriben al servicio de personas. El burnout parece ser una respuesta a los estresores interpersonales en el ambiente laboral, donde el exceso de contacto con los individuos receptores de servicios, produce cambios negativos en las actitudes y en las conductas hacia estas personas (Leiter y Maslach, 1988). En la actualidad, Maslach define al burnout como una respuesta prolongada al estrés en el trabajo, un síndrome psicológico que nace de la tensión crónica producto de la interacción conflictiva entre el trabajador y su empleo.

Maslach, de esta manera posiciona a este importante fenómeno como una problemática particularmente real, donde existen respuestas disfuncionales del individuo en contextos laborales caracterizados por fuertes niveles de presión y tensión laboral. Un problema socio-laboral consecuencia del estrés laboral crónico, una reacción nociva ante una tensión ocupacional progresiva e intensa.

Es tan grande y profunda la influencia, como también el sustento de los postulados sobre el burnout expuestos por la doctora Maslach, que la abundante literatura existente sobre este fenómeno, de forma casi genérica, se sostiene en sus fundamentales premisas. Prueba de ello son las búsquedas de importantes revisiones sobre el tema, como la que abarcó el período 1990-2002 (Boudreau & Nakashima, 2002), la cual identificó 2.138 elementos distintos asociados al burnout, y la realizada en Google Scholar, bajo el término clave burnout, que produjo más de 260.000 entradas (Shirom, 2009), revisiones que en más de un 90% hacían referencia a la definición del síndrome postulada por la Doctora Maslach y/o a su emblemático instrumento de medición el Maslach Burnout Inventory (MBI). Tendencia que en años recientes, aun continua (Halbesleben 2006; Melamed, Shirom, Toker, Berliner y Shapira, 2006; Schaufeli, 2003).

Las investigaciones de la profesora Maslach acerca de esta patología, la ha llevado a cobrar un gran protagonismo como fenómeno social y científico (Maslach C. , 2003), ya que un hecho notable en el desarrollo del burnout es que surge como un problema social identificado por los trabajadores, mucho antes de que se convirtiera en un foco de estudio sistemático por los investigadores. Estos orígenes populares no académicos del síndrome, contribuyeron a etiquetar al fenómeno de forma imprecisa, configurándose un vasto volumen de perspectivas y postulados emergentes que dificultó, en un primer momento, la claridad conceptual del síndrome, cuestión fundamental que la doctora Maslach desentrañó. (Olivares-Faúndez, 2016)

Para la profesora Maslach el burnout es una enfermedad laboral emergente, que con frecuencia se entiende que es exclusiva de profesionales de ayuda o de servicios, quizás porque al contemplar la literatura sobre este fenómeno, se comprueba que la mayoría de los estudios realizados han empleado muestras de profesionales de la educación y de la salud. Prueba de esto es el clásico estudio de Lee y Ashforth (1996) en los años noventa, donde aproximadamente el 80% de las investigaciones consideradas en el meta-análisis, se realizaron en personal de servicios humanos, y la mayor parte de las investigaciones restantes se habían realizado en supervisores y encargados de tales servicios. Esto, probablemente, es la causa de que la difusión del burnout sea mayor en este tipo de colectivos profesionales, y no en otros de distinta naturaleza, aspecto que hoy en día se replica en las investigaciones sobre el tema. (Olivares-Faúndez, 2016)

Avanzando los años noventa el concepto del burnout se fue ampliando, incluyéndose dentro de sus límites de acción ocupaciones distintas a la de los servicios humanos (Maslach C. , 2004), delimitando su alcance a todo profesional que trabaja con clientes de trato directo, y no sólo en personal de ayuda o del sector servicios. Esta generalidad del espectro de acción del burnout es para algunos autores aún más amplio, ya que entienden que el síndrome se puede presentar en aquellos grupos ocupacionales que trabajan con “cosas” (por ejemplo en trabajadores del sector cerámico) y con “datos” (como

usuarios de tecnologías y teletrabajadores) (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2002), ideas que reafirman los postulados planteados por la profesora Maslach, que señalan que este fenómeno se puede desarrollar en cualquier profesión cuyo trabajo no conlleve necesariamente el contacto directo con personas (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001) siendo potencialmente un síndrome que se puede desarrollar en todos los tipos de actividad laboral (Vinje & Mittelmark, 2007), situación que universaliza las ideas de esta importante investigadora, y abren un nicho importante de desarrollo sobre el tema en el espectro mundial.

Olivares-Faúndez (2016) analiza las investigaciones sobre el burnout, todas centradas en los trabajos de la profesora Maslach, de acuerdo a las líneas teóricas que han tratado de determinar los límites conceptuales de este fenómeno, se pueden identificar dos perspectivas: la clínica y la psicosocial. En el lado clínico, el foco de atención está centrado en los síntomas y sus aplicaciones en el contexto de la salud mental (estado), (Pines y YafeYanai, 2001; Vanheule, Lievrrouw y Verhaeghe, 2003), y en el lado psicosocial el foco de atención está en el desarrollo de la relación entre el medio laboral y las características humanas de los individuos partícipes de esos contextos de servicio (proceso) (Leiter y Maslach, 2001), perspectiva original de la profesora Maslach, que sustenta el devenir de la investigación actual del tema.

Dentro de este postulado, se plantea que la denominación “estar quemado” sugiere una comprensión errónea del síndrome, ya que pudiese ser entendido como el término de un proceso o su consecuencia final, configurándose una concepción estática, que no obedece a la real naturaleza del fenómeno.

Según los planteamientos de Maslach, el burnout es una respuesta progresiva e insidiosa, que evoluciona como parte de un proceso mayor de estrés laboral, preferentemente en profesionales de servicios, pero no exclusivamente.

El burnout a menudo ha sido conceptualizado en el marco de la investigación del estrés (Cooper, Dewe y O'Driscoll, 2001; Schaufeli y Greenglass, 2001), por lo que su definición se sustenta en la ambigüedad que posee este concepto, (Schaufeli & Enzmann, 1998), término general, donde frecuentemente las causas y las consecuencias se confunden (Toch, 2002).

Es por ello, nos dice Olivares-Faúndez (2016), que desde sus inicios el burnout ha sido un concepto difícil de interpretar, no existiendo hasta nuestros días una definición estándar que estructure una delimitación conceptual clara y precisa. Hoy en día se ha empleado para significar ideas muy distintas y, por lo tanto, no existe una buena base para una comunicación constructiva que dimensione la problemática real, de luces a un diagnóstico unánimemente acertado y establezca posibles soluciones e intervenciones certeras, que sean consensuadas por la comunidad científica internacional. Cuestión que nos habla y pone en valor el sostenido trabajo realizado por la profesora Maslach a lo largo de estos años, ya que abrió una nueva forma de comprender estos complejos fenómenos desde una perspectiva transcultural y global.

Sin embargo, hoy en día existe un consenso amplio de opiniones sobre las cuales se entiende que el burnout es una respuesta del individuo al estrés laboral crónico (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Una experiencia subjetiva interna que agrupa sentimientos y actitudes, y que tiene un cariz negativo para el sujeto dado que implica alteraciones, problemas, y disfunciones psicofisiológicas como consecuencias nocivas para la persona y para la organización.

## **Modelo tridimensional del burnout de Maslach**

Es difícil poder identificar los síntomas del burnout, en virtud de la gran cantidad de fenómenos asociados al trastorno que destacan las investigaciones sobre el tema, y se asocian más de 100 síntomas al síndrome, lo cual lleva a posibles confusiones. Independientemente de ello, se pueden identificar grupos caracterizados por afectar negativamente a los afectos y a las emociones (como agotamiento emocional, irritabilidad, odio, etc.), a las actitudes (como cinismo, despersonalización, apatía, hostilidad, etc.), a las cogniciones (como baja ilusión por el trabajo, dificultad de concentración, baja realización personal en el trabajo, etc.), a las conductas (como comportamiento suspicaz y paranoide, aislamiento, consumo de tranquilizantes, rigidez, quejas constantes, absentismo, etc.), y al sistema fisiológico del individuo (como cansancio, insomnio, úlcera de estómago, dolor de cabeza, fatiga, hipertensión, etc.).

Importantes investigadores como Maslach y Jackson (1981b) entienden que el burnout es una respuesta al estrés laboral crónico, compuesto por actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja, y hacia el propio rol profesional. Caracterizado por la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado. Maslach concluye que el burnout se configura como “un síndrome tridimensional caracterizado por agotamiento emocional, despersonalización y reducida realización personal”. Más tarde, Maslach et al., (2001), añaden que el burnout es una respuesta a los estresores interpersonales crónicos que se desarrollan en el trabajo, donde los síntomas dominantes de esta respuesta están caracterizados por la presencia de un agotamiento abrumador, sensaciones de cinismo en el trabajo, y un sentido de ineficacia y carencia de la realización personal.

El elemento clave del síndrome, es el agotamiento emocional y se refiere a que los individuos presentan sentimientos de estar emocionalmente agotados y sobrepasados en cuanto a sus recursos emocionales. La despersonalización implica actitudes negativas, cínicas e impersonales, generándose sentimientos demasiado distantes hacia otras personas. Por último, la falta de realización personal en el

trabajo se refiere a la disminución de los sentimientos de competencia y éxito en el trabajo, así como una tendencia a evaluarse negativamente a sí mismo, particularmente en el trabajo con otras personas (Maslach y Jackson, 1981b; Maslach et al., 2001).

Esta definición sintomática, propuesta por la profesora Maslach, ha sido utilizada de forma casi unánime por los distintos estudiosos del tema, siendo sin duda la conceptualización más aceptada del burnout en el concierto investigativo del orbe. Prueba de aquello es el consenso de las definiciones posteriores, centradas en una, algunas o todas las dimensiones sintomáticas originales propuestas por estas dos autoras (Schaufeli W. , 1999).

### **Revisión en la denominación del síndrome de Burnout**

Los conceptos son unidades de pensamiento que abarcan las características comunes asignadas a los objetos y no están vinculados a determinadas lenguas, aunque reciben la influencia social y/o cultural de cada momento (Arnts & Picht, 1995). La psicología cognitiva ha puesto de relieve la importancia que los conceptos tienen en la organización de nuestro conocimiento. Los conceptos son elementos clave para la comprensión de los fenómenos, pues delimitan su extensión, nos ayudan a entender lo que son y lo que no son.

Gil-Monte (2003) nos dice que los términos son unidades de forma y de contenido que pertenecen al sistema de una lengua determinada. Junto con los conceptos, los términos desempeñan una función relevante para el conocimiento, pues al formar parte de un sistema lingüístico estructurado, dentro del cual ocupan un determinado nivel y están relacionados con otros términos, participan en la construcción del discurso. Una denominación es la designación de un concepto en el lenguaje especializado, formada al menos por un término, que sirve tanto para designar objetos materiales como objetos no materiales. Por tanto, la denominación de los fenómenos es un referente fundamental para comprenderlos y caracterizarlos.

El lenguaje científico se relaciona sobre todo, y de manera especial nos refiere Gil-Monte, con la función representativa del lenguaje. Su fin más importante es transmitir conocimientos. Para alcanzar este fin la precisión constituye la cualidad más importante del lenguaje científico. Esta característica del lenguaje científico está relacionada en buena medida con la precisión de los términos empleados para la elaboración del mensaje, y peligra tanto más cuanto mayor sea la sinonimia, la polisemia, y la homonimia que contengan esos términos (Gutiérrez, 1998). En la medida en que un fenómeno es conceptualizado de manera unívoca la comunicación entre diferentes investigadores se hace fluida y su contribución en la investigación de ese fenómeno adopta patrones sinérgicos. Por el contrario, diferentes denominaciones para un mismo fenómeno, aunque se realice a través de sinónimos, puede llevar a la idea de que se trabaja sobre cosas diferentes y puede generar un debate de partida sobre cuál es la denominación más acertada. Este debate dificulta la investigación y la integración de conocimientos en un campo de estudio.

Por lo que hemos visto hasta aquí, podemos decir que entre los riesgos laborales de carácter psicosocial de especial relevancia en la actualidad se encuentra el síndrome de quemarse por el trabajo (burnout), una de las principales causas de accidentabilidad y absentismo entre los profesionales de servicios. Este fenómeno es uno de los principales objetos de estudio de la Psicología, como lo demuestra el hecho, entre otros, de que la “Society for Industrial and Organizational Psychology” (SIOP), una de las más prestigiosas asociaciones internacionales de psicólogos del trabajo y de las organizaciones, haya incorporado a sus áreas de interés el término “burnout” (quemarse por el trabajo) concediéndole un estatus similar al de otras áreas o temas de estudio relevantes para la psicología del trabajo y de las organizaciones como son el absentismo, los procesos grupales, la selección de personal, la cultura y el clima organizacional, el estudio de las competencias y actitudes en el lugar de trabajo, la evaluación de personal, el análisis de puestos, los estudios sobre liderazgo, el desarrollo organizacional, etc. (Gil-Monte P. , 2003)

Siguiendo a Maslach, el síndrome de quemarse por el trabajo se define como una respuesta al estrés laboral crónico caracterizada por la tendencia de los profesionales a evaluar negativamente su habilidad para realizar el trabajo y para relacionarse con las personas a las que atienden, por la sensación de estar agotados a nivel emocional, por el desarrollo de sentimientos negativos, y de actitudes y conductas de cinismo hacia las personas destinatarias del trabajo, que son vistas de manera deshumanizada debido al endurecimiento afectivo del profesional. El síndrome de quemarse por el trabajo no debe identificarse con estrés psicológico, sino que debe ser entendido como una respuesta a fuentes de estrés crónico (estresores) que se originan en la relación profesional-cliente, y en la relación profesional-organización. La necesidad de estudiar el síndrome de quemarse por el trabajo viene unida a la necesidad de estudiar los procesos de estrés laboral, así como al hincapié que las organizaciones han hecho sobre la necesidad de preocuparse más de la calidad de vida laboral que ofrecen a sus empleados. Actualmente, resulta necesario considerar los aspectos de bienestar y salud laboral a la hora de evaluar la eficacia de una determinada organización, pues la calidad de vida laboral y el estado de salud física y mental que conlleva tiene repercusiones sobre la organización (v.g., absentismo, rotación, disminución de la productividad, disminución de la calidad, etc.) y sobre la sociedad en general. (Gil-Monte P. , 2003).

En la denominación, nos encontramos en una situación en la que concurren muchos de los problemas que deben evitarse en el lenguaje científico, pues la expresión original anglosajona “burnout syndrome” ha sido traducida de diferentes formas al español, lo que ha originado que existan diferentes nombres para un mismo fenómeno. Gil-Monte (2003) dice que, si bien la mayoría de los autores de habla hispana emplean en sus estudios la denominación original, de manera que hablan del “síndrome de burnout”, también es frecuente que se maneje indistintamente en el título y a lo largo del estudio la denominación síndrome de burnout y la denominación en español que el autor ha decidido utilizar para denominarlo. Esta situación causa desconcierto en algunas personas interesadas en

conocer el fenómeno debido a que les dificulta la tarea de entender qué es el síndrome de quemarse por el trabajo y que no es, en qué se diferencia el síndrome de quemarse por el trabajo de otras patologías afines o con nombres similares (v.g., aburrimiento, agotamiento, cansancio, desgaste, depresión, estrés, fatiga, etc.), y qué vacío viene a cubrir entre las patologías con origen en los riesgos laborales de carácter psicosocial. Y en cualquier caso, siempre genera una duda: ¿cómo denominar a esta patología?.

La vasta literatura nos ofrece al menos diecisiete denominaciones diferentes en español para el fenómeno, presentando una gran similitud. Considerando ese grado de similitud las denominaciones pueden ser clasificadas en tres grupos. Un primer grupo recogería las denominaciones que toman como referencia para la denominación en español el término original anglosajón burnout. En este grupo de denominaciones se habla de: síndrome de quemarse por el trabajo (Gil-Monte y Peiró, 1997; Gil-Monte, 2002a; Gil-Monte, 2002b), síndrome de estar quemado en el trabajo (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau, 2000), síndrome de quemarse en el trabajo (Guillén y Santamaría, 1999; Manassero, García, Vázquez, Ferrer, Ramis y Gili, 2000), síndrome de estar quemado (Da Silva, Daniel y Pérez, 1999; Durán, Extremera y Rey, 2001; Flórez, 1994; López, Martín, Fuentes, García, Ortega, Cortés y García, 2000; Manzano y Ramos, 2000), síndrome del quemado (Chacón, Vecina, Barrón y De Pául, 1999; De la Fuente, De la Fuente y Trujillo, 1998; Fuertes, Martínez, Cantizano, Gándara y De la Cruz, 1997) estar quemado (Olmeda, García y Morante, 1998; Prieto, Robles, Salazar y Daniel, 2002; Quevedo-Aguado, Delgado, Fuentes, Salgado, Sánchez, Sánchez y Yela, 1999), y quemazón profesional (Aluja, 1997), aludiendo incluso al nivel de quemazón que presentan los sujetos de la muestra (Martín, Viñas, Pérez, Luque y Soler, 1997).

El segundo grupo recoge aquellas denominaciones que optan por una vía alternativa a la traducción literal, se caracterizan por tomar como referencia el contenido semántico de la palabra, o el contenido de la patología, en lugar de una traducción más o menos literal del término anglosajón, de manera que

junto al término original emplean la denominación: desgaste psicológico por el trabajo (García, Sáez y Llor, 2000), desgaste ocupacional (López, 1996), desgaste profesional (Arón y Milicic, 2000; Capilla, 2000; Livianos, De las Cuevas y Rojo, 1999; Mingote, 1998; Moreno-Jiménez, Garrosa y González, 2000; Olivar, González y Martínez, 1999; Segarra y Garrido, 2000), agotamiento profesional (Belloch, Renovell, Calabuig y Gómez, 2000; Díaz e Hidalgo, 1994; Montesdeoca, Rodríguez, Pou y Montesdeoca, 1997), agotamiento laboral (Manassero, Ferrer, Vázquez, Gili, Simó y Bes, 2000), y síndrome de cansancio emocional (García, Sobrido, García, Raña y Saleta, 1999).

Por último, un tercer grupo recogería aquellos estudios en los que se considera que el síndrome de quemarse por el trabajo es sinónimo de estrés laboral, y por lo tanto es posible denominarlo como: estrés crónico laboral asistencial (Manzano, 2001), estrés laboral asistencial (Arranz, Torres, Cancio y Hernández, 1999; Carretero, Oliver, Toledo y Regueiro, 1998; Montalbán, Bonilla e Iglesias, 1995), estrés profesional (Aluja, 1997), o estrés laboral.

El número de denominaciones se puede ampliar a diecinueve al incluir la denominación “síndrome del empleado” ofrecida en la página web de la Universidad de California (<http://danr.ucop.edu/aglabor/Spanish-dictionary.pdf>), y la denominación “enfermedad de Tomás o síndrome de Tomás” (Meeroff, 1997; Mingote y Pérez, 1999; Tarela, 2002). Esta denominación ha sido adoptada, quizá de manera no muy acertada, del estudio de Gervás y Hernández (1989), quienes sin aludir al síndrome de quemarse por el trabajo, disertan sobre un trastorno de la identidad del profesional sanitario cuyo síntoma cardinal es la pérdida de la autoestima, y que se acompaña de desánimo y tedio en el trabajo diario, ausencia de expectativas de mejoría, y creencia de que sólo en otro lugar es posible trabajar con fundamento científico. Gervás y Hernández señalan que el nombre se deriva de la novela de Milan Kundera, “La insostenible levedad del ser”, cuyo protagonista, un neurocirujano frustrado se denomina Tomás. Si bien la patología que describen los autores incluye síntomas que hacen pensar en el síndrome de quemarse por el trabajo, el proceso descrito por Milan

Kundera en su novela no es la forma más apropiada de identificar y describir el síndrome, por lo que se puede infundir en los lectores más confusión que claridad.

### **Perspectiva Teórica**

Desde una perspectiva psicosocial el síndrome de quemarse por el trabajo se conceptualiza como una respuesta al estrés laboral crónico que se caracteriza porque el individuo desarrolla una idea de fracaso profesional (en especial en relación a las personas con las que trabaja), la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado, y actitudes negativas hacia las personas con las que trabaja. Estos síntomas han sido denominados respectivamente por Maslach y Jackson (1981, 1986) baja realización personal en el trabajo, agotamiento emocional y despersonalización, y se integran como dimensiones del cuestionario Maslach Burnout Inventory (MBI) empleado ampliamente para medir el síndrome. En un principio este síndrome fue considerado específico para profesionales de servicios sociales que trabajan en contacto directo con las personas a las que se destinan esos servicios pero, posteriormente, Schaufeli, Leiter, Maslach y Jackson (1996), han elaborado una nueva versión del MBI de carácter más genérico, no exclusivo para profesionales cuyo objeto de trabajo son personas, y han denominado a estas variables baja eficacia profesional, agotamiento y cinismo. Leiter y Schaufeli (1996), han señalado que el síndrome de quemarse por el trabajo puede desarrollarse en profesionales cuyo trabajo no conlleve necesariamente el contacto directo con personas.

La necesidad de estudiar el síndrome de quemarse viene unida a la necesidad de estudiar los procesos de estrés laboral dado al interés de las organizaciones por la calidad de vida laboral de sus empleados, pues ésta tiene repercusiones importantes sobre la organización (v.g., absentismo, rotación, disminución de la productividad, disminución de la calidad, etc.). Asimismo, dado que la mayor incidencia del síndrome de quemarse por el trabajo se da en profesionales de servicios que prestan una función asistencial o social, el deterioro de su calidad de vida laboral tiene repercusiones sobre la sociedad en general. Otra circunstancia relevante que justifica el estudio del síndrome de quemarse por

el trabajo es el creciente auge de las organizaciones de servicios, tanto en el sector público como privado, en las que la calidad de la atención al usuario o al cliente es una variable crítica para el éxito de la organización.

### **Modelos psicosociales propuestos para el estudio del síndrome de quemarse por el trabajo**

Gil-Monte & Peiró (1999), dicen que la necesidad de explicar el episodio del síndrome de quemarse por el trabajo (relación de antecedentes-consecuentes de sus dimensiones), junto con la utilidad de integrarlo en marcos teóricos más amplios, que permitan explicar su etiología de manera satisfactoria, ha dado lugar a la aparición de diversos modelos teóricos. Estos modelos agrupan una serie de variables, consideradas como antecedentes y consecuentes del síndrome, y discuten a través de que procesos los individuos llegan a sentirse quemados. Los modelos elaborados desde consideraciones psicosociales pueden ser clasificados en tres grupos. El primer grupo incluye los modelos desarrollados en el marco de la teoría sociocognitiva del yo. Estos modelos se caracterizan por recoger las ideas de Albert Bandura para explicar la etiología del síndrome de quemarse por el trabajo. Básicamente consideran que: a) las cogniciones de los individuos influyen en lo que éstos perciben y hacen y, a su vez, estas cogniciones se ven modificadas por los efectos de sus acciones, y por la acumulación de las consecuencias observadas en los demás, y b) la creencia o grado de seguridad por parte de un sujeto en sus propias capacidades determinará el empeño que el sujeto pondrá para conseguir sus objetivos y la facilidad o dificultad en conseguirlos, y también determinará ciertas reacciones emocionales, como la depresión o estrés, que acompañan a la acción (Gil-Monte & Peiró, 1999). Entre los modelos recogidos en este grupo se encuentran el modelo de competencia social de Harrison (1983), el modelo de Cherniss (1993), el modelo de Pines (1993) y el modelo de autocontrol de Thompson, Page y Cooper (1993). En los tres primeros modelos la autoeficacia percibida es la variable relevante para el desarrollo del síndrome, mientras que en el modelo de Thompson et al.

(1993) es la autoconfianza profesional y su influencia sobre la realización personal en el trabajo la variable que determina el desarrollo del síndrome. (Gil-Monte & Peiró, 1999).

El segundo grupo recoge los modelos elaborados desde las teorías del intercambio social (Gil-Monte & Peiró, 1999). Estos modelos consideran los principios de la teoría de la equidad (modelo de comparación social de Buunk y Schaufeli, 1993) o de la teoría de la conservación de recursos (modelo de Hobfoll y Freedy, 1993). Proponen que el síndrome de quemarse por el trabajo tiene su etiología principalmente en las percepciones de falta de equidad o falta de ganancia que desarrollan los sujetos como resultado del proceso de comparación social cuando se establecen relaciones interpersonales. Los profesionales de los servicios de ayuda establecen relaciones de intercambio (v.g., ayuda, aprecio, gratitud, reconocimiento, etc.) con los receptores de su trabajo, con los compañeros, con los supervisores, y con la organización, y en estas relaciones las expectativas de equidad o ganancia sobre esos intercambios juegan un papel importante. Cuando de manera continuada los sujetos perciben que aportan más de lo que reciben a cambio de su implicación personal y de su esfuerzo, sin ser capaces de resolver adecuadamente esa situación, desarrollarán sentimientos de quemarse por el trabajo.

Por último, Gil-Monte y Peiró, explican que el tercer grupo considera los modelos elaborados desde la teoría organizacional. Estos modelos incluyen como antecedentes del síndrome las disfunciones del rol, la falta de salud organizacional, la estructura, la cultura y el clima organizacional. Son modelos que se caracterizan porque enfatizan la importancia de los estresores del contexto de la organización y de las estrategias de afrontamiento empleadas ante la experiencia de quemarse. Todos ellos incluyen el síndrome de quemarse por el trabajo como una respuesta al estrés laboral. Se incluyen en este grupo el modelo de Golembiewski et al. (1983), el modelo de Cox, Kuk y Leiter (1993), y el modelo de Winnubst (1993). El primero de ellos destaca las disfunciones de los procesos del rol, y de manera especial la importancia de la sobrecarga y de la pobreza de rol para el desarrollo del síndrome, el

modelo de Cox et al. (1993) destaca la importancia de la salud de la organización y el modelo de Winnubst (1993) enfatiza la importancia de la estructura, la cultura y el clima organizacional.

Una exposición detallada de todos estos modelos aparece recogida en la revisión realizada por Gil-Monte y Peiró (1997b).

### **Ambito Carcelario**

Los Complejos Penitenciarios, Alcaidías, Unidades de Detención etc., son el ámbito de trabajo del Penitenciario, del empleado penitenciario. Este lugar de trabajo, de casi nulo prestigio y/o reconocimiento social, es en sí un ámbito especial. Objeto de continua observación pública, por lo menos - y más aún - en vista de las formas actuales de su funcionamiento, que dejan las puertas abiertas a desmanes, fugas y sobre todo, motines. Es de pensamiento mayoritario social actual que, se deben construir más cárceles, se deben dictar condenas más largas, a los fines de suprimir los actos de inseguridad. Sin importar demasiado, que no se cumplan los derechos que tienen las personas privadas de su libertad, como tampoco las verdaderas directrices que se deben contemplar en el tratamiento penitenciario (espíritu de la Ley de Ejecución Penal). El interés público, o más bien la opinión pública no tiene en cuenta las condiciones de vida de los detenidos ni las condiciones laborales de los empleados penitenciarios, excepto que ocurran episodios que llamen la atención, sobre todo en los medios de comunicación y que se consideran un atentado a la seguridad pública, que ha sido denominado por algunos autores “pánico mediático sobre el crimen” (Ferrel, 1999).

Es casi en este único sentido en que el trabajo penitenciario se observa desde la opinión pública, también desde las políticas estatales e, incluso, desde la investigación social (Liebling, Price, & Elliot, 1999). Si no suceden hechos relevantes o escenarios cinematográficos (incendios, motines, rehenes etc.), hechos importantes, que capten la atención, nada revela la fragilidad del sistema. El quehacer carcelario pasa totalmente desapercibido, sin generar interés alguno respecto de las condiciones, posibilidades, resultados, exigencias y tratamiento. La sociedad considera en forma equivocada que

más tiempo preso a quien ha quebrantado la ley, disminuyen los riesgos de inseguridad, sin pensar que las condenas se acaban, se agotan y el sujeto, miembro de la sociedad indeseado regresa.

Trabajar en la cárcel es – de alguna manera – trabajar en un contexto que ofrece algún grado de peligro, cierto aire de violencia, que puede sorprender a cualquiera y en cualquier momento. El riesgo está presente como parte constitutiva de este ámbito laboral. Trabajar en la cárcel no tiene reconocimiento social; no da prestigio, su remuneración no guarda relación a la exigencia que presenta, históricamente jerarquizado, y los que poseen convivencia diaria con los internos, como los celadores, tienen escaso poder de decisión respecto de la vida de los detenidos, la cadena de mandos puede tardar en dar una solución a los conflictos repentinos, esa solución por lo general no está protocolizada, y que depende, de cierta manera, de relaciones humanas en un entorno muy especial, del cual poco se sabe, como también de las reacciones que pueden surgir.

Este ámbito se caracteriza, especialmente por la relación entre el empleado penitenciario y los internos. Es importante señalar que el empleado penitenciario implica a todo el personal que interactúa con ellos, desde el celador, personal administrativo, hasta profesionales del área médica, abogados, etc. A partir de esta relación pueden surgir conflictos que definen el ámbito laboral penitenciario; producto de un campo de confrontación entre unos y otros. Cada uno de estos actores en el escenario carcelario – agentes penitenciarios y detenidos - se consideran “oponentes” o “adversarios” entre sí. Si bien la tarea diaria de los agentes penitenciarios es la de mantener una organización en orden y disciplina, muchas veces se piensa que es la de “cuidar a los presos”. Este enunciado dimensiona, en principio la impresión del agente penitenciario que cumple una función de pacificar un lugar en donde el otro protagonista es a la vez su contrincante.

La situación carcelaria del sistema Federal, atravesada por una profunda crisis económica, no permite que se cumpla con la función establecida de manera óptima y se convierte, entonces, en un real conflicto donde se espera que cada uno muestre formas de poder para imponerse sobre el otro.

Teniendo en cuenta que no habría agentes penitenciarios sin internos, quien establece las reglas de convivencia, son las leyes y sus reglamentos, y todos la deben respetar. En la situación actual, el sistema de Justicia penal en su totalidad y el carcelario en particular se encuentra en emergencia carcelaria, debido a las condiciones de alojamiento de los detenidos: sobre-población, imposibilidad de separar a los procesados de los condenados (principio constitucional de inocencia), usos desmedido de la prisión preventiva, extremada lentitud en las causas penales, poco interés de los defensores en mantener bien informados a los detenidos del estado de sus causas. Todos estos factores ajenos a la actuación laboral penitenciaria repercuten de manera directa en el nivel de conflicto que diariamente se suscita en una unidad penitenciaria.

Se debe considerar además cierta, “cultura tumbera”, que se definen como estilos de vida adoptados por los detenidos a lo largo de su estadía carcelaria, y que se relacionan con la generación de códigos propios para poder comunicarse sin ser entendidos por aquellos a quienes consideran la contracara de su cultura tumbera. Esta “subcultura” además, puede considerarse como una manera de construir una identidad en la cárcel, que a priori vendría vislumbrándose, y consolidándose luego durante el período de detención; subsistiendo muchas veces en el período post-penitenciario. De esta manera, no es solo una cuestión de enfrentamiento con el personal penitenciario, aunque se quiera advertir de esta forma, sino también tiene que ver con modos de componer una identidad que puede llegar a asumirse como “delictiva”, de la que se está orgulloso y que constituye una marca que se ostenta como desafío a las reglas de convivencia de la sociedad civil (Del Olmo, 2002).

Considerando estas circunstancias, el ámbito carcelario es altamente exigente y desgastante debido a que se deben atender al mismo tiempo varios frentes de potencial conflicto: la relación con cada uno de los internos, la relación de los internos entre sí, la relación con los superiores o la jerarquía, la relación con sus compañeros y la familia, entre otros.

Según Kalinski (2008), en la actualidad uno de los principales problemas que enfrentan es la relación con los internos. Con convivencias continuadas, sistemáticas y fluctuantes, el agente penitenciario debe armar una estrategia para sostener con cada uno de ellos una relación cotidiana. No puede usar patrones estándares porque cada circunstancia reviste diferentes perfiles: el tipo de delito, la duración de la pena, la personalidad del interno, sus posibilidades de aceptar y acomodarse a la situación del encierro, los apoyos externos que puedan sostener una relación con el mundo exterior (sobre todo con la familia), entre otros factores. Para cada interno, la cárcel significa algo distinto y asumirá su período de encierro también con relación a los recursos emocionales de que disponga. Si son escasos se van extinguiendo con el correr del tiempo o bien lo hacen en forma rápida y contundente; de manera que se convierte en una persona malhumorada, de escasa predisposición para una convivencia obligatoria e involuntaria, encerrada en su propio sufrimiento, egoísta, generadora de rumores y que finalmente se convierte en un factor de conflicto que puede desembocar en la pelea, la huelga de hambre o la fuga y el motín, autoagresiones, éstos últimos representando el extremo del peligro en donde se juega la vida de todos, agentes penitenciarios e internos, con una diferencia primordial: en tanto la vida y su sentido del interno están entre paréntesis o dislocadas, el agente penitenciario cumple con un destino laboral como un aspecto más, importante sin duda, pero que se integra a otros aspectos de su vida que transcurren fuera del ámbito laboral: familia, amigos, estudios, entretenimientos y el resto de los componentes de una vida cualquiera.

El potencial peligro embiste en forma sistemática la totalidad de la vida del funcionario penitenciario, ya que se encuentra todo el tiempo, expuesto a los sucesos de su inserción laboral. Se ve comprometida la salud física y emocional que le exige su trabajo. Recurre a pedidos de licencia, ayuda médica etc. Esta situación no puede perdurar en forma indefinida. Se instalan patologías, se reniega del empleo, se incumplen responsabilidades, se ven afectadas esferas de la vida personal (cognitivas, emocionales, relacionales) con consecuencias que no son todavía del todo conocidas (Garland, 2004).

Si a esto se le suma, la siempre escasa disponibilidad de personal, la forma de regulación de los horarios de trabajo, el cambio de turnos, y la aparición de necesidades circunstanciales que requieren aún más exigencias y que no pueden ser solventadas en forma que no perjudique la vida personal del agente penitenciario – un ejemplo podría estar dado por internos que deben ser controlados en forma permanente por cualquier razón de peso que sea. El trabajo del agente penitenciario es abrumador; y la investigación social no se ha preocupado mucho por analizar las condiciones en que debe desarrollarse y los efectos que estas condiciones pueden acarrearle tanto en el aspecto emocional como familiar, entre otros. (Kalinsky, 2008).

Kalinski (2008) además nos describe que el penitenciario debe lidiar, no pocas veces, con situaciones para las cuales no ha sido preparado: síndromes de abstinencia (alcohol o drogas), enfermedad mental, enfermedades físicas (diabetes, HIV, desnutrición, tuberculosis), respuestas emocionales y físicas ante la notificación de sentencias, distintos tipos de pedidos que terminan con su denegación, hasta evaluar condiciones tales como abandono repentino o progresivo de las familias, escasez de dinero, o la simple desesperación de una situación extrema: el encierro liso y llano en el comportamiento del interno. Hay algunos factores intrínsecos a la situación carcelaria que atentan contra el ejercicio profesional de la función de agente penitenciario.

El primero es que la convivencia cercana, cotidiana y continua hace de la cárcel un ámbito parecido al doméstico, donde los internos dependen de alguna forma de los agentes penitenciarios para satisfacer sus demandas y necesidades. Son los intermediarios con el exterior, especialmente en lo que se refiere a temas como salud, educación y causas judiciales. Kalinski, reconoce que esta relación estrecha con los internos puede ir convirtiéndose, y de hecho muchas veces lo hace, en una cuestión de “tutoría”, alguien que se hace cargo de responder, de mejor o peor modo, a los reclamos y demandas del interno. La situación de privación de la libertad genera cierta involución en la psiquis y las formas

de mantener vínculos, internos como externos, y hace que la dependencia de alguien con más poder para actuar se vuelva un núcleo central de la vida de estas personas.

El factor emocional, por su parte, que alimenta el vínculo cercano se encuentra en un primer plano por más que se quiera mantener una distancia relacional con los detenidos. No pareciera haber resguardo – Dice Kalinsky (2008), de las influencias de las emociones que para unos y otros genera esta forma singular de convivencia. Ellas abarcan un amplio espectro: desde cierta compasión por ver a estas personas volverse dependientes, y a la vez exigentes, hasta aquellas que se expresan en actitudes despectivas, desaprensivas o abiertamente hostiles de parte del agente penitenciario hacia el preso. Pareciera que, en ocasiones, se crea una paradoja entre el “ser persona” del detenido y la inclinación por aminorar los efectos del encarcelamiento y el “ser persona que ha quebrantado la ley”, posición que genera sentimientos de resentimiento e ira, ya que no se condice con lo que se hubiera esperado en tanto integrante de una sociedad que resguarda el “bien común”, como quiera que se defina. El agente penitenciario debe lidiar diariamente con los estados de ánimo fluctuantes de los internos a la vez que con los suyos propios que están, en parte, en relación con la calidad de servicio que pueda prestar. Cuando el prejuicio por quien ha cometido un delito prevalece por sobre la profesionalización de la tarea se atravesarán situaciones conflictivas en especial cuando se trata de dar cauce a las emociones, a veces incontenibles, de los internos. Algunos agentes penitenciarios creen poder controlar este aspecto de su trabajo pero lo cierto es que esta habilidad puede ir cambiando con cada uno de ellos o en diferentes momentos durante la jornada de trabajo o su carrera. No siempre se puede mantener una actitud calma frente a las expresiones emocionales del interno y no siempre se puede dejar de mostrar las emociones que ellas promueven en el propio agente penitenciario.

Las emociones mutuas que generan la relación entre agente penitenciario e internos es uno de los ejes por donde transcurre la vida dentro de las cárceles y que puede ir en dos direcciones: la humanización del preso o, al contrario, su conversión en un cuerpo que debe ser contado (Crawley,

2004). Estas visiones mutuas que se tienen hacen que se establezca un vínculo definido por la ansiedad: de parte del detenido porque depende en casi todo del agente penitenciario y éste último porque debe cumplir con su tarea de la manera más desapasionada posible, tratando de ocultar el abanico de emociones que le causa el contacto con personas, que muchas veces hubiera preferido no conocer y de la que abdica la mayoría de la gente, por suponerlas degradadas e indignas; deben pasar buena parte de su tiempo con personas a las que se considera de poco valor. Aún aquellos agentes penitenciarios que logran trabajar en forma bastante positiva con tales presos hallan dificultades para manejar los sentimientos de enojo y disgusto, y a la vez los sentimientos de culpa cuando pueden llegar a sentir cierta empatía o compasión por la situación que están atravesando. En otras palabras, las emociones en el ámbito carcelario establecen trampas difíciles de sortear. (Kalinsky, 2008).

Las formas en que se expresa el poder en las prácticas cotidianas pueden conducir a dos situaciones contrapuestas: si se aplica de acuerdo a lo que manda la ley y los reglamentos o si se aplica en forma discrecional, de acuerdo a los intereses coyunturales tanto de internos como de agentes penitenciarios. Siguiendo la idea de Kalinsky (2008), de la primera forma, la percepción por parte de los detenidos será la de un poder coercitivo pero que alcanza a todos por igual de manera que se estaría aplicando con criterios de razonabilidad. La segunda situación es la que establece diferencias entre los internos, con un trato discrecional y que no puede preverse. El factor crítico acá es el desconocimiento de cuáles son los criterios que se usan para mejorar la situación de algunos, empeorando, comparativamente, la de otros. Aunque esta percepción por parte del interno sea distorsionada, en el sentido que un mejor trato hacia uno no se produce por un peor trato hacia otro, se instala la noción de “desigualdad” como parte integrante de las formas de convivencia desconociéndose qué caminos pueden tomarse para cambiar de lo que se percibe como una situación de desigualdad a otra más igualitaria de la que parecen gozar algunos a expensas de otros. En estos casos, que son frecuentes, está a la vista una aparente relación positiva con ciertos internos a los que se les ayuda, se les dedica más tiempo, y sus

acciones se ven como más positivas. Esta situación puede establecerse con un detenido en particular o con algún pabellón en el que se alojan personas que han violado la ley de una forma más benigna, si se quiere, que otros. (Kalinsky, 2008).

Existe una completa jerga carcelaria para designar y clasificar a los distintos tipos de detenidos, están aquellos que lo son ocasionales o porque las circunstancias lo fueron encaminando hacia el delito hasta quienes lo eligen como estilo de vida, pues les es imposible salir. Un tercer tipo, inaceptable tiene que ver con el de mujeres que ejercen violencia, letal o no letal, contra sus hijos. Si hay una percepción acerca de la índole delictiva de una persona en comparación con otra que se vio circunstancialmente llevada a la acción delictiva, el trato que se le dispense a uno y a otra será diferente, aunque la normativa aprobada rijan para todos igual. Cabe señalar, entonces, que los agentes penitenciarios pueden hacer un uso discrecional de su autoridad, tomando decisiones que afectan a todos de diferente forma, beneficiándose algunos y perjudicándose a otros. Kalinsky (2008), señala entonces que se establece entonces un doble carril por el que se ejerce autoridad: el control formal, regido por la normativa establecida, que se supone conocida y a la que se debiera apegar la función de los agentes penitenciarios; y otra, “informal” en tanto no está escrita, se va generando en el transcurso de la vida diaria mediante la toma de decisiones que no ofrecen claridad en el criterio que les otorga legitimidad. En consecuencia, la acción y decisión de la administración penitenciaria puede variar ante la misma circunstancia con lo que se hace imprevisible, y por ende un factor importante, en la configuración del campo de conflicto que de por sí es una institución penitenciaria. Estas decisiones así tomadas no constituyen un mero trámite administrativo sino que afectan el sentido de respeto y dignidad que cada uno de nosotros espera para sostener nuestras capacidades afectivas y cognoscitivas. El uso, el escrutinio y la administración de la discrecionalidad de los agentes penitenciarios raramente han sido el foco de la atención en la investigación social (Liebling, 2000). De esta forma, a pesar de que se considera que el peligro inherente a las cárceles y al trabajo del agente penitenciario es

unidireccional, proveniente de los internos –porque han transgredido la ley, o son personas indeseables para su funcionamiento en la sociedad, o como dijimos sin valor por sí mismas-, se podría plantear que a la vez una administración discrecional y faltante de criterios conocidos por todos del ejercicio de la función penitenciaria hace que ese peligro pueda ser construido en y dentro de las relaciones que se establecen entre los internos y los agentes penitenciarios. (Morales, Morales, & Morales, 1999).

Kalinsky (2008), formula que, teniendo en cuenta los controles y cierta modalidad de supervisión sobre los elementos materiales que el detenido puede tener o no (requisa), en las celdas se ha vuelto un método de control informal caracterizado por la violencia y la falta de respeto hacia la intimidad de las personas. La idea de conocer sobre el tipo de pertenencias que tiene cada uno de los detenidos -para evitar el peligro de que se dañen entre ellos, organicen una fuga o motín, perjudicando (y a veces seriamente) al personal penitenciario y al respeto a la institución penitenciaria- no necesariamente debería conllevar formas violentas de requisa. La violencia, en este caso, sustituye de una forma onerosa a la elaboración de criterios estables y conocidos, sobre lo que puede considerarse peligroso o con usos espurios para protagonizar algún desmán (fuga, motines, peleas, etc.) Hay momentos ya previstos en donde se hace el recuento de la cantidad de gente que hay en cada pabellón; pero también hay formas sorpresivas de hacer estas requisas, que actúan mediante el factor sorpresa con el fin de buscar, y muchas veces encontrar, elementos prohibidos. Este último tipo de requisas es el que es resistido por los detenidos. Provoca mucho malestar y tensiones innecesarias entre el personal penitenciario y ellos. Seguramente se puede pensar en modos más prolijos y controlados de buscar elementos que no deben estar en las celdas, sin necesidad de perjudicar los pocos bienes materiales que los presos pueden tener, del dolor adicional que provoca que se toquen y miren elementos de la privacidad de cada uno de ellos, factores ambos que constituyen un plus no legal de la condena sufrida. Menos aún podrían legitimarse los modos de hacer la requisa durante la detención preventiva, donde rige el principio de la inocencia. De hecho, no se cuenta con alguna mínima tecnología que pudiera

suplantar, en algunos aspectos, esta invasión a la privacidad de las personas. Es uno de los temas que se prefiere dejar a la decisión de la administración penitenciaria, entre otras razones, porque hace a la vida cotidiana y las relaciones construidas entre los agentes penitenciarios y los detenidos. Sucede que, en los hechos, está en manos del personal de guardia y como otros aspectos de la cotidianeidad carcelaria, queda al arbitrio de quién es el jefe de guardia. Por eso, la tarea impostergable de las personas detenidas es conocer bien y en detalle la calidad de la relación que tienen con cada uno de los integrantes de las diferentes guardias para pronosticar, con cierto grado de certeza, las condiciones en que día a día, y turno por turno, se hará este procedimiento de revisión de sus celdas y de ellos. Otro factor que genera violencia adicional e innecesaria para el control de las actividades de las personas detenidas.

Teniendo en cuenta algunos autores, aceptamos que las condiciones de vida en la prisión están en un estándar que en su totalidad es inaceptable (da Rocha, 1997, Niño 1996,). Esta situación se debe a muchos factores (aún en la actualidad): la falta de infraestructura edilicia, escasez presupuestaria, desinterés político y cierto aval de la opinión pública que considera que quien ha quebrado la ley “se merece” este castigo, que se adiciona al dado por la sentencia, que aunque prohibido desde la Constitución Nacional, está avalado por las condiciones reales de vida; sobre su propia existencia no se toman medidas enérgicas mediante políticas criminológicas contundentes y respetuosas de las leyes, tanto nacionales como internacionales. (Kalinsky, 2008).

A esta situación se agrega un factor que sí está al alcance de la administración penitenciaria: la precariedad con que se respetan los reglamentos internos. Observa Kalinski (2008), que para algunas guardias las cosas se hacen de una determinada manera pero para otras, las mismas rutinas se cumplen de manera diferente, a veces improvisada y sin control del personal jerárquico de la institución. No podemos arriesgar una hipótesis sobre este comportamiento errático del incumplimiento de las normas vigentes, o su distorsión pero puede pensarse que dependerá de las condiciones reinantes en un

momento dado, de la predisposición de quienes están al mando en ese momento de cumplir o no con lo pre establecido o bien porque el personal penitenciario también es parte de la opinión pública y comparte esta idea de que los castigos adicionales son legítimos. El único castigo legal es el tiempo de privación de la libertad que queda establecido en la sentencia condenatoria (Messuti, 2001).

Podría ocurrir lo mismo con las personas que ingresan para dar clases, para llevar la palabra de Dios o de voluntarios de ONG's que donan su tiempo libre, en este tipo de trabajo comunitario. Kalinsky agrega, que la idea que parece prevalecer para mantener la efímera paz u orden que puede pretenderse de un establecimiento penitenciario es el de mantener el establecimiento lo más vacío posible de personas. Muros invisibles, generados por las formas de su administración, que desalientan cualquier intento de mantener conexiones con el afuera, flujos de materiales e información que entren y salgan, o bien que los detenidos aumenten su capacidad de reflexión y crítica no solo para dar un sentido al acto erróneo que han cometido sino que puedan preguntarse por las consecuencias de sus actos una vez agotada la sentencia y devueltos a la sociedad libre. La ruptura provocada con el exterior es un obstáculo para la vuelta a la sociedad en mejores condiciones con que se ha entrado o iniciado un camino que derivó en una estadía, más o menos larga e involuntaria en un establecimiento penitenciario. Sin embargo, se insiste en vaciar a las cárceles de presencias que podrían llegar a cubrir el puente con una libertad ejercida con más responsabilidad y respeto por los demás. (Kalinsky, 2008).

Generalmente no son los reglamentos los que guían las conductas de los agentes penitenciarios frente a las exigencias de los internos. Quizá, opera allí un factor de agotamiento frente a las continuas demandas, quejas y reclamos que los internos hacen en forma permanente e insistentemente y no siempre del mejor modo. La forma de las quejas, los insultos y ofensas son los componentes habituales de una modalidad que colma cualquier paciencia. Kalinsky (2008), señala que un agente penitenciario tiene derecho a cansarse de recibir insultos y amenazas diarias. Que el detenido no se escape, que no provoque problemas, no se lastime ni lastime a otros, que se porte bien y que, finalmente, se vaya es a

lo que se aspira. Por ende, estos reclamos serán atendidos en el tiempo y la forma en que se considere que merezcan. Las notas destinadas a defensores, juzgados o lo que fuera no serán entregadas a tiempo, las dificultades de convivencia entre los internos serán dejadas a la responsabilidad de ellos mismos, la política de no intervenir primará sobre la de una posición mediadora y resolutive de los conflictos, no se cumplirán con los horarios de apertura de algunas puertas que significa la salida al patio, único momento diario de tomar un aire que no tenga el olor característico de la cárcel, o bien no se avisará la llegada de un profesor y la clase se verá reducida a la mitad del tiempo, entre otros muchos ejemplos posibles. Así, a las restricciones impuestas desde los juzgados en cuanto a la ejecución de la pena se suman las generadas por situaciones de una mala convivencia con lo que venimos señalando como un “plus de pena” establecido desde instancias administrativas, carentes de toda legalidad pero generadores de los peores conflictos que pueden suscitarse en una institución carcelaria. Y por eso, se convierte en el blanco de las “culpas”, todo lo que sale mal o no sale como se quería o pensaba, deberá ser culpa del personal penitenciario. Así de simple, todo con extrema crudeza y alejado de la realidad. A ellos se les puede dirigir una palabra sin disimular la crudeza. Es a quien se tiene más a mano y nadie se detiene a ponderar el grado de responsabilidad que le cupo en el fracaso de una situación específica, que no es comparable con otras. (Kalinsky 2008).

El personal penitenciario, como queda dicho, hace un uso extenso de la discrecionalidad (Liebling, 2000). Se necesita dejar demostrada la autoridad, la que algunas veces puede incluir la necesidad percibida de mantener el orden y el control, cuando la seguridad del ambiente está amenazada, pero esto también puede implicar la demanda de “respeto” a la autoridad donde no se la ve bien visible. Ellos hacen esfuerzos para proveer seguridad, estabilidad en prisión a través de la vigilancia y la amenaza de las sanciones, muchas veces concretada.

El efecto es una desconfianza que se instala en los detenidos que aunque está bien fundada, no es real en todos los casos. Si el defensor no llama o pide al interno que vaya a la entrevista es

necesariamente porque la nota que iba dirigida a él, probablemente no le ha llegado, pues quizá no ha salido de la cárcel. Si tal reclamo o tal turno médico no han tenido resultados se debe a la misma razón. Es en ese sentido, al demostrar la autoridad por medios coercitivos, que tal vez se impida que haya un razonable margen de confianza, nuevamente, nos encontramos con un posible factor generador de desinteligencias y potencial violencia.

Tampoco existen las disculpas. Lo hecho no puede revertirse: tanto la tardanza en el envío de una nota como el insulto dirigido a alguien que había cumplido con sus obligaciones. ¿Qué significa el término “respeto” en el contexto de una prisión? (Kalinsky, 2008).

El agente desea concluir su jornada laboral sin novedades, sano y salvo, sin reproche de los superiores o de los Juzgados jurisdiccionales. Tal vez, ese deseo no siempre puede cumplirse, y además se renueva cada vez que ingresa a su lugar de trabajo. Anhela llevar una vida común y corriente, desligándose de los problemas laborales en el ámbito de su vida privada. Sin embargo, no parece ser tan fácil. Las consecuencias emocionales que se producen durante una habitual jornada laboral pueden llegar a desencadenar comportamientos errados en el seno de su familia. Un padre que confunde el timbre de su casa con una señal de alarma en su lugar de trabajo; una madre que recibe durante todo el día laboral insultos o expresiones de malhumor no tendrá el mismo margen de tolerancia hacia la conducta habitual y normal de sus hijos en comparación con otra que trabaja en lugares menos estresantes. Descenderá el número de motivos de alegría, diversión o relajamiento, superando en gran medida aquellos que generan ansiedad, depresión, desgano y hasta perturbaciones emocionales. Vienen, entonces, licencias por enfermedad, motivos para faltar al trabajo, renunciaciones o intenciones de encontrar un lugar dentro de las cárceles que permita estar menos tiempo en contacto con los detenidos (Liebling, Price, & Elliot, 1999).

Pero hay motivos de grandes preocupaciones: las peleas entre internos pueden llegar a ser más amenazantes que las que se producen entre internos y agentes penitenciarios. Muchos son los motivos,

pero no hay explicaciones completas, todavía, de dos situaciones, como mínimo, que pueden sacar el sueño a cualquiera: homicidios intra- carcelarios y motines. (Kalinsky, 2008).

De la experiencia habitual, el personal penitenciario suele inclinarse porque las cosas sucedan antes de intervenir para luego evaluar los daños provocados. No solo se debe a una mala fe en el cumplimiento de su función; lo que se espera que se tenga a mano, en realidad no se lo tiene. Entonces ese desorden se impone a una disciplina, actuación protocolizada, para solucionar con el menor daño posible el complejo problema que suscita, la pelea entre internos, por ejemplo. (Kalinsky, 2008).

En el caso de los motines, una acumulación de males antecede, durante largo tiempo, la situación por la cual, la prisión, explota en una expresión de violencia colectiva. Esto significa que la administración de la prisión tiene muchas oportunidades para prevenir los motines antes que se produzcan (Boin & Rattray, 2004).

### **Estresores laborales y agotamiento entre los funcionarios de prisiones**

Cuatro factores pueden afectar el estrés laboral de los oficiales penitenciarios y agotamiento, es decir, características del rol, sobrecarga, malas relaciones sociales en el trabajo y bajo estatus social de ocupación (Schaufeli & Peeters, 2000). Un meta-análisis de Dowden y Tellier (2004) observó los siguientes factores de predicción del estrés laboral de los funcionarios penitenciarios:

Falta de participación en la toma de decisiones, insatisfacción laboral, bajo compromiso laboral, intención de rotación, peligrosidad percibida del trabajo y las variables de estrés de rol (por ejemplo, ambigüedad de rol).

Entre los tres síntomas del Burnout, solo el agotamiento emocional estaba relacionado con el conflicto entre roles y el conflicto entre roles entre los funcionarios de prisiones (Allard, Wortley, & Stewart, 2003). Otros aspectos del rol, el estrés (ambigüedad de rol y preferencia de rol) no estaban relacionados con agotamiento (Triplett & Mullings, 1999). Moon y Maxwell (2004) demostró que

entre los trabajadores de instituciones correccionales el contacto diario con los reclusos provocaba un mayor estrés laboral, pero la frecuencia de estos contactos no estaba relacionada con la insatisfacción laboral. Imagen pública negativa, sobrecarga laboral y actitudes ambivalentes hacia los reclusos figuraban entre otras fuentes de datos de los funcionarios de prisiones con estrés laboral. Keinan y Malach-Pines (2007) indicaron que cuatro factores estresantes del trabajo (contactos estresantes con no reclusos, contactos estresantes con los reclusos, estresantes organizacionales y prácticas desconsideradas) predijeron el agotamiento entre el personal penitenciario.

La investigación en otros entornos ocupacionales demostró, vínculos directos e indirectos entre los factores de estrés laboral y el agotamiento. Por ejemplo, los factores de estrés específicos para las fuerzas policiales estaban directamente relacionados al agotamiento entre los agentes de policía (Pines & Keinan, 2005). Los factores estresantes entre los médicos forenses estaban directamente relacionados con el agotamiento emocional, pero el efecto de los factores estresantes agudos sobre los del agotamiento fue mediado por síntomas de estrés postraumático (Van der Ploeg, Dorresteijn y Kleber, 2003).

### **Antecedentes de Burnout en España**

Uno de los contextos laborales que tiene suficientes componentes objetivos altamente estresantes es el penitenciario (Anson y Bloom, 1988; Clemente, 1995; Garrido, 1985; Martínez, 1995). En un meta-análisis realizado por Dowden y Tellier (2004) sobre el estrés de los funcionarios de prisiones, se advirtió que las actitudes en el trabajo (e.g., el compromiso laboral o la participación en la toma de decisiones) y los problemas específicos de estos profesionales (e.g., la percepción de peligrosidad o las dificultades de rol) tenían una elevada influencia en su estrés laboral. Los funcionarios de vigilancia son los encargados de la seguridad interior de un centro penitenciario, de mantener el orden y de ejercer un control sobre los reclusos destinado a conseguir una adecuada convivencia, donde puedan tener lugar las actividades de tratamiento penitenciario, las garantías de retención y custodia, y el

efectivo desarrollo de los derechos que no estén limitados por la propia condena (Argenta & Rodríguez, 1999). No obstante, la vida penitenciaria es muy compleja y, habitualmente, el clima donde estos trabajadores desarrollan sus funciones es considerablemente hostil, se dan problemas de indisciplina y desobediencia, comportamientos exigentes, o conductas amenazantes, agresivas y violentas.

Hay estudios que han comprobado la existencia de burnout en los funcionarios de prisiones (e.g., Hurst y Hurst, 1997; Morgan, Van Haveren y Pearson, 2002; Schaufeli y Peeters, 2000). De hecho, Lindquist y Whitehead (1986) encontraron que el 68% de los funcionarios consideraron su trabajo como “moderadamente estresante” y aproximadamente el 33% habían experimentado burnout subjetivamente. Otros estudios en funcionarios de prisiones reflejados por Moon y Maxwell (2004) manifiestan que altos niveles de estrés llevan a una insatisfacción laboral, enfermedades psicológicas, burnout o problemas familiares. A pesar de que autores como De Diego, Durán, Rius y Enríquez (1997) señalan que los sistemas carcelarios son contextos especialmente significativos para el estudio del síndrome, en España son muy pocos los trabajos referidos a estos profesionales (e.g., Buendía y Riquelme, 1995; Guillén y Santamaría, 1999; Sánchez y Álvarez, 2001). En estos estudios, se comparan las puntuaciones medias de los funcionarios en el Maslach Burnout Inventory (MBI) con otros colectivos profesionales, o se establecen diferencias entre los funcionarios de las diversas áreas de un centro penitenciario (vigilancia, tratamiento y sanitario), o se valora el nivel de burnout en función de alguna variable sociodemográfica. Sin embargo, estos estudios no han corroborado si la estructura tridimensional del MBI se mantiene en muestras de funcionarios de prisiones, al igual que en otras profesiones. Tampoco determinan la influencia del burnout en función de unos criterios normativos de referencia, de poblaciones donde el cuestionario MBI ha sido validado; ni tienen en cuenta la experiencia profesional, ni la categoría laboral de los funcionarios de vigilancia en relación con el síndrome de burnout.

## **Influencia del síndrome de Burnout en Penitenciaros de España**

Es indiscutible, y además un hecho verificado que el trabajo en ciertas circunstancias produce estrés en las personas, pudiendo llegar a producir graves problemas de salud, siendo los más comunes la depresión, los trastornos de ansiedad, los trastornos del estado de ánimo y los trastornos de personalidad, entre otros. Esto, a su vez, se relaciona con el insomnio, el descontrol emocional, los problemas de alimentación, el deterioro físico, la deficiencia en habilidades y en hábitos laborales y de la vida cotidiana (Carlín, Garcés de los Fayos 2010; Figueiredo-Ferraz, Grau-Alberola, Gil Monte, García-Juesas 2010).

Siguiendo la bibliografía, hasta aquí, podemos suponer que uno de los ámbitos proclives al desarrollo de problemas de salud mental por parte de sus empleados es el penitenciario. La prisión, pensamos, cumple una doble función: por un lado, es instrumento de castigo, o de pena por un delito cometido y, por el otro, se trata de modificar actitudes y a través de ello, pensamientos, aceptando el poder que le impone la disciplina, asumiendo la necesidad de la obediencia como variable de reinserción social, al igual que sucede con los programas de Intervención Psicosocial como alternativa a la prisión tradicional (García-Jiménez, Godoy-Fernández, Llor, Ruiz-Hernández 2014). Ello, ofrece un sistema donde se establecen diferencias entre los reclusos, según el grado de seguridad con que se considera necesario o prudente asegurar su custodia.

El trabajo desarrollado en los módulos, las funciones y papeles desempeñados en este ámbito —la vigilancia y el cuidado de los presos, reeducación y reinserción social, y en todo tipo de tareas administrativas y burocráticas en el ámbito penitenciario, ayuda médica, tramitación de expedientes penitenciarios y judiciales etc.— conlleva múltiples consecuencias que podrían afectar a la salud del personal que los desempeña (Bringas Pérez, Rodríguez 2014; Rodríguez-Díaz, Álvarez, García, Longoria, Noriega 2014).

Dowden y Tellier (2004) estudiaron el estrés en funcionarios de prisiones, obteniendo que aspectos como compromiso laboral o la toma de decisiones estaban altamente relacionados con el estrés y el desgaste laboral en este contexto. A su vez, Lambert et al (2006), señalan que la problemática del estrés en trabajadores penitenciarios afecta a su empleo y también a la salud física y mental; es decir, los trabajadores que perciben una falta de entrada en la toma de decisiones o la falta de autonomía en el trabajo tienden a aumentar los niveles de estrés (Hernández-Martín, Fernández-Calvo, Ramos, Contador 2006).

## Capítulo 4:

### **Origen de la satisfacción laboral**

Dentro de toda sociedad uno de los aspectos fundamentales es el trabajo, que según Rodríguez (2005) es la fuente esencial de la calidad de vida del hombre, y a la vez un elemento intrínsecamente relevante. No hay calidad de vida sin trabajo y no es sólo un medio para producir o prestar un servicio, sino una oportunidad para que el hombre se desarrolle y se sienta útil, así como satisfecho con las labores que desempeña.

Según Rast y Tourani (2012), señalan que el origen del estudio de la satisfacción fue en 1935 cuando R. Hoppock realizó las primeras investigaciones sobre el tema, definiendo que la satisfacción es uno de los aspectos más importantes del trabajo; asimismo, sugiere que existe una relación con el desempeño. Sugiere además, que el recurso humano juega un papel fundamental en las organizaciones, en ese sentido resulta importante buscar la satisfacción de los mismos, ya que al tener empleados satisfechos se puede generar un mayor rendimiento e incrementar los beneficios y son más creativos e innovadores, lo cual se traduce en mejoras para la organización.

Herzberg (1959), mediante su teoría, señala que la satisfacción del hombre con su trabajo provenía del hecho de enriquecer su puesto, para que de esta manera pueda desarrollar una mayor responsabilidad y experimente a su vez un crecimiento mental y psicológico.

Asimismo, indica que la satisfacción e insatisfacción en el trabajo, no se afectan por factores totalmente diferentes, concluyendo así, que la motivación en el trabajo, se deriva de dos conjuntos de factores, como se muestra en la Tabla 1, los cuales clasificó de la siguiente manera: factores higiénicos y motivacionales.

Factores Motivacionales	Factores Higiénicos
Su efecto puede afectar la satisfacción	Función preventiva de la insatisfacción
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización personal que se genera en el puesto de trabajo</li> <li>- Reconocimiento por el desempeño</li> <li>- Trascendencia de la tarea</li> <li>- Oportunidades de crecimiento y desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisión</li> <li>- Relaciones interpersonales</li> <li>- Condiciones físicas del trabajo</li> <li>- Remuneraciones</li> <li>- Prestaciones</li> <li>- Seguridad en el trabajo</li> <li>- Políticas y prácticas administrativas</li> </ul>

Tabla 1 Clasificación de la satisfacción según Herzberg. Fuente: Elaboración propia a partir de Herzberg (1959)

Los factores higiénicos tienen una función preventiva de la insatisfacción, pero sin capacidad de mejorar la satisfacción y abarcan aspectos como la supervisión, relaciones interpersonales, condiciones físicas del trabajo, las remuneraciones, las prestaciones, seguridad en el trabajo, políticas y prácticas administrativas. Cuando este tipo de factores no se aplican correctamente, generan insatisfacción en el trabajador, y cuando están presentes no generan una fuerte motivación, solamente contribuyen a disminuir la motivación. Por otro lado, los factores motivacionales, son aquellos motivos, cuyo efecto puede afectar la satisfacción. Algunos que se pueden considerar son: la realización personal que se genera en el puesto de trabajo, reconocimiento por el desempeño, la trascendencia de la tarea, las oportunidades de crecimiento y desarrollo. Cuando estos factores están presentes, generan un alto nivel de motivación en el personal estimulando un mejor desempeño.

Posteriormente, Salessi (2014) expresa que la nueva realidad organizacional demanda dos exigencias fundamentales, la primera incorporar personal calificado que sea competente para realizar las tareas asignadas como parte del puesto de trabajo a desempeñar; la segunda, que consiste en disponer de personal motivado y satisfecho, pues solamente de esta manera lograrán contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

### **Concepto de la satisfacción laboral**

No existe un concepto unánimemente aceptado sobre la satisfacción laboral, en tal sentido Salgado, Remeseiro e Iglesias (1996) mencionan que Edwin Locke en 1976 conceptualizó la satisfacción laboral como una respuesta emocional positiva al puesto y que resulta de la evaluación de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del individuo.

Según Schutlz (1995) formula que la satisfacción laboral es la actitud o disposición psicológica de la persona hacia su trabajo, considerando lo que piensa de éste, así como si está contento o no con su trabajo, es decir, el conjunto de actitudes o sentimientos respecto a uno mismo. Por otro lado, Bravo, Peiró y Rodríguez (1996) mencionan que la satisfacción laboral es una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación laboral, dichas actitudes se orientan hacia el trabajo en general y a las facetas del mismo.

Por otra parte, Robbins (2004) define la satisfacción laboral como la actitud general hacia el trabajo que uno realiza; es la diferencia entre la remuneración que recibe el trabajador y lo que cree que debe recibir. Más tarde, Landy y Conte (2005) conceptualizan la satisfacción laboral como la actitud positiva o estado emocional que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral.

A su vez, Borges, Alves y Regina (2011) establecen que la satisfacción en el trabajo es una evaluación subjetiva realizada por el trabajador sobre en qué medida los aspectos laborales pueden ser

perjudiciales o benéficos para su bienestar. Finalmente, Salessi (2014) señala que la satisfacción laboral es considerada una actitud frente a las experiencias laborales.

### **Importancia de la satisfacción laboral**

Las organizaciones están integradas por personas, éstas pasan gran parte de su tiempo en ellas, desempeñando algún puesto de trabajo, por lo tanto, es de gran importancia considerar el estudio de la satisfacción laboral, como parte de los aspectos de gestión de personal que darán un óptimo resultado en la misión resocializadora de la cárcel.

Sobre ello, Davis y Newstrom (1991) proponen que existen diversas razones por las que las personas trabajan, no sólo por ganar dinero, sino que buscan mantenerse ocupados durante el día, lograr desarrollo personal y profesional. Según Blum y Naylor (1994) establecieron que el personal debe estar a gusto con su trabajo o con los distintos aspectos que se derivan de él y puede ser una experiencia agradable o desagradable, dependiendo de la influencia que tenga la satisfacción sobre los aspectos personales y los laborales. De acuerdo con Robles-García, et al. (2005) mencionan que en 1989, Meliá y Peiró propusieron que la satisfacción laboral ha sido objeto de estudio en numerosas ocasiones; inicialmente, por su influencia en el rendimiento laboral, revelándose posteriormente como una dimensión valiosa en sí misma y como un objetivo de intervención organizacional.

Asimismo, Chiang, Salazar y Núñez (2007) afirman que la satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de profesión, no sólo para el bienestar de las personas, sino para la productividad y la calidad.

Lo anterior concuerda Abrajan, Contreras y Montoya (2009) quienes indicaron que es de gran importancia para las organizaciones conocer la perspectiva del trabajador respecto a la satisfacción laboral, para obtener información valiosa sobre la percepción que tienen de los factores que influyen

en el desempeño de su trabajo y de esta manera, se podrán enfocar en la mejora continua de los procesos y la productividad.

En tal sentido, Alba, Salcedo, Zarate e Higuera (2008) señalan que al mantener los niveles altos de satisfacción laboral permite mejorar los procesos, fomentar el trabajo en equipo, incrementar la calidad de la atención, así como también el rendimiento de su productividad y en consecuencia, la satisfacción de los usuarios.

Por otro lado, Böckerman e Ilmakunnas (2012) mencionan que la satisfacción afecta positivamente la productividad, al disminuir aspectos como el ausentismo y rotación de personal, que por ende suceden cuando existe insatisfacción.

Respecto al tema, Paris (2011) indica que los empleados más satisfechos son aquellos que se desenvuelven en puestos que les ofrecen libertad, independencia y discreción para programar el trabajo y decidir los procedimientos; autonomía para la toma de decisiones; oportunidades de emplear y desarrollar habilidades y competencias personales.

Asimismo, Gómez-Cardona, et al. (2012) proponen que el conocimiento de los factores que influyen en la calidad de vida laboral de los trabajadores, es un aspecto importante para cualquier institución, porque permitirá generar información que sirva para la definición de estrategias, ya que el trabajo es una actividad humana individual y colectiva que requiere de una serie de contribuciones, esfuerzo, tiempo, aptitudes, habilidades, entre otras; que los individuos desempeñan esperando a cambio compensaciones económicas y materiales; además, de las psicológicas y sociales, que contribuyen a satisfacer sus necesidades.

Finalmente, Peña, Olloqui y Aguilar (2013) indican que, uno de los problemas que más preocupa a los directivos de las organizaciones, es la falta de motivación y satisfacción laboral en su personal, pues ello influye en el rendimiento, en la disposición al cambio, así como también, en la contribución

al logro de los objetivos, aspectos que sin duda son clave para que las organizaciones sean exitosas y por ende competitivas, derivado de que el factor humano, es el principal activo con el que cuentan.

### **Dimensiones de la satisfacción laboral**

Las dimensiones de la satisfacción laboral son el conjunto de factores externos e internos que permiten determinar el grado de bienestar de un individuo en su trabajo, los cuales pueden identificarse y ser medidos.

Es importante señalar, que la satisfacción en el trabajo se determina por una red compleja de factores y puede variar conforme el grupo estudiado (Borges, Alves, & Regina, 2011).

En ese mismo orden de idea, y como ya se ha mencionado, Herzberg (1959) estableció que para estudiar la motivación, hay factores que pueden generar satisfacción, a los cuales denominó "motivadores" y factores que propician insatisfacción, a los cuales nombró "higiénicos".

Alba, Salcedo, Zarate e Higuera (2008) mencionan que Herzberg marcó además que existen factores de motivación intrínsecos del trabajo, los cuales están relacionados de manera directa con la satisfacción laboral, tales como: el trabajo mismo, los logros, el reconocimiento recibido por el desempeño, la responsabilidad y los ascensos. Los factores extrínsecos, se refieren a que no pueden ser controlados o modificados directamente por el trabajador y están relacionados con la higiene, las políticas de organización, la supervisión, la disponibilidad de recursos, el salario y la seguridad.

Existen varios instrumentos para evaluar el nivel de satisfacción laboral y con diferentes dimensiones, propuestos por diversos autores y entre ellos, se encuentra el cuestionario S20/23 de Satisfacción laboral (Meliá & Peiró, 1989), el cual se utilizó en la presente investigación.

De acuerdo con Chiang, Salazar y Nuñez (2007) mencionan que el instrumento propuesto por Meliá y Peiró en 1989, incluye las dimensiones que a continuación se describen.

***Satisfacción intrínseca del trabajo.*** Se refiere a las satisfacciones que da el trabajo por sí mismo, las oportunidades que ofrece el trabajo de hacer aquello que gusta o en lo que se destaca y los objetivos, metas y producción a alcanzar.

***Satisfacción con la supervisión.*** Se refiere a la forma en que los superiores juzgan la tarea, la supervisión recibida, la proximidad y frecuencia de la supervisión, el apoyo recibido de los superiores, las relaciones personales con los superiores y a la igualdad, así como justicia de trato recibida en la organización.

***Satisfacción con el ambiente físico y la ventilación.*** Referente al entorno físico y el espacio en el lugar de trabajo, la limpieza, higiene y salubridad, la temperatura, la iluminación y ventilación.

***Satisfacción con las prestaciones recibidas.*** Referidos al grado en que la organización cumple el convenio, la forma en que se da la negociación, el salario recibido, las oportunidades de promoción y las de formación.

***Satisfacción con la participación.*** Se refiere al grado de satisfacción con la participación en las decisiones del grupo de trabajo, del departamento o sección o de la propia tarea.

## ¿Qué tan satisfactorio es el trabajo en prisión?

Frank Tannenbaum (1922) escribió: "la dureza, el silencio, el crepúsculo y la disciplina de una prisión son válidos, no solo para el prisionero, sino también para el guardián" (*Wall Shadows: A study in American Prison*).

Observaba y señalaba que "...el guardián también es un prisionero. Él está allí durante todo el día, en esa atmósfera de tensa represión emocional y disciplina militar. . . . Él es un prisionero. Para él hay poco más allá del ejercicio del poder". "Esto, no hace que el guardián sea una persona feliz. Eso lo convierte en uno duro y brutal". (Tannenbaum, 1922).

La descripción de Tannenbaum del trabajo en prisión como una experiencia brutal sin recompensa sigue siendo una imagen popular hasta el día de hoy (Johnson, 1987).

Tom Wicker (1975), los funcionarios penitenciarios enfrentan una vida de terror persistente y trabajan en una atmósfera donde incluso los buenos hombres de familia y los feligreses pueden ser corrompidos. Encontramos similares observaciones en la literatura criminológica, hallando que el guardia de la prisión sufre "sentimientos de desperdicio y futilidad" (Sommer, 1976), es "aislado, distanciado, amargado" (Dinitz, 1983), y está "descontento, alienado y sobrevive como un fósil en la anacrónica fortaleza de la prisión" (Fogel, 1979). Experimentar que las instituciones correccionales son inherentemente patológicas al recluso y al custodio (Zimbardo, Banks, Haney, & Jaffe, 1973).

En contraposición otra investigación informa que la mayoría del personal de la línea correccional están satisfechos con su trabajo. Harris (1968) indicó que más del 90 por ciento del personal correccional en instituciones para adultos calificaron su trabajo como "casi siempre satisfactorio" (61 por ciento) o como "generalmente satisfactorio" (34 por ciento). Además, el 88 por ciento de esta muestra indicó que planeaban hacer su carrera en correccionales en contraposición a "otro campo" (Harris, 1968). Se puede observar un patrón similar de resultados en la obra de Jacobs 1974-1975.

Estudió a los guardias de prisiones de Illinois: Descubrió que el 90 % de los encuestados se describieron a sí mismos como “muy felices” (40 %) y “algo felices” (50 %). (Jacobs & Kraft, 1978).

Por lo expuesto, existen datos que parecen contradecir lo que se dice del trabajo penitenciario, o por lo menos lo que hasta aquí se ha dicho. Sin embargo, antes de confirmar cualquier conclusión con respecto al empleo penitenciario o correccional, se deben abordar algunas cuestiones.

Primero, tanto Harris como los estudios de Jacobs se realizaron ya hace bastante tiempo atrás, los centros penitenciarios han atravesado cambios sustanciales en muchas cuestiones. En los últimos años, la población de reclusos en las cárceles ha crecido exponencialmente, la función rehabilitadora del encarcelamiento ha sido cuestionada enérgicamente desde la teoría de la pena, el alto índice de reincidencia, y la interminable discusión sobre si el penado debe retribuir el daño, se han hecho esfuerzos para profesionalizar a los funcionarios penitenciarios en materias de derechos humanos. En conjunto, estos cambios han alterado la naturaleza del entorno de trabajo de los guardias y pueden potencialmente influir en los niveles de satisfacción laboral.

Otra investigación de 1983, sugiere este punto. En respuesta a la pregunta "En general, ¿qué tan satisfecho diría que está en su trabajo", el 32 por ciento de una muestra de los oficiales de Alabama (EE.UU.) respondió "muy satisfecho", el 52 por ciento respondió "algo satisfecho" y el 16 por ciento respondió "no demasiado" o "nada satisfecho" (Lindquist & Witehead, 1986). En una encuesta de 1980 sobre guardias en Nueva York, Toch y Klofas (1982) encontraron que el 74,9 por ciento de la muestra estaba de acuerdo con la afirmación, "El director general promedio cambiaría de profesión si tuviera la oportunidad".

En segundo lugar, los primeros estudios no exploraron cómo la satisfacción laboral puede variar según ciertas diferencias socio-demográficas de los agentes penitenciarios, estas investigaciones evaluaron la cuestión de los niveles generales de satisfacción entre los guardias, pero no examinaban

sistemáticamente qué agentes: jóvenes o más viejos, hombres o mujeres, universitarios graduados o no graduados, profesionales o celadores etc.

En tercer lugar, la literatura existente opera desde el supuesto de que los agentes penitenciarios parecerían ser un grupo ocupacional distinto. Un trabajo que se desarrolla en un entorno social inusual y tiene una tarea totalmente diferente, este sesgo es comprensible y en sí esclarecedor. Esta orientación conduce a metodologías de diseños que se centran en los guardias de la prisión y no consideran comparan otros grupos. Con respecto a la satisfacción laboral, la investigación ha intentado constantemente evaluar cuán gratificante es el empleo en prisión reportando niveles absolutos de satisfacción entre muestras de agentes penitenciarios. Si bien son instructivos hasta cierto punto, tales hallazgos no pueden resolver si trabajar en la cárcel es más o menos satisfactorio que otras líneas de empleo. Claramente, nuestra comprensión de la calidad y estructura del trabajo penitenciario mejoraría con la investigación, empleando un enfoque ocupacional comparado.

Esta discusión sugiere que hay tres cuestiones que requieren mayor aclaración. Primero, en el contexto correccional cambiante de hoy, ¿cuál es el nivel de satisfacción laboral entre los guardias penitenciarios? ¿Todavía se aproxima al nivel informado en estudios empíricos previos?. En segundo lugar, ¿qué agentes están más satisfechos? ¿Cómo influyen factores como la edad, el género, la educación? Etc. Y tercero, ¿cómo influye el nivel de satisfacción entre los funcionarios correccionales en comparación con los empleados en otros campos de trabajo, inclusive dentro de un mismo penal?

El presente estudio se realizó a la luz de estas consideraciones

## **Percepciones de los funcionarios penitenciarios sobre presos y satisfacción laboral general**

A menudo, los empleados penitenciarios trabajan en entornos estresantes y se han informado niveles de satisfacción laboral. Gran parte del enfoque en la satisfacción laboral de las prisiones, se ha centrado en las causas de la insatisfacción laboral, como los problemas de rol, ambigüedad de rol, peligrosidad del trabajo y la naturaleza del trabajo en sí (Lambert et al. 2002, 2007, 2009, Hogan et al. 2009). La cantidad de investigación con respecto a las percepciones y actitudes de los funcionarios penitenciarios sobre sus puestos de trabajo, los presos que supervisan y sus interacciones con la administración penitenciaria ha aumentado considerablemente. El estrés y la insatisfacción laboral se han asociado con una variedad de consecuencias negativas que incluyen un mal desempeño laboral, mental y enfermedad física, tensión en las relaciones personales, así como envejecimiento prematuro y muerte (Cornelius, 1994). Por el contrario, los altos niveles de satisfacción laboral se han relacionado con resultados positivos como una mayor participación en el trabajo y una menor sensación de conflicto de rol (Hepburn y Albonetti 1980, Grossi y Berg 1991, Kemery et al. 1996, Hogan y col. 2006, Lambert y col. 2008a). Muchos elementos dentro del correccional demuestran que el medio ambiente contribuye a la satisfacción laboral.

La satisfacción laboral es un resultado importante tanto para el personal como para la organización del correccional. La satisfacción laboral se ha definido como "la medida en que a las personas les gusta su trabajo" (Spector 1996). El trabajo correccional se ha descrito como muy desafiante, y muchas cosas pueden hacer que un agente correccional se sienta insatisfecho con su trabajo, lo que a su vez podría llevar al agotamiento laboral. Maslach y Jackson (1981), quienes son vistos como pioneros en el estudio del agotamiento laboral, definido como "un síndrome de agotamiento emocional y cinismo" que ocurre con frecuencia entre las personas con las que "La gente trabaja". En un artículo, Griffin et al. (2010) señaló que existe una relación entre bajos niveles de satisfacción laboral y sentimientos de agotamiento. Asimismo, Whitehead y Lindquist (1989) informaron una relación negativa con

satisfacción laboral y agotamiento. El agotamiento también puede provocar una disminución del trabajo, del rendimiento y puede resultar en una disminución de la calidad de los contactos con los compañeros de trabajo y clientes (Whitehead, 1989). La satisfacción laboral se ha relacionado inversamente con el absentismo del trabajo, y vinculado positivamente con mayores intenciones de dejar de fumar y rotación voluntaria (Jurik y Winn 1987, Wright 1993, Byrd et al. 2000, Lambert 2006). La satisfacción laboral también se ha relacionado con resultados positivos. Lambert y Hogan (2010) informaron correlaciones positivas de la satisfacción laboral con Innovación organizacional (es decir, el grado en que una agencia incorpora nuevas ideas para realizar cambios en el entorno laboral). Los niveles más altos de satisfacción laboral, también se ha encontrado que se asocia con un mayor apoyo para la rehabilitación, mayor cumplimiento de las reglas de la organización y mayor satisfacción con la vida (Fox 1982, Jurik y Halemba 1984, Cullen et al. 1985, 1989, Lambert et al. 2005). En general La premisa es que un trabajador satisfecho será más productivo, creativo y más motivado. (Berkman y Neider 1987).

Las innovaciones y cambios que aumentan la satisfacción laboral de las prestaciones del personal penitenciario, son importantes. Para ello, las variables que ayudan a dar forma a la satisfacción del personal deben identificarse y entenderse. Los estudios han examinado los factores que dan forma a la satisfacción laboral de los funcionarios penitenciarios, aunque generalmente la mayoría de ellos han examinado los factores estresantes del entorno de trabajo (por ejemplo, salario o peligrosidad del trabajo). Claramente, la satisfacción laboral es una actitud sobresaliente que merece ser estudiada. Un predictor de la satisfacción laboral que no se ha examinado es el grado en que las percepciones de los funcionarios penitenciarios sobre los reclusos afectan la satisfacción laboral en general.

## **Satisfacción laboral y empleo correccional**

Los agentes penitenciarios tienden a estar “mezclados” en un ambiente de trabajo único, y son la columna vertebral de la institución correccional. Por ejemplo, el empleo a menudo implica trabajar con "clientes" hostiles, trabajo de inherente peligrosidad, trabajo por turnos, salarios bajos, baja percepción del público, así como horas extraordinarias (Glenn, 2001).

Siguiendo a Keinan y Malach-Pines (2007), los factores de la satisfacción laboral a los que se enfrentan el personal penitenciario se puede dividir en tres categorías principales:

- (1) Factores característicos del puesto: factores relacionados con el trabajo en sí.
- (2) Organizacional o Factores de agencia: factores que están relacionados con la propia organización, como supervisores o compañeros de trabajo.
- (3) Factores personales: problemas personales o características de los funcionarios penitenciarios.

### ***Factores característicos del puesto***

Los factores estresantes del rol son formas principales de factores característicos del trabajo relacionados con la satisfacción laboral del agente. Los estresores de rol se definen como factores vinculados con un puesto de trabajo que causan tensión para el empleado. Como Cullen et al. 1985 señaló, los factores estresantes son condiciones que colocan exigencias excesivas e inusuales de una persona y son capaces de generar malestar (es decir, estrés, patología fisiológica etc.), los estresores característicos (aquellos relacionados con el trabajo en sí) han incluido conflicto de roles, problemas, peligrosidad del trabajo, carga de trabajo, tener un trabajo altamente responsable y el comportamiento del recluso (Finn, 1998). Todos estos son componentes importantes del sistema correccional, generadores del estrés laboral de los agentes. Otro de los factores importantes es el conflicto de roles.

### ***Conflicto / problemas de roles***

Cierto énfasis se ha centrado en la relación que el conflicto de rol tiene con la satisfacción laboral del agente correccional (Lambert et al. 2002, Tewksbury y Higgins 2006, Lambert y Hogan 2009, 2010). El conflicto de roles puede verse como la lucha en la que se involucran los penitenciarios para conciliar las responsabilidades de custodia (como mantener la seguridad mediante la prevención de fugas y la prevención de la violencia de los reclusos) con sus funciones de tratamiento (rehabilitación de delincuentes) (Finn, 1998). Se señaló además que el conflicto de roles era una fuente de estrés creado por los funcionarios del correccional que cambiaban constantemente las metas, las políticas y los procedimientos de la prisión. La evidencia sugiere fuertemente que el conflicto de roles y la ambigüedad de roles tienen un impacto negativo en la satisfacción del trabajo y aumenta el estrés laboral de los funcionarios penitenciarios (Lambert et al.2002, Hogan et al. 2006, Tewksbury y Higgins 2006).

### ***Peligrosidad laboral***

Varios estudios han examinado la asociación entre peligrosidad del trabajo y Satisfacción laboral. Cullen y col. (1985) y Grossi y Berg (1991) informaron que la peligrosidad del trabajo tenía poca o ninguna relación con la satisfacción laboral del funcionario correccional. Van Voorhis y col. (1991) también informaron que no hay relación entre trabajar en una instalación de máximo nivel de seguridad y satisfacción laboral. Los sentimientos de peligro pueden ser derivado menos de asaltos reales y más de la comprensión de que los oficiales enfrentan la posibilidad continua de victimización por parte de los internos. Esto también podría explicar por qué la peligrosidad en el trabajo no contribuye en gran medida a los sentimientos de satisfacción laboral, porque es simplemente una faceta inherente e inmutable del entorno de trabajo correccional.

### ***Factores organizacionales***

La investigación también ha señalado que factores organizativos específicos (relacionados con la organización en sí, como supervisores o compañeros de trabajo) impactan la satisfacción laboral de los empleados correccionales, que incluyen relaciones con supervisores, relaciones con compañeros de trabajo y salarios bajos (Britton 1997, Finn 1998, Lambert et al. 2004, Paoline et al. 2006, Dial y Johnson 2008).

### ***Relaciones con supervisores***

Los agentes penitenciarios a veces pueden estar en desacuerdo con sus supervisores y administración. No es sorprendente que cuando los funcionarios penitenciarios vean a los guardianes como más pro-reclusos y antagonistas hacia los valores de los oficiales correccionales, informan niveles de satisfacción laboral y tienen más conflictos con la población reclusa (Webb & Morris, 2002).

Lombardo (1981a) informó que los empleados penitenciarios encuentran a los presos como el menor de sus problemas, en lugar de creer que la prisión o la administración dificultan el trabajo. Un oficial, por ejemplo, señaló: "Para el guardia el trabajo es simple, si tan solo la administración le permitiera hacerlo".

Además, Brough y Williams (2007) informaron que los supervisores moderaron el estrés laboral de los oficiales penitenciarios. Esto también coincide con investigación de Lambert et al. (2008b) sobre la confianza de los empleados en los supervisores. Por ejemplo, si un oficial correccional no está seguro de si el supervisor mantendrá su palabra, entonces el oficial correccional probablemente se sentirá tenso, frustrado y estresado, y así ver disminuida la satisfacción laboral. Por otro lado, cuando los oficiales correccionales sienten que sus supervisores muestran una preocupación positiva por ellos, han

disminuido percepciones del estrés laboral y mayores niveles de satisfacción laboral (Dial & Johnson, 2008).

### ***Relaciones con compañeros de trabajo***

Ciertas investigaciones han informado que las relaciones con los compañeros de trabajo son un factor importante en la satisfacción laboral de los funcionarios penitenciarios. Se ha demostrado que el apoyo de pares tiene tanto, consecuencias positivas y negativas sobre la percepción de los empleados sobre su trabajo y el ambiente. Por ejemplo, Finn (1998) informó que el 20% del personal encuestado sentía que sus compañeros de trabajo eran su mayor causa de estrés. Un estudio diferente informó que algunos oficiales pueden comprometer su integridad personal o sus valores para obtener el apoyo de sus compañeros y aceptación de sus compañeros de trabajo (Grossi & Berg, 1991). Además, Lombardo (1981) señaló que los funcionarios penitenciarios a menudo no tenían resultados positivos de interacciones con miembros de su grupo de compañeros, lo que provoca tensión en el lugar de trabajo. Por el contrario, si los empleados sienten que sus compañeros de trabajo se preocupan por ellos, es menos probable informar sentimientos de estrés o insatisfacción laboral (Dial & Johnson, 2008). Poole y Regoli (1981) también señaló que las asociaciones positivas entre pares disminuían los sentimientos de alienación y cinismo. Paoline y col. (2006) concluyó que las relaciones con los compañeros de trabajo y las políticas institucionales tuvieron una asociación significativa con el estrés laboral y niveles de satisfacción del personal penitenciario. Los autores también informaron que estas variables del entorno laboral tenían una asociación mucho mayor con el estrés laboral y satisfacción que las características personales de los empleados en su estudio.

**Variables demográficas.** Las variables personales o demográficas citadas con mayor frecuencia incluyen el nivel de educación, raza / etnia, edad y experiencia correccional, género (Cullen et al.1985, Van Voorhis y col. 1991, Lambert y col. 2002, Lambert 2004).

**Nivel de Educación.** Grossi y Berg (1991) informaron que la educación estaba relacionada positivamente con la satisfacción laboral. Sin embargo, cinco años después, nuevas investigaciones de Grossi et al. (1996) informó que los oficiales con niveles más altos de educación tenían más probabilidades de tener altos niveles de insatisfacción laboral. Gerstein y col. (1987) encontró que el personal correccional con más alto grado de instrucción sienten más agotamiento emocional y físico que otros empleados. Van Voorhis y col. (1991) también informó que los oficiales más educados, es más probable que experimenten insatisfacción laboral, y concluyó que esto podría ser una falta de integración social o expectativas de una carrera frustrada. Por ejemplo, las personas con educación universitaria pueden creer que tienen más probabilidades de recibir una promoción, lo que podría generar estrés si no la reciben.

Además, los oficiales más educados pueden encontrar que son condenados al ostracismo por oficiales menos educados. Triplett y col. (1996), por otro lado, no reportó evidencia que sugieran que aquellos con niveles de educación más altos tenían mayor o menor cantidad de estrés y satisfacción laboral que otros oficiales correccionales. Como resultado, la evidencia es mixta sobre si existe o no una relación entre educación, estrés laboral y / o satisfacción laboral entre los oficiales penitenciarios.

**Raza y etnia.** La gran mayoría de las investigaciones sobre la asociación de raza y etnia con el trabajo y el estrés de los funcionarios penitenciarios no ha sido concluyente. La mayoría de los estudios han sugerido que ciertas regiones en los EE.UU. pueden tener diferencias más significativas entre razas que un consenso nacional definitivo (Jurik y Halemba 1984, Cullen et al. 1985, Wright y Saylor 1991, Lambert et al. 2002). Algunos de los más recientes estudios aluden a la posible diferencia de estrés entre ubicaciones geográficas. Eso se podría argumentar que las diferentes regiones

geográficas de EE.UU. tienen diferentes actitudes sobre la raza. Curiosamente, de aquellos estudios que informaron una relación significativa entre raza y satisfacción laboral, casi todos fueron estudios de correccionales del Sur (Lambert et al. 2002). Investigación realizada por Owen (2006) y Brough y Williams (2007) no muestran ninguna relación entre raza, estrés y satisfacción laboral. En consecuencia, lo que se sabe sobre el impacto de la raza y el origen étnico en la satisfacción laboral del oficial muestra resultados contradictorios.

***Edad y experiencia correccional.*** Curiosamente, como ocurre con la mayoría de las variables demográficas, la mayoría de los estudios encuentran poca o sin relación entre la edad y la satisfacción laboral (Camp et al. 1995, Lambert et al. 2002). Pocos estudios, encuentran una relación entre el estrés de los funcionarios penitenciarios y años. La investigación parece encontrar más apoyo para años de experiencia correccional afectando los niveles de estrés. Van Voorhis y col. (1991) informó que los años en el trabajo fueron positivamente relacionado con el estrés laboral y negativamente relacionado con el enfoque rehabilitador. Además, Triplett et al. (1996) informó que los oficiales que habían estado en el trabajo más tiempo habían informado más estrés relacionado con el trabajo que los oficiales más nuevos. Grossi y col. (1996) también informaron que la experiencia laboral tenía una relación positiva con el estrés. Por tanto, cuanto más tiempo llevaban empleados los oficiales, más probable era que experimenten estrés.

***Percepciones de los reclusos.*** Las investigaciones han indicado que los oficiales penitenciarios están comúnmente preocupados por la violencia de los reclusos, hacinamiento, pandillas carcelarias y ciertos lugares de la prisión (Cornelius 1994, Finn 1998, Black 2001). Los enfrentamientos de reclusos, y la violencia ha sido muy común en las prisiones estadounidenses (Finn, 1998), los agentes correccionales han trabajado en un entorno muy estresante y peligroso. El miedo de ser agredido o presenciar incidentes violentos entre los reclusos ha sido una constante fuente de estrés para los oficiales, aunque su relación con la satisfacción laboral no está clara (Cornelius 1994, Black 2001). Un

área de atención ha sido la opinión del personal hacia los objetivos de la prisión. Estas vistas a menudo se refieren a la orientación correccional en la literatura, y las dos orientaciones principales son el apoyo para el tratamiento de los reclusos y apoyo al castigo de los reclusos (Robinson et al. 1993). La investigación indica que la orientación correccional del personal penitenciario no es monolítica sino más bien el apoyo al tratamiento y el castigo difieren entre el personal correccional (Whitehead y Lindquist 1989, Van Voorhis y col. 1991, Robinson y col. 1993, Farkas 1999). Asimismo, se ha demostrado que el apoyo al tratamiento se asocia positivamente con satisfacción laboral, mientras que se ha demostrado que el apoyo al castigo es asociado negativamente con la satisfacción laboral entre el personal penitenciario (Shamir y Drory 1982, Jurik y Halemba 1984, Farkas 1999). Relacionado con las orientaciones correccionales son percepciones de los presos en poder de los agentes.

La percepción de los internos, se refiere a cómo los agentes los perciben, ésta varía en un continuo de positivo y negativo. En cuanto a las percepciones positivas de los reclusos incluyen, pero no se limitan a, ser amigables, inteligentes, cooperativos, sinceros, racional y cálido. Las percepciones negativas incluyen ver a los presos como hostiles, antisocial, arrogante, manipulador y frío. Percibir a los reclusos de manera positiva probablemente haga que el trabajo sea más satisfactorio, mientras sea a la luz negativa aumenta las posibilidades de que se produzca tensión. El modelo de demandas laborales suministra un fundamento teórico de por qué las percepciones de los presos pueden estar asociadas con la satisfacción laboral de los funcionarios penitenciarios.

El modelo de demandas laborales es parte de la persona. La teoría del ajuste del entorno que sostiene que los ajustes positivos entre el empleado y el entorno de trabajo generalmente dan como resultado, resultados positivos y ajustes deficientes entre los empleados y el entorno de trabajo suelen tener resultados negativos (Kristof 1996, Edwards y col. 2006).

El modelo de demandas laborales sostiene que los aspectos negativos del trabajo ejerce presión sobre un empleado (Kristof, 1996). Es posible que percibir tensión reduzca el nivel de satisfacción

laboral de la mayoría de los trabajadores. Esto sugiere que las percepciones de los reclusos puede estar asociado con la satisfacción laboral entre los oficiales correccionales; por lo tanto, las percepciones de los reclusos se ha incluido como un factor de estrés personal porque las actitudes se forman individualmente, y las percepciones de los presos pueden diferir con cada individuo.

### **Satisfacción Laboral – Actualidad Argentina**

La satisfacción laboral es un componente fundamental en la noción de bienestar que un empleado siente o experimenta respecto a su trabajo, este concepto se ha convertido en un problema central para la investigación en la administración de empresas. Básicamente, la satisfacción laboral es aquel estado emocional, sentimiento, actitud o respuesta afectiva hacia el trabajo.

En los últimos tiempos, dentro del contexto empresarial internacional, las organizaciones están demostrando mayor interés en la calidad de vida laboral del personal, situación que contrasta con la época en que a los empresarios les llamaba más la atención el rendimiento, desatendiendo el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con los cuales los trabajadores valoran su empleo (Flores, Jenaro, González, & García, 2010).

Cabe destacar que el trabajo en la vida del hombre es fundamental, dado que un número extenso de sujetos transitan la mayor parte de su tiempo, trabajando en las organizaciones, y va a depender de esa interacción y de su paso por éstas, que su vida sea satisfactoria y estimulante, aunque en algunos casos puede llegar a ser insatisfactoria y desagradable (Jimenez & Moyano, 2008)

En virtud de que cada organización es única y tienen un carácter específico, la existencia generalizada de satisfacción puede ayudar a aumentar el beneficio empresarial, e influir positivamente en el comportamiento de los trabajadores, en razón de que puede significar que estos se sientan identificados e integrados en la estructura de la organización. En igual sentido, cuando una

organización sea fuente de insatisfacción, se dice que estará en desventaja frente a otras (Atalaya, 1999).

La satisfacción laboral se considera como un factor determinante del grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, éste se ha convertido recientemente en un problema central para la investigación de la organización (Pérez, 2011), sin embargo no se dispone de una definición única al respecto, es por ello que a continuación se presenta en la Tabla 2 algunas de las más importantes.

Tabla 2 Definiciones de satisfacción laboral

AUTORES	DEFINICION
Alas	Es una variable actitudinal que puede ser un indicador diagnóstico del grado en que a las personas les gusta su trabajo.
Blum y Nayles	Es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general.
Wright y Davis	Representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben.
Bracho	Se refiere a la respuesta afectiva, resultante de la relación entre las experiencias, necesidades, valores y expectativas de cada miembro de una organización y las condiciones de trabajo percibidas por ellos.
Lee y Chang	Es una actitud general que el individuo tiene hacia su trabajo.
Koontz y O'Donell	Se refiere al bienestar que se experimenta en el trabajo, cuando un deseo es satisfecho, relacionándolo también con la motivación al trabajo
Andresen, Domsch y Cascorbi	Estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo

Chiavenato	Designa la actitud general del individuo hacia su trabajo
Morillo	Es la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial

**Fuente: PÉREZ, Pablo. Satisfacción laboral. Una revisión actual de la aplicación del concepto de Satisfacción laboral y su evaluación – Hacia un modelo integrador. Rosario: Universidad Abierta Interamericana, 2011.**

Algunos puntos comunes en las definiciones anteriores permiten formalizar dos perspectivas básicas: 1) aquella en la cual se entiende la satisfacción como un estado emocional, un sentimiento, una actitud o una respuesta afectiva hacia el trabajo; y 2) aquella en la cual se considera la satisfacción como el resultado de una comparación o ajuste entre expectativas, necesidades o resultados actuales del puesto y las prestaciones que el trabajo les ofrece realmente. (Sánchez, Artacho, Fuentes, & López-Guzmán, 2007).

Partiendo de los dos elementos anteriores, puede afirmarse que la satisfacción laboral se refiere a un concepto multidimensional y multidisciplinar que supone el estado emocional, actitud, sensación o grado de bienestar que experimenta un individuo hacia su trabajo como consecuencia de la mayor o menor discrepancia existente entre sus expectativas pasadas y presentes acerca de las recompensas y el rol que le ofrece su empleo y la medida en que éstas se cumplen realmente (Sánchez, Artacho, Fuentes, & López-Guzmán, 2007).

### **Oficiales penitenciarios como trabajadores de servicios humanos: efecto sobre la satisfacción laboral**

Ciertos hallazgos, indicarían que la satisfacción laboral está asociada a los aspectos intrínsecos del trabajo de esta manera se pueden obtener mayores niveles de satisfacción laboral entre los oficiales correccionales redefiniendo y ampliando los deberes y responsabilidades.

Se ha prestado mayor atención a cómo se adaptan los guardias a trabajar en la cárcel (Crouch 1980; Cullen et al.1989; Hepburn 1985; Lombardo 1981a). Un producto importante de la reciente investigación es la observación de que los trabajadores penitenciarios son responsables de lo que experimentan los presos porque crean y mantienen el entorno humano dentro de las paredes. Esta observación ha dado lugar a una propuesta para redefinir los papeles de un tradicional "oficial de seguridad correccional" al de un "trabajador de servicios humanos". Toch (1978), Lombardo (1981b, 1985) y Johnson (1987) sostienen que la "guardia orientada al apoyo" ayudaría a los presos con problemas institucionales y actuaría como un agente de referencia o defensor en la burocracia de la prisión.

Dado este sistema de apoyo y capacitación adecuado, cada oficial sería no solo un ejecutor de reglas, sino también un consejero laico, un mediador de disputas, un asistente de tratamiento. Específicamente, Johnson y Price (1981) argumentan lo siguiente:

Los oficiales correccionales deben desarrollar roles que combinen, o equilibren las funciones de custodia y tratamiento. Los roles de servicio humano ofrecen un medio para este fin. Oficiales que ejercen el rol de servicio humano buscan asesorar, apoyar, consolar, referir, o ayudar a los reclusos con los problemas y las crisis del ajuste producido por el encarcelamiento.

Estos escritores, sostienen que el trabajo de servicios humanos, mejorará el entorno carcelario para los presos y los oficiales por igual. Los oficiales que participan en actividades de servicios humanos estarán más satisfechos con sus trabajos como resultado de una mayor variedad, mayor autonomía y otros aspectos intrínsecos de su trabajo. Como señala Lombardo (1982), los oficiales de servicios humanos pueden buscar contactos directos y rutinarios con los prisioneros, creando así una más activa, más autodirigida habilidad para trabajar con personas.

El modelo de servicios humanos promete un mejor ambiente en instituciones correccionales. Sin embargo, su promesa no ha sido probada. ¿Los oficiales penitenciarios con la orientación de servicios humanos disfrutan de una mayor satisfacción laboral que la seguridad tradicional? ¿Tienen mayores recompensas intrínsecas y menos ambigüedad de roles, que contribuyen directamente a este mayor nivel de satisfacción?

### **Funcionarios Correccionales y Funciones de Servicios Humanos**

La calidad subjetiva de la experiencia laboral, medida a través de la satisfacción laboral de los empleados es un tema frecuente de investigación. Los pensadores al respecto han encontrado que las condiciones organizacionales y los aspectos del trabajo son mucho más importantes que los atributos individuales para explicar la satisfacción laboral (Coverman 1989; Gruenberg 1980; Kalleberg 1977; Tuch y Martin 1991; Voydanoff 1978).

Una línea de investigación distinguida se centra en la relación entre los aspectos extrínsecos e intrínsecos del trabajo y la satisfacción laboral (Bateman y Strasser 1984; Brooke, Russell y Price 1988; Wright y Hamilton 1979). Extrínseco son los aspectos del trabajo que incluyen factores tales como el monto del salario, seguridad, beneficios complementarios y oportunidades de avance; los aspectos intrínsecos incluyen la libertad de planificar las actividades laborales propias, la oportunidad de usar las habilidades y talentos de uno, y la probabilidad de crecimiento personal en el trabajo. De los dos aspectos, los intrínsecos del trabajo en general, se consideran que son más importantes para explicar la satisfacción laboral (Gruenberg 1980; Kalleberg 1977).

Poco se sabe acerca de los efectos relativos de las recompensas intrínsecas y extrínsecas sobre la satisfacción laboral entre los funcionarios penitenciarios. Jurik y col. (1986) y Jurik y Winn (1987) concluyeron que, cuanto mayor sea la recompensa intrínseca del trabajo, mayor será la satisfacción laboral. Sin embargo, la reglamentación, el aislamiento social y la orientación a la seguridad del trabajo del oficial pueden limitar el grado en que se pueden obtener recompensas intrínsecas. Aun así,

el cambio hacia los roles de servicios humanos pueden aumentar el rango de actividad, autoridad y de autonomía, y por lo tanto pueden mejorar el nivel de satisfacción de su trabajo.

### **Trabajo y autoridad de servicios humanos**

Posiblemente un efecto del modelo de servicios humanos se dá en el nivel de autoridad sobre los presos. Debido a que la autoridad de un oficial puede ser cuestionada por prisioneros hostiles y no cooperativos en cualquier momento, los oficiales deben entrar, incluso, en los encuentros más rutinarios, cautelosamente. Sin embargo, estudios recientes informan que los oficiales sienten que no tienen suficiente autoridad sobre los presos para realizar su trabajo con eficacia; cuanto menor es el sentido de autoridad sobre los prisioneros, menor la satisfacción laboral (Fox 1982; Irwin 1980).

El efecto del trabajo de servicios humanos en el nivel de autoridad de los oficiales no está claro. Un posible resultado de la mayor participación de los agentes en las actividades diarias de los reclusos puede ser un aumento en las relaciones conflictivas y manipuladoras entre prisioneros y oficiales. Los prisioneros usan otros esquemas para resistir o manipular a los oficiales; es probable que tales acciones manipuladoras aumenten a medida que la esfera de influencia de los oficiales sobre la rutina de los presos se amplíe a más actividades. Si, tales desafíos y manipulaciones aumentan, los oficiales pueden sentir que su autoridad está siendo probada y socavada. Como resultado, el trabajo de servicios humanos, disminuye el sentido de autoridad de los oficiales, reduciendo así su satisfacción laboral.

Un resultado más probable es un aumento tanto de la autoridad como de la satisfacción laboral. Ampliando gradualmente la participación de los oficiales en las actividades de los presos ampliaría y diversificaría su autoridad sobre los prisioneros. Los oficiales estarían involucrados en una esfera de actividades, pero su autoridad legítima sobre los presos aumentaría mediante el desarrollo de habilidades especiales, conocimientos, experiencia y estableciendo relaciones personales con los presos (Hepburn 1985; Lombardo 1981a). Johnson (1987), por ejemplo, distingue entre la postura autoritaria del oficial de custodia y la posición autoritaria del trabajador de servicios humanos.

Entonces, parece probable que el trabajo en servicios humanos aumente la autoridad de los oficiales, aumentando así su satisfacción laboral.

### **Trabajo de servicios humanos y tensión de rol**

Un segundo, posible resultado de la transformación al trabajo de servicios humanos es un cambio en el grado de tensión del rol entre los oficiales. La tensión de rol surge cuando las responsabilidades y los deberes son lábiles, mal definidos y ambiguos, o cuando las directivas administrativas son inconsistentes o contradictorias (Cheek y Miller 1983; Fox 1982; Johnson 1987; Lasky, Gordon y Srebalus 1986; Lombardo 1981a). Porque la tensión de rol está relacionada inversamente con la satisfacción laboral (Brooke et al. 1988; Coverman 1989; Reichers 1986), es importante examinar los efectos del trabajo de servicios humanos en tensión de rol.

Los defensores del modelo de servicios humanos afirman que los los trabajadores de servicios tendrán un nivel más bajo de tensión de rol que oficiales penitenciarios tradicionales. Si el trabajo de servicios humanos puede mitigar la rígida estructura organizativa de la prisión, aumentar la autonomía y el control de los oficiales sobre sus actividades y disminuir la supervisión personal directa sobre el desempeño laboral de los oficiales, el trabajo de servicios humanos puede reducir la tensión de rol que experimentan oficiales correccionales (Johnson y Price 1981; Lombardo 1981b).

Sin embargo, los hallazgos de investigaciones previas sugieren que el trabajo de los servicios humanos en realidad producirá un nivel más alto de tensión de roles que el producido por los deberes tradicionales de custodia y control. Cuando se pide a los agentes que atiendan las necesidades de tratamiento, se espera que formen relaciones personales con los reclusos, muestren comportamientos de ayuda y ejerzan juicio y flexibilidad en el desempeño de su trabajo y en la aplicación de la disciplina. Sin embargo, la custodia y el control siguen siendo su deber principal, y las necesidades de custodia de las instalaciones requieren relaciones impersonales, cumplimiento total de las reglas y conductas controladoras (Cressey 1959, 1965). Cuando se enfrenta a expectativas tan contradictorias,

los oficiales suelen "recurrir" al papel más estructurado de las funciones de custodia (Poole y Regoli 1980). Un estudio de Cullen y col. (1989), por ejemplo, señaló que "los oficiales buscan resolver los conflictos y ambigüedades de su rol ocupacional respondiendo a los presos de manera rígida e impersonal, en lugar de de manera flexible e individual según lo alentado por un servicio humano modelo."

## Capítulo 5:

### **Metodología:**

#### **Objetivos Generales**

- Comparar existencia de niveles de Burnout y Satisfacción Laboral según diferencias sociodemográficas y ambientes organizacionales.

#### ***Objetivos específicos***

- Indagar la prevalencia de Burnout y Satisfacción Laboral en empleados penitenciarios.
- Describir el nivel de relación entre niveles de Burnout, satisfacción laboral según los diferentes ambientes organizacionales dentro del penal y características sociodemográficas.

#### **Hipótesis**

- La mayoría de los funcionarios penitenciarios que trabajan en el Complejo Penitenciario Federal de Ezeiza, NO sufren de BURNOUT.
- Los factores del ambiente laboral, estarán fuertemente ligados a la Satisfacción Laboral, pero No así al Burnout y a las variables sociodemográficas.
- Las diferencias del ambiente organizacional estarán ligadas al Burnout.

## **Diseño básico de la propuesta de investigación**

La finalidad que tiene esta investigación es de tipo básica, ya que está orientada a lograr un nuevo conocimiento con el único objetivo de ampliar el conocimiento.

- Según su estrategia es cuantitativa.
- Según sus objetivos es descriptiva, correlacional y de diferencias entre grupos.
- Según los datos disponibles la investigación requiere datos primarios y secundarios a disposición por otros investigadores para ser utilizados en nuevas investigaciones.
- El diseño de la investigación es de tipo; correlacional; transversal y comparativa ya que no se manipularon ni se sometieron a pruebas las variables de estudio.

***Población:*** Empleados del Servicio Penitenciario Federal que trabajan dentro de un establecimiento carcelario, el Complejo Penitenciario Federal N° 1 de Ezeiza. En este trabajo se encuestará a 120 agentes entre ellos profesionales y celadores de seguridad interna. Todos realizan diferentes tareas en el mismo contexto laboral. De los 120 agentes penitenciarios (n=80) son celadores, encargados de la seguridad interna y (n=40) son profesionales, entre psicólogos, asistentes sociales y abogados, encargados de atender las demandas cotidianas de los internos.

***Criterios de inclusión:*** Empleados Penitenciario mayores de 21 años que realicen tareas en la seguridad interna, y profesionales.

***Técnicas e instrumentos para la recolección de datos:*** Versión en español del MBI-HSS (Maslach & Jackson, 1996) validado en Argentina a partir de un trabajo de investigación realizado por Gilla, M. A., & Giménez, S. B. (2019). Es un instrumento en el que se plantea al sujeto una serie de enunciados sobre los sentimientos y pensamientos con relación a su interacción con el trabajo.

El MBI-HSS está compuesto por 22 ítems valorados mediante una escala tipo Likert que va desde 0 (nunca) hasta 6 (todos los días). Estos ítems se distribuyen en tres factores o subescalas:

Agotamiento Emocional (AE, 9 ítems), Despersonalización (DP, 5 ítems) y Realización Personal en el trabajo (RP, 8 ítems), obteniéndose una puntuación que luego puede ser valorada como baja, media o alta (Olivares-Faúndez & Gil.Monte, 2009)

El cuestionario de Satisfacción Laboral (Meliá & Peiró, 1989), versión S20/23, es una forma más corta que el cuestionario original (S4/82) y conserva una elevada consistencia interna (Alpha 0'94) y unos niveles de validez muy apreciables.

El S20/23 presenta cinco factores que permiten evaluar la satisfacción con la supervisión (I), con el ambiente físico de trabajo (II), con las prestaciones recibidas (III), la satisfacción intrínseca del trabajo (IV), la satisfacción con la participación (V). El S20/23 ha sido diseñado para poder obtener una evaluación útil, cómoda, y rica de contenido de la satisfacción laboral teniendo en cuenta las importantes restricciones motivacionales y temporales a que puede estar expuesto el trabajo del investigador o del consultor en contextos organizacionales.

### **Procedimiento**

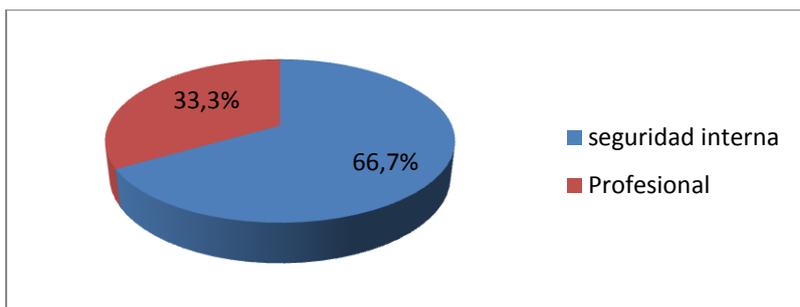
Los participantes contestaran voluntariamente, de forma anónima, los cuestionarios auto-administrados entregado y explicados personalmente en el establecimiento al cual acuden a prestar servicio y respondido en el momento sin límite de tiempo.

### **Análisis**

Los datos fueron cargados y procesados a través de la utilización del software SPSS para el procesamiento de los datos. Estadística descriptiva e inferencial.

### Caracterización de la muestra, respecto de consideraciones sociodemográficas:

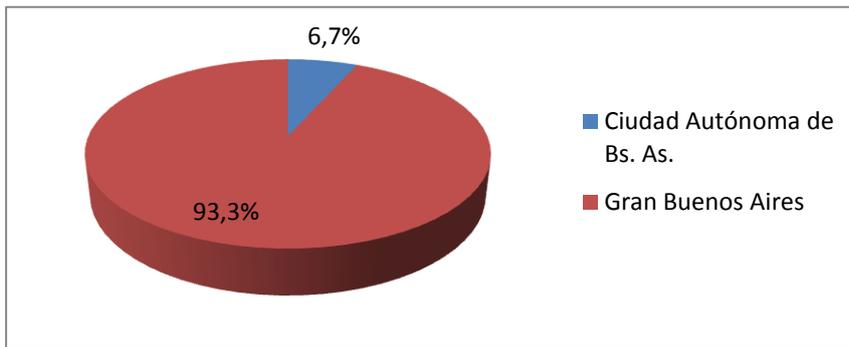
Se trabajó con una muestra total de 120 agentes penitenciarios, de los cuales el 66,7 % (n=80) realizan sus tareas habitualmente como celadores y el 33,3 % (n=40) son profesionales, sobre un total de 120. (Ver figura 1).                      Figura 1 – Total de la muestra



Es importante exponer que los celadores son los agentes penitenciarios que tratan directamente y de manera diaria con los detenidos, se encuentran a cargo de todas las novedades surgidas durante su guardia en el pabellón asignado, que generalmente aloja 50 detenidos. Los profesionales por su parte son los encargados de asistir, dependiendo de su profesión, a todas las demandas efectuadas, durante su jornada laboral, por los detenidos del módulo, el cuál por lo general aloja alrededor de 300.

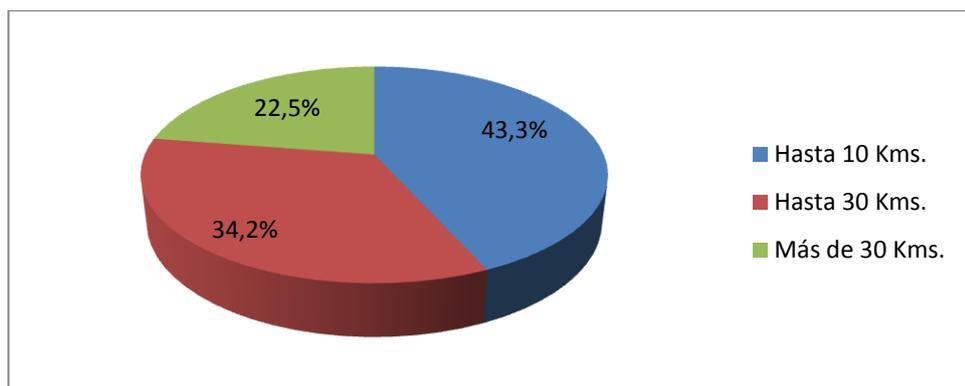
En cuanto al lugar de Residencia y distribución de los empleados, se observa que el 6,7 % (n=8) vive actualmente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y la otra mitad, el 93,3 % (n=112) lo hace en el Gran Buenos Aires, aclarando que esta mayoría se daría en los alrededores de la localidad de Ezeiza, Pcia. de Buenos Aires. (Ver Figura 2)

Figura 2 – Lugar de Residencia



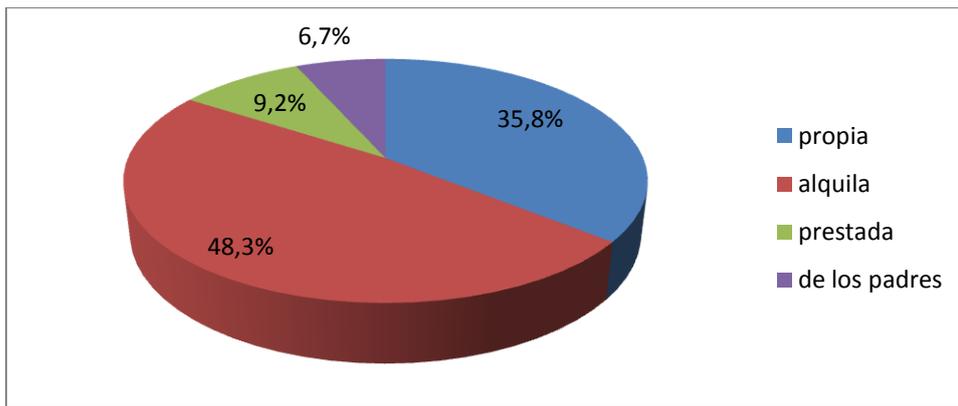
Respecto de la distancia que desarrollan para llegar al Complejo, se detalla que el 43,3 % (n=52) efectúa un trayecto de hasta 10 kms. Otro 34,2 % (n=41) hasta 30 kms. y el resto 22,5 % (n=27) más de 30 kms. (Ver Figura 3)

Figura 3 – Distancia Recorrida



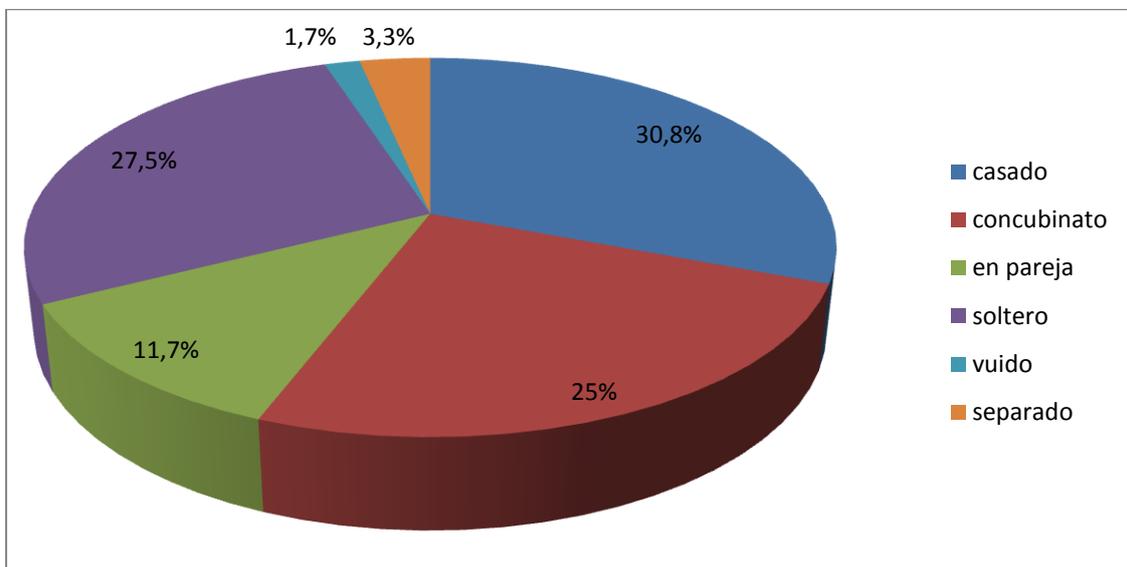
Al analizar los datos respecto de Vivienda, se observa que la mayoría de los agentes penitenciarios posee un lugar de residencia alquilado, 48,3 % (n=58), los que poseen vivienda propia representan el 35,8 % (n=43). Los que poseen una vivienda prestada por algún familiar marcan el 9,2 % (n=11) y el resto viven con sus padres o dentro del mismo condominio 6,7 % (n=8). (Ver Figura 4)

Figura 4 - Vivienda



Teniendo en cuenta el estado civil de los agentes penitenciarios, los que se encuentran casados representan el 30,8 % de los encuestados (n=37), los que se encuentran en concubinato muestran el 25 % (n=30), los que poseen pareja 11,7 % (n=14), los solteros representan una gran porción de la muestra 27,5 % (n=33), los viudos el 1,7 (n=2) y los separados 3,3 % (n=4). (Ver Figura 5)

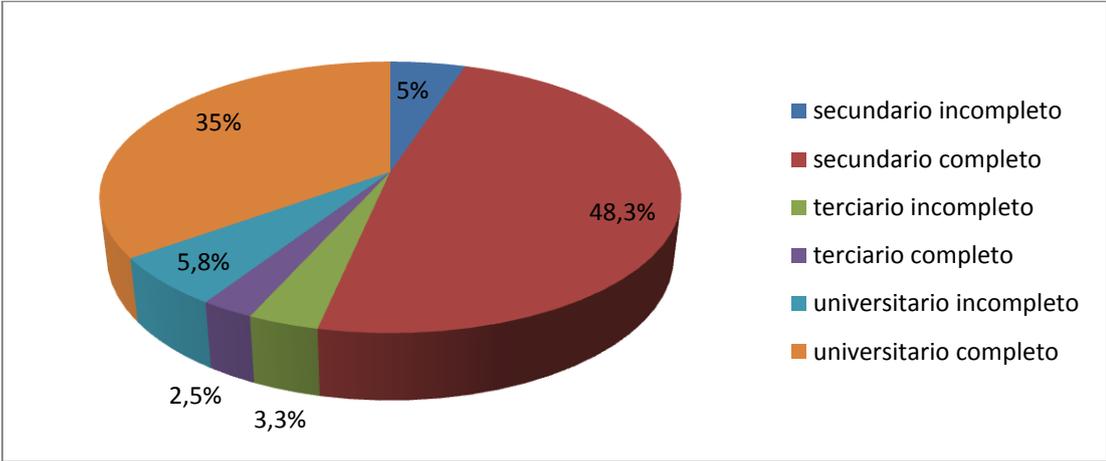
Figura 5 – Estado Civil



Ahora bien, considerando las diferencias en el nivel educativo podemos observar que la muestra se encuentra constituida por un 5% (n=6) de personas que poseen secundario incompleto, 48,3% (n=58) poseen secundario completo, 3,3% (n=4) terciario completo, 2,5% (n=3) con terciario completo, 5,8

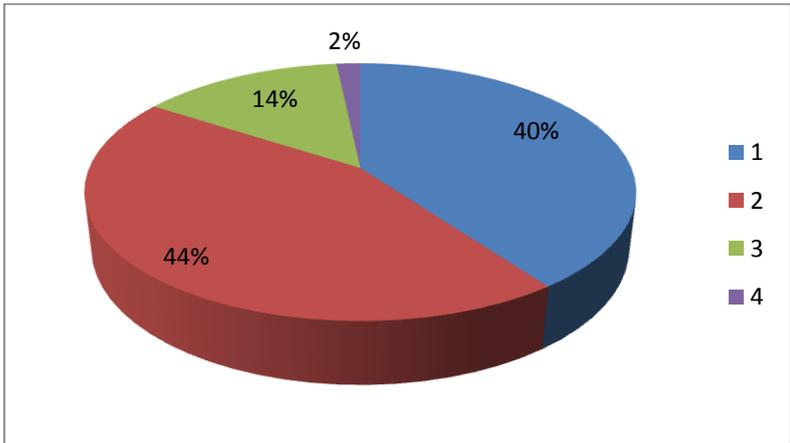
(n=7) universitario incompleto y 35% (n=42) de los encuestados concluyó estudios universitarios. (Ver figura 6)

Figura 6 – Nivel de Instrucción



Respecto de las edades, tenemos como resultados lo siguiente: El grupo 1 esta conformado por personas de 20 a 30 años y suman el 40 % (n=48), el grupo 2 personas de entre 31 a 40 años, 44% (n=53), el grupo 3 edades entre 41 a 50años, 14% (n=17) y el grupo 4 conformado por personas de 51 a 60años (n=2). (Ver figura 7)

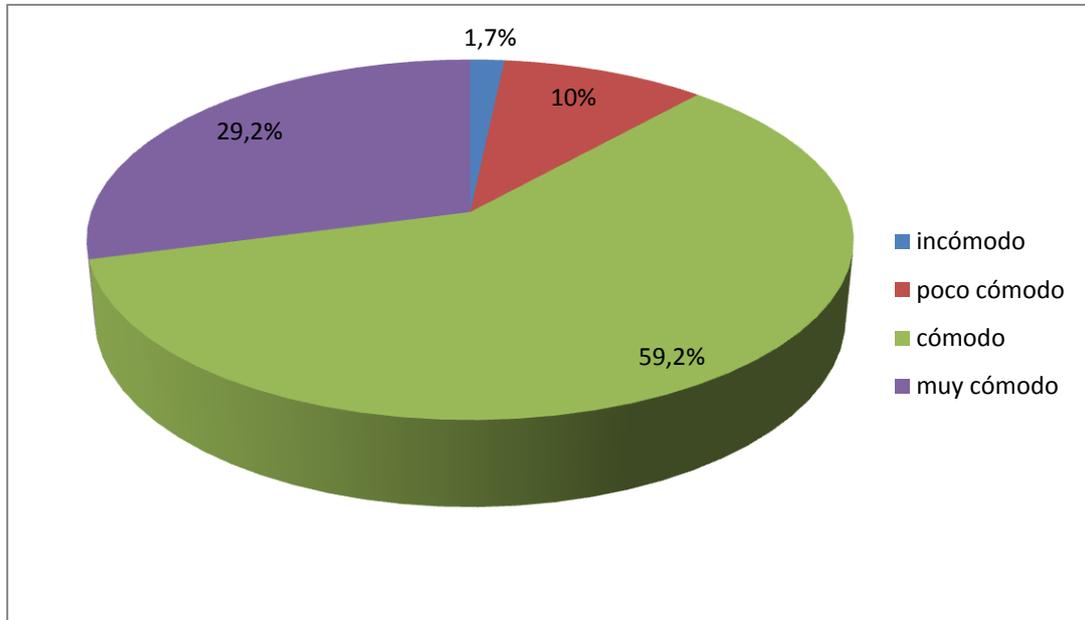
Figura 7 - Edades



Es importante graficar los índices relacionados a la comodidad manifestada a través de las respuestas. Los porcentajes arrojados marcaron que sólo el 1,7% de los sujetos se siente incómodo en

su trabajo (n=2); el 10% (n=12) poco cómodos, mientras que el 59,2% (n=71) se mostraron cómodos y el 29,2 (n=35) muy cómodos. (Ver figura 8)

Figura 8 - Comodidad



Llegado a este punto, podemos referirnos a la muestra y caracterizarla de la siguiente manera:

De las 120 personas encuestadas, 80 son celadores que realizan habitualmente sus tareas como celadores, en contacto directo y de manera alternada con los internos, otras 40 personas son profesionales de diferentes ramas (Abogados, Psicólogos, Médicos, Asistentes Sociales) que asisten diariamente y de manera alternada en todas las demandas de los detenidos respecto de sus incumbencias técnicas.

En cuanto a la distribución residencial, se observa que 8 personas residen en la Capital Federal y las otras 112 lo hacen en las cercanías de su lugar de trabajo, además de ellas la mayoría se encuentra dentro de los 10 kms. de distancia (52 personas), otras se desplazan hasta 30 kms. diarios (41 personas) y otra parte (27 personas) recorren más de 30 kms.

Respecto de las viviendas 58 penitenciaros poseen los medios para alquilar, 43 tienen una vivienda propia, mientras que 11 se encuentran usufructuando de una vivienda prestada y 8 conviven en el mismo condominio de los padres.

En relación al estado civil, la mayoría de las personas se encuentran en una relación de pareja (casados=37; concubinato=30; en pareja=14) siendo el total de 81. Los solteros también representan una parte importante de la muestra, llegando a ser 33 sujetos, 2 han enviudado y 4 se encuentran separados. Total 39 personas sin pareja.

Considerando los niveles de instrucción podemos visualizar que gran parte de la muestra se encuentra representada por los que ostentan secundario completo e universitario completo. Ello se debe a los requisitos que se necesitan para ingresar al Servicio Penitenciario, pero no excluyentes, es decir para celadores secundario completo y profesionales título de grado. El resto representado en pequeños porcentajes entre secundario incompleto, terciario incompleto y terciario completo. Es importante destacar que algunos celadores poseen título de grado, o terciario completo, pero no desempeñan función a fin.

De las edades, se puede apreciar que la media es de 33,72 años, la mediana de 32, la moda en 29 años, la edad mínima 22 y la máxima 57 años.

Finalmente y como punto importante de esta caracterización se observa que la mayoría de las personas encuestadas perciben su trabajo de una manera cómoda y muy cómoda, mientras que los menos aprecian sus tareas como poco cómodas hasta incómodas.

## Analizando los instrumentos:

Teniendo en cuenta los instrumentos utilizados, se utilizaron pruebas Alpha de Cronbach para medir la consistencia interna de las escalas, con el fin de revisar la fiabilidad de los mismos.

Tabla 1. Resumen del procesamiento de los casos				Estadísticos de fiabilidad	
Casos		N	%	Alfa de Cronbach	N de elementos
Válidos		120	100,0	⇒	,731
Excluidos <sup>a</sup>		0	,0		
Total		120	100,0		

La tabla 1 nos refiere a la cantidad de casos procesados y su correspondiente estadístico de fiabilidad, en el cual se incluyeron 22 ítems correspondientes al MBI-HSS (Maslach Burnout Inventory – Human Service). El mismo arroja una fiabilidad de ,731 en su dimensión total.

Seguidamente se analiza la fiabilidad de cada dimensión del MBI-HSS.

Tabla 2. Estadístico de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos	⇒	Agotamiento Emocional
,737	8		

Tabla 3. Estadístico de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos	⇒	Realización Personal
,878	9		

Tabla 4. Estadístico de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos	⇒	Despersonalización
,671	5		

## Satisfacción S20/23

		N	%	<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Casos	Válidos	120	100,0	Alfa de	N de
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0	Cronbach	elementos
	Total	120	100,0	,944	22

## **Análisis de la Normalidad**

Se utilizaron las pruebas de normalidad de kolmogorow – Smirnov(a), en virtud de la cantidad de la muestra. Esta indica que no se asume la normalidad de las variables, por lo que se utilizarán pruebas no paramétricas para el análisis de resultados.

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
AE	,085	120	,035	,953	120	,000
RP	,110	120	,001	,953	120	,000
DP	,179	120	,000	,869	120	,000

En la Tabla 6, se puede observar los resultados arrojados en las dimensiones del MBI-HSS.

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Sintrinseca	,129	120	,000	,940	120	,000
Ssupervisión	,144	120	,000	,933	120	,000
Sfísico	,081	120	,054	,963	120	,002
Sprestaciones	,069	120	,200*	,985	120	,187
Sparticipación	,147	120	,000	,930	120	,000

En la tabla 7, los resultados corresponden a las dimensiones del S20/23.

Es importante destacar que si realizamos la prueba de normalidad sobre la puntuación total de Satisfacción Laboral la misma nos dará un resultado que confirma la Hipótesis nula, o sea de distribución normal. (Ver Tabla 8)

---

**Tabla 8 - Pruebas de normalidad Satisfacción Laboral**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
SatisfacciónLaboral	,073	120	,170	,979	120	,057

a. Corrección de la significación de Lilliefors

---

Ahora bien, se optó en esta investigación por analizar los datos sobre la Satisfacción Laboral teniendo en cuenta sus dimensiones (Intrínseca, Supervisión, Físico, Prestaciones, Participación), siguiendo la teoría de Herzberg (1959), mencionado en la presente investigación. Al estudiar la Satisfacción Laboral desde esta perspectiva se pueden observar los resultados en la Tabla 7, que nos direccionan hacia la anormalidad de la muestra y en consecuencia optar por las pruebas no paramétricas.

## Capítulo 6:

### **Resultados:**

Considerando las Hipótesis que guiaron la presente investigación se puede confirmar que los funcionarios penitenciarios, pertenecientes al Complejo Penitenciario Federal N° 1 de Ezeiza, en su mayoría No se encuentran afectados por el Burnout.

Para tal conclusión se tuvieron en cuenta las dimensiones del MBI-HSS, Agotamiento emocional (AE), Despersonalización (DP), y Realización Personal (RP), y la forma en que se debe determinar la presencia de Burnout. En esa línea, se evaluaron los resultados altos en AE más resultados altos en DP y resultados bajos en RP. Siendo así, la fórmula quedaría de esta manera: AE+DP+RP. Por cada dimensión se calcularon los resultados Altos, Medios, Bajos y se tomaron los resultados altos en las 2 primeras dimensiones, para luego completar la fórmula con resultados bajos. Esto determinó finalmente la presencia de Burnout. Que arrojó un resultado de 11 personas encuestadas.

---

**Tabla 9 - AEAlto**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3,00	27	22,5	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	93	77,5		
Total		120	100,0		

---

---

**Tabla 10 - DPAlto**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3,00	30	25,0	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	90	75,0		
Total		120	100,0		

---

---

**Tabla 11 - RPBajo**

---

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	47	39,2	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	73	60,8		
Total		120	100,0		

Al observar las tablas 9, 10, 11 se contabilizan en cada una de ellas la frecuencia de la afección. Al cruzar los datos y establecer la fórmula correspondiente se concluye que sólo 11 de las 120 encuestados, presentan realmente la sintomatología de Burnout, representada en porcentajes por el 9,2 %.

**Tabla 12 - Burnout**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	7,00	11	9,2	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	109	90,8		
Total		120	100,0		

Obsérvese en la tabla 12 que los puntajes válidos expresan el número 7, que corresponden a la sumatoria de los puntajes altos en (AE=3 + DP=3 + RP=1).

**Tabla 13 - Resumen del procesamiento de los casos**

	Lugar de trabajo	Casos					
		Válidos		Perdidos		Total	
		N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Burnoutalto	seguridad interna	9	11,3%	71	88,8%	80	100,0%
	Profesional	2	5,0%	38	95,0%	40	100,0%

Ahora bien, más allá de que confirmamos que la mayoría de los empleados penitenciarios que trabajan en el Complejo de Ezeiza, no presentan Burnout, en la Tabla 13 se comparan en porcentajes las diferencias de grupo, en la cuál se observa que del total de agentes celadores (n=80) 9 agentes presentan Burnout lo que representa el 11,3%. Respecto de los Profesionales que suman en total (n=40) alcanzan el 5%.

Respecto de la **Satisfacción Laboral**, en primer lugar se analizaron los datos totales y para efectuar los puntos de cortes necesarios, se tomó el siguiente criterio:

Se tomó como referencia la media y los puntos mínimos y máximos a fin de dividirlos en 3 partes (Insatisfechos, Indiferentes y Satisfechos) ambos extremos poseen la misma cantidad de puntajes expresivos (53-53) y el medio (indiferentes) 8 puntos. (Ver Tabla 14).

N	Válidos	120
	Perdidos	0
Media		98,5750
Mínimo		39,00
Máximo		153,00

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	44	36,7	36,7	36,7
	2,00	16	13,3	13,3	50,0
	3,00	60	50,0	50,0	100,0
Total		120	100,0	100,0	

De la lectura de los siguientes datos, se observa en principio que el 50% (n=60) de los encuestados penitenciarios, se encuentra satisfecho con su labor. Otra parte importante el 36,7 (n=44) se encuentra insatisfecho, mientras que el 13,3 (n=16) les resulta indiferente.

Al profundizar sobre los siguientes datos, y compararlos podemos ver en las Tablas 15 y 16 que: Los Celadores poseen un porcentaje superior al de los Profesionales en Satisfacción Laboral, lo que implica además mayor porcentaje de Profesionales Insatisfechos en comparación a los Celadores.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	25	31,3	31,3	31,3
	2,00	11	13,8	13,8	45,0
	3,00	44	55,0	55,0	100,0
Total		80	100,0	100,0	

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	19	47,5	47,5	47,5
	2,00	5	12,5	12,5	60,0

	3,00	16	40,0	40,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Teniendo en cuenta las dimensiones (Intrínseca, Supervisión, Físico, Prestaciones, Participación), las mismas arrojaron sus puntajes específico por cada uno de los 120 participantes, luego se sumaron los totales de cada una de las 5 dimensiones y finalmente se dividieron en tres grupos que componen el cuadro de puntajes del instrumento S20/23, en Insatisfechos=1; Indiferentes=2 y Satisfechos=3, utilizando el mismo criterio mencionado “ut supra”, de puntajes mínimos, máximos y media.

Siguiendo la teoría bibliográfica respecto de las dimensiones de la Satisfacción Laboral, en esta primer muestra sobre la **Satisfacción Intrínseca**, encontramos en la Tabla 17 que el 50% de los profesionales (n=20) está satisfecho, otro 45% (n=18) indiferentes y 5% (n=2) insatisfechos.

**Tabla 17 - Intrínseca Profesionales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	2	5,0	5,0	5,0
	2,00	18	45,0	45,0	50,0
	3,00	20	50,0	50,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

De los Celadores, en la Tabla 18 el 57,5% (n=46) se encuentra satisfecho, el 33,8% (n=27) indiferente y el 8,8% (n=7) insatisfechos.

**Tabla 18 – Intrínseca Celadores**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	7	8,8	8,8	8,8
	2,00	27	33,8	33,8	42,5
	3,00	46	57,5	57,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Seguidamente y respecto de la **Satisfacción con la Supervisión**, la cual se refiere a la forma en que los superiores juzgan la tarea, la supervisión recibida, la proximidad y frecuencia de la

supervisión, el apoyo recibido de los superiores, las relaciones personales con los superiores y a la igualdad, así como justicia de trato recibida en la organización. Vemos en la Tabla 19, que el 47,5% (n=19) de los Profesionales se encuentran Satisfechos, el 37,5% (n=15) indiferentes y el 15% (n=6) insatisfechos.

---

**Tabla 19 - Supervisión - Profesionales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	6	15,0	15,0	15,0
	2,00	15	37,5	37,5	52,5
	3,00	19	47,5	47,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

---

En cuanto a los Celadores, en la Tabla 20 apreciamos que el 71,3% (n=57) se encuentran Satisfechos, el 20% (n=25) indiferentes y el resto con el 3,8% (n=3) insatisfechos.

---

**Tabla 20 - Supervisión Celadores**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	3	3,8	3,8	3,8
	2,00	20	25,0	25,0	28,8
	3,00	57	71,3	71,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

---

Continuando con las dimensiones y ya en la Tabla 21, en la **Satisfacción sobre el Ambiente Físico**, los Profesionales se pronunciaron de la siguiente manera: El 25% (n=10) Satisfecho, el 45% (n=18) indiferentes y el 30% (n=12) insatisfechos.

---

**Tabla 21 - Ambiente Físico Profesionales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	12	30,0	30,0	30,0
	2,00	18	45,0	45,0	75,0
	3,00	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

---

En relación a los Celadores y en la misma dimensión, observamos la Tabla 22, en donde nos muestra que el 36,3% (n=29) se encuentra satisfecho, otro 50% (n=40) indiferente y el 13,8% (n=11) insatisfechos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	11	13,8	13,8	13,8
	2,00	40	50,0	50,0	63,8
	3,00	29	36,3	36,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Respecto de la siguiente dimensión, **Prestaciones Recibidas**, referidas al grado en que la organización cumple el convenio, la forma en que se da la negociación, el salario recibido, las oportunidades de promoción y las de formación. Vemos en la siguiente Tabla 23 que los Profesionales se encuentran 25% (n=10) Satisfechos, 62,5% (n=25) indiferentes y 12,5 (n=5) insatisfechos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	5	12,5	12,5	12,5
	2,00	25	62,5	62,5	75,0
	3,00	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Desde la percepción de los Celadores, en la Tabla 24 vemos que el 57,5% (n=46) está Satisfecho, el 21,3% (n=17) indiferente y otro 21,3% (n=17) insatisfecho.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	17	21,3	21,3	21,3
	2,00	17	21,3	21,3	42,5
	3,00	46	57,5	57,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Finalmente y respecto de la **Satisfacción con la participación**, referida al grado de satisfacción con la participación en las decisiones del grupo de trabajo, del departamento o sección o de la propia tarea, los resultados son.

En la Tabla 25, Los profesionales se muestran satisfechos en un 52,5% (n=21), los profesionales Indiferentes son representados por el 35% (n=14) y los insatisfechos 12,5% (n=5)

**Tabla 25 – Participación Profesionales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	5	12,5	12,5	12,5
	2,00	14	35,0	35,0	47,5
	3,00	21	52,5	52,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Respecto de los celadores, en la Tabla 26 se distingue que los mismos se encuentran 53,8% (n=43) satisfechos con la participación, 23,8% (n=19) indiferentes y 22,5% (n=18) insatisfechos.

**Tabla 26 – Participación Celadores**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	18	22,5	22,5	22,5
	2,00	19	23,8	23,8	46,3
	3,00	43	53,8	53,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

A modo de síntesis se pueden observar las diferencias o comparaciones en la Tabla 27, en porcentajes.

Tabla 27 – Cuadro Comparativo en Satisfacción Laboral y sus Dimensiones.

	Profesionales	Celadores
Satisfacción Laboral Total	Satisfechos : 40 % Indiferentes : 12,5 Insatisfechos : 47,5	55 % 13,7 31,3
Satisfacción Intrínseca	Satisfechos : 50 Indiferentes : 45 Insatisfechos : 5	57,5 33,8 8,8
Satisfacción Supervisión	Satisfechos : 45,5 Indiferentes : 37,5 Insatisfechos : 15	71,3 25 3,8
Satisfacción Ambiente Físico	Satisfechos : 25 Indiferentes : 45 Insatisfechos : 30	36,3 50 13,8
Satisfacción Prestaciones	Satisfechos : 25 Indiferentes : 62,5 Insatisfechos : 12,5	57,5 21,3 21,3
Satisfacción Participación	Satisfechos : 52,5 Indiferentes : 35 Insatisfechos : 12,5	53,8 23,8 22,5

Teniendo en cuenta la Satisfacción Laboral es importante graficar ciertas variables que componen el ambiente laboral como ser: Duración de la Jornada Laboral, Procesos Judiciales y la Comodidad percibida en primera instancia.

En la Tabla 28, podemos observar la carga horaria de los celadores que cumplen jornadas laborales de esta 12 hs por 36 hs de franco. Los turnos se encuentran compuestos por 4, es decir, 2 de día y 2 de noche. Así a modo de ejemplo turnos A y C de día (de 08 a 20 hs.) y turnos B y D de noche (de 20 a 08 hs.). Los mismo van rotando y de esta manera el celador trabaja día por medio, un turno lunes, miércoles, viernes y domingo de día y el otro turno martes, jueves y sábado de día. Lo mismo para los de la noche.

**Tabla 28 - Jornada Laboral Celadores**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Hasta 12 horas	80	100,0	100,0	100,0

En relación a los procesos Judiciales y/o sumarios abiertos en contra de los celadores en el desempeño de sus funciones, los mismos se ven reflejados en la Tabla 29.

**Tabla 29 - Posee proceso judicial en su contra a raíz del trabajo Celadores**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	1	1,3	1,3	1,3
no	79	98,8	98,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

En cuanto a la comodidad, los celadores en primera instancia se manifestaron 2,5% (n=2) incómodos, 7,5% (n=6) poco cómodos, 60% (n=48) cómodos y 30% (n=24) muy cómodos. Ver Tabla 30.

**Tabla 30 - Se encuentra cómodo en el lugar donde trabaja celadores**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos incómodo	2	2,5	2,5	2,5
poco cómodo	6	7,5	7,5	10,0
cómodo	48	60,0	60,0	70,0
muy cómodo	24	30,0	30,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

En la Tabla 31, se visualiza la totalidad de los profesionales (n=40) con una carga horaria de hasta 7 horas diarias. La particularidad de esta situación es que los profesionales deben cumplir con 25 horas semanales. Este régimen de horario es mucho más flexible pues de manera general se entiende que podrían cumplir con 5 hs. diarias hasta completar la carga total. Pero debido a las distancias y otras actividades de los profesionales este diagrama puede tener diferencias. Por ejemplo 2 días a la semana

de 10 hs. y el restante de 5 hs. Estas circunstancias guardan relación con la dinámica de necesidades específicas de cada área.

**Tabla 31 - Jornada Laboral Profesionales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Hasta 7 horas	40	100,0	100,0	100,0

Se encuentra graficado en la siguiente Tabla 32, el número de profesionales con causas judicial y/o sumarios administrativos abiertos en el ejercicio de su profesión. Este número coincide con el de Celadores.

**Tabla 32 - Posee proceso judicial en su contra a raíz del trabajo Profesionales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	1	2,5	2,5	2,5
	no	39	97,5	97,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

De la comodidad manifestada por el lugar de trabajo, el 15% de los profesionales (n=6) se encuentra poco cómodo, el 57,5% (n=23) cómodo, y el 27,5% de ellos (n=11) muy cómodos. Ver Tabla 33.

**Tabla 33 - Se encuentra cómodo en el lugar donde trabaja profesionales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	poco cómodo	6	15,0	15,0	15,0
	cómodo	23	57,5	57,5	72,5
	muy cómodo	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Llegando al cierre de los resultados y teniendo en cuenta la distribución anormal de nuestra muestra se utilizarán pruebas no paramétricas y Rho de Spearman para correlacionar. En primer lugar analizaremos las dimensiones del Burnout y satisfacción Laboral. Ver Tabla 34.

**Tabla 34 – Correlaciones Total**

			AE	RP	DP	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	AE	Coeficiente de correlación		-,324**	,496**	-,519**
		Sig. (bilateral)		,000	,000	,000
		N		120	120	120
	RP	Coeficiente de correlación			-,344**	,254**
		Sig. (bilateral)			,000	,005
		N			120	120
	DP	Coeficiente de correlación				-,296**
		Sig. (bilateral)				,001
		N				120
	Satisfacción Laboral	Coeficiente de correlación		-,519**		
		Sig. (bilateral)		,000		
		N		120		

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En primer lugar teniendo en cuenta las dimensiones del Burnout a nivel general vemos que existe correlación entre AE (Agotamiento Emocional) y RP (Realización Personal), nivel de significancia ,000 y coeficiente de correlación negativa (- ,324) Moderada. A medida que el AE sube la RP baja y viceversa.

Existe correlación a nivel de significancia ,000 entre AE y DP (Despersonalización), con puntuación de (,496) positiva y Moderada. Es decir que al subir el AE también lo hace la DP, y viceversa.

En relación al AE y Satisfacción Laboral, existe correlación a nivel de significancia ,000; (-,519) negativa y Fuerte. O sea que en cuanto el AE baja, la Satisfacción Laboral sube, y viceversa.

Al observar los resultados de RP y DP concluimos que existe correlación a nivel de significancia ,000 y (-,344) negativa y Moderada. En la medida que la RP sube, la DP baja, y viceversa.

Fijándonos en los resultados de correlación entre RP y Satisfacción Laboral, decimos que existe significancia a nivel ,005; (.254) de correlación positiva y débil. A saber: en tanto la RP sube, también lo hace la Satisfacción Laboral y viceversa.

Finalmente y en cuanto a la DP y la Satisfacción laboral, observamos que existe nivel de significancia a nivel ,001 y (-,296) correlación negativa y débil. A medida que la DP sube la Satisfacción Laboral baja y viceversa.

Ahora bien, hemos visto hasta acá los datos de correlación a nivel general, es decir todos los participantes, celadores y profesionales. Seguidamente se analizarán los datos de los diferentes ambientes organizacionales a través de sus actores y sus respuestas. Para ello observaremos la Tabla 35.

Tabla 35 – Correlaciones Celadores y Profesionales

Lugar de trabajo			AE	RP	DP	Satisfacción Laboral	
Rho de Spearman	seguridad interna	AE	Coeficiente de correlación		-,372**	,570**	-,567**
			Sig. (bilateral)		,001	,000	,000
			N		80	80	80
		RP	Coeficiente de correlación			-,234*	,299**
			Sig. (bilateral)			,036	,007
			N			80	80
		DP	Coeficiente de correlación				-,452**
			Sig. (bilateral)				,000
			N				80
		Satisfacción Laboral	Coeficiente de correlación	-,567**			
			Sig. (bilateral)	,000			
			N	80			
Profesional	AE	AE	Coeficiente de correlación		-,226	,339*	-,443**
			Sig. (bilateral)		,162	,033	,004
			N		40	40	40
		RP	Coeficiente de correlación			-,564**	,229
			Sig. (bilateral)			,000	,155
			N			40	40
		DP	Coeficiente de correlación				-,262
			Sig. (bilateral)				,103
			N				40
		Satisfacción Laboral	Coeficiente de correlación	-,443**			
			Sig. (bilateral)	,004			
			N	40			

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Al observar los datos de la Tabla 35, de correlación entre los grupos, podemos ver que en AE y RP de los Celadores la correlación es negativa y levemente más alta que en la general, manteniéndose en el nivel Moderado. En los Profesionales sin embargo, no existe correlación, teniendo que rechazar la Hipótesis del investigador y aceptar la Hipótesis Nula. (-,162).

En AE y DP la correlación de los Celadores es Alta y positiva respecto de los Profesionales, los cuales además poseen una significación cercana a la nula y correlación Moderada.

Con AE y Satisfacción Laboral vemos que en Celadores la Correlación es Alta y significativa, en cambio en Profesionales la correlación es Moderada y significativa.

En cuanto a los datos de correlación de RP y DP, vemos que en los Celadores es débil y la significación cercana a la Hipótesis Nula. En cambio en los Profesionales la correlación es Alta y significativa. En ambos casos negativa.

Respecto de la RP y Satisfacción Laboral, en los Celadores la correlación es positiva, y débil en cambio en los Profesionales debemos rechazar la Hipótesis del Investigador y aceptar la Hipótesis Nula.

En Relación a la DP y Satisfacción Laboral, los Celadores poseen nivel de significancia, correlación Moderada y negativa. Respecto de los Profesionales rechazamos Hipótesis del Investigador y aceptamos la Hipótesis Nula.

Finalmente en la Tabla 36 concluimos que existen diferencias entre los grupos respecto de la Satisfacción Laboral. Para ello se utilizó prueba no paramétrica, U de Mann-Whitney. Sig. Asintótica (bilateral) menor a 0,05 aceptando Hipótesis del Investigador.

Rangos				
Lugar de trabajo		N	Rango promedio	Suma de rangos
Satisfacción Laboral	seguridad interna	80	65,29	5223,50
	Profesional	40	50,91	2036,50
	Total	120		

**Tabla 36 - Estadísticos de contraste<sup>a</sup>**

	Satisfacción Laboral
U de Mann-Whitney	1216,500
W de Wilcoxon	2036,500
Z	-2,135
Sig. asintót. (bilateral)	,033

a. Variable de agrupación: Lugar de trabajo

## **Conclusiones:**

Se trabajó con una muestra total de 120 agentes penitenciarios, de los cuales el 66,7 % (n=80) realizan sus tareas habitualmente como celadores y el 33,3 % (n=40) son profesionales. Los 80 celadores representan el 20,2% de la población total de celadores de este complejo, (n=395) y los 40 profesionales el 50% de la población total (n=79).

Los celadores son los agentes penitenciarios que tratan directamente y de manera diaria con los detenidos, se encuentran a cargo de todas las novedades surgidas durante su guardia en el pabellón asignado, que generalmente aloja 50 detenidos. La función específica de los celadores es comunicar a los superiores, cualquier novedad ocurrida durante su guardia, que por lo general dura aproximadamente 12 hs. Estas novedades pueden ser demandas o reclamos de los internos, como ser atención médica, audiencias con áreas específicas de tratamiento (Criminología, Asistencia Social, Educación, etc.), o instancias judiciales, también es habitual que el celador, debido a la cercanía con el día a día de los detenidos conozca cierta problemática y/o intimidad del interno, que reduce las “distancias” entre delincuente y funcionario. La cercanía con la problemática particular, en ocasiones hace que el agente mantenga diálogo empático y fluido con los detenidos. También es habitual que el celador deba soportar todo tipo de reclamos y/o demandas de internos con graves problemas con el sistema penal y de trastornos indiscutiblemente antisociales. Las demandas en oportunidades son infundadas y con poca tolerancia a la frustración, si no se accede a la petición de manera inmediata, los detenidos pasan al acting out. En esta secuencia intervienen en primera instancia siempre el celador y secuencialmente el profesional.

Los profesionales por su parte son los encargados de asistir, dependiendo de su profesión, a todas las demandas efectuadas, durante su jornada laboral, por los detenidos del módulo, el cuál por lo general aloja alrededor de 300 detenidos. Todos los profesionales de un Módulo Residencial, atienden las audiencias solicitadas por los internos. Estas audiencias son de todo tipo (Asistencia Social, Clínica

Médica, Abogados, Psicólogos, Licenciados en Educación, Licenciados en Criminología etc.) y se extienden a toda la población penal, o sea no existen diferenciaciones de ninguna índole, como por ejemplo, tipos de delitos (comunes o aberrantes), condenados o procesados etc.

En cuanto al lugar de Residencia y distribución de los empleados, se observa que la mayoría se encuentran establecidos en las cercanías de su lugar de trabajo, siendo muy pocos los que se trasladan desde la Capital Federal hacia Ezeiza.

		Correlaciones		
		Lugar de Residencia	Burnout	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Lugar de Residencia	Coefficiente de correlación	,031	,287**
		Sig. (bilateral)	,739	,001
		N	120	120

En cuanto a si existen o no diferencias en relación al lugar de residencia, en el cuadro anterior podemos concluir que, No existe relación de significación con el Burnout, por ende se descarta Hipótesis del Investigador, pero sí posee relación significativa con la Satisfacción Laboral, y su correlación es positiva y débil.

Respecto de la distancia que realizan para llegar a su trabajo la mayoría tiene un recorrido menor o igual a 30 kms., mientras que los menos tienen más de 30 Kms. de distancia. En el siguiente cuadro concluimos que, No existen relación significativa con el Burnout, pero sí con la Satisfacción Laboral, y ésta es negativa y débil.

		Correlaciones		
		Distancia Recorrida para llegar al trabajo	Burnout	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Distancia Recorrida para llegar al trabajo	Coefficiente de correlación	,032	-,256**
		Sig. (bilateral)	,729	,005
		N	120	120

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Teniendo en cuenta el estado civil de los agentes penitenciarios, tanto Celadores como Profesionales, concluimos que el Burnout y la Satisfacción Laboral no se relacionan, aceptando la Hipótesis Nula, o sea No existe relación significativa.

Correlaciones			Estado Civil	Burnout	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Estado Civil	Coefficiente de correlación	1,000	,002	,023
		Sig. (bilateral)		,981	,806
		N	120	120	120

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Ahora bien, considerando las diferencias en el nivel educativo podemos observar que tampoco se relaciona con el Burnout, pero sí con la Satisfacción Laboral, y su correlación es negativa y débil.

Correlaciones			Nivel de Instrucción	Burnout	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Nivel de Instrucción	Coefficiente de correlación	1,000	,030	-,208*
		Sig. (bilateral)		,745	,022
		N	120	120	120

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).  
 \*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Hasta aquí, con algunos datos sociodemográficos, podemos concluir que los mismos No se relacionan con el Burnout, sí de cierta manera con la Satisfacción Laboral, pero ésta relación es débil.

Pasando a los datos que hacen al ambiente laboral, es importante graficar los índices relacionados a la comodidad manifestada a través de las respuestas. Los resultados arrojados son más que obvios, y así concluimos que no existen relaciones entre la comodidad del lugar donde se trabaja y el Burnout, pero sí con la Satisfacción Laboral. Y ésta relación es significativa, positiva y moderada.

Correlaciones			Se encuentra cómodo en el lugar donde trabaja	Burnout	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Se encuentra cómodo en el lugar donde trabaja	Coefficiente de correlación	1,000	-,164	,365**
		Sig. (bilateral)	.	,073	,000
		N	120	120	120

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Hemos confirmado que la mayoría de los empleados penitenciarios que trabajan en el Complejo de Ezeiza, no presentan Burnout, en la Tabla 13 se comparan en porcentajes las diferencias de grupo, en la cuál se observa que del total de agentes celadores (n=80) 9 agentes presentan Burnout lo que representa el 11,3%. Respecto de los Profesionales que suman en total (n=40) 2 presentan Burnout, así alcanzan el 5%. Al contabilizar los datos en su totalidad concluimos que 11 funcionarios penitenciarios presentan Burnout, lo que representaría un 9,2 % de (n=120).

Por otro lado además, en el siguiente cuadro confirmamos la Hipótesis de que los factores del ambiente laboral estarán fuertemente ligados a la Satisfacción Laboral. Pero No así al Burnout y a las Variables Sociodemográficas como quedara graficada en las correlaciones anteriores.

			Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Intrínseca	Coefficiente de correlación	,739**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	120
Físico	Físico	Coefficiente de correlación	,783**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	120
Supervisión	Supervisión	Coefficiente de correlación	,743**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	120
Prestaciones	Prestaciones	Coefficiente de correlación	,782**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	120
Participación	Participación	Coefficiente de correlación	,665**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	120

En cuanto a la última hipótesis, en la que se plantea que las diferencias del ambiente organizacional estarán ligadas al Burnout; en el siguiente cuadro se observa que el lugar de trabajo, o sea, Celador o Profesional no arroja significación, por lo cuál no existe correlación entre sintomatología compatible con Burnout. Sin embargo podemos confirmar que sí existe significación entre las diferencias del ambiente en el que se trabaja y el Burnout. Así en cuanto a la Satisfacción Intrínseca y la Supervisión su correlación es débil y negativa. Respecto de las restantes, Satisfacción por el ambiente Físico, Prestaciones y Participación su correlación es moderada y negativa.

			Burnout
Rho de Spearman	Lugar de trabajo	Coeficiente de correlación	-,080
		Sig. (bilateral)	,384
		N	120
Intrínseca		Coeficiente de correlación	-,196*
		Sig. (bilateral)	,032
		N	120
Supervisión		Coeficiente de correlación	-,253**
		Sig. (bilateral)	,005
		N	120
Físico		Coeficiente de correlación	-,310**
		Sig. (bilateral)	,001
		N	120
Prestaciones		Coeficiente de correlación	-,302**
		Sig. (bilateral)	,001
		N	120
Participación		Coeficiente de correlación	-,380**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	120

## Capítulo 7:

### **Discusión:**

*La presente discusión intenta aportar legitimidad a las conclusiones.*

En el presente trabajo de investigación se propuso conocer si el burnout afecta a los agentes penitenciarios en sus diferentes áreas de desarrollo laboral, y si además factores ambientales, sociodemográficos, y Satisfacción Laboral se relacionaban de alguna manera. Esto podría arrojar luz sobre diferentes estrategias para mejorar la calidad de vida de los trabajadores y además contribuir a la seguridad pública.

El trabajador se ve expuesto a condiciones mecánicas, eléctricas, físicas, químicas, biológicas, ergonómicas y psicosociales que están directamente relacionadas con las características de la labor que realiza y con el ambiente de trabajo donde desempeña esta labor (Cote, 2001).

Estas condiciones, llamadas factores de riesgo laboral, tienen el potencial de afectar la salud del trabajador, de acuerdo con el tiempo, la frecuencia y la intensidad de exposición al factor riesgo. (Marulanda Ruiz, 2007).

Siguiendo a los autores Cote y Marulanda respecto de los factores de riesgo, es importante destacar que las diferencias más importantes que se encuentran entre los grupos comparados, son justamente las señaladas por estos autores.

Aún así, las diferencias no son demasiado significativas, pues, si tenemos en cuenta el tiempo al que se ha encontrado expuesto determinado celador podríamos suponer que, a mayor años de servicio mayor nivel de Burnout.

En el siguiente cuadro se exponen los 11 casos de Burnout con la cantidad de años de servicio. Podemos observar que no existe acumulación a medida que aumentan, además existen casos con escasos años de prestación.

Años de Servicio					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	2	18,2	18,2	18,2
	5	1	9,1	9,1	27,3
	6	2	18,2	18,2	45,5
	8	1	9,1	9,1	54,5
	9	1	9,1	9,1	63,6
	10	1	9,1	9,1	72,7
	11	1	9,1	9,1	81,8
	12	1	9,1	9,1	90,9
	17	1	9,1	9,1	100,0
Total		11	100,0	100,0	

Podemos suponer que la rotación horaria que poseen, es suficiente para que los niveles de estrés no se acumulen. Téngase en cuenta que las situaciones laborales estresantes que tienen relación con los detenidos, no son duraderas, pues las soluciones llegan de inmediato, por lo menos en lo que respecta a las tareas y obligaciones, tanto del celador como del profesional. Demás cuestiones que tengan que ver con el proceso judicial en sí, involucra otros actores, que no trabajan en las cárceles, el detenido sabe perfectamente que esas cuestiones no las maneja el empleado penitenciario.

La intensidad del trabajo es posible que afecte alguna que otra vez, determinados días, por hechos o condiciones puntuales. Los problemas entre detenidos (peleas) son los hechos más graves que se suscitan en el penal. De ellas pueden resultar personas gravemente heridas, o incluso provocar la muerte. La intervención del cuerpo especializado en estos casos, es prevenir que grupos antagónicos causen daños o lesiones. Para ello cuentan con protección personal (escudos, cascos, chalecos,

protección de miembros superiores e inferiores etc.) y también medios de disuasión (gas pimienta por ejemplo). Pero tales conflictos son rápidamente desalentados, y el tiempo que se extienden es lo que tardan en equiparse los agentes especializados. En estos casos los celadores no intervienen más que en tomar nota de todas las novedades y datos que observa, para su posterior informe.

Es probable que por hechos como los mencionados anteriormente el celador deba prestar declaración testimonial, inmediatamente después de terminar su turno. Esto puede extenderse 3 o 4 horas más. Toda la secuencia ocurre durante 1 (una) guardia, la que se extiende en ocasiones hasta 15 – 16 hs. Posteriormente se efectúan las intervenciones correspondientes y a la siguiente guardia desaparecieron las causales mencionadas, el celador comienza otra situación de calma y control; hasta la próxima vez.

En cuanto a la frecuencia ya sabemos que las guardias de los celadores duran 12 hs. por 36 de franco, y los profesionales 7 hs. diarias. La exposición a situaciones estresantes es aleatoria, puede pasar cada 10 días, o cada 3 y no siempre con el mismo agente penitenciario.

Richard Lazarus (1999), define estrés como un proceso sostenido en el tiempo, en donde de manera regular un individuo percibe un desequilibrio entre las exigencias de una situación y los recursos con que él mismo cuenta para hacerle frente a determinada situación.

Lazarus plantea tres elementos que componen un proceso de estrés: la situación, los recursos de la persona y la percepción de la persona sobre la situación y sus recursos. Sin embargo, la clave del estrés está en la relación que con el tiempo se establece entre estos elementos. Según la perspectiva de Lazarus, el estrés es un proceso donde se produce un cambio entre la variable ambiental, individual y los antecedentes de dicha relación. Así, la valoración que el individuo hace de los elementos involucrados, las emociones que surgen en la relación y la manera en que el individuo afronta la situación van definiendo el proceso de estrés.

Teniendo en cuenta lo planteado por Lazarus podemos decir que la situación estresante en el trabajo del agente penitenciario, en principio no es sostenido, debido a la rotación horaria que poseen en su puesto de trabajo, y además las situaciones potencialmente estresantes, en determinado momento exceden las capacidades de acción, definición o gestión del empleado, siendo luego otra u otras instancias a las que le son derivadas para su solución, tratamiento o análisis.

Sabemos hasta aquí que para llegar al Burnout, debemos pasar por situaciones estresantes que se transformen en crónicas. Por ello he puesto a modo de ejemplo las situaciones estresantes en la cárcel y su tratamiento.

Podemos decir que la ausencia de un proceso de recuperación tras un periodo de estrés continuado, así como la propia naturaleza acumulativa del mismo puede llevar a un estrés crónico.

Lazarus y Folkman (1984) definieron el estrés crónico como “una relación particular que se establece entre el sujeto y el entorno que es evaluada por éste como amenazante y desbordante”. Es aquí, en esta faceta, cuando la persona se percibe totalmente agotada, exhausta, desbordada, como consecuencia de un proceso de desgaste, la que describe el síndrome de Burnout.

Si tuviéramos en cuenta tales afirmaciones podríamos suponer que los celadores pedirían ser exceptuados de dichas funciones y relevados para realizar otras. Sin embargo, en la vida cotidiana no es así. Los celadores son seleccionados y capacitados para realizar estas tareas, dentro de sus puestos de trabajo o vigilancia poseen un confort aceptable, se les provee de alimentos que no corren por su cuenta y existe un gran compañerismo. Los profesionales, por otro lado tienen más libertad de acción, pues en principio no deben vigilar un grupo de personas dentro de un pabellón y realizan tareas directamente relacionadas con su profesión.

El desgaste profesional o Burnout, hace también referencia al proceso de pérdida lenta, pero considerable, del compromiso y la implicación personal en la tarea que se realiza. La etiqueta anglosajona de burnout se debe a Herbert Freudenberger (1974), un psicólogo clínico neoyorkino que

la empleó para describir a aquellos voluntarios que en un periodo más o menos largo, entre uno y tres años, se encontraban desmotivados y faltos de todo interés por su trabajo. Con posterioridad Christina Maslach dio a conocer este concepto en 1977 en una convención de la APA (Asociación Americana de Psicólogos). Aunque no exista una definición unánimemente aceptada, sí existe consenso al considerar que el síndrome de burnout aparece en el individuo como una respuesta al estrés laboral crónico, que surge al trabajar bajo condiciones difíciles, que se caracteriza por un estado de desgaste físico, emocional y cognitivo, y que tiene consecuencias muy negativas para la persona y para la organización.

Al considerar tales afirmaciones respecto de los estimados teóricos, en la situación analizada el estrés laboral crónico se debería a una acumulación de tensión que surge al trabajar bajo condiciones difíciles, caracterizada por un estado de desgaste físico, emocional y cognitivo.

Las condiciones de trabajo en principio no serían difíciles, dependiendo de como lo perciba cada uno personalmente. Ya dijimos que el horario rotativo de los celadores y los profesionales desenvisten de emocionalidad, compromiso, entusiasmo, interés cada vez que se retiran para luego volver a la carga, quitando de esta manera el efecto acumulativo de la tensión, pues la siguiente vez, el problema ya habrá sido resuelto, y tratado desde donde se lo dejó la vez anterior. Tanto Celadores como profesionales poseen un recinto específico para desarrollar sus tareas, celadurías y oficinas, respectivamente. Estos recintos cuentan con todo el confort necesario para el empleado, como ser: ventilación, climatización, provisión de alimentos, pequeños recesos o rotaciones, la supervisión es realizada por superiores que desarrollan una tarea más de acompañamiento y compañerismo, cada celaduría u oficina cuenta con sillas, escritorios, tv., computadoras, electrodomésticos acordes a la necesidad etc.

Por lo general las personas que ingresan al Servicio Penitenciario cuentan con escasa edad. Los requisitos para el ingreso determinan hasta cierta edad, por lo cual en la mayoría de los casos es el

primer trabajo de los celadores. Por el contrario, en ocasiones los profesionales lo toman como un trabajo secundario, pues desempeñan su profesión de manera particular en otros lugares. En este último caso, podemos suponer que el involucramiento o compromiso se vé menoscabado. Algunos profesionales se destacan en sus actividades fuera del penal y hasta dirigen determinados grupos o son jefes, en cambio dentro del ámbito penitenciario dependerán de las Direcciones de Penitenciaros Oficiales de carrera, que en ocasiones, ni siquiera poseen título de grado alguno.

Tanto los Celadores como los profesionales, poseen un jefe inmediato superior, que es el más cercano y que acompaña la rotación, el Jefe de Turno o Jefe de Sección, es decir cumple un horario con la misma guardia. Este superior tiene a su vez un jefe de División, que no rota, sino que trabaja todos los días en un horario preestablecido. Ambos jefes, de Turno y de División trabajan bajo la gestión de un Director, que también trabaja todos los días aproximadamente 8 – 9 horas. Con esta cadena de superiores se pretende mostrar que las desiciones o soluciones son tomadas por mandos que gestionan la problemática total del penal. Así el desgaste físico, emocional y cognitivo no se encontraría en esta franja de trabajadores, pues el involucramiento y compromiso recae en los superiores, que proyectan su carrera en la administración eficaz de las soluciones a los problemas o conflictos suscitados en la convivencia, demandas y necesidades de los detenidos.

Por otro lado y en este sentido, la sobrecarga de trabajo, la ausencia de descansos, largas horas de trabajo, tareas rutinarias con escaso significado y la no utilización de las habilidades del trabajador son algunas de las características del diseño de la tarea que mayores niveles de estrés generan en el trabajador (Schaufeli 1998; Leiter, Maslach 2004).

Al mencionar sobrecarga de trabajo, en este contexto carcelario, se define como Recargo de Servicio. Esto significa que cada vez que la cantidad de personal se ve mermada por cualquier circunstancia, los empleados deben cumplir con horas extras para cubrir el servicio. Estas horas extras no son remuneradas, sino es simplemente un recargo por razones de seguridad y excepcionalidad.

Estas situaciones no ocurren en la actualidad. Se han establecido otras formas de cubrir los puestos de trabajo toda la jornada. Por ejemplo, extender un poco más las horas de servicio y también las horas de descanso, abarcando así las 24 hs del día. Pero como se mencionó al principio, estas circunstancias de sobrecarga de trabajo, no existen. Respecto de la tarea rutinaria, la actividad del celador se encuentra establecida de acuerdo a un cronograma de actividades. A modo de ejemplo, a las 08,00 hs de todos los días, se procede a la apertura de todas las celdas y comienzan las actividades. Recreos, trabajo, educación, limpieza, audiencias, comparendos, almuerzo, merienda, cena, campo de deportes, visitas etc. Este diagrama, si bien está pre-establecido, no siempre son los mismos detenidos que realizan tales actividades, a excepción de las comunitarias, como ser desayunos, almuerzos, cenas. La rotación también alcanza a los detenidos en sus actividades laborales y educativas. Los profesionales no atienden siempre a los mismos detenidos, y tampoco los mismos problemas, en ocasiones puede que no se requiera la atención de ningún detenido.

Hasta aquí se ha descrito una situación laboral, que posee momentos de tensión, de estrés, pero el carácter acumulativo que posteriormente deriva en estrés laboral crónico no existe, o por lo menos no en la mayoría de los actores penitenciarios de este complejo, que tratan directamente con los detenidos día a día. El estrés laboral crónico, sostenido en el tiempo, puede conducir a los cambios emocionales, físicos y conductuales que denotarían el Burnout.

Pasando a la Satisfacción Laboral, una de las dimensiones que provoca más insatisfacción es la Supervisión. En cuanto a ella, destacan la baja participación en la toma de decisiones, escasos niveles de comunicación y apoyo, junto con la ausencia de políticas de conciliación (Taris, Stoffelsen, Bakker, Schuafeli, & van Dierendonck, 2002). Asimismo, el conflicto y la ambigüedad de roles, el exceso de responsabilidad, la escasez de formación y reciclaje, la inseguridad laboral, la ausencia de oportunidades de promoción profesional y desarrollo, son algunas de las características organizacionales y del contexto socio-económico más relevantes (Collins 2000; Lee, Ashforth 1996).

Además, Brough y Williams (2007) informaron que los supervisores moderaron el estrés laboral de los oficiales penitenciarios. Esto también coincide con investigación de Lambert et al. (2008b) sobre la confianza de los empleados en los supervisores. Por ejemplo, si un oficial correccional no está seguro de si el supervisor mantendrá su palabra, entonces el oficial correccional probablemente se sentirá tenso, frustrado y estresado, y así ver disminuida la satisfacción laboral. Por otro lado, cuando los oficiales correccionales sienten que sus supervisores muestran una preocupación positiva por ellos, han disminuido percepciones del estrés laboral y mayores niveles de satisfacción laboral (Dial & Johnson, 2008).

Y por último, y no por ello menos importante, las condiciones físicas y ergonómicas del puesto como la contaminación acústica o una ventilación e iluminación inadecuadas (Cooper, 1998).

Ya se ha dicho como se relacionan tanto celadores como profesionales con sus inmediatos superiores. Se debe tener en cuenta una cuestión importante, toda la actividad penitenciaria se encuentra reglamentada y fundada en Leyes Nacionales e Internacionales, las mismas son de carácter Constitucional, basadas en el buen trato, y absoluto respeto por los Derechos Humanos, al ser de esta manera, la dependencia de Subordinados y Superiores es mútua. El éxito de la gestión total depende, desde el Celador hasta el Director, pasando por todos los actores que intervienen en el tratamiento.

La ambigüedad de Roles no afecta la tarea cotidiana, pues no existe. Cada funcionario sabe perfectamente lo que le corresponde, los roles se encuentran detalladamente definidos. El Celador es el último en la cadena de mandos, y es el principal actor en la vida intamuro de los detenidos, él es el que comunica inmediatamente cualquier novedad o requerimiento por parte de la población penal. Seguidamente en una guardia estándar, existe un Inspector de Servicios que posee más años y experiencia que el celador; éste es el que acompaña y brinda apoyo constante al o los celadores de un turno. Luego sigue el Oficial o Jefe de Turno, que toma las desiciones de primera mano. Asi sucesivamente el Jefe de División, Subdirector y Director.

Del Director depende la totalidad de la gestión y es el garante del buen trato y procedimiento de todo el sistema con los detenidos, inclusive el sistema Judicial. Del Subdirector dependen las áreas de tratamiento (profesionales), como también la logística y el trabajo. Al Jefe de Seguridad Interna o Jefe de División, el régimen intramuros (disciplina, trato, limpieza, diagrama de actividades etc). Así cada uno sabe perfectamente que le corresponde hacer, o supervisar que se haga lo que se debe hacer. Respecto del exceso de responsabilidad, es probable que eventualmente, se den casos en los mandos superiores.

Datos de estudios en diferentes países, indicarían a los niveles de autonomía y de libertad de elección como el factor más consistentemente relacionado con altos niveles de bienestar y menores niveles de estrés laboral y burnout (Fischer & Boer, 2011). Estos datos apoyarían la llamada paradoja de Easterlin (Easterlin, 1974) donde mayores niveles de ingresos no predicen de manera lineal los niveles de bienestar, sin embargo, según este estudio mayores niveles de autonomía y de libertad de elección sí estarían relacionados con un incremento en los niveles de bienestar, y menores niveles de desgaste profesional.

Los datos obtenidos principalmente de los profesionales en Satisfacción Laboral, marcan esta tendencia, es probable que al pasar de un ámbito laboral donde posean mayor autonomía y libertad de elección a otro donde concurren varios supervisores y su intervención forme parte de un gran engranaje, afecte de manera sensible su percepción respecto del Bienestar Laboral.

Volviendo al Burnout, sabemos que la principal característica es el Agotamiento Emocional, la Derpersonalización y Realización Personal, formulada de alguna manera: (AE. + D. + RP.).

Cada una de ellas por separado, nos conducirían a diversos escenarios de la vida de un individuo, pero la combinación de estas dimensiones, y su sumatoria, ineludiblemente nos conducen al Burnout.

Sólo 11 agentes penitenciarios de éste Complejo analizado, califican en Burnout. Habrá que examinar con detenimiento la particularidad de cada caso. Siguiendo a (Cooper, 1998), los agentes estresantes pueden ser diversos, las condiciones laborales son el objeto de análisis principal, pues de eso se trata esta investigación, pero las relaciones interpersonales, ciertas características de personalidad, el tipo de organización y liderazgo, el contexto social y económico, o ciertas características del diseño de la tarea, forman parte de la multicausalidad de la afección.

Sabemos de la importancia del estrés en el desarrollo del Burnout, pero actualmente se le reconoce como un proceso multicausal y muy complejo, en donde (además del estrés) se ven involucradas variantes como el aburrimiento, crisis en el desarrollo de la carrera profesional, etc.

Sumado a los elementos recién nombrados, se describen factores de riesgo, que hacen susceptible al individuo ante la noxa (Quinceno & Alpi, 2007):

- Componentes personales: la edad (relacionada con la experiencia), el género (las mujeres pueden sobrellevar mejor las situaciones conflictivas en el trabajo), variables familiares (la armonía y estabilidad familiar conservan el equilibrio necesario para enfrentar situaciones conflictivas), personalidad (por ejemplo las personalidades extremadamente competitivas impacientes, hiperexigentes y perfeccionistas).
- Inadecuada formación profesional: excesivos conocimientos teóricos, escaso entrenamiento en actividades prácticas y falta de aprendizaje de técnicas de autocontrol emocional.
- Factores laborales o profesionales: condiciones deficitarias en cuanto al medio físico, entorno humano, organización laboral, bajos salarios, sobrecarga de trabajo, escaso trabajo real de equipo.
- Factores sociales: como la necesidad de ser un profesional de prestigio a toda costa, para tener una alta consideración social y familiar y así un alto estatus económico.

- Factores ambientales: cambios significativos de la vida como: muerte de familiares, matrimonios, divorcio, nacimiento de hijos.

Quinceno y Alpi, nos amplían la mirada. La multicausalidad de la afección es entendida como la operación de cada uno de los factores sobre el individuo, simultáneamente, pero en diferentes intensidades. Habrá que pensar en que ámbito se manifiesta la noxa. Esta idea tornaría interesantísima una nueva hipótesis. Donde se manifiesta el Burnout? Cual o cuales son los principales factores que lo causarían?.

Se ha prestado mayor atención a cómo se adaptan los guardias a trabajar en la cárcel (Crouch 1980; Cullen et al.1989; Hepburn 1985; Lombardo 1981a). Un producto importante de la reciente investigación es la observación de que los trabajadores penitenciarios son responsables de lo que experimentan los presos porque crean y mantienen el entorno humano dentro de las paredes. Esta observación ha dado lugar a una propuesta para redefinir los papeles de un tradicional "oficial de seguridad correccional" al de un "trabajador de servicios humanos". Toch (1978), Lombardo (1981b, 1985) y Johnson (1987) sostienen que la "guardia orientada al apoyo" ayudaría a los presos con problemas institucionales y actuaría como un agente de referencia o defensor en la burocracia de la prisión.

Dado este sistema de apoyo y capacitación adecuado, cada oficial sería no solo un ejecutor de reglas, sino también un consejero laico, un mediador de disputas, un asistente de tratamiento. Específicamente, Johnson y Price (1981) argumentan lo siguiente:

Los oficiales correccionales deben desarrollar roles que combinen, o equilibren las funciones de custodia y tratamiento. Los roles de servicio humano ofrecen un medio para este fin. Oficiales que ejercen el rol de servicio humano buscan asesorar, apoyar, consolar, referir, o ayudar a los reclusos con los problemas y las crisis del ajuste producido por el encarcelamiento.

Estos escritores, sostienen que el trabajo de servicios humanos, mejorará el entorno carcelario para los presos y los oficiales por igual. Los oficiales que participan en actividades de servicios humanos estarán más satisfechos con sus trabajos como resultado de una mayor variedad, mayor autonomía y otros aspectos intrínsecos de su trabajo. Como señala Lombardo (1982), los oficiales de servicios humanos pueden buscar contactos directos y rutinarios con los prisioneros, creando así una más activa, más autodirigida habilidad para trabajar con personas.

El modelo de servicios humanos promete un mejor ambiente en instituciones correccionales. Sin embargo, su promesa no ha sido probada. ¿Los oficiales penitenciarios con la orientación de servicios humanos disfrutan de una mayor satisfacción laboral que la seguridad tradicional? ¿Tienen mayores recompensas intrínsecas y menos ambigüedad de roles, que contribuyen directamente a este mayor nivel de satisfacción?

Puede decirse que lo argumentado oportunamente por Lombardo en los años 80, efectivamente es la actualidad. Las normas internacionales como El Pacto de San José de Costa Rica, Las Reglas Mandela, Las Reglas mínimas para el Tratamiento de los Reclusos, Declaración Universal de los Derechos Humanos, Declaración de los Derechos Civiles y Políticos, Ley de Ejecución Penal, Convención contra la Tortura y otros Tratos o Penas Cruelles, Inhumanos y degradantes, entre otros, ofrecen un conjunto de normas para ayudar al personal penitenciario a cumplir sus funciones mediante políticas y prácticas que sean legítimas, humanas y disciplinadas. La incorporación de esos principios a la labor cotidiana refuerza la dignidad de esta profesión. Tales instrumentos legales han sido incorporados desde la reforma constitucional del año 1994 de manera progresiva y paulatina.

El penitenciario es un empleado especialista en servicios humanos, posee el conocimiento, la preparación y obligación de realizar la tarea tratamental dentro del marco legal, respetando en todo momento los Derechos Humanos. El agente penitenciario, celador o profesional es un guía dentro de la cárcel, la ayuda, escucha, asesoramiento posteriormente se ve reflejada en la mejora de los efectos del

encarcelamiento del recluso, estas observación, dignifica y honra la tarea penitenciaria. La cárcel ha dejado de ser un lugar de encierro y castigo, dentro de ella impera el principio de normalidad, por la cuál el interno sólo pierde el derecho a la libertad, todos los demás derechos son inalienables, el acceso a la salud, educación, vestimenta, alimentos etc. Todos se encuentran garantizados por el Estado a través de los administradores penitenciarios.

Es desde aquí, que opera la autonomía, la determinación de poder hacer la tarea de la manera óptima y contribuir a la seguridad pública, previniendo la reincidencia, el Celador se ha transformado en un Operador Terapéutico, guiando, asesorando, escuchando y resolviendo las problemáticas suscitadas con los detenidos.

Finalmente, en honor al rigor científico, he de mencionar ciertas debilidades o limitaciones del presente trabajo.

La administración de los protocolos se realizó de manera aleatoria y dentro del mismo recinto donde prestan servicios los agentes penitenciarios. Es decir no fueron reunidos o convocados por grupos para ser guiados cada vez que surgiere alguna consulta respecto de las respuestas.

No se han requerido datos oficiales de la Obra Social del Servicio Penitenciario Federal, quizá para poder analizar afecciones somáticas, problemas familiares, problemas de consumo etc. que hubiesen enriquecido la perspectiva.

Sólo se administraron los protocolos en subordinados y no a los cargos gerenciales, que es el común denominador de todas las jornadas y los que determinan la desiciones finales.

Al decir verdad, respecto de los resultados obtenidos, no amerita duda alguna de que el agente penitenciario no sufre de Burnout en este o por este contexto únicamente. Teniendo en cuenta la multicausalidad, No se ha profundizado el análisis de los que sí presentaron sintomatología, pues se tornó dificultosa al ser muy escasos.

**Capítulo 8:**

**ANEXO**

**INSTRUMENTOS**

Lo invitamos a colaborar en una Investigación en la que se estudia el Burnout y Satisfacción Laboral en su lugar de trabajo. Por este motivo su colaboración en este estudio es de suma importancia. Su participación es voluntaria. La información brindada por usted es anónima y sus datos no serán difundidos.

Los resultados de la misma serán utilizados sólo para fines académicos-científicos.

Es importante destacar que no hay respuestas correctas o incorrectas, por favor intente no omitir ninguna pregunta y responder todo el cuestionario.

En primera instancia solicitamos completar el siguiente cuestionario sobre datos socio-demográficos.

**D1)** Edad: \_\_\_\_\_ años

**D2)** Sexo: 1.- Femenino (    )  
2.- Masculino (    )

**D3)** Estado civil: Marque con un X la opción correspondiente.

- a) Casado
- b) Concubinato
- c) En pareja
- d) Soltero
- e) Viudo
- f) Separado

**D4)** Nivel de instrucción: Marque con un X la opción correspondiente.

- a) primario incompleto
- b) primario completo
- c) secundario incompleto
- d) secundario completo
- e) Terciario incompleto
- f) terciario completo
- g) Universitario incompleto
- h) Universitario completo

**D5)** Lugar de residencia actual:

- a) Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- b) Gran Buenos Aires
- c) Pcia. De Buenos Aires

**D6) Lugar de nacimiento:**

- Provincia: \_\_\_\_\_
- Localidad: \_\_\_\_\_

**D7) Lugar de Residencia de los padres:**

- Provincia : \_\_\_\_\_
- Localidad: \_\_\_\_\_

**D8) Años de residencia en Bs. As.:**

- a) 0 – 5 años
- b) 6 – 10 años
- c) 11 – 15 años
- d) 16 – 20 años
- e) 21 – 25 años
- f) Más de 25 años

**D9) Grupo familiar primario (de niño):**

- a) Mamá
- b) Papá
- c) Hermanos
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Más de 5

**D10) Grupo familiar actual: Marque con un X la opción correspondiente.**

- a) Esposa/Concubina/ Pareja
- b) Hijos
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Más de 5

c) Cuota alimentaria por otros descendientes Si  No

d) Familiares a cargo: Si  No

**D11) Vivienda:**

- a) Propia
- b) alquiler
- c) prestada
- d) de los padres

**D12) Lugar de Trabajo:**

Dependencia actual: a) Seguridad interna

b) Externa

c) Administrativo

d) Profesional 1. Médico

2. Psicólogo

3. Abogado

**D13) Años de servicio:** Especifique sólo en años ( )

**D14) Dependencias por las que pasó:**

- a) Externa
- b) Interna
- c) Administrativo
- d) Sólo el destino Actual
- e) Si es profesional

**D15) Jornada Laboral (en horas):**

- a) Hasta 7 horas
- b) Hasta 12 horas
- c) Más de 12 horas

d) Diurno

e) Nocturno

**D16) Horas de Franco:**

a) Hasta 20 hs.

b) Hasta 36 hs.

c) Hasta 48 hs.

d) Más de 48 hs.

**D17) Vacaciones:**

a) Hasta 15 días al año

b) Hasta 30 días al año

c) Más de 30 días al año

**D18) Distancia recorrida para llegar al trabajo:**

a) Hasta 10 Kms.

b) De 10 a 30 Kms.

c) Más de 30 Kms.

d) Transporte público

e) Movilidad propia

**D19) Posee otro trabajo:**

a) Si

b) No

c) En caso afirmativo actividad que realiza: (especifique)

.....  
.....  
.....

**D20) Posee proceso judicial en su contra a raíz del trabajo:**

a) Si

b) No

**D21)** Se encuentra sumariado:

- a) Si
- b) No

**D22)** Se encuentra cómodo en el lugar donde trabaja:

incómodo	Poco Cómodo	Cómodo	Muy Cómodo
1	2	3	4

**D23)** Por que eligió trabajar en el SPF?

- a) Por cuestiones económicas
- b) Por Vocación
- c) Por familiares y/o conocidos
- d) Por estabilidad

**D24)** Horarios no laborales/Actividades recreativas y Otros:

- a) Deportes
- b) Viajes
- c) Arte
- d) Trabajo/oficio
- e) Tareas domesticas
- f) Lectura
- g) Descanso
- h) Estudios y/o cursos
- i) Otros





## Bibliografía:

- Abrajan, M., Contreras, J., & Montoya, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 105-118.
- Aceves, G. (2006). Síndrome de Burnout. *Archivos de Neurociencias*, 305-309.
- Alba-Leonel, A., Salcedo-Alvarez, R., Zárate-Grajales, R., & Higuera-Ramírez, F. (2008). Satisfacción laboral del personal de enfermería en el Hospital General de México. *Revista de Enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 155-160.
- Allard, T., Wortley, R., & Stewart, A. (2003). Role conflict in community corrections. *Psychology, Crime and Law*, 279-289.
- Aluja, A. (1997). Burnout profesional en maestros y su relación con indicadores de salud mental. *Boletín de Psicología*, 47-61.
- Anson, R., & Bloom, M. (1988). Police stress in an occupational context. *Journal of Police Science and Administration*, 229-235.
- Argenta, F., & Rodríguez, V. (1999). *Reglamento penitenciario comentado: análisis sistemático y recopilación de legislación*. MAD.
- Arnts, R., & Picht, H. (1995). *Introducción a la terminología*. Fundación Germán Sánchez Ruipérez.
- Arón, A., & Milicic, N. (2000). Desgaste profesional de los profesores y clima social escolar. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 447-466.
- Arranz, P., Torres, J., Cancio, H., & Hernández, F. (1999). Factores de riesgo y de protección en los equipos de tratamiento de los pacientes terminales. *Revista de la Sociedad Española del Dolor*, 302-311.
- Atalaya, C. (1999). Satisfacción Laboral y productividad. *Revista de Psicología*, 46-56.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2002). Validation of the Maslach Burnout Inventory-General Survey: An Internet study across occupations. *Anxiety, Stress and Coping*, 245-260.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations*, 661-689.
- Bakker, A., Westman, M., & Schaufeli, W. (2007). Crossover of burnout: An experimental design. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 220-239.
- Bateman, T., & Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 95-112.

- Belkic, K., Landsbergis, P., Schnall, P., & Baker, D. (2004). Is job strain a major source of cardiovascular disease risk? *Scandinavian Journal of Work & Environmental Health*, 85-128.
- Belloch, S., Renovel, V., Calabuig, J., & Gómez, L. (2000). Síndrome de agotamiento profesional en médicos residentes de especialidades médicas hospitalarias. *Anales de Medicina Interna*, 118-122.
- Berkman, H., & Neider, L. (1987). *The human relations of organizations*. Kent Publishing Company.
- Black, S. (2001). Correctional employee stress and strain. *Corrections Today*, 82-87.
- Blum, L., & Naylor, C. (1994). *Psicología Industrial, sus fundamentos teóricos y sociales*. Trillas.
- Böckerman, P., & Ilmakunnas, P. (2012). The job satisfaction-productivity nexus: A study using matched survey and register data. *Industrial & Labor Relations Review*, 244-262.
- Boin, A., & Rattray, W. (2004). Understanding Prison Riots: Towards a Threshold Theory. *Punishment & Society*, 47-65.
- Borda, M., Navarro, E., Aun, E., Berdejo, H., Racedo, K., & Ruiz, J. (2007). Síndrome de Burnout en estudiantes de internado del Hospital Universidad del Norte. *Salud Uninorte*, 43-51.
- Borges, M., Alves, M., & Regina, P. (2011). Satisfacción en el trabajo del equipo de enfermería: revisión integradora. *Enfermagem*, 1-10.
- Boudreau, R., & Nakashima, J. (2002). *A bibliography of burnout citations, 1990-2002*. Winnipeg: Asac.
- Bravo, M., Peiró, J., & Rodríguez, I. (1996). Satisfacción laboral. Tratado de psicología del trabajo, 1. La actividad laboral en su contexto. *Síntesis*, 343-394.
- Bringas, C., Pérez, B., & Rodríguez, F. (2014). Burnout y salud como predictores del clima emocional penitenciario. *Revista de Psicología UVM*, 8-23.
- Britton, D. (1997). Perceptions of the work environment among correctional officers: do race and sex matter? *Criminology*, 85-105.
- Brooke, P., Russell, D., & Price, J. (1988). Indiscriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 139-145.
- Brotherridge, C., & Grandey, A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work". *J Vocat Behav*, 17-39.
- Brough, P., & Williams, J. (2007). Managing occupational stress in a high-risk industry: measuring the job demands of correctional. *Criminal Justice and Behavior*, 555-567.
- Buendía, J. (1998). *Estrés Laboral y Salud*. Biblioteca Nueva, S.L.
- Buendia, J., & Ramos, F. (2001). *Empleo, Estrés y Salud*. Pirámide.

- Buendía, J., & Riquelme, A. (1995). Burnout, factores de estrés y locus de control en un grupo de vigilantes de instituciones penitenciarias. *Ansiedad y Estrés*, 195-218.
- Burke, J. (1985). *The relationship between the type A behavior, role stress, job enrichment and burnout among college counselors*. Texas: Texas A&M University Libraries.
- Burke, R. (1987). "Burnout in police work: An examination of the Cherniss model". *Group and Organization Studies*, 174-188.
- Buunk, B., & Schaufeli, W. (1993). Burnout: A perspective from social comparison theory. En W. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek, *Professional Burnout: Recent developments in theory and research* (págs. 53-69). Taylor & Francis.
- Byrd, T., & Col. (2000). Behind bars: an assessment of the effects of job satisfaction, job-related stress, and anxiety of jail employees inclinations to quit. *Journal of crime and Criminal Justice*, 69-89.
- Camp, S., Steiger, T., & Batchelder, J. (1995). *Perceptions of job advancement opportunities: a multilevel investigation of race and gender effects*. Federal Bureau of Prison and Indianba state university.
- Capilla, R. (2000). El síndrome de burnout o de desgaste profesional. *JANO*, 56-58.
- Carlín, M., & Garcés de los Fayos, E. (2010). El síndrome de burnout: Evolución histórica desde el contexto laboral al ámbito deportivo. *nales de Psicología*, 169-180.
- Carmel, S., Anson, O., Levenson, A., Bonne, D., & Mahoz, B. (1991). Life events, sense of coherence and health: gender differences on the kibbutz. *Soc Sci Med*, 1089-1096.
- Carretero, B., Oliver, C., Toledo, E., & Regueiro, F. (1998). Estudio de antecedentes y consecuentes del Burnout en profesionales de educación especial en centros públicos de Madrid. *Psiquis*, 397-407.
- Casas, X. (2013). *D'Alessio Irol*. Obtenido de <http://www.dalessio.com.ar/prensa/cada-vez-mas-jovenes-padecen-de-estres-laboral>
- Chacón, F., Vecina, M., Barrón, A., & De Paul, M. (1999). Burnout en voluntarios que trabajan con pacientes de Sida o cáncer. *Clínica y Salud*, 137-150.
- Cheek, F., & Millar, M. (1983). The Experience of Stress for Correctional Officers: A Double-Bind Theory of Correctional Stress. *Journal of criminal justice*, 105-120.
- Cherniss, C. (1982). Cultural trends: Political, economic and historical roots of the problem. En W. Paine, *Job stress and Burnout* (págs. 83-94). Sage.
- Cherniss, C. (1993). The role of professional self-efficacy in the etiology of burnout. En W. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek, *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (págs. 135-149). Taylor & Francis.

- Cheung, F., & Tang, C. (2010). The influence of emotional dissonance on subjective health and job satisfaction: Testing the stress–strain–outcome model. *J Appl Soc Psychol*, 3192-3217.
- Chiang, M., Salazar, C., & Nuñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1. *Theoria*, 61-76.
- Clemente, M. (1995). *Fundamentos de la psicología jurídica*. Pirámide.
- Collins, V. (2000). *A meta-analysis of burnout and occupational stress*. UNT Libraries to the UNT Digital Library.
- Cooper, C. (1998). *Theories of organizational stress*. Oxford University Press, Inc.
- Cooper, C., Dewe, P., O'Dridcol, & O'Driscoll, M. (2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications*. London: Sage.
- Cornelius, G. (1994). *Stressed out: strategies for living and working with stress in corrections*. American Correctional Association.
- Cote, M. (2001). *Salud Ocupacional*. Bogotá: Litografía La Bastilla.
- Coverman, S. (1989). Role Overload, Role Conflict, and Stress: Addressing Consequences of Multiple Role Demands. *Social Forces*, 965-982.
- Cox, T., Kuk, G., & Leiter, M. (1993). Burnout, health, work stress, and organizational healthiness. En W. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek, *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (págs. 177-193). Taylor & Francis.
- Crawley, E. (2004). Emotion and performance. Prison officers and the presentation of self in prison. *Punishment & Society*, 411-427.
- Cressey, D. (1959). Contradictory Directives in Complex Organizations: The Case of the Prison. *Administrative Science quarterly*, 1-19.
- Cressey, D. (1965). Prison Organizations. En J. March, *Handbook of organizations* (págs. 1023-1070). Rand McNally.
- Crouch, B. (1980). *The Keepers*. II Thomas.
- Cullen, F., & Col. (1985). The social dimensions of correctional officer stress. *Justice Quarterly*, 505-533.
- Cullen, F., & Col. (1989). How satisfying is prison work? A comparative occupational approach. *Journal of offender counseling, Services and rehabilitation*, 89-108.
- Da Rocha, J. (1997). *Experiencias en el área de política penitenciaria*. Editores del Puerto.
- Da Silva, H., Daniel, E., & Pérez, A. (1999). Estudio del síndrome de desgaste profesional entre los profesionales sanitarios de un hospital general. *Actas Españolas de Psiquiatría*, 310-320.

- Danhof-Pont, M., Van Veen, T., & Zitman, F. (2011). Biomarkers in Burnout: A systematic review. *J Psychosom Res*, 505-524.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1991). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mc Graw-Hill.
- De Diego, N., Durán, M., Rius, M., & Enriquez, F. (1997). El stress asistencial (“Burnout”) en los funcionarios de vigilancia penitenciaria. *Boletín Criminológico*, 1-4.
- De Hoogh, A., & Den Hartog, D. (2009). Neuroticism and locus of control as moderators of the relationships of charismatic and autocratic leadership with burnout. *J Appl Psychol*, 1058-1067.
- De la Fuente, L., De la Fuente, E., & Trujillo, H. (1998). Burnout y satisfacción laboral. Indicadores de salud laboral en el ámbito sanitario. *Clínica y Salud*, 481-494.
- Del Olmo, R. (2002). ¿Por qué el actual silencio carcelario? En R. Briceño-León, *Violencia, Sociedad y Justicia en América Latina* (págs. 369-381). Clacso.
- Dial, K., & Johnson, W. (2008). Effect of ‘care’ from immediate supervisors on correctional employees. *Corrections Compendium*. *Corrections Compendium*, 1-2, 4, 26-28.
- Díaz, R., & Hidalgo, I. (1994). El síndrome de burn-out en los médicos del Sistema Sanitario Público de un Área de Salud. *Revista Clínica Española*, 670-676.
- Diestel, S., & Schmidt, K. (2011). The moderating role of cognitive control deficits in the link from emotional dissonance to burnout symptoms and absenteeism. *J Occup Health Psychol*, 313-330.
- Dinitz, S. (1983). In fear of Each Other. *Sociological Focus*, 155-167.
- Dominguez, E., Ullíbarri, M., & Zabaleta, I. (2011). Reduction of working hours as a policy of work sharing in the face of an economic crisis. *Applied Economics Letters*.
- Dowden, C., & Tellier, C. (2004). Predicting work-related stress in correctional officers: A meta-analysis. *Journal of Criminal Justice*, 31-47.
- Durán, M., Extremera, N., & Rey, L. (2001). Burnout en profesionales de la enseñanza: Un estudio en Educación Primaria, Secundaria y Superior. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 45-62.
- Easterlin, R. A. (1974). Does Economic Growth Improve the Human Lot? En P. A. Reder, *Nations and Households in Economic Growth: Essays in Honor of Moses Abramovitz* (págs. 89-125). New York: Academic Press, Inc.
- Edelwich, J., & Brodsky, A. (1980). *Burnout: Stages of Disillusionment in the Helping Professions*. Human Sciences Press.
- Edwards, J., & Col. (2006). The phenomenology of fit: linking the person and environment to the subjective experience of person–environment fit. *Journal of applied psychology*, 802-827.

- Farber, B. (1983). *Stress and burnout in the Human Service Professions*. Pergamon Press.
- Farber, B. (1991). *The Jossey-Bass education series. Crisis in education: Stress and burnout in the American teacher*. Jossey-Bass.
- Farkas, M. (1999). Correctional officer attitudes toward inmates and working with inmates in a 'get tough' era. *Journal of criminal justice*, 495-506.
- Ferrel, J. (1999). Cultural Criminology. *Annual Review of Sociology*, 395-418.
- Figueiredo-Ferraz, H., Grau-Alberola, E., Gil-Monte, P., & García-Juesas, J. (2012). Síndrome de quemarse por el trabajo y satisfacción laboral en profesionales de enfermería. *Psicothema*, 271-276.
- Finn, P. (1998). Correctional officer stress: a cause for concern and additional help. *Federal Probation*, 65-74.
- Fischer, R., & Boer, D. (2011). What is more important for national well-being: Money or autonomy? A meta-analysis of well-being, burnout, and anxiety across 63 societies. *J Pers Soc Psychol*, 164-184.
- Flores, N., Jenaro, C., González, F., & García, P. (2010). Análisis de la calidad de vida laboral en trabajadores. *Zerbitzuan*, 95-107.
- Flórez, J. (1994). *Síndrome de estar Quemado*. Edika Med.
- Fogel, D. (1979). *We are the living Proof: The Justice model for corrections*. Anderson.
- Fox, J. (1982). *Organizational and Racial Conflict in Maximum Security Prisons*. Heath.
- Freudenberger, H. (1971). New psychotherapy approaches with teenagers in a new world. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 38-43.
- Freudenberger, H. (1974). Staff burnout. *J Soc Issues*, 159-165.
- Freudenberger, H., & Marrero, F. (1972). *A therapeutic marathon with Vietnam veteran addicts at S.E.R.A. Voices*.
- Fuertes, J., Martínez, O., Cantizano, J., Gándara, J., & De la Cruz, M. (1997). Estrés laboral (Burnout) en personal profesional de las Fuerzas Armadas (Estudio de la insatisfacción laboral y sus repercusiones psicopatológicas en suboficiales, oficiales y oficiales superiores del Ejército de Tierra). *Anales de Psiquiatría*, 362-374.
- García, M., Llor, B., & Sáez, C. (1994). Estudio comparativo de dos medidas de burnout en personal sanitario. *Anales de Psiquiatría*, 180-184.
- García, M., Sáez, M., & Llor, B. (2000). Burnout, satisfacción laboral y bienestar en personal sanitario de salud mental. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 215-228.

- García, M., Sobrido, N., García, M., Raña, C., & Saleta, L. (1999). El síndrome burnout en profesionales de enfermería. *Enfermería Científica*, 61-67.
- Garland, B. (2004). The Impact of Administrative Support on prison treatment staff burnout: an exploratory study. *The Prison Journal*, 452-471.
- Garrido, V. (1985). Impacto de la prisión en funcionarios y reclusos: una perspectiva integrada. En V. Sancha, & J. Miguel, *Tratamiento Penitenciario: Su Práctica* (págs. 173-201). Ministerio de Justicia, Escuela de Estudios Penitenciarios.
- Garrosa, E., Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A., & Rodríguez-Carvajal, R. (2011). Role stress and personal resources in nursing: A cross-sectional study of burnout and engagement. *Int J Nurs Stud*, 479-489.
- Gerstein, L., Topp, C., & Correll, G. (1987). The role of the environment and person when predicting burnout among correctional personnel. *riminal Justice and Behavior*, 352-369.
- Gervás, J., & Hernández, L. (1989). Tratamiento de la enfermedad de Tomás. *Medicina Clínica*, 572-575.
- Gil, P. (1999). Perspectivas teóricas y modelos interpretativos para el estudio del síndrome de quemarse por el trabajo. *Anales de Psicología*, 261-268.
- Gil, P., Unda, S., & Sandoval, J. (2009). Validez factorial del Cuestionario para la Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo (CESQT), en una muestra de maestros mexicanos. *Salud Mental*, 205-214.
- Gilla, M., & Giménez, S. (2019). Adaptación y validación del Inventario de Burnout de Maslach en profesionales argentinos de la salud mental. *Liberabit*, 179-193.
- Gil-Monte, P. (2002). Influencia del género sobre el proceso de desarrollo del síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) en profesionales de enfermería. *Psicología em estudo*, 3-10.
- Gil-Monte, P. (2002). Validez factorial de la adaptación al español del Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS) en una muestra de policías municipales. *Salud Pública de México*, 33-40.
- Gil-Monte, P. (2003). Burnout síndrome: ¿Síndrome de quemarse por el trabajo, desgaste profesional, estrés profesional, estrés laboral o enfermedad de Tomás? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 181-197.
- Gil-Monte, P., & Peiró, J. (1997). *Desgaste psíquico en el trabajo: el síndrome de quemarse*. Síntesis.
- Gil-Monte, P., & Peiró, J. (1997). *Desgaste psíquico en el trabajo: el síndrome de quemarse*. Síntesis.
- Gil-Monte, P., & Peiró, J. (1999). Perspectivas teóricas y modelos interpretativos para el estudio del síndrome de quemarse por el trabajo. *Anales de Psicología*, 261-268.

- Glass, D., & McKnight, J. (1996). Perceived control, depressive symptomatology and professional burnout: a review of the evidence. *Psychology and health*, 23-48.
- Glenn, L. (2001). *The largest hotel chain in Texas*. Eakin.
- Golembiewski, R., Munzenrider, R., & Carter, D. (1983). Phases of progressive burnout and their work site covariants: Critical issues in OD research and praxis. *Journal of Applied Behavioral Science*, 461-481.
- Gómez-Cardona, J., Becerra-de Anda, M., Beltrán-Márquez, J., García-Luévano, B., & Gómez-Olmos, M. (2012). Satisfacción personal del personal de enfermería del área administrativa. *Revista de Enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 5-9.
- Griffin, M. (2010). Job involvement, job stress, job satisfaction, and organizational commitment and the burnout of correctional staff. *Criminal Justice and Behavior*, 239-255.
- Grossi, E., & Berg, B. (1991). Stress and job dissatisfaction among correctional officers: an unexpected finding. *International Journal of offender therapy and comparative criminology*, 73-81.
- Grossi, E., Keil, T., & Vito, G. (1996). Surviving 'the joint': mitigating factors of correctional officer stress. *Journal of Crime and Justice*, 103-120.
- Gruenberg, B. (1980). The Happy Worker: An Analysis of Educational and Occupational Differences in Determinants of Job Satisfaction. *American journal of sociology*, 247-271.
- Guillén, J., & Santamaría, E. (1999). Evaluación del nivel de burnout en una muestra de trabajadores del área de tratamiento de un centro penitenciario. *Revista Española de Sanidad Penitenciaria*, 68-72.
- Guillén, J., & Santamaría, E. (1999). Evaluación del nivel de Burnout en una muestra de trabajadores del área de tratamiento de un Centro Penitenciario. *Revista Española de Sanidad Penitenciaria*, 68-72.
- Gutiérrez, B. (1998). *La ciencia empieza en la palabra. Análisis e historia del lenguaje científico*. Península.
- Halbesleben, J. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Physiology*, 1134-1145.
- Harris, L. (1968). *Corrections 1968: A climate for change*. . Joint Commission on Correctional Manpower and Training.
- Harrison, W. (1983). A social competence model of burnout. En B. Farber, *Stress and burnout in the human services professions* (págs. 29-39). Pergamon Press.
- Hepburn, J. (1985). The Exercise of Power in Coercive Organizations: A Study of Prison Guards. *Criminology*, 146-164.

- Hepburn, J., & Alboneti, C. (1980). Role conflict in correctional institutions: an empirical examination of the treatment–custody dilemma among correctional staff. *Criminology*, 445-459.
- Hernández-Martin, L., Fernández-Calvo, B., Ramos, F., & Contador, I. (2006). El síndrome de burnout en funcionarios de vigilancia de un centro penitenciario. *Internacional Journal of Clinical and Health Psychology*, 599-611.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to work*. : John Wiley and sons.
- Hills, H., & Norvell, N. (1991). An examination of hardiness and neuroticism as potential moderator of stress outcomes. *Behavioural Medicine*, 31-38.
- Hobfoll, S., & Freedy, J. (1993). Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout. En W. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek, *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (págs. 115-129). Taylor & Francis.
- Hobfoll, S., & Freedy, J. (1994). Stress inoculation for reduction of burnout: A conservation of resources approach. *Anxiety, Stress and Coping*, 311-325.
- Hogan, N. (2006). The impact of occupational stressors on correctional staff organizational commitment. *Journal of contemporary criminal justice*2006, 44-62.
- Hogan, N. (2009). The impact of job characteristics on private prison staff: why management should care. *American Journal of Criminal Justice*, 151-165.
- Hombrados, M. (1997). *Estrés y Salud*. Promolibro.
- Hurst, T., & Hurst, M. (1997). Gender differences in mediation of severe occupational stress among correctional officers. *American Journal of Criminal Justice*, 121-137.
- Irwin, J. (1980). *Prison in Turmoil*. Little Brown.
- Jacobs, J., & Kraft, L. (1978). Integrating the Keepers: A comparison of Black and White prison guards in Illinois. *Social Problems*, 304-318.
- Jimenez, A., & Moyano, E. (2008). Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: medios para mejorar la calidad de vida. *Universum*, 1116-133.
- Johnson, R. (1987). *Hard Time*. Brooks/Cole.
- Johnson, R., & Price, S. (1981). The Complete Correctional Officer: Human Services and the Human Environment of Prison. *Criminal justice and behavior*, 343-373.
- Jurik, N., & Halemba, J. (1984). Gender, Working Conditions and the Job Satisfaction of Women in a Non-Traditional Occupation: Female Correctional Officers in Men's Prisons. *Sociological Quarterly*, 551-566.
- Jurik, N., & Musheno, M. (1986). The Internal Crisis of Corrections: Professionalization and the Work Environment. *Justice quarterly*, 457-480.

- Jurik, N., & Winn, R. (1987). Describing correctional security dropouts and rejects: an individual or organizational profile? *Criminal Justice and behavior*, 5-25.
- Jurik, N., Halemba, G., Musheno, M., & Boyle, B. (1986). Education, Working Conditions and the Job Satisfaction of Correctional Officers. *Work and occupations*, 106-125.
- Juster, R., Sindi, S., Marin, M., Perna, A., Hashemi, A., Pruessner, J., & Lupien, S. (2011). A clinical allostatic load index is associated with burnout symptoms and hypocortisolemic profiles in healthy workers. *Psychoneuroendocrinology*, 797-805.
- Kalinsky, B. (2008). El agente penitenciario: la cárcel como ámbito laboral. *Runa (UBA)*, 43-57.
- Kalleberg, A. (1977). Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 124-143.
- Karasek, R. (1979). Job demands, Job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.
- Kasparas, G. (2000). Las repercusiones del sida en el equipo de salud. Síndrome de Burnout, alcmeon. *Revista Argentina de Clínica Neuropsiquiátrica*, 9.
- Keinan, G., & Malach-Pines, A. (2007). Stress and burnout among prison personnel: Sources, outcomes, and intervention strategies. *Criminal Justice and Behavior*, 380-398.
- Kemery, E., Bedeian, A., & Zacur, S. (1996). Expectancy-based job cognitions and job affect as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied social psychology*, 635-651.
- Kobasa, S. (1982). *The hardy personality: toward a social psychology of stress and health*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Kristof, A. (1996). Person–organization fit: an integrative review of its conceptualization, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 1-49.
- Lambert, E. (2004). The impact of job characteristics on correctional staff. *Prison Journal*, 208-227.
- Lambert, E. (2006). I want to leave: a test of a model of turnover intent among correctional staff. *Applied Psychology in Criminal Justice*, 57-83.
- Lambert, E., & Col. (2005). The good life: the impact of job satisfaction and occupational stressors on correctional staff life satisfaction – an exploratory study. *Journal of crime and justice*, 1-26.
- Lambert, E., & Hogan, N. (2010). Wanting change: the relationship of perceptions of organizational innovation with correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Criminal Justice Policy Review*, 160-184.

- Lambert, E., Hogan, N., & Allen, R. (2006). Correlates of correctional officer job stress: The impact of organizational structure. *American Journal of Criminal Justice*, 227-246.
- Lambert, E., Hogan, N., & Barton, S. (2002). A review of the literature on the correlates of correctional staff job satisfaction. *Criminal Justice and Behavior*, 115-143.
- Lambert, E., Hogan, N., & Griffin, M. (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice*, 644-656.
- Lambert, E., Hogan, N., & Griffin, M. (2008a). Being the good soldier: organizational citizenship behavior and commitment among correctional staff. *Criminal Justice and Behavior*, 56-68.
- Lambert, E., Hogan, N., Barton, S., & Griffin, M. (2009). The impact of the work environment on prison staff: the issue of consideration, structure, job variety, and training. *American Journal of Criminal Justice*, 166-180.
- Lambert, E., Jiang, S., & Hogan, N. (2008b). The issues of trust. *Professional Issues in Criminal Justice*, 37-64.
- Landy, F., & Conte, J. (2005). *Introducción a la psicología industrial y organizacional*. Mc Graw-Hill.
- Larsman, P., Lindegard, A., & Ahlborg, G. (2011). Longitudinal relations between psychosocial work environment, stress and the development of musculoskeletal pain. *Stress Med*, 228.
- Lasky, G., Gordon, B., & Srebalus, D. (1986). Occupational Stressors among Federal Correctional Officers Working Different Security Levels. *Criminal justice and behavior*, 317-327.
- Lazarus, R. (1999). *Stress and Emotion: A new Synthesis*. Spring Publishing Company.
- Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. Springer.
- Lazarus, R., & Folkman, S. (1986). *Estrés y Procesos cognitivos*. Martínez Roca.
- Lee, R., & Ashforth, B. (1996). On the meaning of Maslach's three dimensions of burnout. *J Appl Psychol*, 743-747.
- Leiter, M., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 297-308.
- Leiter, M., & Maslach, C. (2001). Burnout and quality in a sped-up world. *The Journal for Quality and Participation*, 48-51.
- Leiter, M., & Maslach, C. (2004). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. *Research in occupational stress and well being*, 91-134.
- Leiter, M., & Schaufeli, W. (1996). Consistency of the burnout construct across occupations. *Anxiety, Stress, and Coping*, 229-243.

- Liebling, A. (2000). Prison officers, policing and the use of discretion. *Theoretical Criminology*, 333-357.
- Liebling, A., Price, D., & Elliot, C. (1999). Appreciative inquiry and relationships in prison. *Punishment & Society*, 71-98.
- Lindquist, C., & Whitehead, J. (1986). Correctionals Officers as Parole Officers: An Examination of a community supervision sanction . *Criminal Justice and Behavior*, 197-222.
- Lindquist, C., & Witehead, J. (1986). Burnout, job stress, and job satisfaction among southern correctional officers: Perceptions and causal factors. *Journal of Offender Counseling Services and Rehabilitation*, 5-26.
- Livianos, L., De las Cuevas, C., & Rojo, L. (1999). El desgaste profesional del psiquiatra: resultados de una encuesta entre profesionales. *Actas Españolas de psiquiatría*, 305-309.
- Lombardo, L. (1981a). *Guards Imprisoned*. Elsevier.
- Lombardo, L. (1981b). Occupational Stress in Correctional Officers: Sources, Coping Strategies, and Implications. En S. Zirnmerman, & H. Miller, *Correction at the crossroad: designing policy* (págs. 129-149). Sage.
- Lombardo, L. (1982). Stress, Change and Collective Violence in Prison. En P. Johnson, & H. Toch, *The pains of imprisonment* (págs. 77-93). Sage.
- Lombardo, L. (1985). Mental Health Work in Prisons and Jails: Inmate Adjustment and Indigenous Correctional Personnel. *Criminal justice adn behavior*, 17-28.
- López, J. (1996). El desgaste ocupacional en el personal sanitario que trabaja con enfermos afectados por el virus de la inmunodeficiencia humana. *Folia Neuropsiquiátrica*, 39-55.
- López, R., Martín, C., Fuentes, C., García, E., Ortega, R., Cortés, A., & García, J. (2000). El síndrome de burnout en el personal sanitario. Instrumentos de medida. *Medicina Paliativa*, 94-100.
- Manassero, M., Ferrer, V., Vázquez, A., Gili, M., Simó, F., & Bes, P. (1998). Variables predictoras de agotamiento laboral en profesores no universitarios. En R. De Diego, & J. Donoso, *Psicología del Trabajo. Nuevos conceptos, controversias y aplicaiones* (págs. 227-235). Pirámide.
- Manassero, M., García, E., Vázquez, A., Ferrer, V., Ramis, C., & Gili, M. (2000). Análisis causal del burnout en la enseñanza. *Revista de Psicología y de las Organizaciones*, 173-195.
- Manzano, G. (2001). Estrés crónico laboral asistencial (burnout) en las administraciones públicas. *Dirección, Organización y Administración de Empresas*, 148-159.
- Manzano, G., & Ramos, F. (2000). Enfermería hospitalaria y síndrome de burnout. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 197-213.

- Martín, M., Viñas, J., Pérez, J., Luque, M., & Soler, P. (1997). "Burnout" en personal de enfermería. *Revista de Psiquiatría de la Facultad de Medicina de Barcelona*, 113-118.
- Martínez Pérez, A. (2010). El Síndrome de Burnout, Evolución Conceptual y Estado Actual de la Cuestión. *Vivat Academia*, 42-80.
- Martinez, A. (1995). Funcionario de prisiones: el "otro" preso. *The Keeper's Voice*, 1-5.
- Marulanda Ruiz, I. C. (2007). *Estrés Laboral. Enemigo Silencioso de la Salud Mental y la Satisfacción con la vida*. Bogotá: Uniandes.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 189-192.
- Maslach, C. (2004). Different perspectives on job burnout. *PsycCRITIQUES*, 168-170.
- Maslach, C., & Jackson, S. (1981). *Maslach Burnout Inventory (1986, 20 ed.)*. Consulting Psychologist Press.
- Maslach, C., & Jackson, S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 99-113.
- Maslach, C., & Jackson, S. (1986). *Maslach Burnout Inventory*. Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Jackson, S., & Leiter, M. (1986). *Maslach Burnout Inventory Manual*. California: Palo Alto.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 397-422.
- McEwen, B. (2000). Allostasis and Allostatic load: Implications for Neuropsychopharmacology. *Neuropsychopharmacology*, 108-124.
- Meeroff, M. (1997). Enfermedad laboral del médico. Síndrome de Tomás y Burn-out. *Revista de la Asociación Médica Argentina*, 110.
- Meier, S. (1984). Toward a theory of burnout. En J. McReynolds, *Advances in psychology assessment*. Jossey-Bass.
- Melamed, S., Shirom, A., Toker, S., Berliner, S., & Shapira, I. (2006). Burnout and risk of cardiovascular disease: Evidence, possible causal paths, and promising research directions. *Psychological Bulletin*, 327-353.
- Meliá, J., & Peiró, J. (1989). El Cuestionario de Satisfacción S10/12: Estructura factorial, fiabilidad y validez [The S10/12 Job Satisfaction Questionnaire: Factorial structure, reliability and validity]. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 179-187.
- Messuti, A. (2001). *El tiempo como pena*. Campomanes Libros.

- Mingote, J. (1998). Síndrome burnout o síndrome de desgaste profesional. *Formación Médica Continuada*, 493.
- Mingote, J., & Pérez, F. (1999). *El estrés del médico: manual de autoayuda*. Díaz de Santos.
- Montalbán, F., Bonilla, J., & Iglesias, C. (1995). Predictores psicosociales del estrés asistencial. En L. Gonzalez, A. De la Torre, & J. De Elena, *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Gestión de Recursos y Nuevas Tecnologías* (págs. 203-209). Eudema.
- Montesdeoca, D., Rodriguez, F., Pou, L., & Montesdeoca, M. (1997). El medio laboral y la salud mental (II): estrés, Burnout y drogodependencias. Una propuesta preventiva. *Psiquis*, 105-114.
- Moon, B., & Maxwell, S. (2004). The sources and consequences of corrections officers' stress: A South Korean example. *Journal of Criminal Justice*, 359-370.
- Morales, J., Morales, L., & Morales, M. (1999). El personal de custodia y los derechos humanos de la población reclusa: consideraciones para una mejor comprensión del sistema penitenciario venezolano. *Capítulo Criminológico, Universidad de Zulia Maracaibo*, 71-97.
- Moreno-Jimenez, B., Garrosa, E., & González, J. (2000). El desgaste profesional de enfermería. Desarrollo y validación factorial del CDPE. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 18-28.
- Moreno-Jimenez, B., Garrosa, E., Rodriguez-Carvajal, R., Martinez, M., & Ferrer, R. (2009). El Burnout del Profesorado Universitario y las Intenciones de Abandono: Un Estudio Multi-Muestra. *Revista de Psicología del Trabajo y las organizaciones*, 149-163.
- Moreno-Jiménez, B., Oliver, C., & Aragoneses, A. (1996). El burnout, una forma específica de estrés laboral. En G. Buela-Casal, & V. Caballo, V.E. *Manual de Psicología Clínica Aplicada* (págs. 271-284). Madrid: Siglo XXI.
- Morgan, R., Van Haveren, R., & Pearson, C. (2002). Correctional officer burnout. Further analyses. *Criminal Justice and Behavior*, 144-160.
- Nahrgang, J., Morgeson, F., & Hofmann, D. (2011). Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 71-94.
- Niño, L. (1996). *Aspecto críticos de la realidad carcelaria*. Editores del Puerto.
- Okuno, K., Yoshimura, R., Ueda, N., Ikenouchi-Sugita, A., Umene-Nakana, W., Hori, H., . . . Nakamura, J. (2011). Relationships between stress, social adaptation, personality traits, brain-derived neurotrophic factor and 3-methoxy-4-hydroxyphenylglycol plasma concentrations in employees at a publishing company in Japan. *Psychiatry Res*, 326-332.
- Olivar, C., González, S., & Martínez, M. (1999). Factores relacionados con la satisfacción laboral y el desgaste profesional en los médicos de atención primaria de Asturias. *Atención Primaria*, 352-359.

- Olivares-Faúndez, V. (2016). Comprendiendo el Burnout. *Researchgate*.
- Olivares-Faúndez, V., & Gil.Monte, P. (2009). Análisis de las principales fortalezas y debilidades del «Maslach Burnout Inventory» (MBI). *Ciencia y Trabajo*, 160-167.
- Olmeda, M., García, I., & Morante, L. (1998). Burnout en profesionales de Salud Mental. *Anales de Psiquiatría*, 48-55.
- Owen, S. (2006). Occupational stress among correctional supervisors. *Prison Journal*, 164-181.
- Paoline, E., Lambert, E., & Hogan, N. (2006). A calm and happy keeper of the keys: the impact of ACA views, relations with coworkers, and policy views on the job stress and job satisfaction of correctional staff. *The prison journal*, 182-205.
- París, L. (2011). Predictores de satisfacción laboral y bienestar subjetivo en profesionales de la salud. Un estudio con médicos y enfermeros de la ciudad de Rosario. *Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*, 89-102.
- Peña, M., Olloqui, A., & Aguilar, A. (2013). Relación de factores en la satisfacción laboral de los trabajadores de una pequeña empresa de la industria metal-mecánica. *Revista Internacional de Administración & Finanzas*, 115-128.
- Pérez, P. (2011). *Satisfacción laboral. Una revisión actual de la aplicación del concepto de Satisfacción laboral y su evaluación – Hacia un modelo integrador*. Rosario: Universidad Abierta Interamericana.
- Perrez, M., & Reicherts, M. (1992). *Stress. Coping and Health*. Hogrefe & Huber Publishers.
- Pines, A. (1993). Burnout: An Existencial Perspective. *Professional burnout: recent developments in theory an research*, 35-55.
- Pines, A., & Aronson, E. (1988). *Carrer burnout: causes and cures*. The Free Press.
- Pines, A., & Keinan, G. (2005). Stress and burnout: The significant difference. *Personality and Individual differences*, 625-635.
- Pines, A., & Yafe-Yanai, O. (2001). Unconscious determinants of career choice and burnout: Theoretical model and counseling strategy. *Journal of Employment Couseling*, 170-184.
- Podsakoff, N., LePine, J., & LePine, M. (2007). Differential Challenge Stressor-Hindrance Stressor Relationships with Job Attitudes, Turnover Intentions, Turnover, and Withdrawal Behavior: A Meta-Analysis. *J Appl Psychol*, 599-622.
- Polman, R., Borkoles, E., & Nicholls, A. (2010). Type D personality, stress, and symptoms of burnout: The influence of avoidance coping and social support. *Br J Health Psychol* , 681-696.
- Poole, E., & Regoli, R. (1980). Role Stress, Custody Orientation, and disciplinary actions. *Criminology*, 225-236.

- Poole, E., & Regoli, R. (1981). Alienation in prison. *Criminology*, 251-270.
- Prieto, L., Robles, E., Salazar, L., & Daniel, E. (2023). Burnout en médicos de atención primaria de la provincia de Cáceres. *Atención Primaria*, 294-302.
- Quevedo-Aguado, M., Delgado, C., Fuentes, J., Salgado, A., Sánchez, T., Sánchez, J., & Yela, J. (1999). Relación entre "despersonalización" (burnout), trastornos psicofisiológicos, clima laboral y tácticas de afrontamiento en una muestra de docentes. *Estudios de Psicología*, 87-110.
- Quick, J., Quick, J., Nelson, D., & Hurrell, J. (1997). Preventive stress management in organizations. *American Psychological Association*, 89-110.
- Quinceno, J., & Alpi, V. (2007). Burnout: Síndrome de quemarse en el trabajo. *Acta Colombiana*, 117-125.
- Ramos, F. (1999). *El Síndrome de Burnout*. Klinik, S.L.
- Rast, S., & Tourani, A. (2012). Evaluation of Employees, Job Satisfaction and Role of Gender Difference: An Empirical Study at Airline Industry in Iran. *Magazine International Journal of Business and Social Science*, 91-100.
- Reichers, A. (1986). Conflict and Organizational Commitment. *Journal of applied Psychology*, 508-514.
- Rennesund, A., & Saksvik, P. (2010). Work performance norms and organizational efficacy as cross-level effects on the relationship between individual perceptions of self-efficacy, overcommitment, and work-related stress. *European Journal of Work and organizational Psychology*, 629-653.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall Pearson.
- Robinson, D., Porporino, F., & Simourd, L. (1993). The influence of career orientation on support for rehabilitation among correctional staff. *The prison journal*, 162-177.
- Robles-García, M., Dierssen-Sotos, T., Martínez-Ochoa, E., Herrera-Carral, P., Díaz-Mendi, A., & Llorca-Díaz, J. (2005). Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM. *Gaceta Sanitaria*, 127-134.
- Rodríguez Carvajal, R., & Hermsilla, S. d. (2011). Los procesos de estrés laboral y desgaste profesional (burnout): diferenciación, actualización y líneas de intervención. *Suplemento - Universidad Autónoma de Madrid*.
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico del clima organizacional*. Alfaomega.
- Rodríguez-Carvajal, R. (2007). *Emotion regulation and social interaction process in resident physician burnout*. Ediciones Universidad Autónoma de Madrid.

- Rodriguez-Díaz, F., Álvarez, E., García, F., Longoria, B., & Noriega, M. (2014). El Sistema Penitenciario: Un análisis desde el ayer para el mañana. En E. García Lopez, *Psicopatología Forense* (págs. 733-790). Manual Moderno.
- Rubino, C., Luksyte, A., Perry, S., & Volpone, S. (2009). How do stressors lead to burnout? The mediating role of motivation. *J Occup Health Psychol*, 289-304.
- Rubio, H. (2010). *Taller de Estudios Laborales*. Obtenido de <http://www.tel.org.ar/spip/salud/epsrt.pdf>
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, J., & Grau, R. (2000). Desde el “burnout” al “engagement”: ¿una nueva perspectiva? . *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 117-134.
- Salessi, S. (12 de noviembre de 2020). *Repositorio Institucional UCA*. Obtenido de <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/6077>
- Salgado, J., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 329-335.
- Salovey, P., Stroud, L., Woolery, A., & Epel, E. (2002). Perceived emotional intelligence, stress reactivity, and symptom reports: Further explorations using the trait meta-mood scale. *Psychology & Health*, 611-627.
- Sánchez, F., & Alvarez, N. (2001). Estudio sobre el síndrome de burnout en el centro penitenciario de Albolote. *Boletín de ATIP*, 10-15.
- Sánchez, S., Artacho, C., Fuentes, F., & López-Guzmán, T. (2007). Análisis de los determinantes estructurales de la satisfacción laboral. Aplicación en el sector educativo. *Estudios de economía aplicada*, 3-4.
- Schaufeli, W. (1999). Stress in health professionals Psychological and organizational causes and interventions. En J. y. Firth-Cozens, *Burnout* (págs. 12-32). John Wiley.
- Schaufeli, W. (2003). Past performance and future perspectives of burnout research. *Journal of Industrial Psychology*, 1-15.
- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. Taylor y Francis Ltd.
- Schaufeli, W., & Greenglass, E. (2001). Introduction to special issue on burnout and health. *Psychology and Health*, 501-510.
- Schaufeli, W., & Peeters, M. (2000). Job stress and burnout among correctional officers: A literature review. *International Journal of Stress Management*, 9-48.
- Schaufeli, W., Leiter, M., Maslach, C., & Jackson, S. (1996). *The Maslach Burnout Inventory: General Survey*. Consulting Psychologists Press.

- Schaufeli, W., Maslach, C., & Marek, T. (1993). *Professional Burnout: Recent developments in theory and research*. Taylor & Francis Publishers.
- Schultz, P. (1995). *Psicología Industrial*. Mc. Graw-Hill.
- Segarra, M., & Garrido, J. (2000). La supervisión de enfermería y el burnout: un estudio sobre factores laborales y psicológicos. *Gestión Hospitalaria*, 165-169.
- Shamir, B., & Drory, A. (1982). A cross-cultural comparison of prison guards beliefs regarding the rehabilitation potential of the prisoners, the rehabilitation potential of the prison and their supportive role. *International journal of comparative sociology*, 216-224.
- Shinn, M., Rosario, M., Morch, H., & Chestnut, D. (1984). Coping with job stress and burnout in the human services. *J Pers Soc Psychol*, 864-876.
- Shirom, A. (1989). Burnout in work organization. En C. Cooper, & I. Robertson, *Internacional review of industrial and organizacional psychology*. John Wiley and Sons.
- Shirom, A., & Melamed, S. (2005). Does burnout affect physical health? A review of the evidence. *Research companion to organizational health psychology. New horizons in management*, 599-622.
- Sillars, A., & Parry, D. (1982). Stress, cognition, and communication in interpersonal conflicts. *Communic Res*, 201-226.
- Sommer, R. (1976). *The end of Imprisonment*. Oxford University Press.
- Spector, P. (1996). *Industrial and organizational psychology: research and practice*. John Wiley.
- Stetz, T., Stetz, M., & Bliese, P. (2006). The importance of self-efficacy in the moderating effects of social support on stressor-strain relationships. *Work Stress*, 49-59.
- Tannenbaum, F. (1922). *Wall Shadows: A study in American Prison*. G.P. Putnam's Sons.
- Taris, T., Stoffelsen, J., Bakker, A., Schaufeli, W., & van Dierendonck, D. (2002). Differences in burnout risk between jobs and individuals: About the role of job autonomy. *Tijdschrift voor Psychologie en Gezondheid*, 17-29.
- Tewksbury, R., & Higgins, G. (2006). Examining the effect of emotional dissonance on work stress and satisfaction with supervisors among correctional staff. *Criminal Justice Policy Review*, 290-301.
- Thompson, M., Page, S., & Cooper, C. (1993). A test of Caver and Scheier's self-control model of stress in exploring burnout among mental health nurses. *Stress Medicine*, 221-235.
- Toch, H. (1978). Is a Correctional Officer by Any Other Name a 'Screw'?". *Criminal justice review*, 19-35.
- Toch, H. (2002). *Stress in policing*. American Psychological Association.

- Toch, H., & Klofas, J. (1982). Alienation and Desire for Job Enrichment Among Correction Officers. *Federal Probation*, 35-44.
- Triplett, R., & Mullings, J. (1999). Examining the effect of work-home conflict on work-related stress among correctional officers. *Journal of Criminal Justice*, 371-385.
- Triplett, R., Mullings, J., & Scarborough, E. (1996). Work-related stress and coping among correctional officers: implications from organizational literature. *Journal of Criminal Justice*, 291-308.
- Tsutsumi, A., Kayaba, K., & Ishikawa, S. (2011). Impact of occupational stress on stroke across occupational classes and genders. *Social Science & Medicine*, 1652.
- Tuch, S., & Martin, J. (1991). Race in the Workplace: Black/White Differences in the Sources of Job Satisfaction. *Sociological Quarterly*, 103-116.
- Turner, N., Chmiel, N., Sandy Hershcovis, M., & Walls, M. (2010). Life on the line: Job demands, perceived co-worker support for safety, and hazardous work events. *J Occup Health Psychol*.
- Van der Ploeg, E., Dorresteyjn, S., & Kleber, R. (2003). Critical incidents and chronic stressors at work: Their Impact on forensic doctors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 157-166.
- Van Voorhis, P., & Col. (1991). The impact of race and gender on correctional officers orientation to the integrated environment. *Journal of Research in crime and delinquency*, 472-500.
- Vanheule, S., Lievrouw, A., & Verhaeghe, P. (2003). Burnout and intersubjectivity: A psychoanalytical study from a Lacanian perspective. *Human Relations*, 321-339.
- VanYperen, N. (1998). Informational support, equity and burnout: The moderating effect of self-efficacy. *J Occup Psychol*, 29-33.
- Vinje, H., & Mittelmark, M. (2007). Job engagement's paradoxical role in nurse burnout. *Nursing & Health Sciences*, 107-111.
- Voydanoff, P. (1978). The Relationship between Perceived Job Characteristics and Job Satisfaction among Occupational-Status Groups. *Sociology of work and occupations*, 179-192.
- Webb, G., & Morris, D. (2002). Working as a prison guard. En T. Gray, *Exploring Corrections: a book of reading* (págs. 69-83). Allyn and Bacon.
- Weisinger, H. (1997). *Emotional Intelligence*. Jossey-Bass.
- Westman, M. (2001). Stress and Strain Crossover. *Human Relations*, 717-751.
- Whitehead, J. (1989). *Burnout in probation and corrections*. Praeger.
- Whitehead, J., & Lindquist, C. (1989). Determinants of correctional officer professional orientation. *Justice Quarterly*, 69-87.

- Wicker, T. (1975). *A time to die*. Ballantine Books.
- Winnubst, J. (1993). Organizational structure, social support, and burnout. En W. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek, *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (págs. 151-162). Taylor & Francis.
- Wright, J., & Hamilton, R. (1979). Education and job attitudes among blue collar workers. *Sociology of work and occupations*, 59-83.
- Wright, K., & Saylor, W. (1991). Male and female employees perceptions of prison work: is there a difference? *Justice Quarterly*, 505-524.
- Wright, T. (1993). Correctional employee turnover: a longitudinal study. *Journal of Criminal Justice*, 131-142.
- Wu, Y. (2011). Job Stress and Job Performance Among Employees in the Taiwanese Finance Sector: The Role of Emotional Intelligence. *Soc Behav Pers*, 21-32.
- Ybema, J., Smulders, P., & Bongers, P. (2010). Antecedents and consequences of employee absenteeism: A longitudinal perspective on the role of job satisfaction and burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 102-124.
- Zeitz, G. (1983). Structural and Individual Determinants of Organization Morale and Dissatisfaction. *Social Forces*, 1088-1108.
- Zimbardo, P., Banks, W., Haney, C., & Jaffe, D. (1973). A Pirandellian Prison: The Mind Is a Formidable Jailer. *New York Times*, 38-40.