

## El síndrome de quemarse por el trabajo y los profesionales de consejería del nivel postsecundario<sup>1</sup>

Marta Rodríguez Colón Ed. D., CPL  
Universidad de Puerto Rico  
marta.rodriguezcolon@upr.edu

### Resumen

Este artículo tiene el propósito de discutir el síndrome de quemarse por el trabajo mediante el modelo de contexto organizacional de los doctores Maslach y Leiter. Presenta los síntomas de la quemazón en las áreas físicas, conductual, psicológica, social, actitudinal y la cognitiva. También explica las repercusiones que tiene en las instituciones. Dado que el ambiente de trabajo saludable es importante porque beneficia a las instituciones, a sus empleados y a sus clientes, este escrito concluye presentando diversas recomendaciones para prevenir el síndrome desde los niveles individual y organizacional.

*Palabras clave:* síndrome de quemarse por el trabajo, quemazón laboral, consejeros profesionales postsecundarios

### Abstract

The purpose of this article is to discuss the job burnout syndrome based on the organizational context model proposed by Dr. Maslach and Dr. Leiter. This paper presents the burnout symptoms in the physical, behavioral, psychological, social, attitudinal, and cognitive areas. It also explains its impact on institutions. Since a healthy workplace is important, as it benefits the institutions, employees and clients, this essay concludes with suggestions to prevent the burnout syndrome in the individual and organizational levels.

*Keywords:* job burnout syndrome, job burnout, professional counselors postsecondary level

**E**l síndrome de quemarse por el trabajo es el mayor peligro ocupacional del siglo XXI (Leiter & Maslach, 2005). Quemarse por el trabajo afecta tanto a las organizaciones como a los individuos y su prestación de servicios. Los autores antes mencionados ofrecen información valiosa con respecto a los costos del estrés y la quemazón laboral en los trabajadores. Explican que se estima que el estrés laboral le cuesta a la economía norteamericana \$300 mil millones en días por enfermedad, incapacidad y la excesiva rotación de personal. Por su parte, el American

---

<sup>1</sup> Recibido: 30 de junio de 2015

Sometido para evaluación: 25 de agosto de 2015

Aceptado para publicación: 27 de octubre de 2015

Institute of Stress (s.f.) señala que esa cantidad de dinero también se relaciona con accidentes en el trabajo, ausentismo, baja productividad y los costos de los seguros médicos y legales. Según Leiter y Maslach, los empleados infelices y sin compromiso con la institución le cuestan a la economía británica casi £46 mil millones anuales en baja productividad y días de trabajo perdidos. Señalan además que las reclamaciones de incapacidad a causa del estrés, la quemazón y la depresión constituyen la categoría de mayor aumento en reclamaciones en Norte América y Europa.

En una Encuesta sobre la Fuerza Laboral de la Unión Europea, que se llevó a cabo entre los años 1999 y 2007, se halló que aproximadamente 55.6 millones de los trabajadores europeos informaron que su salud mental se había afectado debido a la exposición a riesgos psicosociales en el trabajo (European Agency for Health and Safety at Work, 2014). Entre los riesgos psicosociales se incluye el estrés puesto que estos se definen como los asuntos relacionados al diseño del trabajo y la parte gerencial dentro del contexto social y organizacional del trabajo que tienen el potencial de causar daño psicológico o físico en el empleado (Leka & Cox, 2010).

Por otra parte, la Organización Mundial de la Salud estableció que la salud no sólo es ausencia de enfermedad, sino un estado de completo bienestar en las áreas física, mental y social (World Health Organization, 1948). Este principio se aplica a los profesionales de consejería que laboran en los escenarios universitarios. Un profesional saludable tiene un impacto positivo en sus clientes. Lawson, Vernart, Hazler y Kottler (2007) concurren con esta idea pues afirman que cuando los consejeros y las consejeras cuidan de sí, se traduce en un efecto positivo en su habilidad para llenar las necesidades de sus clientes. Por el contrario, los consejeros sin bienestar son incapaces de ofrecer a sus clientes servicios de consejería del más alto calibre y tienen mayor probabilidad de experimentar una degradación de su calidad de vida en otras áreas tales como la física, social y emocional y espiritual (Lawson et al., 2007).

### El “burnout”

El concepto del “burnout” surge por primera vez en el 1961 en la novela “A burn-out case” escrita por el británico Graham Greene (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). La obra trata sobre un arquitecto de fama mundial que enfrenta una gran crisis profesional caracterizada por la indiferencia y decide abandonar su país e ir al Congo en busca de soluciones a su problema. Aunque la obra de Greene pertenece al género de la ficción, existe otra literatura empírica que presenta investigaciones en las que los participantes han experimentado la indiferencia o el cinismo del protagonista de esta novela.

En los años 70, el psiquiatra Dr. Herbert J. Freudenberger realizó estudios en una agencia de cuidados de salud, con profesionales que trabajaban directa y continuamente con otras personas (Freudenberger, 1975). Observó que muchos de los voluntarios experimentaban agotamiento emocional gradual y pérdida de motivación y compromiso (Schaufeli, Maslach, & Marek, 1993). Este psiquiatra acuñó el término “burnout” para referirse a esta situación de los trabajadores (Brunt, 1999). La quemazón es la respuesta psicológica al estrés laboral (Beheshtifar & Omidvar, 2013). Por lo tanto, la quemazón laboral podría entenderse como un estrés que no ha sido manejado adecuadamente. Se trata de un proceso que ocurre gradualmente (Zeidan-Lukacs, 2013). Gil-Monte (2007) recomienda utilizar el término “síndrome de quemarse por el trabajo” porque se trata de un conjunto de síntomas y porque el foco del problema es el escenario laboral.

Esta nomenclatura evita la estigmatización del empleado o la empleada. De acuerdo a este autor, el síndrome es la respuesta al estrés laboral crónico y se presenta con mayor frecuencia entre los profesionales que ofrecen servicio directo a otras personas. Cabe señalar que se ha documentado la quemazón entre policías, médicos, enfermeros, psicólogos, psiquiatras, trabajadores sociales, educadores, terapeutas físicos, terapeutas del habla, abogados, sacerdotes, reverendos, cuidadores y rescatistas.

Los síntomas de la quemazón pueden experimentarse en varias áreas como: la física, conductual, psicológica, social, actitudinal y la cognitiva. A continuación se explica cómo afecta a los empleados. En el área física, las personas pueden experimentar alteraciones cardiorrespiratorias, dolores de cabeza, gastritis y úlceras, dificultad para dormir, mareos, vértigos, etc. (Gil-Monte, 2007). La enfermedad cardiovascular puede aparecer a causa del poco apoyo social de los compañeros de trabajo, la poca autoridad en los procesos de toma de decisiones y la falta de balance entre el esfuerzo y la recompensa (Greer, 2005). Otras condiciones físicas que pueden desarrollarse son: condiciones de los sistemas circulatorios, respiratorios y músculo-esqueléticos (Morse, Salyers, Rollins, Monroe-DeVita, & Pfahler, 2012), dolores en el cuello y la espalda baja (Peterson, et al., 2008). Se ha demostrado que los efectos acumulativos del estrés en la vida cotidiana de una persona pueden causar desbalances en el sistema nervioso, endocrino e inmune y, de esta manera, se puede alterar la homeostasis (Moscoso, 2009) y, por ende, aumenta el riesgo de desarrollar todas las condiciones médicas descritas anteriormente.

A nivel conductual, algunas personas con el síndrome de quemarse por el trabajo, pueden aumentar el uso del tabaco (Mazzola, Schonfeld, & Spector, 2011; Leka & Jain, 2010), cafeína, alcohol y drogas lícitas e ilícitas (Martínez-Pérez, 2010). También puede surgir el deterioro del rendimiento o la calidad del servicio, el ausentismo, la rotación y el abandono del trabajo (Gil-Monte, 2007). Los síntomas en el área psicológica son: depresión, indefensión, desesperanza, irritación, apatía, desilusión, pesimismo (Martínez-Pérez, 2010), desgaste psicológico y agotamiento emocional (Gil-Monte 2007), distanciamiento emocional, ansiedad, incapacidad para concentrarse y baja en la autoestima (Maslach et al., 2001).

Las relaciones interpersonales se afectan también, pueden: aislarse (Zeidan-Lukacs, 2013), pueden tener conflictos interpersonales (Mazzola et al., 2011) y pueden tratar a los demás de manera indiferente, fría, distante y lesiva (Gil-Monte 2007). También pueden sentir falta de tolerancia y hostilidad (Martínez-Pérez, 2010). Lamentablemente, el síndrome suele ocasionar un efecto de derrame negativo en la familia pues es posible que lleven al hogar sus emociones de coraje, hostilidad, irritabilidad y bajo nivel de tolerancia a la frustración (Maslach, 2005).

Los profesionales de la consejería pueden experimentar deficiencias en la memoria (Peterson et al., 2008), pueden exhibir deterioro cognitivo, tienen pérdida de ilusión por el trabajo, sienten desencanto profesional o la baja realización personal en sus empleos (Gil-Monte 2007). Como se ha visto, el síndrome de quemarse por el trabajo puede impactar negativamente el bienestar de los empleados y las empleadas, la calidad de la prestación de los servicios y el funcionamiento de las organizaciones (Greene, Albanese, Shapiro, & Aarons, 2014).

El síndrome de quemarse por el trabajo: modelo de contexto organizacional

Aunque muchos académicos han estudiado el tema de la quemazón laboral, y todavía existen discrepancias respecto a la etiología y desarrollo de la condición, hay que señalar que la mayoría de las investigaciones que se han realizado en el mundo utilizan el Maslach Burnout Inventory (MBI) basado en la teoría de la Dra. Christina Maslach. Ella ha dedicado más de 31 años al estudio del síndrome de quemarse por el trabajo. Actualmente se desempeña como profesora de psicología en la escuela graduada de la Universidad de California en Berkeley. Su definición del concepto se desarrolló inicialmente mediante la investigación cualitativa y cuantitativa. Sus estudios incluyeron entrevistas, encuestas y observaciones de campo de diferentes empleados en profesiones dedicadas al servicio humano, entre ellas profesiones relacionadas a la salud, servicios sociales, salud mental, justicia criminal y educación. Luego, desarrolló un modelo para explicar el fenómeno de la quemazón laboral. La investigadora encontró que los profesionales afectados no podían exhibir dos conductas esenciales en la relación de ayuda: la solidaridad y la empatía (Maslach, 1978). Los puntos relevantes de su teoría se destacarán a continuación.

La teoría multidimensional desarrollada por Maslach (1993) está anclada en un enfoque interpersonal. Define la quemazón laboral como un síndrome psicológico que puede ocurrir en individuos que trabajan con otras personas (Maslach, 2003a); señala que es la respuesta al esfuerzo emocional crónico de trabajar con otros seres humanos, particularmente cuando tienen problemas. De acuerdo a esta autora, el síndrome tiene tres dimensiones de respuesta al estrés: el agotamiento emocional, la despersonalización (cinismo) y el logro personal reducido (ineficacia). La primera dimensión se refiere a que el profesional o la profesional siente que ha excedido sus límites agotando sus recursos emocionales y físicos y se siente abrumado(a) por las demandas emocionales impuestas por las demás personas (Leiter & Maslach, 2004; Maslach 2003b). Según la autora, una vez los profesionales de ayuda se agotan emocionalmente, sienten que no son capaces de darse a los demás. Evaden involucrarse emocionalmente. El desapego se convierte en un escudo que los protege de las personas y, por consiguiente, se reduce la empatía. Suelen desarrollar sentimientos de culpa relacionados con cómo perciben o cómo han maltratado a los demás. Si este desapego aumenta, surge una actitud de frialdad e indiferencia; ésta es la despersonalización (cinismo) que representa el contexto interpersonal de la quemazón laboral. Las personas con el síndrome desarrollan una pobre opinión de sus clientes, poseen una actitud pesimista y negativa de ellos. La tercera dimensión del síndrome es el logro reducido o ineficacia. Representa la dimensión auto-evaluativa del profesional de ayuda y se refiere a los sentimientos de incompetencia y ausencia de logro y productividad que la persona experimenta en su trabajo. Todos los sentimientos hacen que se sienta ineficaz y se avergüence.

### Causas del síndrome de quemarse por el trabajo

Por muchos años el síndrome de quemarse por el trabajo se entendió como un problema de un individuo en particular, se atribuía a fallas del carácter tales como la “debilidad” o una “vulnerabilidad” de la persona (Fidalgo-Vega, sf). Las investigaciones recientes sugieren que no es un problema de los individuos únicamente, sino de los ambientes de las organizaciones o instituciones donde trabajan (Maslach, 2011).

Muchas de las intervenciones para prevenir o manejar el síndrome de quemarse por el trabajo se dirigen a los empleados o profesionales de ayuda, entendiendo que el problema reside exclusivamente en las personas. Estas intervenciones consisten en educar a los empleados sobre el manejo adecuado del estrés utilizando las técnicas de relajación o mediante la incorporación

del ejercicio físico a su estilo de vida. Estas técnicas y los enfoques de auto-cuidado en los profesionales de ayuda regularmente tienen un efecto positivo inmediato ya que los empleados logran sentirse más relajados. Sin embargo, esta sensación de bienestar puede no suele mantenerse a través del tiempo. El problema radica en que los talleres de relajación, visualización, el énfasis en el ejercicio físico y el balance entre vida y trabajo pasan por alto el componente psicosocial laboral donde se desempeña la persona. De acuerdo a Maslach (2011), no es la persona sino la falta de pareo entre la persona y su ambiente social y organizacional lo que es crítico pues la conducta de una persona en el trabajo debe ser comprendida examinando el contexto donde labora (Maslach & Leiter, 1997).

Como se ha visto, el Dr. Leiter también ha estudiado la quemazón laboral por más de 20 años en unión a la Dra. Maslach. Actualmente se desempeña como profesor de psicología y director del Centre for Organizational Research and Development de la Universidad de Acadia en Canadá. Leiter y Maslach (2004) desarrollaron su modelo del contexto organizacional de la quemazón laboral. Las investigaciones de Leiter y Maslach (2005), señalan que la causa de la quemazón laboral reside en la falta de pareo o discrepancia, entre las expectativas de la persona y su percepción de lo que recibe del ambiente de trabajo en cada una de las seis áreas laborales relacionadas con el síndrome de quemarse por el trabajo. Estas áreas laborales surgen como resultado del estudio de los factores de riesgo organizacionales de la quemazón laboral que se identificaron en distintas investigaciones realizadas con numerosas ocupaciones (Leiter & Maslach, 2005). Según estos investigadores, los factores estudiados en las investigaciones previas pueden resumirse en seis áreas del ambiente laboral. Estos son: volumen de trabajo, ausencia de control, recompensa, comunidad, justicia y conflictos en los valores (Leiter & Maslach, 1999; Maslach & Leiter, 2008). A continuación se definen las áreas utilizando el modelo de contexto organizacional desarrollado por Leiter y Maslach (2005).

La sobre carga de trabajo se refiere a que el volumen de trabajo es demasiado y la persona se siente exhausta. El empleo requiere que el profesional asuma un gran volumen de trabajo, el mismo se va apilando y tiene que asumir mayores responsabilidades con una menor cantidad de tiempo para ejecutarlas. La persona no puede mantener su tarea al corriente y se siente abrumada y derrotada. La carga de trabajo también se refiere a que el volumen de trabajo es demasiado complejo, urgente o desagradable. Pueden existir varias categorías en la discrepancia en este renglón; la primera es sentirse exhausto y se refiere a que el trabajo requiere disponibilidad excesiva. Cuando la persona se siente exhausta se reduce su iniciativa y progresivamente se va limitando su capacidad para realizar el trabajo que requiere de su esfuerzo. Además, durante las mañanas, al enfrentar un nuevo día, se siente muy cansada. No posee la energía ni la fuerza para resistir las demandas de su trabajo. Con frecuencia se siente vulnerable a la crítica porque falla en la realización de sus tareas.

De acuerdo a Leiter y Maslach (2005), la discrepancia relacionada al control es que la persona experimenta problemas con la autoridad y su influencia. Su capacidad para controlar la tarea que ejecuta está limitada o es indeterminada y la opinión de este empleado no se toma en cuenta en el lugar de trabajo. No se autoriza al profesional para tomar ninguna decisión o a administrar el tiempo de la manera que le sea conveniente. Todas las acciones que se llevan a cabo están planificadas, monitoreadas y evaluadas de manera que el profesional no tiene control sobre su trabajo. Con frecuencia existen unas políticas rígidas sobre la ejecución del trabajo que pasan por

alto la experiencia y el juicio profesional del empleado. Pueden existir varias categorías en discrepancia en este renglón: la supervisión minuciosa (“micromanagement”) y los líderes o equipos de trabajo improductivos. La primera se refiere a que el supervisor imparte instrucciones continuamente a través de todo el día. Solicita muchos informes y previsiones. Cuando el supervisor es incompetente u obstinado, surge la ineficacia en el liderazgo. También hay problemas de liderazgo cuando las personas en posiciones de autoridad o las políticas institucionales socavan los esfuerzos de los empleados para lograr el funcionamiento óptimo. Los equipos de trabajo son ineficaces en la medida en que sus miembros son poco cooperativos o algunos no han alcanzado la velocidad necesaria para lograr la producción que se requiere. La dificultad radica en que el empleado no tiene el control del equipo de trabajo.

El problema de la recompensa se refiere a que el profesional tiene una compensación insuficiente, falta de reconocimiento o un trabajo que no le satisface. La falta de reconocimiento se refiere a que la institución u organización no procura expresar a sus empleados aprecio, respeto y compensación de maneras no monetarias. Existen categorías en este renglón, por ejemplo: los salarios son un asunto importante para todo empleado. Cuando la compensación es insuficiente, el profesional siente que su remuneración está por debajo de lo que cotiza en el mercado o por debajo de lo que espera en comparación con otros profesionales con igual preparación académica. Esto puede desatar emociones como el coraje, la ansiedad o la depresión. El trabajo es insatisfactorio para el empleado en la medida en que no lo disfruta. Si carece de la oportunidad de desarrollar o refinar sus competencias, es muy probable que se sienta estancado profesionalmente.

De acuerdo a Leiter y Maslach (2005), cuando se tiene discrepancia a nivel de comunidad los funcionarios experimentan problemas con el grupo social del trabajo. El problema puede ser que los compañeros discuten con frecuencia, que sus jefes son condescendientes, que los empleados se muestren resentidos, que tienen clientes difíciles o que la vida social del empleado es estresante y conflictiva. Pueden existir varias categorías en este renglón: la división de los miembros del grupo, la pobre comunicación o el aislamiento. La división entre los compañeros de trabajo puede crear aislamiento, miedo, paranoia, competencia y hostilidad. Este problema afecta la cohesión, la coordinación y la colaboración que debe existir entre las oficinas para el ofrecimiento de unos servicios de forma integrada. Cuando existe una pobre comunicación, los empleados desconocen lo que sucede en la institución y esto ocasiona que no se sientan parte de la misma. Se crea un ambiente de ignorancia y miedo a lo desconocido que tiene como consecuencia la especulación sobre posibles eventos perjudiciales para los empleados. El aislamiento imposibilita la conexión humana. Las interacciones entre los empleados se dan exclusivamente para cumplir con las responsabilidades del puesto y no se fomenta la empatía y la calidez.

La ausencia de justicia en el lugar de trabajo, en el modelo del contexto organizacional de la quemazón laboral, se refiere a que las decisiones relacionadas con los horarios, las tareas y los ascensos son arbitrarios o secretos. La ausencia de transparencia respecto a las decisiones que afectan a los empleados puede propiciar la actitud cínica. En esta área se incluye cómo se trata a los profesionales y también su percepción de la justicia y respeto que reciben los demás. Cuando hay ausencia de justicia, existe el favoritismo y a las personas las tratan injustamente. Pueden existir varias categorías en este renglón: la falta de respeto, la discriminación o el favoritismo. Las faltas de respeto en las instituciones degradan y avergüenzan a los empleados y, por

consiguiente, laceran la autoestima. Varios ejemplos de faltas de respeto son: no tomar en cuenta la sensibilidad de los compañeros cuando se hacen bromas, interrumpir, ignorar o tratar a los demás con rudeza. La discriminación se refiere al prejuicio basado en las características personales, como raza, etnicidad, género, orientación sexual, impedimento o edad. Se aísla algunos miembros de la comunidad social del empleo en tanto se niega su valor e integridad. En este concepto también se incluyen las formas de hostigamiento. El favoritismo consiste en la predilección de ciertos empleados a quienes se les otorgan puestos u otras oportunidades. Uno de los problemas es que las demás personas que observan comienzan a hacer lo que sea necesario para lograr el estatus de favorito, en lugar de lograr el reconocimiento mediante el mérito.

Por último, Leiter y Maslach (2005), sostienen que cuando se tiene problemas con los valores se experimenta una falta de conexión significativa en cuanto al grado en el que el profesional cree en la institución y viceversa. Los valores fundamentales que se establecieron en la institución u organización no compaginan bien con los de la persona o pueden resultarle irrelevantes u ofensivos. En los valores de una institución se incluyen los estándares éticos que guían la conducta de los profesionales. Pueden existir varias categorías en este renglón: la deshonestidad, la institución u organización actúa de manera incorrecta o antiética, o solicita a los empleados aceptar valores que les parecen objetables. Se refiere a cuando se le solicita al empleado acciones ilegales o deshonestas. El profesional enfrenta un dilema entre su seguridad de empleo y su integridad. Cuando la institución actúa de manera incorrecta o antiética tiene un potencial destructivo para sus empleados y para la comunidad general. El impacto destructivo directo o indirecto afecta a los empleados porque se conciben utilizando sus talentos, tiempo y experiencia para crear un mundo peor. El trabajo carece de significado si sólo le ayuda a pagar sus deudas y esta es la única razón que lo retiene en el mismo. Es posible que la institución no sea destructiva, sin embargo, el empleado puede sentir que está dedicando un gran porcentaje de su vida a una actividad que parece no tener contribuciones positivas de importancia para él o los demás.

Todas estas causas de estrés pueden hallarse en las instituciones universitarias en las que los consejeros profesionales suelen trabajar. En la actualidad, los trabajadores entienden que entre la institución y ellos debe existir un intercambio recíproco balanceado. No obstante, en ocasiones se espera que los empleados, en este caso los consejeros y consejeras, les ofrezcan a la institución más tiempo, esfuerzo, destrezas y flexibilidad, mientras reciben menos en términos de oportunidades de desarrollo profesional, permanencia y seguridad en el empleo (Maslach et al., 2001). Este desbalance contribuye al desarrollo del síndrome de quemarse por el trabajo.

Leiter y Maslach (1999) hacen hincapié en que éste no es un problema exclusivo de las personas, sino mayormente del ambiente social de los lugares donde trabajan. Afirman que cuando la institución no reconoce el lado humano del trabajo o demanda esfuerzos sobrehumanos, las personas se sienten sobrecargados, frustradas y quemadas. La quemazón es una señal de una disfunción mayor dentro de la institución, ésta dice más del lugar de trabajo que de los empleados (Maslach et al., 2001). Gil-Monte (2005), concurre con Leiter y Maslach porque aclara que:

“...el síndrome de quemarse por el trabajo tiene su origen en el entorno de trabajo, no en el trabajador. El problema hay que buscarlo en el entorno laboral, no en el individuo. Esta matización es muy importante, pues cuando se debate sobre el tratamiento del síndrome se debe considerar el entorno psicosocial de trabajo e intentar modificarlo para prevenir la aparición y el desarrollo de esta

patología laboral, y no dirigir, única y exclusivamente, el foco de atención hacia el individuo” (p. 35).

### Ambiente laboral saludable: Importancia para la institución

La quemazón laboral fue reconocida desde fines de la década de los 70 como una causa seria de impericia profesional entre los profesionales de ayuda (Maslach, 2003a). Esta condición tiene efectos perjudiciales en el consejero y en la institución para la cual trabaja ya que suele afectar seriamente sus niveles de ejecución. La impericia se define como la presencia de una enfermedad o un severo agotamiento psicológico que muy probablemente le impedirá al profesional ofrecer servicios y obtener resultados eficaces, por esta razón, trabajará consistentemente por debajo de los estándares de práctica aceptables (Corey, Schneider, & Callanan, 2011). El deterioro implica que los problemas a nivel físico, mental o emocional interfieren con la prestación de sus servicios. Según el código de ética de la American Counseling Association (ACA, 2014), los consejeros deben abstenerse de ofrecer sus servicios si no son capaces puesto que existe la posibilidad de hacerle daño a sus clientes o a otras personas. Si es necesario, deben limitar, suspender o cesar sus responsabilidades profesionales hasta que se determine que se encuentran listos para reincorporarse a sus tareas (ACA, C.2.g.).

El Código de Ética de la Asociación Puertorriqueña de Consejería Profesional (2009) no se pronuncia en cuanto al deterioro del profesional de consejería. Sin embargo, señala que “la principal responsabilidad de los consejeros y las consejeras es respetar la dignidad de las personas y promover su bienestar” (Sección B p.13). Por otro lado, el Código de Ética de la Junta Examinadora de Consejeros Profesionales (2002) hace hincapié en que todos los consejeros profesionales con licencias provisionales o permanentes deben reconocer que su obligación primaria es respetar la integridad del cliente y promover su bienestar en todos los servicios que les provean (B.1). Este código sí se expresa sobre el comportamiento profesional del consejero licenciado porque especifica que los miembros de la Junta examinarán y atenderán los casos de los consejeros y consejeras que padezcan de condiciones físicas o mentales que les impidan ejercer la profesión adecuadamente y mantener una relación saludable con sus clientes (A.13). Entre las responsabilidades de la Junta Examinadora de Consejeros Profesionales está denegar, suspender o revocar cualquier licencia si se demuestra que el profesional de consejería es incompetente, si se ha determinado por un tribunal competente que el consejero se encuentra mentalmente incapacitado, o si se le ha encontrado culpable de violar cualquier estándar ético o profesional, según lo define la Junta en su Código de Ética.

Cabe señalar que los profesionales de consejería se encuentran en riesgo de impericia (“impairment”) en tanto el ambiente laboral sea proclive a la quemazón laboral y los consejeros y las instituciones no implanten medidas para prevenir o manejar adecuadamente este problema. Interesantemente, la American Counseling Association realizó una encuesta en la que el 75.7 % de los profesionales de salud mental señalaron que creían que quienes tenían impericia constituían una amenaza significativa para la profesión. Además, el 63.5 % de los que contestaron esta encuesta alegaba conocer un colega a quien ellos consideraban que tenía impericia (American Counseling Association, 2010).

La educación universitaria tiene una importancia primordial en el desarrollo económico y social de los países (Onyilofor, 2013). La función primaria de los centros de consejería universitarios es

la provisión directa de intervenciones de consejería a los estudiantes cuyos problemas personales interfieren con su habilidad para funcionar adecuadamente en el ambiente educativo (Sharkin, 2004). Es necesario recordar que las principales tareas de los consejeros que laboran en las instituciones universitarias son: facilitar la transición de los estudiantes a la universidad y contribuir a su desarrollo integral. Desde el inicio de las universidades el personal de asuntos estudiantiles atendía las necesidades vocacionales y psicológicas de los estudiantes. Este continúa siendo un personal de apoyo porque contribuye junto con los departamentos académicos al aprendizaje estudiantil (Sandeem, 2001). Los consejeros llevan a cabo sus responsabilidades utilizando como instrumento su persona (Corey et al., 2011). Es precisamente la persona del terapeuta la que se afecta cuando ha desarrollado el síndrome de quemarse por el trabajo.

El ambiente universitario es altamente estresante (Cianfrini, 1997). Los profesionales de consejería universitarios con el síndrome de quemarse por el trabajo pueden experimentar los síntomas antes mencionados. Los mismos pueden afectar directamente el desempeño de estos profesionales dado que su trabajo radica precisamente en su capacidad mental y la interacción con supervisores, colegas y clientes. Ante estas situaciones la calidad de la ejecución del trabajo suele disminuir y los empleados, que en este caso son los consejeros, pueden mostrarse menos eficaces en su trabajo con los demás (Leiter & Maslach, 2005).

El estrés laboral afecta a las instituciones porque puede provocar el surgimiento de los siguientes problemas: el aumento del ausentismo y la rotación del personal, el deterioro del rendimiento y la productividad, el aumento en las prácticas laborales poco seguras, aumento en las tasas de accidentes laborales, el aumento de las quejas de usuarios y clientes, la menor dedicación al trabajo, los efectos negativos en el reclutamiento de personal, el aumento de los problemas legales ante demandas presentadas iniciadas por los trabajadores que sufren de estrés y el consiguiente deterioro de la imagen institucional entre sus empleados y de cara al exterior (Leka, Griffiths, & Cox, 2004).

Algunos de los empleados con el síndrome de quemarse por el trabajo procurarán solucionar su problema renunciando a la institución, esto trae consigo uno de los costos más importantes del síndrome, la fuga de personal capaz, adiestrado y cualificado, esto obra en detrimento de la institución (Gascón et al., 2013). Debemos señalar que estos profesionales suelen ser buenos empleados porque realizan esfuerzos, a veces en exceso y por mucho tiempo, para adaptarse y realizar sus labores eficazmente, considerando las demandas y presiones de sus trabajos (Martínez-Pérez, 2010).

Algunos trabajadores quemados optan por permanecer en la organización y en lugar de dar lo mejor de sí, procuran hacer el mínimo en sus empleos (Gascón et al., 2013). Uno de los muchos riesgos que corren las instituciones u organizaciones si no atienden los problemas relacionados al estrés es que ocurra el fenómeno del contagio del síndrome de quemarse por el trabajo entre los demás empleados. El contagio puede ocurrir cuando las personas con el síndrome inician conflictos con los colegas y como resultado el ambiente laboral se deteriora y esto afecta la productividad (Korunka, Tement, Zdrehus, & Borza, 2010).

Los costos para prevenir el síndrome de quemarse por el empleo son mucho más bajos que los de atender el problema una vez se ha desarrollado y contagiado entre los empleados. Una

institución que no goce de buena salud no puede obtener lo mejor de sus empleados, esto puede afectar tanto los resultados como la supervivencia de la institución (Leka et al., 2004).

De acuerdo a los autores antes mencionados, un trabajo saludable es uno en el que la presión y el grado de control sobre el trabajo del empleado corresponden con sus capacidades y recursos. Según estos autores, un entorno laboral saludable no es sólo aquel en el que no hay circunstancias perjudiciales, sino uno en el que hay abundancia de factores que promuevan la salud.

Considerando que, tanto el estrés laboral como el síndrome de quemarse por el trabajo, pueden entenderse desde diferentes perspectivas, las instituciones pueden utilizar diferentes enfoques para prevenir y manejar su aparición. Los modelos de déficit centran su atención en los aspectos que consideran desviados respecto a las pautas normales de comportamiento (Zurriaga-Lloréns, González-Navarro, & Martínez-Moreno, 2007). Es decir, la anormalidad o desviación radica en el individuo no en los contextos sociales u organizacionales. Es por esta razón que las instituciones suelen ofrecer diversos programas que incluyen adiestramientos cuyo objetivo es que los empleados adquieran las destrezas necesarias para prevenir o manejar adecuadamente el estrés. Incluyen programas para mejorar el estado físico, técnicas de relajamiento, adiestramientos de asertividad, técnicas de relajamiento, pérdida de peso, rehabilitación de alcohol y drogas y exámenes físicos periódicos (Jones & DuBois, 1987).

Con el propósito de atender y mantener la salud de los empleados, algunas instituciones han incluido como parte de su plan de salud la oportunidad de que los empleados puedan recibir servicios médicos y psicológicos mediante los Programas de Ayuda al Empleado. En este tipo de servicio se incluye ayuda psicológica y psiquiátrica para los empleados y los familiares de éstos que se encuentren atravesando situaciones personales que afecten su funcionamiento óptimo en los distintos roles de la vida. Otras instituciones han incluido medidas de auto-cuidado para sus empleados, tales como el establecimiento de gimnasios en el trabajo, un día dedicado a la salud física y mental, etc.

Es interesante destacar que luego de treinta años de estudios del síndrome de quemarse por el trabajo Maslach, Leiter y Jackson (2012) han incorporado a su teoría la conceptualización de que la quemazón es la relación psicológica de la persona y su trabajo. La visualizan como un continuo en el que en un extremo se encuentra la experiencia negativa de la quemazón y en el otro extremo se encuentra la experiencia positiva del compromiso laboral y este equivale a sentir energía, involucramiento y eficacia. Lo que los autores desean destacar es que las intervenciones preventivas de las instituciones deben dirigirse a fomentar el compromiso de los empleados (Maslach, 2011). Por consiguiente, los directores deben estudiar los factores del trabajo que hacen que los empleados sientan energía vigor y resiliencia y cómo estos se articulan con las seis áreas laborales: sobrecarga de trabajo, falta de control, reconocimiento insuficiente, falta de comunidad y justicia y conflictos en los valores (Maslach et al., 2012).

### La quemazón y los profesionales de la consejería

Existen razones que disminuyen la probabilidad de que los consejeros profesionales se percaten de los asuntos relacionados a la quemazón laboral. El hecho de que los informes de labor realizada (mensuales y anuales) de las oficinas de consejería sean principalmente de índole cuantitativa impide que los consejeros se percaten de la disminución en la calidad de los servicios

que ofrecen. Mientras las cantidades de las personas atendidas sean altas, independientemente de su calidad, resulta muy difícil que un consejero se percate de su impericia porque parece estar cumpliendo a cabalidad con las tareas de su puesto.

En muchos centros de trabajo no se evalúa a este personal con regularidad en la fase clínica y en pocas instituciones educativas se realizan discusiones de casos. Por consiguiente, no se promueve la reflexión sobre la calidad de las ejecutorias. Es importante destacar que, ante el volumen de trabajo, a veces se tiene poco tiempo para reflexionar. Es precisamente la reflexión la que brinda información sobre cómo se siente la persona en su ambiente laboral. La reflexión también sirve para evaluar cuán satisfecho se encuentra sobre sus intervenciones profesionales y la calidad de las mismas. Por otro lado, tal como lo señalan Rivera-Lozada y Serrano-Rosario (2013), el exceso de casos que atienden los profesionales de ayuda y las complejidades de los asuntos que tratan con sus clientes, puede hacer que el apoyo entre colegas sea mínimo o nulo y esto dé paso al desgaste del consejero. Además, cuando existen ambientes conflictivos y de poca confianza entre colegas, es muy difícil que se interesen por compartir sugerencias o preocupaciones respecto a las intervenciones terapéuticas del otro.

Según Witmer y Young (1996), la gran paradoja de todo este asunto de la quemazón laboral y el consiguiente deterioro profesional del consejero está en que los códigos de ética profesionales ubican la responsabilidad del monitoreo en el consejero. De acuerdo a estos autores, el deterioro implica que la persona no está tomando buenas decisiones o que su capacidad para ejecutar sus funciones en el trabajo ha disminuido. Por lo tanto, puede asumirse que también se ha afectado su conciencia sobre sus ejecutorias y, por consiguiente, es muy poco probable que se percate de su problema.

Uno de los muchos riesgos que corren las instituciones u organizaciones si no atienden los problemas relacionados al estrés y la subsecuente quemazón laboral es que ocurra el fenómeno del contagio del síndrome de quemarse por el trabajo entre los demás empleados. El contagio puede ocurrir cuando las personas son altamente susceptibles a las emociones de los demás y cuando hablan entre sí con frecuencia de los problemas del trabajo (Bakker & Schaufeli, 2000).

El adiestramiento que recibe el consejero en formación en la academia, así como los códigos de ética de la American Counseling Association (ACA), la Asociación Puertorriqueña de Consejeros Profesionales (APCP) y la Junta Examinadora de Consejeros Profesionales (JECPP) prestan especial importancia al principio del bienestar del cliente. Es muy fácil que el consejero pierda de perspectiva sus necesidades profesionales y personales y no las atienda adecuadamente. El bienestar del consejero profesional y la importancia que esto tiene en su práctica profesional no se discute con suficiente frecuencia en su formación académica.

Los mismos profesionales ayuda pueden utilizar sus destrezas para abogar por un ambiente de trabajo que propenda tanto a la productividad como a su salud mental (Lent & Schwartz, 2012). Los beneficios de atender el bienestar de los consejeros sobrepasan la ganancia individual de este profesional y se extienden a los clientes, la familia, los amigos y otros individuos (Wolf, Thompson & Smith-Adcock, 2012). Los programas académicos de consejería profesional deben incluir como parte de su currículo los temas de la quemazón y el bienestar (Puig et al., 2012). Sería magnífico que incluyeran adiestramientos sobre el manejo adecuado del estrés y las estrategias para lograr el balance de vida y trabajo. De acuerdo a Wolf, Thompson, y Smith-Adcock (2012), los

programas dirigidos al bienestar deben promover la evaluación inicial de los niveles de bienestar en los profesionales de ayuda, también deben ayudarles a crear un plan de mejoramiento, ofrecerles estrategias de auto-cuidado, deben evaluar los progresos de los participantes, así como hacerles conscientes de sus limitaciones que tendrán que enfrentar en el camino hacia sus metas. En la medida en que los consejeros y las consejeras presten atención a su bienestar, convirtiéndolo en parte importante de su estilo de vida, podrán rendir un mejor servicio al país desde la vocación que fueron llamados a realizar. Es deber de los profesores y profesoras de las universidades fomentar y modelar unos estilos de vida saludables que los futuros consejeros puedan aprender y adoptar desde que son estudiantes. Igualmente, importante es enseñar a los estudiantes graduados la importancia del proceso de la autoevaluación y la reflexión sobre la práctica profesional.

En la literatura se ha documentado que la buena supervisión puede contribuir en la prevención del síndrome en los consejeros (Minich-Crants, 2013). En los escenarios de trabajo, los supervisores de las oficinas de consejería deben adiestrarse para realizar la supervisión clínica de forma periódica. Esta se centra en las discusiones de casos, en las evaluaciones sobre la calidad de las intervenciones terapéuticas que se realizan y en reflexionar sobre los asuntos relacionados a la salud de los profesionales de ayuda y las transferencias y contratransferencias. Por otra parte, las instituciones también tienen la responsabilidad de promover ambientes de bienestar donde haya un balance adecuado entre el trabajo y la familia. Tanto las organizaciones como los empleados son eficaces cuando laboran en ambientes saludables y cuentan con buena salud (Gil-Monte, 2010).

De otra parte, hay que considerar que precisamente por la naturaleza de su trabajo, los profesionales de consejería, pueden darse a la tarea de educar a los directores y decanos sobre la prevención del síndrome en el área institucional. Los consejeros y las consejeras pueden abogar por un ambiente laboral saludable en cuanto a la carga de trabajo balanceada, la recompensa, la comunidad, la justicia, los valores y el control.

Hay que recordar que las relaciones sociales también pueden aumentar el bienestar de los profesionales de la salud mental. Por esta razón, es conveniente que se involucren en actividades sociales que no estén relacionadas con el trabajo tales como: el ejercicio físico, la buena nutrición, la relajación, la meditación, la visualización y el desarrollo de la resiliencia (Puig et al., 2012). La autora antes mencionada, favorece la creación de grupos de apoyo. Estos pueden reunirse fuera del lugar de trabajo, al menos una vez al mes, para tener la oportunidad de ventilar y procesar sus emociones y preocupaciones respecto a las situaciones que se les presentan en su escenario de trabajo. Juntos pueden aprender y establecer unas relaciones de colaboración y referido que les permitan fomentar el establecimiento y mantenimiento de ambientes de trabajo saludables. Es necesario recordar que tanto los consejeros como los supervisores y los compañeros de trabajo, tienen el deber de educarse para prevenir e intervenir con el deterioro profesional de un colega. La Asociación Puertorriqueña de Consejería Profesional puede colaborar en este particular ofreciendo adiestramientos con regularidad sobre estos temas.

### Conclusión

Este escrito provee evidencia para considerar la importancia de prestar atención al problema de la quemazón laboral entre los profesionales de ayuda y la necesidad de que estos aumenten su

conocimiento sobre el fenómeno por el bien de los clientes, los demás empleados y el de la institución. Además, clarifica que el contexto organizacional y social en el que una persona trabaja puede incidir en el desarrollo y mantenimiento del síndrome de quemarse por el trabajo.

Es importante señalar que, en la actualidad, vivimos en tiempos de crisis económica, por esta razón las instituciones repiten la consigna de que “hay que hacer más con menos” y, esgrimiendo esta frase, justifican la ausencia de contratos y plazas de diversos profesionales de ayuda. Por consiguiente, muchos consejeros se hacen responsables de sus casos y de la clientela de los colegas que renuncian o se acogen al retiro. Ante este alto volumen de trabajo, los consejeros y las consejeras profesionales pueden hallarse en riesgo de desarrollar el síndrome de la quemazón. En la medida en que disminuyen la calidad en la prestación de sus servicios, pueden trabajar en detrimento del bienestar de sus clientes. Esta situación es lamentable porque es posible que no tengan plena conciencia de ello, por falta de conocimientos suficientes sobre la quemazón, la impericia profesional o el bienestar.

De acuerdo a las investigaciones más recientes el extremo positivo del síndrome de quemarse por el trabajo es el compromiso. La Dra. Maslach (2011) señala que para prevenirlo es necesario utilizar algún proceso para detectar las señales tempranas de los problemas potenciales, a esos efectos indica que algunos de sus estudios han demostrado la eficacia de los instrumentos que ella ha desarrollado y utilizado, estos son el Maslach Burnout Inventory y el Areas of Worklife Survey. Explica que tienen un poder predictivo y exhorta a que se establezcan nuevas colaboraciones entre los profesionales para seguir desarrollando el trabajo que se ha hecho hasta el momento. Es posible que una respuesta al problema del síndrome sea que tanto los consejeros como las instituciones se enfoquen en el restablecimiento y desarrollo de los componentes que hacen posible el compromiso organizacional. Schaufeli (2002) define el compromiso organizacional como un estado mental positivo y gratificante relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción. El vigor se refiere a altos niveles de energía y resiliencia en el trabajo; la dedicación se refiere a que la persona siente que la labor que realiza tiene significado, le inspira, le reta y además, siente entusiasmo y orgullo por lo que hace; la absorción es cuando la persona está muy concentrado y profundamente absorto en su trabajo al punto de que siente que el tiempo transcurre con mucha rapidez.

Resulta más económico, en todos los niveles, prevenir el desarrollo del síndrome de quemarse por el trabajo, por eso se entiende que es importante aunar esfuerzos de varios sectores para evitar que los consejeros profesionales lo experimenten. Es imperativo recalcar que para ayudar a otros debemos contar con buena salud física y emocional. Un profesional de ayuda que reconoce y defiende con denuedo su tiempo destinado auto-cuidado, no debe ser visto por la organización como una persona “defectuosa” o como una persona “débil” sino como una persona que acepta su humanidad y, a su vez, refleja su compromiso con la calidad en la prestación de los servicios en la profesión de la consejería (Wolf et al., 2012).

Por otro lado, las instituciones tienen el deber moral de ofrecer oportunidades de auto-cuidado para sus funcionarios ya sea en la creación de un ambiente laboral saludable o mediante la incorporación de programas dirigidos a optimizar la salud física y mental. Finalmente, es preciso destacar que, por lo general, las instituciones educativas establecen en sus misiones y visiones que mediante sus programas de estudio aspiran a lograr que los estudiantes adquieran una formación integral que les permita convertirse en profesionales de excelencia, con el fin de que

sus aportaciones redunden en el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad puertorriqueña. Una institución que se interesa por enriquecer y renovar su ambiente laboral es cónsona con su visión y misión, aporta a la calidad de vida de las personas y a su vez envía un mensaje irrefutable de apoyo a los individuos.

#### References (Referencias)

- American Counseling Association. (2014). *Codes of ethics and standards of practice*. Alexandria, Virginia: Autor.
- American Counseling Association's Taskforce on Counseling Wellness and Impairment. (2010). Recuperado de [http://www.counseling.org/wellness\\_taskforce/index.htm](http://www.counseling.org/wellness_taskforce/index.htm)
- American Institute of Stress (s.f.). *Attitudes in the American workplace VII*. Recuperado de <http://www.stress.org/workplace-stress/>
- Asociación Puertorriqueña de Consejería Profesional. (2009). *Código de ética*. San Juan, PR.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2000). Burnout contagion processes among teachers. *Journal of Applied Social Psychology, 30*(11), 2289-2308. doi:10.1111/j.1559-1816.2000.tb02437.x
- Beheshtifar, M., & Omidvar, A. R. (2013). Causes to create job burnout in organizations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 3*(6), 107-113.
- Brunt, G. (1999). *Burnout: An informed view as means of minimizing the cost to both the individual and the organization as a whole*. Recuperado el 21 de marzo de 2008, de <http://www.corporatetraining.co.za/news3.htm#top>
- Cianfrini, C. L. (1997). *A comparison of university academic and psychological counselors: Burnout and its relationship with social support, coping, and job satisfaction* (Disertación doctoral inédita). University of California, California. Recuperado el 15 de junio de 2015, de la base de datos Dissertations & Theses: Full Text. (No. de publicación AAT97-04574).
- Corey, G., Schneider, M., & Callanan, P. (2011). *Issues and ethics in the helping professions* (8<sup>th</sup> ed.). CA, Pacific Grove/. Brooks/Cole.
- European Agency for Health and Safety at Work. (2014). *Calculating the cost of work related stress and psychosocial risks*. Publications Office of the European Union: Luxembourg. Recuperado de: [https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/literature\\_reviews/calculating-the-cost-of-work-related-stress-and-psycho-social-risks/view](https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/literature_reviews/calculating-the-cost-of-work-related-stress-and-psycho-social-risks/view)
- Fidalgo-Vega, M. (sf). *Síndrome de estar quemado por el trabajo o "burnout" (I): Definición y proceso de generación*. Recuperado de [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp\\_704.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_704.pdf)

- Freudenburger, H. J. (1975). The staff burn-out syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 12(1), 73-82. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/h0086411>.
- Gascón, S., Leiter, M. P., Stright, N., Santed, M. A., Montero-Marín, J., Andrés, E., & García-Campayo, J. (2013). A factor confirmation and convergent validity of the "areas of worklife scale" (AWS) to Spanish translation. *Health & Quality of Life Outcomes*, 11(1), 1-11. doi:10.1186/1477-7525-11-63
- Gil-Monte, P. R. (2010). Situación actual y perspectiva de futuro en el estudio del estrés laboral: La Psicología de la Salud Ocupacional. *Informació Psicológica*, (100), 68-83.
- Gil-Monte, P. R. (2007). El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout): Una perspectiva histórica. En P.R. Gil-Monte & B. Moreno-Jiménez (Eds.), *El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout): Grupos profesionales de riesgo* (pp. 21-39). Madrid, España: Pirámide.
- Gil-Monte, P. R. (2005). *El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout): Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*. Madrid, España: Pirámide.
- Green, A. E., Albanese, B. J., Shapiro, N. M., & Aarons, G. A. (2014). The roles of individual and organizational factors in burnout among community-based mental health service providers. *Psychological Services*, 11(1), 41-49. doi:10.1037/a0035299.
- Greer, M. (2005). Mental stress wreaks physical havoc on workers. *Monitor on Psychology*, 36(5), 28-29.
- Jones, J. W., & DuBois, D. (1987). A review of organizational stress assessment instruments. En L. R. Murphy & T. F. Schoenborn (Eds.), *Stress management in work settings* (pp. 47-66). United States Department of Health and Human Services. Recuperado de <http://www.cdc.gov/niosh/87-111.html>
- Junta Examinadora de Consejeros Profesionales. (2002). *Código de ética*. San Juan, PR: Autor.
- Korunka, C., Tement, S., Zdrehus, C., & Borza, A. (2010). *Burnout: Definition, recognition and prevention approaches*. Recuperado de [http://www.burnout.nl/burnout-preventie/BOIT\\_theoretical\\_abstract\\_2705.pdf](http://www.burnout.nl/burnout-preventie/BOIT_theoretical_abstract_2705.pdf)
- Lawson, G., Venart, E., Hazler, R. J., & Kottler, J. A. (2007). Toward a culture of counselor wellness. *Journal of Humanistic Counseling, Education and Development*, 46, 5-19.
- Leiter, M., & Maslach, C. (2005). *Banishing burnout: Six strategies for improving your relationship with work*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Leiter, M., & Maslach, C. (2004). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. En P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), *Research in occupational stress and well-being: Vol. 3. Emotional and physiological processes and positive intervention strategies* (pp. 91-134). Oxford, UK: JAI Press/Elsevier.

- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1999, Spring). Six areas of worklife: A model of the organizational context of burnout. *Journal of Health and Human Services Administration*, 21, 472-489.
- Leka, S., Griffiths, A., & Cox, T. (2004). *La organización del trabajo y el estrés*. Organización Mundial de la Salud. Recuperado de [http://www.who.int/occupational\\_health/publications/stress/es/](http://www.who.int/occupational_health/publications/stress/es/)
- Leka, S., & Cox, T. (2010). Psychosocial risk management at the workplace level. En S. Leka & J. Houdmont. *Occupational health psychology* (pp.124-156). MA: Wiley-Blackwell.
- Leka, S., & Jain, A. (2010). *Health impact of psychosocial hazards at work: An overview*. Organización Mundial de la Salud. Recuperado de [http://whqlibdoc.who.int/publications/2010/9789241500272\\_eng.pdf](http://whqlibdoc.who.int/publications/2010/9789241500272_eng.pdf)
- Lent, L., & Schwartz, R. C. (2012). The impact of work setting, demographic characteristics and personality factor related to burnout among professional counselors. *Journal of Mental Health Counseling*, 34(4), 355-372.
- Martínez-Pérez, A. M. (2010). El síndrome de burnout: Evolución conceptual y estado actual de la cuestión. *Vivat Academia*, (112), 4. Recuperado de <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/vivataca/numeros/n112/PDFs/Anbelacop.pdf>
- Maslach, C., Leiter, M. P., & Jackson, S. E. (2012). Making a significant difference with burnout interventions: Researcher and practitioner collaboration. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 296-300. doi:10.1002/job.784
- Maslach, C. (2011). Burnout and engagement in the workplace: New perspectives. *The European Health Psychologist*, 13(3), 44-47.
- Maslach, C. (2005). Understanding burnout: Work and family issues. En D. F. Halpern & S. E. Murphy *From work-family balance to work-family interaction: Changing the Metaphor*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Assoc.
- Maslach, C. (2003a). *Burnout: The cost of caring*. Boston, MA: Malor Books.
- Maslach, C. (2003b). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189-192.
- Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective. En W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 19-32). London, United Kingdom: Taylor & Francis.
- Maslach, C. (1978). The client role in staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 34(4), 111-124. doi:10.1111/j.1540-4560.1978.tb00778.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512. doi:10.1037/0021-9010.93.3.498.

- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Mazzola, J. J., Schonfeld, I. S., & Spector, P. E. (2011). What qualitative research has taught us about occupational stress. *Stress & Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 27(2), 93-110. doi:10.1002/smi.1386
- Minich-Crants, J. (2013). *Avoiding and preventing burnout in professional counselors: A narrative study of life experiences* (Order No. 3556344). Disponible en ProQuest Dissertations & Theses Global. (1323305009). Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1323305009?accountid=44825>.
- Morse, G., Salyers, M., Rollins, A., Monroe-DeVita, M., & Pfahler, C. (2012). Burnout in mental health services: A review of the problem and its remediation. *Administration & Policy in Mental Health & Mental Health Services Research*, 39(5), 341-352. doi:10.1007/s10488-011-0352-1.
- Moscoso, M. S. (2009). De la mente a la célula: Impacto del estrés en psiconeuroinmunoendocrinología. *LIBERABIT*, 15(2), 143-152. Recuperado de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1729-48272009000200008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1729-48272009000200008&script=sci_arttext).
- Onyiloor, F. N. (2013). Repositioning guidance and counselling and curriculum innovation in higher education in Nigeria. *Journal of International Education Research*, 9(2), 153-163.
- Peterson, U., Demerouti, E., Bergström, G., Samuelsson, M., Åsberg, M., & Nygren, Å. (2008). Burnout and physical and mental health among Swedish healthcare workers. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 84-95. doi:10.1111/j.1365-2648.2007.04580.x
- Puig, A., Baggs, A., Mixon, K., Park, Y. M., Kim, B. Y., & Lee, S. M. (2012). Relationship between job burnout and personal wellness in mental health professionals. *Journal of Employment Counseling*, 49(3), 98-109. doi:10.1002/j.2161-1920.2012.00010.x
- Rivera-Lozada, T., & Serrano-Rosario, Y. (2013). *¿Quién nos cuida de la quemazón?: Conocimientos, percepciones y estrategias de enfrentamiento que tienen las mujeres trabajadoras sociales del servicio directo en torno al síndrome del "burnout" entre las profesionales registradas en el Colegio de Trabajadores Sociales de Puerto Rico a mayo 2013* (Tesis de maestría inédita). Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, Puerto Rico.
- Sandeen, A. (2001). Organizing student affairs division. En R. B. Winston, Jr., D. G. Creamer, T. K. Miller, & Associated (Eds.), *The professional student affairs administrator: Educator, leader and manager* (pp. 181-209). Nueva York: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.

## El síndrome de quemarse en el trabajo

- Schaufeli, W. B., Maslach, C., & Marek, T. (Eds.). (1993). *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. United Kingdom: Taylor & Francis.
- Sharkin, B. S. (2004). College counseling and student retention: Research findings and implications for counseling centers. *Journal of College Counseling*, 7(2), 99-108.
- Witmer, J. M., & Young, M. E. (1996, March). Preventing counselor impairment: A wellness approach. *Journal of Humanistic Education and Development*, 34(3), 141-155.
- Wolf, C. P., Thompson, I. A., & Smith-Adcock, S. (2012). Wellness in counselor preparation: Promoting individual well-being. *The Journal of Individual Psychology*, 68(2), 164-181.
- World Health Organization (1948). *World Health Organization Constitution*. Ginebra, Suiza.
- Zeidan-Lukacs, R. (2013). *Job satisfaction and burnout in counselors working with individuals, couples, and families: A quantitative study* (Order No. 3569130). Disponible en ProQuest Dissertations & Theses Global. (1347669886). Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1347669886?accountid=44825>
- Zurriaa-Lloréns, R., González-Navarro, P., & Martínez-Moreno, A. (2007). Prevención psicosocial del burnout en organizaciones laborales. En P. R. Gil-Monte & B. Moreno-Jiménez (Eds.), *El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout): Grupos profesionales de riesgo* (pp. 71-80). Madrid, España: Pirámide.