

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**



**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE:**

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

**TEMA:**

*“DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE ABORDAJE ANTE LA PRESENCIA DE SINDROMES LABORALES Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE TRABAJADORES DEL AREA ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS DE TELEFONIA RED Y TELEFONICA, DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”.*

**PRESENTADO POR:**

PEÑATE PINEDA, SANDRA MARICELA      CARNET N° PP04040  
VÁSQUEZ ROGEL, JESSICA ALEJANDRA      CARNET N° VR05040

**DOCENTE DIRECTOR:**

LIC. DANIEL EDGARDO MADRID

**COORDINADOR DE PROCESOS DE GRADO:**

LIC. MAURICIO EVARISTO MORALES

**COORDINADOR ADJUNTO:**

LIC. CARLOS ARMANDO ZELAYA ESPAÑA

**CIUDAD UNIVERSITARIA, JULIO DE 2010**

**AUTORIDADES CENTRALES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**RECTOR**

MSC. RUFINO ANTONIO QUEZADA SÁNCHEZ

**VICE-RECTOR ACADÉMICO**

MÀSTER MIGUEL ÀNGEL PÉREZ RAMOS

**VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO**

MÀSTER OSCAR NOÉ NAVARRETE

**SECRETARÍA GENERAL**

LIC. DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHÁVEZ

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS Y HUMANIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**DECANO**

LIC. JOSÉ RAYMUNDO CALDERÓN MORÁN

**VICEDECANO**

DR. CARLOS ROBERTO PAZ MANZANO

**SECRETARIO**

LIC. JULIO CESAR GRANDE RIVERA

**AUTORIDADES DEL DEPARTAMENTO  
DE PSICOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**JEFE DEL DEPARTAMENTO**

LIC. BENJAMÍN MORENO LANDAVERDE

**COORDINADOR DE PROCESOS DE GRADO**

LIC. MAURICIO EVARISTO MORALES

**COORDINADOR ADJUNTO**

LIC. CARLOS ARMANDO ZELAYA ESPAÑA

**DOCENTE DIRECTOR**

LIC. DANIEL EDGARDO MADRID

## **AGRADECIMIENTOS:**

A través de estos últimos seis años he aprendido y adquirido una serie de conocimientos que me permitirán marcar la diferencia en mi vida tanto personal como profesional, pero el conocimiento y la experiencia más importante ha sido saber que siempre hay alguien a mi lado, apoyándome, impulsándome y levantándome cada vez que caigo, es por ello que agradezco este logro a:

- Dios todopoderoso que me ha permitido tener vida hasta este día y a quien le pido me permita continuar formando mi vida y me bendiga en todos mis caminos.
- A mis padres Rosa Margarita Rogel y José Francisco Vásquez, por su apoyo incondicional en todo momento, por proveer de todo lo necesario y mucho más en mi vida.
- A mi hermana y a mi amiga que me han brindado con sus consejos una luz al final de mi camino para continuar siempre adelante a pesar de las dificultades.
- A una persona especial que siempre estuvo a mi lado desde el inicio y hasta el final de este proceso, brindándome siempre su apoyo, motivándome a seguir adelante, a luchar por mis sueños y por ayudarme a levantarme cada vez que tropecé.
- A todas aquellas personas que de forma directa o indirecta contribuyeron a mi formación y me acompañaron en esta etapa tan importante de mi vida.

Gracias a todos por su apoyo, siempre les estaré agradecida.

Jessica Vásquez

## AGRADECIMIENTOS

El proceso de formación es un proceso difícil, pero enriquecedor, en el cual se aprende de diversas maneras y estos seis años no han sido la excepción, he aprendido de diversas formas, a través de diferentes experiencias, me he caído y me he levantado, he aprendido de mis errores, he tenido muchos altos y bajos, sin embargo en todo este proceso no he estado sola, por ello quiero agradecer a:

- ✿ Dios que en ningún momento me dejó sola, Él ha sido fiel y ha estado conmigo, proveyendo económicamente, dándome fuerzas y respaldándome en todo lugar y en todo instante.
- ✿ Mis padres José Peñate y Elsy de Peñate, que siempre estuvieron pendientes de cada paso que daba en este proceso y aportaron todo lo necesario.
- ✿ Mis hermanos que colaboraron en algún momento, aportando sus conocimientos y experiencias, asimismo, motivándome a seguir adelante.
- ✿ Mi amiga Jessica quien siempre fue mi “compañera de fórmula”.
- ✿ Aquellos catedráticos que marcaron mi vida con sus conocimientos y experiencias.
- ✿ La familia Vásquez Rogel, por su hospitalidad cuando nos reuníamos a trabajar.
- ✿ Mis amigos y todas aquellas personas que estuvieron pendientes de mí durante todo este proceso, apoyándome y confiando en mis capacidades.

Todos ellos han estado junto a mí incondicionalmente MUCHÍSIMAS GRACIAS.

Sandra Peñate



# INDICE

I-INTRODUCCIÓN.....	i
II-JUSTIFICACIÓN.....	ii
III OBJETIVOS .....	v
IV MARCO TEORICO .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
➤ SÍNDROMES LABORALES.....	19
1. SÍNDROME DE ANAT.....	19
2. SÍNDROME DE BERGERAC .....	25
3. SÍNDROME DEL BURN OUT .....	31
4. SÍNDROME DE ESTOCOLMO LABORAL.....	37
5. SÍNDROME DEL PRG.....	41
6. SINDROME DE FATIGA INFORMATIVA O TECNOESTRÉS.....	45
7. SÍNDROME DE MUNCHAUSEN.....	53
A. SÍNDROME DE MUNCHAUSEN CLÍNICO .....	53
B. SÍNDROME DE MUNCHAUSEN EN EL TRABAJO.....	56
8. SINDROME DE KAROSHI: TRABAJAR HASTA LA MUERTE.....	61
9. POLIGAMIA LABORAL.....	66
OTROS SÍNDROMES QUE AFECTAN A LAS ORGANIZACIONES.....	71
□ SÍNDROME DE CRONOS .....	71
□ SÍNDROME DE ACOSO INSTITUCIONAL O MOBBING .....	77
V PROCEDIMIENTO METODOLOGICO ...	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
VI CONTENIDO DEL DIAGNOSTICO .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
VII DIAGNOSTICO .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
VIII CONCLUSIONES.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
IX RECOMENDACIONES .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
X REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
➤ ANEXOS .....	122
➤ PROPUESTA DE ABORDAJE.....	123

## I- INTRODUCCION

La presente investigación esta basada en el estudio de los síndromes laborales, los cuales se conocen como aquellas conductas negativas cuyos estados físicos y emocionales deterioran las relaciones laborales, la productividad y el desarrollo positivo individual y grupal de los miembros de una organización. Basándose en lo anterior, el grupo investigador se vio inquietado que ante la presencia de estos tipos de síndromes laborales dentro de las organizaciones, se este generando algún tipo de efecto negativo en el desempeño laboral de los empleados, por ello, la presente investigación se llevo acabo con el fin de realizar un diagnostico de la presencia o ausencia de síndromes laborales y conocer su incidencia en el rendimiento de los trabajadores, se opto por enfocarse en el área administrativa de empresas de telefonía del área metropolitana de san salvador, específicamente RED y TELEFONICA.

Por lo anterior en los siguientes apartados se expone de una manera amplia la justificación de la investigación y los objetivos que rigieron el transcurso de la misma, posterior a ello se presenta información bibliográfica acerca del tema, describiendo cada uno de los nueve síndromes aquí estudiados, pues son los que han surgido en la actualidad, de los cuales se cuenta con muy poca información y estudio de los mismos, seguido de esta información documental se presenta la metodología utilizada, se exponen los resultados brindados por los instrumentos aplicados y el diagnostico final. Partiendo de todo el proceso de investigación se presentan las conclusiones y recomendaciones, y se plantean las documentos revisados, asimismo como un anexo especial se encuentra una propuesta de abordaje denominado “*modulo: apostando a la salud y sanidad del empleado*”, el cual se dirige a jefes, con el fin de capacitarlos, para que sean ellos quienes identifiquen al personal que posee el síndrome y lo aborden, ya sea por medio de técnicas individuales o grupales aquí planteadas.



## II- JUSTIFICACION

La Psicología Laboral se desenvuelve básicamente en instituciones de servicio tanto privadas como públicas, interviniendo en los procesos de recursos humanos, organizacionales e interpersonales, así como en los factores psicológicos que inciden en el trabajo y la productividad. La Psicología forma parte de la vida del hombre en donde a través de sus acciones y la variada interacción con el medio manifiesta su conducta, la cual es analizada desde diversas plataformas del conocimiento, en este caso se aborda desde la óptica de los procesos sociales y de las Organizaciones.

Es así como a través del estudio de la psicología laboral se conoce que las organizaciones e instituciones, al igual que el cuerpo están integrados por sistemas; por ejemplo el cuerpo humano está integrado por varios sistemas: sistema muscular, sistema nervioso, sistema cardiovascular, etc., Asimismo, las empresas son sistemas abiertos los cuales mantienen interacción con el ambiente a través de elementos de entrada y salida, y de igual forma ambos requieren de una efectiva comunicación y coordinación para realizar sus funciones, Por lo tanto, se puede decir que existe una cierta analogía entre el cuerpo humano y las empresas e instituciones, esta analogía nos permite apreciar que en los procesos de interacción con el ambiente, es posible que puedan ocurrir alteraciones, afecciones y desarmonizaciones en los sistemas; así como el ser humano adquiere enfermedades que deterioran su salud, las organizaciones e instituciones son quebrantadas por síndromes laborales. Un síndrome, es aquel conjunto de síntomas que caracterizan a una enfermedad, o el conjunto de fenómenos que son propios de una situación determinada, son una serie de síntomas simultáneos, de los cuales, generalmente se presentan tres o más. Sin embargo al hablar del término síndromes

laborales, se hace referencia a conductas negativas, cuyos estados físicos y emocionales deterioran las relaciones laborales, la productividad y el desarrollo positivo individual y grupal de los miembros de una institución u organización.

Ya que la psicología organizacional surge con el objeto de realizar un análisis de las relaciones interpersonales dentro de la organización para optimizar su rendimiento y permitir, de esta manera, una mayor efectividad global; se lleva a cabo esta investigación la cual tiene como objetivo determinar en primera instancia la presencia o ausencia de síndromes laborales y como afectan el rendimiento laboral de los trabajadores, de empresas de telefonía de la zona metropolitana de San Salvador, pues es importante dicha exploración para tomar las medidas pertinentes con el fin de mejorar la salud y productividad de los colaboradores, pues ellos, son el elemento fundamental que permite el desarrollo y mantenimiento de las instituciones u organizaciones.

La investigación será realizada en las empresas RED y TELEFONICA, por ser consideradas organizaciones con alto nivel de competitividad, lo que implica la necesidad de un desempeño eficiente de sus trabajadores lo cual es posible que pueda llevar a generar la presencia de síndromes laborales; dicho estudio se llevará a cabo con personas de ambos sexos los cuales se desempeñan en diversas plazas del área administrativa, debido a que el grupo investigador tomó en cuenta que el nivel educativo en la mayoría de ellos es medio, pues ello permitirá la fácil comprensión y desarrollo del instrumento para recolectar la información. Esta investigación tendrá además como objetivo indagar solamente en los síndromes que se están presentando en la actualidad, y pese a que el Mobbing, el síndrome de cronos, etc. Son algunos de los síndromes más históricos, el grupo investigador ha decidido no tomarlos en cuenta en este documento, pues ya existen muchas investigaciones sobre ello tal como plantea un autor sobre la definición del Mobbing: “El Mobbing o también

llamado psicoterror laboral en el trabajo es “una situación en que una persona o grupo de personas ejercen una violencia psicológica externa, de forma sistemática, durante un tiempo prolongado, sobre otra persona en el lugar de trabajo”, así como esta definición podemos encontrar una cantidad de investigaciones sobre ello y sobre otros síndromes laborales, los cuales serán obviados en esta investigación, debido a que ya existe una cantidad considerable de información de este tema; es por ello que solo se retomaran los siguientes síndromes por ser considerados poco estudiados: Anat, Bergerac, Estocolmo laboral, PRG o profesional recién graduado, poligamia laboral, Munchausen clínico y laboral , Karoshi, tecnoestrés y Burnout este ultimo será retomado debido a que en estudios previos era considerado que solo se podía presentar en profesionales de la salud y educación, pero el grupo considera que se puede presentar también en cualquier tipo de profesión.

Siendo los síndromes laborales un fenómeno moderno que ataca a las organizaciones y que afecta no solo a la misma organización sino además a sus trabajadores, los cuales disminuyen sus niveles de productividad y afecta su autoestima; es de suma importancia diagnosticar tales afecciones y es vital conocer la manera de abordarlas, para propiciar un desarrollo organizacional e institucional, que beneficie tanto a trabajadores como a empleadores.

Debido a que los síndromes laborales se caracterizan por conductas que deterioran la comunicación, disminuyen la motivación, la productividad y eficacia empresarial, es importante diseñar una propuesta de abordaje que brinde una solución a este fenómeno social que afecta a muchas organizaciones y que perjudica su funcionamiento, el cual conlleva a pérdidas financieras y de elementos importantes como son los trabajadores; por tanto la necesidad de esta investigación radica en que a partir de los resultados obtenidos en el proceso de investigación se pueda diseñar esta propuesta de abordaje que proporcione un apoyo y

orientación al personal encargado para que puedan bregar, mejorar o fortalecer las relaciones existentes entre el personal y pueda disminuir la presencia de estos síndromes laborales dentro de las organizaciones, teniendo en cuenta que una organización puede ser fuente de enriquecimiento en el desarrollo personal y promotora del bienestar, la organización tendrá por desafío conocer, en cada empleado, cuál es el deseo y las motivaciones que lo hacen permanecer en la organización.



### **III- OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL**

- Realizar un diagnóstico de la presencia o ausencia de síndromes laborales para conocer su incidencia en el rendimiento laboral de trabajadores del área administrativa de empresas de telefonía del área metropolitana de San Salvador y diseñar una propuesta de abordaje.

#### **OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

- Identificar los diversos tipos de síndromes laborales que se presentan con mayor frecuencia en trabajadores del área administrativa de empresas de telefonía y como inciden en su rendimiento profesional dentro de las empresas.
- Diseñar una propuesta de abordaje ante la presencia de síndromes laborales en trabajadores del área administrativa de empresas de telefonía, para disminuir los efectos negativos que se producen en los trabajadores.
- Determinar el nivel de porcentaje en que se presenta cada uno de los síndromes para establecer la presencia o ausencia en cada una de las empresas de telefonía.

## IV- MARCO TEORICO

La Psicología Laboral se desenvuelve básicamente en instituciones de servicio tanto privadas como públicas, interviniendo en los procesos de recursos humanos, organizacionales e interpersonales, así como en los factores psicológicos que inciden en el trabajo y productividad. La Psicología forma parte de la vida del hombre en donde a través de sus acciones y variada interacción con el medio manifiesta su conducta, la cual es analizada desde diversas plataformas del conocimiento, en este caso se aborda desde la óptica de los procesos sociales, de las Organizaciones y la administración.

Para poder entender la administración se debe conocer la perspectiva de la historia de su disciplina, los hechos acerca de lo que ha pasado en situaciones similares anteriores, y relacionarlas con otras experiencias y otros conocimientos actuales, es por eso la importancia de conocer la historia y origen de la administración.<sup>1</sup>

La administración aparece desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad. El surgimiento de la administración es un acontecimiento de primera importancia en la historia social en pocos casos, si los hay, una institución básicamente nueva, o algún nuevo grupo dirigente, han surgido tan rápido como la administración desde un principios del siglo. Pocas veces en la historia de la humanidad una institución se ha manifestado indispensable con tanta rapidez; la administración que es el órgano específico encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es, con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico, refleja el espíritu esencial de la era moderna, es en realidad indispensable y esto explica por qué, una vez creada, creció con tanta rapidez.

---

<sup>1</sup> <http://www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.shtml>



El ser humano es social por naturaleza, por ello tiende a organizarse y cooperar con sus semejantes, la historia de la humanidad puede describirse a través del desarrollo de las organizaciones sociales partiendo en la época prehispánica si pudiéramos repasar toda la historia de la humanidad encontraríamos que, los pueblos antiguos trabajaron unidos en organizaciones formales (ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la iglesia católica romana, la compañía de las indias orientales, etc.). También las personas han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficaces y eficientes, mucho antes de que el término "administración" hubiera aparecido y se hubiera definido.

Para definir lo que es una administración citaremos distintos autores y ellos son:

Valladares Román: " La administración, es el proceso para alcanzar resultados positivos a través de una adecuada utilización de los recursos disponibles y la colaboración del esfuerzo ajeno"

Koontz y O'Donnell: "La administración se define como la creación o conservación en una empresa, de un ambiente donde los individuos, trabajando en grupo, pueden desempeñarse eficaz y eficientemente, para la obtención de sus fines comunes".

Henry Sisk y Mario Suerdlik: "Es la coordinación de todos los recursos a través del Proceso de Planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecido".

Es importante además conocer el concepto de Organización la cual es una coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas que interactúan entre sí y se perciben a sí mismas formando una unidad que perdura a través del tiempo y del espacio para procurar el logro de un objetivo o propósito, explícito y común. La organización adquiere un núcleo de objetivos y una misión que marca el rumbo de todas sus

actividades, entendiendo como objetivos todas las metas concretas que la organización espera alcanzar cumpliendo con su misión según los valores y creencias que ha aceptado; y como misión la razón de ser de una organización, la declaración de una meta de amplio alcance.

La empresa organizada no existe en el vacío, sino que es dependiente de su ambiente externo: la industria a la que pertenece, la economía y la sociedad. Una organización debe fijar sus objetivos en los siguientes puntos: negocio, rentabilidad, innovación, situación en el mercado, capacidad de producción, recursos físicos y financieros, ejercicio y desarrollo empresarial, actitud y rendimiento del trabajador y responsabilidad social, estos objetivos deben mantenerse en equilibrio.

Pero a través del tiempo las organizaciones sufren cambios así como su recurso humano, es decir el elemento principal, el motor que hace crecer a una organización, el ser humano, a través de los constantes cambios, la evolución y la tecnología se generan cambios significativos en las personas los cuales a su vez contraen enfermedades, tanto psicológicas, somáticas o físicas, que afectan no solo a quien la padece sino además a la organización misma. De aquí parte la investigación a realizar tomando en cuenta que las personas, los trabajadores que laboran día a día en las organizaciones sufren o están expuestos a situaciones que les afectan tanto en su persona como en su rendimiento laboral, es por ello que se partirá de la necesidad de conocer cuales son esos tipos de situaciones a las que esta expuesto todo trabajador, por ello en este documento se indagará sobre algunos de los síndromes laborales a los que esta expuesto todo trabajador.

El término síndrome (de la palabra griega syndrome "simultaneidad") hace alusión a un estado patológico asociado a una serie de síntomas simultáneos, generalmente tres o más. Asimismo se refiere al conjunto de

síntomas que caracterizan a una enfermedad o el conjunto de fenómenos característicos de una situación determinada.

Cuando hablamos de síndromes administrativos nos referimos a conductas negativas cuyos estados físicos y emocionales deterioran las relaciones laborales, la productividad y el desarrollo positivo individual y grupal de los miembros de la entidad. Las empresas se ven afectadas por síntomas y manifestaciones que afectan la eficiencia y eficacia de la organización. La denominación de estas afecciones suelen estar referidas al nombre de la persona que lo descubrió, al carácter más relevante o más fácilmente constatable, a personajes de la mitología, literatura e historia.

Partiendo desde esta perspectiva este equipo investigativo considera importante realizar una investigación mas a fondo sobre los principales síndromes laborales que se presentan en toda organización, retomando solamente los que han surgido en esta época en la que la tecnología, la competitividad, factores psicológicos, la situación económica entre otras generan una serie de síndromes a los que están expuestos los trabajadores y que afectan su rendimiento.

Debido a esto en esta investigación se retoman solamente los síndromes que han surgido en los últimos días y de los cuales existe poca información, por tanto los síndromes aquí tratados serán Síndrome de Anát, Síndrome de Bergerac, Síndrome del Burn out, Síndrome de Estocolmo Laboral, Síndrome de Munchausen en el Trabajo, Poligamia Laboral, Síndrome del profesional recién graduado, síndrome de Tecnoestrés, Karoshi, los cuales se ampliaran en su apartado correspondiente. Sin embargo, para finalizar este apartado también se presentara únicamente de manera teórica los síndrome mas conocidos y mencionados en el ambiente laboral, esto solamente con el fin de ampliar el conocimiento e identificar de manera general esos tipos de síndrome

como lo son: síndrome de acoso institucional o Mobbing y síndrome de cronos.

En la actualidad muchas organizaciones están enfermas, presentan carencias de conocimientos gerenciales, liderazgo, gestión estratégica del talento humano, crisis de identidad de cultura organizacional y otros síntomas.

Tales entidades son junglas donde el recurso humano lucha por sobrevivir a tales afecciones. Sin percatarse dichas empresas se convierten en centros de contagios donde se inhala el pesimismo y la resistencia al cambio.

Ofrecer un ambiente laboral que estimule al mejoramiento continuo es posible; para alcanzar dicho fin es necesario analizar los valores, actitudes, planes, estructuras, cultura organizacional y relaciones laborales, dicha reflexión permitirá diseñar el tratamiento para recuperar la salud organizacional, asimismo ingerir diariamente vitaminas gerenciales tales como: motivación, dinamismo, constancia, creatividad, capacitación, entre otras, ayudará al recurso humano y a la entidad a superar las patologías administrativas.

Afortunadamente dentro del comportamiento organizacional, en la actualidad, es posible contar con la colaboración de las aportaciones de la psicología laboral, industrial, en pro de analizar, evaluar, el comportamiento de las personas en el desempeño de sus funciones, en sus interrelaciones dentro de la institución.



# **SÍNDROMES LABORALES**

## **1. SÍNDROME DE ANAT**

Este tipo de síndrome se caracteriza por el concepto de “ganar prestigio con las ideas ajenas”, y la historia está colmada de muchos ejemplos donde la verdadera autoría es omitida y se le otorga a un tercero quien las presenta como propias, o que al mejorarlas es el primero en comercializarlas y difundirlas convirtiéndose así en la referencia principal, ideas cuyo origen puede ser ubicado en otras latitudes y/o responsables pero que fueron presentadas y reconocidas en lugares y por autores distintos<sup>2</sup>.

Aunque en el campo social existen mecanismos legales para defender la autoría y el derecho a la patente de una invención, en el campo administrativo resulta común, e incluso cotidiano, que las ideas de terceros sean plagiadas y expuestas como propias en empresas donde el respeto a la propiedad intelectual de su personal parece no ser un concepto presente en su valores; sin que ello se considere una falta grave, pues forma parte de la cultura y modelo mental de quienes la conforman.



Es justamente en este punto donde comienza a perfilarse el Síndrome de Anát, el cual es definido como:

*“La conducta deliberada y consciente de un individuo o grupo de ellos orientada a apropiarse de las ideas, sugerencias o cualquier tipo de*

---

<sup>2</sup> Félix Socorro, El Síndrome de Anát: “Ganar prestigio con ideas ajenas”, Recursos Humanos y Organización [en línea], <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=550> [citado el 17 de septiembre de 2004]

*iniciativa generada por terceros para presentarlas como propias ante sus superiores, seguidores o escenario deseado.”<sup>3</sup>.*

El síndrome de Anát es una conducta que atenta contra la innovación, el buen desempeño laboral, la comunicación, el trabajo en equipo y el reconocimiento al mérito, elementos básicos de la gerencia actual del capital humano ya que ellos, en condiciones ideales, facilitan la identificación, los altos estándares de calidad, el reconocimiento y por ende la autorrealización de individuo.

Pero, ¿quién era Anát?, su nombre y origen responden a una experiencia personal del autor de este síndrome<sup>4</sup>, del cual, sin ánimos de señalar a la persona que inspiró la conceptualización del síndrome, el Dr. Félix comenta que puede decir que se trató de un individuo, con cierta ascendencia y cercanía a los niveles decisorios de una importante empresa, cuya fama de adjudicarse ideas y planteamientos ajenos como si fueran propios era comentada en secreto entre compañeros de similar nivel, sus subordinados y ex empleados. Ante la comprobación del hecho, pues lo experimenta de manera personal, el investigador en vez de resistirse al comportamiento decide iniciar un estudio de la conducta y precisar en qué otros niveles de la organización esta se repetía y posteriormente supera las fronteras de la empresa pudiendo constatar que la misma resultaba común en otros escenarios. Aunque los responsables de apropiarse de ideas ajenas poseían distintos nombres y modus operandi, comenzó a ser familiar denominar la conducta con la abreviación del nombre de la persona que motivó el estudio, dando como resultado la

---

<sup>3</sup> DeGuate.com, El Síndrome de Anát: “Ganar prestigio con ideas ajenas”, [en línea], [http://www.deguate.com/artman/publish/empleos\\_articulos/el-sindrome-de-anat-ganar-prestigio-con-ideas-ajenas.shtml](http://www.deguate.com/artman/publish/empleos_articulos/el-sindrome-de-anat-ganar-prestigio-con-ideas-ajenas.shtml) , [citado el 15 de abril de 2009]

<sup>4</sup> Dr. Félix Socorro, Doctor en Ciencias Administrativas, Magister Scientiarum en Ciencias Gerenciales, mención Recursos Humanos. Especialista en Gerencia, mención Gestión de Negocios. Licenciado en Administración mención Recursos Humanos y Técnico Superior Universitario en Administración mención Gerencia Administrativa (Graduado con honores). Posee un Diplomado en Docencia y en Human Resources Management (Cornell University).



palabra Anát.

No es nada extraño ni nuevo que en una empresa quienes ostentan el poder, ya sea de manera directa o indirecta, puedan hacer uso del mismo para adueñarse de las ideas que ofrecen sus supervisados y mostrarse ante quienes reportan como entes propulsores de la innovación; conducta esta que es usualmente alimentada cuando las organizaciones acostumbran premiar los éxitos alcanzados a través de los representantes de las áreas destacadas y no en el verdadero responsable del mismo, o en el total de ellos de acuerdo al caso.

Pero no sólo las ideas y propuestas son los únicos elementos a considerar cuando se estudia la presencia del Síndrome de Anát, en algunos casos es común observar como desarrollos, informes o trabajos de investigación, entre otros, son solicitados por los jefes a sus subordinados para luego ser presentados como propios ante sus superiores. Evidentemente este tipo de conducta orientada a ganar prestigio, respeto y reconocimiento a través del uso y apropiación de ideas ajenas termina generando entre los subordinados resentimiento, desmotivación y desinterés por agregar valor a su desempeño, pues están conscientes de que difícilmente le serán reconocidos sus méritos.

Pero el Síndrome de Anát no es una conducta exclusiva de los gerentes, puede ser observada también en subordinados de igual o superior nivel de responsabilidad, usualmente en empresas donde existe una tendencia marcada a la competencia para poder ascender dentro de ellas o cuya cultura promueve la diferenciación entre los empleados, destacando públicamente aquellos que, en apariencia, presentan un mejor desempeño<sup>5</sup>.

El síndrome es presentado por personas de cualquier edad, sexo o condición, pero se observa con mayor facilidad en aquellos que poseen

---

<sup>5</sup> Félix Socorro, El Síndrome de Anát: “Ganar prestigio con ideas ajenas”, Recursos Humanos y Organización [en línea], <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=550> [citado el 17 de septiembre de 2004].

algún tipo de poder; no necesariamente se requiere ser supervisor para mostrar la conducta, aunque suele ser más común en niveles gerenciales.

### **1.1 CARACTERÍSTICAS DEL SÍNDROME DE ANAT:**

Según el Dr. Socorro, las principales características son las siguientes<sup>6</sup>:

- ◆ Parece estar vinculada a personas con escasos valores éticos y mentalidad oportunista.
- ◆ Surge en empresas o instituciones donde se desestime el talento del personal y se atribuya el éxito a los líderes o a quienes lo dirigen.
- ◆ Se observa en cualquier tipo de empresa, pero suele ser más común en las organizaciones donde la línea de mando es vertical.
- ◆ Suele ser una conducta modelada por personas influyentes en la empresa o en el entorno de la misma.

### **1.2 CONSECUENCIAS DEL SINDROME DE ANAT<sup>7</sup>:**

- ▣ Detrimento de las Relaciones Interpersonales.
- ▣ Desconfianza en el recurso humano.
- ▣ Temor a exponer las ideas con fines de evitar el plagio.
- ▣ Disminución de la iniciativa individual.
- ▣ Visualización del trabajo como algo rutinario.
- ▣ Genera entre los subordinados resentimiento, desmotivación y desinterés por agregar valor a su desempeño

Otras consecuencias que produce el síndrome de Anát: Este síndrome puede influir de forma negativa dentro de instituciones u organizaciones en aspectos como<sup>8</sup>:

---

<sup>6</sup> Lic. Dalis Guzmán Suero, Síndromes Administrativos, [en línea], [http://74.125.47.132/search?q=cache:GsRw\\_bakVL4J:www.dga.gov.do/dgagov.net/uploads/file/Boletines/Opinion/Suplemento\\_Opinion45.pdf+sindromes+administrativos&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=es](http://74.125.47.132/search?q=cache:GsRw_bakVL4J:www.dga.gov.do/dgagov.net/uploads/file/Boletines/Opinion/Suplemento_Opinion45.pdf+sindromes+administrativos&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=es), [citado el 27 de febrero de 2009]

<sup>7</sup> Lic. Dalis Guzmán Suero, Síndromes Administrativos, [en línea], [http://74.125.47.132/search?q=cache:GsRw\\_bakVL4J:www.dga.gov.do/dgagov.net/uploads/file/Boletines/Opinion/Suplemento\\_Opinion45.pdf+sindromes+administrativos&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=es](http://74.125.47.132/search?q=cache:GsRw_bakVL4J:www.dga.gov.do/dgagov.net/uploads/file/Boletines/Opinion/Suplemento_Opinion45.pdf+sindromes+administrativos&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=es), [citado el 27 de febrero de 2009]

- ☀ **La comunicación:** Produce desconfianza y cuidado al momento de generarse una idea, la cual suele omitirse por temor a plagio o expuesta a viva voz a pesar de ser obviada por no haber sido presentada a través de los “canales regulares”. Esto afecta el clima organizacional y las relaciones interpersonales.
- ☀ **La motivación:** Genera apatía y desinterés, desestima la iniciativa individual y produce resentimientos con la persona o personas que se adjudicaron la iniciativa, lo cual afecta el desempeño del empleado y su identificación con la empresa.
- ☀ **El ejercicio laboral:** Ante la presencia del Síndrome de Anát el personal responde de manera rutinaria y repetitiva ante la labor, evita agregar valor por la ausencia de reconocimiento, por cuanto los cambios ocurren por la ejecución de una orden y no por iniciativa propia.
- ☀ **El trabajo en equipo:** Cuando el reconocimiento se da sólo al representante formal o líder de un equipo y se obvia al autor o autores de una iniciativa se pierde el interés por los equipos y ello merma considerablemente el desempeño de estos, se generaliza la idea de que el esfuerzo o los aportes que se ofrezcan serán simplemente sumados a los meritos de un tercero que poco o nada tuvo que ver con él.

Por todo lo anterior, se puede decir que la conducta orientada a ganar prestigio con ideas ajenas, en cualquier cargo o nivel de conocimiento que se presente, es una enfermedad organizacional que debe ser identificada, combatida y erradicada en cualquier área o empresa donde se encuentre.

---

<sup>8</sup> DeGuate.com, El Síndrome de Anát: “Ganar prestigio con ideas ajenas”, [en línea], [http://www.deguate.com/artman/publish/empleos\\_articulos/el-sindrome-de-anat-ganar-prestigio-con-ideas-ajenas.shtml](http://www.deguate.com/artman/publish/empleos_articulos/el-sindrome-de-anat-ganar-prestigio-con-ideas-ajenas.shtml) , [citado el 15 de abril de 2009]

### **1.3 PERSONAS MÁS VULNERABLES ANTE ESTE SÍNDROME**

El Síndrome de Anát está presente mayormente en jefes, supervisores gerentes, etc. Pero además se presenta en empleados cuya necesidad por el reconocimiento y crecimiento vertical es tan grande que se valen de su experiencia y habilidad para robar las ideas de empleados nuevos o inocentes del estilo gerencial modelado, para presentar, en la primera oportunidad que surja, algún planteamiento innovador que le permita escalar una posición, mejorar o fortalecer su imagen.

### **1.4 ACCIONES PREVENTIVAS ANTE EL SÍNDROME DE ANAT<sup>9</sup>:**

- Establecer una cultura donde predominen los valores éticos y desaprobe la usurpación de ideas ajenas.
- Canales de comunicación bilateral y horizontal.
- Incentivar los logros en equipos.
- Valorar los aportes realizados por todo el recurso humano.

### **1.5 DIFERENCIA ENTRE EL SÍNDROME DE ANAT Y OTROS SÍNDROMES**

El Síndrome de Anát se diferencia del de Bergerac en que en el primero la persona realiza un tipo de conducta orientada a ganar prestigio, respeto y reconocimiento a través del uso y apropiación de ideas ajenas, mientras que el Síndrome de Bergerac es lo opuesto al Síndrome de Anát, pues en este caso es la falta de confianza y la escasa o distorsionada auto-imagen que posee la persona la que lo motiva a ceder su ingenio a terceros ya que considera que sólo por esa vía será posible la materialización de sus ideas o propuestas, pues de lo contrario pasarían desapercibidas.

---

<sup>9</sup> Lic. Dalis Guzmán Suero, Síndromes Administrativos, [en línea], [http://74.125.47.132/search?q=cache:GsRw\\_bakVL4J:www.dga.gov.do/dgagov.net/uploads/file/Boletines/Opinion/Suplemento\\_Opinion45.pdf+sindromes+administrativos&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=es](http://74.125.47.132/search?q=cache:GsRw_bakVL4J:www.dga.gov.do/dgagov.net/uploads/file/Boletines/Opinion/Suplemento_Opinion45.pdf+sindromes+administrativos&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=es), [citado el 27 de febrero de 2009]



## **2. SÍNDROME DE BERGERAC**

Hector Savinien Cyrano de Bergerac fue un personaje real que nació en París en 1619, fue un escritor francés que se dedicó a la carrera militar hasta que una herida sufrida en el sitio de Arrás en 1641 le obligó a renunciar a ella, cuando regresó a su ciudad natal se entregó a una vida de excesos e inhibiciones que generalmente superaba sus ingresos por lo que terminó buscando la protección del duque de Arpajon, quien le retiró su confianza tras el estreno de su primera pieza teatral la cual contenía una buena dosis antirreligiosa.

Pero no es el contenido histórico de la vida de Cyrano de Bergerec lo que motiva su estudio y tipificación como un síndrome administrativo, sino la caracterización hecha unos doscientos años después de su muerte por Edmond Rostand (1897) quien lo describe como un personaje romántico y aventurero en la tragicomedia que lleva su nombre. En esa obra Cyrano está enamorado de su prima Roxane, pero se considera incapaz de ganar su amor por autodefinirse como poco apuesto (debido a su enorme apéndice nasal) y decide obsequiar sus prosas y versos al joven Christian para que éste conquistara el corazón de su amada, realizando así un sacrificio absurdo alimentado por una casi inexistente autoestima; o por lo menos así lo expone Rostand en su obra.

Cyrano fue un hombre visionario con dotes de filósofo, físico y astrónomo, de hecho se dice que fue el primero en sugerir que el hombre podía llegar a la luna montado en un cohete, pero su imagen está asociada más a un espadachín de verbo poético y conducta alocada. Es esta conexión: persona visionaria e inteligente combinada con la baja autoestima y poca fe en el éxito personal es lo que permite asociar el nombre de Bergerac con un síndrome administrativo.

El Síndrome de Bergerac es lo opuesto al Síndrome de Anát, pues en este caso es la falta de confianza y la escasa o distorsionada auto-imagen que

posee el subordinado quien lo motiva a ceder su ingenio a terceros ya que considera que sólo por esa vía será posible la materialización de sus ideas o propuestas, pues de lo contrario pasarían desapercibidas. Tales circunstancias hicieron que al comienzo del estudio del Síndrome de Bergerac se entendiera como: *“la conducta deliberada y consciente de un individuo o grupo de ellos orientada a ceder a terceros sus ideas, sugerencias o cualquier tipo de iniciativa, para que estos las presenten como propias ante sus superiores, seguidores o determinado escenario, sin esperar por ello reconocimiento alguno”*<sup>10</sup>.

No obstante, al intentar ubicar antecedentes históricos de este hecho apareció un singular ejemplo que transformó la visión del síndrome y con ella su conceptualización. Se trata de Benjamín Franklin (1706 – 1790). De acuerdo al escritor Celso Cruz en su libro “Los Grandes Inventores”, este prócer norteamericano trabajó en una imprenta que era propiedad de uno de sus hermanos mayores quien fundó el periódico The New England



Courant, el autor escribe refiriéndose al joven Franklin de 21 años: “Aunque se sentía con ánimos de escribir, temió que se burlaran de él si lo intentaba. En una ocasión escribió un artículo y lo echó por debajo de la puerta. Lo encontraron al día siguiente y fue leído y comentado por los redactores del periódico y mereció grandes elogios que el chico escucho con alegría, pero en silencio” . Benjamín Franklin repitió varias veces tal ejercicio hasta que al final fue reconocido y recibió los honores correspondientes.

En este ejemplo la poca confianza en sí mismo y la baja autoestima están nuevamente de manifiesto, pero la cesión del conocimiento no se da a un tercero en particular sino a un medio donde no existe la subordinación,

---

<sup>10</sup> Félix Socorro, El Síndrome de Bergerac: “Cuando no ser reconocido es el objetivo”, Recursos Humanos y Organización, [en línea], [http://www.degerencia.com/articulo/el\\_sindrome\\_de\\_bergerac\\_cuando\\_no\\_ser\\_reconocido\\_es\\_el\\_objetivo](http://www.degerencia.com/articulo/el_sindrome_de_bergerac_cuando_no_ser_reconocido_es_el_objetivo) [citado el 5 de junio de 2005]



por lo tanto vale decirse que el Síndrome de Bergerac posee una concepción adicional a la ya expresada, pues puede entenderse también como: “ La conducta deliberada y consciente de un individuo o grupo de ellos orientada a ceder a terceros sus ideas, sugerencias o cualquier tipo de iniciativa, para que las promocionen, ejecuten, convaliden o comprueben, sin esperar por ello reconocimiento alguno de manera inmediata, pero sí en el mediano o largo plazo”<sup>11</sup>.

### **2.1 CARACTERÍSTICAS DEL SÍNDROME DE BERGERAC<sup>12</sup>:**

- Falta de confianza.
- Baja autoestima.
- Se presenta en cualquier nivel.
- Considerarse insignificante.
- Percepción de que la condición social, experiencia, nivel académico, etc. son condiciones que le impiden proponer cambios.
- Recurrir a un tercero para transmitir la idea, renunciando al mérito de la misma.
- Cesión del conocimiento.
- Espera el reconocimiento a mediano y largo plazo.
- Origina y contribuye a la expansión del síndrome de Anát.

### **2.2 CONSECUENCIAS DEL SÍNDROME DE BERGERAC**

- Se alimenta la expansión del síndrome de Anát.
- Se incrementan las conductas que favorecen a la falta de ética de los profesionales que acogen las ideas, se apropian de ellas y las presentan como personales.

---

<sup>11</sup> Félix Socorro, El Síndrome de Bergerac: “Cuando no ser reconocido es el objetivo”, Recursos Humanos y Organización, [en línea], [http://www.degerencia.com/articulo/el\\_sindrome\\_de\\_bergerac\\_cuando\\_no\\_ser\\_reconocido\\_es\\_el\\_objetivo](http://www.degerencia.com/articulo/el_sindrome_de_bergerac_cuando_no_ser_reconocido_es_el_objetivo) [citado el 5 de junio de 2005]

<sup>12</sup> Lic. Dalis Guzmán Suero, Síndromes Administrativos, [en línea], [http://74.125.47.132/search?q=cache:GsRw\\_bakVL4J:www.dga.gov.do/dgagov.net/uploads/file/Boletines/Opinion/Suplemento\\_Opinion45.pdf+sindromes+administrativos&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=es](http://74.125.47.132/search?q=cache:GsRw_bakVL4J:www.dga.gov.do/dgagov.net/uploads/file/Boletines/Opinion/Suplemento_Opinion45.pdf+sindromes+administrativos&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=es), [citado el 27 de febrero de 2009]

## **2.3 PERSONAS VULNERABLES A ESTE TIPO DE SÍNDROME**

Este tipo de conducta es observada en subordinados de cualquier nivel cuyo interés por hacer destacada la labor de sus supervisores esconde una profunda desconfianza en sí mismos y poca auto-estima, se consideran insignificantes o carentes de importancia imaginando que su condición social, experiencia, nivel académico, situación económica, posición jerárquica, e incluso la suma de todas ellas y otras de similar corte, lo inhabilitan para proponer mejoras o cambios... ¿Quiénes son ellos para ser escuchados? No obstante, recurren a la autoridad inmediata o a la persona que consideran que reúne mejores características, las cuales piensa que le son ajenas, para utilizarlo como medio de transmisión de su mensaje, renunciando de manera total y consciente al reconocimiento de su creatividad e ingenio.

Suele ocurrir en las organizaciones, y los que la gerencian están conscientes de ello, que no todos los supervisores son inagotables fuentes de ideas e innovaciones, en algunos casos éstos se apropian de las propuestas de sus supervisados para quedar bien ante sus jefes (El síndrome de Anát) pero en otras oportunidades son los subordinados quienes de manera voluntaria se las ofrecen sin esperar nada a cambio de manera inmediata.

### ***Sectores en los cuales hay mayor presencia del síndrome de Bergerac<sup>13</sup>:***

El Síndrome de Bergerac puede estar presente en cualquier tipo de organización, nivel jerárquico o de conocimiento, sin distingo alguno de raza, credo, edad o sexo. Se trata de una expresión anómala de genialidad que, aunque puede parecer poco común, es más usual de lo que aparenta

---

<sup>13</sup> Félix Socorro, El Síndrome de Bergerac: “Cuando no ser reconocido es el objetivo”, Recursos Humanos y Organización, [en línea], [http://www.degerencia.com/articulo/el\\_sindrome\\_de\\_bergerac\\_cuando\\_no\\_ser\\_reconocido\\_es\\_el\\_objetivo](http://www.degerencia.com/articulo/el_sindrome_de_bergerac_cuando_no_ser_reconocido_es_el_objetivo) [citado el 5 de junio de 2005]

y, en algunos casos, es lo que origina la aparición y difusión del Síndrome de Anát. No obstante es más común en empresas donde se rinde culto a:

- El nombre de la institución de donde se han cursado estudios y el nivel de estos.
- Ubicación geográfica de la vivienda, ambiente social o status quo.
- Trayectoria laboral, años de experiencia, número de éxitos y su reconocimiento.
- Una relación estrecha con los dueños del negocio.
- Otros elementos circunstanciales de alto nivel subjetivo.

Pero cuando el Síndrome de Bergerac es adoptado como parte de un plan para lograr ser reconocido en el mediano o largo plazo, las condiciones antes expuestas pueden variar de infinitas formas, pues de acuerdo al escenario el portador del síndrome habrá de sortear las experiencias exitosas de sus planteamiento e ir acumulando a la vez suficiente evidencia para demostrar su autoría y creatividad para ser suministrada en el momento en que la situación lo amerite, pues no faltará quien se adjudique la autoría de los mismos aunque le sea ajena. Sea de una forma o de otra, el Síndrome de Bergerec es una afección administrativa que no agrega valor a quien la alimenta, e incluso a quien la padece, pues su existencia denota la carencia de las competencias propias de un profesional de hoy, donde la capacidad de innovación y creatividad son y habrán de ser las principales fuentes de distinción entre las personas talentosas.

#### **2.4 ACCIONES PREVENTIVAS ANTE EL SÍNDROME DE BERGERAC**

Resulta poco ético alcanzar el reconocimiento de quienes supervisan por la exposición o ejecución de una idea de procedencia ajena aún cuando la misma fue cedida sin haber sido solicitada, pues es responsabilidad de la gerencia desarrollar y orientar al subordinado que presenta competencias de innovación e ingenio. ¿Qué puede esperarse de un supervisor que

acepta de manera constante que sus subordinados les regalen sus ideas?; aceptar ese tipo de cesión es obviar los avances que en materia de competencias se han alcanzado en las últimas décadas, además de un aprovechamiento incorrecto del talento que las genera. Por lo tanto, es responsabilidad de los supervisores de cada área, unidad e incluso de toda la empresa, detectar este tipo de conductas, generar un clima y un medio propicio para captar las iniciativas de sus empleados independientemente del nivel, status o condición que el mismo ostente, pues de no ser así se coadyuva a mantener personal ingenioso pero de baja autoestima en la plantilla.

***Responsabilidad de un supervisor ante la baja autoestima de su subordinado:<sup>14</sup>***

La respuesta se encuentra en la capacidad que posea el superior de utilizar su experiencia para encaminar a cualquiera de sus supervisados a mejorar su auto-imagen. Si apoya la conducta es suficientemente responsable de la aparición del síndrome como del Síndrome de Bergerac en sí, pues al hacerlo convalida el pensamiento inicial de que la idea no hubiese calado si es su mismo autor quien la expone. Caso contrario si, haciendo uso de sus habilidades supervisoras, sirve de enlace entre el creador de la iniciativa y los responsables de considerarla, pues con ello permite fortalecer la autoconfianza y aumenta la motivación del autor de la idea.

- ✦ El superior inmediato debe de reforzar la autoimagen de sus colaboradores.
- ✦ Establecer canales de enlace entre los autores del proyecto y/o idea y los encargados de evaluarla e implementarla.

---

<sup>14</sup> Félix Socorro, El Síndrome de Bergerac: “Cuando no ser reconocido es el objetivo”, Recursos Humanos y Organización, [en línea], [http://www.degerencia.com/articulo/el\\_sindrome\\_de\\_bergerac\\_cuando\\_no\\_ser\\_reconocido\\_es\\_el\\_objetivo](http://www.degerencia.com/articulo/el_sindrome_de_bergerac_cuando_no_ser_reconocido_es_el_objetivo) [citado el 5 de junio de 2005]



- ✳ Reconocer nuestras fortalezas y debilidades.

## **2.5 DIFERENCIA ENTRE EL SINDROME DE BERGERAC Y OTROS SINDROMES**

El Síndrome de Bergerac se diferencia del de Anat, pues, aunque en ambos una persona sobre sale con las ideas y propuestas de otro individuo en este síndrome al contrario del de Anat la falta de confianza y la escasa o distorsionada auto-imagen que posee un sujeto lo motiva a ceder su ingenio o ideas a terceros ya que considera que sólo de esa manera será posible la materialización de sus propuestas, pues de lo contrario pasarían desapercibidas.

El Síndrome de Bergerac tiene una peculiaridad distinta al Síndrome de Cronos, Ganímedes y Anát; no es consecuencia de la aplicación de un estilo gerencial particular ni surge de la imposición de una línea de pensamiento, pero sí es alimentado y mantenido por ambas expresiones administrativas.

## **3. SÍNDROME DEL BURN OUT**

Este síndrome fue Descrito por primera vez hace unos treinta años por un psicólogo clínico, mientras trabajaba en una clínica para toxicómanos en Nueva York, se percató que los voluntarios al año de laborar experimentaban agotamiento, ansiedad y depresión.



Posteriormente Cristina Maslach, profesora de Psicología en la Universidad de California, denominó dicho síndrome como Sobrecarga Emocional o Burnout. En sus investigaciones concluyó que implica: agotamiento emocional, deshumanización, falta de realización personal y síntomas físicos de estrés.

Por lo anterior el síndrome de burn out se podría definir en una frase: “estado de fatiga o agotamiento físico y emocional grave, como producto del estrés de la rutina laboral”<sup>15</sup>, este es el desgaste profesional que sufren las personas que prestan servicios en ámbitos con altas demandas sociales, asimismo, este se produce cuando se desequilibran las expectativas en el ámbito profesional y la realidad del trabajo diario.

Actualmente el síndrome burn out, es considerado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como un factor de riesgo para la salud. En España se ha traducido como estar quemados o consumidos, se ha reconocido como enfermedad.

## EVOLUCIÓN DEL SÍNDROME DE BURNOUT

El síndrome de burnout puede evolucionar a lo largo de 5 etapas<sup>16</sup>, definidas por Jerry Edelwich y Archie Brodsky en 1980, hasta darse un caso claro de sentirse quemado por el trabajo.

- **El primer estado es el del entusiasmo.** En esta etapa acudimos al empleo con mucha fuerza y grandes expectativas preconcebidas. Generalmente, esto deriva en una implicación excesiva, lo que lleva a soportar mucha carga de trabajo voluntario.
- **La segunda etapa es la del estancamiento.** En esta fase es cuando se volatilizan todas nuestras expectativas al chocar con la realidad laboral. La desilusión nos embarga y nos obliga a comenzar a plantearnos la posibilidad de dar cambios en nuestra vida laboral.
- **El tercer escalón es el de frustración.** El síndrome de burnout llega a un punto en el que nuestro trabajo carece de sentido. Comenzamos a

---

<sup>15</sup> Dr. Salvador Pertusa Martínez, Nuevas enfermedades originadas en el ambiente laboral: síndrome de 'burn out' y 'mobbing', [en línea], <http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=416>

<sup>16</sup> Fidalgo Vega, Manuel. *Síndrome de estar quemado por el trabajo o “burnout”*. INSHT, 2008. [ <http://burnout.comocombatir.com/evolucion-del-sindrome-de-burnout.html> ]



sufrir otras manifestaciones emocionales como la ansiedad o un aumento de la agresividad

- **En cuarto lugar está la fase de apatía.** En esta etapa es cuando ponemos el freno a nuestro trabajo. Trabajamos sensiblemente por debajo de nuestra capacidad un mostramos una palpable falta de interés por la empresa. Desarrollamos un sentimiento de frustración que nos obliga a huir de nuestro problema, es decir, de nuestro trabajo. Enfriamos las relaciones con los compañeros y el interés por mejorar en nuestro ámbito.
- **La quinta etapa es la de distanciamiento.** Nos sentimos como una olla sin agua en el fuego, totalmente vacíos. Pasamos a eludir la mayor cantidad de responsabilidad posible y evitamos cualquier iniciativa. Nuestra autoestima se ve mermada. Pese a todas las contrariedades hacemos lo suficiente para conservar el puesto laboral debido a que nuestro bajo esfuerzo ya se ve compensado por la retribución laboral.

**Las causas son múltiples, pero podrían resumirse en<sup>17</sup>:**

- Sobrecarga de trabajo.
- Diferencias entre las expectativas laborales y la realidad.
- Falta de alicientes o estímulos positivos que actuarían sobre profesionales escasamente motivados y mal preparados.



---

<sup>17</sup> Fidalgo Vega, Manuel. *Síndrome de estar quemado por el trabajo o "burnout"*. INSHT, 2008. [ <http://burnout.comocombatir.com/evolucion-del-sindrome-de-burnout.html> ]

### 3.1 CARACTERÍSTICAS DEL BURN OUT<sup>18</sup>

- ❖ **Psicosomáticas:** Fatiga crónica, frecuentes dolores de cabeza, problemas de sueño, úlceras y/o desórdenes gastrointestinales, pérdida de peso, dolores musculares, etc.
- ❖ **Conductuales:** absentismo laboral, abuso de café, tabaco, alcohol y fármacos, aumento de conductas violentas, etc.
- ❖ **Emocionales:** aburrimiento, impaciencia, irritabilidad, desorientación, sentimientos depresivos, etc.
- ❖ **Ambiente laboral:** comunicación deficiente, interacciones hostiles, detrimento de la capacidad y calidad del trabajo.

La incidencia del burnout es mayor en los profesionales cuyas labores conllevan trato directo con otras personas, tales como: educadores, profesionales de la salud, religiosos, y del comercio.

#### **Las primeras señales de cansancio laboral son<sup>19</sup>:**

- ✱ Tensión relacionada al trabajo
- ✱ Acumulación de tareas
- ✱ Irritabilidad
- ✱ Discrepancias con los colaboradores en el trabajo
- ✱ Pérdida del rol social
- ✱ Falta de tiempo
- ✱ Desmotivación
- ✱ Depresión
- ✱ Cansancio emocional

---

<sup>18</sup> Lic. Dalis Guzmán Suero, Síndromes Administrativos, [en línea], [http://74.125.47.132/search?q=cache:GsRw\\_bakVL4J:www.dga.gov.do/dgagov.net/uploads/file/Boletines/Opinion/Suplemento\\_Opinion45.pdf+sindromes+administrativos&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=es](http://74.125.47.132/search?q=cache:GsRw_bakVL4J:www.dga.gov.do/dgagov.net/uploads/file/Boletines/Opinion/Suplemento_Opinion45.pdf+sindromes+administrativos&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=es), [citado el 27 de febrero de 2009]

<sup>19</sup> Dra. Rocío Álvarez, Estrés Laboral: Síndrome de Burnout o desgaste profesional, [en línea,], <http://www.medicosecuador.com/espanol/articulos/213.htm>

### 3.2 CONSECUENCIAS DEL SINDROME:<sup>20</sup>

**1. Físicos:** fatiga, problemas del sueño, dolores de cabeza, impotencia, gastrointestinales, etc.

**2. Emocionales:** irritabilidad, ansiedad, depresión, desesperanza, etc.

**3. Conductuales:** agresión, actitud defensiva, cinismo, abuso de sustancias, etc.

**4. Relacionados con el trabajo:** ausentismo, falta de rendimiento, robos, etc.

**5. Interpersonales:** pobre comunicación, falta de concentración, aislamiento, etc.



### 3.3 PERSONAS MÁS VULNERABLES A ESTE SINDROME

Las personas más vulnerables a este síndrome son:

Los profesionales que mantienen un contacto constante, directo y estrecho con los beneficiarios de su trabajo, cuando entre ambos media una relación de ayuda o servicio. Los trabajadores más susceptibles de padecerlo son, por lo tanto, los trabajadores que atienden a otras personas, como el personal sanitario o docente, los trabajadores de los servicios sociales, policías, personal de justicia, hostelería, etc.

### 3.4 ACCIONES PREVENTIVAS ANTE EL SINDROME DE BURN OUT

- Realizar un ritmo de trabajo no excesivo, respetando las horas de descanso y de almuerzo.
- Realizar actividades extra laborales.
- Intensificar las relaciones personales, familiares y sociales.
- Solicitar ayuda profesional.

---

<sup>20</sup> Dr. Alejandro Néstor Rivera, Burn out síndrome de agotamiento profesional [en línea] <http://www.monografias.com/trabajos11/burn/burn.shtml>

- Delimitar los aspectos laborales y privados.
- Tener una red social: amigos, familia, compañeros, etc.
- Fomentar buena atmósfera de equipo.
- Proceso de adaptación de expectativas a la realidad cotidiana.
- Evitar la rutina y sobrecargas de trabajo.
- Mantener bien especificados los cargos, jerarquías y bien delimitadas las funciones.
- Mantener un buen clima laboral.
- Evitar el choque de expectativas irreales
- Adecuada comunicación gerencial
- Reestructuraciones conscientes
- Equiparar las metas de la empresa con la de los colaboradores
- Adecuado nivel de autonomía por grupos
- Elaborar programas de prevención para el estrés
- Diseñar programas de socialización aplicables.

### **3.5 DIFERENCIA DEL SINDROME DEL BURN OUT Y OTROS SINDROMES**

El síndrome del Burnout se diferencia del síndrome de Tecnoestrés en que a pesar que ambos se desencadenan signos de estrés, el generador o causante no es el mismo ya que mientras en el Burnout el estrés es provocado debido a la rutina y al trato diario con personas, en el Tecnoestrés la tecnología es la causante del estrés.

El Burnout se diferencia además del síndrome de Karoshi en que el segundo puede llevar al trabajador a la muerte debido a los graves y severos efectos que genera en el mismo.



#### **4. SÍNDROME DE ESTOCOLMO LABORAL**

El síndrome de Estocolmo, también llamado síndrome de Helsinki por algunas personas, es el nombre que recibe el comportamiento evidente de la víctima que se ha vinculado emocionalmente con su captor o victimario hasta el punto de preferir mantenerse a su lado que hacer frente a una nueva vida sin estar sometida al mismo o bien mostrarse decepcionado o desorientado una vez que el riesgo ha desaparecido y con él sus responsables.

Este síndrome es utilizado principalmente en el campo de la psicología clínica y en el estudio de comportamiento de equipos y grupos expuestos a situaciones de plagio u hostigamiento, en donde ha sido posible observar ese tipo de enlace víctima-victimario y pueden leerse casos asociados al mismo cuando se trata de rehenes, practicantes de un culto, abuso psicológico, prisioneros de guerra, tráfico de meretrices, e incesto, sin embargo, este tipo de síndrome también a sido relacionado dentro de las empresas.

El síndrome de Estocolmo Laboral, como lo denominado el doctor Félix Socorro, es una variación sutil de su predecesor clínico y, aunque posee características particulares, se encuentra estrechamente vinculado a los sucesos que originaron su nombre.

El síndrome de Estocolmo Laboral no es otra cosa que la *“conducta de apego, identificación e incluso vinculación psico-emocional del individuo o grupo de éstos a empresas cuyas condiciones de trabajo y/o estilos gerenciales son hostiles, inadecuadas e incluso reprochables”*<sup>21</sup>.



---

<sup>21</sup> Félix Socorro, El síndrome de Estocolmo en la empresa: un extraño pero común fenómeno, Recursos Humanos y Organización [en línea],

#### 4.1 CARACTERÍSTICAS DEL SÍNDROME DE ESTOCOLMO LABORAL<sup>22</sup>

- Disminución de la autoestima.
- Duda de sus capacidades y talentos.
- Tolerancia a agresiones verbales, angustias y opresión.
- Conformismo.
- Aceptación del estilo de dirección de la empresa, pese al deterioro de la salud física, emocional o mental.
- Temor a arriesgarse.
- Visión pesimista y limitada de nuevas opciones.
- No discrimina edad, sexo, nivel jerárquico, educación.

#### Síntomas Principales del Síndrome de Estocolmo Laboral:<sup>23</sup>

**La primera señal** –que muchas veces pasa inadvertida es cuando se permite la agresión verbal, la cual se da paulatinamente. Si el trabajador en la primera vez es capaz de frenar educadamente dicha actitud es probable que el jefe se mida en las próximas situaciones.

**El segundo paso** es tomar conciencia de que estamos frente a un problema y estar seguros de tomar una decisión. “La víctima tiene dos opciones, o convive y por ende se adapta al problema, o coge sus cosas y sale por la puerta grande. Pero es necesario que se tome una decisión”, comenta la experta.

---

[http://www.degerencia.com/articulo/el\\_sindrome\\_de\\_estocolmo\\_en\\_la\\_empresa](http://www.degerencia.com/articulo/el_sindrome_de_estocolmo_en_la_empresa) [citado el 18 de Marzo de 2008]. 18/008

<sup>22</sup> Lic. Dalis Guzmán Suero, Síndromes Administrativos, [en línea], [http://74.125.47.132/search?q=cache:GsRw\\_bakVL4J:www.dga.gov.do/dgagov.net/uploads/file/Boletines/Opinion/Suplemento\\_Opinion45.pdf+sindromes+administrativos&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=es](http://74.125.47.132/search?q=cache:GsRw_bakVL4J:www.dga.gov.do/dgagov.net/uploads/file/Boletines/Opinion/Suplemento_Opinion45.pdf+sindromes+administrativos&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=es), [citado el 27 de febrero de 2009]

<sup>23</sup> Manuel Bermúdez Tapia, El “síndrome de Estocolmo” laboral y la baja autoestima, [en línea], <http://blog.pucp.edu.pe/item/32282>, [citado el 29 de septiembre de 2008]

## **4.2 CONSECUENCIAS DEL SÍNDROME DE ESTOCOLMO LABORAL**

- ❑ Maltrato dentro de la organización.
- ❑ Se daña la imagen de la institución, debido al trato que da el jefe a su subordinado frente a las demás personas que son observadoras del síndrome.
- ❑ Se crea un ambiente de irrespeto.

## **4.3 PERSONAS VULNERABLES AL SÍNDROME DE ESTOCOLMO LABORAL**

En los estudios llevados a cabo para establecer la existencia de colaboradores que mostraran este síndrome en el ambiente laboral, en las empresas donde se presumía este tipo de fenómeno, se logró constatar que en el 67% de los casos los empleados preferían mantenerse trabajando en la empresa independientemente que entendían que estaban siendo maltratados de alguna manera por el estilo gerencial y las condiciones propias del ambiente de trabajo. Esto quiere decir que existen colaboradores que se han identificado emocionalmente con empresas que ofrecen condiciones inadecuadas de trabajo, maltrato psicológico (e incluso físico) y situaciones de estrés producto de una presión innecesaria que, estando prácticamente en un cautiverio voluntario, prefieren mantener ese estado de angustia y opresión que abandonar el escenario que la causa.

### **Razones por las cuales puede desarrollarse el síndrome de Estocolmo laboral<sup>24</sup>:**

- ❑ Como conocen al jefe saben como manejar la situación
- ❑ Hay pocas posibilidades de encontrar otro empleo en la actualidad

---

<sup>24</sup> Félix Socorro, El síndrome de Estocolmo en la empresa: un extraño pero común fenómeno, Recursos Humanos y Organización [en línea], [http://www.degerencia.com/articulo/el\\_sindrome\\_de\\_estocolmo\\_en\\_la\\_empresa](http://www.degerencia.com/articulo/el_sindrome_de_estocolmo_en_la_empresa) [citado el 18 de Marzo de 2008].

- ❑ Con el tiempo uno se acostumbra
- ❑ Es el estilo de la empresa
- ❑ No hay otras opciones
- ❑ Mejor esto que nada
- ❑ Me gusta lo que hago, no la empresa.

El síndrome de Estocolmo Laboral es un fenómeno más común de lo que parece, se observa en personas de todo tipo, nivel de educación, diferentes edades y niveles de maduración, por lo general está asociado a baja autoestima pero su característica más extraordinaria es la identificación con un estilo gerencial que pone en riesgo su salud física, mental y emocional.

#### **4.4 ACCIONES PREVENTIVAS ANTE EL SÍNDROME DE ESTOCOLMO LABORAL<sup>25</sup>:**

- ✿ Visión positiva de la vida.
- ✿ Aceptar las situaciones que ocurren mas no conformarse.
- ✿ Tener metas claras y luchar por ellas.
- ✿ Fomentar el espíritu emprendedor.
- ✿ Reconocer nuestras fortalezas y oportunidades.
- ✿ Fomentar el respeto hacia nosotros mismos y los demás colaboradores.
- ✿ No tolerar agresiones.

---

<sup>25</sup> Lic. Dalis Guzmán Suero, Síndromes Administrativos, [en línea], [http://74.125.47.132/search?q=cache:GsRw\\_bakVL4J:www.dga.gov.do/dgagov.net/uploads/file/Boletines/Opinion/Suplemento\\_Opinion45.pdf+sindromes+administrativos&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=es](http://74.125.47.132/search?q=cache:GsRw_bakVL4J:www.dga.gov.do/dgagov.net/uploads/file/Boletines/Opinion/Suplemento_Opinion45.pdf+sindromes+administrativos&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=es), [citado el 27 de febrero de 2009]



#### **4.5 DIFERENCIA ENTRE EL SÍNDROME DE ESTOCOLMO LABORAL Y EL SÍNDROME DE ESTOCOLMO CLÍNICO**

El Síndrome de Estocolmo Laboral se diferencia del clínico porque “la víctima” no ha sido forzada o sometida a cautiverio por un tercero, entre otras expresiones asociadas a éste, por el contrario ha ingresado por su entera voluntad y se mantiene atada a ese escenario ya sea porque es incapaz de concebir su vida sin las presiones, maltratos y limitaciones que encuentra en él o bien porque es absorbida por una cantidad, a veces inverosímiles, de razones que le impiden deshacerse del mismo, independientemente de que en ambos casos observan ventajas dentro del escenario que coinciden con sus expectativas<sup>26</sup>.

#### **5. SÍNDROME DEL PRG<sup>27</sup>**

Durante el proceso de selección el conocimiento teórico puede resultar una verdadera ventaja para aquellos cargos donde se desea desarrollar las competencias prácticas de un candidato cuyo potencial se aprecia desde la primera entrevista; no obstante, el éxito de muchos procesos de reclutamiento y selección se ve opacado por un elemento que sólo se manifiesta una vez que se ha insertado el candidato en el trabajo diario y a lo largo del periodo de ajuste entre el neo-empleado y el área donde habrá de pertenecer. A ese elemento o conducta, para ser más preciso, Félix Socorro lo denomina: “*el síndrome del profesional recién graduado*” o simplemente *el Síndrome del PRG*.

Es difícil imaginar a alguien que no lo haya experimentado, pues, al parecer, es completamente inconsciente su aparición, pero, una vez

---

<sup>26</sup> Félix Socorro, El síndrome de Estocolmo en la empresa: un extraño pero común fenómeno, Recursos Humanos y Organización [en línea], [http://www.degerencia.com/articulo/el\\_sindrome\\_de\\_estocolmo\\_en\\_la\\_empresa](http://www.degerencia.com/articulo/el_sindrome_de_estocolmo_en_la_empresa) [citado el 18 de Marzo de 2008].

<sup>27</sup> Félix Socorro, “¿Cómo superar el Síndrome del PRG?”, Recursos Humanos y Organización, [en línea], [http://www.degerencia.com/articulo/como\\_superar\\_el\\_sindrome\\_del\\_prg](http://www.degerencia.com/articulo/como_superar_el_sindrome_del_prg), [citado el 4 de marzo de 2008]

alimentado, se transforma en una característica propia del individuo que la demuestra.



El Síndrome del PRG presenta al individuo, en cualquiera de sus facetas, como todo un experto en la materia en la cual se ha especializado, ofreciendo opiniones, puntos de vista y hasta posturas firmes y radicales sin poseer suficiente experiencia práctica en lo que aborda o bases que sustenten su planteamiento más allá de lo que sabe o cree saber.

### **5.1 CARACTERÍSTICAS DEL SÍNDROME DEL PRG**

Una de las características más resaltantes del síndrome es que son personas que no respetan el nivel profesional adquirido, se refleja tanto en profesionales que han salido de un taller de cuatro horas de duración, por ejemplo, como en aquellos que han terminado un curso universitario de tercer o cuarto nivel.

#### **¿Cómo identificar el síndrome del PRG?**

Por su nombre pareciera ser simple, podría decirse que se observará más fácilmente en aquellas personas que acaban de obtener un grado o que han terminado una etapa académica. Pero no es así. Aunque es cierto que se manifiesta antes, durante y después de obtener el grado, sus principales manifestaciones se harán evidentes una vez que el *“recién graduado” se ha insertado en el mundo laboral.*

Mientras escasea la vinculación empleado-empresa la actitud mostrada por el individuo es completamente atractiva e interesante, parece tener un profundo interés por experimentar todo lo aprendido y a la vez observar la coincidencia entre la teoría y la práctica. Se muestra abierto a los retos, los desafíos y, sobre todo, a ofrecer el mayor valor agregado a la organización. Pero cuando la relación se materializa y el candidato se vincula

laboralmente con la empresa, la conducta cambia; en algunos casos el cambio es sutil y muy bien llevado, se muestra la falta de coincidencia entre lo aprendido y lo que se realiza, pero en vez de resistirse ampliamente, se orienta a destacar opciones y variaciones.

Pero en otros casos la conducta del portador del Síndrome del PRG es completamente reprochable, entre otras cosas:

- Critica ampliamente las prácticas de la empresa.
- Cuestiona las órdenes de sus superiores o supervisores, incluso las opiniones de sus compañeros o subordinados con mayor tiempo en la empresa
- Desobedece la línea sin ofrecer razones distintas a su conocimiento para soportarlas.
- Se muestra como el único conocedor de la verdad catalogando de obsoleta o desactualizada la manera en que la empresa maneja su negocio.

Si bien es cierto que en algunos casos la visión del PRG está en lo correcto, resulta completamente inapropiado iniciar una cruzada empresarial sin que se posea suficiente credibilidad e imagen.

## **5.2 CONSECUENCIAS DEL SÍNDROME DEL PRG**

- ✚ Las actitudes del nuevo empleado puede generar desestabilización dentro de la empresa, ya que critica las prácticas de la misma.
- ✚ Puede generar desde un principio malas relaciones laborales debido al cuestionamiento de las órdenes de sus superiores, opiniones de sus compañeros o subordinados.
- ✚ Incumplimiento de las actividades solicitadas, de parte de la persona que posee el síndrome.

### **5.3 PERSONAS VULNERABLES AL SÍNDROME DEL PRG**

Las personas vulnerables como sus siglas lo indican son aquellos profesionales recién graduados, sin embargo, como ya se menciono anteriormente el síndrome no se observa hasta que el individuo ingresa y se desenvuelve dentro de la organización.

### **5.4 ACCIONES PREVENTIVAS ANTE EL SÍNDROME DEL PRG**

Hay dos formas de controlar el surgimiento del Síndrome del PRG, estas son:

■ Desde quien esta propenso a padecerlo:

⊕ La persona debe de utilizar sus conocimientos para ganar credibilidad, mostrar sus avances y éxitos con la línea existente y demostrar que con su visión éstos podrían incrementarse.

Las empresas no cambian de la noche a la mañana, la visión tradicional del cambio se sustenta, pues, todo cambio genera resistencia, pero una vez que se ha demostrado que habrá beneficios, la variación se propaga rápidamente.

⊕ Es necesario que la persona aprenda primero suficientemente bien cómo es la empresa y cómo son y piensan sus representantes, mantenga una visión de mercadeo en todo momento, eso quiere decir que al cliente hay que darle lo que quiere. Y, Una vez que se convierta en el proveedor principal “introduzca nueva mercancía”

■ Desde quien lo observara:

⊕ Se debe de dejar bien en claro lo que se espera del cargo y de la persona que va a ejercerlo, si es posible se debe hacer por escrito, ese documento servirá para demostrar desviaciones u omisiones.



- ❖ Se debe de estar abierto a las nuevas ideas, no rechazarlas, se debe mostrar interés en ellas y comprometerse a buscar un espacio para aquellas que puedan agregar valor al proceso.
- ❖ Una vez detectado el síndrome se debe de reunir con el portador y precisárselo, si la conducta se fortalece será difícil corregirla.

En las empresas el trabajo en equipo y el engranaje tanto operativo como estratégico y conceptual son fundamentales para alcanzar las metas, nadie es tan sabio que no consiga nada nuevo que aprender, ni nadie es tan ignorante para que actúe solo por imitación, si una persona está ejerciendo un cargo es porque tiene ciertas competencias para ello y, cuando se ingresa a un proceso productivo laboral poseyendo sólo la teoría definitivamente resulta altamente obligatorio acumular un mínimo de experiencia práctica antes de criticarlo, oponerse o intentar cambiarlo.

## **6. SINDROME DE FATIGA INFORMATIVA O TECNOESTRÉS**

No hace tanto tiempo que llegó la era digital a nuestros días, de hecho, los comienzos de la hoy llamada Red datan de 1960, año en el que el servicio norteamericano de inteligencia (CIA), desarrolló un sistema informático para conectar todos sus puntos estratégicos del planeta. Hasta los años 80, más bien finales de esta década, se comenzaron a ver los primeros avances de la ciencia electrónica. Grandes y aparatosos equipos, comenzaban a poblar las oficinas de las empresas, poco a poco, la adquisición de estos equipos se convirtió en una necesidad más que un capricho.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> <http://salud.ideal.es/psicologia/210-tecnoestres.html>

Hoy en día el mundo se conecta a través de la red, transferencias bancarias, contratos de trabajo, compras de todo tipo o compra-venta de acciones, son meras acciones del día a día, como toda revolución, trae consigo unos efectos secundarios que cobran el cariz de problemáticos, la tecnología digital no iba a ser menos. El Tecnoestrés, un curioso estado creado en aquellos que no son capaces de adaptarse a los avances de la tecnología.



Muchos de los estudios relacionados con el Tecnoestrés y sus consecuencias psicosociales se desarrollan en el cuadro de la incompatibilidad con las TIC. De hecho, uno de los primeros posicionamientos serios sobre éste fue llevado a cabo por el psiquiatra estadounidense, Craig Brod, quien la definió como una enfermedad de adaptación causada por la falta de habilidad para tratar con las nuevas tecnologías del ordenador de forma sana o enfermedad causada por la incapacidad al enfrentarse a las tecnologías de un modo psicológicamente saludable ('Technostress: The Human Cost of the Computer Revolution', 1984).

Más tarde, en los inicios del presente siglo, se recogerían definiciones quizá más acordes con los efectos y sus consecuencias psicológicas, principalmente, por la declinación por adoptar que se trata de un 'estado psicológico' y no de una enfermedad, por tanto, se vendría a significar ese estado que viene condicionado por la percepción de un desajuste entre las demandas y los recursos relacionados con el uso de las TIC que lleva a un alto nivel de activación psicofisiológica no placentera y al desarrollo de actitudes negativas hacia las TIC' (Salanova, 2003).

Por tanto, la ansiedad y la proliferación interior de un posicionamiento negativo hacia las TIC, son los dos pilares sobre los que parecen asentarse el Tecnoestrés. Por otra parte, como cualquier otro estado psíquico tiene

su antónimo, en este caso, vendría a ser la tecnoadicción, es decir, la imperiosa necesidad de estar conectado a las nuevas tecnologías en todas sus variantes, además, en los estudios consultados, existen otros dos tipos asociados a este estado, la tecnoansiedad y tecnofatiga.

El primero se asocia al fomento fisiológico no asociada al placer y que por tanto, produce en el sujeto altos niveles de tensión y malestar cuando debe enfrentarse a algunas de las herramientas de las TIC. La tecnofatiga por su parte viene asociada al agotamiento mental cognitivo aparejado al escepticismo de la eficacia de las nuevas tecnologías.

Y es que la tecnología asociada a las nuevas tecnologías se ha impuesto como una meta más que cumplir en los currículums laborales, en la mayoría de las empresas, negocios y universidades, el estar conectado es una prioridad, no una necesidad innecesaria, los jóvenes parecen haber ganado la batalla a los más mayores en esto de las nuevas tecnologías, aunque este estado psíquico en ocasiones, no entiende de edades.

Según se detalla en el mismo estudio (Salanova, 2003), las exigencias de la vida laboral asociadas a las nuevas tecnologías al igual que la ausencia de herramientas tecnológicas o sociales relacionados que se asemejan a las mismas, suponen un problema, las nuevas generaciones nacen con la ventaja de tener implícito el conocimiento de las nuevas herramientas de comunicación e información, en contrapartida, todos aquellos que o bien no apostaron por la innovación o pensaron que seguirían siendo los mismos trabajadores, aún con menor cualificación.

Muchos de los que hoy sufren Tecnoestrés, también sienten la frustración social de haberse quedado fuera de juego cuando son conscientes que su dominio en otros campos es mucho mayor.

La tecnología en la era digital nace como una solución para el humano, como un mecanismo de ayuda para poder avanzar en la conexión con otros iguales. En sí, claro que no es una enfermedad, pero el Tecnoestrés o



rechazo a las nuevas tecnologías, puede ser una de las razones por las que el hombre deje de ser competente ya que se siente inferior al avance de las máquinas.

El también llamado Síndrome de Fatiga Informativa, es uno de los problemas surgidos en la era digital y es padecido por personas que no sólo trabajan con la computadora y usan variados aparatos tecnológicos, sino que sienten que dependen de ellos.

Este término proviene también del libro publicado en 1997 por Larry Rosen y Michelle Weil con el mismo título en el que se pone de manifiesto la adicción psicológica que puede producir el uso continuado de la tecnología, se considera que una buena parte de la población puede estar aquejada de este mal de nuestros tiempos. El síndrome de tecno estrés Tiene dos vertientes:

- ❖ Cuando se tiene dificultad de adaptarse al uso de nuevas tecnologías en el trabajo, y



- ❖ Cuando se tiene mucha facilidad de adaptarse a la nueva tecnología, por lo que se le dedica mucho tiempo a los medios electrónicos, descuidando las responsabilidades laborales, en ambos casos, se sufre estrés, lo que resta productividad.

Dicho fenómeno es un aumento normal en la activación fisiológica y psicológica de los individuos para realizar un determinado trabajo o una actividad en forma rápida y efectiva. Esto, en principio, no acarrea mayores trastornos, pero si este aumento se presenta en forma reiterativa y aguda puede ocasionar enfermedades corporales, tanto es así, que el estrés laboral en general, están siendo considerados como el nuevo riesgo



laboral emergente del milenio.

Los nuevos modelos de trabajo, la informatización de los centros de trabajo y el desarrollo de Internet han obligado a buen número de trabajadores a someterse a un proceso de adaptación que para muchos es engorroso. El gran avance tecnológico, que originalmente surge para facilitar la comunicación y por ende, la manera de hacer negocios en el mundo, por momentos parece rebasar nuestra capacidad para integrar todos sus elementos y aprovecharlos de la mejor manera. Aunado a ello, viene la presión que la sociedad misma ejerce sobre nosotros para incorporar nuevas y más sofisticadas tecnologías. Esta presión genera lo que se ha denominado *tecnoansiedad*, que al avanzar se convierte en Tecnoestrés, al cual se define como “una enfermedad de la era moderna producida por la falta de habilidad para lidiar de manera saludable con la tecnología informática” en pocas palabras, es una versión moderna de la resistencia y temor al cambio. En términos más accesibles se dice que el estudio de las reacciones del ser humano para adaptarse e interactuar con las tecnologías de su entorno se llama *ergonomía*, y lo opuesto, o sea, el vínculo psicológico negativo entre una persona y la introducción y aceptación de nuevas tecnologías es el Tecnoestrés.

### **6.1 CARACTERÍSTICAS DEL SINDROME:**

Las características del síndrome de Tecnoestrés se presentan en dos vías:

1. Cuando hay tecnoadicción:

- ◆ Necesidad imperiosa de adquirir las últimas novedades tecnológicas que salen al mercado.
- ◆ Capacidad de estar manejando varios dispositivos tecnológicos a la vez lo que produce dispersión en la atención que puede llegar a provocar trastornos de concentración y memoria

- ◆ Empobrecimiento palpable del lenguaje tanto escrito como hablado que se traduce en la creación de códigos de palabras sincopadas y jergas particulares
  - ◆ Utilización de la tecnología durante gran parte del día evitando el mantenimiento de relaciones personales
2. Cuando hay tecnoansiedad o el Tecnoestrés propiamente dicho:
- ◆ Episodios de irritabilidad o resistencia obstinada a recibir instrucciones sobre el funcionamiento de cualquier elemento tecnológico.
  - ◆ angustia por tratar de obtener mejor desempeño laboral o un sentimiento de pertenencia por medio de los gadgets

## **6.2 CONSECUENCIAS DEL SINDROME:**

- ◆ **Físicas:** hipertensión, gastritis, úlceras, dolor de cabeza, falta de fuerzas, mareos, temblores entre otras.
- ◆ **Mentales:** como problemas de concentración, pérdida de memoria, apatía, agresión, tristeza, nerviosismo, palpitaciones, trastornos del sueño insatisfacción o depresión, ansiedad, que puede acompañarse de frustración, ambivalencia, irritabilidad, fatiga mental, tensión, pesadillas, rechazo y miedo, que puede llegar al pánico.

Esta gama de síntomas puede repercutir en el incremento del margen de error y por lo tanto en un bajo rendimiento laboral.

## **6.3 PERSONAS MÁS VULNERABLES A ESTE SINDROME**

Los jóvenes son los más afectados por ese tipo de adicción que se concreta en el uso de la telefonía móvil e internet para comunicarse con sus amigos o en la pasión por los videojuegos. Los expertos consideran que la adicción por probar lo último en tecnología puede provocar frustración en caso de no conseguirlo derivando este comportamiento en estados de tristeza o ansiedad; El Tecnoestrés afecta sobre todo a quienes muestran mayores

dificultades de adaptación a través de síntomas que se traducen en ansiedad, insomnio y una sensación profunda de incompetencia frente a las herramientas informáticas.

#### **6.4 ACCIONES PREVENTIVAS ANTE EL TECNOESTRES:**

Las medidas para disminuir o contrarrestar esta patología son diversas; algunas están en manos del usuario y otras en la asesoría profesional.<sup>29</sup>

- ◆ Es aconsejable que por cada hora de trabajo frente a un computador se deben tomar 10 minutos para descansar los ojos, la mente y tomar oxígeno.
- ◆ No tener varias tareas en marcha en el monitor.
- ◆ Emplear los teléfonos fijos y celulares con moderación
- ◆ Escribir a mano cuando se pueda y no realizar otras actividades mientras se está frente a la computadora, como fumar, comer o hablar por teléfono y reducir malos hábitos posturales.
- ◆ La solución no está en odiar a las máquinas, tampoco pensar que llegará un momento en que nuestro conocimiento, sobre programas y sistemas será completo.

Para evitar la dependencia tecnológica, se proponen determinadas soluciones.<sup>30</sup>

- ✚ Reservar un día a la semana sin tecnología para fomentar la comunicación hablada y la relación personal
- ✚ Profundizar en el objeto de la tecnología y utilizarla solo para lo estrictamente necesario.

---

<sup>29</sup> <http://www.gordos.com/Salud/detalle.aspx?dieta=1278>

<sup>30</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnoestr%C3%A9s>

## **6.5 DIFERENCIA ENTRE EL SÍNDROME DE TECNOESTRES Y OTROS SÍNDROMES**

El Tecnoestrés está asociado al Síndrome de Burnout o de agotamiento, por el desgaste profesional, y el estrés al que esta sometido el trabajador, se diferencian en que en el síndrome de Burnout se caracteriza porque la fatiga o agotamiento físico y emocional grave, es producto del estrés de la rutina laboral, este es el desgaste profesional que sufren las personas que prestan servicios en ámbitos con altas demandas sociales, por el contrario el síndrome de Tecnoestrés implica el uso "continuo, cotidiano y constante" de la tecnología, lo que lleva a una sensación de fatiga y a un importante desgaste físico, o a la resistencia a utilizar la tecnología; es decir que una se produce por el trato con personas o atención a estas mientras que en la otra el trato es más con máquinas y las relaciones interpersonales se pueden ver afectadas, por el uso de la tecnología.



## **7. SÍNDROME DE MUNCHAUSEN**

### **A. SÍNDROME DE MUNCHAUSEN CLÍNICO**

El síndrome de Münchhausen es una enfermedad psiquiátrica, que se caracteriza por inventarse y fingir dolencias (o incluso provocárselas a sí mismo, mediante la ingesta de medicamentos o mediante autolesiones) para llamar la atención de los médicos, y ser tratado como un enfermo.

Forma parte de los Trastornos Ficticios en las clasificaciones psiquiátricas internacionales (CIE-10 y DSM-IV).

Es casi más conocido el síndrome de Münchhausen por poderes, por el cual un adulto provoca, hace fingir o le fabrica padecimientos o enfermedades a una persona que esta bajo sus cuidados, en la mayoría de



los casos a un niño que está bajo su control, frecuentemente hijos o sobrinos, con el fin de ganarse su simpatía (o la de otros) por cuidarlo o por salvarlo.<sup>31</sup>

Aunque no es raro, este síndrome es difícil de descubrir y confirmar. En 1951, los Dr Richard Asher usaron el término “síndrome de Munchausen” para describir a adultos que se inventaron enfermedades para conseguir la atención médica, para adoptar el papel de enfermedad y recibir los procedimientos médicos totalmente innecesarios así como los tratamientos, pero sobre todo recibir la constante atención del personal médico y la fama y celebridad de padecer una enfermedad “rara” o desconocida.

El término fue acuñado en referencia al Barón de Münchhausen, que fue un mercenario militar de Munchhausen, una región de la Baja Sajonia,

---

<sup>31</sup> Síndrome de Münchhausen,  
[http://es.wikipedia.org/wiki/S%C3%ADndrome\\_de\\_M%C3%BCnchhausen#.C2.BFQu.C3.A9\\_es\\_el\\_S.C3.ADndrome\\_de\\_Munchausen.3F](http://es.wikipedia.org/wiki/S%C3%ADndrome_de_M%C3%BCnchhausen#.C2.BFQu.C3.A9_es_el_S.C3.ADndrome_de_Munchausen.3F)

conocido por los cuentos de ficción y mentiras sobre fantásticos viajes. El Prado de Roy acuñó el término el síndrome de Munchausen para describir a 2 madres que en 1977, mintieron respecto a síntomas que dijeron padecían sus dos niños, los cuales eran provocados por ellas mismas. Uno de los niños tenía una historia de afecciones respiratorias que se prolongó mucho tiempo, pasando de asfixia recurrente a la orina sangrienta, y el otro tenía una historia de hipernatremia (exceso de sodio en la sangre) recurrente.

El primer niño cuyos síntomas sólo ocurrieron en la presencia de su madre, mejoró durante el tratamiento psiquiátrico de la madre por su conducta abusiva. Los síntomas del segundo niño sólo ocurrieron en casa, y él murió como resultado de hipernatremia severa. En 1994, el médico informó que la madre del muchacho admitió a su psiquiatra que ella mató a su hijo con el envenenamiento de sal. Estos 2 casos subrayan la importancia de reconocimiento temprano del Síndrome de Munchausen por la gravedad de sus consecuencias.

### **7.1 CARACTERÍSTICAS DEL SÍNDROME DE MUNCHAUSEN CLÍNICO**

- El individuo se niegan a que los hijos o la persona que esta bajo sus cuidados se separe de su lado o que alguien distinto lo cuide, fingiendo que está enfermo y sol el debe cuidarlo.
- El sujeto siempre está dispuesto a que al niño o la persona que esta bajo sus cuidados le hagan pruebas médicas, tratamientos y operaciones, sin importarles las consecuencias.
- Otros sujetos que han estado bajo el cuidado de la persona que presenta el síndrome también han padecido enfermedades crónicas inexplicables.

Actualmente, se han informado más de 100 síntomas que puede presentar la víctima de una persona que posee este síndrome. Los más comunes

incluyen el dolor abdominal, vómito, diarrea, la pérdida de peso, cólicos, el apnea, las infecciones, las fiebres, sangrado, envenenamiento y letargo.

## **7.2 CONSECUENCIAS DEL SÍNDROME DE MUNCHAUSEN CLÍNICO**

- ◆ Serias complicaciones medicas de la victima de la persona que posee el síndrome.
- ◆ En algunos casos más graves la muerte de la victima.

## **7.3 PERSONAS VULNERABLES A ESTE SÍNDROME**

La frecuencia del síndrome es baja. Predominan las mujeres jóvenes y de mediana edad, aunque se han referido casos de todas las edades y en ambos sexos. Algunos refieren que el síndrome clásico es más frecuente en los hombres. Entre los pacientes más típicos, hay un alto porcentaje de trabajadores de la salud (médicos, enfermeras y técnicos), o personal relacionado con los servicios de salud. Los pacientes con síndrome de Munchausen tienen con frecuencia trastornos de la personalidad, incluyendo poco control de sus impulsos, conductas autodestructivas y personalidad borderline o pasivaagresiva. No está del todo clara la relación entre esta constelación de trastornos de la personalidad y el síndrome primario.

## **7.4 ACCIONES PREVENTIVAS DEL SÍNDROME DE MUNCHAUSEN CLÍNICO**

La detección del síndrome de Manchausen en una relación padres - hijos puede evitar la continuidad del abuso y los exámenes médicos innecesarios, costosos y posiblemente peligrosos.

El principal problema, sin embargo, es la tardanza del médico tratante en la detección del síndrome, al presentarse la madre, padre o cuidador del niño o niña, de una forma muy solícita al momento de tratar con el niño, haciendo no dudar del o los progenitores, en donde muchas veces no se

quedan en un mismo recinto hospitalario, haciendo muy difícil el seguimiento y detección.

En Chile, en la ciudad de Valdivia, unos estudiantes de la carrera de Ing. Civil en Informática de la Universidad Austral de Chile (Freddy González Coronado y Walter Zurita Almonacid), propusieron la creación de un sistema computacional conectado en línea a través de todo el país para que cuando el pediatra tratante pueda acceder a este sistema si es que existe una sospecha, si no existe registro en la base de datos, entonces, éste ingresa el registro, para que, si en otro recinto es llevado el infante, ya esté registrado y se puedan tomar acciones tempranamente para salvaguardar la vida del pequeño.

## **B. SÍNDROME DE MUNCHAUSEN EN EL TRABAJO**

En noviembre del 2007, en la revista Harvard Business Review, Nathan Bennett, autor de dicha afección, publicó un artículo titulado "Munchausen at Work" o "El síndrome Munchausen en el trabajo"<sup>32</sup> donde desplaza los síntomas de dicha condición para explicar un trastorno de la personalidad que se ha venido manifestando en el área laboral. El síndrome de Munchausen, es su concepto original, como se menciona anteriormente, designa a personas que fingen síntomas de una enfermedad para ser tratadas como pacientes por un médico.

Bennett refiere estar convencido de que existe un **Síndrome de Munchausen en el trabajo**, el cual se caracteriza por la existencia de “personas que fabrican u organizan conflictos únicamente con el fin de resolverlos y con ello ganarse notoriedad e imagen.”



---

<sup>32</sup> Nathan Bennett, De Harvard Business Review: “El síndrome de Munchausen en el trabajo”, [en línea], <http://blogs.strat-cons.com/?p=129>[citado el 7 de noviembre de 2007]



En uno de sus dos interesantes ejemplos, Bennett ilustra sobre un gerente que intencionalmente confrontaba a dos miembros de su equipo, con el fin de que no pudieran trabajar juntos. Para el resto del equipo y los jefes, era evidente que éstas dos personas no se llevarían bien, hasta que el gerente “resolvía” el problema haciendo uso de la información básica y personal de ambos colaboradores, con la que él contaba. Luego, se encargaba de hacer saber sus logros.

Cuando la alta gerencia se dio cuenta de lo que sucedía, el gerente fue removido.

### **7.5 CARACTERÍSTICAS DEL SÍNDROME DE MUNCHAUSEN EN EL TRABAJO**

**Con el fin de diagnosticar mejor la presencia de un generador de Munchausen en las empresas, Bennett recomienda estar pendiente de los siguientes puntos:**

- ✿ ¿Está el empleado desproporcionadamente involucrado en identificar y apagar fuegos?
- ✿ ¿Se resiste el empleado de manera inusual a las ofertas de ayuda en problemas que el (o ella) ha identificado? (“no te preocupes, yo me hago cargo”...)
- ✿ ¿El empleado evita los esfuerzos de la gerencia para entender mejor la causa subyacente de un problema?
- ✿ ¿Los hechos o las opiniones de los colaboradores sobre el nivel un problema, están al mismo nivel que de lo que ésta persona dice identificar?
- ✿ ¿Se resuelven los problemas o son usualmente menores cuando ésta persona so está?

El responder sí a alguno de estos puntos, según Bennett, puede significar que nos enfrentamos a un generador de Munhausen.

Es importante tener presente que en una organización los problemas pueden ser –generalmente- más sencillos de lo que parecieran. Es sólo cuestión de tener la prestancia y animosidad adecuadas para resolverlos.

## **7.6 CONSECUENCIAS DEL SÍNDROME DE MUNCHAUSEN EN EL TRABAJO**

En general, se pueden presentar inconvenientes como:

- Problemas constantes al interior de la organización, la cual es generada por la persona que posee el síndrome.
- Las relaciones entre compañeros de trabajo se pueden ver gravemente afectadas.
- Puede generar desestabilización dentro de la organización.
- La ejecución del trabajo se puede ver afectada y retrasada por los inconvenientes que ocurran dentro de la organización.

### **Los generadores de Munchausen en el trabajo representan cargas para la empresa en dos sentidos:<sup>33</sup>**

Primeramente una carga económica, ya que utilizan tiempo y recursos de la empresa para “solucionar” problemas inexistentes. Una variable potencialmente riesgosa, es que el deseo de notoriedad de éstas personas lleve a la empresa hacia problemas reales que no hubieran existido, tales como pérdidas de cuentas, problemas con los clientes o demandas.

La otra carga que ve reflejada la empresa es referente a las relaciones interpersonales o de Recursos Humanos. Así, la empresa y sus colaboradores tienen que cargar con un ambiente adverso que en ocasiones puede generar conflictos graves que pongan en riesgo la estabilidad de una organización o su ambiente laboral.

---

<sup>33</sup> Nathan Bennett, De Harvard Business Review: “El síndrome de Munchausen en el trabajo”, [en línea], <http://blogs.strat-cons.com/?p=129>[citado el 7 de noviembre de 2007]

## **7.7 PERSONAS VULNERABLES AL SÍNDROME DE MUNCHAUSEN EN EL TRABAJO**

En toda organización existen héroes; sin embargo hay ocasiones en que el comportamiento de algunos de colegas o colaboradores “se pasa de heroico”. Seguramente hemos visto gente, muy apegada a un problema, que le dedica demasiado tiempo y recursos para resolverlo, haciéndolo además, con bastante notoriedad.

¿No será ésta persona precisamente quien originó (fabricó) el problema?

El primer sitio donde podemos buscar generadores de Munchausen es en los grupos de trabajo donde hay relaciones de personal con reporte a supervisores.

Muchos de éstos supervisores son inexpertos, faltos de un background (conocimiento) profesional o simplemente se sienten inseguros de su notoriedad, de su plan de carrera o de ser desplazados por alguno de sus subalternos.

Seguramente que al dar seguimiento a su trabajo, se encontrara que han estado “resolviendo” problemas constantes que se presentan en su equipo. Aunque muchos de éstos problemas son en ocasiones bastante burdos o irrelevantes, ésta persona hará mucho énfasis en documentar los orígenes y qué fue lo que él (o ella) hizo para resolverlos.

Otro sitio para encontrarlos es a nivel de las gerencias, sobre todo en organizaciones donde hay movimientos, rotación de personal o un organigrama incierto.

No faltará el gerente que continuamente reporte a la Dirección General (directamente) el seguimiento y solución de procesos que presentaban problemas y no podían ser resueltos (hasta que él o ella llegaron). Aunque pareciera obvio en éste caso que el gerente en cuestión busca trabajar para su supervivencia; es claramente diferente su actitud de aquellos otros que

han continuado con sus actividades y siguen reportando su trabajo de una manera “normal”.

### **7.8 ACCIONES PREVENTIVAS ANTE EL SÍNDROME DE MUNCHAUSEN EN EL TRABAJO**

Con una adecuada comunicación al interior del grupo de trabajo, podremos estar siempre prevenidos y la aparición de estos generadores de Munchausen será más rara.

Estas personas generalmente buscan problemas donde no los hay y si no los encuentran se los inventan. Por ejemplo, llamemos a Pedro como el líder del proyecto quien trabaja con María y Carlos. Pedro le dice a María que Carlos le dice que no puede trabajar con ella y simultáneamente le dice a Carlos que María dice que no puede trabajar con él. Sin duda esta situación genera conflicto, pero Pedro sabe como resolver el problema. Muy seguramente al Pedro resolver el problema tiene una ganancia secundaria, seguramente una ascenso o simplemente llama la atención.

Una variante puede ser también lo que en inglés se conoce como los “do-loopers”, estas personas que generan pequeños incendios que apagan ellos mismos. Sin duda también llaman la atención.

### **7.9 DIFERENCIA ENTRE EL SÍNDROME DE MUNCHAUSEN CLINICO Y EL SÍNDROME DE MUNCHAUSEN EN EL TRABAJO**

En el clínico el individuo fabrica padecimientos o enfermedades a una persona que esta bajo su cuidado y en el síndrome de Munchausen en el trabajo el sujeto fabrica conflictos dentro de la organización, sin embargo, en ambos la finalidad es resolver los conflictos o las cosas que el a generado, ya sea con cuidados o solucionando las cosas con el fin de llegar a ganar notoriedad, imagen y simpatía de los observadores, su fin es actuar como un héroe y una persona dedicada y entregada a los demás.



## **8. SINDROME DE KAROSHI: TRABAJAR HASTA LA MUERTE**

Karoshi es el nombre que se da a la incapacitación permanente o muerte de profesionales y empleados por sobrecarga de trabajo. Otros autores lo denominan como “tipo extremo de estrés que provoca la muerte por exceso de trabajo”, a un “Mal laboral que termina con la vida del colaborador, provocado por una hemorragia cerebral y/o trombosis debido al exceso de trabajo”.



Este término apareció durante la década de 1970 y designa las personas que mueren de manera repentina o quedan incapacitados por accidentes cardiovasculares o cerebrales, a menudo en el mismo puesto de trabajo.

Fue la presión de los familiares y compañeros de las víctimas lo que impulsó a los médicos a investigar la implicación laboral de estos fallecimientos. En 1982 apareció el primer libro titulado "Karoshi", cuyos autores fueron 3 médicos. "Karo" significa "exceso de cansancio"; y "shi", muerte.<sup>34</sup> El estudio indicaba que las muertes relacionadas con el Karoshi estaban asociadas con un horario laboral abusivo en extensión, con el trabajo por turnos, y con unos horarios laborales irregulares. Añadía que la mayoría de las víctimas del Karoshi habían realizado horarios equivalentes a más de 3.000 horas anuales, justo antes de su fallecimiento, hasta la fecha han fallecido unas 10.000 personas por esta causa. Aunque, se estima que cobra alrededor de 20,000 vidas al año en todo el mundo.

En 1994, la Agencia de Planificación Económica Japonesa del Instituto de Economía, estimó que las muertes relativas al Karoshi podrían significar aproximadamente el 5% de todas las muertes debidas a enfermedades

---

<sup>34</sup> [http://www.taringa.net/posts/info/1411695/Enfermedad-de-Karoshi\\_\\_\\_Muerte-Por-Exceso-De-Trabajo.html](http://www.taringa.net/posts/info/1411695/Enfermedad-de-Karoshi___Muerte-Por-Exceso-De-Trabajo.html)

cerebrovasculares y cardiovasculares, referentes al colectivo de edades comprendidas entre los 25 y los 59 años. La Oficina de Compensación a los Trabajadores del Ministerio de Trabajo japonés tuvo que rendirse y reconocer lo evidente: que los sistemas de turnos cambiantes de trabajo, junto a la inmensa carga laboral, en conjunción con el abusivo horario de horas extras "voluntarias" (todo ello realizado por el trabajador a pesar del declive provocado en su salud) justo antes del colapso final, se debían reconocer como causas ocupacionales de muerte.

Hoy en día el Karoshi en España empieza a ser conocido porque no es muy normal que una persona sana de entre 20 y 50 años tenga un ataque al corazón o derrames cerebrales, consecuencias de este síndrome y a pesar de que el Karoshi es un término que proviene de Japón y sirve para denominar las muertes producidas por un exceso de trabajo en ambientes de trabajo sumamente competitivos y en los que se exigen altísimos niveles de producción, el término Karoshi no solo designa las muertes por sobrecarga laboral, sino también se aplica a las de personas que se suicidan debido al estrés, o que luego de sufrir un infarto o un derrame cerebral deben sufrir las secuelas de por vida.

De acuerdo con el Consejo Nacional de Defensa de las Víctimas de Karoshi, las muertes ocurren en todo tipo de industrias, desde plantas de montaje de maquinarias y autos hasta empresas públicas, bancos y restaurantes. Lo cierto es que a medida que la situación económica les ha dado a las empresas por despedir personal, los que permanecen en sus puestos deben ser más eficientes y productivos, cuidar su trabajo y eliminar cualquier posibilidad a despidos. Es por ello que cada vez más los recursos humanos integran a sus ya pesadas actividades más tareas y rutinas que requieren mayor tiempo de producción y adiós vida personal.

## 8.1 CARACTERISTICAS DEL SINDROME

El Karoshi es una enfermedad, por así decirlo, que se caracteriza por una sobrecarga de trabajo acompañada de una desconexión, que presenta las siguientes características<sup>35</sup>:

- ❖ Largas horas de trabajo
- ❖ Largos trayectos en coche de casa al trabajo y del trabajo a casa
- ❖ Exceso de trabajo
- ❖ Nerviosismo, preocupación por el puesto de trabajo, etc.
- ❖ incremento de las presiones laborales y familiares
- ❖ fatiga y el estrés físico y mental por largas jornadas de trabajo.

## 8.2 CONSECUENCIAS DEL SINDROME DE KAROSHI:

- ✚ ataque al corazón o derrames cerebrales
- ✚ algunos estudios han demostrado una relación significativa entre una alta fatiga laboral (demandas productivas muy altas, y bajos niveles de control y apoyo social) y las enfermedades cardiovasculares.
- ✚ ataques cardíacos o cerebrales, incluyendo hemorragias subaracnoidales (18,4%), hemorragias cerebrales (17,2%), trombosis o infarto cerebral (6,8%), infarto de miocardio (9,8%), fallo cardíaco (18,7%), y otras causas (29, 1%). insuficiencia cardíaca o respiratoria
- ✚ severos daños económicos para las empresas en el caso de muerte del trabajador.
- ✚ empleados con altos niveles de estrés que se vuelven agresivos, obsesivos, poco creativos e improductivos, dañando más aún la

---

<sup>35</sup> <http://www.empresadata.com/blog/2009/sindrome-del-karoshi-en-espana/>

cultura laboral, un trabajador sin tiempo libre y vacaciones es un empleado poco creativo y productivo.

- ✚ Suicidios debido a la fatiga y estrés severo por causa del exceso de trabajo.

### **8.3 PERSONAS MÁS VULNERABLES A ESTE SINDROME:**

Si bien el Karoshi fue un mal que comenzó afectando a los trabajadores fabriles en la década del 70, actualmente El síndrome Karoshi se presenta con mayor frecuencia en:

- ✚ ejecutivos y directivos de empresas y edades de los 35 a 60 años, pues son ellos quien suelen tener mayores responsabilidades en sus hombros.
- ✚ empleados de oficina y funcionarios públicos de entre 35 y 50 años
- ✚ Una reciente encuesta demuestra que "todo el mundo es vulnerable", pero algunos grupos, como estudiantes, profesores, empresarios, policías o periodistas se ven más duramente golpeados por la fatiga crónica que puede desembocar en "Karoshi".

### **8.4 ACCIONES PREVENTIVAS ANTE EL SINDROME DE KAROSHI:**

La mejor forma de prevenir esta enfermedad es organizar y priorizar el trabajo así como tomar un descanso de al menos unos minutos cuando la persona sienta que es necesario; la recreación y una alimentación saludable son también elementos importantes para evitar la fatiga mental. Para evitar la fatiga causada por la rutina debemos estimular la creación de neurotransmisores para conseguir mayor agilidad mental, dado que el cerebro es un musculo y como muchos otros músculos de nuestro cuerpo puede ejercitarse para conseguir una optimización en sus funciones y una mayor rapidez de respuesta; una buena manera de mantener el cerebro alejado de la rutina es ejercitarlo a diario confeccionando crucigramas,



ejercicios mentales, lectura y todo aquello que pueda estimular el uso de los sentidos y la aplicación del pensamiento racional.

Empresas grandes o chicas deberían implementar programas de Balance de Vida para hacer conscientes a sus empleados en el tema, cosa que además les permitirá optimizar recursos pues el pago por indemnizaciones por muerte en el trabajo puede llegar a causarle severos daños económicos y eso es en el caso de muerte, pero hay que tomar en cuenta no solo las bajas, sino también aquellos empleados con altos niveles de estrés que se vuelven agresivos, obsesivos, poco creativos e improductivo, dañando más aún la cultura laboral.<sup>36</sup>

### **8.5 DIFERENCIA ENTRE EL SÍNDROME DE KAROSHI Y OTROS SÍNDROMES LABORALES <sup>37</sup>**

El síndrome de Karoshi se diferencia del síndrome de “burnout” o “estar quemado” en que el segundo se caracteriza por alteraciones en el estado de ánimo del trabajador y con posibles trastornos cardiovasculares, pero el primero se caracteriza por que el desencadenante es más alto ya que se debe a horas exageradamente largas de trabajo que puede terminar en la muerte del trabajador.

En relación al ámbito laboral se distinguen, además del Karoshi tres tipos más de estrés, lo cual genera desencadenantes pero no tan severos como el de Karoshi que puede llevar a la muerte y sus causas pueden ser diversos a diferencia del Karoshi que son por exceso de trabajo.

◆ **ESTRÉS PROPIAMENTE DICHO** entendido éste un estímulo que nos agrede emocional o físicamente. Generalmente provoca tensión, ansiedad, y distintas reacciones físicas.

---

<sup>36</sup> Rosa María Zamora Morán, <http://www.gradoglobal.com/?p=394>

<sup>37</sup> <http://www.rincondelasalud.com/es/sabiasque/K/>

❖ **ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO ó MOBBING** que aparece cuando el trabajador sufre por parte de sus compañeros de trabajo o superiores comportamientos que pretenden intimidar, infravalorar y amedrentar al trabajador. Deriva del verbo inglés “*to mob*” que significa atacar virulentamente.

❖ **SÍNDROME AGUDO DE ESTRÉS.** Este tipo de estrés suele afectar a aquellos trabajadores que por las características de su profesión viven situaciones catastróficas o que implican una amenaza para su integridad física, tales como policías, bomberos, equipos de rescate, etc. También se puede dar en trabajadores que han sufrido puntualmente un episodio violento como los trabajadores de entidades bancarias expuestos a delitos.

## **9. POLIGAMIA LABORAL**<sup>38</sup>

En pleno siglo XXI y después de tantas reflexiones, propuestas, foros y discusiones alrededor del mundo que destacan lo anacrónico de los paradigmas que aún rigen la vida laboral, buena parte de empresas y organizaciones siguen empeñadas en generar compromiso en su gente y en producir en ellos una especie fidelidad religiosa en cuanto a la visión, misión y valores de la empresa.

Aparentemente la mayoría no entiende que las personas no trabajan porque es lo que más desean hacer en la vida, ni están buscando formar parte de un clan o secta laboral: *Trabajan porque necesitan ganar dinero, mejorar su condición de vida, elevar su status y disminuir las limitaciones que existen en sociedades de consumo.* Cualquier cosa que se diga distinto a esto es simplemente utópico.

---

<sup>38</sup> Félix Socorro , “Poligamia Laboral”, Recursos Humanos y Organización, [en línea], [http://www.degerencia.com/articulo/poligamia\\_laboral](http://www.degerencia.com/articulo/poligamia_laboral), [citado el 6 de agosto de 2008]

Claro está, sí existen personas que trabajan por amor al arte, filántropos de corazón y convicción, pero aún ellas deben enfrentar la necesidad de alimentarse, vestirse y poseer el mínimo de recursos y herramientas para llevar a cabo su función ante la sociedad, por lo que deben generar dinero o poseer alguien que lo haga por ellos. Así de simple. sin embargo, sea como sea, no se le puede pedir a las personas que se casen con una idea, un sueño ajeno, del cual son solo partes reemplazables pues, aunque se empeñen en negarlo, para nadie es un secreto que una de las decisiones que suelen estudiarse en momentos de crisis presupuestarias es el recorte de personal y que no importa cuánto haya dado una persona a la empresa, si existe algo que amerite su salida de la misma lo deberá hacer como si su esfuerzo careciera de valor.

En esta enredada realidad de sueños propios y ajenos, de la pretensión de seguir una corriente organizacional para poder mantener una posición que provea de recursos sociales y económicos existe una realidad que justamente enfrenta ese paradigma de exigir compromiso en las personas que laboran en la empresa partiendo de una fidelidad que no necesariamente existe, y es lo que el autor de este síndrome a llamado la Poligamia Laboral.

La Poligamia Laboral es “la actuación múltiple y simultanea del ejercicio laboral en más de un escenario, en donde la (s) única (s) visión (es) y misión (es) que en realidad cuentan son las que posee el individuo”.



## **9.1 CARACTERISTICAS DEL SINDROME**

- ✱ Tensión relacionada al trabajo
- ✱ Acumulación de tareas
- ✱ Falta de tiempo
- ✱ Desmotivación
- ✱ problemas de concentración

## **9.2 CONSECUENCIAS DE LA POLIGAMIA LABORAL:**

- ✚ Altos grados de rotación dentro de la empresa
- ✚ Fuga de cerebros y bajo rendimiento
- ✚ Bajo desempeño laboral en los empleados, pues se deben de distribuir en tiempo y en escenarios diversos.

Para el empleado la tenencia de varios empleos puede resultar cansado o interesante, exigente o lucrativo, entre otras tantas coincidencias o contradicciones, pero para la empresa solo significa una cosa: Esta no satisface las expectativas económicas y profesionales de quien lo practica por necesidad y no por hobby. ¿Cómo se puede estar comprometido con alguien o algo bajo esas condiciones? ¿Cómo se puede exigir que se identifique con una visión que, aparentemente, no lo incluye en realidad?

La Poligamia Laboral cada día es más común y podría ser una ventaja y a la vez una desventaja para el mercado laboral. Todo depende de cómo se vea.

## **9.3 PERSONAS MÁS VULNERABLES A ESTE SINDROME:**

No todas las personas practican la poligamia laboral, sin embargo muchos profesionales no sólo tienen un trabajo, pueden tener dos o más.



#### **9.4 ACCIONES PREVENTIVAS ANTE LA POLIGAMIA LABORAL:**

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos: materiales, técnicos y humanos, el recurso mas importante y esencial dentro de una organización es el humano pues compone factores importantes y valiosos como lo son: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. Es por ello, que el empleador, en vez de empeñarse en inyectar en las venas de los colaboradores lo que creen que es la empresa, quienes la dirigen deberían preocuparse por saber cómo el talento y las habilidades de cada persona pueden ser útiles tanto para su visión como para la de ellos, pues es necesario que los colaboradores, para que hagan su trabajo con mas entrega y dedicación, realicen tareas acorde a sus aptitudes y destrezas, pues es en ello en lo que tienen experiencia y conocimiento, lo cual los llevara a desempeñarse mejor y así se lograra la eficacia de los empleados y de las organizaciones, es decir ganara el empleado y la empresa,.

Tal vez no todas las personas la practiquen la poligamia laboral, pero buena parte de los profesionales no sólo tienen un trabajo, pueden tener dos o más. Eso significa que debe manejar, interiorizar y modelar valores similares o distintos en cada uno de ellos y, por si fuera poco, demostrar con la misma efectividad y, siguiendo los mismos patrones exigidos por esos paradigmas obsoletos, que esta comprometido con la empresa una vez que ingresa a ella. ¿Es esto posible? Claro que lo es, pero no como lo teorizan quienes imaginan que el empleado debe estar comprometido con la empresa para lograr así que las metas se cumplan, por el contrario, ha de estar tan comprometido con sus expectativas que no le importa el esfuerzo y los retos que debe enfrentar para poder materializarlas.

Se debe dejar de hacer énfasis en el compromiso. El compromiso es personal, la identificación es colectiva. Se debe dejar de forzar a los empleados a memorizar y recitar la visión y la misión de la empresa cual si fuese una “cartilla”. En vez de enfocarse en esas cosas la empresa debería orientarse a lo medular y ofrecer a sus colaboradores lo que éste necesita para no serle “infel”, para cubrir sus necesidades y construir lo que busca, lo que sueña, pues de lo contrario la empresa no solo estará construyendo un castillo de naipes, bajo la absurda creencia de que su gente está comprometida con ella, sino que sufrirá de manera constante y segura de alta rotación, fuga de cerebros y bajo rendimiento, pues no se puede exigir alto desempeño cuando se debe distribuir en tiempo en escenarios diversos.

## OTROS SÍNDROMES QUE AFECTAN A LAS ORGANIZACIONES

### ◆ SÍNDROME DE CRONOS

El ser humano es complejo e impredecible y a lo largo de la historia ha ofrecido innumerables muestras de lo que es capaz de hacer por satisfacer su necesidad de poder. Este tema ya fue analizado y estudiado por McClelland quien señaló que el individuo presenta una *necesidad de poder*, asegurando que aquellas personas que ocupan la mayor parte de su tiempo pensando sobre la influencia que tienen sobre otros y cómo pueden utilizarla para cambiar el comportamiento de sus subordinados son las que más lo demuestran, agregando que se satisfacen manipulando y controlando a sus subalternos.

En las organizaciones el poder se obtiene en la medida que se asciende de cargo, y una vez alcanzado es difícil aceptar que puede perderse, por lo que en algunos casos suele presentarse el deseo de aferrarse a él de una manera enfermiza, la cual conlleva al individuo a realizar cualquier cosa para evitar ser desplazados. Tal podría ser la razón que motiva a los gerentes a evitar que sus subordinados se desarrollen y terminen ocupando su lugar, quedando opacado por el brillo de las nuevas ideas o a causa de un mejor perfil académico; y a la vez podría ser la causa que justifica la presencia de personal casi inamovible de sus cargos.

Esa necesidad de mantenerse seguro y no ser alcanzado por alguien que atente contra él, evitando a cualquier costo la posibilidad de ser desplazado, puede compararse con un relato presente en la mitología griega.

Se cuenta que Cronos tenía tanta sed de poder que atentó contra su padre Urano con la intención de ocupar su lugar, ya que éste era el amo y señor

del universo. Urano mal herido, le maldijo a experimentar la misma suerte en manos de sus hijos, por lo que Cronos decidió devorarlos al nacer, no obstante, y gracias a la astucia de la diosa Era, uno de sus hijos, Zeus, logró salvarse de tan cruel destino dando cumplimiento años más tarde a la maldición.

Si bien es cierto que en la gerencia contemporánea resultaría absurdo imaginar a un supervisor devorándose a un subordinado, literalmente hablando, no es menos cierto que algunas practicas podrían ser fácilmente consideradas muy cercanas a tal situación, en estos casos se haría referencia a las constantes explicaciones y excusas que se ofrecen a los empleados para justificar la ausencia de incrementos salariales, ascensos, traslados o cualquier otro tipo de mejora que lo acerque o iguale a su superior.

Aunque no en todos los casos está presente el temor a ser desplazado por el subordinado, en aquellos donde la actuación del gerente se inclina a impedir el crecimiento de sus trabajadores podría decirse que se está en presencia del ahora llamado **Síndrome de Cronos**.

El Síndrome de Cronos no es más que *la “acción deliberada del supervisor de estancar a su personal por temor a ser desplazado o sustituido, evitando el crecimiento de los subordinados en el área en donde él ejerce su poder o lo posee”<sup>39</sup>*.

Este síndrome, como se menciona anteriormente, se refiere al temor de ser desplazado en una organización y surge por la necesidad de seguridad, cercando su territorio con el objetivo de evitar evidenciar debilidades, temores, carencias o pérdida de poder. Silvia Ahumada Luyando, Directora Académica de la Escuela de Ciencias Económicas y Empresariales de la

---

<sup>39</sup> Félix Oscar Socorro Márquez, El Síndrome de Cronos: El temor a ser desplazados, [en línea], <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/51/cronos.htm> [citado el 22 de Julio de 2006]



Universidad Panamericana, plantea que se presenta en ejecutivos que tienen 10 ó 12 años de trabajar en un mismo lugar que al percatarse de los riesgos que presentaría dejar dicho trabajo, se aferran al mismo a costa de lo que sea<sup>40</sup>.

### **SECTORES DONDE SE PRESENTA CON MAYOR FRECUENCIA EL SÍNDROME DE CRONOS<sup>41</sup>**

El Síndrome de Cronos se presenta con mayor facilidad en aquellas organizaciones donde las posibilidades de desarrollo en posiciones y/o niveles de conocimiento son muy escasas, por lo que el individuo tiende a vigilar su territorio para evitar mostrar sus debilidades, carencias, temores o perder su poder delante de quienes se lo han otorgado, no siempre demostrando un comportamiento *ejemplar o ético*, orientando su administración a evitar el perfilamiento de algunos individuos que puedan atentar en contra de la estabilidad de su cargo.

Parece lógico pensar que no ha de ser una gestión altamente productiva aquella donde esté presente el Síndrome de Cronos, como característica principal ha de generar desinterés en la ejecución de las labores de los subordinados, afectando su nivel de productividad, como lo expresan Albrigh y Carr cuando explican que los trabajadores necesitan crecer y sentencian que cuando se impide el crecimiento de sus empleados, su desempeño no es el mismo.

### **Características del síndrome de cronos<sup>42</sup>**

---

<sup>40</sup> Lic. Dalis Guzmán Suero, Síndromes Administrativos, [en línea], [http://74.125.47.132/search?q=cache:GsRw\\_bakVL4J:www.dga.gov.do/dgagov.net/uploads/file/Boletines/Opinion/Suplemento\\_Opinion45.pdf+sindromes+administrativos&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=es](http://74.125.47.132/search?q=cache:GsRw_bakVL4J:www.dga.gov.do/dgagov.net/uploads/file/Boletines/Opinion/Suplemento_Opinion45.pdf+sindromes+administrativos&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=es), [citado el 27 de febrero de 2009]

<sup>41</sup> Félix Oscar Socorro Márquez, El Síndrome de Cronos: El temor a ser desplazados, [en línea], <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/51/cronos.htm> [citado el 22 de Julio de 2006]

<sup>42</sup> Lic. Dalis Guzmán Suero, Síndromes Administrativos, [en línea], [http://74.125.47.132/search?q=cache:GsRw\\_bakVL4J:www.dga.gov.do/dgagov.net/uploads/file/Boletines/Opinion/Suplemento\\_Opinion45.pdf+sindromes+administrativos&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=es](http://74.125.47.132/search?q=cache:GsRw_bakVL4J:www.dga.gov.do/dgagov.net/uploads/file/Boletines/Opinion/Suplemento_Opinion45.pdf+sindromes+administrativos&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=es), [citado el 27 de febrero de 2009]

- ❑ Temor a delegar.
- ❑ Pasión por el control.
- ❑ Búsqueda de sumisión.
- ❑ Temor a enseñar lo que sabe.
- ❑ Fomentar limitaciones para evitar que el personal lo alcance.
- ❑ Conductas gerenciales absolutistas.

### **SINTOMAS DEL SINDROME DE CRONOS**

Esta "enfermedad gerencial" tiene unos síntomas particulares que pueden ser listados de la manera siguiente<sup>43</sup>:

1. Se presenta en cualquier empresa u organización, sin importar su tamaño o función.
2. Es practicada por personas que poseen un cargo de relativa importancia.
3. No importa la edad, sexo o condición del gerente, aunque usualmente ocurre en personas con poca preparación académica y mayor antigüedad.
4. Generalmente las personas que lo presentan poseen un alto nivel de inseguridad, carencia de conocimientos o habilidades.

### **ACCIONES DEL SUBORDINADO, AL SUFRIR POR LAS CONDUCTAS DE SU SUPERVISOR**

Un subordinado que observe la conducta deliberada de su supervisor por mantenerlo siempre en la misma condición puede reaccionar de dos formas posibles<sup>44</sup>:

- ✦ Expresando su descontento a expensas de perder su empleo

---

<sup>43</sup> Félix Oscar Socorro Márquez, El Síndrome de Cronos: El temor a ser desplazados, [en línea], <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/51/cronos.htm> [citado el 22 de Julio de 2006]

<sup>44</sup> Félix Oscar Socorro Márquez, El Síndrome de Cronos: El temor a ser desplazados, [en línea], <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/51/cronos.htm> [citado el 22 de Julio de 2006]

- ✳ Limitándose a comunicar lo estrictamente necesario, en espera de alguna oportunidad en donde pueda desligarse del supervisor.

Si bien es cierto que el estancamiento produce una baja en la productividad, no es menos cierto que habrá de generar sentimientos de impotencia y resentimiento, los cuales tienden a servir de barreras comunicacionales, a veces los individuos idealizan las organizaciones en donde desean laborar, pero una vez dentro descubren, en la realidad de la gestión administrativa, la presencia de conductas gerenciales absolutistas y perpetuas que merman los deseos de superación, obligándolo a perder el interés por el sitio en que labora y por ende la identificación con la empresa.

La pérdida de interés se traduce también en la baja de la productividad, de la calidad del trabajo y la responsabilidad con el mismo.

Ante la presencia del Síndrome de Cronos, el subordinado comienza a manifestar una conducta más orientada al desinterés y al desdén al percatarse de la imposibilidad de crecimiento o el nivel de estancamiento que esta conducta gerencial propicia. Es posible también que presente síntomas de hostilidad, o indiferencia.

El Síndrome de Cronos es una conducta que atenta contra los cinco premisas básicos de la gerencia del capital humano, orientadas a ofrecer bienestar y desarrollo de toda organización, estas son: productividad, comunicación, identificación, conducta y motivación. Estas premisas pueden ser comparadas con cada una de las extremidades del cuerpo humano, si alguna enfermedad las afecta, difícilmente éste podrá moverse con rapidez y acierto. Esta conducta, que limita el crecimiento del individuo, ya sea de manera tradicional o en niveles de conocimiento; es sencillamente una afección gerencial, la cual se debe identificar, combatir y erradicar en cualquiera de las áreas de la administración donde pueda encontrarse.

## CONSECUENCIAS DEL SÍNDROME DE CRONOS<sup>45</sup>

- Sentimientos Impotencia y resentimiento
- Conflictos en la comunicación.
- Disminución de la productividad.
- Deterioro de la calidad del trabajo.
- Desinterés, hostilidad e indiferencia.

## ACCIONES PREVENTIVAS ANTE EL SÍNDROME DE CRONOS<sup>46</sup>

- Los gerentes deben de fomentar la comunicación, la delegación, la motivación, etc. mediante una conducta ejemplar que sepa identificar el potencial y las debilidades de cada miembro de sus equipos, ayudándoles a llegar al máximo de sus posibilidades.
- Establecer una cultura donde predominen los valores éticos y desaprobe la usurpación de ideas ajenas.
- En las compañías, el poder tiene que estar muy bien repartido para impedir estos monopolios y supervisado de forma ejemplar, controlando para evitar que sucedan estas situaciones.
- Canales de comunicación bilaterales y horizontales.
- Incentivar los logros en equipos.
- Los puestos de responsabilidad deben ocuparlos aquellas personas con mayor potencial y valía que sepan llevar a las compañías y a sus equipos lo más lejos posible.
- Valorar los aportes realizados por todo el recurso humano.

---

<sup>45</sup> Lic. Dalis Guzmán Suero, Síndromes Administrativos, [en línea], [http://74.125.47.132/search?q=cache:GsRw\\_bakVL4J:www.dga.gov.do/dgagov.net/uploads/file/Boletines/Opinion/Suplemento\\_Opinion45.pdf+sindromes+administrativos&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=es](http://74.125.47.132/search?q=cache:GsRw_bakVL4J:www.dga.gov.do/dgagov.net/uploads/file/Boletines/Opinion/Suplemento_Opinion45.pdf+sindromes+administrativos&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=es), [citado el 27 de febrero de 2009]

<sup>46</sup> Juan Martínez de Salinas, EL SÍNDROME DE CRONOS, [en línea], <http://blogderrhh.blogspot.com/2009/04/el-sindrome-de-cronos.html>, [citado el 13 de abril de 2009]



## ◆ SÍNDROME DE ACOSO INSTITUCIONAL O MOBBING

La primera persona que estudio el mobbing como violencia psicológica en el sitio de trabajo como causante de patología se debe al psicólogo alemán, afincado en Suecia, Heinz Leymann que en el año 1986 describió en un libro las consecuencias, sobre todo en la esfera psíquica, de las personas expuestas a un comportamiento hostil y prolongado en el tiempo por parte de los superiores o compañeros de trabajo<sup>47</sup>.

Este síndrome de acoso institucional, el cual en ingles es conocido como MOBBING , Se refiere a conductas agresivas por parte de un individuo o grupo de una empresa o institución hacia otro individuo. Implica la acción de un hostigador cuyo fin es producir terror en el empleado a través de actos negativos de forma sistemática. El mismo puede ocurrir entre colaboradores de igual jerarquía, de nivel inferior a superior o de nivel superior a inferior<sup>48</sup>.

Dicha violencia psicológica se produce de forma recurrente durante un tiempo prolongado, a lo largo de semanas, meses e incluso años, y a la misma en ocasiones se añaden "accidentes fortuitos", y hasta agresiones físicas en los casos más graves. Lo que se pretende en último término con este hostigamiento, intimidación o perturbación (o normalmente la conjugación de todas ellas) es el abandono del trabajo por parte de la víctima —o víctimas—, la cual es considerada por sus agresores como una molestia o amenaza para sus intereses personales (ambición de poder, de riquezas, posición social, mantenimiento del *status quo*, etc.)<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> ¿Qué es el mobbing?, Nociones generales, [en línea], <http://www.unizar.es/gine/MB/home.htm>

<sup>48</sup> Lic. Dalis Guzmán Suero, Síndromes Administrativos, [en línea], [http://74.125.47.132/search?q=cache:GsRw\\_bakVL4J:www.dga.gov.do/dgagov.net/uploads/file/Boletines/Opinion/Suplemento\\_Opinion45.pdf+sindromes+administrativos&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=es](http://74.125.47.132/search?q=cache:GsRw_bakVL4J:www.dga.gov.do/dgagov.net/uploads/file/Boletines/Opinion/Suplemento_Opinion45.pdf+sindromes+administrativos&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=es), [citado el 27 de febrero de 2009]

<sup>49</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Acoso\\_laboral](http://es.wikipedia.org/wiki/Acoso_laboral)

## Clases de MOBBING<sup>50</sup>

- **Descendente:** Se trata de la situación con más repercusión mediática. En este caso, la violencia viene de arriba: **el o los superiores jerárquicos acosan al subordinado**. La agresión tiene efectos mucho más devastadores, máxime cuando a la agresión se le añade la nota de jerarquía. Las situaciones más extendidas suelen girar en torno a desavenencias personales, o a la contemplación de la víctima como una amenaza a su puesto de trabajo.
- **Horizontal:** En esta situación **el trabajador es agredido por compañeros de su mismo escalafón** en la organización de la empresa. Los motivos también aquí pueden ser muy variados: desde la burla por simple aburrimiento, enemistad, o un carácter distinto al resto del grupo.
- **Ascendente:** Este caso, posiblemente el menos conocido, pero no por ello menos grave, son **uno o varios subordinados quienes acosan a su superior**. Las motivaciones más habituales son la no aceptación y puesta en entredicho de sus métodos de trabajo, o la ambición por llegar a ocupar el puesto de la víctima.

### Las personas con riesgo de padecer mobbing se pueden clasificar en los siguientes grupos<sup>51</sup>:

- **Envidiables:** personas brillantes y atractivas consideradas competitivas.

---

<sup>50</sup> Raúl García, El Mobbing en la empresa (I): Concepto y clases, [en línea], <http://www.pymesyautonomos.com/management/el-mobbing-en-la-empresa-iii-soluciones> [citado el 20 de diciembre de 2007].

<sup>51</sup> Lic. Dalis Guzmán Suero, Síndromes Administrativos, [en línea], [http://74.125.47.132/search?q=cache:GsRw\\_bakVL4J:www.dga.gov.do/dgagov.net/uploads/file/Boletines/Opinion/Suplemento\\_Opinion45.pdf+sindromes+administrativos&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=es](http://74.125.47.132/search?q=cache:GsRw_bakVL4J:www.dga.gov.do/dgagov.net/uploads/file/Boletines/Opinion/Suplemento_Opinion45.pdf+sindromes+administrativos&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=es), [citado el 27 de febrero de 2009]

- **Vulnerables:** depresivos, necesitados de aprobación que parecen ser inofensivos.
- **Amenazantes:** trabajadores, eficaces y activos que implantan una nueva cultura.

## **PERFIL DE LA VÍCTIMA Y DEL ACOSADOR<sup>52</sup>**

### ➤ **Perfil habitual de la víctima**

- Personas que tienen mayor probabilidad de ser envidiadas por sus características personales, sociales o familiares (por su éxito social, su buena fama, inteligencia, apariencia física).
- El mobbing suele afectar a trabajadores perfectamente válidos y capaces, bien valorados y creativos. Muy frecuentemente se trata de adultos superdotados, de forma que suelen ser, paradójicamente, los mejores de la organización.
- En otros casos se debe a haberse resistido la víctima a participar, colaborar o a "mirar a otro lado" mientras se producían "enjuagues", es decir, por aquello que conocen o han presenciado.
- Otro perfil es el de aquellos que presentan un exceso de ingenuidad y buena fe y que no saben hacer frente desde el principio a aquellos que pretenden manipularlos o perjudicarlos.
- También se elige a la víctima debido a su juventud, orientación sexual, ideología política, religión, procedencia geográfica, etc.
- Es muy frecuente que se seleccione a las víctimas entre personas que presenten un factor de mayor vulnerabilidad personal, familiar o social (inmigrantes, enfermos, víctimas de violencia doméstica...). En estos casos la posibilidad de hacer frente a los acosadores disminuye, viéndose facilitada la impunidad de éstos.
- Las víctimas, pues, suelen ser personas con elevada ética, honradez y rectitud, así como con un alto sentido de la justicia. Personas con

---

<sup>52</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Acoso\\_laboral](http://es.wikipedia.org/wiki/Acoso_laboral)

una elevada capacidad empática, sensibilidad o comprensión del sufrimiento ajeno, etc.

► ***Perfil del acosador***

El fin último del acosador es el *asesinato psicológico* de la víctima, y el motivo principal encubrir la propia mediocridad, todo ello debido al miedo y la inseguridad que experimentan los acosadores hacia sus propias carreras profesionales. De este modo se puede desviar la atención o desvirtuar las situaciones de riesgo para ellos, haciendo de las víctimas verdaderos chivos expiatorios de las organizaciones. La mera presencia de la víctima en el lugar de trabajo desencadena, debido a sus características diferenciales, una serie de reacciones inconscientes, causadas por los problemas psicológicos previos que presentan los hostigadores. En otras ocasiones, el temor procede de la amenaza que supone para éstos el conocimiento por parte de la víctima de situaciones irregulares, ilegales o de fraudes.

Los agentes tóxicos del acoso son a menudo los superiores o jefes, pero también hay muchos acosadores entre los propios compañeros de la víctima (en un 4%).

Es frecuente la actuación de los acosadores en grupos o bandas de acoso, y los actos de hostigamiento, las estrategias y modalidades suelen ser, como se menciona en apartados posteriores. Todo lo cual puede desembocar en el auténtico linchamiento psicológico de la víctima, que si es practicado entre todos los trabajadores es muy difícil de probar, por lo que el asesinato psicológico habrá resultado perfecto.

Los agresores suelen ser personas que frecuentemente abusan y se prevalen de su posición de poder jerárquico formal o que usan su poder de tipo informal en la organización para remediar sus frustraciones a través de la violencia psicológica, compensar sus complejos o dar rienda suelta a todas y cada una de sus tendencias más agresivas y antisociales.



## CARACTERÍSTICAS DEL MOBBING<sup>53</sup>

- ◆ Conducta abusiva
- ◆ Desgaste psicológico
- ◆ Comportamientos, palabras, actos, gestos y escritos que pueden atentar contra la personalidad o integridad física, entre otros.
- ◆ Desacreditar el rendimiento, dificultar el ejercicio de las funciones y ocultar los logros del hostigado.
- ◆ Sometimiento a acusaciones o insinuaciones.

## ESTRATEGIAS Y MODALIDADES DE *MOBBING*

Según el profesor Iñaki Piñuel y Zabala las estrategias habituales en el acoso laboral son las siguientes<sup>54</sup>:

- ✱ Gritar, avasallar o insultar a la víctima cuando está sola o en presencia de otras personas.
- ✱ Asignarle objetivos o proyectos con plazos que se saben inalcanzables o imposibles de cumplir, y tareas que son manifiestamente inacabables en ese tiempo.
- ✱ Sobrecargar selectivamente a la víctima con mucho trabajo.
- ✱ Amenazar de manera continuada a la víctima o coaccionarla.
- ✱ Quitarle áreas de responsabilidad clave, ofreciéndole a cambio tareas rutinarias, sin interés o incluso ningún trabajo que realizar («hasta que se aburra y se vaya»).
- ✱ Modificar sin decir nada al trabajador las atribuciones o responsabilidades de su puesto de trabajo.
- ✱ Tratarle de una manera diferente o discriminatoria, usar medidas exclusivas contra él, con vistas a estigmatizarlo ante otros

---

<sup>53</sup> Lic. Dalis Guzmán Suero, Síndromes Administrativos, [en línea], [http://74.125.47.132/search?q=cache:GsRw\\_bakVL4J:www.dga.gov.do/dgagov.net/uploads/file/Boletines/Opinion/Suplemento\\_Opinion45.pdf+sindromes+administrativos&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=es](http://74.125.47.132/search?q=cache:GsRw_bakVL4J:www.dga.gov.do/dgagov.net/uploads/file/Boletines/Opinion/Suplemento_Opinion45.pdf+sindromes+administrativos&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=es), [citado el 27 de febrero de 2009]

<sup>54</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Acoso\\_laboral](http://es.wikipedia.org/wiki/Acoso_laboral)

compañeros o jefes (excluirle, discriminarle, tratar su caso de forma diferente).

- ✱ Ignorarlo (*hacerle el vacío*) o excluirle, hablando sólo a una tercera persona presente, simulando su no existencia («ninguneándolo») o su no presencia física en la oficina, o en las reuniones a las que asiste («como si fuese invisible»).
- ✱ Retener información crucial para su trabajo o manipularla para inducirle a error en su desempeño laboral, y acusarlo después de negligencia o faltas profesionales.
- ✱ Difamar a la víctima, extendiendo por la empresa u organización rumores maliciosos o calumniosos que menoscaban su reputación, su imagen o su profesionalidad.
- ✱ Infravalorar o no valorar en absoluto el esfuerzo realizado por la víctima, negándose a evaluar periódicamente su trabajo.
- ✱ Bloquear el desarrollo o la carrera profesional, limitando retrasando o entorpeciendo el acceso a promociones, cursos o seminarios de capacitación.
- ✱ Ignorar los éxitos profesionales o atribuirlos maliciosamente a otras personas o a elementos ajenos a él, como la casualidad, la suerte, la situación del mercado, etc.
- ✱ Criticar continuamente su trabajo, sus ideas, sus propuestas, sus soluciones, etc.
- ✱ Monitorizar o controlar malintencionadamente su trabajo con vistas a atacarlo o a encontrarle faltas o formas de acusarlo de algo.
- ✱ Castigar duramente o impedir cualquier toma de decisión o iniciativa personal en el marco de sus responsabilidades y atribuciones.
- ✱ Bloquear administrativamente a la persona, no dándole traslado, extraviando, retrasando, alterando o manipulando documentos o resoluciones que le afectan.
- ✱ Ridiculizar su trabajo, sus ideas o los resultados obtenidos ante los demás trabajadores, caricaturizándolo o parodiándolo.

- ✳ Invadir la privacidad del acosado interviniendo su correo, su teléfono, revisando sus documentos, armarios, cajones, etc.
- ✳ Robar, destruir o sustraer elementos clave para su trabajo.
- ✳ Atacar sus convicciones personales, ideología o religión.
- ✳ Animar a otros compañeros a participar en cualquiera de las acciones anteriores mediante la persuasión, la coacción o el abuso de autoridad.

### **FASES EN QUE SE DESARROLLA EL MOBBING**

El Dr. Heinz Leymann dividió el mobbing en 5 etapas, las cuales se mencionan a continuación<sup>55</sup>:

**1. Incidentes Críticos:** En toda empresa hay conflictos. Se trata de **pequeños roces** consecuencia del día a día en el trabajo que, si no se resuelven amistosamente, son el germen para la fase siguiente. En esta primera fase el acosador todavía no ha demostrado sus intenciones. Intenta aproximarse a la víctima y su entorno, y **ocultar su potencial** violento. Suele ser muy breve.

**2. Acoso y Estigmatización:** Durante esta fase se pueden producir comportamientos que, aisladamente, no supondrán estar delante de una situación de mobbing. Pero el matiz está en su prolongación a lo largo del tiempo. Hablamos de **pequeñas humillaciones**, difusión de rumores acerca de la persona o condiciones personales del acosado, fomento de la exclusión entre los compañeros, prohibición del acceso a determinados lugares de trabajo o herramientas de producción... que se suceden a lo largo de **un periodo prolongado habitualmente superior a seis meses**.

Durante esta fase se busca **minar la moral del acosado**. La hostigación a la que es sometido va a conducirlo casi inexorablemente a una afectación

---

<sup>55</sup> Raúl García, El Mobbing en la empresa (II): Fases, [en línea], <http://www.pymesyautonomos.com/management/el-mobbing-en-la-empresa-iii-soluciones> [citado el 20 de diciembre de 2007]

sobre su rendimiento laboral, que le llevará a cometer **fallos continuos, errores en su desempeño**, etc, que van a servir a sus acosadores como excusas perfectas para continuar en la espiral de violencia psicológica.

Esta situación prolongada acabará con el resultado que el hostigador desea: mostrar ante los demás a la víctima como merecedora de los “castigos” que recibe. Además inducirá a ésta a una situación de **confusión y autoinculpación** que la dejará indefensa.

**3. Intervención de la Dirección:** En este momento la situación ha trascendido a la Dirección de la empresa, generalmente porque el hostigador exige una resolución dura del conflicto generado que tenga consecuencias negativas sobre la víctima, y en este momento **la empresa tiene que tomar cartas en el asunto.**

Desde Dirección o desde Recursos Humanos se pueden tomar dos direcciones contrapuestas:

1.- Solución positiva: La empresa investiga el asunto, **aparta al acosador** o a su víctima de su puesto de trabajo y articula los mecanismos necesarios para evitar que se vuelva a repetir.

2.- Solución negativa: La empresa ve al **trabajador acosado como un problema**, y no como una víctima, y se integra en el entorno del agresor, convirtiéndose en cómplice.

**4. Solicitud de ayuda especializada externa y diagnóstico incorrecto:** La víctima, por desconocimiento de la situación por la que atraviesa, no suele acudir en busca de ayuda especializada durante las primeras fases del acoso.

Cuando lo hace, el daño ya está causado, y **suele recibir diagnósticos erróneos**, o parcialmente incorrectos, que incrementen su estado de confusión y su sentimiento de autoinculpación.



Los diagnósticos erróneos más frecuentes son el estrés laboral, la depresión y el [burnout](#) (estar quemado).

**5. Salida o exclusión de la Organización:** Al llegar a esta última fase, se ha abonado el campo para la exclusión de la víctima o su expulsión de la Empresa. Si la víctima decide permanecer en su lugar de trabajo y resistir sin hacer frente al acoso, entrará en una situación de **indefensión** que le conducirá a una espiral de bajas laborales crecientes o reducirá su productividad, propiciando un despido por baja productividad o por ausencias reiteradas.

La imagen de la víctima, su reputación y carrera profesional, quedarán **destruidas irremediablemente**.

#### **Consecuencias psicológicas y laborales del mobbing<sup>56</sup>**

- Lento deterioro de la confianza en sí misma y en sus capacidades profesionales por parte de la víctima.
- Proceso de desvaloración personal.
- Desarrollo de la culpabilidad en la víctima (la propia familia suele cuestionarla sobre su comportamiento).
- Creencia de haber cometido verdaderamente errores, fallos o incumplimientos.
- Somatización del conflicto: enfermedades físicas.
- Insomnio, ansiedad, estrés, irritabilidad, hipervigilancia, fatiga, cambios de personalidad, problemas de relación con la pareja, depresión.
- Inseguridad, torpeza, indecisión, conflictos con otras personas e incluso familiares.
- Bajas laborales que el acosador suele aprovechar contra el trabajador.

El desenlace habitual de la situación de acoso laboral suele significar la salida de la víctima de la organización de manera voluntaria o forzosa.

---

<sup>56</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Acoso\\_laboral](http://es.wikipedia.org/wiki/Acoso_laboral)

Otras consecuencias pueden ser el traslado, o incluso el pase a situación de incapacidad permanente. La recuperación definitiva de la víctima suele durar años y, en casos extremos, no se recupera nunca la capacidad de trabajo.

«En muchos casos, el *mobbing* persiste incluso después de la salida de la víctima de la empresa, con informes negativos o calumniosos a futuros empleadores, eliminando así la empleabilidad externa de la víctima. Se trata de una especie de *re-mobbing*».

### **ACCIONES PREVENTIVAS ANTE ESTE SÍNDROME DE ACOSO INSTITUCIONAL<sup>57</sup>:**

- ◆ Establecer un programa de Relaciones Laborales.
- ◆ Definir las funciones y responsabilidad de cada puesto.
- ◆ Informar a todo el recurso humano sobre sus deberes y derechos.
- ◆ Desaprobar el acoso laboral.
- ◆ Definir un procedimiento de denuncia e investigación.
- ◆ Realizar estudios sobre los posibles factores que pueden incidir a la aparición del mismo.

---

<sup>57</sup> Lic. Dalis Guzmán Suero, Síndromes Administrativos, [en línea], [http://74.125.47.132/search?q=cache:GsRw\\_bakVL4J:www.dga.gov.do/dgagov.net/uploads/file/Boletines/Opinion/Suplemento\\_Opinion45.pdf+sindromes+administrativos&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=es](http://74.125.47.132/search?q=cache:GsRw_bakVL4J:www.dga.gov.do/dgagov.net/uploads/file/Boletines/Opinion/Suplemento_Opinion45.pdf+sindromes+administrativos&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=es), [citado el 27 de febrero de 2009]

## V-PROCEDIMIENTO METODOLOGICO

### ● TIPO DE INVESTIGACIÓN: Cualitativa.

La investigación realizada se caracterizo por ser una investigación de tipo diagnostica, es decir un proceso orientado a descubrir los factores o condiciones generales o especificas, objetivas y subjetivas de determinados fenómenos, es por ello, que la presente investigación es tipo diagnostico ya que pretende examinar un tema poco estudiado como es la presencia de síndromes laborales además se tiene como objetivo conocer el porcentaje (cuantificar) la presencia o ausencia de síndromes laborales en trabajadores.

### ● SUJETOS:

Para poder realizar el estudio se contó con la participación de 75 trabajadores de las empresas de telefonía: RED y TELEFONICA, 60 eran del sexo masculino, los cuales oscilaban entre los 22 a 53 años de edad, 15 eran del sexo femenino, y sus edades eran entre 22 a 34 años de edad, todos los sujetos laboraban en el área administrativa de su compañía.

### ● MÉTODOS:

- ◆ **La encuesta:** este método esta conformado de un grupo de preguntas que se dirigen a un segmento de personas específicas, el cual permitirá conocer las opiniones y experiencias de las personas.
- ◆ **La entrevista:** método que se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el investigador.
- ◆ **La observación:** este es un método para reunir información visual sobre lo que ocurre, lo que el objeto de estudio hace o cómo se comporta.

## ● TÉCNICAS:

- ◆ **Técnica de la encuesta:** esta técnica se utilizó para conocer si los trabajadores reflejan algún tipo de síndrome laboral y si este les ha causado algún efecto negativo en su desempeño laboral.
- ◆ **Técnica de la entrevista:** esta se aplicó con la finalidad de contrastar las respuestas brindadas por los empleados del área administrativa de cada una de las empresas, asimismo, se pretendía determinar si los jefes eran conscientes de la presencia de síndromes laborales entre sus empleados.
- ◆ **Técnica de la observación:** se observó el ambiente de trabajo y las reacciones de los sujetos en el momento de la encuesta.

## ● INSTRUMENTOS:

- ◆ **Cuestionario, dirigido a empleados del área administrativa:** por medio de este se recolectó la información que permitió clasificar o constatar la presencia o ausencia de síndromes laborales en los trabajadores, el instrumento se diseñó de tal manera que permitiera conocer si hay presencia de síndromes y los efectos negativos que este genera en la persona que lo padece, de esta forma el instrumento contaba con 20 preguntas, en la mayoría dos interrogantes iban orientadas a cada uno de los síndromes aquí estudiados, con el fin de identificar su presencia, de estas cada una poseía cuatro opciones de respuesta que iban de literal A a D, posterior a esto se pedía a la persona que anotara los efectos que le generaba la situación planteada, es importante mencionar que la mayoría de las preguntas tenían entre sus opciones de respuesta 2 o 3 literales que indicaban la presencia del síndrome, el literal D de cada pregunta correspondía a la observación que había hecho la persona hacia otro compañero de trabajo, considerando que es quien presenta las conductas o acciones mencionadas entre los literales A, B o C.



- ◆ **Guía de entrevista, dirigida a jefes:** esta contaba con diez preguntas, una por cada síndrome estudiado, exceptuando el síndrome de tecnoestrés, ya que para este se plantearon dos preguntas debido a que cuenta con dos variantes.
- ◆ **Guía de observación:** por medio de esta se exploraron aspectos referidos a condiciones físicas socioambientales y de expresión corporal de los encuestados.

## ● **RECURSOS**

### ◆ **Humanos:**

- ⇒ Dos estudiantes egresadas de la carrera de licenciatura en psicología de la universidad nacional de el salvador.
- ⇒ Docente asesor del proyecto, del departamento de psicología.
- ⇒ Personal del área administrativa de las instituciones de telefonía.

### ◆ **Materiales**

- ⇒ Protocolos de las encuestas y de observación.
- ⇒ Bolígrafos
- ⇒ Fotocopias
- ⇒ Hojas de papel bond
- ⇒ Impresiones

### ◆ **Financieros (ver anexo de presupuesto)**

Se invirtió un aproximado de \$ 120.00 dólares, en concepto de Transporte, papelería, Útiles, impresiones, fotocopias, entre otros gastos.

## ● PROCEDIMIENTO

### ⇒ **Elección de tema de investigación**

A través de una lluvia de ideas surgió la inquietud de investigar un fenómeno poco estudiado que se presenta actualmente en las organizaciones.

### ⇒ **Elección de docente asesor**

Como un elemento indispensable en la realización de una investigación se optó a pedir al Lic. Daniel Madrid que fuese el responsable de guiar el proceso de investigación.

### ⇒ **Estructuración de tema de investigación**

Se procedió a realizar una estructuración del tema definiendo las variables, estableciendo objetivos y eligiendo el tipo de estudio a realizar.

### ⇒ **Elección de muestra o población**

Se pasó a delimitar la investigación estableciendo una muestra de 75 empleados que laboren en instituciones de telefonía de la zona metropolitana de San Salvador.

### ⇒ **Aprobación de anteproyecto**

Se presentó al docente asesor una propuesta de tema para el desarrollo de la investigación y posteriormente se presentó el plan que se llevaría a cabo para el proyecto.

### ⇒ **Búsqueda de instituciones de telefonía**

El grupo investigador y encargado del proyecto se dio la tarea de ir a las empresas de telefonía, las cuales se localizan dentro de la zona metropolitana de San Salvador para llevar a cabo la investigación.

⇒ **Búsqueda de información bibliográfica.**

Se realizó la recopilación de información relacionada al tema, tanto de antecedentes de la situación, como de datos actuales, todo esto para formar la base teórica de la investigación.

⇒ **Contacto con organizaciones de telefonía.**

Se intentó hablar con los responsables del área de Recursos Humanos de cada empresa de telefonía para darles a conocer sobre el proyecto, los objetivos y el fin de dicha investigación, sin embargo, no se obtuvo entrada en todas las empresas, solo en RED y TELEFONICA, en las demás solo se logró hablar con las recepcionistas, sin lograr un contacto directo con las personas encargadas, por lo que fue difícil el ingreso a esas empresas, dicho inconveniente provocó un cambio en la muestra, ya que se solicitó la participación de más empleados en las dos empresas, en las cuales sí obtuvo el acceso.

⇒ **Elaboración de instrumento de recolección de información**

Se diseñó el instrumento de recolección de información, el cual permitía conocer la presencia de síndromes laborales en los trabajadores y si afectan su rendimiento laboral.

⇒ **Presentación del plan de trabajo a las instituciones de telefonía.**

Con el fin de tener la aprobación y acceso a las entidades se les dio a conocer el plan de trabajo, el cual ya había sido previamente aprobado por el docente asesor del proyecto, con el fin de dar a conocer con mayor claridad el proceso que se pretendía llevar a cabo.

⇒ **Aprobación y aceptación del proyecto por parte de las empresas.**

Al presentar el plan y dar a conocer sobre la investigación se obtuvo la aprobación de las instituciones

⇒ **Aplicación de entrevistas y guía de observación.**

Las entrevistas se aplicaron por grupos, algunos de cinco, otros de diez, la guía de observaciones aplico cada vez que se visito cada empresa.

⇒ **Sistematización de Resultados, datos e información recolectada**

Luego de la aplicación de instrumentos se tabularon los resultados, se graficaron y se analizaron, determinando la presencia o ausencia de síndromes laborales en los trabajadores, así como los efectos negativos que estos les han provocado.

⇒ **Diseño y elaboración de propuesta de abordaje o Intervención**

Se elaboro un plan de intervención y de prevención, ante los síndromes laborales, por medio de un modulo de aprendizaje, el cual se dirige a los jefes o encargados de recursos humanos para que sean ellos quienes reproduzcan el conocimiento.

⇒ **Presentación de propuestas a las organizaciones**

Al tener la aprobación del plan se entregara a cada empresa, con el fin de que pongan en marcha un plan de acción ante la presencia de los síndromes diagnosticados.

⇒ **Elaboración de conclusiones y recomendaciones**

En base a todo el proceso y los resultados obtenidos se diseñaron las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llego como grupo de de investigación.

⇒ **Presentación de tesis**

⇒ **Defensa de grado.**

● **ACTIVIDADES** (ver cronograma)



### CRONOGRAMA

ACTIVIDAD	MES	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
Elección de tema de investigación								
Elección de docente asesor								
Estructuración de tema de investigación								
Aprobación de anteproyecto								
Elección de muestra o población								
Búsqueda de instituciones de telefonía								
Búsqueda de información bibliográfica.								
Contacto con organizaciones de telefonía.								
Elaboración de instrumento de recolección de información								
Presentación del plan de trabajo a las instituciones de telefonía								
Aprobación y aceptación del proyecto por parte de las empresas.								
Aplicación de entrevistas y guía de observación								
Sistematización de Resultados, datos e información recolectada								
Diseño y elaboración de propuesta de abordaje o Intervención								
Elaboración de conclusiones y recomendaciones								
Presentación de propuestas a las organizaciones								
Presentación de tesis								
Defensa de grado.								

## **VI- CONTENIDO DEL DIAGNOSTICO**

Como hemos mencionado a través de toda esta investigación, los síndromes laborales aquí tratados son los que han surgido en la actualidad, lo cual llevo al equipo d trabajo a realizar esta investigación en las empresas de telefonía RED y TELEFONICA, para determinar la presencia o ausencia de nueve síndromes en los empleados del área administrativa de cada empresa, la muestra con la cual se contó fue de 75 personas, entre ellos 65 empleados y 10 jefes de área, dichas personas que formaron parte del estudio fueron elegidos en base a las plazas con mayor demanda y mayor dificultad en el desempeño de las labores, lo cual genero información mas veraz acerca de la presencia y ausencia de los síndromes laborales aquí estudiados.

En el siguiente apartado se presenta el análisis y la interpretación de los datos obtenidos a través de los instrumentos aplicados tanto a empleados como a jefes; el análisis del cuestionario dirigido para empleados fue elaborado en base a la conjugación de las preguntas que fueron diseñadas para diagnosticar cada síndrome, el cual se compone en su mayoría por dos interrogantes elaboradas para cada uno de estos, con el fin de detectar su presencia. Para explicar mejor esto, antes de mostrar el análisis cuantitativo se presenta un cuadro matriz con el concepto del síndrome y el numero de interrogantes elaboradas para detectarlos.

**TABLA DE COMPARACIÓN DEL INSTRUMENTO**

<b>SÍNDROME</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>DIRIGIDA A EMPLEADOS</b>	<b>DIRIGIDA A JEFES</b>
		<b>Nº DE PREGUNTA</b>	<b>Nº DE PREGUNTA</b>
<b>Síndrome de Bergerac</b>	Es la falta de confianza y la escasa o distorsionada auto-imagen que posee el subordinado quien lo motiva a ceder su ingenio a terceros ya que considera que sólo por esa vía será posible la materialización de sus ideas o propuestas, pues de lo contrario pasarían desapercibidas.(es lo opuesto al síndrome de anát)	<b>1 , 3</b>	<b>1</b>
<b>Síndrome de Estocolmo</b>	Se manifiesta a través de una conducta de apego y de vinculación psico-emocional del individuo o grupo a organizaciones donde el ambiente laboral, estilo de dirección y condiciones de trabajo no son favorables.	<b>2 , 5, 20</b>	<b>2</b>
<b>Síndrome de Munchausen clínico</b>	Conducta de personas que provocan, hacen fingir o le fabrican padecimientos o enfermedades a una persona, con el fin de ganarse su simpatía (o la de otros), por cuidarlo o por salvarlo.	<b>4 , 12 (B)</b>	<b>3</b>
<b>Síndrome de burn-out</b>	Es un tipo de estrés prolongado motivado por la sensación que produce la realización de esfuerzos que no se ven compensados personalmente. Es un estado de agotamiento físico y emocional grave, producto del estrés de la rutina laboral.	<b>6 , 10</b>	<b>4</b>
<b>Síndrome del karoshi</b>	Incapacitación permanente o muerte de profesionales y empleados por sobrecarga de trabajo.	<b>7 , 8</b>	<b>5</b>
<b>Tecnoestrés</b>	Son los efectos psicosociales negativos del uso de las nuevas tecnologías.	<b>9 , 13</b>	<b>6 Y 7</b>
<b>Poligamia laboral</b>	Es el actuación múltiple y simultanea del ejercicio laboral en más de un escenario, en donde la (s) única (s) visión (es) y misión (es) que en realidad cuentan son las que posee el individuo.	<b>14, 18</b>	<b>8</b>

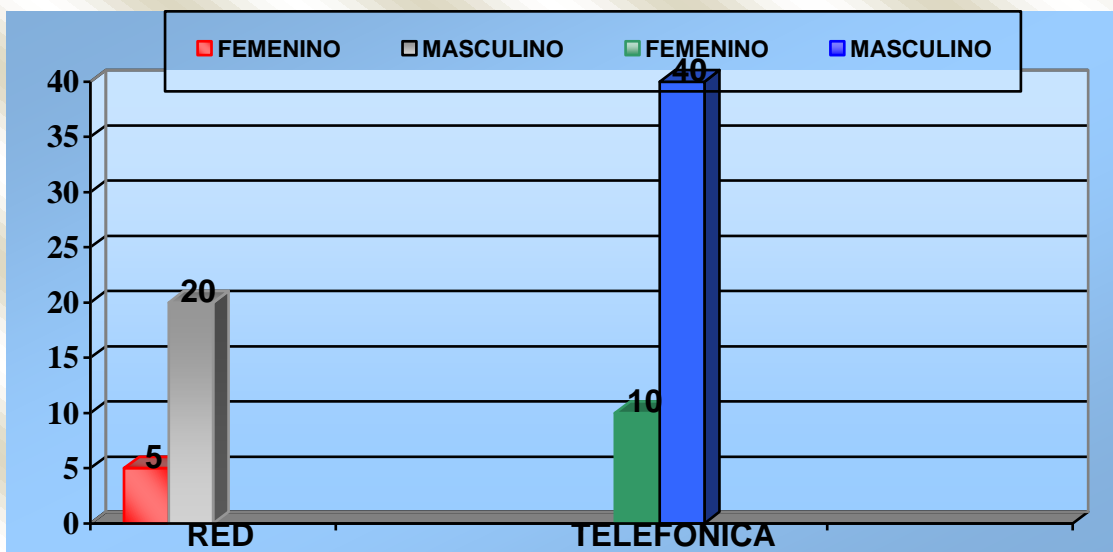
<b>Síndrome de Anat</b>	Es la conducta deliberada y consciente del supervisor por apropiarse de las ideas, sugerencias o cualquier tipo de iniciativa de sus subordinados para presentarlas como propias ante sus superiores.	<b>15 , 11</b>	<b>9</b>
<b>Síndrome del PRG</b>	Es: “el síndrome del profesional recién graduado”, al inicio el nuevo empleado se muestra abierto a los retos, los desafíos y, sobre todo, a ofrecer el mayor valor agregado a la organización. Pero cuando la relación se materializa y el candidato se vincula laboralmente con la empresa, la conducta cambia. En algunos casos el cambio es sutil y muy bien llevado, se muestra la falta de coincidencia entre lo aprendido y lo que se realiza, pero en vez de resistirse ampliamente, se orienta a destacar opciones y variaciones.	<b>16</b>	<b>10</b>
<b>Síndrome de Munchausen laboral</b>	Conducta de personas que fabrican u organizan conflictos únicamente con el fin de resolverlos y con ello ganarse notoriedad e imagen.	<b>12(A-C), 17</b>	<b>3</b>



**TABLA I: DATOS DE LA MUESTRA**

EMPRESA	EMPLEADOS		TOTAL
	SEXO		
	F	M	
RED	5	20	25
TELEFÓNICA	10	40	50
<b>TOTAL</b>			75

**GRAFICO I**

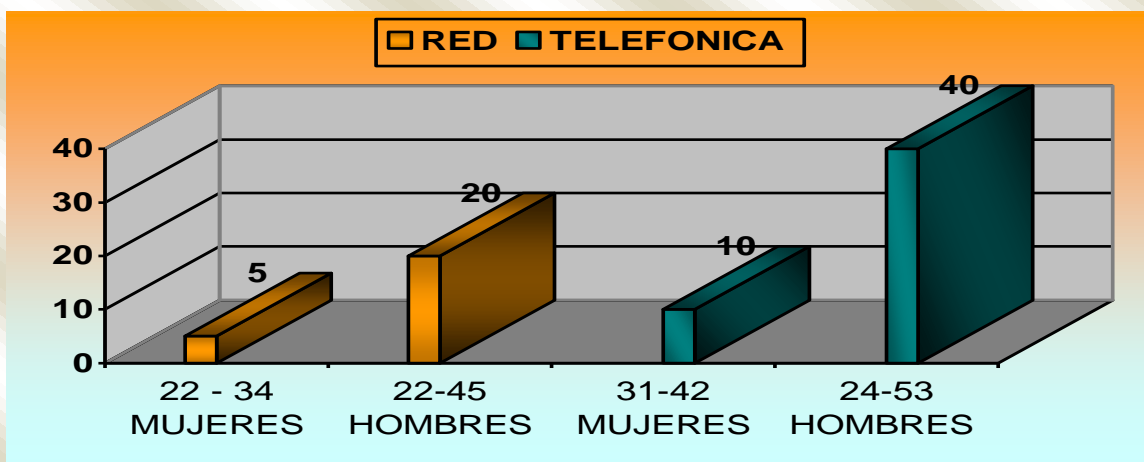


La mayor parte de la muestra se encontró representada por el sexo masculino, en ambas empresas.

**TABLA II: EDADES DE LA MUESTRA**

SEXO	RED	TELEFONICA
	EDADES	EDADES
MUJERES	22 a 34 años	31 a 42 años
HOMBRES	22 a 45 años	24 a 53 años

**GRAFICO II**



En la empresa de telefonía RED la muestra era mas joven que la de la empresa TELEFONICA.

## RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS APLICADAS A EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS DE TELEFONÍA RED Y TELEFONICA

### SÍNDROME DE BERGERAC

Las preguntas relacionadas al diagnostico de este síndrome son:

**Pregunta # 1** ¿Cómo acostumbra usted a dar a conocer sus ideas?

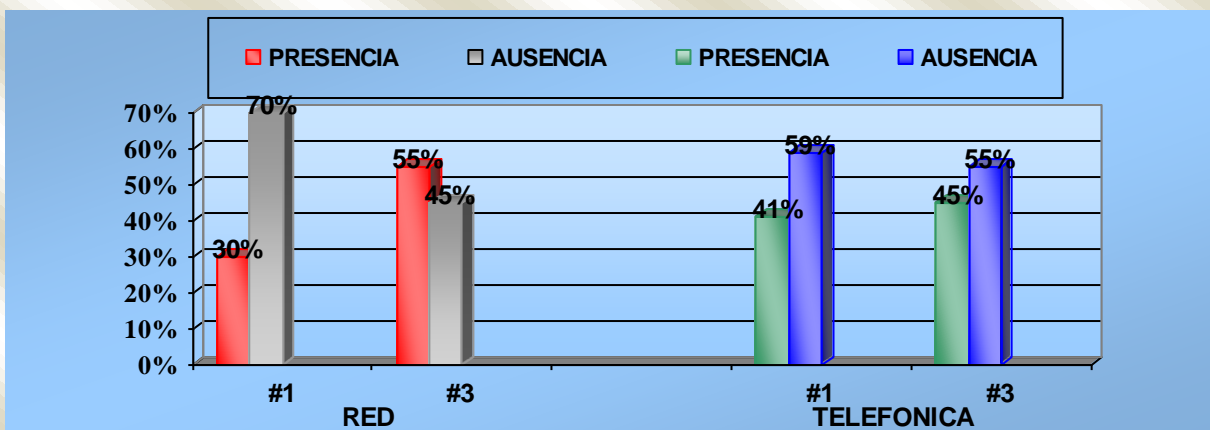
**Pregunta # 3** Razones por las cuales usted a cedido sus ideas a otros

**Tabla 1**

Ausencia o presencia del síndrome de Bergerac en las empresas

EMPRESA PREGUNTA #	RED		TELEFONICA	
	PRESENCIA	AUSENCIA	PRESENCIA	AUSENCIA
<b>Pregunta # 1</b>	30%	70%	41 %	59 %
<b>Pregunta # 3</b>	55%	45%	45%	55%

**GRAFICO 1**



En ambas empresas no existe una presencia total del síndrome, sin embargo, se puede decir que si hay una clara tendencia al surgimiento de este síndrome dentro de ambas organizaciones.

## SÍNDROME DE ESTOCOLMO LABORAL

Las preguntas relacionadas al diagnostico de este síndrome son:

**Pregunta # 2** Razones por las cuales ha decidido continuar trabajando en la empresa, a pesar de que no le ofrece las condiciones laborales óptimas.

**Pregunta # 5** Razones por las cuales continúa laborando en la empresa, a pesar del tipo de maltrato que recibe por parte de algún jefe.

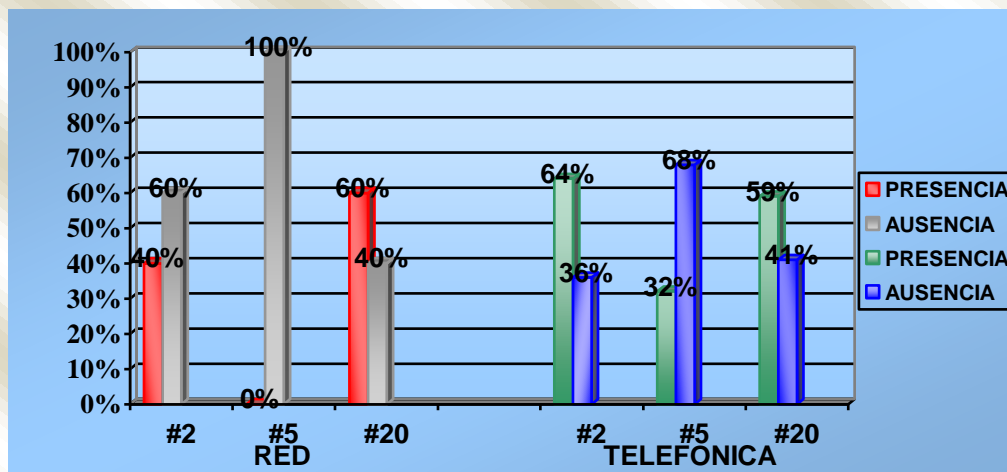
**Pregunta # 20** En alguna ocasión ha observado compañeros de trabajo que son maltratados por algún jefe, sin embargo, ellos ven ese tipo de trato como algo muy normal, pasándolo desapercibido

**Tabla 2**

Ausencia o presencia del síndrome de Estocolmo laboral en las empresas

EMPRESA PREGUNTA #	RED		TELEFONICA	
	Presencia	Ausencia	Presencia	Ausencia
<b>Pregunta # 2</b>	40 %	60%	64%	36%
<b>Pregunta # 5</b>	0%	100%	32%	68%
<b>Pregunta # 20</b>	60%	40%	59%	41%

**GRAFICO 2**





En la empresa RED no existe presencia del síndrome de Estocolmo laboral, pero si una tendencia a la aparición de este. La empresa TELEFONICA si mostró una presencia muy marcada del síndrome en dos preguntas y en una tercera su presencia fue leve.

### SÍNDROME DE MUNCHAUSEN CLÍNICO

Las preguntas relacionadas al diagnóstico de este síndrome son:

**Pregunta # 4** Razones por las cuales frecuentemente se ausenta a su trabajo

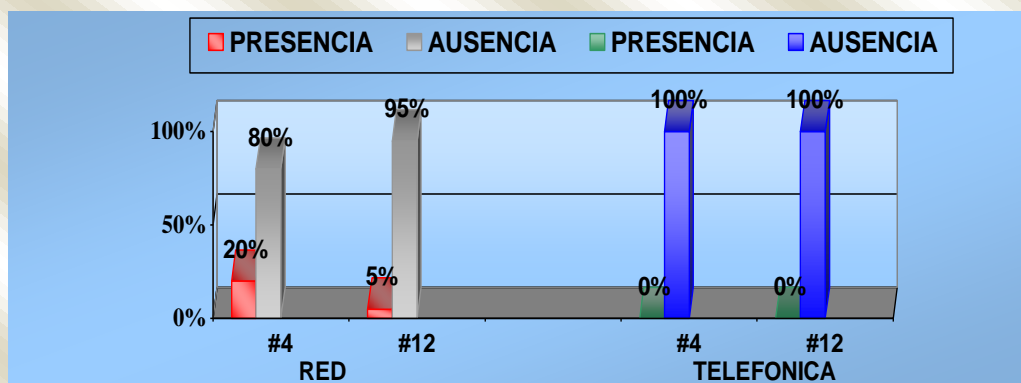
**Pregunta # 12** Ha observado compañeros de trabajo que fabrican u organizan conflictos únicamente con el fin de resolverlos y con ello ganarse notoriedad e imagen, realizando diferentes acciones

**Tabla 3**

Ausencia o presencia del síndrome de Munchausen clínico en las empresas

EMPRESA PREGUNTA #	RED		TELEFONICA	
	Presencia	Ausencia	Presencia	Ausencia
Pregunta # 4	20 %	80%	0%	100%
Pregunta # 12	5%	95%	0%	100%

**GRAFICO 3**



De acuerdo a los datos anteriores en ninguna de las empresas hay fuerte presencia del síndrome de Munchausen clínico.

## SÍNDROME DEL BURN-OUT

Las preguntas relacionadas al diagnostico de este síndrome son:

**Pregunta # 6** Como se ha sentido desde hace varias semanas

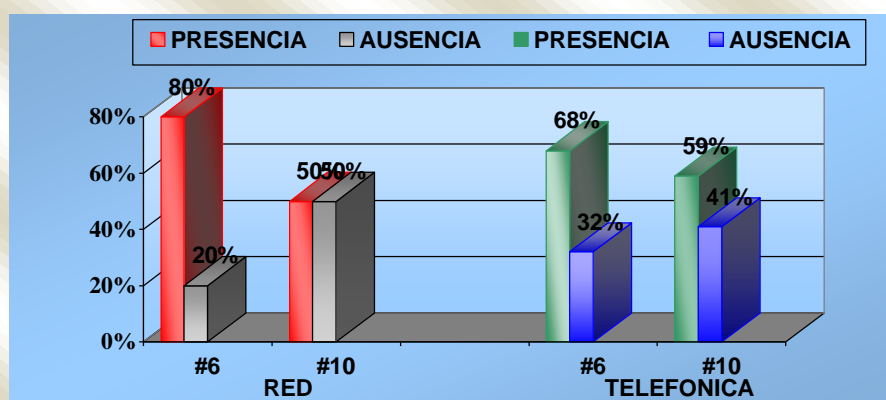
**Pregunta # 10** Razón por la cual últimamente no ha disfrutado de sus funciones en el trabajo, se siente cansado, agotado y tensionado

**Tabla 4**

Ausencia o presencia del síndrome de Burn-out en las empresas

<b>EMPRESA</b> <b>PREGUNTA #</b>	<b>RED</b>		<b>TELEFONICA</b>	
	<b>Presencia</b>	<b>Ausencia</b>	<b>Presencia</b>	<b>Ausencia</b>
<b>Pregunta # 6</b>	80 %	20%	68%	32%
<b>Pregunta # 10</b>	50%	50%	59%	41%

**GRAFICO 4**



En ambas empresas se encontró una presencia considerable de síndrome de Burn-out.

## SINDROME DE KAROSHI: TRABAJAR HASTA LA MUERTE

Las preguntas relacionadas al diagnostico de este síndrome son:

**Pregunta # 7** ¿Que tan entregado es a su trabajo?

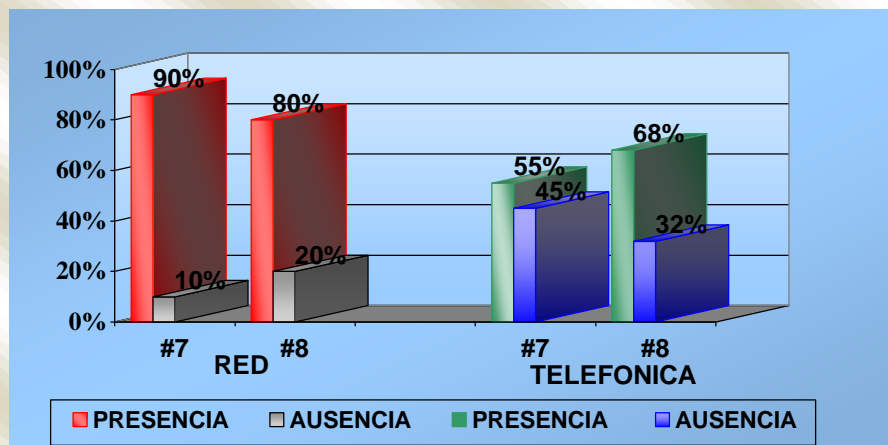
**Pregunta # 8** Algunos tipos de trastornos nerviosos y fisicos a los que ha estado expuesto o propenso a sufrir últimamente debido a la recarga laboral.

**Tabla 5**

Ausencia o presencia del síndrome de Karoshi en las empresas

EMPRESA PREGUNTA #	RED		TELEFONICA	
	Presencia	Ausencia	Presencia	Ausencia
<b>Pregunta # 7</b>	90 %	10 %	55 %	45 %
<b>Pregunta # 8</b>	80 %	20 %	68 %	32 %

**GRAFICO 5**



De acuerdo a los resultados ambas empresas cuentan con la presencia del síndrome, destacándose en este, la empresa de telefonía RED, en la cual hay una presencia considerable del síndrome de Karoshi.

## SINDROME DE FATIGA INFORMATIVA O TECNOESTRÉS

Las preguntas relacionadas al diagnostico de este síndrome son:

**Pregunta # 9** Que sucede cuando se hacen cambios tecnológicos dentro de la institución

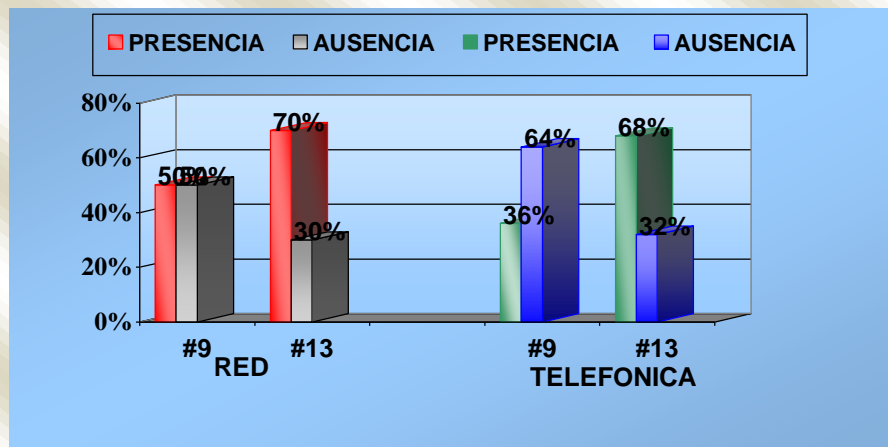
**Pregunta # 13** Aspectos que a experimentado al ser expuesto a un cambio tecnológico en la empresa

**Tabla 6**

Ausencia o presencia del síndrome de fatiga informativa o tecnoestrés en las empresas

EMPRESA PREGUNTA #	RED		TELEFONICA	
	Presencia	Ausencia	Presencia	Ausencia
<b>Pregunta # 9</b>	50 %	50 %	36 %	64 %
<b>Pregunta # 13</b>	70 %	30%	68 %	32 %

**GRAFICO 6**



En ambas empresas hay presencia del síndrome de fatiga informativa o tecnoestrés, con la única variante que en la empresa TELEFONICA solo se encontró presencia significativa de una de sus vertientes, es decir, la mayoría de los empleados se adaptan fácilmente a la nueva tecnología que dejan de lado otras responsabilidades



## POLIGAMIA LABORAL

Las preguntas relacionadas al diagnostico de este síndrome son:

**Pregunta # 14** Que pasaría Si tuviera que trabajar en dos empresas diferentes (dos trabajos)

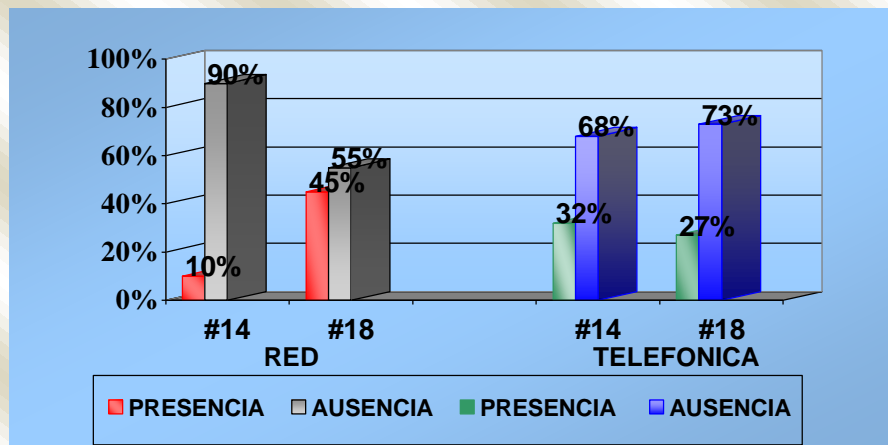
**Pregunta # 18** Que es lo que desea cuando se integra a una nueva organización

**Tabla 7**

Ausencia o presencia de poligamia laboral en las empresas

EMPRESA PREGUNTA #	RED		TELEFONICA	
	Presencia	Ausencia	Presencia	Ausencia
<b>Pregunta # 14</b>	10 %	90 %	32 %	68 %
<b>Pregunta # 18</b>	45 %	55 %	27 %	73 %

**GRAFICO 7**



No hay una presencia altamente significativa de poligamia laboral en ninguna de las empresas.

## SÍNDROME DE ANAT

Las preguntas relacionadas al diagnostico de este síndrome son:

**Pregunta # 11** Que a sucedido luego de reuniones con su jefe inmediato

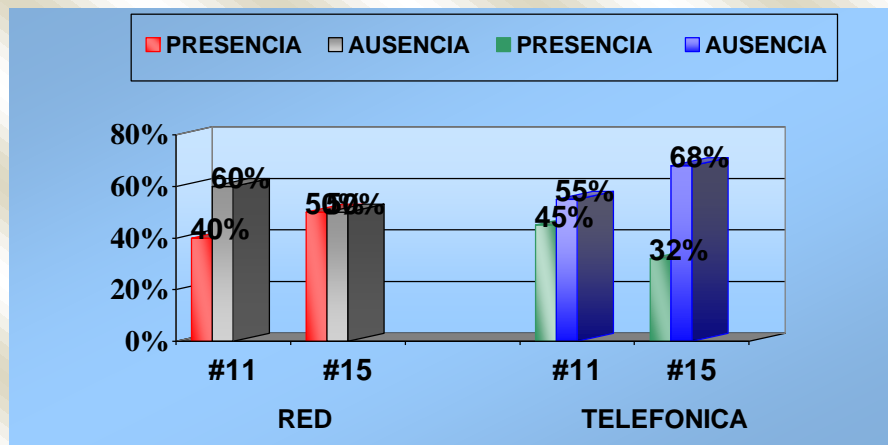
**Pregunta # 15** Que ha observado en las personas con niveles jerárquicos altos dentro de la institución

**Tabla 7**

Ausencia o presencia de poligamia laboral en las empresas

EMPRESA PREGUNTA #	RED		TELEFONICA	
	Presencia	Ausencia	Presencia	Ausencia
<b>Pregunta # 11</b>	40 %	60 %	45 %	55 %
<b>Pregunta # 15</b>	50 %	50 %	32 %	68 %

**GRAFICO 7**



En ambas empresas no existe una presencia significativa del síndrome de Anat, sin embargo, si existe en ellas una ligera tendencia a su surgimiento.

## SÍNDROME DEL PRG: PROFESIONAL RECIEN GRADUADO

La pregunta relacionada al diagnostico de este síndrome son:

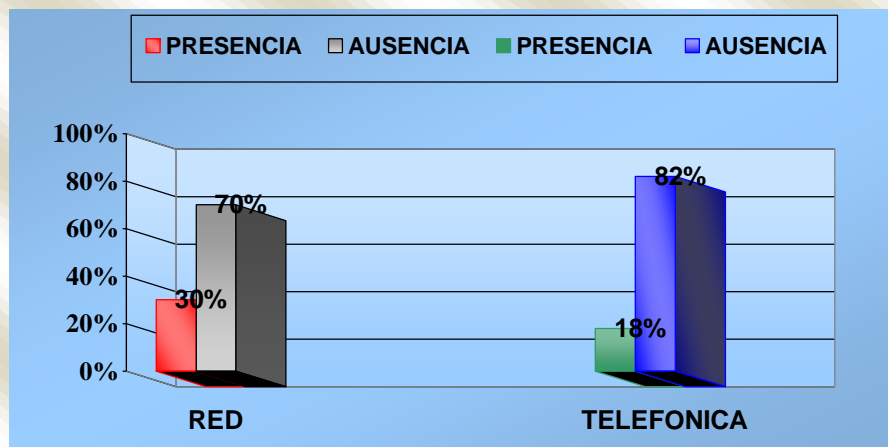
**Pregunta #16** Que Ha observado en un compañero nuevo de trabajo

**Tabla 8**

Ausencia o presencia de poligamia laboral en las empresas

EMPRESA PREGUNTA #	RED		TELEFONICA	
	Presencia	Ausencia	Presencia	Ausencia
Pregunta # 16	30 %	70 %	18 %	82 %

**GRAFICO 8**



El síndrome del PRG esta ausente en ambas empresas de telefonía.

## SÍNDROME DE MUNCHAUSEN EN EL TRABAJO

Las preguntas relacionadas al diagnóstico de este síndrome son:

**Pregunta # 12** Ha observado compañeros de trabajo que fabrican u organizan conflictos únicamente con el fin de resolverlos y con ello ganarse notoriedad e imagen, realizando diferentes acciones

**Pregunta # 17** Que acciones ha observado en algunos compañeros de trabajo

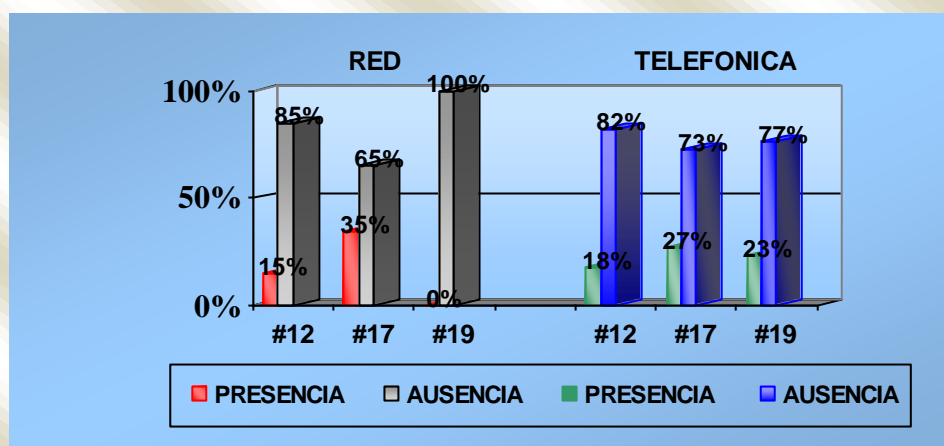
**Pregunta # 19** Dentro de su área de trabajo, ¿ha conocido algún compañero que cree u organice conflictos entre otras personas con el fin de llegar a ser el quien resuelve los problemas y así lograr ser reconocido como un héroe o un buen moderador?

**Tabla 9**

Ausencia o presencia de poligamia laboral en las empresas

EMPRESA PREGUNTA #	RED		TELEFONICA	
	Presencia	Ausencia	Presencia	Ausencia
<b>Pregunta # 12</b>	15 %	85 %	18 %	82 %
<b>Pregunta # 17</b>	35 %	65 %	27 %	73 %
<b>Pregunta # 19</b>	0%	100%	23%	77 %

**GRAFICO 9**



El síndrome de Munchausen en el trabajo no tiene una presencia significativa en ninguna de las dos empresas de telefonía.



## **ANALISIS CUALITATIVO**

A través de toda la investigación realizada en dos empresas de telefonía del área metropolitana de san salvador, se pudo constatar: que en nuestro país también se encuentra presencia de síndromes laborales en las organizaciones, los cuales afectan directamente a la persona que lo padece e indirectamente a compañeros laborales y a las organizaciones mismas.

En este estudio para comprobar la presencia o ausencia de nueve síndromes laborales retomados en esta investigación por ser considerados los de surgimiento actual, ocho de los cuales existe poca información teórica de la cual podemos mencionar como pionero (referencia) bibliográfico de este documento al Doctor Félix Socorro, quien ha realizado el estudio previo de estos síndromes en las organizaciones, siendo la única referencia bibliográfica existente y la razón por la cual se tomo este tema, de vital importancia en el estudio de las organizaciones y de la psicología laboral que busca comprender el funcionamiento adecuado de todos los elementos de una empresa y en especial del elemento mas importante que es el ser humano además se retomo un síndrome muy investigado y del cual existe una cantidad enorme de información, pero no una referencia que indique su presencia en organizaciones ; el Burnout fue retomado en este estudio debido a que el grupo investigador considero que este es un síndrome que puede presentarse en toda persona que se desempeñe en cualquier área de una empresa y no solo en profesionales de la salud como se denota en los estudios previos a esta investigación.

Los síndromes estudiados en esta investigación son: síndrome de Anát, Bergerac, PRG, Tecnoestrés, Karoshi, Burnout, Estocolmo laboral, poligamia laboral, Munchausen clínico y laboral; para diagnosticar su presencia o ausencia se elaboro un instrumento que permitiera a través de sus cuestionamientos y sus opciones de respuesta conocer si cada uno de estos síndromes se presentaban en la muestra de esta investigación.

Es a través de todo este proceso que se obtuvieron los siguientes resultados: en ambas organizaciones se reflejo la presencia de los síndromes de Burnout, Tecnoestrés o fatiga informática y Karoshi reflejando porcentajes de entre 50% y 90%, lo cual nos indica que su presencia es muy marcada en los trabajadores e indicando que entre los efectos negativos que producen estos síndromes se encuentran en el Burnout desinterés y desmotivación en las tareas y actividades, frustración, bajo rendimiento, estrés laboral y baja autoestima, lo cual no afecta solo a los trabajadores que lo presentan sino además a sus compañeros.

En los síndrome de Tecnoestrés los efectos negativos mas presentes son: la mala adaptación, el mal uso de las herramientas, desconcentración, perdida de tiempo, dificultad para realizar las actividades, mayor numero de errores en el desempeño laboral, el trabajo se acumula lo cual se desenlaza en un rendimiento deficiente y atraso a los compañeros,

Para el síndrome de Karoshi el cual es uno de los que posee un desencadenante fatal de no ser controlado y tratado a tiempo, se presentaron los efectos negativos siguientes: acumulación de trabajo, debido a la poca energía laboral, lo cual lleva a un bajo rendimiento o baja en la productividad, cambios temperamentales que afectan el clima laboral y las relaciones interpersonales, incomodidad en el trabajo, deserción frecuente o inasistencia laboral producida por incapacitaciones debido a enfermedades como gastrointestinales, cefaleas, cansancio extremo entre otras. Un factor muy importante en el estudio de este síndrome es que como ya se ha mencionado en el apartado teórico, e síndrome de Karoshi puede llevar al trabajador a la muerte, lo cual hasta el momento no ha sido registrado en ninguna de las organizaciones en las que se realizo el estudio; mas sin embargo las primeras señales o características que indican que puede generarse el desencadenante mortal si están presentes en los trabajadores de las empresas; lo cual indica que se debe estar

atento y brindar una intervención terapéutica con rapidez para evitar la muerte de alguno de los trabajadores, ya que este síndrome puntuó entre 80 % y 90% de presencia en una de las organizaciones (ver análisis cuantitativo). En cuanto a estos datos se puede manifestar que la presencia de los tres síndromes mencionados antes puede deberse a que estos guardan entre sí una semejanza, que es que en los tres se genera como principal síntoma el estrés, mas sin embargo su causa es diferente ya que en el Burnout el desencadenante es provocado debido a la rutina y trato diario con personas, en el Tecnoestrés se debe al uso de la tecnología y el Karoshi es debido al exceso de trabajo. El síndrome de Estocolmo laboral refleja presencia en una de las organizaciones, presentando efectos negativos como: fuga de personal debido al maltrato al que son sometidos otros compañeros, desanimo y falta de interés, bajo rendimiento, frustración.

Pero es importante mencionar además que en la investigación se obtuvieron resultados que indican que hay una tendencia marcada de que se presenten en la mayoría de trabajadores los síndromes de Bergerac y de Anát en ambas empresas, estos síndromes por ser contrarios podría confundirse que uno fuese el influyente de otro, pero se debe tener en cuenta que aunque el síndrome de Anát consiste en robar las ideas de otros y el de bergerac en cederlas, se debe de establecer que ambos se presentan por separado ya que no se deben a un estilo de mando autoritario aunque este estilo de liderazgo podría utilizarse en el síndrome de Anát para alcanzar el objetivo, no puede utilizarse para diagnosticar el de bergerac ya que este solo se diagnostica si la persona cede sus ideas de forma voluntaria y no obligada. Se debe tomar en cuenta que debido a que la tendencia a presentarse es alta, también es necesario intervenir estos síndromes para que no se diagnostique su presencia en próximos momentos; entre los efectos negativos que señalan los trabajadores que son víctimas del síndrome de Anát son: frustración, rabia, desmotivación,



ambiente laboral negativo y optan por reservar sus opiniones para no continuar observando esta conducta; en el de Bergerac los efectos negativos que se producen en la persona que lo padece son: la inhibición, temor a la burla, inseguridad, desmotivación, pero las personas manifestaron que no se han visto afectados directamente en su desempeño laboral, contrario al síndrome de Anát que afecta su motivación y por ende su rendimiento no es el mismo. En una de las se reflejó además una tendencia a presentar el síndrome de Estocolmo del cual citamos los efectos anteriormente.

En esta investigación además se constató que hay ausencia total de los síndromes de Munchausen clínico, poligamia laboral, Munchausen laboral y PRG pero a pesar de no haber presencia se pudo indagar en los efectos que estos síndromes pueden producir si se diagnosticaran, el Munchausen laboral puede generar un ambiente laboral hostil, bajo rendimiento, desconfianza, desmotivación; en el PRG se produce un rendimiento deficiente, que afecta además a otros.

A través de este proceso investigativo se desea además contribuir al abordaje de todos estos síndromes que afectan los trabajadores y disminuyen su rendimiento laboral, es por ello que se creó una propuesta de abordaje que pretende disminuir la problemática, teniendo en cuenta que para la eliminación de estos síndromes y sus efectos, se debe de llevar un proceso arduo, prolongado y un seguimiento que implicaría una cantidad enorme de páginas y trabajo, por ello la propuesta ofrecida y presentada tiene por objetivo aportar un granito de arena y fundar las bases para la disminución de los síndromes para verificar los datos y valores obtenidos en las empresas por cada uno de los síndromes, le recomendamos ver las páginas 99-108, para que revise los datos cuantitativos.



En las entrevistas realizadas a los jefes de áreas, se presento muy poca presencia de síndromes, la mayoría de ellos negaron que síndromes como estos se generen en sus empleados, algunos de ellos mencionaron que los efectos de los síndromes pueden ser que no hay un buen manejo de herramientas, se frustran las actividades, se genera un bajo rendimiento, desmotivación entre otras. Al analizar y contrastar las respuestas obtenidas en los cuestionarios aplicados a trabajadores y las entrevistas realizadas a jefes, el grupo investigador concluyo que los jefes no se han dado cuenta de la situación que se genera en sus empleados, esto puede deberse a que la relación entre jefes y trabajadores no es de comunicación abierta ya que además algunos trabajadores manifestaron que no se les permite quejarse, algo importante es además que los jefes niegan la existencia de síndromes laborales en sus empresas, ya que en muchas organizaciones podemos observar que desean y tienden a fantasear que su organización es perfecta y que no se generan problemas, aludiendo que son lideres adecuados.

## **ANÁLISIS DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN APLICADA DURANTE LA VISITA A LAS EMPRESAS DE TELEFONÍA**

Ambas empresas se visitaron en repetidas ocasiones, debido a diferentes situaciones, como el proceso de contacto, logística, aplicación de entrevistas, entre otros, por lo cual se tuvo la oportunidad de observar el ambiente de trabajo, entre otros aspectos. Cabe mencionar que las dos empresas cuentan con una iluminación y ventilación adecuada, el vestuario de los empleados era acorde a su puesto de trabajo y aseado. Se observó que una de las empresas visitadas contaba con un espacio reducido para cada empleado, eran cubículos muy pequeños, asimismo, habían oficinas en las cuales estaban varios escritorios los cuales reducían el espacio. Las entrevistas se realizaron por grupos, en algunos era evidente que existía poca relación interpersonal entre los trabajadores, mientras que en otros era notoria una relación estrecha entre los compañeros, algunos presentaron mucha motivación para colaborar en el proceso de investigación, mientras que otros mostraron un poco de indiferencia, dejando algunas preguntas en blanco y entregando su encuesta en el menor tiempo posible.

## VII- DIAGNOSTICO

A través de los años las organizaciones han experimentado una serie de cambios que las han llevado a evolucionar, mejorar sus estilos de trabajo y a aumentar su productividad; pero estos cambios han traído consigo una serie de problemas y dificultades para las empresas que implican nuevos retos a superar por ellas. Los síndromes laborales son solo algunas de estas enfermedades organizacionales que atacan a las grandes empresas del país y del mundo entero; para indagar en este tema se llevo acabo esta investigación en dos empresas de telefonía del área metropolitana de san salvador, el grupo investigador decidió realizar esta investigación en empresas de este rubro debido a que en el área de telefonía se encuentra en constante cambio y presentación de nuevas promociones, lo cual los lleva a desarrollar altos niveles de competencia, es común escuchar que en estos tipos de organizaciones exista constantemente rotación de personal, pues esta competencia que se genera entre empresas que ofrecen el mismo servicio a la población, provoca que las organizaciones presionen mas a sus trabajadores para realizar y brindar un servicio mas eficiente y capacitado, ejerciendo presión y desperdiciando el talento de sus empleados. En este caso nos referimos específicamente a RED y TELEFONICA, empresas dedicadas a la venta de aparatos de telefonía y caracterizadas por ofrecer un servicio de comunicación a miles de salvadoreños, quienes para ofrecer sus productos contratan y cuentan con una enorme cantidad de trabajadores que están expuestos debido a la demanda y dinámica de la empresa a una serie de problemas como los síndromes laborales que aquí se han estudiado.

Los datos recolectados a través de la investigación permitieron establecer el siguiente diagnostico:\*

---

\* para mas información revisar el análisis cuantitativo de los resultados obtenidos en cada empresa.

Existe presencia de cuatro síndromes laborales en el área de telefonía:

- ▶ Síndrome de Karoshi
- ▶ Síndrome de Burnout
- ▶ Síndrome de fatiga informática o tecnoestrés
- ▶ Síndrome de Estocolmo laboral

Lo que indica que el personal de las empresas está siendo afectado y dañado en su rendimiento y productividad

Se diagnostica también la tendencia a desarrollarse los siguientes síndromes:

- ▶ Síndrome de Bergerac
- ▶ Síndrome de Anat.

Es recomendable e importante establecer un plan de prevención, para evitar que estos síndromes se continúen desarrollando y afecten no solo a los trabajadores sino a la misma organización.

Es importante mencionar que además se diagnostica la ausencia de los siguientes síndromes:

- ▶ Síndrome de Munchausen clínico y laboral
- ▶ Síndrome de PRG o profesional recién graduado
- ▶ Síndrome de poligamia laboral

Aunque los síndromes anteriores se diagnosticaron como ausentes, es importante no dejarlos de lado y estar alerta ante el posible desarrollo de estos si se presentaran las condiciones que desencadenan estos síndromes.



## VIII- CONCLUSIONES

A través de la investigación realizada y de los datos obtenidos por medio de ella, se concluye que:

- Los síndromes laborales son un problema que puede presentarse en todo tipo de empresa y pueden ser diagnosticados tanto en hombres como en mujeres, afectando el rendimiento laboral, el clima y las relaciones interpersonales que se generan entre jefes y compañeros de trabajo.
- En las empresas se genera un patrón de negación de la existencia de síndromes laborales entre su personal, esto tiende a incrementar la generación de estos síndromes debido a que no se les presta la atención pertinente y por ende no se da intervención a estos problemas que afectan a demás el desempeño de terceros los cuales tienen dificultades para desarrollar sus actividades.
- El estrés es uno de las principales consecuencias en la mayoría de los síndromes investigados, mismo que a la vez puede actuar como una causa de estas enfermedades, por ello es importante indagar tanto teóricamente como empíricamente, para no caer en la confusión y diagnosticar un síndrome de manera errónea.
- La cultura organizacional y el estilo de liderazgo utilizado por las empresas es uno de los factores que genera que en las organizaciones se desarrollen síndromes laborales en los trabajadores y en los jefes, estas estrategias utilizadas obstaculizan además el desempeño y desarrollo de los empleados, aunándole a esto la negación de su presencia.

## **IX- RECOMENDACIONES**

Se recomienda:

- Que el Departamento de Psicología a través de los estudiantes en servicio social y practicas psicológicas, continúe con el estudio de los síndromes laborales, ya que existen muy pocas investigaciones sobre ello en nuestro contexto Salvadoreño y en esta ocasión solo se ha estudiado en el área de telefonía, estos también se pueden presentar en organizaciones de otro tipos de rubros y afectar a los trabajadores directamente en su rendimiento y productividad.
- Que la propuesta planteada en el presente estudio sea tomada en cuenta y sirva de base para futuras intervenciones en las organizaciones en las cuales los estudiantes del departamento de psicología se encuentren realizando sus prácticas psicológicas, con el fin de que los jefes de áreas sean capacitados sobre la importancia de intervenir los síndromes laborales, orientándolos para que desarrollen talleres y actividades que disminuyan y prevengan la presencia de estos problemas en las empresas.
- Para eliminar la presencia de síndromes laborales en los trabajadores se debe de realizar un trabajo en equipo en el que se vea involucrado el trabajador que ha sido diagnosticado, el jefe, psicólogo de la empresa y los compañeros que han sido afectados con este tipo de problema, brindando un abordaje completo a la situación con un tiempo prolongado y realizando seguimientos para evitar que la conducta se vuelva a presentar.
- Realizar periódicamente evaluaciones del desempeño tanto de jefes como de trabajadores, utilizando esta herramienta como una evaluación que permita conocer el desempeño de las personas y a la misma vez conocer las habilidades y destrezas de los trabajadores, evitando a si que se desarrollen síndromes laborales, además de establecer una relación de confianza entre empleado y empleador que permita diagnosticar y abordar a tiempo la problemática.









## X- REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- DeGuate.com, El Síndrome de Anát: “Ganar prestigio con ideas ajenas”, [en línea], [http://www.deguate.com/artman/publish/empleos\\_articulos/el-sindrome-de-anat-ganar-prestigio-con-ideas-ajenas.shtml](http://www.deguate.com/artman/publish/empleos_articulos/el-sindrome-de-anat-ganar-prestigio-con-ideas-ajenas.shtml) , [citado el 15 de abril de 2009]
- Dr. Alejandro Néstor Rivera, Burn out síndrome de agotamiento profesional [en línea] <http://www.monografias.com/trabajos11/burn/burn.shtml>
- Dra. Rocío Álvarez, Estrés Laboral: Síndrome de Burnout o desgaste profesional, [en línea,], <http://www.medicosecuador.com/espanol/articulos/213.htm>
- Dr. Salvador Pertusa Martínez, Nuevas enfermedades originadas en el ambiente laboral: síndrome de 'burn out' y 'mobbing', [en línea], <http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=416>
- El tecnoestrés, el hombre contra la máquina, <http://salud.ideal.es/psicologia/210-tecnoestres.html> [citado el 1 de Septiembre de 2009]
- El tecnoestrés, enfermedad de la era tecnológica <http://www.gordos.com/Salud/detalle.aspx?dieta=1278>
- Enfermedad de Karoshi...Muerte Por Exceso De Trabajo [http://www.taringa.net/posts/info/1411695/Enfermedad-de-Karoshi\\_\\_Muerte-Por-Exceso-De-Trabajo.html](http://www.taringa.net/posts/info/1411695/Enfermedad-de-Karoshi__Muerte-Por-Exceso-De-Trabajo.html)
- Félix Socorro, El Síndrome de Bergerac: “Cuando no ser reconocido es el objetivo”, Recursos Humanos y Organización, [en línea],

[http://www.degerencia.com/articulo/el\\_sindrome\\_de\\_bergerac\\_cuando\\_no\\_ser\\_reconocido\\_es\\_el\\_objetivo](http://www.degerencia.com/articulo/el_sindrome_de_bergerac_cuando_no_ser_reconocido_es_el_objetivo) [citado el 5 de junio de 2005]

- Félix Socorro, “¿Cómo superar el Síndrome del PRG?”, Recursos Humanos y Organización, [en línea], [http://www.degerencia.com/articulo/como\\_superar\\_el\\_sindrome\\_del\\_prg](http://www.degerencia.com/articulo/como_superar_el_sindrome_del_prg), [citado el 4 de marzo de 2008]
- Félix Socorro, El síndrome de Estocolmo en la empresa: un extraño pero común fenómeno, Recursos Humanos y Organización [en línea], [http://www.degerencia.com/articulo/el\\_sindrome\\_de\\_estocolmo\\_en\\_la\\_empresa](http://www.degerencia.com/articulo/el_sindrome_de_estocolmo_en_la_empresa) [citado el 18 de Marzo de 2008].
- Félix Socorro , “Poligamia Laboral”, Recursos Humanos y Organización, [en línea], [http://www.degerencia.com/articulo/poligamia\\_laboral](http://www.degerencia.com/articulo/poligamia_laboral), [citado el 6 de agosto de 2008]
- Fidalgo Vega, Manuel. *Síndrome de estar quemado por el trabajo o “burnout”*. INSHT, 2008. [ <http://burnout.comocombatir.com/evolucion-del-sindrome-de-burnout.html>]
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Acoso\\_laboral](http://es.wikipedia.org/wiki/Acoso_laboral)
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnoestr%C3%A9s> [24 de octubre de 2008]
- Lic. Dalis Guzmán Suero, Síndromes Administrativos, [en línea], [http://74.125.47.132/search?q=cache:GsRw\\_bakVL4J:www.dga.gov.do/dgagov.net/uploads/file/Boletines/Opinion/Suplemento\\_Opinion45.pdf+sindromes+administrativos&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=es](http://74.125.47.132/search?q=cache:GsRw_bakVL4J:www.dga.gov.do/dgagov.net/uploads/file/Boletines/Opinion/Suplemento_Opinion45.pdf+sindromes+administrativos&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=es), [citado el 27 de febrero de 2009]



-  Manuel Bermúdez Tapia, El “síndrome de Estocolmo” laboral y la baja autoestima, [en línea], <http://blog.pucp.edu.pe/item/32282>, [citado el 29 de septiembre de 2008]
-  Nathan Bennett, De Harvard Business Review: “El síndrome de Munchausen en el trabajo”, [en línea], <http://blogs.strat-cons.com/?p=129> [citado el 7 de noviembre de 2007]
-  Qué es el mobbing?, Nociones generales, [en línea], <http://www.unizar.es/gine/MB/home.htm>
-  Raúl García, El Mobbing en la empresa (I): Concepto y clases, [en línea], <http://www.pymesyautonomos.com/management/el-mobbing-en-la-empresa-iii-soluciones> [citado el 20 de diciembre de 2007].
-  Rosa María Zamora Morán, <http://www.gradoglobal.com/?p=394>
-  Síndrome del Karoshi en España <http://www.empresadata.com/blog/2009/sindrome-del-karoshi-en-espana/> [citado el 18 Mayo 2009]
-  Síndrome de Münchhausen, [http://es.wikipedia.org/wiki/S%C3%ADndrome\\_de\\_M%C3%BCnchhausen#.C2.BFQu.C3.A9\\_es\\_el\\_S.C3%ADndrome\\_de\\_Munchausen.3F](http://es.wikipedia.org/wiki/S%C3%ADndrome_de_M%C3%BCnchhausen#.C2.BFQu.C3.A9_es_el_S.C3%ADndrome_de_Munchausen.3F)
-  KAROSHI, rincón de la salud de fraternidad muprespa <http://www.rincondelasalud.com/es/sabiasque/K/>

# ANEXOS

# PROPUESTA DE ABORDAJE

VER DOCUMENTO DE PROPUESTA

## **INDICE DE ANEXOS**

➤ ANEXO I: Cuestionario dirigido a empleados del area administrativa .....	125
➤ ANEXO II: Entrevista dirigida a jefes.....	136
➤ ANEXO III: Guía de observación.....	139
➤ ANEXO IV: Presupuesto .....	140



## ANEXO I

### CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS DEL AREA ADMINISTRATIVA

**Indicación:** Marque la opción que más se relacione a su forma de actuar o de pensar, luego de marcar el literal revise la oración que aparece debajo de las opciones de respuesta y escriba los efectos o consecuencias que le ha generado en el **desempeño de su trabajo** la situación señalada en el literal. Tenga en cuenta que la información brindada será utilizada de manera confidencial.

#### **EJEMPLO DE LLENADO:**

**1.) En el desempeño de su trabajo usted ha sido víctima de:**

- A) conductas agresivas por parte de un compañero, un jefe o grupo de la empresa
- B) compañeros bromistas que lo molestan todo el tiempo.
- C) violencia psicológica que se produce de forma recurrente durante un tiempo prolongado, a lo largo de semanas, meses e incluso años.
- D) Ninguna de las anteriores se relaciona en mi caso, pero la del literal \_\_\_\_ la he observado en otros compañeros de trabajo.

Si usted marco el literal A o C, ¿le ha generado esto algún efecto negativo en su rendimiento laboral? (en caso de contestar D, ¿a observado deficiencias en el rendimiento laboral de esa persona?) Si X No \_\_\_\_\_ Explique: me he sentido más desmotivado en mi trabajo, mi productividad ha bajado, me siento presionado y tenso, no trabajo como antes

**2.) En alguna ocasión le ha ocurrido que:**

- A) Le han explotado alguna cualidad o competencia que beneficia más a la organización que a usted mismo.
- B) Siente que solo es bueno para realizar una tarea específica en su trabajo.
- C) Siente que en su trabajo se esta generando la explotación de una cualidad suya, limitando su desarrollo a un área específica, la cual es asumida por su supervisor en beneficio propio
- D) Ninguna de las anteriores se relaciona en mi caso, pero la del literal C la he observado en otros compañeros de trabajo

Si usted marco el literal A o C, ¿le ha generado esto algún efecto negativo en su rendimiento laboral? (en caso de contestar D, ¿a observado deficiencias en el rendimiento laboral de esa persona?) Si X No \_\_\_\_\_ Explique: muestra menor interés a la tarea, su productividad ha decaído, se comunica menos, ha perdido el interés de ofrecer ideas o soluciones

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES**  
**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS DEL AREA ADMINISTRATIVA**

**EDAD:** \_\_\_\_\_ **SEXO:** \_\_\_\_\_ **FECHA:** \_\_\_\_\_

**Tema:** Diagnóstico y propuesta de abordaje ante la presencia de síndromes laborales y su incidencia en el desempeño laboral de trabajadores del área administrativa de empresas de telefonía, del área metropolitana de San Salvador.

**Objetivo:** Identificar la presencia de síndromes laborales y su incidencia en el rendimiento laboral en empleados del área administrativa de empresas de telefonía del área metropolitana de San Salvador.

**Indicación:** Marque la opción que más se relacione a su forma de actuar o de pensar, luego de marcar el literal revise la oración que aparece debajo de las opciones de respuesta y escriba los efectos o consecuencias que le ha generado en el **desempeño de su trabajo** la situación señalada en el literal. Tenga en cuenta que la información brindada será utilizada de manera confidencial.

**1) ¿Cómo acostumbra usted a dar a conocer sus ideas?**

- A- Verbalmente en reuniones
- B- Las expresa a otra persona para que las de a conocer
- C- Se las expresa a su jefe para que sea el quien las de a conocer
- D- Ninguna de las anteriores se presentan en usted, pero la del literal \_\_\_\_ la ha observado en otros compañeros de trabajo.
- E- Otros: \_\_\_\_\_

Si usted marco el literal B o C, ¿le ha generado esto algún efecto negativo en su rendimiento laboral? (en caso de contestar D, ¿a observado deficiencias en el rendimiento laboral de esa persona?) Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ Explique: \_\_\_\_\_

---

**2) La empresa en la que trabaja actualmente no le ofrece condiciones laborales óptimas, pero ha decidido continuar trabajando ahí porque:**

A- No tiene otra opción laboral

B- Se ha acostumbrado a la empresa

C- No le parece tan inadecuado, en otro lugar le iría peor

D- Ninguna de las anteriores se presentan en usted, pero la del literal \_\_\_\_ la ha observado en otros compañeros de trabajo.

E- Otros: \_\_\_\_\_

Si usted marco el literal B o C, ¿le ha generado esto algún efecto negativo en su rendimiento laboral? (en caso de contestar D, ¿a observado deficiencias en el rendimiento laboral de esa persona?) Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ Explique: \_\_\_\_\_

---

**3) En ocasiones le ocurre que usted tiene una idea, pero le ha pedido a otra persona que la exprese , porque:**

A- No se ha dado a conocer antes y considera que no le tomaran en cuenta

B- No tiene habilidad para hablar en publico y es muy tímido

C- Porque la otra persona tiene un nivel jerárquico mas alto y lo tomarían mas en cuenta

D- Ninguna de las anteriores se presentan en usted, pero la del literal \_\_\_\_ la ha observado en otros compañeros de trabajo.

E- Otros: \_\_\_\_\_

Si usted marco el literal A, B o C, ¿le ha generado esto algún efecto negativo en su rendimiento laboral? (en caso de contestar D, ¿a observado deficiencias en el rendimiento laboral de esa persona?) Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ Explique: \_\_\_\_\_

---

**4) Frecuentemente se ausenta a su trabajo porque:**

- A- Algún familiar esta enfermo y solamente usted sabe como cuidarlo en el proceso de la enfermedad.
- B- Por problemas familiares, en los cuales usted es el único (a) que puede ayudar a solucionarlos.
- C- Ha necesitado reposo por enfermedad
- D- Ninguna de las relaciones se relaciona en mi caso, pero la del literal \_\_\_\_ la he observado en otros compañeros de trabajo.

Si usted marco el literal A o B, ¿le ha generado esto algún efecto negativo en su rendimiento laboral? (en caso de contestar D, ¿a observado deficiencias en el rendimiento laboral de esa persona?) Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ Explique: \_\_\_\_\_

---

**5) La empresa en la que usted labora le ofrece las mejores prestaciones laborales, pero usted recibe un tipo de maltrato de parte de algún jefe y continua laborando en la organización porque:**

- A- Sabe que al final se acostumbrara al trato que recibe, además le agrada su jefe
- B- No tiene otra opción laboral
- C- Esta acostumbrado a ese tipo de ambiente laboral
- D- Ninguna de las anteriores se relaciona en mi caso, pero la del literal \_\_\_\_ la he observado en otros compañeros de trabajo.
- E- Otros: \_\_\_\_\_

Si usted marco el literal A o C, ¿le ha generado esto algún efecto negativo en su rendimiento laboral? (en caso de contestar D, ¿a observado deficiencias en el rendimiento laboral de esa persona?) Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ Explique: \_\_\_\_\_

---

**6) Desde hace varias semanas se ha sentido:**

- A- Motivado a mi trabajo
- B- Cansado y agotado física y psicológicamente, debido al exceso de trabajo



C- Con la vista cansada, hombros y cuello tensionado, debido al trabajo que realizo y desmotivado por no recibir la compensación que esperaba

D- Ninguna de las anteriores se relaciona en mi caso, pero la del literal \_\_\_\_ la he observado en otros compañeros de trabajo.

E- Otros: \_\_\_\_\_

Si usted marco el literal B o C, ¿le ha generado esto algún efecto negativo en su rendimiento laboral? (en caso de contestar D, ¿a observado deficiencias en el rendimiento laboral de esa persona?) Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Explique: \_\_\_\_\_

---

**7) Usted es tan entregado a su trabajo que:**

A- Deja de lado las actividades personales

B- Se ha enfermado a causa del estrés laboral

C- Esta sufriendo o esta propenso a sufrir enfermedades a las que no esta acostumbrado padecer, debido al trabajo (colitis, migraña, dolores musculares, lumbago.etc.)

D- Ninguna de las anteriores se relaciona en mi caso, pero la del literal \_\_\_\_ la he observado en otros compañeros de trabajo.

E- Otros: \_\_\_\_\_

Si usted marco el literal A, B o C, ¿le ha generado esto algún efecto negativo en su rendimiento laboral? (en caso de contestar D, ¿a observado deficiencias en el rendimiento laboral de esa persona?) Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Explique: \_\_\_\_\_

---

**8) Algunos tipos de trastornos nerviosos y físicos a los que ha estado expuesto o propenso a sufrir últimamente debido a la recarga laboral son:**

A- Colitis nerviosa, dolores musculares, lumbago, alergias, aumento de estrés laboral etc.

B- Dolores de cabeza fuertes y recurrentes (migraña), gastritis, etc.

C- Derrame facial, infarto debido a colapsos nerviosos y al aumento de estrés laboral

D- Ninguna de las anteriores se relaciona en mi caso, pero la del literal \_\_\_\_ la he observado en otros compañeros de trabajo.

E- Otros: \_\_\_\_\_

Si usted marco el literal A, B o C, ¿le ha generado esto algún efecto negativo en su rendimiento laboral? (en caso de contestar D, ¿a observado deficiencias en el rendimiento laboral de esa persona?) Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Explique: \_\_\_\_\_

---

**9) Cuando se hacen cambios tecnológicos dentro de la institución:**

A- Se le dificulta demasiado adaptarse al uso de esa tecnología

B- La dificultad de adaptación es minima o normal a todo cambio

C- Se adapta con tanta facilidad que le dedica la mayor parte del tiempo para conocer más sobre ello.

D- Ninguna de las anteriores se relaciona en mi caso, pero la del literal \_\_\_\_ la he observado en otros compañeros de trabajo.

E- Otros: \_\_\_\_\_

Si usted marco el literal A o C, ¿le ha generado esto algún efecto negativo en su rendimiento laboral? (en caso de contestar D, ¿a observado deficiencias en el rendimiento laboral de esa persona?) Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Explique: \_\_\_\_\_

---

**10) Últimamente no ha disfrutado de sus funciones en el trabajo, se siente cansado, agotado y tensionado porque:**

A- Siento que trabajo tanto y me esfuerzo sin obtener resultados económicos satisfactorios

B- Me resulta aburrido y monótono lo que realizo

C- Siento fatiga debido al exceso de trabajo y a la diferencia entre las expectativas que tenia de mi trabajo con la realidad de lo que desempeño.

D- Ninguna de las anteriores se relaciona en mi caso, pero la del literal \_\_\_\_ la he observado en otros compañeros de trabajo.

E- Otros: \_\_\_\_\_

Si usted marco el literal A o C, ¿le ha generado esto algún efecto negativo en su rendimiento laboral? (en caso de contestar D, ¿a observado deficiencias en el rendimiento laboral de esa persona?) Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ Explique: \_\_\_\_\_

---

**11) Luego de reuniones con su jefe inmediato, le ha sucedido que:**

- A- Los aportes que ha dado usted o sus compañeros de trabajo son propuestos por su jefe inmediato otorgándose a sí mismo la elaboración de estos.
- B- Un compañero de trabajo retomo sus ideas y las expuso como propias a los demás
- C- A quedado en evidencia ante usted que otro empleado o jefe ha retomado las ideas de algún compañero de trabajo y las ha presentado como suyas (usurpando las ideas del otro)
- D- Ninguna de las anteriores se relaciona en mi caso, pero la del literal \_\_\_\_ la he observado en otros compañeros de trabajo.
- E- Otros: \_\_\_\_\_

Si usted marco el literal A, B o C, ¿le ha generado esto algún efecto negativo en su rendimiento laboral? (en caso de contestar D, ¿a observado deficiencias en el rendimiento laboral de esa persona?) Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ Explique: \_\_\_\_\_

---

**12) A observado compañeros de trabajo que fabrican u organizan conflictos únicamente con el fin de resolverlos y con ello ganarse notoriedad e imagen, realizando acciones como:**

- A- Descomponer artefactos, equipo o maquinaria a propósito y luego arreglarlos para hacerse notar ante otros.
- B- Se ausenta de su trabajo, manifestando tener a un familiar enfermo y ser él o ella el único capaz de cuidarlo y hacer que se mejore
- C- Elaborar o causar situaciones de conflicto entre otras personas y luego resolverlo para ganar notoriedad
- D- Otros: \_\_\_\_\_

Si usted marco el literal A, B o C, ¿ha generado esto algún efecto negativo en el rendimiento laboral de esa persona? (en caso de contestar D, ¿a observado deficiencias en el rendimiento laboral?) Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Explique: \_\_\_\_\_

---

**13) En alguna ocasión al ser expuesto a un cambio tecnológico en la empresa:**

A- Aprendió rápidamente el nuevo sistema y se adapto a trabajar en el, desplazando otras actividades.

B- Se le dificulto demasiado cambiar su estilo de trabajo

C- Se adapto al sistema con facilidad y descuido algunas actividades laborales por trabajar con la nueva modalidad.

D- Ninguna de las anteriores se relaciona en mi caso, pero la del literal \_\_\_\_ la he observado en otros compañeros de trabajo.

E- Otros: \_\_\_\_\_

Si usted marco el literal A, B ó C, ¿le ha generado esto algún efecto negativo en su rendimiento laboral? (en caso de contestar D, ¿a observado deficiencias en el rendimiento laboral de esa persona?) Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Explique: \_\_\_\_\_

---

**14) Si tuviera que trabajar en dos empresas diferentes (dos trabajos) trataría de:**

A- Identificarme con los fines y objetivos de cada una de las empresas

B- Desempeñar mi trabajo lo mejor posible para alcanzar mis propios objetivos que los de cada uno de las empresas

C- Desempeñar bien mi trabajo para alcanzar los objetivos de la empresa

D- Ninguna de las anteriores se relaciona en mi caso, pero la del literal \_\_\_\_ la he observado en otros compañeros de trabajo.

E- Otros: \_\_\_\_\_

Si usted marco el literal A, ¿le ha generado esto algún efecto negativo en su rendimiento laboral? (en caso de contestar D, ¿a observado deficiencias en el rendimiento laboral de esa persona?) Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Explique: \_\_\_\_\_

---



**15) Ha observado dentro de la institución que las personas con niveles jerárquicos altos:**

- A- Concientemente se apropian de sus ideas o sugerencias, presentándolas como propias ante sus superiores
- B- Se apoderan de los aportes que ha dado usted o un compañero de trabajo, diciendo que son ideas personales
- C- Utilizan los aportes de sus subordinados para quedar bien con sus superiores
- D- Ninguna de las anteriores se relaciona en mi caso, pero la del literal \_\_\_\_ la he observado en otros compañeros de trabajo.
- E- Otros: \_\_\_\_\_

Si usted marco el literal A, B o C, ¿le ha generado esto algún efecto negativo en su rendimiento laboral? (en caso de contestar D, ¿a observado deficiencias en el rendimiento laboral de esa persona?) Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Explique: \_\_\_\_\_

---

**16) Ha observado en un compañero nuevo de trabajo que:**

- A- Se adapta fácilmente al ritmo de trabajo y dinámica de la empresa
- B- Los primeros días se muestra como todo un conocedor de la función de la empresa, pero luego no comprende lo que ocurre a su alrededor
- C- Cataloga de desactualizado la manera en que se maneja la empresa, creyendo que debería ser como lo vio en la teoría.
- D- Otros: \_\_\_\_\_

Si usted marco el literal B o C, ¿ha generado esto algún efecto negativo en el rendimiento laboral de esa persona? (en caso de contestar D, ¿a observado deficiencias en el rendimiento laboral?) Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Explique: \_\_\_\_\_

---

**17) En alguna ocasión ha observado compañeros de trabajo que:**

- A- Descomponen maquinaria muy a menudo

B- Alardean sobre si mismas comentando que han sido capaces de resolver conflictos entre otras personas, aun cuando usted sabe que el conflicto realmente nunca existió y solo lo están inventando

C- Descomponen o quitan piezas a maquinarias para reportarlas como dañadas y luego arreglarlas, solo para lucirse ante las demás personas.

D- Otros : \_\_\_\_\_

Si usted marco el literal B o C, ¿ha generado esto algún efecto negativo en el rendimiento laboral de esa persona? (en caso de contestar D, ¿ha observado deficiencias en el rendimiento laboral?) Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Explique: \_\_\_\_\_

---

**18) Cuando se integra a una nueva organización usted desea:**

A- Lograr identificarse con los fines de la empresa

B- Alcanzar sus metas personales a partir del desempeño en su trabajo

C- Desempeñar bien su trabajo para alcanzar sus propios objetivos y no los de la empresa

D- Ninguna de las anteriores se presentan en usted, pero la del literal \_\_\_\_ la ha observado en otros compañeros de trabajo.

E- Otros: \_\_\_\_\_

Si usted marco el literal B o C, ¿le ha generado esto algún efecto negativo en su rendimiento laboral? (en caso de contestar D, ¿ha observado deficiencias en el rendimiento laboral de esa persona?) Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Explique: \_\_\_\_\_

---

**19) Dentro de su área de trabajo, ¿ha conocido algún compañero que cree u organice conflictos entre otras personas con el fin de llegar a ser el quien resuelve los problemas y así lograr ser reconocido como un héroe o un buen moderador? \_\_\_\_\_**

Explique:

---

---

Si su respuesta fue si, ¿Qué efectos negativos ha traído esta actitud en el rendimiento laboral de las personas involucradas? \_\_\_\_\_

---

**20) En alguna ocasión ha observado compañeros de trabajo que:**

A- Son maltratados psicológicamente por algún jefe pero aun así al referirse a ellos lo hacen como si fuesen una persona agradable para ellos.

B- Detestan a su jefe porque se quejan de que reciben algún tipo maltrato

C- Reciben algún tipo de maltrato por un superior, pero para ellos es algo muy normal y no les molesta o no se quejan en lo más mínimo de esa persona.

D- Se encuentran tan complacidos con su jefe que no les molesta recibir algún tipo de maltrato por parte de ellos.

Si usted marco el literal A, C, o D, ¿le ha generado esto algún efecto negativo en su rendimiento laboral? O ¿ha observado deficiencias en el rendimiento laboral de esa persona?) Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Explique: \_\_\_\_\_

---

**ANEXO II**  
**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES**  
**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**

**ENTREVISTA DIRIGIDA A JEFES**

**Tema:** Diagnóstico y propuesta de abordaje ante la presencia de síndromes laborales y su incidencia en el desempeño laboral de trabajadores del área administrativa de empresas de telefonía, del área metropolitana de San Salvador.

**Objetivo:** Identificar la presencia de síndromes laborales y su incidencia en el rendimiento laboral en empleados del área administrativa de empresas de telefonía del área metropolitana de san salvador.

**Indicación:** a continuación se plantean una serie de cuestionamientos, responda a ellos con la mayor claridad y sinceridad posible.

1. ¿En alguna ocasión ha observado que empleados de la organización, parecen tener talento, pero no son capaces de proponer sus ideas y las otorgan a otras personas? ¿Ha observado que esto afecte el rendimiento laboral?

---

---

---



2. ¿Se ha presentado en la empresa casos en que trabajadores han desarrollado una identificación emocional con la institución, a tal grado de que a pesar que en determinados momentos las condiciones de trabajo no son las mas adecuadas, han decidido no cambiar de trabajo? Mencione los efectos negativos que se han generado en el rendimiento de la persona:

---

---

---

3. ¿En alguna ocasión se ha presentado en la organización casos en los cuales los empleados simulan enfermedades, con el objetivo de recibir tratamiento medico, debido a la resistencia de asistir a trabajar? o trabajadores que fabrican u organizan conflictos únicamente con el fin de resolverlos y con ello ganarse notoriedad e imagen.

---

---

---

4. ¿Ha observado empleados con bajo nivel de rendimiento debido a índices de cansancio o desmotivación por el trabajo?

---

---

---

5. ¿En la empresa se han registrado casos de muertes de trabajadores debido a infartos o dificultades cerebrales?

---

---

---

6. ¿Ha observado colaboradores a los cuales se les ha dificultado demasiado adaptarse a los cambios tecnológicos de la organización? ¿Cómo ha afectado esto el rendimiento laboral de la persona?

---

---

---

7. ¿se han presentado casos de trabajadores que se han adaptado fácilmente a los cambios tecnológicos de la empresa, lo cual a provocado distracción en las demás actividades, restando la productividad del empleado?

---

---

---

8. ¿posee la empresa empleados que tengan más de un empleo? \_\_\_\_\_ ¿se observa la identificación del empleado con los objetivos y fines de esta organización?

---

---

9. ¿Ha observado empleados o jefes que deliberadamente se apropian de las ideas o sugerencias de los colaboradores, para presentarlas como propias ante los demás?

---

---

10. Al contratar a nuevos profesionales ¿ha observado en ellos una actitud optimista y de conocimiento teórico, que se ve afectada luego por la disparidad entre lo aprendido y la realidad a la que debe enfrentarse en una organización? ¿Que efectos negativos genera esto en el rendimiento de la persona?

---

---

### ANEXO III

## GUIA DE OBSERVACION APLICADA DURANTE LA VISITA A LAS EMPRESAS DE TELEFONÍA

### ESPACIO FISICO

<b>CRITERIOS</b>	<b>OBSERVACIONES</b>		
<b>Dimensiones</b>	Amplio	Adecuado	Reducido
<b>Utilización del espacio</b>	Saturado	Optimo	Vacío
<b>Iluminación</b>	Adecuada	Artificial	Natural
<b>Ventilación</b>	Adecuada	Artificial	Natural

### CONDUCTAS

<b>CRITERIOS</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>Expresión corporal</b>	
<b>Fluidez verbal</b>	
<b>Tono de voz</b>	
<b>Colaboración</b>	

**ANEXO IV**  
**PRESUPUESTO**

<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>Trasporte</b>	<b>\$25.00</b>
<b>Papelería y materiales</b>	<b>\$20.00</b>
<b>Impresiones</b>	<b>\$25.00</b>
<b>Fotocopias</b>	<b>\$20.00</b>
<b>Otros gastos</b>	<b>\$30.00</b>
<b>Total</b>	<b>\$120.00</b>