



**MASTER EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS,
TRABAJO Y ORGANIZACIONES**

Trabajo de fin de Máster - Curso 2022/2023



CÓDIGO OIR: TFM.MGR.AGS.EJFÁ.221224

Modalidad: Trabajo empírico

Título: Evaluación de la relación entre la comunicación organizacional, el síndrome de burnout y los factores de riesgo psicosocial

Autor: Eduardo José Francés Álvarez

Tutor: Adrián García Selva

Elche, a 4 de septiembre de 2023

Resumen: En el presente trabajo, se analiza la relación entre las variables comunicación organizacional, síndrome de *Burnout* y factores de riesgo psicosocial. Para ello, se tendrá en cuenta el modelo de demandas/control/apoyo de Karasek & Theorell (1990), partiendo de la hipótesis de que un mayor control mediante los procesos comunicativos indicaría un nivel menor de estrés y de la aparición de las dos variables mencionadas. Para obtener los resultados, se ha compuesto un cuestionario de 105 ítems (integrado por: *Maslach Burnout Inventory*, *Test de Comunicación Organizacional de Portugal* y *Test de Evaluación de Riesgos Psicosociales*), administrándose a una muestra de 85 participantes, 29 hombres (34,1%) y 56 mujeres (65,9%). Para el análisis estadístico se han realizado los siguientes: pruebas de ANOVA; prueba *post hoc* de *Scheffé*; y el índice de correlación de Spearman. Los resultados indican que existen correlaciones significativas entre las variables estudiadas, existiendo relación inversamente proporcional entre “comunicación organizacional”, “síndrome de *Burnout*” y “factores de riesgo psicosocial”.

Palabras clave: síndrome de burnout, factores de riesgo psicosocial, comunicación organizacional, salud ocupacional.

Abstract: In the present work, the relationship between the variables organizational communication, burnout and psychosocial risk factors are analyzed. For this, the demand/control/support model of Karasek & Theorell (1990) will be taken into account, starting from the hypothesis that greater control through communication processes would indicate a lower level of stress and the appearance of two mentioned variables. To obtain the results, a 105-item questionnaire was composed (made up of: Maslach Burnout Inventory, Portuguese Organizational Communication Test and Psychosocial Risk Assessment Test), administered to a sample N: 85, 29 men (34.1 %) and 56 women (65.9%), belonging to the labor sectors of: health, education and services. As statistical analyses, the following have been carried out: ANOVA test; the *Scheffé* post hoc; and the Spearman correlation index. The results indicate that there are significant correlations between the variables studied, with an inversely proportional relationship between organizational communication and Burnout and psychosocial risk factors.

Keywords: burnout, psychosocial risk factors, organisational communication, occupational health.

ÍNDICE

1. Introducción	1
2. Metodología	3
2.1 Participantes	3
2.2 Variables e instrumentos	4
2.3 Procedimiento	5
2.4 Análisis estadístico	5
3. Resultados	5
4. Discusión y conclusiones	11
5. Limitaciones y propuestas de mejora	14
6. Bibliografía	15



1. Introducción

El presente trabajo pretende evaluar la relación entre las variables comunicación organizacional, factores de riesgo psicosocial y síndrome de Burnout, para valorar en qué medida pueden estar influenciadas entre sí, tomando como base el modelo de demandas-control-apoyo social de Karasek & Theorell (1990).

Antes de avanzar, es preciso dejar claro el significado de las variables que se van a manejar. En primer lugar, la OMS, en el año 1988, reconoció los factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud, lo que incrementaba la probabilidad de afectar negativamente al bienestar de las personas trabajadoras, desencadenando estrés laboral (Patlán Pérez, 2019). Más recientemente, junto a la Oficina Internacional del Trabajo (OIT), la OMS elaboró una definición de factores psicosociales, que es la siguiente: “Son las interacciones entre el trabajo, medio ambiente, satisfacción laboral y condiciones organizativas, por una parte, y las capacidades del trabajador, su cultura, necesidades y situación personal fuera del trabajo” (Raffo Lecca et al., 2013). Teniendo en cuenta esta definición de los factores psicosociales, es preciso concretar qué se entiende por factores de riesgo psicosocial, y puesto que existen diversas clasificaciones, se va a considerar la establecida por el Instituto Nacional de Salud y Seguridad en el Trabajo (INSST), que refleja los siguientes: contenido, carga y ritmo del trabajo (desempeño); tiempo de trabajo; participación y control; desempeño de rol; desarrollo profesional; relaciones interpersonales y apoyo social; equipos de trabajo; y exposición a otro tipo de riesgos (INSST, 2022).

Las consecuencias de los riesgos psicosociales son psicológicas (encontrándose entre ellas el síndrome de burnout, la depresión, la ansiedad, los trastornos del sueño, la disfunción sexual, los trastornos de alimentación y las conductas autolíticas), fisiológicas (trastornos musculoesqueléticos, patologías no traumáticas, enfermedades cardiacas, síndrome metabólico, diabetes y trastornos psicósomáticos en general) y sociales (aislamiento, conflictos con el trabajo y familia, conflictividad social, violencia e incivismo), y a nivel laboral puede suponer aspectos negativos, tales como el absentismo, la siniestralidad, la pérdida de competitividad o el abandono prematuro del mercado de trabajo, entre otros (INSST, 2022).

Por otra parte, según Christina Maslach (que acuñó el término a mediados de los 70), el síndrome de burnout “es un síndrome psicológico que incluye una respuesta

prolongada a estresores crónicos interpersonales en el trabajo, compuesto por tres dimensiones: “un agotamiento abrumador, sentimientos de cinismo y desapego del trabajo, y una sensación de ineficacia y falta de logros” (Maslach, 2006).

En la última década, el número de personas que padece el síndrome de burnout ha alcanzado cifras preocupantes, especialmente en personal sanitario, como se demuestra en una revisión sistemática-exploratoria en médicos iberoamericanos, durante 2012-2018, con una prevalencia general del 45,88% (Álvarez et al., 2019) y también en el colectivo de enfermeras y trabajadoras sociales españolas, cuyos datos en cuanto a “agotamiento emocional” son muy elevados, además de presentar unos niveles superiores en las otras dos dimensiones que componen el síndrome de burnout, respecto a estudios anteriores (González-Rodríguez et al., 2019).

En cuanto a la variable comunicación organizacional, se va a considerar la interna o intrainstitucional, que implica los flujos de información que se dan dentro de la empresa, con una trayectoria vertical (descendente o ascendente) y horizontal, de acuerdo con los niveles jerárquicos (Contreras Delgado et al., 2020). Existen varios estudios en los que la comunicación organizacional se relaciona indirectamente con las otras dos variables objeto de estudio, como demuestran los casos que se exponen a continuación: en Juárez (2020), el personal sanitario habla de falta de apoyo social y extremo agotamiento, propiciados por el aumento de la sensación de incertidumbre y la posibilidad de ver peligrar su propio puesto de trabajo (ante la falta de información por parte del personal directivo y la administración); en Anzules et al. (2019), se concluye que los profesionales sanitarios sufren de una elevada carga de trabajo y se propone mejorar el ambiente laboral, por medio de la comunicación; en cuanto al sector de la educación, en Nataly et al. (2020), se señala una alta prevalencia del síndrome de burnout asociada directamente con la mala comunicación interprofesional, y entre profesorado-alumnado; Posada Quintero et al. (2020) indican que este tipo de síndrome se da en mayor medida en cualquier persona que trabaje en contacto directo con otras, y que, en casi todos los casos analizados, sucede ante la falta de apoyo y espacios de comunicación dentro de la organización; por último, Unda Rojas et al. (2020) extraen conclusiones muy similares, hablando de malas relaciones interpersonales y conflictos verbales que no se resuelven.

Con respecto a otros estudios que relacionan directamente las variables que se van a trabajar, algunos autores han considerado positiva la incorporación de manera sistemática, de un conjunto de conocimientos, recursos y habilidades comunicativas, para

prevenir el síndrome de burnout y también han señalado la falta de *feedback* y reconocimiento, la poca claridad de rol (por una mala definición de las competencias y una deficiente delimitación de las características del puesto de trabajo), así como un déficit en los procesos de la comunicación formal y en las relaciones jerárquicas dentro de la organización, como predictores de la aparición del estrés laboral (Llor Lozano et al., 2020; Seijas Solano, 2019). En definitiva, a la vista de los estudios mencionados, queda en evidencia la posible relación existente entre procesos de información deficitarios (en la comunicación organizacional), y la probabilidad de aparición (o incremento) de los factores de riesgo psicosocial y la sintomatología del síndrome de burnout.

Por tanto, el objetivo general del presente trabajo es analizar la relación entre la variable comunicación organizacional, los factores de riesgo psicosocial y el síndrome de burnout, para comprender de qué forma las dimensiones que las componen correlacionan entre sí, y qué impacto puede tener este hecho en la muestra. Como objetivos específicos, se plantean los siguientes, se plantea analizar la influencia de las dimensiones del síndrome de burnout (agotamiento emocional, eficacia profesional y cinismo) sobre cada una de los factores de riesgo psicosocial analizados y sobre la comunicación y sus dimensiones.

Como se ha mencionado al inicio, el modelo que se utilizará en este estudio es el de demandas-control-apoyo social de Karasek & Theorell (1990), en el que se postula que, a mayor nivel de exigencia de demandas de trabajo y menor control percibido para hacerles frente, unido a la falta de apoyo, se producirá un mayor nivel de estrés. De esto se deduce que será necesario que exista control y apoyo por parte de la organización (proporcionando recursos que promuevan la comunicación organizacional) para reducir el estrés laboral, que es el que propiciará la aparición del síndrome de burnout y de los factores de riesgo psicosocial (Uribe-Prado, 2020).

2. Metodología

2.1 Participantes

Se han obtenido resultados de 85 participantes, de los cuales, 29 son hombres (34.1%) y 56 mujeres (65.9%). En cuanto a su edad, el rango comprende desde los 18 hasta los 55 o más, predominando las personas cuyas edades oscilan entre los 25-34 años (28.2%). La menor parte de la muestra está comprendida entre 18-24 años (4.7%), y el

resto de los rangos mantiene el mismo porcentaje entre sí, con 19 sujetos en cada uno de ellos (22.4%). Sobre el puesto de trabajo, 71 sujetos (83.5%) ocupan el cargo de trabajador/a, seguido de 11 mandos intermedios (12.9%) y tan solo 3 cargos directivos (3.5%). Los sectores más presentes han sido el de sanidad, con 36 sujetos (42.4%), el de servicios, con 19 (22.4%) y el de educación, con 11 (12.9%). El nivel de estudios predominante ha sido el de grado o licenciatura, con 33 sujetos (38.8%), seguido del de formación profesional, con 20 (23.5%), y el de máster, con 19 (22.4%).

2.2 Variables e instrumentos

- Comunicación organizacional: *Test de Comunicación Organizacional de Portugal*, compuesto por 15 ítems, que miden 3 dimensiones: comunicación vertical ascendente (ítems 1-5), comunicación vertical descendente (ítems 6-10) y comunicación horizontal (ítems 11-15). La modalidad de respuesta es tipo Likert, con 7 alternativas de respuesta, y los estudios analizados arrojan un alfa de Cronbach de .71 (Pazmay Ramos, 2020). En el presente estudio, el alfa de Cronbach obtenido para el total de la escala es de .94.
- Factores de riesgo psicosocial: *Test de Evaluación de Riesgos Psicosociales*, que es una adaptación del Cuestionario del Método de Evaluación del INSHT (Solanes et al., 2004). Está compuesto por 75 ítems, con modalidad de respuesta tipo Likert, de 7 alternativas. Se miden 18 dimensiones: capacidad de toma de decisiones; ambigüedad de rol; relaciones interpersonales; supervisión; habilidades motoras y cognitivas; canales de participación; autonomía temporal; importancia del trabajo; poca variedad y repetitividad; dificultad de la tarea; habilidades sociales de gestión; fatiga en el trabajo; capacidad de adaptación a nuevas situaciones; información de la organización; relaciones y canales de información con jefes; carga mental; motivación intrínseca; y motivación extrínseca. El alfa de Cronbach es de .81 (Solanes et al., 2004), mientras que, en el presente estudio, el valor de este índice ha sido de .86.
- Síndrome de Burnout: *Test de Maslach (MBI)* traducido al castellano (Maslach & Jackson, 1981; INSST, 2009). Mide 3 dimensiones, que son agotamiento emocional (AE), eficacia profesional (EP) y cinismo (C), mediante 15 ítems, con respuesta tipo Likert de 7 alternativas. Los valores del alfa de Cronbach para las dimensiones de AE, EP y C fueron de .88, .77 y .55, respectivamente (Cañadas

de la Fuente et al., 2014). En el presente estudio, dichos valores resultaron ser de .92 para las dimensiones de AE y C, y de .75 para la dimensión de EP.

2.3 Procedimiento

Para llevar a cabo la recogida de datos, se ha constituido un formulario totalmente anónimo, mediante *Google Forms*, que contiene las preguntas sobre variables sociodemográficas, así como los tres cuestionarios que se han mencionado anteriormente (sumando un total de 105 ítems). La información relativa al estudio y el enlace al formulario, se han difundido al mismo tiempo, indicando toda la información necesaria e instando a las personas a participar.

Una vez superado un número de muestra considerable, y a la vista de que las respuestas han dejado de llegar, se ha procedido a la realización de los correspondientes análisis estadísticos.

2.4 Análisis estadísticos

En primer lugar, para determinar qué tipo de análisis estadístico se realizaría, se ha recurrido a la prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov, con corrección de Lilliefors, para observar si las variables de burnout, factores de riesgo psicosocial y comunicación organizacional siguen una distribución normal o no. Posteriormente, se han efectuado diversos ANOVA y una correlación de Spearman para analizar la relación entre las variables.

3. Resultados

En primer lugar, respecto al análisis de la distribución de las variables (Tabla 1), la prueba de Kolmogórov-Smirnov ha revelado que, en las dimensiones de burnout, todos los valores han resultado ser inferiores a .05, lo que indica que estas siguen una distribución no normal. En cuanto a los factores de riesgo psicosocial, algunas dimensiones sí han arrojado valores superiores a .05, pero la mayoría no, por lo que muchas de ellas no siguen una distribución normal. Por último, en la variable comunicación organizacional, las dimensiones de comunicación ascendente y comunicación horizontal no siguen una distribución normal, al haber obtenido

estadísticos con una probabilidad asociada inferior a .05. Solo la dimensión de comunicación descendente sigue una distribución normal.

Tabla 1. Prueba de Kolmogórov-Smirnov para todas las variables del estudio.

Variables	M	DT	K-S	p
Burnout				
Agotamiento emocional	2.275	1.259	0.198	.000
Cinismo	1.823	1.377	0.167	.000
Eficacia profesional	1.631	0.863	0.105	.022
Factores de riesgo psicosocial				
Capacidad de toma de decisiones	2.533	1.753	0.118	.005
Ambigüedad de rol	2.654	1.404	0.080	.200
Relaciones interpersonales	1.037	1.104	0.174	.000
Supervisión	2.531	1.478	0.129	.001
Habilidades motoras y cognitivas	4.455	1.135	0.143	.000
Canales de participación	3.382	1.871	0.147	.000
Autonomía temporal	3.428	1.514	0.141	.000
Importancia del trabajo	1.999	1.143	0.099	.038
Poca variedad y repetitividad	2.792	1.183	0.098	.043
Dificultad de la tarea	2.572	1.149	0.114	.008
Habilidades sociales de gestión	4.450	1.217	0.133	.001
Fatiga en el trabajo	2.950	1.302	0.087	.157
Capacidad de adaptación a nuevas situaciones	1.741	1.377	0.120	.004
Información de la organización	2.654	1.815	0.140	.000
Relaciones y canales de información con jefes	2.011	1.472	0.095	.055
Carga mental	2.718	1.574	0.123	.003
Motivación intrínseca	3.653	1.468	0.111	.011
Motivación extrínseca	2.52	1.784	0.202	.000
Comunicación organizacional				
Comunicación ascendente	3.953	1.502	0.114	.009
Comunicación descendente	3.666	1.498	0.086	.169
Comunicación horizontal	4.645	1.152	0.145	.000

A continuación, se han agrupado las puntuaciones de las dimensiones del síndrome de burnout en función de los baremos del test de Maslach (Tabla 2), obteniéndose los siguientes resultados: agotamiento emocional ha sido distribuido en tres grupos, pero dos de ellos muy desiguales, por lo que se han reagrupado nuevamente, para tener mayor similitud en cuanto al tamaño, y la dimensión ha quedado dividida en dos: “agotamiento emocional bajo” y “agotamiento emocional medio-alto”; por otra parte, eficacia profesional no ha presentado variabilidad, puesto que toda la muestra ha puntuado alto; en cinismo se han creado 3 grupos, que son “bajo”, “medio” y “alto”.

Tabla 2. Tabla de frecuencias de las dimensiones del Burnout de cinismo y agotamiento emocional

Variables Burnout	Frecuencia	Porcentaje
Cinismo		
Cinismo bajo	30	35.3
Cinismo medio	34	40
Cinismo alto	21	24.7
Agotamiento emocional		
Agotamiento bajo	52	61.2
Agotamiento medio-alto	33	38.8

Posteriormente, se ha efectuado un ANOVA para factores de riesgo psicosocial y comunicación organizacional, en función de las agrupaciones de agotamiento emocional (bajo vs. medio-alto). La utilización de esta técnica está justificada debido a su robustez frente a la no normalidad de los datos (Blanca et al., 2017; Schmider et al., 2010). Cada ítem de factores de riesgo psicosocial y de comunicación organizacional se ha comparado con el hecho de tener “agotamiento bajo” y “agotamiento medio-alto” (Tabla 3). También se incluye el índice omega cuadrado (ω^2), para determinar la importancia de la diferencia de las medias entre dos o más grupos.

Tabla 3. ANOVA para Factores de Riesgo Psicosocial y Comunicación, en función de Agotamiento emocional (bajo vs. medio-alto), con índice Omega Cuadrado (ω^2).

Dimensiones	Agrupación Burnout	Media	Desv. Desviación	F	Sig.	ω^2
Capacidad para tomar decisiones en el trabajo	Agotamiento bajo	2.401	1.751	0.765	.384	
	Agotamiento medio-alto	2.742	1.762			
Ambigüedad de rol	Agotamiento bajo	2.610	1.384	0.130	.720	
	Agotamiento medio-alto	2.723	1.454			
Relaciones interpersonales	Agotamiento bajo	0.754	0.752	9.773	.002	.093
	Agotamiento medio-alto	1.485	1.400			
Supervisión	Agotamiento bajo	2.228	1.493	5.997	.016	.055
	Agotamiento medio-alto	3.010	1.340			
Habilidades motoras y cognitivas básicas para el trabajo	Agotamiento bajo	4.313	1.186	2.163	.145	
	Agotamiento medio-alto	4.682	1.029			
Canales de participación	Agotamiento bajo	3.063	1.937	4.057	.047	.035
	Agotamiento medio-alto	3.886	1.668			
Autonomía temporal	Agotamiento bajo	3.173	1.642	3.937	.051	
	Agotamiento medio-alto	3.830	1.203			
Importancia del trabajo	Agotamiento bajo	1.846	1.107	2.475	.119	
	Agotamiento medio-alto	2.242	1.175			
Poca variedad y repetitividad	Agotamiento bajo	2.635	1.153	2.416	.124	
	Agotamiento medio-alto	3.040	1.204			
Dificultad de la tarea	Agotamiento bajo	2.295	1.078	8.512	.005	.081
	Agotamiento medio-alto	3.010	1.138			
Habilidades sociales de gestión para el trabajo	Agotamiento bajo	4.620	1.075	2.670	.106	
	Agotamiento medio-alto	4.182	1.388			
Nivel de fatiga en el trabajo	Agotamiento bajo	2.500	1.200	20.687	.000	.188
	Agotamiento medio-alto	3.687	1.127			
Capacidad de adaptación a nuevas situaciones derivadas del entorno laboral	Agotamiento bajo	1.731	1.377	0.008	.931	
	Agotamiento medio-alto	1.758	1.398			
Información de la organización	Agotamiento bajo	2.654	1.888	0.000	.995	
	Agotamiento medio-alto	2.657	1.723			
Relaciones y canales de información existentes con los jefes	Agotamiento bajo	1.801	1.353	2.796	.098	
	Agotamiento medio-alto	2.343	1.608			
Carga mental (retrasos y recuperación de los mismos)	Agotamiento bajo	2.462	1.562	3.656	.059	
	Agotamiento medio-alto	3.121	1.531			
Motivación intrínseca en el trabajo	Agotamiento bajo	3.298	1.480	8.529	.005	.081
	Agotamiento medio-alto	4.212	1.281			
Motivación extrínseca (salario)	Agotamiento bajo	2.440	1.809	0.237	.628	
	Agotamiento medio-alto	2.640	1.765			
Comunicación ascendente	Agotamiento bajo	4.138	1.402	2.067	.154	
	Agotamiento medio-alto	3.661	1.629			
Comunicación descendente	Agotamiento bajo	3.800	1.524	1.074	.303	
	Agotamiento medio-alto	3.455	1.455			
Comunicación horizontal	Agotamiento bajo	4.846	0.980	4.248	.042	.037
	Agotamiento medio-alto	4.327	1.338			

A la vista de los resultados, se puede observar que la probabilidad asociada al valor de F es menor a .05 en 6 dimensiones de los factores de riesgo psicosocial (relaciones interpersonales, supervisión, canales de participación, dificultad de la tarea, nivel de fatiga en el trabajo y motivación intrínseca en el trabajo) y en la dimensión de

comunicación horizontal, por lo que se acepta que las diferencias en los factores de riesgo psicosocial mencionados y en la puntuación de la comunicación horizontal se deben al factor de agrupación, que es tener puntuaciones medias-altas o bajas, en la dimensión “agotamiento emocional”. Respecto al índice ω^2 , cinco de las dimensiones presentan un coeficiente entre pequeño y moderado, mientras que una de ellas (nivel de fatiga en el trabajo, con .188) lo tiene grande (Cohen, 1977). Por tanto, los sujetos que puntúan en “agotamiento emocional” medio-alto, tienen peores relaciones interpersonales, peor supervisión, menos canales de participación, mayor dificultad de la tarea, mayor nivel de fatiga en el trabajo y menor motivación intrínseca, mientras que los que puntúan “agotamiento emocional” bajo, poseen una mejor comunicación horizontal.

También se ha realizado un ANOVA para los factores de riesgo psicosocial y la comunicación organizacional en función del cinismo (bajo vs. medio vs. alto) (Tabla 4). Los resultados indican que existen diferencias significativas entre los grupos que se comparan en las siguientes dimensiones: capacidad para tomar decisiones en el trabajo; relaciones interpersonales; canales de participación; importancia del trabajo; variedad en tareas y repetitividad; motivación intrínseca del trabajo; y comunicación horizontal.

Tabla 4. ANOVA para Factores de Riesgo Psicosocial y Comunicación, en función de Cinismo (bajo vs. medio vs. alto).

Dimensiones	Agrupación Burnout	Media	Desv. Desviación	F	Sig.	ω^2
Capacidad para tomar decisiones en el trabajo	Cinismo bajo	1.900	1.735	4.423	.015	.074
	Cinismo medio	2.608	1.697			
	Cinismo alto	3.317	1.592			
Ambigüedad de rol	Cinismo bajo	2.452	1.603	2.047	.136	
	Cinismo medio	2.504	1.216			
	Cinismo alto	3.184	1.312			
Relaciones interpersonales	Cinismo bajo	0.662	0.822	3.375	.039	.053
	Cinismo medio	1.125	1.149			
	Cinismo alto	1.433	1.254			
Supervisión	Cinismo bajo	2.089	1.517	2.432	.094	
	Cinismo medio	2.657	1.524			
	Cinismo alto	2.960	1.221			
Habilidades motoras y cognitivas básicas para el trabajo	Cinismo bajo	4.658	1.056	0.799	.453	
	Cinismo medio	4.302	1.171			
	Cinismo alto	4.417	1.200			
Canales de participación	Cinismo bajo	2.692	1.900	5.078	.008	.087
	Cinismo medio	3.419	1.825			
	Cinismo alto	4.310	1.533			
Autonomía temporal	Cinismo bajo	3.400	1.574	1.676	.194	
	Cinismo medio	3.153	1.545			
	Cinismo alto	3.914	1.311			
Importancia del trabajo	Cinismo bajo	1.579	1.071	4.788	.011	.082
	Cinismo medio	2.037	1.076			
	Cinismo alto	2.540	1.158			
Poca variedad y repetitividad	Cinismo bajo	2.389	1.101	3.616	.031	.058
	Cinismo medio	2.863	1.181			
	Cinismo alto	3.254	1.159			
Dificultad de la tarea	Cinismo bajo	2.444	1.007	1.070	.348	
	Cinismo medio	2.490	1.086			
	Cinismo alto	2.889	1.412			
Habilidades sociales de gestión para el trabajo	Cinismo bajo	4.825	1.032	2.957	.058	
	Cinismo medio	4.390	1.231			
	Cinismo alto	4.012	1.326			
Nivel de fatiga en el trabajo	Cinismo bajo	2.667	1.433	1.897	.157	
	Cinismo medio	2.961	1.157			
	Cinismo alto	3.381	1.275			
Capacidad de adaptación a nuevas situaciones derivadas del entorno laboral	Cinismo bajo	1.650	1.481	0.293	.747	
	Cinismo medio	1.882	1.457			

	Cinismo alto	1.643	1.108			
	Cinismo bajo	2.233	1.936	1.260	.289	
Información de la organización	Cinismo medio	2.873	1.654			
	Cinismo alto	2.905	1.865			
Relaciones y canales de información existentes con los jefes	Cinismo bajo	1.589	1.243	1.972	.146	
	Cinismo medio	2.216	1.533			
	Cinismo alto	2.286	1.603			
Carga mental (retrasos y recuperación de los mismos)	Cinismo bajo	2.400	1.600	1.225	.299	
	Cinismo medio	3.015	1.340			
	Cinismo alto	2.690	1.854			
	Cinismo bajo	3.217	1.454	7.908	.001	.140
Motivación intrínseca en el trabajo	Cinismo medio	3.412	1.480			
	Cinismo alto	4.667	0.953			
Motivación extrínseca (salario)	Cinismo bajo	2.200	1.710	0.979	.380	
	Cinismo medio	2.560	1.744			
	Cinismo alto	2.900	1.947			
Comunicación ascendente	Cinismo bajo	4.420	1.313	2.322	.104	
	Cinismo medio	3.724	1.592			
	Cinismo alto	3.657	1.514			
Comunicación descendente	Cinismo bajo	4.020	1.526	1.333	.269	
	Cinismo medio	3.435	1.499			
	Cinismo alto	3.533	1.432			
Comunicación horizontal	Cinismo bajo	5.040	0.940	3.141	.048	.048
	Cinismo medio	4.518	1.196			
	Cinismo alto	4.286	1.242			

Una vez realizados los análisis mencionados, se ha efectuado la prueba *post hoc*, de Scheffé (Tabla 5), para especificar entre qué grupos de la dimensión “cinismo” se producen las diferencias.

Tabla 5. Prueba post hoc de Scheffé para las dimensiones en las que hay diferencias entre grupos.

Variable			Diferencia de medias (I-J)	Sig.
Capacidad para tomar decisiones en el trabajo	Cinismo bajo	Cinismo alto	-1.417	.016
Relaciones interpersonales	Cinismo bajo	Cinismo alto	-0.771	.046
Canales de participación	Cinismo bajo	Cinismo alto	-0.1617	.008
Importancia del trabajo	Cinismo bajo	Cinismo alto	-0.9607	.011
Poca variedad y repetitividad	Cinismo bajo	Cinismo alto	-0.8650	.035
Motivación intrínseca en el trabajo	Cinismo bajo	Cinismo alto	-1.450	.002
Comunicación horizontal	Cinismo bajo	Cinismo alto	0.754	.038

*La diferencia de medias es significativa en el nivel .05.

Considerando los datos obtenidos, se puede observar que los sujetos que puntúan alto en cinismo tienen: menor capacidad para tomar decisiones en el trabajo; pocas relaciones interpersonales; pocos canales de participación; perciben una baja importancia del trabajo; poca variedad en las tareas y repetitividad; y baja motivación intrínseca del trabajo. Por otra parte, en la dimensión “comunicación horizontal”, al haber una diferencia de medias positiva, esto implica que los sujetos que puntúan bajo en “cinismo”, tienen alta comunicación horizontal, y viceversa.

Para terminar con el análisis estadístico, se ha realizado un análisis de correlación de Spearman entre las dimensiones de cada variable (Tabla 6).

Tabla 6. Correlación de Spearman entre las diferentes dimensiones de Burnout, Factores de Riesgo Psicosocial y Comunicación.

	Apertamiento emocional	Enfiteia profesional	Capaeidad para tomar deaeiones en el trabajo	Relaeiones interpersonales	Relaciones de rol	Habilidades motrices y cognitivas básicas para el trabajo	Canales de participación	Autonomía temporal	Poca variedad y repetitividad	Dificultad de gestión en el área	Habilidades sociales de gestión en el trabajo	Nivel de fatiga en el trabajo	Capacidad de adaptación a nuevas situaciones derivadas del entorno laboral	Información de la organización	Relaciones y canales de información existentes con los jefes	Carga mental	Motivación intrínseca en el trabajo	Motivación extrínseca (salario)	Comunicación descendente	Comunicación horizontal	
Enfiteia profesional	1,000																				
Capaeidad para tomar deaeiones en el trabajo	0,187	0,088	1,000																		
Relaciones interpersonales	0,290	0,340	0,396	1,000																	
Supervisión	0,265	0,307	0,205	0,159	1,000																
Habilidades motrices y cognitivas básicas para el trabajo	0,227	0,179	0,057	0,092	0,226	1,000															
Canales de participación	0,305	0,246	0,310	0,450	0,299	0,143	1,000														
Autonomía temporal	0,290	0,117	0,138	0,529	0,096	0,257	0,212	1,000													
Importancia del trabajo	0,159	0,352	0,445	0,198	0,365	0,127	0,381	0,006	1,000												
Poca variedad y repetitividad	0,262	0,313	0,187	0,155	0,165	0,314	0,086	0,292	0,054	1,000											
Dificultad de la tarea	0,259	0,147	0,030	0,167	0,092	0,113	0,322	0,105	0,286	0,020	1,000										
Habilidades sociales de gestión para el trabajo	0,163	0,233	0,347	0,506	0,338	0,407	0,106	0,272	0,290	0,249	0,343	0,028	1,000								
Nivel de fatiga en el trabajo	0,558	0,299	0,156	0,284	0,051	0,185	0,224	0,218	0,459	0,101	0,217	0,372	0,144	1,000							
Capacidad de adaptación a nuevas situaciones derivadas del entorno laboral	0,005	0,015	0,178	0,326	0,236	0,270	0,033	0,137	0,055	0,304	0,140	0,636	0,220	1,000							
Información de la organización	0,058	0,074	0,074	0,272	0,379	0,315	0,053	0,072	0,120	0,211	0,056	0,085	0,262	1,000							
Relaciones y canales de información existentes con los jefes	0,220	0,152	0,303	0,474	0,345	0,505	0,213	0,310	0,241	0,293	0,040	0,240	0,328	0,517	1,000						
Carga mental (retazos y recuperación de los mismos)	0,220	0,113	0,038	0,114	0,059	0,003	0,195	0,063	0,077	0,200	0,043	0,175	0,094	0,101	0,003	1,000					
Motivación intrínseca en el trabajo	0,378	0,372	0,379	0,304	0,098	0,146	0,017	0,335	0,295	0,300	0,191	0,274	0,233	0,099	0,092	0,089	1,000				
Motivación extrínseca (salario)	0,061	0,126	0,136	0,127	0,063	0,136	0,197	0,042	0,116	0,238	0,075	0,068	0,093	0,042	0,066	0,011	0,058	1,000			
Comunicación ascendente	0,222	0,190	0,181	0,307	0,356	0,540	0,261	0,096	0,593	0,201	0,073	0,267	0,134	0,161	0,506	0,017	0,117	0,088	1,000		
Comunicación descendente	0,212	0,109	0,084	0,240	0,400	0,485	0,209	0,066	0,526	0,211	0,096	0,240	0,156	0,227	0,503	0,034	0,037	0,003	0,852	1,000	
Comunicación horizontal	0,237	0,263	0,294	0,381	0,332	0,765	0,229	0,102	0,328	0,169	0,029	0,438	0,156	0,323	0,357	0,075	0,103	0,107	0,634	0,650	1,000

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Con respecto a los valores de la correlación entre el síndrome de burnout y factores de riesgo psicosocial, quedarían de la siguiente manera: a mayor agotamiento emocional, mayor fatiga en la realización del trabajo (.558), menor motivación intrínseca (.378), menor participación en las decisiones de la empresa (.305), menos relaciones con las personas de su entorno laboral (.290), y menor autonomía temporal en el trabajo (.290); a mayor cinismo, menor motivación intrínseca (.372), menor percepción de importancia del trabajo (.352), más repetitivo y poco variado es el trabajo (.313), mayor control de la jefatura sobre su trabajo (.307), mayor fatiga en la realización del trabajo (.299), menor capacidad para tomar decisiones (.293), y menos relaciones interpersonales con las personas de su entorno laboral (.284); a menor eficacia profesional percibida, menor percepción de importancia del trabajo (.445), menor motivación intrínseca (.379), menos habilidades sociales para gestionar el trabajo (.347), menos relaciones con las personas de su entorno laboral (.340), menos relaciones y canales de información con sus jefes/as (.303), y menor capacidad de toma de decisiones (.289). En cuanto al resto de valores, con un nivel de significación bilateral de .05, pese a ser moderados, también tienen una alta significación, y se interpretarían de la siguiente manera: a mayor agotamiento emocional, mayor control de la jefatura sobre su trabajo (.265), más repetitivo y menos variable es su trabajo (.262), más difícil es su trabajo (.259), menor relación y canales de información con sus jefes/as (.220) y mayor carga mental (.220); a mayor cinismo, menor participación en las decisiones de la empresa (.246) y menos habilidades sociales para gestionar el trabajo (.233); a menor eficacia profesional percibida, menor participación en las decisiones de la empresa (.228).

En cuanto a los valores de la correlación entre comunicación organizacional y síndrome de burnout, los resultados son los siguientes: a mayor comunicación horizontal, mayor eficacia profesional percibida (.294), a mayor comunicación ascendente, menor agotamiento emocional (-.222), a mayor comunicación horizontal, menor cinismo (-.263) y menor agotamiento emocional (-.237).

3. Discusión y conclusiones

A la vista de los resultados obtenidos en los análisis estadísticos, queda de manifiesto la relación entre las variables objeto de estudio, y también el cumplimiento de la hipótesis planteada, que proponía que altas puntuaciones en las variables síndrome de burnout y factores de riesgo psicosocial, implicarían valores bajos en comunicación

organizacional, y viceversa. Como aspecto relevante, pese a que no fuera el objetivo principal, gran parte de la muestra ha obtenido puntuaciones medias-altas en dos de las dimensiones del síndrome de burnout, que son: el cinismo, 55 (64,7%) y el agotamiento emocional, 33 (38,8%). A colación de estos datos, en la tercera dimensión (eficacia profesional percibida), un aspecto llamativo podría ser el hecho de que toda la muestra, 85 (100%) haya obtenido los valores más altos, sin existir variabilidad, pero es perfectamente coherente, debido a que es la última dimensión en arrojar valores negativos, al tratarse de un mecanismo adaptativo, por intentar autoconvencerse de que se es competente y eficaz, para sobrellevar temporalmente la situación y continuar desempeñando el trabajo. No obstante, altos valores en las otras dos dimensiones, se consideran, por sí solos, indicadores de la presencia del mencionado síndrome, por lo que los datos no dejan de ser preocupantes, teniendo en cuenta que también se han obtenido altas puntuaciones en algunos factores de riesgo psicosocial.

Los factores más relevantes a nivel estadístico, en cuanto a su correlación con las dimensiones del síndrome de burnout, han sido: la fatiga; la motivación intrínseca; la participación en las decisiones de la empresa; las relaciones interpersonales; la autonomía; la percepción de importancia del trabajo; la poca variedad y repetitividad de las tareas; la capacidad para tomar decisiones; el control de la jefatura sobre el trabajo; la dificultad del trabajo; la poca relación y canales de información con jefes/as; la carga mental; y las pocas habilidades sociales para gestionar el trabajo. Respecto a la correlación entre las dimensiones del síndrome de burnout con las dimensiones de la variable comunicación organizacional, esta ha sido inversa con la comunicación vertical ascendente y con la horizontal, lo que demuestra que procesos de comunicación inadecuados o deficitarios en las organizaciones, tienen graves repercusiones en el personal trabajador. Teniendo esto en consideración, sería conveniente realizar una intervención, desde la gestión de RRHH, implementando propuestas de mejora que puedan reducir el impacto de estos factores de riesgo psicosocial, y a su vez la probabilidad de sufrir el síndrome de burnout.

Por tanto, siguiendo con el modelo de Karasek & Theorell (1990) presentado al inicio, que planteaba que actuando sobre las exigencias psicológicas de las tareas (demandas), la autonomía, la formación (control), y la comunicación (apoyo), se puede reducir considerablemente el nivel de estrés, y tomando como referencia el método de evaluación “Factores psicosociales. Identificación de situaciones de riesgo”, (Lahera,

2006), que va dirigido a la evaluación, pero también demuestra gran utilidad a la hora de la intervención para mejorar mecanismos existentes, se propondría actuar sobre las dos vertientes más importantes, a la vista de los datos obtenidos, que serían las tareas y el contenido del trabajo, y los procesos de información y comunicación organizacional.

A nivel de tareas y contenido del trabajo, se plantearía actuar de la siguiente manera: proporcionar información clara y precisa sobre los objetivos, metodología, tareas, funciones, etc. del puesto de trabajo, de manera que no exista información ambigua; fomentar la participación en las tareas, y permitir la personalización del lugar de trabajo; definir de manera clara y concisa el nivel de participación que cada persona tendrá en la organización; evitar el liderazgo autoritario y fomentar cierta autonomía, responsabilidad y toma de decisiones, supervisando las tareas como una forma de crecimiento y aprendizaje, más que como un castigo o intrusión; valorar el trabajo, mediante *feedback* positivo, para que quede claro su objetivo y se comprenda su importancia; adecuar el volumen de trabajo a las jornadas laborales, de forma que se disponga del suficiente para una correcta ejecución, estableciendo fechas de entrega viables, y permitiendo la adaptación personal y la elaboración de un ritmo propio de trabajo; implementar programas de gestión del tiempo, de forma que la carga mental y la dificultad percibida disminuyan o desaparezcan; favorecer el aprendizaje continuo, atendiendo a las necesidades de cada persona trabajadora de la empresa, para que no se queden relegadas o sientan que no se les tiene en cuenta; y crear planes de formación, para aumentar el control sobre las tareas y reducir el estrés.

Con respecto a los procesos de información y comunicación organizacional: crear un plan de acogida para el personal de nueva incorporación, en el que se proporcione toda la información necesaria y se permitan preguntas, para solventar cualquier posible duda que pueda surgir; tener delimitados los puestos de trabajo, y que esa información sea accesible desde el primer momento y explicada por parte del personal directivo al inicio (funciones, tipo de tareas, objetivos, procedimientos, limitaciones, tiempos asignados a tareas, etc.); dar órdenes de manera que no existan diferentes interpretaciones; crear o mejorar los medios para expresar opiniones (buzones de sugerencias, grupos de *Whatsapp*, reuniones periódicas, foro de empresa, etc.); propiciar zonas para que el personal de la empresa interactúe (a nivel horizontal y vertical), habilitando espacios adecuados para ello, y también elaborando actividades grupales (como actividades en exterior), para mejorar el apoyo social; atajar de raíz cualquier posible rumor o

información distorsionada sobre la empresa, que pueda generar sensación de incertidumbre, para evitar malestar; y entrenar en habilidades sociales y técnicas de resolución de conflictos, para poder aplicarlas a todos los niveles, haciendo frente a posibles problemas, antes de que se agraven.

Es cierto que todas estas medidas supondrían un proceso muy complejo, costoso y dilatado en el tiempo, pero que sin duda serían altamente efectivas para mitigar los efectos que el contenido del trabajo y el entorno laboral pueden tener en las personas, reduciendo los factores de riesgo psicosocial, evitando la aparición del síndrome de *Burnout* y de las graves consecuencias psicológicas, fisiológicas y sociales, que quedaban de manifiesto al inicio del presente trabajo.

5. Limitaciones del estudio y propuestas de mejora

En primer lugar, con respecto a las limitaciones, la muestra ha sido considerable, pero no suficientemente representativa, puesto que el número era inferior a 100 participantes. Además, la representación de hombres (34.1%) ha quedado muy opacada con respecto a la de mujeres (65.9%), por lo que sería interesante obtener una muestra en la que existiera paridad, para poder hacer comparaciones significativas por sexos. También, la presencia de cargos intermedios o directivos sería muy positiva desde el punto de vista de la investigación, por las repercusiones personales, en cuanto al nivel de responsabilidad y tener personal a cargo, que en este caso tampoco ha supuesto una parte representativa de la muestra total. Para finalizar, los sectores laborales reflejados no son muy variados, siendo sanidad, servicios y educación los predominantes, por lo que habría sido interesante prolongar la recogida de datos, de forma que se ampliara el rango de sujetos, y se obtuviera información de otras áreas profesionales que también puedan estar siendo afectadas por esta problemática.

5. Bibliografía

- Álvarez, J., Cobo, N., Parra, L., Gómez, L., & Acosta, M. (2019). Prevalencia del síndrome de Burnout en médicos iberoamericanos entre 2012 y 2018: una revisión sistemática. *Revista Diálogos de Saberes. Investigaciones en derecho y ciencias sociales*, 50, 39-60. <https://doi.org/10.18041/0124-0021/dialogos.50.2019.5551>
- Anzules Guerra, J. B., Véliz Zevallos, I. J., Vines Centeno, M. R. & Menéndez Pin, T. (2019). Síndrome de burnout: un riesgo psicosocial en la atención médica. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de la Salud. SALUD Y VIDA*, 3 (6). <https://dx.doi.org/10.35381/s.v.v3i6.393>
- Blanca, M. J., Alarcón, R., Arnau, J., Bono, R., & Bendayan, R. (2017). Non-normal data: Is ANOVA still a valid option? *Psicothema*, 29(4), 552-557. <http://doi.org/10.7334/psicothema2016.383>
- Cañadas de la Fuente, G. A., San Luís, C., Lozano, L. M., Vargas, C., García, I., & de la Fuente, E. I. (2014). Evidencia de validez factorial del Maslach Burnout Inventory y estudio de los niveles de burnout en profesionales sanitarios. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 46(1), 44-52.
- Cohen, J. (1977). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Academy Press.
- Contreras Delgado, O. E. & Garibay Rendón, N. G. (2020). Comunicación organizacional. Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *InMediaciones de la comunicación*, 15(2), 43-70. <https://orcid.org/0000-0002-1649-045X>
- González-Rodríguez, R., López Castedo, A., Pastor Seller, E. & Verde Diego, C. (2019). Síndrome de Burnout en el Sistema de Salud: el caso de las trabajadoras sociales sanitarias. *Enfermería Global*, 58, 141-151. <https://doi.org/10.6018/eglobal.382631>
- INSST (2009). Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. *Síndrome de estar quemado por el trabajo "Burnout" (III): Instrumento de medición*. Recuperado de https://www.insst.es/documents/94886/326775/ntp_732.pdf
- INSST (2022). Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. *¿Cuáles son los factores de riesgo psicosocial?* Recuperado de

<https://www.insst.es/documents/94886/4155701/Tema+10.+Factores+de+riesgo+psicosocial.pdf>

- Juárez García, A. (2020). Síndrome de Burnout en personal de salud durante la pandemia COVID-19: un semáforo naranja en la salud mental. *Salud UIS*, 52 (4). <https://doi.org/10.18273/revsal.v52n4-2020010>
- Karasek, R.A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. Basic Books.
- Lahera, M. (2006). Método del Instituto Navarro de Salud Laboral (INSL). En *Perspectivas de intervención en Riesgos Psicosociales. Evaluación de riesgos* (61-82). Foment del treball nacional.
- Llor Lozano, J., Seva Llor, A. M., Díaz Agea, J. L., Llor Gutiérrez, L. & Leal Costa, C. (2020). Burnout, habilidades de comunicación y autoeficacia en los profesionales de urgencias y cuidados críticos. *Enfermería Global*, 59, 68-80. <https://doi.org/10.6018/eglobal.381641>
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C. (2006). Understanding Job Burnout. En A. M. Rossi, P. L. Perrewé & S. L. Sauter (eds.), *Stress and Quality of Working Life: Current Perspectives in Occupational Health* (pp. 36-51). Information Age Publishing.
- Nataly Vinueza, C., Barreno-Avila, E. & Flores-Cadena, C. (2020). Burnout en docentes de un instituto tecnológico agronómico. *CienciAmérica*, vol. 9(4). <https://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i4.349>
- Patlán Pérez, J. (2019). Efecto de los riesgos psicosociales en la satisfacción laboral y los trastornos psicósomáticos en trabajadores del sector público. *RECAI: Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 8(21), 20-47.
- Pazmay Ramos, S. G. (2020). Análisis psicométrico de test de comunicación organizacional en empresas ecuatorianas. *Revista Publicando*, 7(25), 102-119.
- Posada Quintero, J. I, Molano Vergara, P. N., Parra Hernández, R. M., Brito Osorio, F. Y. & Rubio Orozco, E. A. (2019). Prevalencia del Síndrome de *Burnout* en docentes: Factores asociados al estatuto de vinculación laboral en Colombia. *Revista Interamericana de psicología Ocupacional*, 37(2). <https://doi.org/10.21772/ripo.v37n2a04>

- Raffo Lecca, E., Ráez Guevara, L. & Cachay Boza, O. (2013). Riesgos psicosociales. *Industrial Data*, 16(2), 70-79.
- Seijas-Solano, D. (2019). Riesgos psicosociales, estrés laboral y síndrome burnout en trabajadores universitarios de una escuela de bioanálisis. *Salud Pública*, 21(1), 102-108. <https://doi.org/10.15446/rsap.V21n1.71907>
- Schmider, E., Ziegler, M., Danay, E., Beyer, L. & Bühner, M. (2010). Is it really robust? Reinvestigating the robustness of ANOVA against violations of the normal distribution assumption. *Methodology: European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences*, 6(4), 147-151. <https://doi.org/10.1027/1614-2241/a000016>
- Solanes, A., Tirado, S. & Martín del Río, B. (2004). Factores de riesgo psicosocial para la salud ocupacional: adaptación de un instrumento de evaluación. *Revista de Psicología de la Salud*, 16(1-2).
- Unda Rojas, S., Hernández-Toledano, R. A., García-Arreola, O. & Esquivel Lozada, C. (2020). Factores de riesgo psicosocial predictores del Síndrome de Quemarse por el Trabajo (SQT) (Burnout) en docentes de Bachillerato. *Informació psicològica*, 119, 91-107. <https://dx.medra.org/10.14635/IPSIC.2020.119.1>
- Uribe-Prado, J. (2020). Riesgos psicosociales, burnout y psicósomáticos en trabajadores del sector público. *Investigación administrativa*, 49(125). <https://www.redalyc.org/journal/4560/456061607013/456061607013.pdf>