

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

*Tesis para optar por el grado académico de
licenciatura*

**LA CONSTRUCCIÓN DE UN PROGRAMA O
TALLER PARA LA PREVENCIÓN DEL
FENÓMENO DEL BURNOUT EN RELACIÓN
CON EL BIENESTAR DE LAS PERSONAS
COLABORADORAS EN EL ÁREA
ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO
DE HEMATO-ONCOLOGÍA DEL HOSPITAL
MÉXICO DE COSTA RICA EN EL PRIMER
CUATRIMESTRE DEL 2025.**

ADRIANA PORRAS MOLINA

Agosto, 2025

ÍNDICE DE CONTENIDO

Contenido

ÍNDICE DE CONTENIDO	2
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS.....	7
AGRADECIMIENTOS	8
DEDICATORIA	9
RESUMEN	10
ABSTRACT.....	12
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	14
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.1.1 Antecedentes internacionales y Nacionales	14
1.1.2 Delimitación del problema.....	22
1.1.3 Justificación	22
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	23
1.3 OBJETIVOS.....	23
1.3.1 Objetivo general.....	23
1.3.2 Objetivos específicos	23
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL	25
2.1 MARCO TEÓRICO	25
2.1.1. Fenómeno de Burnout.....	25
2.1.2. Diferencia entre estrés laboral y burnout	27
2.1.3. Teorías sobre el burnout	28
2.1.4. Factores que contribuyen al burnout.....	30
2.1.5. Síntomas y manifestaciones del burnout	32
2.1.6. Consecuencias del burnout	33
2.1.7. Estrategias de prevención y afrontamiento	36
2.1.8. Regulaciones y normativas sobre salud laboral contra el burnout.....	38
2.1.9. Teoría cambio organizacional.....	39

2.1.10. Modelo de Cambio de Kurt Lewin	41
2.2 MARCO CONCEPTUAL	43
2.2.1. Bienestar de los colaboradores	43
2.2.2. Factores que influyen en el bienestar de los colaboradores	44
2.2.3. Programa en gestión organizacional	45
2.2.4. Tipos de programas en el ámbito laboral.....	46
2.2.5. Taller en el contexto organizacional.....	49
2.3 MARCO CONTEXTUAL	50
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	53
3.1 ENFOQUE	53
3.2 ALCANCE	56
3.3 DISEÑO	57
3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO.....	65
3.4.1 Población.....	65
3.4.2 Tipo de muestra.....	65
3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	68
3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS	70
3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS	73
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	74
4.1 Identificar los factores que desarrollan el fenómeno de burnout por medio de una entrevista a un experto.....	74
4.1.1 Carga emocional, sobrecarga laboral y falta de cuidado	74
4.1.2 Ambiente laboral adverso, falta de apoyo social, falta de recursos laborales, estrés crónico, despersonalización y reducción de la realización personal.....	77
4.2 Catálogo del estado actual de los factores que generan bienestar en los colaboradores del área administrativa del Departamento de Hemato Oncología del Hospital México.....	79
4.2.1 Satisfacción laboral.....	79
4.2.3 Percepción de carga laboral	82
4.2.4 Índice de equilibrio trabajo	83
4.2.5 Vida personal y nivel de motivación.....	84

4.3 Factores que generan bienestar con un programa de prevención del fenómeno del burnout del área administrativa del Departamento de Hemato-Oncología del Hospital México	86
4.3.1 Nivel de satisfacción de los colaboradores con su entorno laboral	86
4.3.2 Cantidad de talleres y capacitaciones implementadas para la prevención del burnout	88
4.3.3 Disminución en los niveles de agotamiento emocional de los colaboradores	90
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	94
5.1 Identificar los factores que desarrollan el fenómeno de burnout por medio de una entrevista a un experto	94
5.1.1 Carga emocional	94
5.1.2 Sobrecarga laboral	96
5.1.3 Falta de cuidado	97
5.1.4 Ambiente laboral adverso	99
5.1.5 Falta de apoyo social	101
5.1.6 Falta de recursos laborales	103
5.1.7 Estrés crónico	104
5.1.8 Despersonalización y reducción de la realización personal	106
5.2 Catalogar el estado actual de los factores que generan bienestar en los colaboradores del área administrativa del Departamento de Hemato Oncología del Hospital México	108
5.2.1 Satisfacción laboral	108
5.2.2 Nivel de apoyo social	110
5.2.3 Percepción de carga laboral	111
5.2.4 Índice de equilibrio trabajo vida personal	112
5.2.5 Nivel de motivación	114
5.3 Relacionar los factores que generan bienestar con un programa de prevención del fenómeno del burnout del área administrativa del Departamento de Hemato-Oncología del Hospital México	115
5.3.1 Nivel de satisfacción de los colaboradores con su entorno laboral	115
5.3.2 Cantidad de talleres y capacitaciones implementadas para la prevención del burnout	117
5.3.3 Disminución en los niveles de agotamiento emocional de los colaboradores	118
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES	121

Y RECOMENDACIONES	121
6.1 Conclusiones y recomendaciones	121
6.1.1. Primer objetivo específico	121
6.1.2 Segundo objetivo específico	131
6.1.3 Tercer objetivo específico	138
6.2 Limitaciones.....	142
CAPÍTULO VII: PROPUESTA	143
7.1 Nombre de la propuesta	143
7.2 Institución, organización o población en la cual se desarrollará	143
7.3 Objetivo general y específicos de la propuesta	143
7.4 Cronograma de actividades y responsables	144
7.5 Presupuesto necesario para su implementación	146
7.6 Fases de la propuesta	150
7.7 Referencias.....	180
REFERENCIAS.....	181
ANEXOS	193
Anexo 1. Declaración Jurada	194
Anexo 2. Consentimiento Informado.....	195
Anexo 3. Instrumento para entrevista de los profesionales.....	201
Anexo 4. Entrevista de la profesional de RRHH	203
Anexo 5. Entrevista de la profesional en psicología	207
.....	207
.....	208
.....	209
.....	210
Anexo 6. Instrumento de encuesta para los colaboradores	214
.....	214
Anexo 7. Carta de autorización de la entidad	217
Anexo 8. Carta de aprobación del Tutor	218
Anexo 9. Carta de aprobación del Lector	219
Anexo 10. Licencia y autorización al CENIT.....	220

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Satisfacción con las condiciones laborales en el área de trabajo	80
Tabla 2 Apoyo necesario de los superiores	81
Tabla 3 La carga laboral es equilibrada y manejable dentro de la jornada de trabajo	82
Tabla 4 Equilibrio adecuado entre responsabilidades laborales y vida personal	84
Tabla 5 Motivación para cumplir tareas diarias en el área administrativa	85
Tabla 6 El bienestar laboral influye directamente en la motivación y en la calidad del desempeño.....	87
Tabla 7 El fortalecimiento del bienestar laboral puede reducir el riesgo de burnout	88
Tabla 8 La implementación de programas de bienestar ayudaría a mejorar el clima laboral y reducir el estrés	89
Tabla 9 Estrategias de bienestar laboral contribuye a una mejor salud mental en el equipo	91
Tabla 10 Fortalecer el bienestar laboral disminuiría la probabilidad de experimentar agotamiento emocional	92
Tabla 11 Conclusiones y recomendaciones del objetivo específico 1	122
Tabla 12 Conclusiones y recomendaciones del objetivo específico 2	131
Tabla 13 Conclusiones y recomendaciones del objetivo específico 3	138
Tabla 14 Presupuesto	147

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Satisfacción con las condiciones laborales en el área de trabajo.....	80
Figura 2 Apoyo necesario de los superiores	81
Figura 3 La carga laboral es equilibrada y manejable dentro de la jornada de trabajo.....	83
Figura 4 Equilibrio adecuado entre responsabilidades laborales y vida personal.....	84
Figura 5 Motivación para cumplir tareas diarias en el área administrativa	86
Figura 6 El bienestar laboral influye directamente en la motivación y en la calidad del desempeño.....	87
Figura 7 El fortalecimiento del bienestar laboral puede reducir el riesgo de burnout	88
Figura 8 La implementación de programas de bienestar ayudaría a mejorar el clima laboral y reducir el estrés	89
Figura 9 Estrategias de bienestar laboral contribuye a una mejor salud mental en el equipo	92
Figura 10 Fortalecer el bienestar laboral disminuiría la probabilidad de experimentar agotamiento emocional	93
Figura 11 Cronograma de actividades.....	145

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento está dedicado a todas las personas que participaron en mi trabajo de investigación de una u otra manera, gracias por todo el apoyo, la guía y los consejos que me brindaron para poder culminar con éxito mi tesis.

DEDICATORIA

En primer lugar, quisiera dedicar esta tesis a Dios ya que, sin su guía, su amor y bondad no hubiera podido lograrlo.

A mis dos hijos, Mía y Matheo, mis más grandes amores. Ustedes son la razón de mi vivir, mi fuerza, mi mayor inspiración para alcanzar cada meta y querer ser mejor cada día, todos mis logros son de y para ustedes. Los amo con mi vida entera.

A mi esposo, Jairo, mi compañero, amigo y confidente. Gracias por su amor y su apoyo incondicional en cada paso de este camino, por creer en mí, por motivarme y celebrar cada logro a mi lado.

A mi madre, Nuria la mujer más valiente y fuerte que conozco, le doy las gracias por todo su amor, por ser una de las personas más importantes en mi vida, porque sé que deseabas este logro igual o más que yo.

A mi padre Jorge, porque gracias a su sacrificio y amor me he convertido en la mujer que soy hoy, le agradezco todo lo que ha hecho por mí, gracias por apoyarme y amarme tanto.

Y por último a mi hermano, Jonathan gracias por creer en mí por ser mi apoyo constante, usted ha sido parte indispensable de mi crecimiento personal y profesional, le agradezco infinitamente todo lo que ha hecho por mí.

Me siento dichosa de contar con todos ustedes, gracias por ser parte de mi vida y por ayudarme en este proceso, sé que me espera un nuevo comienzo lleno de retos pero estoy tranquila porque no estoy sola.

De nuevo y de todo corazón, ¡muchas gracias!

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito desarrollar un programa o taller dirigido al personal administrativo del Departamento de Hemato-Oncología del Hospital México de Costa Rica, con el objetivo de prevenir el síndrome de burnout. La iniciativa busca promover el bienestar de quienes laboran en esta área, favoreciendo la creación de un entorno laboral más saludable y con mejores niveles de productividad. Al comprender de qué manera este programa o taller puede disminuir el impacto del burnout en el equipo de trabajo, el departamento estará en capacidad de diseñar estrategias prácticas que contribuyan a reducir esta problemática, generando beneficios tanto para el personal como para la jefatura. Esta investigación tiene como objetivo principal diseñar un programa o taller para la prevención del fenómeno del burnout en el área administrativa del Departamento de Hemato Oncología del Hospital México de Costa Rica, en el primer cuatrimestre del 2025 en relación con el bienestar de los colaboradores. En cuanto a la metodología, se utilizó un enfoque mixto, con una población cualitativa de dos profesionales en el tema y la población cuantitativa se compone de 16 colaboradores del departamento de Hemato-Oncología y se aplicó una entrevista y una encuesta. Como principal resultado se tiene que, el burnout en el área administrativa de Hemato-Oncología está impulsado sobre todo por la carga emocional y la sobrecarga laboral, agravadas por déficits de apoyo/cuidado organizacional y de recursos. Al mismo tiempo, muestra un dato clave: más del 90 % del personal percibe disminución del agotamiento emocional cuando se aplican estrategias institucionales de bienestar; además, existe baja satisfacción laboral ($\approx 37\%$) y desequilibrio carga-vida en buena parte del equipo, pero hay amplia aceptación de talleres y capacitaciones ($\approx 81\%$) como vía de mejora. Como principal conclusión se tiene que, para prevenir el burnout no bastan acciones individuales; se requiere un programa institucional integral y sostenido que combine cambios organizacionales (redistribución

de cargas, dotación adecuada de recursos, justicia y seguridad psicosocial, liderazgo empático) con intervenciones formativas periódicas (talleres de manejo del estrés, contención emocional, desarrollo de habilidades socioemocionales) y monitoreo continuo de bienestar. Este enfoque dual es el que efectivamente reduce el agotamiento, eleva la satisfacción y mejora la productividad del equipo.

Palabras clave: Burnout, bienestar laboral, carga emocional, sobrecarga laboral, taller preventivo.

ABSTRACT

The purpose of this research is to develop a program or workshop aimed at the administrative staff of the Hemato-Oncology Department at Hospital México in Costa Rica, with the goal of preventing burnout syndrome. The initiative seeks to promote the well-being of those working in this area, fostering the creation of a healthier work environment with higher levels of productivity. By understanding how this program or workshop can reduce the impact of burnout on the work team, the department will be able to design practical strategies to address this issue, generating benefits for both the staff and the management.

The main objective of this research is to design a program or workshop for the prevention of burnout in the administrative area of the Hemato-Oncology Department at Hospital México in Costa Rica, during the first quarter of 2025, in relation to the well-being of the employees.

Regarding the methodology, a mixed approach was used, with a qualitative population consisting of two professionals in the field, and a quantitative population composed of 16 employees from the Hemato-Oncology Department. An interview and a survey were applied.

The main result shows that burnout in the administrative area of Hemato-Oncology is primarily driven by emotional strain and work overload, exacerbated by deficits in organizational support/care and resources. At the same time, a key finding reveals that over 90% of the staff perceives a decrease in emotional exhaustion when institutional well-being strategies are implemented. Moreover, there is low job satisfaction ($\approx 37\%$) and work-life imbalance among much of the team, but a high acceptance rate ($\approx 81\%$) for workshops and training sessions as a way to improve these conditions.

The main conclusion is that preventing burnout requires more than individual actions; it calls for a comprehensive and sustained institutional program that combines organizational changes (workload redistribution, adequate resource allocation, justice and psychosocial safety, empathetic leadership) with periodic training interventions (stress management workshops, emotional support, development of socio-emotional skills) and continuous well-being monitoring. This dual approach is what effectively reduces exhaustion, increases satisfaction, and improves team productivity.

Keywords: Burnout, workplace well-being, emotional strain, work overload, preventive workshop.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes internacionales y Nacionales

En el año 2024 Ureña et al. desarrollan la investigación “Incidencia del síndrome de Burnout en la satisfacción laboral y la felicidad en el trabajo percibida por los colaboradores en el sector de call center en Costa Rica, durante el periodo 2023-2024” por la Universidad Nacional de Costa Rica. El objetivo central de estudio es analizar cómo el síndrome de Burnout influye en la satisfacción laboral y la felicidad en el trabajo de los colaboradores en el sector de call centers en Costa Rica, durante el periodo 2023-2024.

Se utilizó un enfoque correlacional para estudiar la relación entre el síndrome de Burnout, la satisfacción laboral y la felicidad en el trabajo. Como principal resultado se indica que el síndrome de Burnout tiene un impacto significativo en aspectos físicos, psicológicos, organizacionales y sociales de los trabajadores del sector de call centers.

Se concluye que el desempeño laboral en call centers, bajo diversas condiciones, puede ocasionar agotamiento en los colaboradores, lo que los lleva a identificarse con el síndrome de Burnout, afectando su salud mental, satisfacción laboral y felicidad en el trabajo.

Este trabajo le da importancia a comprender la relación entre el síndrome de Burnout y aspectos clave del bienestar laboral (satisfacción y felicidad) en un sector de alta demanda como el de call centers, destacando el vínculo con la salud mental de los colaboradores.

Por otro lado, en el año (2023) Herrera et al. Desarrollan “Propuesta de prevención del síndrome de burnout en docentes” de la Universidad Nacional de Costa Rica. El objetivo central es analizar los factores desencadenantes del contexto laboral que pueden aumentar la vulnerabilidad al Síndrome de Burnout en los docentes de ciencias, con el fin de proponer estrategias de prevención.

Es una investigación descriptiva enfocada en el análisis de los factores laborales y socioculturales que contribuyen al Síndrome de Burnout, usando métodos cualitativos para identificar las situaciones desencadenantes y los síntomas. Los factores clave que contribuyen al Síndrome de Burnout son la sobrecarga laboral y las condiciones socioculturales del entorno educativo, como la violencia, la falta de apoyo y la baja valoración social de la profesión docente.

Se concluye que el Síndrome de Burnout en docentes de ciencias se vincula principalmente a la sobrecarga de trabajo y a factores socioculturales, siendo estos desencadenantes cruciales en la prevención del síndrome. El principal aporte es la propuesta de estrategias prácticas y fáciles de implementar para prevenir el Burnout en docentes, basadas en la reducción del estrés laboral, la mejora de la satisfacción laboral y la prevención de los síntomas del síndrome.

En el 2023 Deroncele et al. Desarrollan “Burnout en docentes universitarios”. El objetivo principal del artículo es abordar el síndrome de burnout, detallando su definición, epidemiología, fisiopatología, factores de riesgo, manifestaciones clínicas, diagnóstico, y pautas de prevención y tratamiento.

Se identifican los componentes del síndrome de burnout, que incluyen agotamiento emocional, despersonalización y disminución de la realización personal, los cuales afectan gravemente la calidad de vida de los afectados. El síndrome de burnout tiene un impacto significativo en la vida de los individuos, particularmente en su bienestar emocional y personal. La identificación temprana y la intervención son clave para su manejo y prevención.

El artículo contribuye a la comprensión del síndrome de burnout al proporcionar una visión integral de sus características clínicas, su diagnóstico, y las pautas de prevención y tratamiento basadas en la evidencia actual.

García et al. (2023) presentan “Resiliencia y prevención del síndrome de Burnout en docentes” por la Universidad Estatal del Sur de Manabí, Ecuador. El propósito central del estudio es diseñar acciones resilientes como forma de prevención ante la aparición del síndrome de Burnout en los docentes de colegios fiscales. Se empleó una metodología descriptiva, prospectiva y transversal, involucrando a 20 docentes de colegios fiscales en la investigación.

Entre los principales resultados se resalta que se identificaron niveles significativos de agotamiento físico y mental, falta de motivación, sensibilidad a la crítica, disminución de energía, baja productividad laboral y estrés entre los docentes participantes. Se concluye que la implementación de acciones resilientes constituye una estrategia efectiva para prevenir la aparición del síndrome de Burnout en los docentes de colegios fiscales.

El estudio destaca la importancia de las estrategias de resiliencia como un enfoque preventivo y efectivo para abordar el síndrome de Burnout, proporcionando una guía práctica para mejorar el bienestar docente y, en consecuencia, el aprendizaje estudiantil.

Lizano & Sánchez (2022) desarrollan “Niveles de estrés en personal docente de los departamentos de Ciencias Sociales y Educación de la Universidad de Costa Rica, Sede de Occidente ante la situación del COVID-19” por la Universidad de Costa Rica. Estudio asociativo con una muestra de 70 docentes. Se aplicaron cuestionarios sobre datos sociodemográficos y condiciones laborales, junto con la Escala de Estrés Percibido de Cohen.

El principal resultado es que el 84.4% de la muestra presentó niveles medios y altos de estrés percibido. Así mismo se concluye que las variables como género, edad, cuidado de adultos mayores y adaptación a la modalidad virtual son factores predictivos del estrés laboral. El principal aporte es la identificación de factores sociodemográficos y laborales que influyen en el estrés laboral de los docentes durante la pandemia.

Bustos (2021) crea “Correlación entre la rotación de personal y el Síndrome de Burnout y su prevalencia en los colaboradores de nuevo ingreso del Centro de Servicios Compartidos de Bayer-Costa Rica para el departamento de Operaciones de Recursos Humanos durante el periodo 2019-2021.” Por la Universidad Técnica Nacional De Costa Rica.

El objetivo principal es Determinar la correlación entre el síndrome de Burnout y la rotación de personal desde la perspectiva de nuevos ingresos para el departamento de Operaciones

de Recursos humanos del Centro de Servicios Compartidos de Bayer. La metodología es de enfoque cualitativo correlacional con un diseño no experimental

Los resultados reflejan que no se comprueba la que la antigüedad haya incidido en alguna manera para que los colaboradores hayan renunciado a su trabajo anterior debido a la presencia de las dimensiones que componen el Síndrome de Burnout.

Los resultados del estudio concluyen que, en los nuevos ingresos del departamento de Operaciones de Recursos Humanos de Bayer, los niveles de burnout varían según las dimensiones: bajo agotamiento emocional, media-alta despersonalización y baja realización profesional. Esto indica agotamiento, cinismo y percepción de baja eficacia, aspectos clave que afectan el bienestar laboral.

Un aporte para la investigación actual es la identificación de patrones específicos de intensidad en las dimensiones del síndrome de burnout en nuevos ingresos laborales, lo que permite diseñar intervenciones más focalizadas para mitigar el agotamiento emocional, la despersonalización y la baja realización profesional desde etapas iniciales de integración al entorno laboral.

Mora et al (2020) presentan “Comparación de los niveles de burnout (quemarse por el trabajo), actividad física, somatización y variables sociales, en docentes de diferentes modalidades de educación secundaria en Costa Rica” por la Universidad Nacional de Costa Rica. El objetivo

central es comparar los niveles de burnout, actividad física y somatización en docentes del sistema público costarricense.

Participaron 94 docentes evaluados con instrumentos CESQT-Burnout, CISSQT-Somatización e IPAQ-Actividad Física. Los datos fueron analizados con pruebas estadísticas como Kolmogorov-Smirnov, Levene y ANOVA de 10 vías ($\alpha=5\%$). El principal resultado es Docentes de colegios laboratorio mostraron mayor somatización que docentes de colegios académicos. También se concluye que existe una correlación positiva entre burnout y somatización. Resalta la relación entre el entorno laboral docente y la salud psicosomática, destacando la necesidad de políticas de intervención.

En el año 2020 Molina publica “Consecuencias del síndrome de burnout en el trabajo y estrategias de prevención de riesgos para la seguridad y salud laboral”. El propósito central es analizar el síndrome de burnout como una entidad patológica derivada del estrés laboral crónico, evaluando sus causas, consecuencias y estrategias de prevención y manejo tanto en el trabajador como en la organización.

Es una revisión teórica y conceptual basada en literatura científica y guías especializadas, como la Guía de prevención de Burnout para profesionales de Cuidados Paliativos de SECPAL. El síndrome de burnout se identifica como un trastorno adaptativo crónico con múltiples factores desencadenantes, siendo las profesiones de atención prolongada e intensa a personas las más afectadas. Las medidas preventivas y correctivas son necesarias tanto a nivel individual como organizacional para mitigar su impacto.

Se concluye que la prevención del burnout debe ser prioritaria, con énfasis en intervenciones organizacionales para mejorar el entorno laboral, estrategias de comunicación y toma de decisiones, junto con el fortalecimiento de la resiliencia individual. Este estudio refuerza la importancia de abordar el burnout como un problema de salud laboral multifacético, proponiendo una combinación de estrategias individuales y organizacionales como solución integral, lo que puede orientar futuros programas de intervención en diferentes sectores laborales.

Gallardo et al. (2019) desarrollan “Análisis del síndrome de burnout en docentes de educación infantil, primaria y secundaria para su prevención y tratamiento” por la Universidad Pablo Olavide en Sevilla, España. El objetivo principal es analizar el nivel de burnout en el personal docente de infantil, primaria y secundaria en la provincia de Sevilla, considerando variables como edad, años de experiencia, tipo de centro educativo y nivel de enseñanza.

Es un estudio cuantitativo con una muestra de 1890 docentes a quienes se aplicó el cuestionario CBP-R sobre burnout. La selección de la muestra se realizó siguiendo los criterios establecidos por Sierra (1987) con un margen de error del +/- 2%. Un 11,6% de los docentes presenta un nivel alto de burnout general. En términos específicos, el 74% mostró un nivel medio de agotamiento emocional, el 83% de despersonalización y el 86,2% de falta de realización.

Los docentes presentan una alta incidencia de agotamiento emocional y despersonalización, con un nivel medio de burnout, aunque existe un alto grado de satisfacción con su vocación, especialmente en lo relacionado con la realización personal. El estudio contribuye

a entender cómo el burnout afecta a los docentes en diferentes niveles educativos, y resalta la importancia de abordar el agotamiento emocional y la despersonalización, mientras se valora la satisfacción y vocación en la profesión.

En el año (2020) Lovo desarrolla “Síndrome de burnout: Un problema moderno”. El objetivo principal del artículo es abordar el síndrome de burnout, detallando su definición, epidemiología, fisiopatología, factores de riesgo, manifestaciones clínicas, diagnóstico, y pautas de prevención y tratamiento.

El artículo no describe una metodología empírica específica, ya que es una revisión teórica, aunque aborda diversos aspectos clínicos y epidemiológicos basados en la literatura existente sobre el síndrome de burnout. Se identifican los componentes del síndrome de burnout, que incluyen agotamiento emocional, despersonalización y disminución de la realización personal, los cuales afectan gravemente la calidad de vida de los afectados.

El síndrome de burnout tiene un impacto significativo en la vida de los individuos, particularmente en su bienestar emocional y personal. La identificación temprana y la intervención son clave para su manejo y prevención. El artículo contribuye a la comprensión del síndrome de burnout al proporcionar una visión integral de sus características clínicas, su diagnóstico, y las pautas de prevención y tratamiento basadas en la evidencia actual.

1.1.2 Delimitación del problema

Delimitación temporal: La investigación se realiza en el periodo comprendido de enero a abril del año 2025.

Delimitación geográfica: La investigación se realiza en el Cantón de la Uruca, San José, Costa Rica.

1.1.3 Justificación

Esta investigación busca construir un programa o taller que se pueda brindar a los colaboradores del área administrativa del Departamento de Hemato-Oncología del Hospital México de Costa Rica como prevención del fenómeno del burnout, esto para cuidar el bienestar de sus colaboradores, creando un ambiente laboral más saludable y aumentando su productividad. Al entender cómo este programa o taller puede mitigar el efecto del burnout en sus empleados, el Departamento de Hemato-Oncología del Hospital México podrá diseñar estrategias prácticas para reducir este problema, beneficiando tanto a sus colaboradores como a la jefatura de estos.

Desde un enfoque social, el burnout tiene un impacto negativo en el desempeño laboral de los trabajadores. Esta investigación responde a una realidad que viven muchas personas en el ámbito de la salud, donde las altas demandas laborales y el ritmo de vida acelerado puede agravar esta situación. Además de beneficiar el área administrativa del Departamento de Hemato-Oncología del Hospital México de Costa Rica, los resultados buscan generar conciencia en otros departamentos de la institución sobre la importancia de priorizar el bienestar de sus equipos.

En términos prácticos, la implementación de este programa o taller de prevención y manejo del burnout permite implementar soluciones concretas en el área administrativa del Departamento de Hemato-Oncología del Hospital México de Costa Rica, creando herramientas efectivas que impacten positivamente en el entorno laboral.

Finalmente, la implementación de una herramienta para prevenir el burnout genera beneficios que trascienden el área administrativa del Departamento de Hemato-Oncología del Hospital México de Costa Rica y contribuyen al bienestar de los trabajadores y a la mejora de los entornos laborales en general.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo construir un programa o taller para la prevención del fenómeno del burnout en el área administrativa del Departamento de Hemato Oncología del Hospital México de Costa Rica, en el primer cuatrimestre del 2025 en relación con el bienestar de los colaboradores?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un programa o taller para la prevención del fenómeno del burnout en el área administrativa del Departamento de Hemato Oncología del Hospital México de Costa Rica, en el primer cuatrimestre del 2025 en relación con el bienestar de los colaboradores.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar los factores que desarrollan el fenómeno de burnout por medio de una entrevista a un experto.

- Catalogar el estado actual de los factores que generan bienestar en los colaboradores del área administrativa del Departamento de Hemato Oncología del Hospital México.
- Relacionar los factores que generan bienestar con un programa de prevención del fenómeno del burnout del área administrativa del Departamento de Hemato Oncología del Hospital México.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

Un marco referencial es el conjunto de teorías, conceptos, antecedentes y enfoques que se toman como base en la elaboración de una investigación o de un proyecto. En otras palabras, esta sección tiene la tarea principal de dar contexto al problema que se abordará y ubicarlo dentro de un dominio determinado, ya sea académico o profesional. Por lo general, se logra estructurando el trabajo previo relacionado mientras se definen los términos relativos y se identifican las teorías principales o los modelos existentes. Asimismo, un marco referente proporciona el contexto necesario para interpretar y comprender los resultados relacionándolos con el conocimiento existente.

2.1.1. Fenómeno de Burnout

El burnout es un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y reducción de la realización personal en el trabajo, causado por el desgaste resultante de la convivencia con el estrés laboral. Actualmente, el burnout se ha convertido en un problema creciente en el ámbito laboral, dado que sus consecuencias afectan principalmente a la salud mental y rendimiento laboral de los trabajadores.

El burnout laboral es un síndrome de estrés relacionado con el trabajo caracterizado por tres dimensiones: agotamiento emocional, ineficacia profesional y cinismo. Las primeras investigaciones sobre el burnout se centraron en las profesiones de servicio humano, como la enfermería y la enseñanza, donde se asumía que los trabajadores estaban más expuestos a experimentar este síndrome. Sin embargo, el burnout no se

limita únicamente a las profesiones del sector social, sino que también afecta a otros ámbitos laborales, como empleados bancarios y gerentes. (Lubbadeh, 2020, p.1)

La cita de Lubbadeh describe el síndrome de burnout como un fenómeno relacionado con el estrés laboral y tiene tres dimensiones, a saber, el agotamiento emocional, la ineficacia profesional y el cinismo. Aunque tradicionalmente se percibía como característico de los campos que implican el servicio humano, como la enfermería y la enseñanza, el autor argumenta que este síndrome también puede observarse en la industria y en los empleados bancarios y los gerentes.

El significado de "burnout" viene del inglés, y quiere decir "estar quemado". El burnout es el agotamiento mental que se padece cuando te sientes emocional, física o mentalmente exhausto o "quemado", y es la consecuencia de la sobrecarga de trabajo. Sientes esa sobrecarga cuando el trabajo es demasiado complicado, tienes mucha cantidad o cuando trabajas durante mucho tiempo seguido. El síndrome de burnout fue descrito por primera vez por Herbert Freudenberger en 1974, quien introdujo este concepto de burnout describiéndolo como una "sensación de fracaso y una existencia agotada o gastada que resultaba de una sobrecarga por excesivas exigencias de energías, recursos personales o fuerza mental del trabajador". (Martins, 2024, p.1)

Martins profundizó en la cita sobre el concepto de síndrome de burnout, explicando que se refiere al rendimiento de un individuo debido a la sobrecarga a su trabajo diario. La sobrecarga en cuestión podría deberse a la naturaleza intrínsecamente compleja de las tareas en cuestión, su número y tiempo requerido para completarlas, que a su vez significaría que un individuo se someta a algo parecido a la esclavitud ya que las demandas requeridas fácilmente excederían la totalidad del trabajo hecho.

Dicho en otras palabras, la referencia a la descripción inicial de Herbert Freudenberger en 1974 de la enfermedad, a quien le fue citada describiéndola como “una sensación de fracaso y una existencia agotada” apunta al burnout como una enfermedad de prioridad alterada mientras los recursos y energía mental del individuo están siendo absorbidos por simplemente sobrevivir. Para el diseño de un programa o taller de prevención, causaría que abordáramos la sobrecarga para incluir cuántas tareas, complicadas y cuánto trabajo y cómo resolverlo.

2.1.2. Diferencia entre estrés laboral y burnout

El estrés laboral es una adaptación saludable a presiones intensivas en el entorno de trabajo, y burnout es un estado de agotamiento emocional que ocurre cuando no se maneja bien el estrés. A veces, el estrés puede ser beneficioso, pero el burnout es un proceso que implica estar emocionalmente agotado y desconectado del trabajo.

El estrés laboral es una respuesta inmediata y transitoria ante las exigencias del trabajo que superan las capacidades de la persona en un momento determinado, explica Jazmín Guzmán, docente de la carrera de Psicología de la Universidad Franz Tamayo, Unifranz. A diferencia del estrés, el burnout no es una respuesta momentánea, sino un estado crónico de agotamiento físico, emocional y mental. Sus síntomas incluyen un agotamiento extremo, cinismo o desapego hacia el trabajo, una disminución marcada de la motivación y una sensación de ineficacia profesional que afecta la autoestima. (Cahuasa, 2024, p.1)

Cahuasa explica que el estrés laboral es una respuesta temporal a demandas en relación con las capacidades de una persona en un dado momento, y en cambio el burnout es un estado crónico de agotamiento en los niveles físico, emocional y mental.

Mientras que el estrés será una reacción aguda, el burnout es una respuesta que se acumula con el tiempo y se manifiesta a través del agotamiento extremo, el cinismo hacia el trabajo y la falta de interés. Esto significa para el propósito de la prevención que debe abordarse no solo los episodios momentáneos de estrés, sino también el agotamiento crónico a través de estrategias sostenibles de bienestar mental y de bienestar que se adoptarán para los trabajadores.

“Generalmente usamos muchas palabras relacionadas con la salud mental de manera errónea, y el burnout es definitivamente una de ellas”, afirma la doctora Gold, “Muchas personas dicen que lo están experimentando cuando en realidad solo están cansados o con exceso de trabajo”. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), el síndrome de burnout no es una sensación ocasional y temporal de agobio en respuesta a un alto nivel de estrés; es un síndrome causado por una acumulación de estrés crónico que no se ha gestionado correctamente. (Ryu, 2024, p.1)

Ryu resalta un malentendido común sobre el burnout, ya que muchas personas confunden los síntomas del agotamiento con el estrés temporal, lo que dificulta su identificación y tratamiento. La doctora Gold menciona que el burnout no es simplemente una sensación pasajera de estrés, sino una acumulación de estrés crónico mal gestionado. La cita refuerza la idea de que el burnout no es solo el cansancio ocasional, sino una condición seria que se desarrolla a lo largo del tiempo.

2.1.3. Teorías sobre el burnout

Hay varias teorías sobre el burnout, que están diseñadas para explicar las causas y procesos de desarrollo del síndrome.

Para Edelwich y Brodsky, el desarrollo del síndrome de Burnout tiene cuatro etapas en las profesiones de ayuda: la primera es el entusiasmo ante el nuevo puesto de trabajo acompañado de altas expectativas; luego aparece el estancamiento como consecuencia del incumplimiento de las expectativas; la tercera etapa es la de frustración; y, por último, la cuarta etapa es la apatía como consecuencias de la falta de recursos personales del sujeto para afrontar la frustración. La apatía implica sentimientos de distanciamiento y disimplicación laboral, y conductas de evitación e inhibición de la actividad profesional. (Martínez, 2010, p.8)

De acuerdo con Martínez; Edelwich y Brodsky, en su obra acerca de las profesiones de ayuda, el modelo de burnout consta de cuatro etapas: de un entusiasmo inicial a la pérdida de sentido y, luego, que un trabajador se desconecta. El proceso de burnout resalta la progresión del desgaste emocional y la necesidad de intervenciones lo antes posible en la hospitalización para no permitir que el colaborador llegue a la etapa de la apatía.

Cherniss (1982) postula que el Burnout se da en un proceso de adaptación psicológica entre el sujeto estresado y un trabajo estresante, en el cual el principal precursor es la pérdida de compromiso. El proceso lo describe en cuatro fases: fase de estrés, fase de agotamiento y fase de afrontamiento defensivo. La fase de estrés consiste en un desequilibrio entre las demandas del trabajo y los recursos de los que dispone el individuo para hacer frente a esos acontecimientos. La Fase de agotamiento se produce con la respuesta emocional inmediata del sujeto ante dicho desequilibrio, es decir que el trabajador presentará sentimientos de preocupación, tensión, ansiedad, fatiga y agotamiento. La Fase de afrontamiento implica cambios en la conducta y en

la actitud del trabajador, caracterizándose por un trato impersonal, frío y cínico a los clientes. (Martínez, 2010, p.8)

Según Cherniss el burnout se considera una adaptación psicológica a un entorno laboral estresante y consta de tres fases, que son las siguientes: estrés por desequilibrio entre demandas y recursos, agotamiento con síntomas emocionales y afrontamiento defensivo con actitudes frías y cínicas. Por lo tanto, la visión del investigador subraya la importancia de abordar el estrés y prevenir el agotamiento y la despersonalización en el lugar de trabajo hospitalario.

El modelo de Farber (1991) describe seis estadios sucesivos: 1. Entusiasmo y dedicación. 2. Respuesta de ira y frustración del trabajador ante los estresores laborales. 3. No hay una correspondencia entre el esfuerzo y los resultados y recompensas. 4. Se abandona el compromiso e implicación en el trabajo. 5. Aumenta la vulnerabilidad del trabajador y aparecen síntomas físicos, cognitivos y emocionales. 6. Agotamiento y descuido. (Martínez, 2010, p.9)

Farber detalla seis fases del burnout, que comienza desde el entusiasmo y culmina en el agotamiento total. La frustración y la falta de reconocimiento se alternan con un desapego creciente, después del cual comienzan a aparecer síntomas físicos y emocionales. Tal visión ilustra perfectamente cómo la falta completa de recompensa y un proceso prolongado de desgaste llevan a la pérdida de la motivación y deterioran en gran medida el bienestar general del empleado y qué tan acuciantes son las medidas preventivas.

2.1.4. Factores que contribuyen al burnout

Varios factores pueden contribuir al desarrollo del burnout, incluyendo cargas de trabajo excesivas, falta de control sobre las tareas, reconocimiento insuficiente, conflictos interpersonales

y desequilibrio entre vida laboral y personal. Además, estos factores pueden ser distintos dependiendo de la profesión y el entorno laboral.

El agotamiento emocional se manifiesta como la pérdida de recursos emocionales, generando en los trabajadores la sensación de no poder aportar más a nivel afectivo debido a la carga continua de atender a otras personas. La despersonalización, por su parte, implica el desarrollo de actitudes negativas, insensibilidad y cinismo hacia compañeros y clientes, lo que lleva al profesional a distanciarse emocionalmente y atribuir a otros la culpa de su bajo rendimiento. Finalmente, la falta de realización personal se traduce en una sensación de fracaso e insatisfacción laboral, provocando desmotivación, baja autoestima y disminución en la calidad del trabajo, lo que puede derivar en absentismo y abandono de la profesión. Estas dimensiones del burnout representan un riesgo significativo para la salud mental y el desempeño laboral, afectando tanto al individuo como a su entorno (Rivera et.al, 2019)

Rivera et al. describen las 3 dimensiones del síndrome de burnout: agotamiento emocional, despersonalización y falta de realización personal. Todas las dimensiones afectan la salud mental e impactan en el desempeño, desencadenando desmotivación, cinismo y sentimiento de fracaso.

Se identifican los factores que causan el Síndrome de Burnout, considerándolo como un proceso multi causal y altamente complejo se proponen diversas causas, entre ellas cabe destacar: aburrimiento y stress, crisis en el desarrollo de la carrera profesional y malas condiciones económicas, sobrecarga de trabajo y falta de estimulación, desorientación profesional y aislamiento. Además existen componentes personales premórbidos que aumentan la susceptibilidad personal; junto a lo cual cobra interés: la edad: relacionada con la experiencia, el sexo: las mujeres pueden sobrellevar mejor las situaciones conflictivas en el trabajo, variables familiares: la armonía y estabilidad

familiar conservan el equilibrio necesario para enfrentar situaciones conflictivas, personalidad: por ejemplo, las personalidades tipo extremadamente competitivas, impacientes, hiperoxigenes y perfeccionistas, y aquellas con sentimientos de altruismo e idealismo como: mayor acercamiento al sufrimiento cotidiano y mayor implicación emocional. (Barba, 2022, p.5)

Barba cuestiona el concepto de burnout como un fenotipo unitario y enfatiza la etiología multifactorial de los síntomas, lo que sugiere la necesidad de enfoques individualizados para su prevención. Así, Barba destaca que varios factores de carga distintivamente laborales, crisis de carrera y cuestiones personales, como la edad, el género y los rasgos de la personalidad, interactúan para producir los síntomas clínicos.

2.1.5. Síntomas y manifestaciones del burnout

Entre los síntomas físicos más comunes del burnout, se puede identificar el cansancio extremo y problemas de salud en general, tales como la falta de motivación, la irritabilidad, la disminución del desempeño laboral e incluso enfermedades crónicas o emergentes como el insomnio o dolores de cabeza.

Los primeros síntomas son hipersensibilidad, irritabilidad, rápido agotamiento y también, trastornos del sueño. La falta de sueño intensifica el estado y debilita la capacidad de concentración y de rendimiento. Este estadio hiperestésico-asténico puede convertirse repentinamente en un cuadro psicósomático al producirse la irradiación de la tensión emocional sobre la esfera física que somete a la persona a la carga de diversos trastornos vegetativos y dolencias orgánicas funcionales de formas muy variables. (Barba, 2022, p.5)

Según Barba, los primeros signos del burnout descritos son hipersensibilidad, irritabilidad, trastornos del sueño. El hecho de privar al cuerpo del descanso empeora la fuerza de la condición; el trabajo cuestiona la concentración y el rendimiento. Además, el estrés prolongado se traduce por síntomas psicosomáticos que indican la relación del bienestar emocional y la salud física en situaciones difíciles.

Según la Clínica Mayo (2014), los síntomas físicos y emocionales del Síndrome de Burnout son dolor de cabeza, malestar estomacal, fatiga y tensión muscular. Puede ocasionar ansiedad, irritabilidad y falta de concentración y alterar los patrones alimenticios. Asimismo, la persona sufre episodios de ira y un deseo de aislarse de la gente. (The Adecco Group Institute, 2024, p.1)

The Adecco Group Institute menciona los síntomas físicos y emocionales del burnout, como dolores de cabeza, fatiga y tensión muscular, además de ansiedad e irritabilidad. También resalta el impacto en la alimentación y las relaciones interpersonales, subrayando cómo este síndrome afecta tanto la vida laboral como la personal, aumentando el riesgo de aislamiento y deterioro del bienestar general.

2.1.6. Consecuencias del burnout

Las consecuencias del burnout afectan tanto a los trabajadores como a las organizaciones. A nivel individual, el burnout conduce a problemas de salud mental, como ansiedad o depresión, mientras que a nivel organizacional resulta en falta de productividad, ausentismo y mayor rotación de personal.

Es necesario destacar que, de no tratarse el burnout a tiempo este padecimiento, se puede llegar a la discapacidad laboral. Otras consecuencias son el incremento del nivel de

absentismo laboral, lo cual se puede apreciar ya que, en base a estadísticas, la mitad de los días que no van los empleados a trabajar es por este trastorno. Asimismo, el uso de pastillas para dormir, un entorno laboral en el cual se pueda practicar bullying, la falta de motivación, el estrés laboral, la depresión, la ansiedad y la fatiga. También puede dar lugar a infartos cerebrales y a otras enfermedades como gastritis, problemas de colesterol, diabetes, asma, entre otros trastornos, como la ingesta de drogas y el alcohol (Chubb, 2020).

Chubb (2020) enfatiza el comportamiento más destructivo del burnout si se permite que siga adelante, el síndrome puede convertirse en una causa de discapacidad laboral y llevar a un aumento del absentismo laboral. En adición a eso, el uso excesivo de drogas, la depresión y las enfermedades cardiovasculares, entre otras condiciones urgentes, son todas consecuencias de este comportamiento. Por supuesto, demuestra que el síndrome no es solo una causa para preocuparse por el desempeño laboral deficiente, sino también una cuestión de vida o muerte.

Las consecuencias que ocasiona el síndrome del quemado en los profesionales son múltiples, afectando no solo al trabajador sino también a la organización en la que desempeña su actividad. La prevención y el manejo del burnout requieren la implementación de estrategias para garantizar la promoción de un ambiente laboral saludable, la administración adecuada del tiempo, la capacitación en técnicas de enfrentamiento, el apoyo psicológico y la armonización del trabajo y la vida personal.

Físicas: manifestaciones generales (cansancio, pérdida de apetito, malestar general), problemas osteomusculares (dolor de espalda, dolores cervicales, contracturas musculares) alteraciones inmunológicas (aumento de infecciones y alergias, problemas dermatológicos), problemas sexuales (impotencia parcial o total, frigidez, ausencia de

eyaculación), problemas cardíacos (taquicardia, dolor precordial, hipertensión arterial), problemas respiratorios (catarros frecuentes, taquipnea, crisis de asma), problemas digestivos (gastritis, úlcera duodenal, náuseas, diarrea), alteraciones del sistema nervioso (jaquecas, trastorno del sueño con predominio del sueño ligero e insomnio, sensación de vértigo con inestabilidad locomotriz y sensación de vacío), alteraciones hormonales (trastornos menstruales). Emocionales: agotamiento, sentimiento de fracaso y vacío, baja tolerancia a la frustración, impotencia ante el problema, nerviosismo, inquietud, dificultad de concentración, olvidos frecuentes, falta de atención y mala memoria, tristeza con tendencia a la depresión, falta de compromiso laboral, escasa o nula realización personal, baja autoestima, despersonalización). Conductuales: conductas adictivas con abuso de sustancias tóxicas (tabaco, alcohol, otras) irritabilidad, cambios de humor bruscos, hostilidad, aislamiento, agresividad, falta de eficacia, disminución de la capacidad para tomar decisiones, menor rendimiento laboral, absentismo laboral. Familiares y sociales: problemas de pareja, deterioro del núcleo familiar en general, aislamiento social. En la organización: conflictos con otros profesionales, conflictos con pacientes y familiares (en el caso de profesionales médicos), ineficacia en la actividad diaria, disminución de la calidad asistencial, cambios repetidos de los puestos de trabajo, absentismo laboral, accidentes laborales. (Molina, 2020, p.2)

Molina expone el burnout no solo como un efecto multifacético sino también multidimensional. Entre las áreas de influencia, precisa los físicos, emocionales, de comportamiento, familia y organización. Junto con el agotamiento y no solo este, Molina menciona un sistema inmunológico y cardiovascular comprometido, eventos de conflicto laboral y personal. El autor subraya la

necesidad de estrategias preventivas para reducir el impacto en la calidad de vida de los trabajadores.

2.1.7. Estrategias de prevención y afrontamiento

La prevención y el manejo del burnout requieren la implementación de estrategias para garantizar la promoción de un ambiente laboral saludable, la administración adecuada del tiempo, la capacitación en técnicas de enfrentamiento, el apoyo psicológico y la armonización del trabajo y la vida personal.

Una vez realizado el diagnóstico del síndrome de burnout, se aplican las medidas preventivas para eliminar o reducir el estrés laboral las cuales son múltiples e intervienen tanto en el trabajador como en la organización. Al trabajador se le debe dotar de recursos de enfrentamiento al estrés cuando las medidas organizativas aplicadas no dan resultados, tales como: hacer ejercicio, mantener una dieta saludable, disminución del uso de sustancias nocivas, excitantes y tóxicas como alcohol o tabaco, evitar comunicaciones o relaciones agresivas-pasivas, desarrollar la tolerancia y el respeto hacia los demás, distraerse y hacer actividades recreativas y divertidas. A nivel de la organización o empresa que debería realizarse en primer lugar: evaluar el entorno físico y social, mejorar estilo de comunicación, plantear estrategias para la toma de decisiones, describir funciones y tareas en el trabajo, mejorar el ambiente de trabajo, formación y capacitación de supervisores que adopten una actitud de ayuda hacia los trabajadores subordinados, incluir indicadores de vigilancias de salud y prevención de estrés laboral, promover la participación del trabajador en la toma de decisiones,

equilibrar el horario de trabajo, roles, funciones y cargos y mejorar el entorno e interacción social de los trabajadores. (Molina, 2020, p.3)

Molina propone algunas medidas para prevenir y atender el burnout. Por un lado, promoción de hábitos saludables, actividades de disfrute o relajación y estrategias de afrontamiento. Desde la óptica empresarial, un ambiente laboral favorable, definición clara de las tareas, capacitación a supervisores y participación en las decisiones.

A nivel organizacional, se impone la implementación de programas de integración desde su ingreso, para que el empleado conozca desde el primer día los objetivos de la empresa, su estructura, su funcionamiento y sus funciones. Así mismo, las responsabilidades de cada puesto deben estar definidas con claridad, permitiendo que sea claro el rol del empleado y deberes. Aquellas estructuras organizativas que resulten excesivamente jerarquizadas y centralistas, sin autonomía y sin confianza en sus empleados, así mismo conllevarán más probabilidad de generar insatisfacción en la plantilla (La Universidad En Internet, 2023).

Además, si no cuentan para ello con los recursos humanos y materiales adecuados para desarrollar su trabajo también afectarán negativamente a la salud mental del trabajador; por ello, se debe tener el material necesario y permitir a los empleados la comunicación de cualquier carencia. La distribución de la carga de trabajo se deberá revisar periódicamente; también se deben evitar sobrecargas. La comunicación entre las jerarquías debe ser continua a través de la escucha activa y la realización de encuestas de satisfacción. Se debe ofrecer formación continua, garantizar la transparencia en los ascensos y la igualdad de condiciones. La flexibilidad horaria deberá ser ofrecida siempre que sea posible para conciliar la vida profesional y personal. Además, se podrán otorgar incentivos como descuentos en servicios

accesorios y evaluar riesgos periódicos para detectar posibles casos y medidas preventivas al respecto. (La Universidad En Internet, 2023).

La cita anterior mantiene que estructuras organizativas claras y eficaces son fundamentales para disminuir el riesgo de agotamiento y burnout. A saber, la precisión en la definición de roles, proporción de recursos suficientes, evitación de sobrecargas de trabajo y la mejora de la comunicación y la formación. El autor además propone incentivos, horarios flexibles y evaluaciones permanentes para mejorar la satisfacción en el trabajo y el bienestar.

2.1.8. Regulaciones y normativas sobre salud laboral contra el burnout

Varias normativas y regulaciones están destinadas a proteger a los trabajadores del burnout. Organizaciones como la Organización Mundial de la Salud (OMS) han reconocido el burnout como un fenómeno ocupacional, y la normativa ISO 45003 describe las líneas directrices para la gestión de riesgos psicosociales en el trabajo.

El síndrome de burnout, por su parte, ha sido oficialmente reconocido por la 11.^a Revisión de la Clasificación Internacional de Enfermedades (CIE-11) como un fenómeno de causa laboral, pero no como una condición médica. Específicamente, incluido en el capítulo “Factores que influyen en el estado de salud o el contacto con el servicio de salud”, el síndrome de burnout se define como una de las razones para ver a un médico cuando no hay una enfermedad o condición médica previa (World Health Organization, 2025).

La OMS establece el síndrome de burnout como un fenómeno laboral en la CIE-11, lo que lo refiere como motivo de consulta médica cuando no existe una enfermedad subyacente, aunque no lo considera como una condición médica. Sin embargo, esto debe ser considerado por las organizaciones, para prevenir el burnout en sus colaboradores.

La Norma UNE-ISO 45003 proporciona una orientación sobre la gestión de los riesgos psicosociales en el trabajo, teniendo como objetivo la eliminación y minimización de riesgos a través de la aplicación de medidas preventivas como parte de un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Al igual que en el resto de las auditorías de sistemas de gestión, el proceso está orientado a recopilar la información necesaria que permita al equipo auditor llegar a conclusiones sobre el cumplimiento de los criterios de auditoría, en este caso, de dar respuesta a los requisitos especificados en la norma, así como su grado de implantación y eficacia. (Aenor, 2022, p.1)

La Norma UNE-ISO 45003 como indica el autor, ofrece una guía para la gestión de riesgos psicosociales en el trabajo, con el fin de evitarlo o disminuirlo mediante la acción preventiva establecida en el marco de un sistema de seguridad y salud en el trabajo. Su nivel de aplicación se valora a través de auditorías, aplicadas para medir el nivel de cumplimiento de las actividades y la eficacia de estas.

2.1.9. Teoría cambio organizacional

La teoría del cambio de organización, luego, es un conjunto de conceptos y aproximaciones que intentan explicar cómo y por qué cambian las organizaciones, aparte de los procesos, métodos y estrategias que podrían utilizarse para ejecutar el cambio de forma eficiente. Este cambio puede ser provocado por factores internos o externos, como el crecimiento, la innovación tecnológica, cambios en el mercado, o la necesidad de adaptarse a nuevas normativas y expectativas.

La teoría del cambio organizacional también se conoce como teoría de etapas, gestión del cambio o gestión del cambio organizacional (OCM), y es un campo de estudio multidisciplinario que busca comprender y explicar cómo las organizaciones

implementan el cambio y experimentan un proceso de transformación. (Gould, 2023, p.1)

La teoría del cambio organizacional, también llamada teoría de los estadios o gestión del cambio discute cómo las organizaciones manejan los procesos de transformación y sobre qué facilitadores o barreras se encuentran. Si bien es un enfoque multidisciplinario, la teoría del cambio organizacional se centra en la capa interna de las organizaciones, lo que explicará las dinámicas y metodologías que transforman la estructura, cultura y procesos de una organización.

La teoría enfatiza que el cambio no es solo una reacción a un único evento externo, sino un proceso progresivo, un constante ajuste y adaptación procesal. En un contexto de reducción del riesgo de empresa debido al burnout a través de programas y talleres, la teoría del cambio organizacional será muy útil para comprender cómo una organización puede sistémicamente modificar sus estructuras y procesos, así como su cultura organizativa, para reducir los factores estresores y fomentar el bienestar.

El cambio organizacional ocurre cuando las empresas experimentan una transición importante que tiene un impacto en la cultura, la infraestructura, las tecnologías o los procesos internos de la empresa. Muchos empleados sienten los efectos del cambio organizacional, ya sea que ese cambio involucre la incorporación de un nuevo equipo directivo, la introducción de herramientas nuevas o la actualización de los objetivos de la empresa. Aprende sobre los diferentes tipos de cambios organizacionales y de qué manera las grandes transiciones pueden tener un impacto en tu equipo. Además, te ofrecemos algunas estrategias clave para gestionar el cambio cuando ocurra. (Mcneil, 2025, p.1)

El cambio organizacional es cualquier transición significativa de la forma en que opera una empresa. Abarca muchos aspectos en evolución, desde la cultura de la oficina, los sistemas internos y la infraestructura hasta herramientas y equipos de liderazgo. Aunque históricamente la mayoría de las discusiones sobre cambios organizativos han girado en torno a nuevas tecnologías y equipos de liderazgo, esta cita sugiere que cualquier cambio en la diversión en el trabajo puede ser una forma de cambio, porque cualquier traslado cambiará la forma en que operan los empleados de la empresa.

Esta cita se basa en destacar cómo administran las empresas estos cambios para demostrar que parte del éxito se puede derivar a los empleados que operan el cambio. Por ejemplo, en lo que respecta al proyecto para prevenir el burnout, la introducción de herramientas y estrategias para manejar el estrés en la organización es un cambio en la organización. Al descubrir nuevas formas de abordar la sobrecarga de trabajo, la comunicación o la administración de expectativas, las empresas pueden encontrar formas eficaces de ayudar a sus empleados a experimentar el cambio.

2.1.10. Modelo de Cambio de Kurt Lewin

El Modelo de Cambio de Kurt Lewin se aplica en la gestión del cambio organizacional como teoría ampliamente utilizada. Consiste en una serie de tres etapas: descongelamiento, durante el cual la organización se prepara para el cambio, implementación de nuevos enfoques o procesos, denominado Cambio, y el recongelamiento, orientado a la estabilización y consolidación de las mejoras implementadas en la organización.

El modelo de cambio de Kurt Lewin es una fórmula general sobre los procesos de adaptación que una persona u organización experimenta frente a nuevas condiciones.

Este modelo forma parte de la teoría del campo de Lewin, que afirma que las

modificaciones en un sistema alteran el comportamiento de los miembros de ese grupo. (Gasbarrino, 2023, p.1)

El modelo de cambio de Kurt Lewin ofrece una visión que aborda integridad sobre cómo los sistemas organizativos y las personas se comportan e interactúan en respuesta a circunstancias desconocidas. Según la teoría de campo, cualquier cambio que ocurra en el sistema influye en las acciones y reacciones de sus miembros. Por lo tanto, el cambio debe reconocer las dinámicas y las fuerzas u órganos internos de la organización. Un análisis de campo ofrece una comprensión detallada de cómo las fuerzas externas influyen en las acciones y comportamiento entre las organizaciones y cómo manejarlas adecuadamente.

El Modelo de Cambio de Kurt Lewin cuenta con tres Fases: la Fase de Descongelación, la Fase del Cambio y la Fase de Recongelación. Durante la Fase de Descongelación, se prepara a la organización para el cambio al descongelar las estructuras y hábitos existentes; esta fase implica una comunicación clara de la necesidad y los beneficios del cambio. En la Fase del Cambio, los nuevos procedimientos y comportamientos se implementan, y se reconoce la resistencia al cambio, que se supera gracias al apoyo brindado y la capacitación que se brinda a los empleados. Por último, en la Fase de Recongelación, los cambios se cementan en la cultura organizacional para que se convierta en la nueva normalidad y la impronta de la inercia se elimine a través de un apoyo continuo y el reconocimiento del éxito. (Graglia, 2024, p.1)

Las tres fases del modelo de cambio de Kurt Lewin proporcionan un marco claro para llevar a las organizaciones a través de un período de cambio. “La Fase de Descongelación” desafía el estado y crea una conciencia suficiente para la implementación de cambios. Durante la “Fase de Cambio”, se implementan cambios en la conducta bajo el apoyo y la formación, y en la “Fase de

Recongelación”, las alteraciones incorporadas a través del comportamiento se convierten en una parte integral de la cultura organizacional. El enfoque proporciona orientación a través de un proceso de cambio que, de otra manera, sería prácticamente imposible navegar a través de la complejidad.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. Bienestar de los colaboradores

El bienestar de los colaboradores implica un elemento crucial en la administración de la organización, surge en la satisfacción, productividad y dedicación de los empleados en sus puestos de trabajo. Implica el desarrollo de una armonía entre la salud física, emocional y social en la organización, es decir, condiciones suficientes y favorables para el máximo rendimiento y motivación.

El bienestar de los empleados se enfoca en el estado general físico, emocional, económico y social de los empleados y, al priorizarlo, puedes cambiar toda la cultura de tu organización y lograr que todos estén más felices y saludables. Aprende cómo crear un programa de bienestar para los empleados en tu empresa y descubre por qué es importante. (Raebun, 2025, p.1)

El bienestar de los empleados es un amplio ámbito que incluye aspectos físicos, emocionales, económicos y sociales, y, al centrarse en él, las organizaciones pueden cambiar su cultura de trabajo. Un programa de bienestar puede no solo contribuir a la salud de los empleados, sino también al espíritu de trabajo positivo y motivante, como medida de prevención del burnout.

En el ámbito laboral, es crucial que el bienestar organizacional comparta un enfoque holístico que reconozca la conexión que existe entre todo lo que impacta en la experiencia del empleado. No debemos limitar al concepto a aspectos tangibles como la salud física, sino acoger también la satisfacción emocional, el sentido de pertenencia y la igualdad en el lugar de trabajo. (Hernández, 2014, p.1).

Según la cita anterior, el bienestar organizacional debe ser una preocupación inclusiva, que abarque no solo los elementos tangibles de la salud de un empleado, sino también intangibles. Además, la salud física, es equivalente a la emocional, la psicológica, el sentido de pertenencia y la justicia social. Tal enfoque integral a menudo resulta crucial en términos de disminuir el estrés y el agotamiento debido a un lugar laboral insalubre.

2.2.2. Factores que influyen en el bienestar de los colaboradores

El bienestar laboral se puede tomar en términos generales o específicos del clima organizacional, carga de trabajo, cultura empresarial, opciones para el crecimiento, la armonía entre la vida laboral y la personal o reconocimiento de hechos importantes. Todos estos aspectos, bien administrados, conducen a un lugar de trabajo feliz y productivo.

Los factores de influencia del bienestar en los trabajadores de una organización no se reducen solo a las tareas que el trabajador realiza para cumplir con los objetivos de la empresa. Existen una variedad de elementos que también influyen el bienestar de este, estos pueden ser organizacionales o psicológicos y contribuyen crear un entorno que influye en la percepción que este tiene de su trabajo, su nivel de compromiso, productividad, estado de ánimo, y las relaciones interpersonales. Dos de los factores más relevantes en términos de bienestar son la flexibilidad y la comunicación. La flexibilidad, genera un sentimiento de apreciación de confianza al poder, el

trabajador, elegir a lo que realizar, cuando, o cuánto, según lo permitido. Esto otorga un ambiente laboral ideal para trabajar en términos de productividad y de relaciones interpersonales (Duarte, 2015).

El bienestar de los empleados es influenciado por una serie de factores que van más allá de lo que abarcan sus tareas diarias. Tales elementos, tanto organizacionales como psicológicos, influyen sobre cómo se siente la gente respecto al trabajo, su nivel de compromiso, productividad y estado de ánimo personal, así como en sus relaciones con otros. Dentro de los factores determinantes son clave la flexibilidad y la comunicación. Así, la oportunidad de poder regir sus propios horarios y responsabilidades promueve un sentimiento de autorregulación en los empleados, motivándolos a ser más productivos y a abordar sus relaciones laborales de manera más positiva.

2.2.3. Programa en gestión organizacional

Un programa en gestión organizacional se describe como un conjunto estructurado de estrategias y acciones decididas con el propósito de mejorar la eficiencia y eficacia dentro de la empresa y entre las partes involucradas.

El programa de gestión organizacional es el proceso de organizar, planificar y controlar eficientemente los recursos y el personal de una empresa u organización con el fin de alcanzar un objetivo predefinido. Esta gestión de la organización permite el uso óptimo de los recursos mediante una planificación y un control meticolosos en el lugar de trabajo. Para eso, la gestión organizacional de una empresa debe ser capaz de tomar decisiones y resolver problemas. (Narvaez, 2024, p.1)

La gestión organizacional es fundamental para la eficiencia de una empresa, ya que consiste en organizar, planificar y controlar los recursos y el personal de una forma que sea capaz de alcanzar los objetivos específicos. Lo importante acerca de esto es que es la principal forma de aprovechar al máximo los recursos disponibles a través de una planificación minuciosa y un control adecuado y la toma de decisiones. La toma de decisiones y la resolución de problemas proporcionan a mi organización las herramientas para enfrentar los desafíos y lograr el éxito organizacional.

La gestión organizacional se refiere a cómo gestiona una organización para garantizar la eficiencia y la asignación efectiva de recursos. El objetivo final de la gestión de organizacional es garantizar que todos los proyectos trabajen juntos para lograr un objetivo organizativo compartido. (Eby, 2014, p.1)

Según la cita anterior, la gestión organizacional se extiende más allá de eficientizar los recursos a asignar adecuadamente para asegurar que todos los proyectos funcionen juntos para el objetivo en común. Esto implica garantizar que la visión de la organización se alcance mediante la coordinación adecuada de todas las áreas de la organización para demostrar el involucramiento colaborativo.

2.2.4. Tipos de programas en el ámbito laboral

Muchos de los diferentes programas en el lugar de trabajo son diseños para mejorar la experiencia del empleado y mejorar el rendimiento de una organización en particular. Los ejemplos más comunes incluyen programas de bienestar, capacitación y desarrollo de los empleados, el reconocimiento y la apreciación de los trabajadores, salud ocupacional y la retención del talento.

Los programas de desarrollo de liderazgo están diseñados para proporcionar a los talentos seleccionados las competencias necesarias para dirigir equipos, tomar decisiones estratégicas acordes a las necesidades de la organización y motivar a otros, incluso a larga distancia (Montezzana, 2024)

Los programas de desarrollo de liderazgo son esenciales para empoderar a los empleados con las habilidades requeridas para liderar una organización en su conjunto. Dichos programas no solo proporcionan habilidades técnicas y estratégicas, sino también facilitan las habilidades interpersonales para liderar un equipo y gestionar las necesidades de la organización, incluso en un entorno de trabajo más virtual.

Las habilidades de comunicación mejoradas y el dominio de idiomas facilitan la movilidad interna global. Un empleado competente en los idiomas del mercado demuestra una mayor inteligencia cultural, por lo que es capaz de establecer relaciones más profundas, generar confianza y comprender mejor las necesidades de los clientes (Montezzana, 2024).

Poseer varios idiomas y ser un experto en habilidades de comunicación brindará a los empleados una mayor oportunidad de existir en un espacio global, haciéndolos más móviles internamente y, al mismo tiempo, más adecuados para la comunicación. Tales habilidades aumentarán la inteligencia cultural para mantener comunicaciones más profundas con los clientes y comprender sus demandas.

Los programas de job shadowing permiten que los empleados observen y aprendan de colegas experimentados en diferentes puestos o departamentos. Esta experiencia práctica amplía la perspectiva de su equipo, facilita el intercambio de conocimientos y fomenta la colaboración entre las personas del equipo. (Montezzana, 2024, p.1)

Según lo anterior, el *job shadowing* desencadena los programas que exponen al empleado al aprendizaje directo por parte de un colega con más experiencia. Por lo tanto, estas acciones hacen que el individuo contemple los distintos roles dentro de la organización. En otras palabras, inspira la colaboración y la difusión del aprendizaje, y favorece tanto al trabajo en equipo y a la experiencia profesional.

“Los programas de gestión del cambio ayudan a los empleados a navegar por transiciones importantes, como fusiones y adquisiciones, grandes implementaciones de sistemas, cambios culturales, expansión y otros movimientos que pueden ocurrir repentinamente”. (Montezana, 2024, p.1)

Un programa de gestión del cambio es un ingrediente esencial en un entorno organizacional que no deja de evolucionar. Los empleados necesitan adaptarse a los cambios y a las transiciones mayores, como las fusiones o los cambios culturales, y los programas aseguran que los miembros del equipo pasen por las nuevas varias actividades y se mantengan al tanto de la dinámica, promoviendo y fomentando la productividad y la unidad.

“La capacitación para trabajo remoto dota a los empleados de las habilidades y herramientas necesarias para tener éxito en un entorno de trabajo virtual”. (Montezana, 2024, p.1)

Hoy en día, la capacitación para trabajo remoto es clave, especialmente en entornos laborales virtuales. Proveer a los empleados con las herramientas y habilidades necesarias para trabajar de manera efectiva en un entorno remoto asegura que mantengan la productividad y el bienestar, minimizando el impacto de la distancia física.

“Los programas de capacitación en habilidades técnicas proporcionan a los empleados las habilidades específicas necesarias para sus roles, como lenguajes de programación, certificaciones específicas de la industria o experiencia técnica”. (Montezana, 2024, p.1)

La formación interna de los trabajadores y los programas en habilidades técnicas son necesarios para que estos puedan desempeñar sus funciones con acierto. Estos programas transfieren algún tipo de conocimiento específico a las personas, sea este lenguaje de programación y certificaciones diversas. En efecto, el aporte en esta categoría promueve el mejor rendimiento en la producción y asegura que la organización disponga del talento necesario para lograr sus objetivos de cualquier tipo.

2.2.5. Taller en el contexto organizacional

Un taller organizacional representa una estrategia formativa que las empresas utilizan para capacitar a los colaboradores en liderazgo y trabajo en equipo, resolución de conflictos y gestión del estrés. Asimismo, estos talleres apoyan el aprendizaje interactivo y el desarrollo de algunas habilidades básicas dentro de la organización.

Consiste en un programa de formación orientado al desarrollo del liderazgo de las personas desde el lenguaje y su SER, como persona integral y única en su capacidad de influir en los demás. El resultado de los equipos de alto desempeño reside, fundamentalmente, en la alineación del líder y el aporte de cada uno de sus colaboradores. (Utard, 2024, p.1)

El enfoque de los programas de liderazgo en el desarrollo del “SER” de la persona no solo subraya la importancia de la autocomprensión y la autenticidad del líder en su capacidad de influencia, sino que también puede enseñarles el arte de catalizar los mismos rasgos en los demás. Solo con una alineación adecuada de líder y liderado con los valores y objetivos del equipo en general, y con los aportes de cada miembro específico, se pueda hacer que un equipo realmente funcione. Así, estos programas promueven un vínculo más profundo entre el líder y los miembros

de su equipo, impulsando la cultura organizacional donde todos se sienten valorados y animados a seguir contribuyendo al éxito conjunto.

El Taller de Organización es un ejercicio experiencial sumamente atractivo basado en décadas de investigación y observación de la naturaleza sistémica de las personas en las organizaciones. El taller ayuda a los participantes a ver nuevas posibilidades para aumentar su influencia y eficacia, así como la manera de aumentar la vitalidad y el éxito de su organización. (Power Systems, 2018, p.1)

El Taller de Organización ofrece a los participantes una experiencia práctica para mejorar su capacidad para influir y hacer una contribución positiva. Al permitir que los empleados vean sus organizaciones a la luz de un enfoque experiencial, los vemos identificar oportunidades para hacer la organización más vital y ayudar a alcanzar el éxito organizacional. Por lo tanto, este tipo de talleres son un medio vital para mejorar la vitalidad organizacional al empoderar a los participantes para acceder a nuevas posibilidades para transformar tanto el rendimiento personal como colectivo.

2.3 MARCO CONTEXTUAL

La presente investigación se llevó en el área administrativa del Departamento de Hemato Oncología ubicado en las instalaciones del Hospital México de Costa Rica, una de las unidades especializadas en la atención de pacientes con cáncer. Este departamento se encarga de ofrecer servicios médicos altamente especializados con el objetivo de curar o rehabilitar la salud de sus pacientes, en función del grado de complicación de cada caso (Hospital México de Costa Rica, 2025).

El área administrativa del departamento de Hemato Oncología se compone de un equipo de 15 personas cuya labor es fundamental para el buen funcionamiento de los cinco servicios que conforman al departamento: los servicios de Radioterapia, Oncología Médica, Medicina Paliativa, Hematología y Cirugía Oncológica. Comprende la administración de recursos, la planificación estratégica y operativa y el cumplimiento de normas y procedimientos administrativos (Hospital México de Costa Rica, 2025).

Entre sus principales funciones en el área administrativa están:

- Administración y desarrollo de proyectos específicos.
- Coordinación y participación en equipos de trabajo y comisiones, y elaboración del POA y del presupuesto.
- Optimización de trámites y procesos administrativos
- Gestión y supervisión del mantenimiento de equipos médicos; administración de la información operativa y evaluación del desempeño del personal.
- Control y asignación de camas para los pacientes del departamento.
- Supervisión del cumplimiento de los requisitos en la adquisición de insumos y equipos médicos.
- Apoyo al área legal en procesos administrativos.
- Dar garantía de uso adecuado de los recursos públicos (Hospital México de Costa Rica, 2025).

Al considerar la crítica naturaleza de los servicios de salud proveídos por el departamento de Hemato Oncología, el adecuado desempeño del área administrativa es vital para asegurar que la atención prestada a los pacientes se realice con la mejor calidad, eficiencia, y continuidad. Asimismo, dado que no existe información abierta sobre la administración y gestión interna de

esta dependencia, hubo valiosas oportunidades para identificar áreas susceptibles de mejora en la gestión y administración de recursos para, eventualmente, ofertar un mejor soporte a los servicios médicos expertos (Hospital México de Costa Rica, 2025).

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se describen las decisiones metodológicas y los pasos que se llevan a cabo para la recolección y el análisis de la información.

3.1 ENFOQUE

3.1.1 Enfoque Cuantitativo

El enfoque cuantitativo es una metodología de investigación que se basa en la recopilación y análisis de datos numéricos para estudiar fenómenos, patrones o relaciones entre variables. Este enfoque utiliza herramientas como encuestas, experimentos o análisis estadísticos para medir y cuantificar la información, lo que permite generalizar resultados a una población más amplia. Su objetivo es identificar tendencias, probar hipótesis y establecer relaciones causales o correlacionales de manera objetiva y sistemática.

Tiene como propósito establecer generalizaciones sobre una población de estudio. En este enfoque se emplea la recolección y el análisis de los datos, a fin de probar hipótesis, planteadas previamente, haciendo uso de la medición numérica. Es importante disponer de una población grande, para obtener una muestra representativa, y a partir de ella generalizar. (Huaman et al, 2021, p. 45)

El método cuantitativo en una investigación ofrece varias ventajas que permiten obtener resultados objetivos y medibles, facilitando el análisis y la comparación de datos. Una de sus principales fortalezas es la posibilidad de recopilar información numérica que puede ser analizada mediante métodos estadísticos, lo que permite identificar patrones, relaciones y tendencias de manera precisa. Además, el enfoque cuantitativo proporciona resultados que son replicables, lo que mejora la confiabilidad y la validez de los hallazgos.

3.1.2 Enfoque Cualitativo

El enfoque cualitativo es una metodología de investigación que se centra en comprender y analizar fenómenos desde una perspectiva profunda y contextual, enfatizando la interpretación de significados, experiencias y comportamientos humanos. “Enfoque propio de los estudios exploratorios, este tipo de investigación se desarrolla cuando se dispone de muy poca o escasa información sobre el fenómeno que se desea investigar” (Huaman et al, 2021, p. 44).

A diferencia del enfoque cuantitativo, que busca medir y cuantificar datos, el enfoque cualitativo utiliza métodos como entrevistas, observaciones, grupos focales o análisis de discurso para explorar la complejidad de los fenómenos sociales, culturales o individuales.

El método cualitativo en una investigación ofrece diversas ventajas que permiten obtener una comprensión más profunda y detallada de los fenómenos estudiados. Una de sus principales fortalezas es la capacidad para explorar en profundidad las percepciones, creencias y experiencias de los participantes, capturando matices y detalles que los métodos cuantitativos no suelen alcanzar. Además, su diseño es flexible, lo que permite adaptar el enfoque de la investigación a medida que surgen nuevos datos o perspectivas, facilitando la exploración de temas inesperados o emergentes.

3.1.3 Enfoque Mixto

El enfoque mixto es una metodología de investigación que combina elementos tanto cuantitativos como cualitativos en un mismo estudio, aprovechando las fortalezas de ambos métodos para obtener una comprensión más completa y profunda del problema de investigación. Este enfoque permite no solo medir y analizar datos numéricos (cuantitativos), sino también explorar significados, contextos y perspectivas (cualitativos), lo que enriquece la interpretación de los resultados.

El enfoque mixto “es un enfoque relativamente nuevo que implica combinar los métodos cuantitativo y cualitativo en un mismo estudio” (Huaman et al, 2021, p. 46). Una de sus principales ventajas es que permite triangular los datos, es decir, validar y enriquecer la información obtenida al analizarla desde diferentes perspectivas, aumentando así la precisión y la profundidad de los resultados. Al combinar datos numéricos con información basada en la experiencia y percepción de los participantes, el enfoque mixto facilita la comprensión tanto de las causas y patrones cuantificables como de los significados y motivaciones subyacentes.

Para efectos de esta investigación, se adopta un enfoque mixto porque busca obtener una comprensión integral del burnout en el área administrativa del Departamento de Hemato-Oncología del Hospital México y su relación con el bienestar laboral. El uso combinado de métodos cualitativos y cuantitativos permite no solo explorar en profundidad las experiencias y percepciones de los colaboradores, sino también medir de manera objetiva la presencia y el impacto del burnout en su entorno de trabajo. La fase cualitativa, a través de entrevistas a expertos en salud ocupacional y grupos focales con los colaboradores, facilita la identificación de los factores que contribuyen al agotamiento laboral y permite captar matices que no podrían ser abordados únicamente con datos numéricos.

Por su parte, la fase cuantitativa, basada en la aplicación de encuestas estructuradas, proporciona información objetiva y medible sobre los niveles de burnout y bienestar laboral en el equipo administrativo. Este enfoque garantiza que el diseño del programa o taller de prevención no se base únicamente en percepciones subjetivas, sino que también tome en cuenta datos verificables que permitan evaluar su impacto y eficacia. Al integrar ambas metodologías, se logra una propuesta más sólida, fundamentada en la evidencia y alineada con las necesidades reales de

los colaboradores, lo que facilitará la implementación de estrategias efectivas para mejorar el bienestar en el entorno laboral.

3.2 ALCANCE

3.2.1 Exploratorio

El alcance exploratorio es un tipo de enfoque investigativo que se utiliza cuando el tema de estudio es nuevo, poco conocido o no ha sido analizado en un contexto específico. Su objetivo principal es familiarizarse con el fenómeno, identificar variables relevantes y generar preguntas para futuras investigaciones más profundas.

La investigación exploratoria es un tipo de investigación utilizada para estudiar un problema que no está claramente definido, por lo que se lleva a cabo para comprenderlo mejor, pero sin proporcionar resultados concluyentes.

Aunque la investigación exploratoria es una técnica muy flexible, comparada con otros tipos de estudio, implica que el investigador esté dispuesto a correr riesgos, ser paciente y receptivo. (Velázquez, 2023, párr. 1-2)

El alcance exploratorio es pertinente debido a la escasez de estudios previos centrados específicamente en el personal administrativo de un servicio de hemato-oncología en el contexto costarricense, lo que hace necesario un acercamiento inicial para identificar variables clave.

3.2.2 Descriptivo

Una investigación descriptiva es un tipo de estudio que busca describir características, comportamientos o fenómenos de un grupo, situación o población específica. Su objetivo principal es proporcionar una imagen clara y detallada de lo que ocurre en un contexto particular, sin intentar explicar las causas o establecer relaciones causales.

En esencia, la investigación descriptiva es un enfoque sistemático utilizado por los investigadores para recopilar, analizar y presentar datos sobre fenómenos de la vida real con el fin de describirlos en su contexto natural. Su objetivo principal es describir lo que existe, basándose en observaciones empíricas.

A diferencia de la investigación experimental, en la que las variables se manipulan para observar los resultados, la investigación descriptiva trata el escenario "tal cual" para facilitar la investigación posterior proporcionando un marco o nuevas perspectivas sobre las que puedan basarse los estudios posteriores. (Stewart, 2024, párr. 3-4)

Para la presente investigación, el alcance es descriptivo para describir las manifestaciones físicas, psicológicas y laborales del fenómeno, medir su prevalencia en diversos sectores y comparar las diferencias de género en términos de estrés, agotamiento emocional y afectaciones laborales.

3.3 DISEÑO

En la parte cuantitativa se cuenta con los siguientes diseños:

3.3.1 Experimental

Este tipo de investigación se caracteriza por contar con dos o más niveles de manipulación de la variable independiente (todo dependerá de los grupos que necesite el investigador) y por la medición pre y post test de la variable dependiente. (Galarza, 2021, p. 6)

Se utiliza el diseño experimental para evaluar su efectividad, aunque se debe reconocer que las limitaciones propias del contexto hospitalario (como la imposibilidad de asignar participantes aleatoriamente a grupos control y experimental) pueden restringir el rigor causal.

3.3.2 No experimental transversal

La investigación no experimental es un tipo de estudio en el que el investigador observa y analiza fenómenos sin manipular variables ni asignar participantes aleatoriamente a grupos. A diferencia de los diseños experimentales, donde se controlan activamente las condiciones para establecer causalidad, en este enfoque los datos se recopilan en su contexto natural, sin intervención directa.

La expresión “ex-post-facto” significa “después de hecho”, haciendo alusión a que primero se produce el hecho y después se analizan las posibles causas y consecuencias, por lo que se trata de un tipo de investigación en donde no se modifica el fenómeno o situación objeto de análisis. (Mollo, 2023, p. 1876)

El diseño no experimental (transversal o longitudinal) será el predominante, ya que permitirá recopilar datos sin manipular variables, mediante encuestas y entrevistas, para describir la situación actual y explorar asociaciones entre burnout y bienestar.

El diseño no experimental se utiliza cuando el investigador no manipula las variables que se están estudiando. En este caso, no se busca alterar las condiciones o influir directamente en los colaboradores, sino simplemente observar las variables tal como se presentan en su entorno natural. El objetivo es estudiar los niveles de burnout y bienestar de los colaboradores administrativos sin intervenir en su contexto inmediato. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), un diseño no experimental se caracteriza por la observación de fenómenos tal y como ocurren sin generar ningún tipo de control sobre las variables implicadas.

En cuanto al diseño transversal, este tipo de estudio implica la recolección de datos en un único momento o durante un corto período de tiempo. Es útil para obtener una visión instantánea de la situación que se desea analizar. En esta investigación, se aplicará una encuesta estructurada en un solo punto temporal, lo que permitirá identificar los niveles de burnout y bienestar en los

colaboradores del Departamento de Hemato-Oncología en ese momento específico. Esta metodología es apropiada porque facilita una evaluación rápida y puntual, sin necesidad de seguimiento prolongado, y proporciona datos que serán utilizados para diseñar el programa de prevención.

En el enfoque cualitativo, utiliza diversos diseños de investigación, entre ellos:

3.3.3 La Teoría Fundamentada

La Teoría Fundamentada es un enfoque de investigación cualitativa que se centra en la generación de teorías a partir de datos empíricos. Desarrollada por Barney Glaser y Anselm Strauss en la década de 1960, esta metodología se distingue por su proceso sistemático y riguroso, que permite a los investigadores construir teorías fundamentadas en observaciones directas y experiencias vividas.

El proceso de La Teoría Fundamentada va desde los datos, que se transcriben; se escriben memorandos y se realiza una codificación abierta; de los códigos surgen categorías y de estas, temas que finalmente desembocan en una teoría o modelo explicativo. (Espriella & Gómez, 2020, p. 129)

El proceso comienza con la recopilación y transcripción de datos, seguidos de la redacción de memorandos y la aplicación de una codificación abierta que permite a los investigadores identificar conceptos emergentes. A partir de estos códigos, se forman categorías que, al ser analizadas profundamente, conducen a la elaboración de temas que culminan en una teoría o modelo explicativo.

3.3.4 Narrativo

El enfoque narrativo en la investigación cualitativa se centra en el estudio de historias y relatos personales como medio para comprender la experiencia humana. A través de la recopilación de narrativas, los investigadores pueden explorar cómo las personas interpretan y dan sentido a sus vidas y a los eventos que las rodean.

El resultado más significativo revela la validez e importancia de la revisión narrativa como complemento de otros tipos de revisiones, dada su utilidad en la compilación de información dispersa, su presentación integrada y resumida, así como su aporte en la detección de brechas de conocimiento para la investigación. (Arias, 2025, p. 2)

La revisión narrativa emerge como un complemento esencial en esta metodología, ya que facilita la organización y presentación de información diversa, permitiendo a los investigadores integrar y resumir hallazgos dispersos de manera coherente.

3.3.5 Hermenéutico

El enfoque hermenéutico en la investigación cualitativa se centra en la interpretación y comprensión de significados en contextos específicos, favoreciendo una profunda indagación en las experiencias y percepciones humanas. Originado en la tradición filosófica y literaria, este enfoque se basa en la premisa de que los significados emergen a partir de las interacciones sociales y culturales.

La fenomenología hermenéutica, como método en la investigación cualitativa, aporta a los nuevos saberes y conocimientos de aquellos investigadores que ahondan en temas que necesariamente tiene que ver con investigar las experiencias vividas del sujeto de estudio e interpretarlo para mejor comprensión. Sin embargo, el propósito fundamental es describir

los hechos en su forma natural, es decir, desde la posición del sujeto de estudio en el que se contextualiza las experiencias. (p. 330)

En lugar de buscar conclusiones definitivas, la hermenéutica invita a los investigadores a explorar las múltiples capas de interpretación que pueden surgir de un texto, una conversación o una experiencia vivida.

3.3.6 Biográfico

El enfoque biográfico en la investigación cualitativa se centra en la recopilación y análisis de experiencias individuales a lo largo del tiempo, proporcionando una comprensión profunda de cómo las personas construyen sus identidades y significados a través de sus relatos de vida.

De acuerdo con Vain (2020), el enfoque biográfico en la investigación cualitativa se centra en la exploración de las narrativas de vida de los individuos, buscando comprender cómo sus experiencias, decisiones y contextos han dado forma a su identidad y a su percepción del mundo. Este enfoque permite capturar la complejidad de las vidas humanas, reconociendo que cada biografía está influenciada por factores sociales, culturales y históricos que configuran las vivencias individuales.

Este enfoque no solo facilita una comprensión más rica y matizada de las identidades individuales, sino que también desafía las narrativas hegemónicas, dando voz a perspectivas que a menudo son pasadas por alto. Así, el análisis de las narrativas de vida se convierte en un proceso colaborativo que enriquece tanto a los investigadores como a los narradores, generando un diálogo significativo sobre el significado de la experiencia humana en su diversidad.

3.3.7 Estudio de Casos

El estudio de casos es una metodología de investigación utilizada en diversas disciplinas sociales y humanas, que se enfoca en el análisis profundo y detallado de un fenómeno específico dentro de su contexto real. Esta estrategia permite a los investigadores explorar en profundidad situaciones, eventos o individuos únicos, lo que facilita la comprensión de dinámicas complejas y la generación de conocimientos relevantes.

Los estudios de caso abarcan mucha más complejidad que un informe de caso típico, ya que incorporan múltiples flujos de datos combinados de manera creativa, en tal sentido, el detalle y riqueza, es que ayudan a los lectores a comprenderlo, así como a determinar si los hallazgos podrían ser aplicables más allá de ese entorno. (Canta & Quesada, 2021, p. 776).

Esta metodología es particularmente valiosa en situaciones donde se busca entender procesos, tendencias o comportamientos que no pueden ser capturados a través de estudios más generalizados, ayudando así a descubrir patrones y relaciones significativas que pueden informar prácticas, teorías y políticas.

3.3.8 Fenomenológico

El enfoque fenomenológico es una metodología de investigación cualitativa que se centra en la comprensión de la experiencia humana desde la perspectiva de quienes la viven. Inspirado por las obras de filósofos como Edmund Husserl y Martin Heidegger, esta corriente busca explorar y describir las vivencias y percepciones subjetivas de los individuos, enfatizando la importancia de su contexto y la interpretación de sus significados.

Con todo, la fenomenología aporta a la investigación educativa conceder primacía a la experiencia del sujeto como fuente del conocimiento; a su vez, investigar los fenómenos desde la perspectiva de los mismos sujetos y, por último, comprender cómo esos sujetos experimentan e interpretan el mundo en el que viven e interactúan. (Castillo, Romero & Mínguez, 2022, p. 243).

Este enfoque es particularmente útil en campos como la psicología, la sociología y la educación, ya que ofrece una rica comprensión de las dinámicas emocionales y cognitivas que configuran la vida cotidiana y las interacciones sociales, facilitando así un análisis profundo de fenómenos complejos y enriqueciendo el conocimiento sobre la condición humana.

3.3.9 Etnográfico

Es un método de investigación cualitativo que se centra en el estudio de las culturas y prácticas sociales a través de la observación participante y la inmersión prolongada en el contexto de los sujetos de estudio. Esta aproximación permite a los investigadores captar de manera profunda las vivencias, creencias, valores y normas de las comunidades, facilitando una comprensión holística de las dinámicas sociales en su entorno natural.

A todo esto, hay que sumarle el carácter simultáneo del proceso etnográfico, ya que tanto la recogida como el análisis se realiza de forma paralela, de ello el carácter inductivo. Sin embargo, este método de origen cualitativo obtiene una característica común con el método cuantitativo: ambos buscan la triangulación en sus datos a través de diferentes técnicas, aunque la gran diferencia entre ambos radica en éstas y en el carácter dialógico propio de las técnicas etnográficas. (Cotán, 2020, p. 89)

Esta metodología es especialmente valiosa en campos como la antropología, la sociología y la educación, ya que proporciona un marco robusto para explorar las complejidades culturales y

contextuales que influyen en el comportamiento humano, enriqueciendo así la teoría y práctica educativa mediante una comprensión más profunda de los contextos en los que se desarrollan las interacciones sociales y de aprendizaje.

3.3.10 Investigación-Acción

La investigación-acción es un enfoque metodológico caracterizado por la combinación de la investigación y la práctica, que tiene como objetivo principal generar conocimiento a través de la reflexión sistemática sobre la acción.

En forma general, se puede decir que la investigación-acción es un proceso investigativo orientado al cambio social, el cual debe contar con la participación democrática en la toma de decisiones de los involucrados. Lo que hace diferente a este modelo, es que promueve el involucramiento de los grupos estudiados y los orienta hacia la solución de sus problemáticas, mediante concientización, desarrollo y participación. (Bacayán & Vega, 2020. P. 234)

Al integrar la teoría con la práctica, la investigación-acción permite a los participantes reflexionar sobre sus experiencias y aprender de ellas, lo que a su vez contribuye a la mejora continua de prácticas y estrategias en contextos específicos. Este método es especialmente valioso en campos como la educación, la salud pública y el desarrollo comunitario, donde el conocimiento práctico y contextual es crucial para abordar desafíos complejos y generar cambios positivos y sostenibles en la sociedad.

En esta investigación, se opta por el diseño no experimental transversal para el análisis cuantitativo, porque no se alteran las variables de investigación y transversal porque se desarrolla en un tiempo determinado, en cuanto al análisis cualitativo, el diseño es de Investigación-Acción porque el propósito es comprender el fenómeno del burnout y proponer acciones que generen un cambio positivo en el entorno laboral.

3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

Explicar los elementos del universo o conjunto de individuos a los que se les miden o estudian las variables o categorías de interés.

3.4.1 Población

Población se refiere a “elementos accesibles o unidad de análisis que perteneces al ámbito especial donde se desarrolla el estudio”. (Condori, 2020, p. 2). La población cuantitativa está conformada por 15 colaboradores del área administrativa del Departamento de Hemato-Oncología del Hospital México de Costa Rica. Estos colaboradores se seleccionaron porque trabajan directamente en funciones administrativas dentro del departamento, lo que los hace claves para evaluar los niveles de burnout y bienestar en el entorno laboral. La población cualitativa se compone de 2 personas: una de ellas es del área de Talento Humano, que puede proporcionar una visión integral sobre las políticas y el clima laboral, y la otra es un experto en burnout, que aportará su conocimiento especializado para identificar los factores que contribuyen a este fenómeno en el contexto de la salud.

3.4.2 Tipo de muestra

La muestra es “parte representativa de la población, con las mismas características generales de la población”. (Condori, 2020, p. 2). Para la parte cuantitativa de la investigación, se ha decidido trabajar con el 100% de la población, es decir, con los 15 colaboradores del área administrativa del Departamento de Hemato-Oncología del Hospital México de Costa Rica. Como la cantidad de colaboradores es relativamente pequeña, esta decisión permitirá contar con datos completos y representativos, lo que contribuirá a comprender de manera precisa las condiciones

laborales, el bienestar y los niveles de estrés de todos los empleados en este ámbito. Incluir a todos los miembros de la población asegura que el diseño del programa de prevención sea adecuado y eficaz para el grupo entero.

En cuanto a la muestra cualitativa, se seleccionan 2 expertos. Uno de ellos es un miembro del área de Talento Humano, quien conoce profundamente las políticas internas y el ambiente de trabajo, lo que puede proporcionar una perspectiva valiosa sobre las condiciones que afectan el bienestar de los colaboradores. El otro experto es un especialista en burnout, cuyo conocimiento específico sobre este fenómeno permitirá identificar los factores clave que contribuyen a la aparición del burnout en el contexto laboral del hospital. Estos expertos aportarán información crucial que enriquecerá el diseño del programa preventivo, asegurando que sea efectivo y adaptado a las necesidades reales de los colaboradores.

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Para asegurar que la investigación sea rigurosa y los resultados sean representativos de la realidad del Departamento de Hemato-Oncología del Hospital México, se han definido criterios claros de **inclusión** y **exclusión** para la selección de los participantes. Estos criterios tienen como objetivo garantizar que las personas incluidas en el estudio sean las más adecuadas para responder a las preguntas de investigación y contribuir de manera significativa a la construcción del programa de prevención del burnout.

Tabla 1

Criterios de inclusión y de exclusión

Criterios de Inclusión	Criterios de Exclusión
Colaboradores activos del área administrativa del Departamento de Hemato-Oncología	Colaboradores que tengan 3 meses o menos de haber iniciado labores en el área administrativa del Departamento de Hemato-Oncología

Fuente: Elaboración propia.

3.4.4 Consideraciones éticas

El manejo ético de la información en una investigación implica actuar con responsabilidad y transparencia en cada etapa del proceso. Se trata de respetar los derechos de quienes participan, protegiendo su privacidad y confidencialidad, y siendo siempre honestos al presentar los resultados obtenidos. Como señala Roitman (2023), esto no solo garantiza la integridad científica, sino también el trato digno y respetuoso hacia las personas involucradas. Además, es fundamental cumplir con las normativas legales y los códigos de ética que rigen la práctica investigativa, asegurando que el trabajo realizado sea justo y éticamente sólido.

Es fundamental que la participación en una investigación sea completamente voluntaria, garantizando que los participantes se involucren libremente sin presiones y tengan el derecho de retirarse en cualquier momento sin consecuencias.

La información recopilada se utilizará exclusivamente con fines académicos, asegurando que los datos no sean empleados con fines comerciales o políticos. Además, se requerirá la firma de un consentimiento informado, el cual debe proporcionar de manera clara y comprensible todos los detalles sobre el estudio, los procedimientos, los derechos de los participantes y las medidas para proteger su privacidad y confidencialidad. Este proceso garantiza la transparencia, el respeto por los derechos de los participantes y la integridad ética de la investigación.

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

3.5.1 Entrevista con preguntas abiertas

La entrevista es una técnica de investigación cualitativa que permite obtener información detallada y profunda a través de la interacción directa entre el entrevistador y el entrevistado. Este método se basa en la formulación de preguntas abiertas y, a veces, cerradas, que fomentan un diálogo fluido y enriquecedor, permitiendo explorar las experiencias, opiniones y percepciones de los participantes. También “la entrevista requiere la participación de las unidades de estudio, evidentemente los entrevistados tendrán que responder las preguntas, es la primera técnica comunicacional” (Huaman et al, 2021, p. 68)

Su flexibilidad y capacidad para profundizar en el pensamiento de las personas hacen que las entrevistas sean una herramienta valiosa en una amplia gama de campos, desde la investigación social y psicológica hasta el periodismo y la evaluación de programas.

3.5.2 Encuesta con preguntas cerradas

Las encuestas son una herramienta esencial para recopilar información y tomar decisiones de manera efectiva, permitiendo a las personas expresar sus opiniones y preferencias de forma organizada y sistemática

Las encuestas son un método de investigación y recopilación de datos utilizadas para obtener información de personas sobre diversos temas. Las encuestas tienen una variedad de propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se deseen alcanzar.

Los datos suelen obtenerse mediante el uso de procedimientos estandarizados, esto con la finalidad de que cada persona encuestada responda las preguntas en una igualdad de

condiciones para evitar opiniones sesgadas que pudieran influir en el resultado de la investigación o estudio. (Question pro, 2023, párr. 1-2)

Las preguntas cerradas son aquellas que piden al encuestado que elija entre un conjunto de respuestas, como «sí/no» o entre una lista de opciones múltiples, etc.

Las preguntas cerradas sirven principalmente para recopilar las respuestas de los encuestados dentro de un marco limitado de opciones. Este tipo de preguntas son la base de todas las técnicas de análisis estadístico aplicadas en cuestionarios y encuestas. La encuesta se aplicará a los colaboradores del departamento en estudio

3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS

Tabla 2

Cuadro de operacionalización de las variables

Objetivo Específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
<p>Identificar los factores que desarrollan el fenómeno de burnout por medio de una entrevista a un experto.</p>	<p>Factores que propician el Burnout</p>	<p>El burnout laboral es un síndrome de estrés relacionado con el trabajo caracterizado por tres dimensiones: agotamiento emocional, ineficacia profesional y cinismo. Las primeras investigaciones sobre el burnout se centraron en las profesiones de servicio humano, como la enfermería y la enseñanza, donde se asumía que los trabajadores estaban más expuestos a experimentar este síndrome. Sin embargo, el burnout no se limita únicamente a las profesiones del sector social, sino que también afecta a otros ámbitos laborales, como empleados bancarios y gerentes. (Lubbadeh, 2020, p.1)</p>	<p>Se aplicará una entrevista con preguntas abiertas a un experto en el tema.</p>	<p>Categorías de los factores que propician el Burnout (psicológicas, sociales, físicas, etc.)</p>	<p>Carga emocional, sobrecarga laboral, falta de cuidado. Ambiente laboral adverso, falta de apoyo social, falta de recursos laborales, estrés crónico, despersonalización y reducción de la realización personal.</p>	<p>Entrevista con preguntas abiertas. (preguntas de la 1 a la 10)</p>

Objetivo Específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
<p>Catalogar el estado actual de los factores que generan bienestar en los colaboradores del área administrativa del Departamento de Hematología del Hospital México.</p>	<p>Estado actual de factores de bienestar laboral</p>	<p>Bienestar laboral: Además de lo anterior, de acuerdo con la perspectiva de la OIT, se presenta la salud como un principio universal, así como un derecho a las mejores condiciones posibles del ambiente de trabajo; dado que de no ser posible estas condiciones saludables, será complejo entonces contribuir en la sociedad, productividad y desarrollo económico, además que es posible que se presenten afecciones a la salud mental impactando en diversas esferas de la vida de las y los colaboradores en las organizaciones (Espinoza et al, 2021, p. 241)</p>	<p>Se aplicará una encuesta con preguntas cerradas a los colaboradores es del área administrativa del Departamento de Hematología y una entrevista con preguntas abiertas al profesional experto de recursos humanos.</p>	<p>Clima organizacional, salud física y mental, equilibrio trabajo y vida personal</p>	<p>Satisfacción laboral, nivel de apoyo social, percepción de carga laboral, índice de equilibrio trabajo – vida personal y nivel de motivación la</p>	<p>Entrevista con preguntas abiertas (preguntas de la 11 a la 15) y encuesta con preguntas cerradas (preguntas de la 1 a la 5).</p>

Objetivo Específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Relacionar los factores que generan bienestar con un programa de prevención del fenómeno del burnout del área administrativa del Departamento de Hemato-Oncología del Hospital México.	Programa de prevención del Burnout	De conformidad con Molina (2020) la prevención del burnout (o síndrome de desgaste profesional) consiste en un conjunto de medidas proactivas dirigidas a evitar o reducir el estrés laboral crónico, promoviendo el bienestar tanto del trabajador como de la organización. Su objetivo es mitigar los factores de riesgo que llevan al agotamiento emocional, la despersonalización y la disminución del rendimiento laboral.	Se aplicará una encuesta con preguntas cerradas a los colaboradores y una entrevista con preguntas abiertas al experto en el tema de burnout y al experto de recursos humanos.	Bienestar organizacional Capacitación y talleres Impacto en la salud laboral	Nivel de satisfacción de los colaboradores con su entorno laboral. Cantidad de talleres y capacitaciones implementadas para la prevención del burnout. Disminución en los niveles de agotamiento emocional de los colaboradores.	Entrevista con preguntas abiertas (preguntas de la 15 a la 20) y encuesta con preguntas cerradas (preguntas de la 6 a la 10).

Fuente: Elaboración propia.

3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

En esta investigación se empleará una estrategia de análisis de datos mixta, combinando métodos cuantitativos y cualitativos para lograr una comprensión integral del fenómeno del burnout en el área administrativa del Departamento de Hemato-Oncología del Hospital México. De acuerdo con la literatura especializada, en los estudios con enfoque mixto, el análisis de datos se realiza en dos niveles: el análisis cuantitativo, que permite interpretar los resultados a partir de mediciones numéricas y tendencias estadísticas, y el análisis cualitativo, que profundiza en la comprensión de las experiencias, percepciones y significados atribuidos por los participantes. La integración de ambos enfoques facilita una triangulación de los hallazgos, aumentando la validez y confiabilidad de los resultados.

En la parte cuantitativa, los datos obtenidos a través de encuestas estructuradas serán analizados mediante herramientas estadísticas. Se emplearán medidas de frecuencia, porcentajes y promedios para interpretar los resultados, además de representaciones gráficas como tablas y diagramas que facilitarán la visualización de la información obtenida. Este análisis permitirá identificar patrones y tendencias relacionadas con los niveles de bienestar y burnout en los colaboradores.

Por otro lado, en la parte cualitativa, se llevará a cabo la transcripción y codificación de las entrevistas realizadas a los expertos en burnout y talento humano. A través de un análisis de contenido, se identificarán categorías y temas emergentes que aportarán una perspectiva más profunda sobre los factores que influyen en el bienestar laboral y en la efectividad de los programas de prevención del burnout. La combinación de estos métodos permitirá desarrollar una propuesta de intervención basada en evidencia y adaptada a la realidad organizacional del Departamento de Hemato-Oncología del Hospital México.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos. Se aplicó una encuesta a los funcionarios del departamento en estudio y una entrevista de preguntas abiertas a dos profesionales en el tema del burnout.

4.1 Identificar los factores que desarrollan el fenómeno de burnout por medio de una entrevista a un experto.

Para la identificación de los factores que desarrollan el fenómeno de burnout se aplicó una entrevista de preguntas abiertas a dos personas profesionales en el tema del burnout, estas profesionales son la encargada de recursos humanos y una psicóloga clínica.

4.1.1 Carga emocional, sobrecarga laboral y falta de cuidado

1. Para comenzar, ¿podría darnos una definición de lo que es el síndrome de burnout desde su perspectiva profesional?

Señora Rodríguez: El burnout es una de las consecuencias directas de estar expuesto a situaciones que producen en una persona estrés crónico. Es llamado por algunas personas como síndrome del trabajador “quemado”. En algunos casos puede darse por cargas laborales, insatisfacción laboral y depende también de las herramientas emocionales que se tengan para enfrentar ciertas situaciones complejas o la exposición a situaciones límites.

Señora Viquez: Es un estado de agotamiento físico, mental y emocional causado por el estrés laboral prolongado.

2. ¿Qué señales o síntomas son los más comunes que observa en personas que presentan burnout?

Señora Rodríguez: Los síntomas que más refieren las personas que presentan burnout son:

- Agotamiento físico: cansancio crónico, falta de energía, pesadez, trastornos del sueño, trastornos de la alimentación, manifestaciones psicósomáticas, bajo rendimiento.
- Agotamiento emocional: fatiga, ansiedad generalizada, desmotivación, apatía, irritabilidad, cualquier manifestación de desgaste emocional que repercute en las relaciones interpersonales, provocando inestabilidad en general.
- Agotamiento cognitivo: problemas de memoria, se afecta la función de planificación y organización, por ejemplo, en actividades diarias laborales, dificultades con la atención y concentración, reducción de habilidades para generar soluciones ante situaciones complejas o complicadas que se presenten en la cotidianidad.

Señora Viquez: Cansancio extremo, desmotivación, irritabilidad y baja productividad.

3. En su experiencia, ¿cuáles son los factores laborales que más contribuyen al desarrollo del síndrome de burnout?

Señora Rodríguez: Algunos factores laborales que se presentan comúnmente podrían ser la carga laboral, un ambiente sobrecargado de estímulos adversos en su dinámica diaria. Por ejemplo, algunos lugares donde las jerarquías no favorecen espacios donde las personas puedan sentirse seguras, motivadas, validadas o reconocidas.

Señora Viquez: La sobrecarga de trabajo, la presión constante y la falta de apoyo.

4. ¿Cómo influye la carga de trabajo, los plazos estrictos o la falta de recursos en la aparición de burnout?

Señora Rodríguez: Este punto es fundamental en la aparición del burnout; como anteriormente se señaló, un ambiente laboral donde no se equilibre la carga o exigencia de desempeño y exista una limitación de recursos, promueve sin lugar a duda la aparición de conflictos colectivos y personales. La mayoría de las veces, estos conflictos son provocados por el estrés laboral que ese clima está propiciando.

Señora Viquez: Aumentan el estrés y la sensación de no poder cumplir con lo esperado.

7. ¿Cómo impacta la presión por cumplir con altas expectativas, ya sean personales o impuestas por la organización, en el desarrollo del burnout?

Señora Rodríguez: El impacto es fuerte, porque si el estilo de personalidad del trabajador hace que se sobre exija siempre, aunque la organización no lo promueva, esa presión irá desgastando a la persona en las diferentes áreas de su vida. Y pasa lo mismo si el caso fuera contrario, que sea la empresa la que impone cargas excesivas por sus altas expectativas, igualmente provocará un desgaste nocivo en sus colaboradores. Es decir, el estrés es necesario, la búsqueda de mejora laboral y personal es esencial, la exigencia con medida es buena, pero cuando se vuelve extremo más bien puede desgastar profundamente a personas y grupos.

Señora Viquez: Causa ansiedad y agotamiento, especialmente cuando no hay reconocimiento.

8. ¿De qué manera incide la falta de reconocimiento laboral en el desarrollo del burnout? (esta pregunta se infiere de la continuidad del tema en la respuesta anterior)

Señora Rodríguez: Para mí, sí existen diferencias, pero a menudo se interrelacionan y se solapan mutuamente. Por ejemplo, una persona con elevada auto exigencia puede soportar entornos laborales nocivos durante más tiempo, lo que agrava el agotamiento. Por el contrario, un ambiente exigente puede hacer surgir rasgos perfeccionistas que estaban “dormidos” y provocar que se empiecen a evidenciar.

Señora Viquez: La falta de reconocimiento incrementa la ansiedad y el agotamiento, ya que las personas sienten que su esfuerzo no es valorado, lo cual potencia el malestar emocional en contextos de alta exigencia.

4.1.2 Ambiente laboral adverso, falta de apoyo social, falta de recursos laborales, estrés crónico, despersonalización y reducción de la realización personal

5. ¿Qué papel juegan las relaciones interpersonales (con jefes, compañeros, etc.) en la aparición del burnout?

Señora Rodríguez: Este punto podría ser un factor de riesgo en el sentido de que si existen en un grupo laboral personalidades sobresalientes que marcan la intolerancia, rigidez, poco colaboradoras, inflexibles, no van a favorecer el desempeño de un equipo de trabajo. Sin embargo, si por el contrario esas relaciones están marcadas por el respeto, retroalimentación, la empatía, la comprensión, el espacio se convierte en un factor protector, que eventualmente equilibrará al conjunto cuando aparezcan situaciones laborales complicadas (que las habrá en mayor o menor medida).

Señora Viquez: Las malas relaciones generan tensión y afectan el ambiente laboral.

6. ¿Cómo influye el estilo de liderazgo en el bienestar emocional de los empleados?

Señora Rodríguez: El estilo de liderazgo tiene gran influencia en el bienestar emocional de los miembros de cualquier grupo laboral, ya que puede convertirse en una gran motivación o, por el contrario, ser una adversidad que no permita al equipo avanzar o desenvolverse adecuadamente.

Señora Viquez: Un liderazgo autoritario o indiferente puede aumentar el malestar y la frustración.

9. ¿En qué medida la falta de reconocimiento o recompensas por el esfuerzo realizado afecta la salud emocional de los empleados?

Señora Rodríguez: Cuando no se reconoce la labor o el esfuerzo que realiza una persona, aparece la desmotivación, apatía, la desconexión con el trabajo que se realiza, por ende, los resultados que la organización pretende del empleado se verán afectados. Esa falta de validación o reconocimiento eventualmente afectará la salud mental de la persona provocando estrés, ansiedad, frustración, lo que podría desencadenar en trastornos mentales crónicos.

Señora Viquez: Desmotiva al personal y genera frustración.

10. ¿Cómo se podría mitigar este factor desde las organizaciones?

Señora Rodríguez: Esto tiene que adoptarse desde las altas jerarquías, estableciéndolo como eje de la organización el reconocimiento a sus empleados, implementando espacios en los que se reconozca el esfuerzo y los logros del personal y también favoreciendo espacio de desarrollo tanto personal como laboral.

Señora Víquez: Reconociendo logros, dando retroalimentación positiva y sin altas exigencias.

4.2 Catálogo del estado actual de los factores que generan bienestar en los colaboradores del área administrativa del Departamento de Hemato Oncología del Hospital México

Para catalogar el estado de los factores que generan bienestar en los colaboradores del área administrativa del Departamento de Hemato Oncología del Hospital México, se aplicó una entrevista a dos personas profesionales en el tema, una psicóloga y la encargada de recursos humanos, adicionalmente, se aplicó una encuesta a los colaboradores del Departamento.

4.2.1 Satisfacción laboral

15. Con la creciente adopción del trabajo remoto, ¿cómo ha afectado este cambio en las condiciones laborales en el desarrollo del burnout?

Señora Rodríguez: Este tema es muy particular, porque el trabajo remoto es para el tema del burnout ambivalente, y está sujeto a cada estilo de personalidad, porque hay quienes mencionan que se sienten cómodos y les permite estar más cerca de su familia, que evitan el estrés por el tráfico. Sin embargo, otras personas mencionan que se sienten “atrapados” en su propia casa y vigilados en exceso, lo que les ocasiona dificultad para descansar o relajarse, así como sobrecarga de reuniones o funciones. Entonces se evidencia que la percepción es subjetiva.

Señora Víquez: Ha mejorado algunas cosas, pero también ha generado más aislamiento y exceso de conexión.

En la pregunta 1 de la encuesta, ¿Me siento satisfecho/a con las condiciones laborales que tengo en mi área de trabajo?, el 6,3 % de las personas encuestadas afirma estar totalmente en

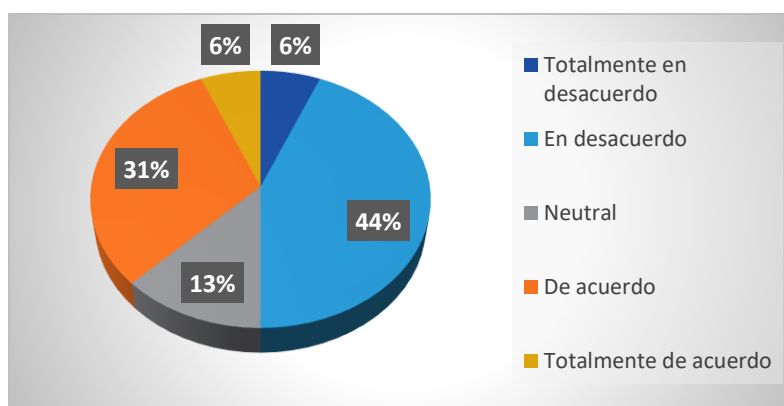
desacuerdo, el 43,8 % declara estar en desacuerdo, el 12,5 % se mantiene neutral, el 31,3 % manifiesta estar de acuerdo y el 6,3 % expresa estar totalmente de acuerdo.

Tabla 1 Satisfacción con las condiciones laborales en el área de trabajo

Valor	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	6,3%
En desacuerdo	7	43,8%
Neutral	2	12,5%
De acuerdo	5	31,1%
Totalmente de acuerdo	1	6,3%
Total	16	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

Figura 1 Satisfacción con las condiciones laborales en el área de trabajo



Fuente: Elaboración propia, 2025

4.2.2 Nivel de apoyo social

Pregunta 12: ¿Qué estrategias recomienda para mejorar este equilibrio?

La Señora Rodríguez sugiere buscar apoyo profesional cuando resulte necesario, priorizar y organizar las tareas, aprender a decir no, establecer límites claros, por ejemplo, evitar correos fuera del horario laboral y promover desde la empresa una cultura de autocuidado y bienestar. La

Señora Viquez propone jornadas flexibles, horarios razonables y la promoción constante del descanso.

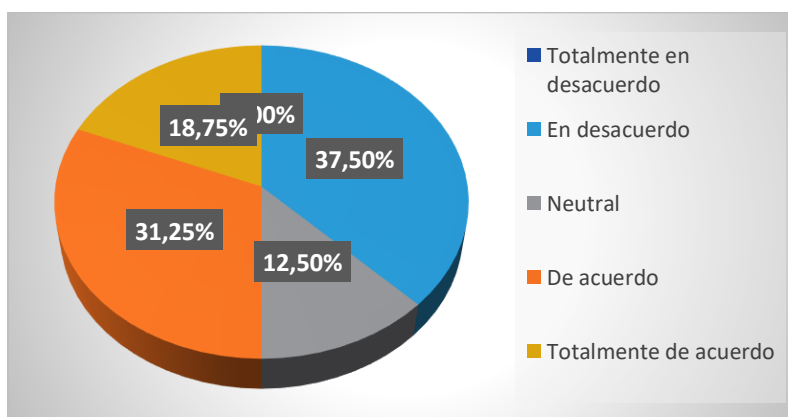
En la pregunta 2 de la encuesta, ¿Recibo el apoyo necesario de mis superiores y compañeros para realizar mis tareas eficientemente?, el 37,5 % señala estar en desacuerdo, el 12,5 % permanece neutral, el 31,3 % indica estar de acuerdo y el 18,8 % sostiene estar totalmente de acuerdo.

Tabla 2 Apoyo necesario de los superiores

Valor	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	6	37,5%
Neutral	2	12,5%
De acuerdo	5	31,3%
Totalmente de acuerdo	3	18,8%
Total	16	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

Figura 2 Apoyo necesario de los superiores



Fuente: Elaboración propia, 2025

4.2.3 Percepción de carga laboral

14. Desde su experiencia, ¿existen factores culturales que puedan influir en el desarrollo del burnout, por ejemplo, en culturas laborales muy competitivas o demandantes?

Señora Rodríguez: Sí, los factores culturales influyen en el desarrollo del burnout. La cultura determina cómo se vive el trabajo, la presión, las exigencias, el reconocimiento, la validación, etc. Todo esto va creando una atmósfera que promueve o no el desarrollo del síndrome de burnout.

Señora Viquez: Sí, en culturas laborales muy exigentes o competitivas, el riesgo es mayor.

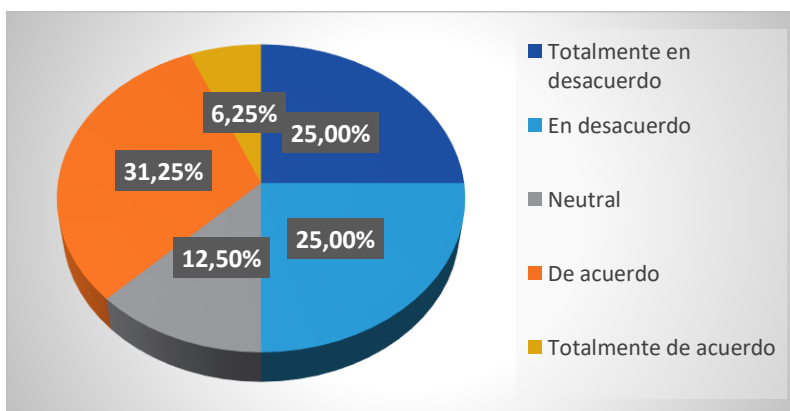
En la pregunta 3 de la encuesta, ¿Considero que mi carga laboral es equilibrada y manejable dentro de mi jornada de trabajo?, el 25 % declara estar totalmente en desacuerdo, otro 25 % manifiesta estar en desacuerdo, el 12,5 % se ubica en una postura neutral, el 31,3 % asegura estar de acuerdo y el 6,3 % afirma estar totalmente de acuerdo.

Tabla 3 *La carga laboral es equilibrada y manejable dentro de la jornada de trabajo*

Valor	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	25%
En desacuerdo	4	25%
Neutral	2	12,5%
De acuerdo	5	31,3%
Totalmente de acuerdo	1	6,3%
Total	16	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

Figura 3 *La carga laboral es equilibrada y manejable dentro de la jornada de trabajo*



Fuente: Elaboración propia, 2025

4.2.4 Índice de equilibrio trabajo

11. El desbalance entre vida laboral y personal es uno de los factores mencionados frecuentemente en los estudios sobre burnout. ¿Qué tan relevante considera este factor en la prevalencia de este síndrome?

Señora Rodríguez: Este es un factor trascendental en el tema del burnout, debido a que en muchas ocasiones no se equilibra entre estos dos ejes. Si bien es cierto, existe una especie de mito que dice que “en la puerta de la casa se quedan las situaciones laborales”, lo cual no considero que sea real, dado que como personas somos un todo que integramos las distintas áreas de nuestra vida. Al entrar a la casa no podemos escindir la vida laboral como si no existiera, porque eso no es factible. Sin embargo, lo que podemos hacer es tratar de buscar las estrategias para equilibrar estas áreas y aprender a priorizar de acuerdo con nuestras necesidades, y procurar siempre el autocuidado por medio de herramientas que nos ayuden a canalizar el estrés.

Señora Víquez: Muy relevante. La falta de equilibrio afecta directamente el bienestar laboral y familiar.

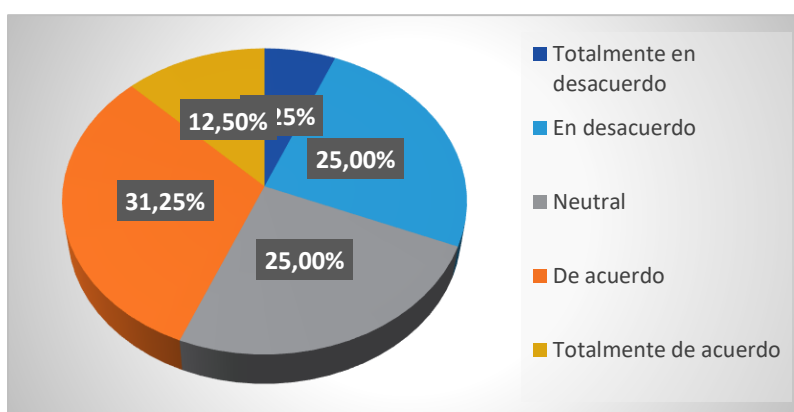
En la pregunta 4 de la encuesta, ¿Siento que tengo un equilibrio adecuado entre mis responsabilidades laborales y mi vida personal?, el 6,3 % indica estar totalmente en desacuerdo, el 25 % señala estar en desacuerdo, otro 25 % permanece neutral, el 31,3 % manifiesta estar de acuerdo y el 12,5 % expresa estar totalmente de acuerdo.

Tabla 4 *Equilibrio adecuado entre responsabilidades laborales y vida personal*

Valor	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	6,3%
En desacuerdo	4	25%
Neutral	4	25%
De acuerdo	5	31,3%
Totalmente de acuerdo	2	12,5%
Total	16	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

Figura 4 *Equilibrio adecuado entre responsabilidades laborales y vida personal*



Fuente: Elaboración propia, 2025

4.2.5 Vida personal y nivel de motivación

13. ¿Qué papel juegan las características psicológicas de los empleados, como el perfeccionismo o la falta de habilidades de manejo del estrés, en el riesgo de desarrollar burnout?

Señora Rodríguez: Los rasgos de personalidad de los colaboradores juegan un papel trascendental en el riesgo de desarrollar burnout, porque como se mencionó anteriormente, somos seres integrales y nuestras características de personalidad las evidenciamos en todos los ámbitos en los que nos desarrollamos. Por ejemplo, si soy perfeccionista se demostrará en mi espacio personal y laboral, quizá no con la misma intensidad, pero sí estará presente. Es por esto que las habilidades para manejar estrés, la baja autoestima, la inseguridad y las dificultades comunicativas son factores de riesgo en el síndrome de burnout.

Señora Víquez: Pueden aumentar el riesgo de burnout si no se gestionan bien.

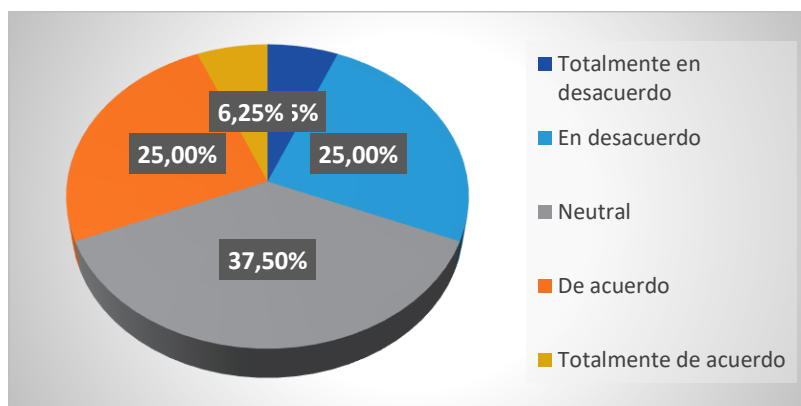
En la pregunta 5 de la encuesta, ¿Me siento motivado/a para cumplir con mis tareas diarias en el área administrativa?, el 6,3 % comenta estar totalmente en desacuerdo, el 25 % declara estar en desacuerdo, el 37,5 % se mantiene neutral, el 25 % señala estar de acuerdo y el 6,3 % sostiene estar totalmente de acuerdo.

Tabla 5 *Motivación para cumplir tareas diarias en el área administrativa*

Valor	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	6,3%
En desacuerdo	4	25%
Neutral	6	38%
De acuerdo	4	25%
Totalmente de acuerdo	1	6,3%
Total	16	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

Figura 5 Motivación para cumplir tareas diarias en el área administrativa



Fuente: Elaboración propia, 2025

4.3 Factores que generan bienestar con un programa de prevención del fenómeno del burnout del área administrativa del Departamento de Hemato-Oncología del Hospital México

Por último, para determinar los factores que generan bienestar con un programa de prevención del fenómeno del burnout del área administrativa del Departamento de Hemato-Oncología del Hospital México, se aplicó la entrevista a dos profesionales en el tema y una encuesta a los colaboradores.

4.3.1 Nivel de satisfacción de los colaboradores con su entorno laboral

16. ¿Cree que el trabajo remoto puede contribuir a una mayor desconexión entre el trabajo y la vida personal, incrementando el riesgo de burnout?

Señora Rodríguez: Creo que sí, y aquí es fundamental que se gestione adecuadamente el tiempo laboral y el personal. Es fundamental buscar el equilibrio entre ambos. Como se ha mencionado a lo largo de la entrevista, tratar en la medida de lo posible de fomentar el balance es lo que marcará la diferencia. Por ejemplo, se podrían establecer horarios fijos para que la rutina

laboral esté bien delimitada y respetando los momentos de autocuidado, tener un espacio específico para laborar y, como ya se mencionó, establecer límites y ser asertivos.

Señora Viquez: Sí, es fácil perder los límites y trabajar más horas de lo debido.

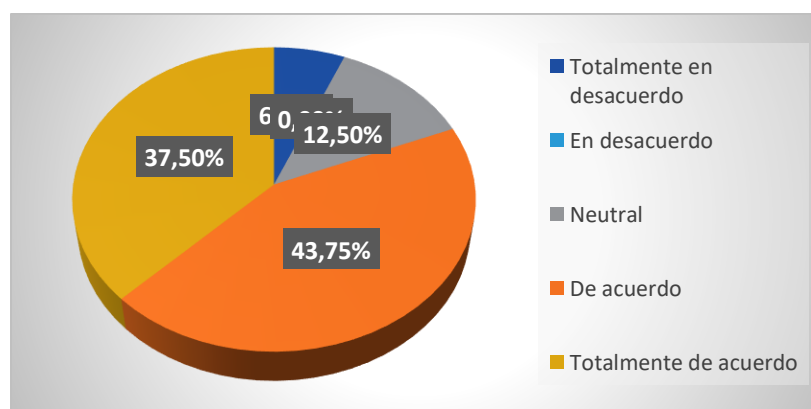
En cuanto a la pregunta 9 de la encuesta: ¿El bienestar laboral influye directamente en mi motivación y en la calidad de mi desempeño?, la persona encuestadora observa que el 6,3 % expresa total desacuerdo, el 12,5 % se mantiene neutral, el 43,8 % manifiesta acuerdo y el 37,5 % señala total acuerdo.

Tabla 6 El bienestar laboral influye directamente en la motivación y en la calidad del desempeño

Valor	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	6,3%
En desacuerdo	0	0%
Neutral	2	12,5%
De acuerdo	7	43,8%
Totalmente de acuerdo	6	37,5%
Total	16	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

Figura 6 El bienestar laboral influye directamente en la motivación y en la calidad del desempeño



Fuente: Elaboración propia, 2025

En cuanto a la pregunta 6 de la encuesta: ¿Considero que el fortalecimiento del bienestar laboral puede reducir el riesgo de burnout?, en esta afirmación, el 6,3 % declara desacuerdo, el

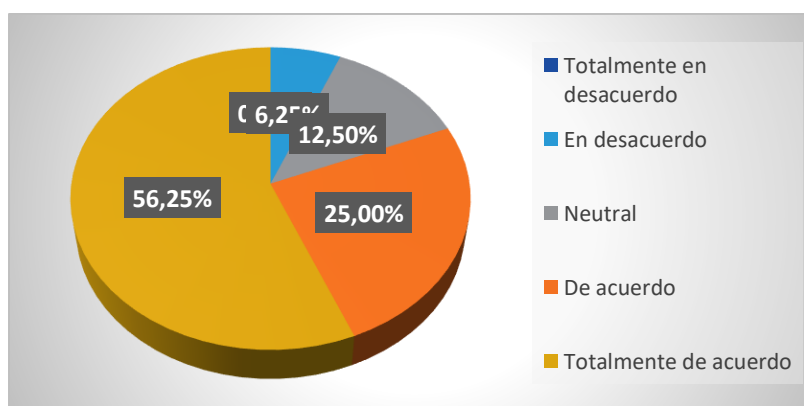
12,5 % se posiciona en neutralidad, el 25 % coincide con la idea y el 56,3 % la respalda por completo.

Tabla 7 *El fortalecimiento del bienestar laboral puede reducir el riesgo de burnout*

Valor	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	6,3%
Neutral	2	12,5%
De acuerdo	4	25%
Totalmente de acuerdo	9	56,3%
Total	16	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

Figura 7 *El fortalecimiento del bienestar laboral puede reducir el riesgo de burnout*



Fuente: Elaboración propia, 2025

4.3.2 Cantidad de talleres y capacitaciones implementadas para la prevención del burnout

17. ¿Qué recomendaciones ofrecería a las empresas para prevenir el burnout entre sus empleados?

Señora Rodríguez:

- Fomentar una cultura de respeto.
- Establecer un equilibrio en las tareas.
- Planificar el trabajo para que pueda cumplirse de manera realista.

- Dar reconocimiento constante y que no solamente se trate de bonos, sino que se tome en cuenta los deseos o expectativas de los colaboradores.
- Crear espacios de apoyo emocional.
- Promover zonas de socialización informal.

Señora Víquez: Cuidar las cargas de trabajo, fomentar la comunicación y dar apoyo emocional.

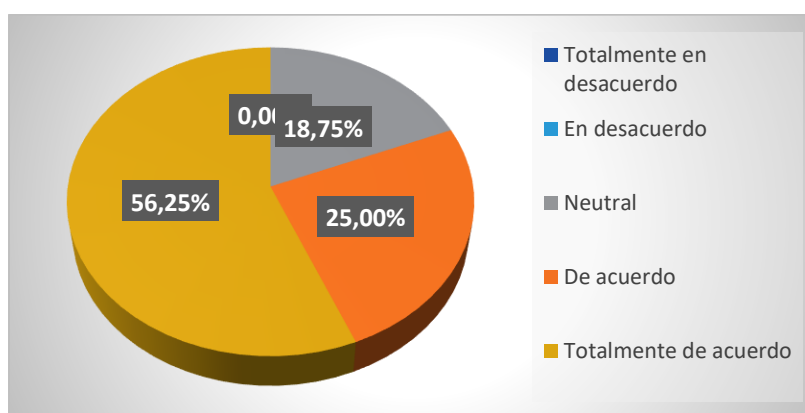
Con respecto a la pregunta 7 de la encuesta: ¿La implementación de programas de bienestar ayudaría a mejorar el clima laboral y reducir el estrés?, el 18,8 % adopta una postura neutral, el 25 % se muestra de acuerdo y el 56,3 % se declara totalmente de acuerdo con la afirmación.

Tabla 8 *La implementación de programas de bienestar ayudaría a mejorar el clima laboral y reducir el estrés*

Valor	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutral	3	18,8%
De acuerdo	4	25%
Totalmente de acuerdo	9	56,3%
Total	16	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

Figura 8 *La implementación de programas de bienestar ayudaría a mejorar el clima laboral y reducir el estrés*



Fuente: Elaboración propia, 2025

4.3.3 Disminución en los niveles de agotamiento emocional de los colaboradores

18. ¿Cuáles son las mejores estrategias o intervenciones que ha visto funcionar para las personas que ya han desarrollado síntomas de burnout?

Señora Rodríguez: Una persona que ya ha desarrollado el síndrome de burnout debe abordarse con compromiso, reconociendo por parte de la persona y la organización que se está enfrentando una condición real de desgaste que involucra tres grandes áreas: emocional, física y cognitiva. Así que la intervención debe ser integral y sostenida en el tiempo; no se trata de enviar a la persona tres días a su casa, se requiere de apoyo psicológico, apoyo social, constitución de redes de apoyo y entrenamiento en autocuidado.

Señora Víquez: No he tenido experiencia con intervenciones de este tipo, pero podría implementarse charlas sobre salud mental, pausas activas y acompañamiento del personal.

19. Desde su punto de vista, ¿cómo ha evolucionado el fenómeno de burnout en los últimos años, especialmente en relación con el cambio en los métodos de trabajo (tecnología, trabajo remoto, etc.)?

Señora Rodríguez: El burnout ha ido cambiando porque hace años atrás, cuando empezaba a conocerse este concepto, era más enfocado en trabajadores de la salud, docencia, personal de cuidado en general. Sin embargo, creo que es porque en algunas otras profesiones pasaba “desapercibido” o lograba camuflarse, pero siempre ha estado ahí, simplemente sus síntomas se enfocaban en cierta población.

Ya en los últimos años esto ha cambiado al identificar que el síndrome de quemado puede afectar a cualquier trabajador. Aunado a esto, los cambios en metodologías laborales como el trabajo remoto, las tecnologías, la competitividad, la sobreproducción y la deshumanización han

influido significativamente. Es por esto que reitero la importancia de fomentar el equilibrio, de no olvidar que quienes cumplen X o Y labor son seres humanos.

Señora Víquez: Se ha hecho más visible y las empresas han empezado a prestarle más atención.

20. ¿Qué tendencias cree que podrían influir en la aparición de burnout en el futuro?

Señora Rodríguez: Creo que las tendencias laborales que se centren solamente en lo cuantificable, sin importar las personas que están detrás de esas cifras. El excesivo uso de tecnologías para sustituir personas o para forzar maximizar producciones. La cultura de alto rendimiento donde se centran en la competencia y los resultados.

Creo que es fundamental propiciar entornos laborales sostenibles donde se equilibre la productividad y la salud mental. Considerar a la persona como ser integral y el entorno laboral como un sistema el cual necesita de todos sus miembros para funcionar y en el cual se debe balancear lo colaborativo, tecnológico y humano.

Señora Víquez: El aumento en la demanda de servicios, la escasez de personal, la carga administrativa y la presión constante por mantener altos estándares pueden seguir elevando el riesgo de burnout en la institución.

Con respecto a la pregunta 8 de la encuesta: ¿Contar con estrategias de bienestar laboral contribuye a una mejor salud mental en el equipo?, el 6,3 % manifiesta desacuerdo, el 43,8 % coincide con la afirmación y el 50 % la respalda de manera absoluta.

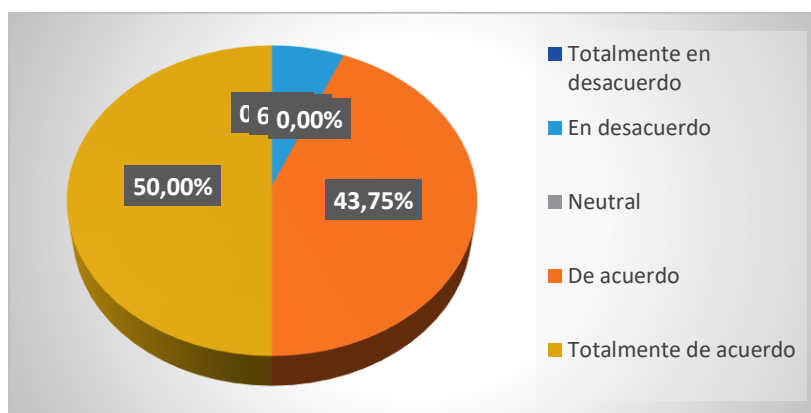
Tabla 9 Estrategias de bienestar laboral contribuye a una mejor salud mental en el equipo

Valor	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	6,3%

Neutral	0	0%
De acuerdo	7	43,8%
Totalmente de acuerdo	8	50%
Total	16	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

Figura 9 Estrategias de bienestar laboral contribuye a una mejor salud mental en el equipo



Fuente: Elaboración propia, 2025

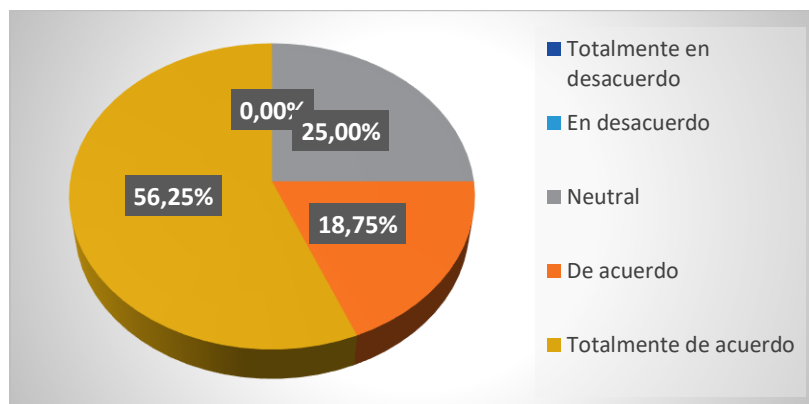
Con respecto a la pregunta 10: ¿Fortalecer el bienestar laboral disminuiría la probabilidad de experimentar agotamiento emocional?, el 25 % se mantiene neutral, el 18,8 % muestra acuerdo y el 56,3 % expresa total acuerdo.

Tabla 10 Fortalecer el bienestar laboral disminuiría la probabilidad de experimentar agotamiento emocional

Valor	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutral	4	25%
De acuerdo	3	18,8%
Totalmente de acuerdo	9	56,3%
Total	16	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

Figura 10 *Fortalecer el bienestar laboral disminuiría la probabilidad de experimentar agotamiento emocional*



Fuente: Elaboración propia, 2025

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

El presente capítulo expone la discusión de los principales hallazgos obtenidos a lo largo de la investigación, en relación con los objetivos planteados y la literatura consultada. En este apartado se interpretan los resultados a la luz de los marcos teóricos y conceptuales previamente definidos, con el propósito de analizar su alcance, implicaciones y posibles explicaciones

5.1 Identificar los factores que desarrollan el fenómeno de burnout por medio de una entrevista a un experto

Los resultados obtenidos en las entrevistas con las profesionales encargada de recursos humanos y psicóloga clínica permiten comprender de manera integral los factores que propician el desarrollo del síndrome de burnout en los entornos laborales. La riqueza cualitativa de las respuestas evidencia no solo la complejidad del fenómeno, sino también su arraigo en las condiciones estructurales, organizacionales y personales, las cuales interactúan para generar un entorno proclive al desgaste crónico.

5.1.1 Carga emocional

La carga emocional emerge como uno de los factores más relevantes, ya que expone la incapacidad del personal para gestionar de manera adecuada las demandas afectivas intensas propias de un entorno hospitalario. Este factor no solo erosiona la resiliencia, sino que también afecta la concentración, la calidad de las interacciones y la percepción de control sobre la propia labor. Hu et al. (2022) señalan que estas demandas explican hasta un 40 % de la varianza en los niveles de agotamiento reportados en contextos de alta interacción, lo que corrobora la gravedad de lo detectado.

La carga emocional se consolida como uno de los factores más determinantes en la experiencia laboral del personal de salud, al representar el conjunto de demandas afectivas intensas que emergen en contextos hospitalarios. Estas demandas no solo implican enfrentar el sufrimiento ajeno y contener emocionalmente a los pacientes, sino que también exigen una gestión interna constante de las propias emociones para cumplir con las expectativas del rol profesional. En este escenario, el personal se ve obligado a aplicar estrategias de regulación emocional que, si bien son necesarias para mantener una actitud empática y profesional, también implican un desgaste psíquico significativo cuando no se acompañan de recursos organizacionales adecuados (Chen et al., 2022).

La carga emocional no es un fenómeno periférico, sino un punto de inflexión que obliga a las organizaciones a asumir un compromiso sostenido con el bienestar de sus colaboradores. Su persistencia sin atención puede derivar en consecuencias graves como el estrés crónico, la despersonalización o incluso el abandono del trabajo. Como lo indican Maslach y Leiter (2021), es precisamente la gestión emocional deficiente lo que convierte entornos vocacionales en fuentes de malestar profundo. Por tanto, enfrentar la carga emocional con medidas concretas y sostenibles no es solo una opción, sino una necesidad ética y estratégica para preservar la salud del personal sanitario y la calidad de la atención que brindan.

Este factor se vincula directamente con la pregunta de investigación, ya que para construir un programa preventivo efectivo es necesario incluir módulos de regulación emocional y espacios seguros donde los colaboradores puedan expresar y procesar estas emociones. Su omisión debilitaría cualquier intervención diseñada para salvaguardar el bienestar. Además, este hallazgo responde al objetivo específico, al identificar un factor clave del burnout, y fortalece la evidencia que la dimensión emocional es central en la percepción del bienestar.

En definitiva, la carga emocional es un punto de inflexión que obliga a las organizaciones a implementar acciones sostenidas para reducirla y evitar que evolucione en estrés crónico, despersonalización o abandono laboral (Maslach y Leiter, 2021).

5.1.2 Sobrecarga laboral

La sobrecarga laboral representa una fuente persistente de tensión, caracterizada por la desproporción entre las demandas del puesto y los recursos personales para enfrentarlas. Esta condición mantiene al personal en un estado de activación constante, con escasas posibilidades de recuperación. Woo et al. (2020) afirman que los empleados sometidos a cargas excesivas son hasta un 70 % más propensos a manifestar síntomas de burnout, lo que subraya su importancia.

La sobrecarga laboral representa una condición organizacional donde las demandas del trabajo exceden de forma sostenida los recursos disponibles del trabajador, ya sean de tipo físico, cognitivo, temporal o emocional. Este desbalance genera un estado constante de presión y exigencia que impide al individuo recuperarse adecuadamente, incrementando su vulnerabilidad a síntomas de agotamiento, ansiedad y pérdida de compromiso con la tarea. Tal como señalan Chênevert et al. (2021), cuando las exigencias laborales superan la capacidad del trabajador para responder adecuadamente, se activa una respuesta de estrés crónico que impacta negativamente tanto en el desempeño como en la salud general.

El concepto de sobrecarga laboral ha sido ampliamente abordado desde el modelo de demandas y recursos laborales (Job Demands-Resources Model, JD-R), el cual plantea que las demandas laborales (como el volumen de trabajo, la presión de tiempo o la exigencia emocional) se convierten en estresores cuando no se compensan con recursos suficientes, lo cual desencadena agotamiento y cinismo organizacional (Schaufeli y Taris, 2014; actualizado por Mañas et al.,

2020). Bajo esta perspectiva, la sobrecarga no solo se limita a un exceso de tareas, sino también a una percepción persistente de no tener control, autonomía ni apoyo suficiente para afrontarlas.

Dentro del sector salud, la sobrecarga laboral se intensifica por la naturaleza crítica del servicio, el contacto constante con el sufrimiento humano, la urgencia clínica y la escasez de personal. En contextos hospitalarios, se ha identificado que el personal sometido a cargas excesivas presenta hasta un 70 % más de probabilidades de experimentar síndrome de burnout, caracterizado por agotamiento emocional, despersonalización y bajo logro profesional (Woo et al., 2020). A esta presión se suma la carga burocrática, como el llenado de registros clínicos, el manejo de plataformas digitales poco optimizadas y la multiplicación de funciones, lo que configura un entorno donde los límites entre el tiempo laboral y personal se diluyen (Wang et al., 2021).

En términos de la pregunta de investigación, la sobrecarga laboral revela que el programa preventivo no debe limitarse a intervenciones individuales, sino que debe proponer también cambios organizacionales para redistribuir cargas y optimizar procesos. Este hallazgo refuerza el primer objetivo específico, al identificar un desencadenante concreto del síndrome; se alinea con el segundo, al reflejar cómo la sobrecarga mina el bienestar.

Abordar este factor es fundamental para que la intervención sea sostenible y genere cambios significativos en la dinámica laboral, mejorando la salud y la productividad colectivas (Wang et al., 2021).

5.1.3 Falta de cuidado

La falta de cuidado organizacional se evidencia en la ausencia de políticas claras y sostenidas para proteger la salud integral del personal. Este descuido alimenta una percepción generalizada de indiferencia, deteriorando la confianza y el compromiso institucional. Maslach y

Leiter (2021) sostiene que la carencia de programas preventivos incrementa hasta un 35 % la incidencia del burnout.

Este concepto está estrechamente relacionado con el apoyo organizacional percibido (Perceived Organizational Support, POS). Cuando el personal percibe que su esfuerzo no es reconocido, que su salud no es una prioridad o que sus necesidades son ignoradas, interpreta que la institución no se preocupa genuinamente por su bienestar. Esta percepción reduce el compromiso, incrementa la rotación y agrava síntomas de agotamiento emocional y despersonalización (Ren et al., 2024).

Desde un enfoque estructural, la falta de cuidado también se manifiesta en un bajo Clima de Seguridad Psicosocial (Psychosocial Safety Climate, PSC), entendido como el grado en que las políticas y prácticas organizativas promueven un entorno donde la salud psicológica es protegida. Un PSC débil comunica implícitamente que el bienestar del personal no es una prioridad institucional, lo que incrementa el riesgo de burnout, conflictos y absentismo (Yuan et al., 2024).

Además, se vincula con el concepto de justicia organizacional, tanto en su dimensión procedimental (transparencia en procesos), distributiva (equidad en la carga de trabajo) e interaccional (respeto y trato digno). La falta de estas condiciones deteriora la confianza y genera una sensación de abandono institucional. Como lo plantean Zhao et al. (2024), cuando las personas sienten que no son tratadas de forma justa, disminuye su compromiso, aumenta la intención de renuncia y se afecta su salud emocional.

El concepto también incluye la ausencia de liderazgo compasivo, es decir, la falta de jefaturas que escuchen se preocupe activamente por su equipo y actúen con empatía ante el sufrimiento laboral. En contextos donde este liderazgo está ausente, se agudiza la vivencia de

desamparo y se consolidan culturas laborales frías y disociadas, lo que aumenta el agotamiento y reduce la colaboración (Ramachandran et al., 2023).

Otro indicador de falta de cuidado es la tolerancia a la incivilidad o al maltrato cotidiano. Cuando los comportamientos irrespetuosos o agresivos entre colegas no son abordados por la organización, se genera una normalización del daño interpersonal. La evidencia muestra que estos climas se relacionan directamente con mayor burnout, ansiedad y deseos de abandonar el entorno laboral (Ota et al., 2022).

Finalmente, en situaciones más complejas, la falta de cuidado puede escalar hacia experiencias de lesión moral (moral injury), donde el personal sanitario percibe que las decisiones organizativas lo obligan a actuar en contra de sus valores éticos, provocando sentimientos de traición, frustración y desesperanza. Este tipo de vivencias deja huellas emocionales profundas y es una manifestación grave de descuido institucional (Nelson et al., 2022).

Este hallazgo se conecta con la pregunta de investigación al demostrar que el taller preventivo debe ser parte de una estrategia institucional más amplia. También responde al primer objetivo específico, al señalar la falta de cuidado como un detonante clave al mostrar cómo la sensación de abandono impacta el bienestar.

Incorporar el cuidado organizacional como eje central de la prevención no solo mejora el clima laboral, sino que refuerza la percepción de justicia y pertenencia entre los colaboradores, facilitando así una cultura organizacional resiliente y saludable (Bianchi et al., 2021).

5.1.4 Ambiente laboral adverso

El ambiente laboral adverso se manifiesta en dinámicas tóxicas, falta de respeto y estilos de liderazgo inadecuados que afectan el clima organizacional y el bienestar emocional. Koutsimani

et al. (2021) señalan que ambientes hostiles duplican la probabilidad de desarrollar síntomas como irritabilidad, insomnio y despersonalización.

Uno de los elementos centrales en este tipo de ambiente es la toxicidad organizacional, entendida como la presencia de comportamientos hostiles, acoso, ostracismo, favoritismo o falta de reconocimiento. Rasool et al. (2021) señalan que cuando este tipo de prácticas se normaliza, se genera un deterioro del compromiso laboral y un aumento significativo en los niveles de burnout, lo cual conlleva a una disminución del rendimiento, la moral y la satisfacción del personal.

Un componente especialmente relevante dentro de esta dinámica es el liderazgo tóxico, caracterizado por actitudes autoritarias, desprecio por las necesidades del equipo, decisiones unilaterales y escasa empatía. Ahmed et al. (2024) afirman que este tipo de liderazgo se vincula directamente con el aumento del agotamiento emocional, la desmotivación y la intención de renuncia, ya que las personas perciben que no son valoradas ni escuchadas por quienes tienen el poder de decisión. En este contexto, la ausencia de líderes transformacionales capaces de inspirar, reconocer y apoyar refuerza la percepción de un entorno laboral hostil e inseguro.

Aunado a esto, la falta de un clima de seguridad psicosocial agrava el problema. Este clima se refiere a la percepción compartida de que la organización se preocupa y actúa activamente para proteger la salud mental de su personal. Cuando esta dimensión no es considerada, las personas evitan expresar malestar o pedir ayuda, por temor a represalias o estigmatización, lo cual favorece el aislamiento emocional y la cronificación de síntomas de estrés o ansiedad (Dong et al., 2024). En un ambiente adverso, esta ausencia de cuidado institucional genera la sensación de que el sufrimiento es ignorado o minimizado.

El clima organizacional, como variable estructural, influye profundamente en la forma en que las personas se relacionan, perciben sus condiciones laborales y responden al estrés. Estudios

recientes sostienen que un ambiente laboral deteriorado debilita el llamado capital psicológico, es decir, la capacidad de las personas para mantenerse optimistas, resilientes, comprometidas y confiadas ante las dificultades. En consecuencia, la falta de apoyo organizacional y de relaciones laborales saludables intensifica el desgaste emocional y reduce la disposición a colaborar y resolver conflictos de forma constructiva (Karatepe et al., 2023).

Para la pregunta de investigación, este indicador muestra que la prevención no puede limitarse a técnicas individuales, sino que debe transformar la calidad de las relaciones interpersonales y promover una cultura de respeto.

Este hallazgo alimenta el primer objetivo, al identificar un factor crítico, y el segundo, al mostrar cómo el clima organizacional afecta el bienestar. El tercer objetivo se cumple al integrar acciones colectivas para mejorar las relaciones en el equipo.

El ambiente laboral no solo influye en la productividad, sino que determina el grado de satisfacción y compromiso de los colaboradores. Por ello, el programa debe incluir estrategias de liderazgo positivo y resolución de conflictos (Hu et al., 2022).

5.1.5 Falta de apoyo social

La falta de apoyo social refleja la carencia de redes formales e informales de acompañamiento en el entorno laboral. Este aislamiento incrementa la vulnerabilidad emocional y la percepción de indefensión frente al estrés (Bianchi et al., 2021). Esto evidencia que el taller debe fortalecer la cohesión grupal y promover espacios de interacción que consoliden la confianza interpersonal.

Este fenómeno puede comprenderse mediante el modelo de demandas y recursos laborales (JD-R), que sostiene que el apoyo social constituye un recurso clave capaz de contrarrestar el

desgaste provocado por las demandas profesionales. Cuando este recurso falta, el impacto del estrés sobre el bienestar se intensifica y el riesgo de burnout se amplifica (Moisoglou et al., 2024).

Un aspecto relevante es la distinción entre apoyo social objetivo (ayudas tangibles y prácticas concretas) y apoyo social subjetivo (sensación de cuidado emocional). La ausencia de ambos tipos de apoyo se asocia con mayores niveles de agotamiento emocional, ansiedad y menor resiliencia. Gui et al. (2025) destacan que especialmente en entornos de alta presión, vulnerables como el sanitario, esta falta de soporte incrementa significativamente la fragilidad emocional del equipo https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2025.1547777/full?utm_source=chatgpt.com.

Además, estudios recientes muestran que el aislamiento laboral, particularmente en modalidades híbridas o remotas, agrava el sentimiento de soledad, disminuye la satisfacción profesional y eleva la incidencia de burnout. Efimov et al. (2025) señalan que el aislamiento percibido de colegas debilita los lazos de confianza, reduce la retroalimentación espontánea y favorece trayectorias crecientes de estrés no regulado. Asimismo, D'Oliveira et al. (2023) evidencian que la baja interdependencia de tareas y la falta de conductas de apoyo mutuo median en la relación entre aislamiento y deterioro del bienestar laboral.

De forma consistente, la resiliencia emerge como un mecanismo protector que median entre el apoyo social y los efectos del estrés. Karadaş y Duran (2022) demuestran que una percepción elevada de soporte social fortalece la resiliencia individual, lo cual reduce significativamente el estrés laboral. En condiciones de escaso apoyo, la resiliencia disminuye y el riesgo psicosocial aumenta.

Consecuentemente, la falta de apoyo social no se limita a un déficit emocional, sino que desencadena un ciclo donde el estrés deteriora la percepción de red de apoyo, lo cual a su vez agrava la vulnerabilidad individual, exacerbando la propensión al burnout.

Este hallazgo confirma el primer objetivo al identificar un factor clave del burnout, y al resaltar la importancia de las relaciones sociales para el bienestar.

Atender este indicador requiere intervenciones que refuercen los vínculos entre compañeros y con los líderes, creando una cultura organizacional más solidaria y empática (Maslach & Leiter, 2021).

5.1.6 Falta de recursos laborales

La falta de recursos laborales se revela como un factor crítico en el desarrollo del burnout, pues genera frustración, impotencia y ansiedad entre los colaboradores. La carencia de infraestructura adecuada, personal suficiente, herramientas actualizadas o procesos bien definidos dificulta el cumplimiento eficiente de las responsabilidades, disminuyendo la percepción de autoeficacia y alimentando sentimientos de ineficiencia. Maslach y Leiter (2021) subrayan que los recursos insuficientes son un predictor claro de desmotivación, cinismo y menor compromiso laboral.

Un primer concepto relevante es el de insuficiencia de recursos organizacionales dentro del modelo de Demandas-Recursos Laborales (JD-R). Según este enfoque, los recursos tangibles e intangibles son necesarios para cumplir con las exigencias laborales y para proteger el bienestar del trabajador. Cuando estos recursos son insuficientes, se debilita la capacidad del colaborador para afrontar adecuadamente las demandas, lo cual potencia el riesgo de agotamiento emocional y

de desconexión profesional (Dall’Ora et al., 2020)https://human-resources-health.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12960-020-00469-9?utm_source=chatgpt.com.

Un segundo concepto complementario es el de inadecuada dotación de personal y equipamiento clínico, cuyo impacto ha sido documentado específicamente en entornos sanitarios. Estudios recientes muestran que la escasez de personal y la falta de herramientas adecuadas están directamente vinculadas con mayores tasas de burnout, comprometiendo no solo la percepción de eficacia individual, sino también la seguridad del paciente y la calidad asistencial (Lieneck et al., 2023). Esta carencia provoca que los trabajadores sientan que deben compensar con esfuerzo extra las deficiencias institucionales, lo que intensifica el agotamiento y merma el compromiso con la organización.

Este hallazgo se vincula con la pregunta de investigación, ya que un programa preventivo que no contemple la dotación adecuada de recursos quedaría incompleto. El taller debe acompañarse de una evaluación de necesidades logísticas y técnicas, y de estrategias para gestionar la asignación de recursos de forma equitativa y sostenible. Responde al primer objetivo específico, al identificar un desencadenante estructural del síndrome; al mostrar cómo impacta directamente el bienestar y la productividad.

Atender este factor es esencial para fortalecer la confianza en la organización y reducir las barreras que impiden un desempeño eficiente y saludable.

5.1.7 Estrés crónico

El estrés crónico constituye uno de los factores transversales más nocivos, ya que resulta de la acumulación y persistencia de las condiciones adversas previamente descritas. Mantener a los colaboradores en un estado prolongado de tensión sin mecanismos efectivos de recuperación impacta tanto la salud física como la mental. Woo et al. (2020) reportan que un 78 % de las

personas sometidas a estrés crónico por más de seis meses desarrollan síntomas característicos de burnout, incluyendo fatiga extrema, insomnio y deterioro cognitivo.

Un concepto esencial para comprender este fenómeno es la sobrecarga alostática, la cual hace referencia al desgaste biológico que se produce cuando los sistemas del cuerpo como el inmunológico, el neuroendocrino o el cardiovascular se ven sometidos a una activación prolongada. Di Mario et al. (2024) señalan que este tipo de desgaste afecta no solo al funcionamiento físico del organismo, sino también a la estabilidad emocional, favoreciendo la aparición de síntomas como fatiga crónica, alteraciones del sueño, dificultades de concentración y mayor susceptibilidad a enfermedades. En los entornos sanitarios, donde las exigencias emocionales son constantes y el tiempo de recuperación es limitado, este tipo de carga fisiológica suele ser especialmente elevada.

Un segundo concepto complementario es el de estrés laboral no resuelto, el cual describe una situación en la que las fuentes de tensión en el trabajo persisten sin que exista una estrategia clara para abordarlas. Chen et al. (2025) explican que cuando las jornadas prolongadas, la presión constante o la falta de contención emocional se mantienen en el tiempo sin resolución, el trabajador entra en un estado de hipervigilancia y agotamiento progresivo. Este estado incrementa notablemente el riesgo de burnout crónico y puede llegar a impactar tanto la funcionalidad personal como la calidad del servicio que se brinda.

Por tanto, el estrés crónico no debe ser visto como una consecuencia inevitable del trabajo, sino como una señal de alarma sobre deficiencias estructurales en la gestión del bienestar organizacional. Su persistencia debilita la autoeficacia, deteriora el sistema inmunológico, altera las emociones y compromete la capacidad de respuesta del personal frente a nuevos desafíos.

Desde la perspectiva de esta investigación, el abordaje del estrés crónico requiere incluir en el programa preventivo acciones institucionales que promuevan pausas activas, entornos emocionalmente seguros, revisión de cargas laborales y apoyo psicológico sistemático. Además, es crucial fomentar una cultura organizacional que reconozca la importancia del descanso y la contención emocional como parte integral del desempeño profesional.

Este hallazgo es fundamental para responder a la pregunta de investigación, pues subraya que cualquier programa preventivo debe ofrecer técnicas para gestionar el estrés, promover pausas activas, fomentar hábitos saludables y educar sobre resiliencia. Asimismo, refuerza el primer objetivo específico, al identificar al estrés crónico como elemento clave del síndrome.

Reconocer y mitigar el estrés crónico a través de acciones organizacionales y personales es clave para mejorar la calidad de vida laboral y prevenir consecuencias graves a largo plazo.

5.1.8 Despersonalización y reducción de la realización personal

La despersonalización y la reducción de la realización personal son tanto consecuencias como retroalimentadores del burnout. Las entrevistadas destacan que la falta de reconocimiento, la invisibilización de los logros y la indiferencia hacia el desempeño generan una profunda pérdida de sentido del trabajo. Esto deriva en actitudes cínicas y distantes hacia la tarea y hacia los compañeros. Maslach y Leiter (2021) documentan que el 53 % de los empleados sin validación constante reportan una pérdida significativa de propósito en su labor diaria.

Uno de los conceptos clave para comprender este fenómeno es la disociación emocional, también conocida como desapego afectivo. Este proceso implica una desconexión deliberada o inconsciente entre el profesional y las emociones vinculadas a su trabajo, como mecanismo de protección frente al agotamiento. Abad et al. (2023) sostienen que este distanciamiento emocional

es una estrategia que, aunque permite una funcionalidad temporal, profundiza la desconexión del individuo con sus valores profesionales y su sentido de pertenencia. En particular, en el ámbito de la atención directa, esta despersonalización puede manifestarse como una actitud mecánica, fría o insensible, aun cuando internamente se experimenta un conflicto ético por dicha distancia.

En paralelo, se observa una marcada reducción en la autoeficacia profesional, entendida como la percepción de no estar alcanzando logros relevantes, aun cuando se invierte un esfuerzo considerable. Este sentimiento se ve acentuado cuando el entorno laboral no ofrece espacios de reconocimiento, apoyo emocional o indicadores claros de avance. Nagle et al. (2024) explican que este tipo de desgaste se asocia con sentimientos de incompetencia, frustración y pérdida de motivación, lo cual puede llevar al colaborador a desconectarse emocionalmente no solo del trabajo, sino también de sus metas profesionales.

Estos dos conceptos la disociación emocional y la pérdida de autoeficacia actúan como núcleos estructurales del burnout avanzado. En contextos institucionales que no promueven el reconocimiento del esfuerzo, que invisibilizan la labor cotidiana o que tratan el rendimiento como algo “automático”, es común que los colaboradores desarrollen una actitud de resignación emocional. Esta resignación, en muchos casos, precede a la desvinculación psicológica e incluso física del puesto laboral.

Desde la perspectiva de esta investigación, se hace evidente que el programa preventivo no puede limitarse a estrategias de autorregulación emocional. Es imprescindible incorporar componentes que fortalezcan el sentido del trabajo, la conexión emocional con la tarea y el reconocimiento institucional de logros, tanto individuales como colectivos. Establecer espacios de retroalimentación positiva, diseñar mecanismos de visibilización del aporte diario y fomentar una

cultura de aprecio son elementos fundamentales para revertir los procesos de despersonalización y pérdida de realización profesional.

Este hallazgo se alinea con la pregunta de investigación al poner en evidencia que el taller debe incluir estrategias para restaurar la autoestima laboral, reconocer los logros individuales y colectivos, y fortalecer el sentido de propósito. Responde al primer objetivo específico, al identificar un factor que alimenta el síndrome; al evidenciar cómo la falta de realización personal deteriora el bienestar.

En síntesis, atender este factor ayuda a reconstruir la conexión emocional de los colaboradores con su trabajo, promoviendo un entorno donde se sientan valorados y motivados, lo cual impacta directamente en su salud mental, compromiso y desempeño general.

5.2 Catalogar el estado actual de los factores que generan bienestar en los colaboradores del área administrativa del Departamento de Hemato Oncología del Hospital México

Los resultados obtenidos permiten delinear un panorama integral del estado actual de los factores asociados al bienestar laboral de los colaboradores administrativos del Departamento de Hemato Oncología. El análisis cuantitativo de las encuestas, complementado por las entrevistas a las profesionales en psicología y recursos humanos, revela áreas críticas que afectan la calidad de vida laboral, así como algunas fortalezas parciales que podrían potenciarse.

5.2.1 Satisfacción laboral

El bajo nivel de satisfacción laboral, reportado por apenas el 37,4 % de los colaboradores, revela una brecha crítica en la percepción de bienestar. Este indicador sugiere que las condiciones actuales no cumplen con las expectativas de los trabajadores, lo que impacta negativamente su compromiso y desempeño. La literatura (Hu et al., 2022) respalda que la insatisfacción aumenta

más de tres veces la probabilidad de experimentar burnout. Este hallazgo es clave para la pregunta de investigación, pues indica que un taller preventivo debe priorizar acciones que eleven la satisfacción, como reconocimiento, participación en decisiones y desarrollo profesional.

Desde una perspectiva teórica, la satisfacción laboral se entiende como un estado emocional positivo derivado de la evaluación que la persona hace de su trabajo y de su entorno organizacional (Sharma y Dhar, 2021). Este estado emocional no depende únicamente de factores materiales o contractuales, sino también de elementos psicosociales como la percepción de equidad, el apoyo del liderazgo y la posibilidad de crecimiento profesional. En este sentido, la ausencia de condiciones que generen satisfacción puede transformarse en un factor de riesgo significativo para el desarrollo del síndrome de burnout, especialmente cuando las exigencias laborales son altas y no se ven equilibradas con reconocimiento o respaldo institucional.

Otro concepto relevante es el de satisfacción como recurso psicológico dentro del modelo de Demanda-Recurso Laboral (JD-R), el cual plantea que la satisfacción actúa como un amortiguador del estrés ocupacional cuando existen altos niveles de carga laboral (Bakker y de Vries, 2021). Así, cuando los trabajadores perciben que su labor tiene sentido, que sus logros son valorados y que existen oportunidades reales de participación, la satisfacción laboral funciona como una barrera protectora ante la fatiga emocional, la despersonalización y la pérdida de realización personal. Por tanto, su fortalecimiento no debe entenderse como un aspecto accesorio, sino como una estrategia central en cualquier intervención preventiva contra el burnout.

Este resultado también se relaciona con el objetivo específico, al mostrar cómo los factores actuales afectan el bienestar. Además, evidencia que los colaboradores no perciben equidad ni sentido en su trabajo, lo que debilita la cohesión y la productividad. Según Wang et al. (2021), la

satisfacción depende de un equilibrio entre demandas laborales, recursos y cultura organizacional, elementos que deben diagnosticarse y fortalecerse.

Por tanto, el programa propuesto no solo debe abordar las fuentes inmediatas de estrés, sino también fomentar una cultura organizacional más justa y motivadora. La mejora en la satisfacción laboral tendría un efecto dominó en la reducción de rotación, el fortalecimiento del compromiso y la prevención del burnout.

5.2.2 Nivel de apoyo social

El nivel de apoyo social, percibido adecuadamente por solo la mitad de los colaboradores, evidencia debilidades en las redes de contención emocional. Este indicador es esencial para la pregunta de investigación, ya que los programas de prevención deben promover la construcción de relaciones sólidas y confianza mutua. Bianchi et al. (2021) demostraron que la falta de apoyo social aumenta significativamente el riesgo de burnout.

Desde una perspectiva conceptual, el apoyo social se define como la percepción o experiencia de ser valorado, ayudado y comprendido por otras personas, especialmente por colegas, supervisores y miembros del entorno laboral (Keles y Yildiz, 2020). Este apoyo puede ser de tipo emocional, instrumental o informativo, y su presencia influye directamente en el bienestar psicológico, la motivación laboral y la resiliencia frente a situaciones adversas. Cuando los colaboradores sienten que cuentan con compañeros que los escuchan, jefaturas que los respaldan y un entorno donde la colaboración predomina, tienden a experimentar menos ansiedad, menor sensación de aislamiento y mayor sentido de pertenencia.

Por otro lado, el apoyo social también ha sido conceptualizado como un recurso psicosocial clave dentro del modelo de demandas y recursos laborales (JD-R), actuando como un factor protector frente al agotamiento y facilitador del compromiso laboral (Simbula et al., 2022). Este

modelo plantea que los entornos laborales que promueven el trabajo en equipo, el reconocimiento mutuo y la comunicación abierta contribuyen a generar climas organizacionales saludables, reduciendo los niveles de agotamiento emocional y mejorando el rendimiento individual y colectivo. En cambio, entornos laborales marcados por la indiferencia, la competencia desleal o la falta de escucha activa deterioran la percepción de apoyo y aumentan el riesgo de desmotivación y desconexión emocional.

Este hallazgo se vincula con el objetivo específico al mostrar que la ausencia de apoyo mina el bienestar. Según Maslach y Leiter (2021), la presencia de apoyo social favorece el afrontamiento positivo del estrés y aumenta la satisfacción. Las estrategias sugeridas, como grupos de autocuidado o círculos de apoyo, podrían integrarse al taller como prácticas continuas.

En consecuencia, el diseño del programa debe incluir componentes para fortalecer la cohesión grupal y el liderazgo empático, fomentando una cultura de cuidado mutuo que proteja la salud mental colectiva.

5.2.3 Percepción de carga laboral

El hecho de que solo un 37,6 % de los colaboradores perciba su carga como equilibrada pone en evidencia un problema estructural que genera desgaste emocional. Este dato responde a la pregunta de investigación al evidenciar la necesidad de equilibrar las demandas con los recursos disponibles, elemento central para un programa preventivo. Koutsimani et al. (2021) afirman que la sobrecarga mantenida en el tiempo conduce a agotamiento y despersonalización.

Desde un enfoque psicológico, la percepción de carga laboral no se limita a la cantidad objetiva de tareas asignadas, sino que incluye la interpretación subjetiva del colaborador respecto a si puede gestionar eficazmente sus responsabilidades con los recursos que posee (Zhou et al., 2022). Esta percepción se ve influida por factores como el tiempo disponible, la claridad de roles,

el nivel de apoyo recibido y la autonomía en la toma de decisiones. Cuando una persona percibe que sus tareas exceden su capacidad de respuesta, incluso si la carga objetiva no es excesiva, comienza a experimentar síntomas de estrés laboral, lo cual impacta su motivación y salud emocional.

Otro concepto clave es el de carga laboral percibida como desequilibrio demanda-recurso, propio del modelo Job Demands–Resources (JD-R). Según este enfoque, cuando las demandas laborales superan de manera sostenida los recursos disponibles, se activa un proceso de desgaste que puede derivar en burnout (González-Rico et al., 2021). Esto se agrava si no existe compensación emocional o reconocimiento, provocando que los colaboradores sientan que sus esfuerzos no son valorados. Por tanto, la percepción de carga desequilibrada no solo afecta el estado emocional del trabajador, sino que también erosiona el compromiso organizacional y la calidad del servicio prestado.

El hallazgo refuerza la importancia de incorporar en el programa prácticas de delegación, priorización y negociación de expectativas. También subraya que el bienestar se ve erosionado cuando la cultura organizacional normaliza el exceso de trabajo, como indican Woo et al. (2020). El taller debe incorporar módulos para concienciar sobre límites saludables y distribución equitativa de tareas.

A largo plazo, abordar la percepción de sobrecarga es clave para mejorar la productividad sostenible y la satisfacción laboral, reduciendo así las intenciones de rotación y los costos indirectos del burnout.

5.2.4 Índice de equilibrio trabajo vida personal

El equilibrio entre vida laboral y personal, percibido positivamente por menos de la mitad de los colaboradores, muestra que las fronteras entre ambos ámbitos no están bien definidas. Este

hallazgo es esencial para la pregunta de investigación, pues un programa preventivo debe incluir estrategias para gestionar tiempos, establecer límites y priorizar el autocuidado. Hu et al. (2022) identifican que el desbalance incrementa en un 24 % el riesgo de ansiedad y fatiga.

Desde el plano conceptual, el índice de equilibrio trabajo–vida personal se refiere al grado en que una persona percibe que puede cumplir con sus responsabilidades laborales sin comprometer su vida personal, familiar o de ocio (Sirgy y Lee, 2021). Este índice no depende únicamente de la cantidad de horas trabajadas, sino también de la flexibilidad horaria, la autonomía en la organización del tiempo y la cultura organizacional respecto al respeto de los espacios personales. Cuando este equilibrio es bajo, las personas tienden a experimentar altos niveles de estrés, disminución de la satisfacción general y mayor intención de abandono del puesto.

Por otra parte, el equilibrio entre trabajo y vida personal también ha sido abordado como una variable de salud ocupacional asociada directamente a la prevención de enfermedades mentales relacionadas con el trabajo. Estudios recientes (Fotiadis et al., 2021) señalan que un adecuado balance mejora la calidad del sueño, reduce el agotamiento crónico y fortalece los vínculos afectivos fuera del entorno laboral, lo que repercute positivamente en la motivación y productividad. Por el contrario, un desequilibrio persistente puede conducir a la cronificación del estrés, la irritabilidad y la reducción del rendimiento laboral.

Este resultado confirma que el bienestar se deteriora cuando los empleados no logran desconectarse emocional y físicamente de las exigencias laborales. Según Wang et al. (2021), establecer políticas flexibles y promover hábitos saludables mejora significativamente la calidad de vida.

El programa debe contemplar talleres para identificar prioridades personales y profesionales, además de sensibilizar a los líderes sobre la importancia del respeto a los horarios

y espacios personales. Fortalecer este equilibrio impacta positivamente en la motivación, la resiliencia y la satisfacción general.

5.2.5 Nivel de motivación

El bajo nivel de motivación, con un alto porcentaje de colaboradores en estado neutral o desmotivado, evidencia un desapego preocupante hacia las responsabilidades laborales. Este indicador responde a la pregunta de investigación al demostrar que el bienestar percibido y la motivación están íntimamente relacionados. Woo et al. (2020) muestran que la desmotivación incrementa el ausentismo y disminuye la productividad.

Desde un enfoque psicológico, el nivel de motivación laboral se entiende como el grado en que una persona se siente impulsada a realizar sus tareas con energía, interés y sentido de propósito (Deci et al., 2021). Esta motivación puede ser intrínseca cuando proviene del interés genuino por el trabajo o extrínseca cuando depende de recompensas externas como el salario o el reconocimiento. Un entorno que no estimula ninguno de estos factores tiende a generar apatía, bajo rendimiento y mayor riesgo de abandono del puesto, especialmente en contextos de alta exigencia emocional como el que enfrentan los equipos administrativos del sector salud.

Además, la motivación ha sido conceptualizada como un recurso psicosocial protector frente al burnout, en tanto permite sostener el esfuerzo y la perseverancia en condiciones complejas o desafiantes (Yulita et al., 2022). Cuando los trabajadores están motivados, es más probable que enfrenten las dificultades con resiliencia, busquen soluciones activamente y mantengan una actitud constructiva. Por el contrario, la falta de motivación debilita la capacidad de afrontamiento, favorece la desconexión emocional con el entorno laboral y puede convertirse en una antesala del agotamiento físico y psicológico.

Este hallazgo sugiere que el programa preventivo debe incluir mecanismos de reconocimiento, retroalimentación positiva y desarrollo de competencias. Maslach y Leiter (2021) destacan que la desmotivación también es reflejo de un entorno poco estimulante y de la falta de oportunidades de crecimiento.

Por ello, el diseño del taller debe enfocarse en estrategias para fortalecer el sentido de propósito, la autoestima profesional y la conexión emocional con la tarea. Un personal motivado afronta mejor el estrés y se compromete más con la misión institucional.

5.3 Relacionar los factores que generan bienestar con un programa de prevención del fenómeno del burnout del área administrativa del Departamento de Hemato-Oncología del Hospital México

Los resultados obtenidos permiten establecer una relación clara entre los factores que contribuyen al bienestar de los colaboradores administrativos del Departamento de Hemato-Oncología y la implementación de programas de prevención del burnout. El análisis cuantitativo de las encuestas, junto con las entrevistas a las profesionales en recursos humanos y psicología, evidencia tendencias que coinciden con los hallazgos recientes en la literatura sobre el impacto de intervenciones organizacionales para mitigar el agotamiento laboral.

5.3.1 Nivel de satisfacción de los colaboradores con su entorno laboral

El alto porcentaje de colaboradores (81,3 %) que identifica el bienestar como un elemento central para su motivación y desempeño evidencia una relación directa entre las condiciones laborales y la productividad individual. Este resultado, enmarcado en el modelo de demandas y recursos laborales (Hu et al., 2022), demuestra que un entorno que prioriza la satisfacción del trabajador actúa como amortiguador del estrés. En el contexto de la pregunta de investigación,

estos hallazgos resaltan que cualquier programa preventivo del burnout debe construirse sobre la base de políticas que incrementen la satisfacción mediante el reconocimiento, el desarrollo profesional y la mejora continua del clima organizacional.

Desde un enfoque conceptual, el nivel de satisfacción de los colaboradores con su entorno laboral se define como la percepción subjetiva que las personas tienen respecto a qué tan favorables, justas y estimulantes consideran las condiciones en las que desempeñan su trabajo (Inceoglu et al., 2021). Este constructo incluye variables como la calidad del liderazgo, el apoyo entre compañeros, la carga de trabajo, la oportunidad de crecimiento y el equilibrio vida-trabajo. Una percepción positiva en estos factores se traduce en un mayor compromiso organizacional, mayor esfuerzo voluntario y menor intención de abandono del puesto. Por el contrario, cuando el entorno se percibe como hostil, indiferente o inestable, se genera un distanciamiento emocional que afecta tanto la salud mental como el rendimiento.

Además, la satisfacción laboral ha sido conceptualizada como un determinante crítico del bienestar organizacional sostenido. Según Estrada et al. (2021), los colaboradores que se sienten satisfechos en su entorno laboral tienden a mostrar mayor resiliencia ante la presión, mayor creatividad en la resolución de problemas y mayor disposición a colaborar con sus pares. Esta satisfacción no es producto de beneficios aislados, sino del sentido de pertenencia y de la percepción de que el trabajo realizado es valorado y tiene un impacto positivo. En cambio, la ausencia de este reconocimiento deteriora progresivamente la relación del individuo con su rol profesional y lo hace más vulnerable al desarrollo del síndrome de burnout.

Asimismo, la correlación entre bienestar percibido y reducción de la rotación, documentada por Maslach y Leiter (2021), refuerza la importancia de que el taller sea acompañado por una estrategia institucional más amplia, que consolide la retención del talento. La gestión adecuada de

los límites entre la vida laboral y personal también aparece como un componente clave para sostener la satisfacción, como explican Wang et al. (2021), lo cual confirma que las medidas deben ser integrales y adaptadas a las características del trabajo administrativo hospitalario.

Por lo tanto, este indicador permite concluir que el programa preventivo propuesto no solo debe atender factores individuales, sino propiciar cambios culturales y estructurales, fortaleciendo las prácticas organizacionales que fomenten un sentido de propósito y pertenencia en los colaboradores.

5.3.2 Cantidad de talleres y capacitaciones implementadas para la prevención del burnout

El consenso mayoritario (81,3 %) sobre la eficacia de talleres y capacitaciones para mejorar el clima laboral y reducir el estrés demuestra la aceptación y demanda de estos espacios de formación. Este hallazgo confirma que la construcción de un programa preventivo debe centrarse en intervenciones prácticas y recurrentes, que desarrollen habilidades de afrontamiento emocional y manejo del estrés, tal como señalan Woo et al. (2020).

Desde una mirada conceptual, la cantidad de talleres y capacitaciones implementadas para la prevención del burnout se entiende como un indicador tangible del compromiso institucional con la salud mental ocupacional. No se trata únicamente del número de actividades ofrecidas, sino de su periodicidad, pertinencia temática y capacidad de generar cambios sostenibles en las dinámicas laborales. Según Zhang et al. (2021), los programas de formación que se enfocan en el manejo del estrés, la inteligencia emocional y la resiliencia organizacional generan impactos positivos tanto a corto como a largo plazo, reduciendo los niveles de agotamiento, mejorando el clima laboral y fortaleciendo el sentido de pertenencia.

Adicionalmente, la implementación sistemática de este tipo de actividades ha sido identificada como una estrategia organizacional de prevención primaria, que actúa no solo cuando

el malestar ya se ha manifestado, sino como una herramienta de anticipación. De acuerdo con White et al. (2020), las capacitaciones periódicas orientadas al bienestar permiten desarrollar una cultura institucional más consciente, colaborativa y empática, en la cual se normaliza el autocuidado, se identifican señales tempranas de sobrecarga emocional y se fortalecen los vínculos interpersonales dentro de los equipos de trabajo.

Las recomendaciones derivadas de las entrevistas, alineadas con Koutsimani et al. (2021), sugieren que las capacitaciones no deben limitarse a contenidos generales, sino integrar dinámicas participativas que refuercen la cultura de respeto, la equidad en la distribución de cargas y la validación emocional. Estas medidas, además de ser costo-efectivas, consolidan un entorno más resiliente y colaborativo.

Los talleres de resiliencia, pausas activas y formación en habilidades socioemocionales descritos por Bianchi et al. (2021) constituyen un marco de referencia para el diseño del programa. Incorporarlos de manera sistemática en el hospital no solo contribuirá a prevenir el burnout, sino a generar un aprendizaje organizacional continuo.

En síntesis, este indicador valida la inclusión de talleres como eje del programa preventivo, dotándolo de un carácter dinámico y adaptativo, capaz de responder a las necesidades cambiantes de los colaboradores y del entorno hospitalario.

5.3.3 Disminución en los niveles de agotamiento emocional de los colaboradores

El dato de que más del 90 % de los colaboradores percibe una relación positiva entre estrategias de bienestar y su salud mental subraya la urgencia de institucionalizar dichas prácticas para prevenir el burnout. Según Hu et al. (2022), la implementación de programas integrales reduce significativamente los síntomas de agotamiento, y la literatura confirma que estos efectos son

sostenibles en el tiempo cuando las intervenciones son sistemáticas y respaldadas por la alta dirección.

La disminución en los niveles de agotamiento emocional de los colaboradores ha sido conceptualizada en la literatura como un resultado medible y deseable de toda intervención psicosocial efectiva. Esta disminución se refleja en una menor frecuencia de síntomas como la fatiga crónica, la irritabilidad, la despersonalización y la sensación de ineficacia laboral (Sulea et al., 2021). Cuando las organizaciones implementan programas de bienestar basados en evidencia que incluyen pausas activas, espacios de contención emocional, capacitaciones en manejo del estrés y promoción del autocuidado los niveles de agotamiento emocional tienden a descender de manera sostenida. Esta mejora incide positivamente en el clima laboral y reduce la rotación de personal, lo que a su vez disminuye los costos organizacionales asociados a la sustitución y reentrenamiento de empleados.

Por otra parte, investigaciones recientes sostienen que la reducción del agotamiento emocional no depende exclusivamente del individuo, sino que requiere de un entorno organizacional que promueva activamente la salud mental desde una perspectiva colectiva. De acuerdo con Rossi et al. (2020), los niveles de agotamiento disminuyen de forma más efectiva cuando las intervenciones se aplican de manera sistemática, se adaptan a las necesidades del equipo y son acompañadas por líderes que validan emocionalmente a sus colaboradores. En este modelo, el bienestar deja de ser una responsabilidad personal del trabajador y se convierte en un compromiso ético y operativo de la institución.

Así, la percepción compartida de que las estrategias de bienestar impactan positivamente en la salud mental debe traducirse en acciones concretas. Esto implica diseñar e implementar programas integrales con enfoque preventivo, seguimiento continuo y apoyo institucional real. De

esta manera, se contribuye no solo a la disminución del agotamiento emocional, sino también a la construcción de organizaciones más humanas, sostenibles y resilientes frente a los desafíos cotidianos del entorno laboral.

Este hallazgo confirma que la prevención del burnout no debe ser reactiva ni puntual, sino preventiva y continua. Maslach y Leiter (2021) destacan que los programas bien diseñados fortalecen tanto el compromiso organizacional como la productividad, generando un ciclo virtuoso entre bienestar y desempeño. La necesidad de adaptar las estrategias a los retos contemporáneos, como la intensificación tecnológica o la despersonalización, planteada por Woo et al. (2020), es también fundamental para asegurar su pertinencia y efectividad.

El análisis de este indicador permite determinar que la construcción de un programa de prevención debe contemplar la medición periódica de los niveles de agotamiento emocional, así como su ajuste a los cambios en la cultura laboral y las expectativas de los trabajadores. Esta flexibilidad garantizará su sostenibilidad y su impacto positivo sobre la salud física, emocional y organizacional de los colaboradores.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación orientada a diseñar un programa o taller para prevenir el burnout en el área administrativa del Departamento de Hemato Oncología del Hospital México de Costa Rica, durante el primer cuatrimestre del 2025, con un enfoque en el bienestar de los colaboradores. Las conclusiones sintetizan los principales hallazgos sobre los factores que inciden en el desgaste emocional y el compromiso laboral, mientras que las recomendaciones proponen acciones estratégicas, basadas en evidencia científica y adaptadas al contexto hospitalario, para implementar un programa preventivo integral que fortalezca la salud mental, reduzca el riesgo de burnout y promueva una cultura organizacional más saludable y resiliente.

6.1 Conclusiones y recomendaciones

6.1.1. Primer objetivo específico

El primer objetivo específico señala:

- Identificar los factores que desarrollan el fenómeno de burnout por medio de una entrevista a un experto.

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes a cada indicador, en relación con lo planteado en el objetivo anterior:

Tabla 11 Conclusiones y recomendaciones del objetivo específico 1**CONCLUSIONES****RECOMENDACIONES****INDICADOR:**

Carga emocional

La carga emocional se reconoce como uno de los factores más determinantes en el desarrollo del burnout dentro del personal administrativo del Departamento de Hemato Oncología, ya que refleja la dificultad para manejar las demandas afectivas intensas inherentes a un entorno hospitalario. Este elemento afecta directamente la concentración, la calidad de las interacciones y la percepción de control sobre las tareas, debilitando la resiliencia y favoreciendo el agotamiento. La evidencia científica respalda esta relación, al señalar una estrecha asociación entre la carga emocional y niveles elevados de estrés y desgaste laboral.

Cuando no se cuenta con recursos organizacionales que faciliten la regulación emocional y promuevan el bienestar, la gestión inadecuada de esta carga genera un desgaste psíquico considerable. Si este fenómeno persiste sin una intervención adecuada, puede evolucionar hacia consecuencias graves como estrés crónico, despersonalización o incluso el abandono del puesto de trabajo. Por ello, se convierte en un punto de inflexión que exige una respuesta estratégica y sostenida por parte de las organizaciones.

Este hallazgo reafirma que cualquier programa o taller preventivo orientado a reducir el burnout debe incluir, de forma prioritaria, módulos enfocados en la regulación emocional, así como espacios seguros para que los colaboradores puedan expresar y procesar sus emociones. Su omisión debilitaría la eficacia de la intervención y pondría en riesgo el bienestar integral del

Se recomienda implementar programas de regulación emocional que integren técnicas de manejo del estrés, estrategias de afrontamiento y el fortalecimiento de habilidades socioemocionales, ajustadas a las necesidades específicas del personal administrativo del Departamento de Hemato Oncología. Asimismo, resulta fundamental establecer espacios seguros y confidenciales para la expresión emocional, tales como círculos de diálogo, grupos de apoyo o sesiones con profesionales en salud mental, que faciliten el procesamiento de emociones y la construcción de un clima laboral más saludable.

De igual forma, se sugiere reforzar el acompañamiento organizacional mediante la adopción de políticas claras de bienestar laboral, la disponibilidad de recursos psicológicos y la aplicación de protocolos de intervención temprana que prevengan el desgaste emocional y el desarrollo del burnout. Es indispensable que la dimensión emocional se integre de forma explícita en la gestión institucional, asegurando que la planificación de programas, talleres y capacitaciones incluya la formación en inteligencia emocional y en prevención del agotamiento. Finalmente, se plantea la necesidad de monitorear de manera periódica la carga emocional a través de encuestas, entrevistas y observación directa, con el propósito de detectar variaciones en los niveles de estrés afectivo y realizar ajustes oportunos en las intervenciones para salvaguardar el bienestar de los colaboradores.

personal, comprometiendo a su vez la calidad de la atención que se brinda.

INDICADOR:

Sobrecarga laboral

La sobrecarga laboral se identifica como un factor central en el desarrollo del burnout, al evidenciar un desbalance sostenido entre las demandas del puesto y los recursos personales disponibles para afrontarlas. Esta condición mantiene al personal en un estado constante de presión, limitando sus posibilidades de recuperación y aumentando su vulnerabilidad a síntomas de agotamiento, ansiedad y disminución del compromiso con la tarea.

En el contexto hospitalario, la sobrecarga se ve intensificada por la naturaleza crítica del servicio, el contacto frecuente con el sufrimiento humano, la urgencia clínica y la escasez de personal, a lo que se suma una carga burocrática que incluye registros clínicos extensos, plataformas digitales poco optimizadas y la multiplicación de funciones. Este escenario diluye los límites entre el tiempo laboral y personal, reforzando el riesgo de desgaste.

Desde el modelo de demandas y recursos laborales, esta sobrecarga no se limita a un exceso de tareas, sino que implica también una sensación persistente de falta de control, autonomía y apoyo organizacional. Su presencia sostenida eleva de forma significativa la probabilidad de experimentar síndrome de burnout, manifestado en agotamiento emocional, despersonalización y bajo logro profesional.

En relación con la pregunta de investigación, este hallazgo evidencia que un programa preventivo eficaz no puede centrarse únicamente en estrategias individuales, sino que debe incorporar cambios organizacionales que promuevan la redistribución de cargas, la optimización de procesos y la dotación de recursos adecuados. Atender este factor resulta indispensable para garantizar la sostenibilidad de la intervención,

Se recomienda implementar un plan integral que combine intervenciones organizacionales y acciones de apoyo individual. En primer lugar, es fundamental redistribuir las cargas de trabajo mediante una evaluación periódica de las funciones y responsabilidades, priorizando tareas críticas y evitando la asignación excesiva de labores que excedan la capacidad real del personal. Este proceso debe complementarse con la optimización de los procesos administrativos, simplificando trámites, digitalizando procedimientos y mejorando las plataformas tecnológicas para reducir el tiempo destinado a labores burocráticas.

Asimismo, se sugiere incrementar la dotación de recursos humanos y materiales para garantizar que las demandas del servicio se ajusten a la capacidad instalada. Esto incluye la contratación o reasignación estratégica de personal, así como la provisión de herramientas y apoyos que faciliten el cumplimiento de las funciones. De igual forma, resulta clave fortalecer la autonomía y el control del personal sobre su trabajo, ofreciendo flexibilidad en la organización de tareas y fomentando la participación en la toma de decisiones.

En paralelo, se recomienda establecer espacios y programas de recuperación activa que permitan al personal desconectarse de la carga laboral, incluyendo pausas planificadas, jornadas de autocuidado y capacitaciones en gestión del tiempo y manejo del estrés. Se plantea la importancia de monitorear de forma continua la sobrecarga laboral mediante encuestas, entrevistas y análisis de indicadores, de modo que se detecten tempranamente signos de saturación y se

mejorar la salud del personal y fortalecer la productividad colectiva.

implementen ajustes oportunos que protejan el bienestar y la productividad.

INDICADOR:

Sobrecarga laboral

La falta de cuidado organizacional se posiciona como un factor decisivo en el desarrollo del burnout, ya que refleja la ausencia de políticas claras, consistentes y sostenidas para proteger la salud integral del personal. Esta carencia genera una percepción generalizada de indiferencia institucional, debilitando la confianza, reduciendo el compromiso y aumentando la vulnerabilidad a síntomas como el agotamiento emocional y la despersonalización.

Este fenómeno se asocia directamente con un bajo nivel de apoyo organizacional percibido, en el que los colaboradores interpretan que sus esfuerzos no son reconocidos, que su bienestar no es una prioridad y que sus necesidades son ignoradas. A ello se suma un clima de seguridad psicosocial deficiente, que transmite el mensaje implícito de que la salud emocional no es relevante para la institución, favoreciendo así el aumento de conflictos, el absentismo y la rotación de personal.

La falta de cuidado también se manifiesta en la ausencia de justicia organizacional, evidenciada por procesos poco transparentes, distribución desigual de cargas de trabajo y trato carente de respeto, así como en la carencia de un liderazgo compasivo que escuche, actúe con empatía y ofrezca apoyo real a su equipo. Este vacío de liderazgo fortalece una cultura laboral fría y distante, que deteriora las relaciones y disminuye la colaboración.

Asimismo, la tolerancia a conductas de incivilidad o maltrato cotidiano, sin intervención oportuna por parte de la institución, normaliza el daño interpersonal y afecta de manera directa la salud mental de los trabajadores. En casos más graves, esta falta de cuidado puede llegar a generar lesiones morales, donde las decisiones organizativas fuerzan al personal a actuar en

Se recomienda adoptar una estrategia integral que fortalezca la percepción de apoyo, justicia y compromiso institucional. En primer lugar, resulta esencial diseñar e implementar políticas claras y sostenidas de cuidado organizacional, que contemplen acciones preventivas en salud física, mental y emocional, garantizando que el bienestar sea un eje prioritario de la gestión institucional.

Es necesario fortalecer el apoyo organizacional percibido mediante programas de reconocimiento que valoren el esfuerzo del personal, canales efectivos de comunicación bidireccional y mecanismos que aseguren la escucha activa de necesidades y sugerencias.

Al mismo tiempo, se recomienda elevar el Clima de Seguridad Psicosocial (PSC) mediante prácticas que promuevan entornos seguros para la expresión emocional, la prevención de riesgos psicosociales y la intervención temprana ante signos de desgaste.

Se sugiere también garantizar la justicia organizacional en sus tres dimensiones: procedimental, asegurando transparencia en la toma de decisiones; distributiva, equilibrando la carga de trabajo y los recursos disponibles; e interaccional, fomentando el respeto y el trato digno en todas las relaciones laborales. En este sentido, es fundamental capacitar a las jefaturas en liderazgo compasivo, desarrollando habilidades de empatía, escucha y acompañamiento activo para atender las necesidades de sus equipos.

Otro aspecto clave es establecer tolerancia cero frente a la incivilidad y el maltrato laboral, con protocolos claros de denuncia, investigación y sanción que protejan a las personas afectadas y eviten la normalización del daño interpersonal. Se recomienda prevenir y atender la lesión

contra de sus valores éticos, provocando sentimientos profundos de frustración, traición y desesperanza.

En el marco de la pregunta de investigación, este hallazgo confirma que un programa o taller preventivo no puede desarrollarse de manera aislada, sino que debe integrarse a una estrategia institucional amplia que coloque el cuidado organizacional como eje central. Abordar este factor no solo previene el burnout, sino que fortalece la percepción de justicia, pertenencia y respeto, contribuyendo a construir una cultura laboral más resiliente y saludable.

moral a través de espacios de reflexión ética, apoyo psicológico especializado y revisión de procesos organizativos que puedan forzar a los colaboradores a actuar en contra de sus valores profesionales.

Estas acciones, al integrarse en una estrategia institucional coherente, no solo reducen el riesgo de burnout, sino que fortalecen la confianza, la cohesión y la resiliencia organizacional, creando un entorno donde el bienestar de los colaboradores sea una prioridad real y sostenida.

INDICADOR:

Ambiente laboral adverso

El ambiente laboral adverso se reconoce como un factor crítico en el desarrollo del burnout, ya que se manifiesta en dinámicas tóxicas, comportamientos hostiles y estilos de liderazgo inadecuados que deterioran el clima organizacional y afectan de forma directa el bienestar emocional del personal. La normalización de prácticas como el acoso, el favoritismo, el ostracismo o la falta de reconocimiento debilita el compromiso, incrementa el desgaste emocional y disminuye la motivación, generando un impacto negativo en el rendimiento y en la satisfacción laboral.

Un elemento central en esta problemática es el liderazgo tóxico, caracterizado por actitudes autoritarias, ausencia de empatía, decisiones unilaterales y desprecio por las necesidades del equipo. Este tipo de liderazgo incrementa el agotamiento emocional, la desmotivación y la intención de renuncia, al generar la percepción de que las contribuciones de los colaboradores no son valoradas ni escuchadas. La falta de líderes transformacionales, capaces de inspirar, reconocer y apoyar, refuerza la percepción de un entorno laboral inseguro y hostil.

La ausencia de un clima de seguridad psicosocial agrava aún más esta situación. Cuando las personas perciben que la organización no actúa

Se recomienda desarrollar un plan institucional orientado a transformar la calidad de las relaciones laborales y fortalecer una cultura organizacional basada en el respeto, la colaboración y el apoyo mutuo. En primer lugar, es esencial implementar programas de formación en liderazgo positivo y transformacional, enfocados en desarrollar habilidades de comunicación efectiva, empatía, reconocimiento y toma de decisiones participativa. Estos programas deben priorizar la sustitución de prácticas autoritarias por estilos de gestión que inspiren, valoren y acompañen al equipo.

Asimismo, se propone establecer políticas claras de tolerancia cero ante la toxicidad laboral, que incluyan protocolos de prevención, denuncia y atención frente a conductas de acoso, incivilidad o maltrato. Dichas políticas deben ir acompañadas de campañas de sensibilización que promuevan la importancia del respeto mutuo y la resolución constructiva de conflictos.

Es prioritario fortalecer el clima de seguridad psicosocial, creando canales confidenciales y accesibles para que los colaboradores expresen inquietudes o soliciten apoyo sin temor a represalias. Además, se recomienda integrar

para proteger su salud mental, evitan expresar su malestar o solicitar ayuda por temor a represalias o estigmatización, lo que favorece el aislamiento emocional y la cronificación de síntomas como el estrés y la ansiedad. Esta falta de cuidado institucional transmite el mensaje implícito de que el sufrimiento es ignorado o minimizado.

El deterioro del clima organizacional impacta directamente en el capital psicológico de los colaboradores, reduciendo su capacidad de mantener la resiliencia, el optimismo, la confianza y el compromiso frente a las dificultades. Esto limita la disposición para colaborar y resolver conflictos de manera constructiva, intensificando el desgaste emocional y debilitando las relaciones laborales. En el marco de la pregunta de investigación, este hallazgo confirma que la prevención del burnout no puede limitarse a intervenciones individuales, sino que requiere transformar la calidad de las relaciones interpersonales, fomentar una cultura de respeto y promover estrategias de liderazgo positivo. Asimismo, responde a los objetivos del estudio al identificar un factor determinante, evidenciar su impacto en el bienestar y proponer acciones colectivas para fortalecer la cohesión y el clima laboral.

espacios de diálogo periódico, mediación y retroalimentación, que faciliten la detección temprana de tensiones y la construcción conjunta de soluciones.

Otra medida clave es desarrollar estrategias para mejorar el capital psicológico del personal, como talleres de resiliencia, manejo del estrés, optimismo y trabajo en equipo, de manera que se refuerce la confianza y la disposición a colaborar frente a desafíos. Paralelamente, se deben optimizar las dinámicas internas para fomentar un clima inclusivo, en el que todas las personas se sientan valoradas, escuchadas y reconocidas por su aporte.

Se aconseja integrar indicadores de clima laboral y bienestar en la gestión organizativa, evaluando de forma continua la efectividad de las intervenciones y ajustando las estrategias para asegurar un entorno laboral saludable, productivo y alineado con la prevención del burnout.

INDICADOR:

Falta de apoyo social

La falta de apoyo social se reconoce como un factor determinante en el desarrollo del burnout, ya que refleja la ausencia de redes formales e informales de acompañamiento dentro del entorno laboral. Este déficit genera un mayor sentimiento de aislamiento, incrementa la vulnerabilidad emocional y potencia la percepción de indefensión ante las demandas y presiones del trabajo. En el contexto hospitalario, donde la carga emocional y las exigencias son elevadas, la carencia de soporte social amplifica el riesgo de agotamiento, ansiedad y disminución de la resiliencia.

Se recomienda implementar acciones integrales que fortalezcan los vínculos laborales y consoliden una cultura organizacional basada en la colaboración y la empatía. En primer lugar, es fundamental diseñar programas de cohesión grupal que incluyan actividades de integración, dinámicas de trabajo colaborativo y encuentros periódicos orientados a fomentar la confianza interpersonal y el sentido de pertenencia dentro del equipo.

Asimismo, se sugiere promover la interdependencia positiva de tareas,

Desde la perspectiva del modelo de demandas y recursos laborales, el apoyo social actúa como un recurso esencial capaz de amortiguar los efectos del estrés. Su ausencia, tanto en la dimensión objetiva ayuda tangible y prácticas concretas como en la subjetiva sensación de cuidado y respaldo emocional, intensifica el impacto de las demandas laborales sobre el bienestar, debilitando la capacidad de respuesta ante el desgaste. Esta situación no solo afecta el equilibrio emocional, sino que también debilita la cohesión grupal y la confianza interpersonal.

El aislamiento laboral, especialmente en contextos de baja interdependencia de tareas o con interacciones limitadas, reduce las oportunidades de retroalimentación, erosiona los lazos de confianza y favorece trayectorias crecientes de estrés no regulado. En consecuencia, la resiliencia, que actúa como un mecanismo protector frente a la presión laboral, se ve disminuida, lo que eleva aún más el riesgo de burnout.

En el marco de la pregunta de investigación, este hallazgo confirma que un programa o taller preventivo debe incluir estrategias orientadas a fortalecer las relaciones laborales, promover la interdependencia positiva de tareas, aumentar las conductas de apoyo mutuo y fomentar una cultura organizacional solidaria y empática. Abordar la falta de apoyo social no solo previene el desgaste emocional, sino que también contribuye a construir un entorno de trabajo más cohesionado, resiliente y protector del bienestar colectivo.

estableciendo estructuras de trabajo que requieran la colaboración activa entre compañeros, de manera que se generen espacios naturales para el intercambio de conocimientos, el apoyo mutuo y la retroalimentación constructiva. Esto debe ir acompañado de capacitaciones en habilidades sociales y comunicación efectiva, que fortalezcan la capacidad del personal para brindar y recibir apoyo, así como para resolver conflictos de forma constructiva.

Otra medida clave es desarrollar canales formales y accesibles de apoyo, como redes internas de mentores, programas de acompañamiento entre pares o grupos de escucha activa, asegurando que tanto el apoyo objetivo como el subjetivo estén presentes y sean percibidos como reales por el personal. Además, se recomienda capacitar a los líderes en liderazgo empático y cercano, de forma que sean promotores activos de relaciones laborales saludables y garantes de que el bienestar del equipo sea una prioridad institucional.

Es necesario monitorear periódicamente la percepción de apoyo social mediante encuestas, entrevistas y evaluaciones de clima laboral, para detectar a tiempo signos de aislamiento o debilitamiento de redes de acompañamiento. Integrar estas acciones en la planificación institucional no solo reducirá la probabilidad de burnout, sino que también aumentará la resiliencia colectiva y la satisfacción laboral en el área administrativa del Departamento de Hemato Oncología.

INDICADOR:

Falta de recursos laborales

La falta de recursos laborales se identifica como un factor estructural de alto impacto en el desarrollo del burnout, ya que genera frustración, sentimientos de impotencia y ansiedad entre los colaboradores. La ausencia de infraestructura

Se recomienda implementar un plan estratégico que asegure la disponibilidad, calidad y sostenibilidad de los recursos necesarios para el desempeño óptimo del personal. En primer lugar, es fundamental

adecuada, personal suficiente, herramientas actualizadas y procesos claramente definidos dificulta el cumplimiento eficiente de las tareas, disminuye la percepción de autoeficacia y alimenta la sensación de ineficiencia. Esta situación, según la evidencia, es un predictor directo de desmotivación, cinismo y menor compromiso laboral.

Desde la perspectiva del modelo de demandas y recursos laborales, los recursos tanto tangibles como intangibles son esenciales para responder de manera efectiva a las exigencias del puesto y proteger el bienestar del trabajador. Cuando estos son insuficientes, se reduce la capacidad de afrontar adecuadamente la carga laboral, lo que aumenta el riesgo de agotamiento emocional y de desconexión profesional.

En el ámbito sanitario, la inadecuada dotación de personal y la falta de equipamiento necesario tienen un impacto particularmente grave. No solo afectan la percepción de eficacia individual, sino que comprometen la seguridad del paciente y la calidad de la atención. Ante esta carencia, el personal se ve obligado a compensar con esfuerzo adicional las deficiencias institucionales, lo que intensifica el desgaste y reduce el compromiso con la organización.

En el marco de la pregunta de investigación, este hallazgo evidencia que un programa o taller preventivo resultaría incompleto si no incluye una evaluación exhaustiva de las necesidades logísticas y técnicas, así como estrategias para garantizar una asignación equitativa y sostenible de los recursos. Atender este factor es clave para fortalecer la confianza en la organización, mejorar la productividad y crear condiciones que favorezcan un desempeño eficiente y saludable.

realizar una evaluación integral de necesidades logísticas, técnicas y humanas, que permita identificar con precisión las carencias en infraestructura, equipamiento, herramientas y dotación de personal, priorizando aquellas áreas que afectan directamente la eficiencia y el bienestar.

Se sugiere garantizar una dotación adecuada de personal mediante la contratación o redistribución de recursos humanos, con el fin de equilibrar la carga laboral y evitar sobreesfuerzos que conduzcan al desgaste. Paralelamente, es necesario modernizar y mantener el equipamiento y las herramientas de trabajo, asegurando que sean funcionales, seguras y acordes a las exigencias del puesto, para favorecer la eficacia y la calidad de la atención.

Otra medida esencial es optimizar los procesos internos mediante la estandarización y simplificación de procedimientos, el uso de tecnología que agilice tareas y la eliminación de duplicidades que generen carga administrativa innecesaria. Estas mejoras deben complementarse con protocolos claros de gestión de recursos, que garanticen su uso eficiente y una asignación equitativa entre áreas y colaboradores.

Se recomienda integrar la gestión de recursos como un eje central de las estrategias preventivas contra el burnout, incorporando indicadores de disponibilidad y calidad de recursos dentro del monitoreo organizacional. Esto permitirá detectar deficiencias a tiempo, reforzar la confianza del personal en la institución y crear un entorno de trabajo que favorezca tanto la productividad como el bienestar integral.

INDICADOR:

Estrés crónico

El estrés crónico se identifica como uno de los factores transversales más perjudiciales en el

Se recomienda adoptar un enfoque integral que combine acciones organizacionales y

desarrollo del burnout, al originarse en la acumulación y persistencia de condiciones adversas que mantienen al personal en un estado prolongado de tensión sin oportunidades reales de recuperación. Esta situación impacta de manera directa tanto la salud física como la mental, generando síntomas como fatiga extrema, insomnio, deterioro cognitivo y disminución de la capacidad de respuesta ante las demandas del entorno laboral.

Desde la perspectiva de la sobrecarga alostática, este fenómeno refleja el desgaste biológico producido por la activación prolongada de sistemas clave del organismo, como el inmunológico, el neuroendocrino y el cardiovascular. En el ámbito hospitalario, donde las exigencias emocionales son continuas y el tiempo de recuperación es limitado, esta carga fisiológica alcanza niveles especialmente elevados, favoreciendo el deterioro de la estabilidad emocional y física del personal.

A ello se suma el estrés laboral no resuelto, caracterizado por la permanencia de fuentes de tensión —como jornadas extensas, presión constante y ausencia de contención emocional— sin estrategias claras para su mitigación. Esta situación conduce a un estado de hipervigilancia y agotamiento progresivo que incrementa de manera significativa el riesgo de burnout crónico, afectando la funcionalidad personal y comprometiendo la calidad del servicio prestado. El estrés crónico, lejos de ser una consecuencia inevitable del trabajo, constituye una señal de alerta sobre deficiencias estructurales en la gestión del bienestar organizacional. Su persistencia debilita la autoeficacia, reduce la resiliencia, deteriora el sistema inmunológico y limita la capacidad del personal para enfrentar nuevos desafíos.

En el marco de la pregunta de investigación, este hallazgo confirma que un programa o taller preventivo debe incorporar estrategias tanto organizacionales como individuales, que incluyan pausas activas, entornos emocionalmente seguros, revisión de cargas laborales, apoyo psicológico sistemático y la

estrategias individuales para su prevención y manejo. En primer lugar, es fundamental implementar programas institucionales de gestión del estrés, que incluyan pausas activas durante la jornada, técnicas de relajación, talleres de respiración consciente y actividades breves de movilidad física para contrarrestar la tensión acumulada.

Asimismo, se propone revisar y redistribuir las cargas laborales para garantizar que el volumen y la complejidad de las tareas se mantengan en niveles sostenibles. Esto implica evaluar la duración de las jornadas, evitar la prolongación constante de horarios y promover una planificación equilibrada que respete los tiempos de descanso y recuperación.

Otra medida prioritaria es fortalecer la contención emocional en el entorno laboral, mediante la creación de espacios seguros para el diálogo, la escucha activa y la expresión de preocupaciones sin temor a represalias. Estos espacios pueden incluir grupos de apoyo, mentorías internas o sesiones periódicas con profesionales en salud mental, disponibles de forma preventiva y no solo reactiva.

Es igualmente importante capacitar a líderes y mandos intermedios en detección temprana de signos de estrés crónico, dotándolos de herramientas para intervenir de manera oportuna y empática. Esto debe complementarse con la promoción de una cultura organizacional que valore el descanso, reconociendo que la recuperación es un componente indispensable para un desempeño profesional de calidad.

Se recomienda incorporar indicadores de bienestar y estrés en los sistemas de seguimiento organizacional, permitiendo monitorear tendencias, identificar áreas críticas y evaluar el impacto de las medidas adoptadas. Integrar estas acciones en el programa preventivo no solo reducirá la incidencia del burnout, sino que también favorecerá un clima laboral más saludable, resiliente y productivo.

promoción de una cultura que valore el descanso y la contención emocional como elementos esenciales del desempeño profesional. Abordar este factor de manera integral es clave para preservar la calidad de vida laboral y prevenir consecuencias graves a largo plazo.

INDICADOR:

Despersonalización y reducción de la realización personal

La despersonalización y la reducción de la realización personal se presentan como factores centrales y bidireccionales en el desarrollo del burnout, ya que actúan tanto como consecuencia del desgaste prolongado como retroalimentadores de este. La falta de reconocimiento, la invisibilización de los logros y la indiferencia hacia el desempeño generan una pérdida significativa de sentido del trabajo, lo que se traduce en actitudes cínicas, distantes y desmotivadas hacia las tareas y hacia los compañeros.

Un primer elemento clave es la disociación emocional o desapego afectivo, un mecanismo de defensa que implica desconectarse deliberada o inconscientemente de las emociones asociadas a la labor. Aunque esta estrategia puede ofrecer una funcionalidad temporal frente al agotamiento, termina profundizando la distancia entre el profesional, sus valores y su sentido de pertenencia. En entornos de atención directa, esta despersonalización se manifiesta en interacciones mecánicas y frías, que pueden entrar en conflicto con el compromiso ético del trabajador.

En paralelo, se observa una disminución en la autoeficacia profesional, entendida como la percepción de no alcanzar logros significativos a pesar del esfuerzo invertido. Esta sensación se intensifica cuando el entorno laboral carece de espacios de reconocimiento, apoyo emocional o indicadores claros de progreso, lo que genera sentimientos de incompetencia, frustración y pérdida de motivación.

Se recomienda implementar acciones que fortalezcan el sentido de propósito, la conexión emocional con la labor y el reconocimiento institucional del aporte de cada colaborador. En primer lugar, es fundamental establecer mecanismos sistemáticos de reconocimiento, tanto individuales como colectivos, que visibilicen los logros y esfuerzos diarios. Esto puede incluir reuniones periódicas de retroalimentación positiva, programas de premiación, menciones en comunicados internos y celebraciones de hitos alcanzados. Asimismo, se sugiere crear espacios de retroalimentación constructiva y bidireccional, donde los colaboradores puedan expresar sus avances, inquietudes y propuestas, y a la vez recibir orientación y validación sobre su desempeño. Estos espacios deben desarrollarse en un clima de respeto y confianza, evitando que la evaluación se perciba únicamente como un control de resultados.

Es prioritario también promover actividades que refuercen la conexión emocional con el trabajo, como talleres de reflexión sobre el propósito de la labor, dinámicas de vinculación con el impacto positivo del puesto y encuentros que integren testimonios o historias de valor derivadas del quehacer diario. Estas acciones permiten reactivar la motivación y el compromiso personal.

Otra medida clave es capacitar a líderes y mandos medios en liderazgo apreciativo, desarrollando competencias para reconocer, motivar y acompañar a sus equipos, así como

Ambos procesos la disociación emocional y la reducción de la autoeficacia se consolidan en contextos organizacionales que no valoran ni visibilizan el esfuerzo diario, favoreciendo la resignación emocional y, en muchos casos, la desvinculación psicológica e incluso física del puesto.

En el marco de la pregunta de investigación, este hallazgo evidencia que el programa o taller preventivo no puede limitarse a técnicas de autorregulación emocional, sino que debe incorporar acciones para fortalecer el sentido de propósito, la conexión emocional con la labor y el reconocimiento institucional de los logros, tanto individuales como colectivos. Atender este factor es esencial para reconstruir el vínculo del trabajador con su tarea, fomentar un clima laboral de aprecio y promover la motivación, lo que repercute directamente en la salud mental, el compromiso y el rendimiento general del personal.

Fuente: Elaboración propia, 2025

para detectar tempranamente signos de desapego o pérdida de sentido laboral. Además, se recomienda diseñar planes de desarrollo profesional que ofrezcan oportunidades reales de crecimiento, formación y proyección, fortaleciendo la percepción de logro y avance.

Se aconseja incorporar indicadores de reconocimiento y realización personal en las evaluaciones de clima organizacional, con el fin de monitorear de forma continua el impacto de las acciones implementadas y realizar ajustes oportunos. De esta manera, se fomenta un entorno donde los colaboradores se sientan valorados, escuchados y motivados, lo que reduce significativamente el riesgo de burnout y fortalece el bienestar general.

6.1.2 Segundo objetivo específico

El segundo objetivo específico señala:

- Catalogar el estado actual de los factores que generan bienestar en los colaboradores del área administrativa del Departamento de Hemato Oncología del Hospital México.

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes a cada indicador, en relación con lo planteado en el objetivo anterior:

Tabla 12 Conclusiones y recomendaciones del objetivo específico 2

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

INDICADOR:

Despersonalización y reducción de la realización personal

La satisfacción laboral en el área administrativa del Departamento de Hemato Oncología se presenta en niveles preocupantemente bajos, con solo un 37,4 % de colaboradores que manifiestan sentirse satisfechos con su trabajo. Este dato evidencia una brecha crítica en la percepción de bienestar, ya que las condiciones actuales no cumplen con las expectativas del personal, afectando de manera directa su compromiso, motivación y desempeño. La literatura confirma que esta insatisfacción triplica el riesgo de desarrollar burnout, lo que convierte su abordaje en una prioridad estratégica para cualquier programa preventivo.

Desde una perspectiva teórica, la satisfacción laboral se entiende como un estado emocional positivo resultante de la valoración que la persona hace de su trabajo y del entorno organizacional. Este estado no se limita a aspectos materiales o contractuales, sino que también depende de factores psicosociales como la percepción de equidad, el apoyo del liderazgo, el reconocimiento del esfuerzo y las oportunidades reales de crecimiento profesional. La ausencia de estos elementos se transforma en un factor de riesgo que, especialmente en entornos con alta carga laboral, favorece la fatiga emocional, la despersonalización y la pérdida de realización personal.

Dentro del modelo de Demanda-Recurso Laboral (JD-R), la satisfacción actúa como un recurso psicológico que amortigua el impacto del estrés ocupacional. Cuando el personal percibe que su trabajo tiene sentido, que sus logros son valorados y que se le permite participar en la toma de decisiones, la satisfacción laboral funciona como una barrera protectora frente al desgaste. En cambio, cuando estos factores están ausentes, la vulnerabilidad al burnout aumenta de forma significativa.

En el marco de la pregunta de investigación, este hallazgo subraya que un programa o taller preventivo no puede centrarse únicamente en reducir las fuentes de estrés, sino que debe

Se recomienda implementar estrategias que aborden tanto los factores estructurales como los psicosociales que inciden en el bienestar del personal administrativo del Departamento de Hemato Oncología. En primer lugar, es fundamental fortalecer las políticas de reconocimiento mediante sistemas formales e informales que visibilicen los logros individuales y colectivos, incluyendo retroalimentación positiva frecuente, celebraciones de metas alcanzadas y comunicación interna que destaque las contribuciones del equipo.

Asimismo, se propone incrementar la participación de los colaboradores en la toma de decisiones, especialmente en aquellas que afectan su trabajo diario. Esto puede lograrse a través de comités participativos, consultas regulares y espacios de diálogo que permitan expresar opiniones y proponer mejoras, fortaleciendo el sentido de pertenencia y control sobre el propio rol.

Otra medida prioritaria es ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y capacitación continua, orientadas tanto al crecimiento técnico como al fortalecimiento de competencias blandas. El acceso a formación y planes de carrera claros no solo mejora las habilidades, sino que también eleva la motivación y el compromiso.

Es importante además evaluar y mejorar la percepción de equidad organizacional, revisando la distribución de cargas de trabajo, las condiciones contractuales y las oportunidades de ascenso para garantizar un trato justo y coherente. Complementariamente, se recomienda fomentar un liderazgo cercano y de apoyo, capacitando a las jefaturas en habilidades de comunicación, motivación y acompañamiento.

Se aconseja medir periódicamente la satisfacción laboral mediante encuestas y entrevistas, para identificar avances y áreas de mejora, integrando estos resultados en la

también fomentar condiciones que eleven la satisfacción laboral. Esto implica promover una cultura organizacional más justa, participativa y motivadora, donde la percepción de equidad, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo sean pilares fundamentales. Su fortalecimiento tendría un efecto multiplicador, reduciendo la rotación, mejorando el compromiso y contribuyendo de manera sostenible a la prevención del burnout.

planificación institucional. Al reforzar estos aspectos, se crea un entorno más justo, motivador y cohesionado, que no solo incrementa la satisfacción laboral, sino que también actúa como un factor protector frente al burnout.

INDICADOR:

Nivel de apoyo social

El nivel de apoyo social, percibido de forma adecuada por solo la mitad del personal administrativo del Departamento de Hemato Oncología, evidencia una fragilidad importante en las redes de contención emocional dentro del entorno laboral. Esta situación revela que, aunque existe cierto grado de respaldo entre compañeros y jefaturas, la cobertura y calidad de este apoyo no son suficientes para garantizar un bienestar sostenido. La evidencia señala que la ausencia de relaciones laborales sólidas y de confianza mutua incrementa de manera significativa el riesgo de burnout, afectando tanto la motivación como el sentido de pertenencia.

Conceptualmente, el apoyo social se entiende como la experiencia de sentirse valorado, escuchado y respaldado por colegas, líderes y otros miembros del entorno organizacional. Este puede ser emocional, instrumental o informativo, y su presencia influye de forma directa en la resiliencia, el afrontamiento positivo del estrés y la satisfacción laboral. Cuando los colaboradores perciben que cuentan con un equipo dispuesto a escuchar y con líderes que brindan respaldo genuino, se reducen los niveles de ansiedad y aislamiento, fortaleciendo la cohesión y el compromiso colectivo.

Desde el modelo de demandas y recursos laborales, el apoyo social se configura como un recurso psicosocial clave que actúa como barrera

Se recomienda implementar acciones que fortalezcan de forma sostenida las redes de respaldo emocional y profesional en el área administrativa del Departamento de Hemato Oncología. En primer lugar, es fundamental crear y consolidar espacios formales de interacción y contención, como grupos de autocuidado, círculos de apoyo o reuniones periódicas de equipo, que permitan a los colaboradores compartir experiencias, expresar inquietudes y recibir acompañamiento mutuo.

Asimismo, se sugiere fomentar una cultura de colaboración y cuidado mutuo, incorporando prácticas de reconocimiento entre pares, actividades de integración y dinámicas que refuercen la confianza interpersonal. Esto puede incluir campañas internas que visibilicen conductas de apoyo, así como la celebración de logros colectivos.

Es clave también capacitar a líderes y jefaturas en habilidades de liderazgo empático y escucha activa, de manera que puedan detectar a tiempo signos de aislamiento o sobrecarga emocional y brindar apoyo oportuno. El liderazgo debe promover un entorno donde la comunicación abierta y el respeto mutuo sean pilares del trabajo diario.

Otra medida importante es potenciar la interdependencia positiva de tareas, diseñando

protectora frente al desgaste emocional. Entornos que promueven la cooperación, el reconocimiento mutuo y la comunicación abierta favorecen climas organizacionales saludables, mientras que contextos marcados por la indiferencia o la competencia desleal deterioran la percepción de apoyo, incrementando la desmotivación y la desconexión emocional.

En el marco de la pregunta de investigación, este hallazgo confirma que cualquier programa o taller preventivo debe integrar acciones específicas para fortalecer las relaciones interpersonales, desarrollar liderazgo empático y fomentar una cultura de cuidado mutuo. Atender este factor no solo previene el agotamiento, sino que también potencia el rendimiento, la satisfacción y la salud mental colectiva del equipo.

estructuras que favorezcan el trabajo en equipo y la cooperación transversal entre áreas, evitando la fragmentación y fortaleciendo la percepción de pertenencia al grupo.

Se recomienda evaluar periódicamente el nivel de apoyo social percibido mediante encuestas y entrevistas, integrando estos resultados en las estrategias de bienestar laboral. Esto permitirá ajustar las intervenciones y asegurar que las redes de apoyo sean efectivas, visibles y sostenidas en el tiempo, contribuyendo a la prevención del burnout y al fortalecimiento del clima organizacional.

INDICADOR:

Percepción de carga laboral

La percepción de carga laboral equilibrada, presente en solo un 37,6 % del personal administrativo del Departamento de Hemato Oncología, evidencia una problemática estructural que impacta de manera directa el bienestar emocional y el compromiso organizacional. Este resultado revela que la mayoría de los colaboradores experimenta un desbalance entre las demandas de su puesto y los recursos disponibles para afrontarlas, lo que incrementa el riesgo de agotamiento y despersonalización.

Desde una perspectiva psicológica, esta percepción no depende únicamente del volumen objetivo de tareas, sino también de la interpretación subjetiva que hace cada persona sobre su capacidad para gestionarlas con el tiempo, el apoyo y la autonomía de que dispone. Factores como la claridad en los roles, el respaldo del liderazgo y la posibilidad de organizar las propias funciones influyen de forma decisiva en

Se recomienda implementar estrategias que permitan equilibrar de manera sostenida las demandas del puesto con los recursos disponibles, garantizando así el bienestar y la productividad del personal administrativo del Departamento de Hemato Oncología.

En primer lugar, es fundamental realizar una evaluación periódica de la carga laboral, que considere tanto la cantidad objetiva de tareas como la percepción subjetiva de los colaboradores respecto a su capacidad para gestionarlas. Este diagnóstico debe servir de base para redistribuir funciones, priorizar actividades esenciales y eliminar procesos innecesarios o redundantes.

Asimismo, se sugiere fomentar la delegación efectiva y la priorización estratégica de tareas, asegurando que cada colaborador cuente con el tiempo, el apoyo y los recursos necesarios para cumplir con sus responsabilidades sin caer en sobrecarga. Esto debe complementarse con programas de capacitación en gestión del

que la carga sea vista como manejable o desbordante.

En el marco del modelo Job Demands–Resources (JD-R), la carga laboral desequilibrada refleja una relación sostenida en la que las demandas superan los recursos, activando procesos de desgaste que, sin mecanismos de compensación o reconocimiento, erosionan el compromiso y la motivación. Esta situación no solo afecta la salud emocional, sino que también deteriora la calidad del servicio, la cohesión del equipo y la productividad a largo plazo.

En relación con la pregunta de investigación, este hallazgo confirma la necesidad de que el programa preventivo contemple prácticas para equilibrar la carga laboral, tales como la delegación efectiva, la priorización de tareas, la negociación de expectativas y la concientización sobre límites saludables. Abordar esta percepción no es solo una medida de prevención del burnout, sino una estrategia clave para fortalecer la satisfacción laboral, reducir la rotación y asegurar un rendimiento sostenible.

tiempo y organización del trabajo, que fortalezcan la autonomía y la capacidad de negociación de expectativas con superiores y compañeros.

Otra medida clave es promover una cultura organizacional que respete los límites saludables, evitando la normalización de jornadas extendidas y la sobreasignación de tareas. Para ello, se recomienda establecer lineamientos claros sobre horarios, disponibilidad fuera de la jornada y pausas activas durante el día laboral.

Además, es importante fortalecer el reconocimiento y la compensación emocional frente a esfuerzos extraordinarios, de modo que los colaboradores perciban que su compromiso es valorado. Esto puede incluir menciones públicas, retroalimentación positiva y beneficios vinculados al desempeño. Se propone integrar el seguimiento de la carga laboral como un indicador dentro de las políticas de bienestar, evaluando de forma continua su impacto sobre la salud emocional y el compromiso organizacional. De esta manera, se podrá prevenir el burnout, mejorar la satisfacción laboral y mantener una productividad sostenible en el tiempo.

INDICADOR:

Índice de equilibrio trabajo vida personal

El equilibrio entre la vida laboral y personal, percibido de forma positiva por menos de la mitad del personal administrativo del Departamento de Hemato Oncología, evidencia que las fronteras entre ambos ámbitos no están claramente definidas. Esta situación indica que una parte importante de los colaboradores experimenta dificultades para cumplir con sus responsabilidades laborales sin que ello comprometa su tiempo personal, familiar o de ocio, lo que repercute de forma directa en su bienestar general.

Se recomienda implementar medidas que permitan a los colaboradores gestionar mejor su tiempo, proteger sus espacios personales y mantener un nivel saludable de desconexión laboral.

Es fundamental establecer políticas organizacionales claras de respeto a los horarios y límites de disponibilidad, evitando la asignación de tareas fuera de la jornada laboral y reduciendo las reuniones o comunicaciones en horarios no laborales. Estas políticas deben ser comunicadas y aplicadas de

Conceptualmente, este índice refleja no solo la cantidad de horas dedicadas al trabajo, sino también la flexibilidad para organizar el tiempo, la autonomía en la gestión de las tareas y la existencia de una cultura organizacional que respete los espacios personales. Cuando este equilibrio es bajo, se incrementan los niveles de estrés, la fatiga y la insatisfacción laboral, además de aumentar la intención de abandono del puesto.

Desde la perspectiva de la salud ocupacional, un adecuado balance entre trabajo y vida personal es un factor protector frente a enfermedades mentales y físicas asociadas al estrés laboral. La evidencia muestra que mantener este equilibrio mejora la calidad del sueño, reduce el agotamiento crónico, fortalece los vínculos afectivos y aumenta la motivación y la productividad. Por el contrario, un desbalance sostenido puede derivar en estrés crónico, irritabilidad y disminución del rendimiento.

En el contexto de la pregunta de investigación, este hallazgo confirma que un programa o taller preventivo debe incluir estrategias para gestionar de forma eficiente el tiempo, establecer límites claros entre el trabajo y la vida personal, y fomentar el autocuidado. Asimismo, se requiere sensibilizar a los líderes sobre la importancia de respetar los horarios y espacios personales, de modo que se promueva una cultura que valore tanto la productividad como el bienestar integral de los colaboradores. Fortalecer este equilibrio contribuirá a incrementar la motivación, la resiliencia y la satisfacción general del equipo.

manera coherente en todos los niveles jerárquicos.

Asimismo, se sugiere promover la flexibilidad horaria y, cuando sea posible, modalidades de trabajo híbridas o adaptadas, que permitan a los colaboradores cumplir con sus responsabilidades sin comprometer su vida personal y familiar. Esto incluye la posibilidad de ajustar horarios por necesidades específicas y fomentar acuerdos personalizados de distribución de la jornada.

Otra medida clave es capacitar a los líderes en la gestión del equilibrio trabajo vida personal, brindándoles herramientas para organizar las cargas de trabajo de manera realista, delegar funciones adecuadamente y respetar los tiempos de descanso de sus equipos. Los líderes deben actuar como modelos en la práctica del autocuidado y el respeto a los espacios personales.

Se recomienda también incluir talleres y programas de formación sobre gestión del tiempo, priorización de tareas y autocuidado, para que los colaboradores desarrollen habilidades que les permitan establecer límites saludables, identificar prioridades y reducir la sobrecarga emocional.

Finalmente, es importante incorporar el equilibrio trabajo vida personal como un indicador de bienestar institucional, evaluándolo de forma periódica a través de encuestas y entrevistas, y ajustando las políticas y prácticas según los resultados. Con estas acciones, se fortalecerá la motivación, la resiliencia y la satisfacción general, reduciendo el riesgo de burnout y favoreciendo un entorno laboral más saludable y sostenible.

INDICADOR:

Nivel de motivación

El bajo nivel de motivación observado en el personal administrativo del Departamento de Hemato Oncología, con un alto porcentaje de

Se recomienda implementar acciones que fortalezcan el sentido de propósito, la autoestima profesional y la conexión

colaboradores en estado neutral o desmotivado, refleja un desapego preocupante hacia las responsabilidades laborales. Esta situación confirma que la motivación y el bienestar percibido están estrechamente vinculados, y que su debilitamiento no solo reduce la productividad, sino que también incrementa el riesgo de ausentismo y desconexión emocional con la organización.

Desde un enfoque psicológico, la motivación laboral se entiende como el impulso que lleva a una persona a realizar sus tareas con energía, interés y sentido de propósito. Puede ser intrínseca, cuando nace del interés genuino por la labor, o extrínseca, cuando se alimenta de recompensas externas como el reconocimiento o la compensación económica. En un entorno que no fomenta ninguno de estos dos tipos, es frecuente que se genere apatía, bajo rendimiento y una mayor intención de abandono del puesto, especialmente en contextos de alta demanda emocional como el sector salud.

La motivación también actúa como un recurso psicosocial protector frente al burnout, ya que permite sostener el esfuerzo y la perseverancia en situaciones complejas, favoreciendo la resiliencia, la búsqueda de soluciones y la actitud constructiva ante los retos. Por el contrario, su ausencia debilita la capacidad de afrontamiento, aumenta la probabilidad de desconexión emocional y puede ser la antesala del agotamiento físico y psicológico.

En el marco de la pregunta de investigación, este hallazgo evidencia que cualquier programa o taller preventivo debe integrar mecanismos de reconocimiento y retroalimentación positiva, así como oportunidades reales de desarrollo de competencias y crecimiento profesional. Fortalecer el sentido de propósito, la autoestima laboral y la conexión emocional con la tarea es clave para contar con un personal que no solo afronte mejor el estrés, sino que también se comprometa de forma activa con la misión institucional.

Fuente: Elaboración propia, 2025

emocional de los colaboradores con su labor. En primer lugar, es fundamental establecer un sistema continuo de reconocimiento y retroalimentación positiva, que visibilice tanto los logros individuales como los colectivos. Esto puede incluir menciones en reuniones, programas de “empleado del mes”, cartas de agradecimiento o mensajes institucionales que destaquen el aporte del personal.

Asimismo, se sugiere ofrecer oportunidades reales de desarrollo profesional y crecimiento, mediante capacitaciones técnicas y de habilidades blandas, planes de carrera claros y posibilidades de asumir nuevos retos que representen un avance en su trayectoria laboral. Estos elementos contribuyen a mantener la motivación intrínseca y a estimular el compromiso a largo plazo.

Otra medida prioritaria es fomentar la participación en la toma de decisiones, especialmente en temas que afecten directamente las funciones o el entorno laboral del equipo administrativo. Involucrar a los colaboradores en procesos de mejora genera un mayor sentido de pertenencia y refuerza la motivación extrínseca.

Se recomienda también crear espacios de conexión con la misión institucional, como jornadas de integración, charlas sobre el impacto del trabajo administrativo en la atención de los pacientes y actividades que permitan a los colaboradores visualizar el valor social de su labor.

Es importante monitorear de forma periódica el nivel de motivación a través de encuestas y entrevistas, para identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias implementadas. Integrar estas acciones en el programa preventivo permitirá no solo prevenir el burnout, sino también consolidar un equipo más comprometido, resiliente y productivo.

6.1.3 Tercer objetivo específico

El tercer objetivo específico señala:

- Relacionar los factores que generan bienestar con un programa de prevención del fenómeno del burnout del área administrativa del Departamento de Hemato-Oncología del Hospital México

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes a cada indicador, en relación con lo planteado en el objetivo anterior:

Tabla 13 Conclusiones y recomendaciones del objetivo específico 3

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
INDICADOR:	
Nivel de satisfacción de los colaboradores con su entorno laboral	
<p>El alto porcentaje de colaboradores (81,3 %) que reconoce el bienestar como un elemento central para su motivación y desempeño confirma una relación directa entre las condiciones laborales y la productividad individual. Este hallazgo, alineado con el modelo de demandas y recursos laborales, demuestra que un entorno que prioriza la satisfacción del trabajador funciona como un amortiguador del estrés, favoreciendo la resiliencia y reduciendo la probabilidad de desgaste emocional.</p> <p>El nivel de satisfacción con el entorno laboral refleja la percepción subjetiva que los colaboradores tienen sobre la justicia, el estímulo y la calidad de las condiciones en las que desarrollan su trabajo. Factores como la calidad del liderazgo, el apoyo entre compañeros, la equidad en la carga de trabajo, las oportunidades de desarrollo y el equilibrio entre vida laboral y personal determinan esta valoración. Cuando</p>	<p>Se recomienda implementar un conjunto de acciones estratégicas que fortalezcan tanto los factores individuales como los organizacionales que inciden en el bienestar y la motivación del personal administrativo del Departamento de Hemato-Oncología.</p> <p>En primer lugar, es fundamental diseñar y mantener políticas de reconocimiento sistemático, que visibilicen los logros individuales y colectivos a través de mecanismos formales como premios, menciones en comunicados institucionales o evaluaciones positivas documentadas y acciones informales, como agradecimientos públicos o mensajes de retroalimentación inmediata.</p> <p>Asimismo, se sugiere fortalecer las oportunidades de desarrollo profesional, mediante planes de capacitación continua, mentorías internas y posibilidades reales de</p>

dichos factores se perciben positivamente, se fortalece el compromiso organizacional, se incrementa el esfuerzo voluntario y disminuye la intención de abandono. Por el contrario, un entorno percibido como hostil, indiferente o inestable genera distanciamiento emocional, afecta la salud mental y reduce el rendimiento.

La satisfacción laboral se configura como un pilar del bienestar organizacional sostenido. Los colaboradores satisfechos tienden a mostrar mayor resiliencia frente a la presión, más creatividad para resolver problemas y una disposición activa para colaborar con sus pares. Esta satisfacción no proviene de beneficios aislados, sino de un sentido profundo de pertenencia y de la percepción de que su trabajo es valorado y tiene un impacto positivo. La ausencia de este reconocimiento deteriora progresivamente la relación del trabajador con su rol y lo hace más vulnerable al burnout.

La evidencia también muestra que un alto bienestar percibido se asocia con menor rotación de personal, lo que subraya la necesidad de que el taller preventivo esté acompañado por una estrategia institucional más amplia para la retención del talento. Del mismo modo, la gestión adecuada de los límites entre vida laboral y personal es clave para sostener la satisfacción y debe formar parte de las medidas propuestas.

En el contexto de la pregunta de investigación, este indicador confirma que el programa preventivo no puede limitarse a intervenciones individuales, sino que debe impulsar cambios culturales y estructurales que fortalezcan el sentido de propósito, pertenencia y reconocimiento dentro del equipo administrativo, asegurando así un entorno que potencie tanto el bienestar como la productividad.

ascenso, asegurando que cada colaborador perciba un camino claro de crecimiento y proyección dentro de la institución.

Otra medida clave es fomentar un liderazgo cercano y empático, capacitando a las jefaturas en habilidades de comunicación, motivación y resolución de conflictos. Un liderazgo que escuche reconozca y respalde a su equipo incrementa la satisfacción laboral y contribuye a la cohesión grupal.

Es importante también mejorar el equilibrio entre vida laboral y personal, estableciendo políticas claras de respeto a los horarios, evitando la sobrecarga de tareas fuera de la jornada y promoviendo la flexibilidad cuando sea viable. Estas prácticas ayudan a reducir el estrés y a sostener la motivación a largo plazo. Se recomienda monitorear de manera periódica el nivel de satisfacción laboral, utilizando encuestas, entrevistas y análisis de indicadores de rotación y ausentismo, para ajustar las estrategias implementadas y mantener un entorno organizacional saludable, justo y estimulante. Estas acciones, integradas en el programa preventivo del burnout, no solo favorecerán el bienestar y la productividad, sino que también reforzarán la retención del talento y la resiliencia del equipo.

INDICADOR:

Cantidad de talleres y capacitaciones implementadas para la prevención del burnout

El alto consenso (81,3 %) sobre la eficacia de los talleres y capacitaciones para mejorar el clima

Se recomienda establecer un plan institucional de formación continua que garantice la

laboral y reducir el estrés confirma que existe una amplia aceptación y demanda de estos espacios de formación en el área administrativa del Departamento de Hemato-Oncología. Este resultado demuestra que los colaboradores valoran positivamente las intervenciones prácticas y recurrentes que desarrollan habilidades de afrontamiento emocional y manejo del estrés, lo que convierte a este recurso en un eje clave para el diseño del programa preventivo del burnout.

La cantidad de talleres y capacitaciones implementadas se entiende como un indicador concreto del compromiso institucional con la salud mental ocupacional. No se trata únicamente de ofrecer un número determinado de actividades, sino de garantizar su periodicidad, pertinencia temática y capacidad para generar cambios sostenibles en la dinámica laboral. Programas enfocados en manejo del estrés, inteligencia emocional y resiliencia organizacional muestran impactos positivos tanto inmediatos como duraderos, fortaleciendo el clima organizacional, reduciendo el agotamiento y aumentando el sentido de pertenencia.

Asimismo, la implementación sistemática de estas actividades representa una estrategia de prevención primaria que actúa de forma anticipada, promoviendo una cultura institucional más consciente, colaborativa y empática. Este enfoque favorece la normalización del autocuidado, la detección temprana de señales de sobrecarga emocional y el fortalecimiento de los vínculos interpersonales. Las recomendaciones derivadas de la evidencia señalan que las capacitaciones no deben limitarse a contenidos teóricos, sino integrar dinámicas participativas que promuevan la cultura de respeto, la equidad en la distribución de cargas y la validación emocional. Talleres de resiliencia, pausas activas y formación en habilidades socioemocionales constituyen referentes efectivos para este tipo de intervenciones.

En el marco de la pregunta de investigación, este indicador valida que los talleres y capacitaciones deben ser un componente central, dinámico y

realización periódica de actividades orientadas al fortalecimiento del bienestar y la salud mental del personal administrativo del Departamento de Hemato-Oncología.

En primer lugar, es fundamental definir una programación anual de talleres y capacitaciones, con una frecuencia mínima trimestral, que incluya temáticas clave como manejo del estrés, inteligencia emocional, resiliencia organizacional, comunicación efectiva y autocuidado. Esta programación debe ser flexible para adaptarse a las necesidades emergentes del equipo y a las particularidades del contexto hospitalario.

Asimismo, se sugiere integrar metodologías participativas y vivenciales que faciliten la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos, tales como estudios de caso, simulaciones, dinámicas grupales y ejercicios de reflexión colectiva. Estas estrategias fortalecen la cohesión del equipo y aumentan el impacto de las capacitaciones en el clima laboral.

Otra medida prioritaria es vincular los talleres con objetivos organizacionales claros, de modo que no se perciban como actividades aisladas, sino como parte de una estrategia integral de prevención del burnout. Esto implica coordinar con las jefaturas para que las capacitaciones estén alineadas con las metas del departamento y se integren en las rutinas de trabajo.

También es importante evaluar sistemáticamente el impacto de cada taller, mediante encuestas de satisfacción, medición de cambios en indicadores de bienestar y seguimiento de las mejoras en la dinámica laboral. Estos resultados permitirán ajustar los contenidos y metodologías para maximizar su efectividad.

Se recomienda incorporar capacitaciones específicas para líderes y mandos medios, enfocadas en gestión de equipos, liderazgo empático, distribución equitativa de cargas y detección temprana de signos de burnout. De esta forma, se asegura que la cultura de

adaptable del programa preventivo, capaz de responder de forma continua a las necesidades cambiantes de los colaboradores y del entorno hospitalario.

prevención y cuidado se consolide desde todos los niveles jerárquicos, favoreciendo un entorno laboral más saludable, resiliente y colaborativo.

INDICADOR:

Disminución en los niveles de agotamiento emocional de los colaboradores

La evidencia de que más del 90 % de los colaboradores percibe una relación positiva entre las estrategias de bienestar y su salud mental confirma la necesidad urgente de institucionalizar estas prácticas como parte central de la prevención del burnout en el área administrativa del Departamento de Hemato-Oncología. Este hallazgo demuestra que los programas integrales, cuando son sistemáticos y cuentan con el respaldo de la alta dirección, generan una disminución sostenida de los niveles de agotamiento emocional, con beneficios que trascienden a largo plazo tanto en la salud de los colaboradores como en la productividad organizacional.

La reducción del agotamiento emocional se refleja en la menor presencia de síntomas como fatiga crónica, irritabilidad, despersonalización y sensación de ineficacia laboral. Programas basados en evidencia que incorporan pausas activas, espacios de contención emocional, capacitaciones en manejo del estrés y prácticas de autocuidado han mostrado eficacia para mejorar el clima laboral, disminuir la rotación de personal y reducir los costos asociados a la sustitución y reentrenamiento.

Este indicador confirma que la disminución del agotamiento no depende exclusivamente de la capacidad individual para gestionar el estrés, sino que requiere de un entorno organizacional que asuma la salud mental como un compromiso ético y operativo. Las intervenciones más efectivas son aquellas que se adaptan a las necesidades reales del equipo, se ejecutan de forma sistemática y son acompañadas por líderes que validan emocionalmente a sus colaboradores.

Se recomienda implementar un programa institucional integral de bienestar que combine acciones preventivas, seguimiento constante y respaldo activo de la alta dirección.

En primer lugar, es esencial diseñar estrategias de intervención sistemáticas y sostenidas en el tiempo, que incluyan pausas activas dentro de la jornada, espacios regulares de contención emocional, talleres de manejo del estrés y actividades orientadas al autocuidado físico y mental. Estas acciones deben ser planificadas con una frecuencia definida y adaptadas a las particularidades del trabajo administrativo hospitalario.

Asimismo, se sugiere formar y capacitar a líderes y mandos medios en liderazgo empático y validación emocional, para que puedan detectar tempranamente signos de agotamiento, brindar apoyo oportuno y reforzar un clima laboral saludable. El liderazgo comprometido es clave para consolidar una cultura organizacional que priorice la salud mental colectiva.

Otra medida prioritaria es establecer un sistema de monitoreo periódico de los niveles de agotamiento emocional, utilizando encuestas, entrevistas y análisis de indicadores como rotación, ausentismo y productividad. Este seguimiento permitirá medir el impacto de las intervenciones y realizar ajustes oportunos para mantener su efectividad.

Se recomienda también integrar la promoción del bienestar en las políticas y procedimientos internos, asegurando que las prácticas de cuidado no dependan de iniciativas aisladas, sino que estén respaldadas formalmente por la

En el marco de la pregunta de investigación, este hallazgo resalta que la prevención del burnout debe ser un proceso continuo, con estrategias ajustables a los cambios en la cultura laboral, los retos contemporáneos y las expectativas del personal. Incorporar la medición periódica de los niveles de agotamiento emocional permitirá monitorear avances y realizar ajustes oportunos, asegurando que el programa no solo reduzca el desgaste, sino que también promueva organizaciones más humanas, resilientes y sostenibles.

Fuente: Elaboración propia, 2025

institución. Esto implica asignar recursos, definir responsabilidades y garantizar la participación activa de todo el personal.

Es importante adaptar las estrategias a los retos contemporáneos, como la intensificación tecnológica y el riesgo de despersonalización, incorporando herramientas digitales de apoyo y metodologías innovadoras que favorezcan la conexión humana y el sentido de pertenencia. Con estas acciones, el programa preventivo no solo reducirá el agotamiento emocional, sino que también fortalecerá la resiliencia, el compromiso y la productividad del equipo.

6.2 Limitaciones

En cuanto a las limitaciones, para el caso específico de la presente investigación, no se presentó ninguna.

CAPÍTULO VII: PROPUESTA

En este apartado se expone la propuesta de mejora, la cual se construye a partir de los hallazgos obtenidos en la investigación y busca ofrecer soluciones concretas y viables a la problemática identificada. Se plantea una estrategia orientada a optimizar procesos y fortalecer áreas críticas, con el propósito de generar un impacto positivo y sostenible en el contexto analizado.

7.1 Nombre de la propuesta

Prevención y manejo del burnout en el departamento de Hemato Oncología del Hospital México de Costa Rica.

7.2 Institución, organización o población en la cual se desarrollará

Departamento de Hemato Oncología del Hospital México de Costa Rica.

7.3 Objetivo general y específicos de la propuesta

A continuación, se presentan los objetivos de la propuesta de mejora:

Objetivo general

Implementar un programa integral de prevención y manejo del burnout en el Departamento de Hemato Oncología del Hospital México de Costa Rica, que aborde los factores emocionales, organizacionales y laborales asociados al estrés crónico, la sobrecarga, la falta de apoyo y la desmotivación, para la promoción del bienestar, la resiliencia y la salud mental del personal administrativo.

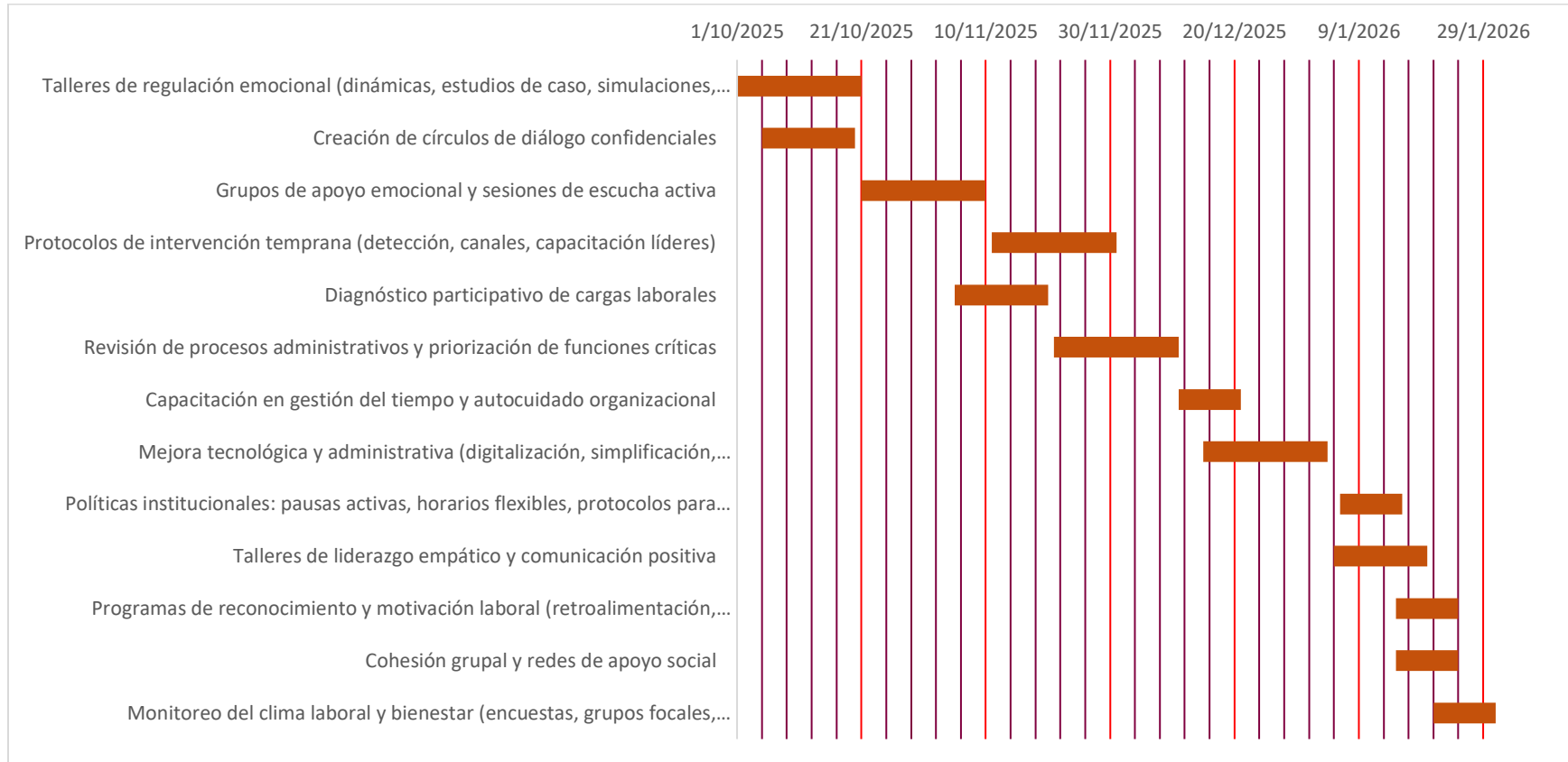
Objetivos específicos

- Fortalecer la regulación emocional y la contención psicológica mediante talleres, espacios seguros de expresión y estrategias de afrontamiento, que permitan al personal administrativo una gestión adecuada de la carga emocional y la reducción del riesgo de agotamiento laboral.
- Optimizar la organización del trabajo y los recursos disponibles a través de la redistribución de cargas laborales, la implementación de políticas de cuidado institucional y la mejora de procesos administrativos, para la disminución de la sobrecarga y la mejora del equilibrio entre la vida personal y laboral.
- Fomentar una cultura organizacional de apoyo, reconocimiento y liderazgo positivo que potencie la motivación, la cohesión del equipo y el sentido de propósito, mediante programas de formación, mecanismos de retroalimentación y fortalecimiento del clima laboral.

7.4 Cronograma de actividades y responsables

A continuación, se presenta el cronograma de implementación de la propuesta:

Figura 11 Cronograma de actividades



Fuente: elaboración propia, 2025

7.5 Presupuesto necesario para su implementación

A continuación, se presenta el presupuesto de implementación de la propuesta:

Tabla 14 Presupuesto

Fase / Objetivo Asociado	Acción Principal	Responsable	Recursos Necesarios	Monto Estimado (IVA incluido)
Fase 1: Regulación emocional y contención psicológica Fortalecer la regulación emocional y la contención psicológica del personal	Talleres de regulación emocional y manejo del estrés (dinámicas, estudios de caso, simulaciones, reflexión)	Psicólogo clínico especializado en estrés laboral	Honorarios profesionales (C\$350,000 por taller), material didáctico (C\$50,000), alquiler sala y coffee break (C\$100,000)	C\$500 000,00
	Espacios seguros de expresión emocional (círculos de diálogo, grupos de apoyo, sesiones de escucha activa)	Psicólogo organizacional y trabajador social	Honorarios (C\$250,000), materiales de apoyo (C\$30,000), logística y coffee break (C\$70,000)	C\$350 000,00
	Protocolos de intervención temprana (herramientas de detección, canales confidenciales, capacitaciones líderes)	Equipo interdisciplinario (psicólogo, médico, enfermero)	Diseño y aplicación de instrumentos (C\$150,000), capacitación y protocolos (C\$200,000), plataforma virtual interna (C\$100,000)	C\$450 000,00
Fase 2: Optimización de la organización del trabajo y recursos disponibles Disminuir la sobrecarga y mejorar el equilibrio vida-trabajo	Diagnóstico participativo, revisión de procesos y priorización de funciones críticas	Ingeniero industrial con experiencia hospitalaria	Talleres de mapeo (C\$250,000), software de diagramas y análisis de procesos (C\$120,000), consultoría técnica (C\$180,000)	C\$550 000,00
	Capacitación en gestión del tiempo y autocuidado organizacional	Psicólogo organizacional y especialista RH	Honorarios (C\$300,000), manuales impresos y digitales (C\$50,000), coffee	C\$400 000,00

Fase / Objetivo Asociado	Acción Principal	Responsable	Recursos Necesarios	Monto Estimado (IVA incluido)
Fase 3: Cultura organizacional de apoyo y liderazgo positivo Fomentar motivación, cohesión y sentido de propósito	Digitalización de trámites, simplificación de registros e introducción de herramientas tecnológicas	Especialista en sistemas de información en salud	break y logística (€50,000)	
	Políticas de cuidado y descanso: pausas activas, horarios flexibles, protocolos para limitar prolongación de jornada	Comité de salud ocupacional y dirección administrativa	Licencias de software (€400,000), capacitación interna (€150,000), soporte técnico inicial (€100,000)	€650 000,00
	Talleres de liderazgo empático y comunicación positiva	Psicólogo organizacional y coach en liderazgo	Campañas informativas (€100,000), talleres de sensibilización (€150,000), manuales y señalización (€50,000)	€300 000,00
	Programas de reconocimiento y motivación (retroalimentación, premiaciones, comunicación interna)	Especialista en talento humano y comunicación	Honorarios (€350,000), materiales audiovisuales (€80,000), coffee break y logística (€70,000)	€500 000,00
				Plataforma de comunicación interna (€200,000), materiales para premiaciones (€100,000), talleres de capacitación (€150,000)

Fase / Objetivo Asociado	Acción Principal	Responsable	Recursos Necesarios	Monto Estimado (IVA incluido)
	Cohesión grupal y redes de apoyo social (actividades de integración y mentorías)	Profesional en salud ocupacional y psicología	Logística y materiales recreativos (C\$150,000), honorarios facilitadores (C\$200,000), coffee break y espacios físicos (C\$50,000)	C\$400 000,00
	Monitoreo del clima laboral y bienestar (encuestas, grupos focales, observación directa)	Equipo de investigación institucional	Herramientas digitales de medición (C\$120,000), honorarios analistas (C\$200,000), reportes trimestrales (C\$80,000)	C\$400 000,00
Total				C\$4 950 000,00

Fuente: elaboración propia, 2025

7.6 Fases de la propuesta

A continuación, se despliegan las fases de la propuesta “Prevención y manejo del burnout en el departamento de Hemato Oncología del Hospital México de Costa Rica”.

Fase 1: Regulación emocional y contención psicológica

Objetivo asociado: Fortalecer la regulación emocional y la contención psicológica mediante talleres, espacios seguros de expresión y estrategias de afrontamiento, que permitan al personal administrativo una gestión adecuada de la carga emocional y la reducción del riesgo de agotamiento laboral.

Acciones principales

1. Talleres de regulación emocional y manejo del estrés

- **Temáticas:** Inteligencia emocional, técnicas de mindfulness, estrategias de afrontamiento del estrés crónico, autocuidado psicoemocional, resiliencia en contextos hospitalarios.
- **Metodología:** Dinámicas participativas, estudios de caso del propio entorno laboral, simulaciones de escenarios de alta carga emocional y espacios de reflexión guiada.

a. Dinámicas participativas

Las dinámicas participativas se diseñan para que el personal administrativo no sea únicamente un receptor pasivo de información, sino un protagonista activo en el proceso de aprendizaje emocional. Durante estas sesiones, se utilizan herramientas como *role playing*, *lluvias de ideas* y *técnicas de gamificación*, donde cada

participante identifica sus principales fuentes de estrés y comparte estrategias que ha utilizado en su experiencia laboral.

Se promueve el trabajo en pequeños grupos para generar confianza, de modo que las personas puedan hablar de sus emociones con libertad y sin temor a juicios. El profesional guía facilita la integración de las experiencias individuales en una reflexión colectiva, resaltando patrones comunes y necesidades del equipo. Esta metodología no solo fortalece la cohesión, sino que también incrementa el sentido de pertenencia y la percepción de apoyo mutuo, aspectos clave para reducir la carga emocional y la sensación de aislamiento laboral.

b. Estudios de caso del propio entorno laboral

Los estudios de caso se desarrollan tomando como referencia situaciones reales vividas en el Departamento de Hemato-Oncología, por ejemplo:

- La sobrecarga administrativa en jornadas críticas.
- La comunicación con familiares en momentos de alta tensión emocional.
- La gestión simultánea de múltiples demandas en periodos de escasez de personal.

Cada caso se analiza de forma colectiva, con la orientación del psicólogo clínico, para identificar los factores que aumentan el estrés y las respuestas emocionales que se generan. Posteriormente, se proponen alternativas de afrontamiento, tanto individuales como organizacionales, basadas en la inteligencia emocional, la comunicación asertiva y la autorregulación.

Este ejercicio permite que el personal reconozca patrones de conducta que incrementan la presión emocional, pero también que descubra oportunidades de mejora que pueden aplicarse de inmediato en su día a día laboral. Además, se

fomenta la empatía al visualizar cómo las situaciones afectan de manera distinta a cada persona del equipo.

c. Simulaciones de escenarios de alta carga emocional

Las simulaciones recrean de manera segura situaciones que generan estrés elevado, como la recepción de quejas de usuarios, el manejo de información clínica delicada o la coordinación de tareas bajo plazos muy ajustados. Estas experiencias se estructuran en tres momentos:

Preparación del escenario: Se presenta el contexto y se asignan roles para simular la situación de forma realista.

Desarrollo: Los participantes actúan en el escenario, utilizando técnicas de regulación emocional como respiración consciente, reestructuración cognitiva y lenguaje corporal abierto.

Análisis posterior: El grupo reflexiona sobre lo ocurrido, identifica emociones experimentadas y propone estrategias para manejar situaciones similares en la realidad.

Este tipo de práctica fortalece la capacidad de respuesta emocional en situaciones reales de presión, promueve la calma en entornos críticos y ayuda a desarrollar habilidades de resiliencia necesarias en contextos hospitalarios.

d. Espacios de reflexión guiada

Al final de cada taller o simulación se habilitan espacios para la reflexión guiada, donde los participantes pueden expresar lo que sintieron, lo que aprendieron y cómo piensan aplicar las estrategias vistas en su labor diaria.

Estos espacios se estructuran con preguntas abiertas, como:

- ¿Qué emociones identificaste durante la actividad?
- ¿Cómo reaccionaste ante la presión o el conflicto?
- ¿Qué estrategias te resultaron más útiles y por qué?

El psicólogo clínico o el trabajador social facilita la conversación, validando las emociones expresadas y reforzando la importancia del autocuidado y la búsqueda de apoyo cuando sea necesario. Esta fase final es clave para consolidar aprendizajes, transformar experiencias en compromisos prácticos y fortalecer la sensación de que la organización respalda emocionalmente a su personal.

- **Profesional responsable:** Psicólogo clínico con experiencia en salud ocupacional y estrés laboral. Su formación le permite abordar tanto los aspectos emocionales individuales como los factores psicosociales del entorno laboral, integrando teoría y práctica para fortalecer la resiliencia del personal.

2. Espacios seguros de expresión emocional

- **Acciones:** Creación de círculos de diálogo confidenciales, grupos de apoyo emocional y sesiones de escucha activa lideradas por psicólogos organizacionales y trabajadores sociales.

a. Creación de círculos de diálogo confidenciales

Los círculos de diálogo confidenciales se conciben como espacios seguros donde el personal administrativo puede compartir sus experiencias emocionales y laborales sin temor a juicios o represalias. Cada encuentro se realiza en un entorno neutral y con normas claras de confidencialidad y respeto, establecidas al inicio por los facilitadores.

La metodología sigue un enfoque restaurativo:

- **Apertura del círculo:** El psicólogo organizacional presenta la temática y guía un breve ejercicio de relajación para favorecer la disposición emocional del grupo.
- **Compartir de experiencias:** Cada participante recibe un turno para expresarse, utilizando técnicas de comunicación no violenta y reflexión guiada.
- **Resonancia colectiva:** El grupo reconoce las emociones expresadas, valida experiencias similares y propone ideas para mejorar el clima emocional del entorno laboral.
- **Cierre y compromisos:** Se construyen acuerdos o propuestas concretas que pueden comunicarse a la organización para su seguimiento, reforzando la sensación de apoyo institucional.

Estos círculos no solo permiten la catarsis emocional, sino que también fortalecen la cohesión del equipo, incrementan la empatía y reducen la sensación de aislamiento que muchas veces experimenta el personal en contextos de alta carga emocional.

b. Grupos de apoyo emocional

Los grupos de apoyo emocional se establecen como espacios permanentes donde los colaboradores pueden compartir preocupaciones, identificar recursos internos y externos, y recibir acompañamiento de pares y profesionales capacitados. Se desarrollan con una frecuencia mensual y bajo una metodología participativa que incluye:

- **Dinámicas de integración:** Se inician con actividades breves para crear confianza y facilitar la apertura emocional.

- **Identificación de necesidades:** A través de ejercicios de *lluvia de ideas* o tarjetas anónimas, los participantes expresan temas prioritarios relacionados con el estrés laboral, la sobrecarga administrativa o la despersonalización.
- **Compartir de estrategias de afrontamiento:** Se promueve que los propios colaboradores describan prácticas que les han funcionado, favoreciendo el aprendizaje colectivo.
- **Apoyo profesional:** El trabajador social brinda orientación sobre recursos institucionales disponibles, mientras que el psicólogo organizacional introduce técnicas de manejo del estrés y autorregulación emocional.

Estos grupos se convierten en una red informal de acompañamiento emocional que trasciende la sesión misma, ya que promueven vínculos de solidaridad entre compañeros y facilitan la creación de comunidades de apoyo dentro del entorno laboral.

c. Sesiones de escucha activa

Las sesiones de escucha activa se centran en la validación emocional de cada participante. A diferencia de los grupos de apoyo o los círculos de diálogo, aquí se prioriza la atención personalizada para colaboradores que manifiestan un nivel de agotamiento emocional más elevado. La metodología incluye:

- **Entrevistas breves y confidenciales:** Realizadas por psicólogos organizacionales capacitados en técnicas de *counseling* laboral.
- **Técnicas de escucha empática:** Se aplican herramientas como la *paráfrasis reflexiva* y el *silencio terapéutico* para garantizar que la persona se sienta comprendida y acompañada.

- **Identificación de señales de riesgo:** El trabajador social y el psicólogo valoran, en conjunto, si el caso requiere derivación a otros servicios especializados, como atención psicológica clínica o apoyo médico.
- **Diseño de planes de acción individualizados:** Cuando es necesario, se establecen acuerdos con la persona y la institución para reducir la sobrecarga emocional, ajustando funciones o facilitando recursos de bienestar.

Estas sesiones permiten prevenir la cronificación del estrés, favorecen la intervención temprana y refuerzan la idea de que la organización se preocupa genuinamente por la salud mental de sus colaboradores.

- **Profesional responsable:** Psicólogo organizacional y trabajador social. Su intervención conjunta garantiza que las emociones expresadas se acompañen de rutas institucionales de apoyo, fortaleciendo la contención y evitando la cronificación del estrés.

3. Protocolos de intervención temprana

- **Acciones:** Desarrollo de mecanismos para detectar signos iniciales de agotamiento emocional, ansiedad o despersonalización.

a. Herramientas de detección sistemática

Se implementan instrumentos estandarizados y adaptados al contexto hospitalario para evaluar periódicamente el estado emocional del personal.

- **Encuestas de bienestar emocional:** Se aplican de forma trimestral y en formato digital, con escalas validadas como el *Maslach Burnout Inventory* (MBI) o cuestionarios breves de ansiedad laboral.

- **Microencuestas semanales:** Diseñadas con 3 a 5 preguntas cortas para medir niveles de estrés y carga emocional en tiempo real, permitiendo ajustes rápidos en el entorno laboral.
- **Registro de indicadores organizacionales:** Se monitorean tasas de ausentismo, rotación voluntaria y solicitudes de permisos por motivos de salud, ya que son señales indirectas de agotamiento.

Los datos son analizados por el psicólogo organizacional y el médico laboral, quienes elaboran reportes para la jefatura con recomendaciones específicas de intervención.

b. Canales confidenciales de alerta temprana

Se habilitan espacios y mecanismos donde los colaboradores pueden reportar, de manera anónima o personal, situaciones que afecten su bienestar emocional:

- **Buzones virtuales de bienestar:** Permiten que cualquier trabajador exprese preocupaciones emocionales o sobrecarga sin temor a estigmatización.
- **Líneas de atención interna:** Coordinadas por el equipo interdisciplinario de salud ocupacional para atender casos urgentes de ansiedad, insomnio o desmotivación extrema.
- **Promotores internos de salud emocional:** Se capacita a líderes de equipo para identificar cambios en el comportamiento —aislamiento, irritabilidad, errores frecuentes— y canalizar al colaborador hacia los recursos de apoyo adecuados.

Estos canales favorecen la detección precoz y la intervención en etapas tempranas, evitando que el problema avance hasta convertirse en un riesgo mayor.

c. Protocolos de intervención rápida

Una vez detectados los signos iniciales, se activan protocolos que incluyen:

- **Entrevistas breves de contención emocional:** Conducidas por psicólogos clínicos para evaluar la gravedad del caso y ofrecer apoyo inmediato.
- **Derivación a servicios especializados:** Si se identifican síntomas de ansiedad severa o despersonalización, se coordina con redes internas y externas de salud mental.
- **Ajustes temporales en la carga laboral:** En casos críticos, el médico laboral recomienda cambios en horarios o redistribución de tareas para reducir la presión sobre el trabajador.

Estos protocolos aseguran que la organización no se limite a “detectar” el problema, sino que brinde respuestas concretas y humanizadas que protejan la salud del personal.

d. Capacitación para líderes y compañeros de trabajo

Se incluye un módulo formativo para jefaturas y personal clave del departamento con el fin de que aprendan a reconocer señales tempranas, tales como cambios en la actitud, expresiones de cinismo, disminución del rendimiento o irritabilidad.

- **Talleres prácticos:** Se utilizan simulaciones de casos reales para que los líderes practiquen la detección y la canalización adecuada de los colaboradores en riesgo.
- **Guías de observación sencilla:** Documentos con indicadores básicos que cualquier miembro del equipo puede identificar y comunicar de manera confidencial.

Esta formación permite que la prevención del agotamiento emocional no dependa únicamente del área de salud ocupacional, sino que se convierta en una responsabilidad compartida.

- **Profesional responsable:** Equipo interdisciplinario de salud ocupacional (psicólogo, médico laboral y enfermero en salud mental). La combinación de perfiles permite abordar de manera integral las dimensiones físicas, emocionales y organizacionales del desgaste.

Justificación técnica: Esta fase responde al hallazgo de que la carga emocional es uno de los factores más determinantes del burnout. Se priorizan espacios de regulación y contención porque la evidencia señala que ignorar esta dimensión incrementa la probabilidad de estrés crónico, despersonalización y abandono laboral.

Fase 2: Optimización de la organización del trabajo y recursos disponibles

Objetivo asociado: Optimizar la organización del trabajo y los recursos disponibles a través de la redistribución de cargas laborales, la implementación de políticas de cuidado institucional y la mejora de procesos administrativos, para la disminución de la sobrecarga y la mejora del equilibrio entre la vida personal y laboral.

Acciones principales

1. Evaluación y redistribución de cargas laborales

- **Acciones:** Diagnóstico participativo sobre distribución de tareas, revisión de procesos administrativos y priorización de funciones críticas.

a. Diagnóstico participativo sobre distribución de tareas

Esta acción se amplía con la finalidad de que el personal administrativo no solo describa sus funciones, sino que también tenga un espacio activo para analizar cómo estas tareas impactan su carga emocional, su tiempo disponible y su capacidad de respuesta. El diagnóstico incluye:

- **Jornadas de mapeo laboral colaborativo:** Se desarrollan sesiones grupales donde cada colaborador identifica y organiza sus tareas diarias, diferenciando las que son críticas, las que generan mayor presión emocional y aquellas que consumen tiempo, pero aportan poco valor.
- **Mapeo de puntos de saturación:** A través de técnicas visuales como diagramas de calor, se identifican los momentos y áreas con mayor sobrecarga laboral, favoreciendo la detección de tareas que requieren redistribución.
- **Encuestas de percepción y bienestar:** Se aplican instrumentos breves y anónimos para que el personal exprese cómo percibe la equidad en la asignación de tareas y el nivel de apoyo recibido.
- **Talleres de consenso:** El equipo participa en sesiones facilitadas por un psicólogo organizacional para discutir los resultados y proponer mejoras en la distribución, integrando la perspectiva emocional y operativa del trabajo.

Este diagnóstico no se limita a cuantificar tareas, sino que permite comprender el impacto emocional que genera la forma en que están distribuidas, fortaleciendo la sensación de justicia y equilibrio en el equipo.

b. Revisión de procesos administrativos

La revisión de procesos se amplía con la incorporación de herramientas de mejora continua y metodologías participativas que permitan identificar obstáculos reales desde la experiencia del personal. Las actividades incluyen:

- **Cartografía detallada de procesos:** Se realizan talleres donde los colaboradores, junto con un especialista en gestión administrativa, documentan paso a paso cada

trámite o procedimiento. Esto permite visualizar duplicidades, retrasos y tareas burocráticas innecesarias.

- **Análisis de tiempos y recursos:** Se mide el tiempo que cada proceso demanda y los recursos involucrados, con el fin de detectar sobrecarga por exceso de trámites o sistemas poco eficientes.
- **Grupos de innovación interna:** Conformados por personal administrativo y líderes de área, estos grupos proponen soluciones como simplificación de trámites, uso de herramientas digitales o eliminación de tareas repetitivas que no agregan valor.
- **Pruebas piloto de procesos optimizados:** Antes de implementar cambios definitivos, se realizan simulaciones para verificar que las mejoras realmente reduzcan la carga laboral sin afectar la calidad del servicio.

Esta revisión no solo busca mayor eficiencia, sino también liberar tiempo y energía emocional para que el personal pueda enfocarse en tareas significativas y no en procesos burocráticos desgastantes.

c. Priorización de funciones críticas

Esta acción se amplía para garantizar que, tras el diagnóstico y la revisión de procesos, exista una guía clara y consensuada que permita ordenar las funciones según su importancia e impacto, evitando la sobrecarga y la improvisación. Incluye:

- **Definición de criterios de priorización:** Se construyen, junto con las jefaturas y colaboradores, parámetros claros para clasificar las tareas según urgencia, impacto en la atención hospitalaria, consecuencias de no realizarlas y carga emocional que implican.

- **Matriz de criticidad y carga emocional:** Cada tarea se evalúa considerando no solo su relevancia operativa, sino también el nivel de estrés que puede generar, favoreciendo un equilibrio entre productividad y bienestar.
- **Actualización de manuales de funciones:** Con base en la priorización acordada, se revisan y ajustan las descripciones de puestos para eliminar tareas duplicadas, establecer límites claros y asegurar que las responsabilidades sean realistas y alcanzables.
- **Plan de redistribución progresiva:** Se propone un calendario de implementación para que la reasignación de funciones sea gradual, evitando una sobrecarga temporal mientras se adaptan los cambios.

Esta priorización otorga claridad, evita la dispersión de esfuerzos y permite que cada colaborador tenga límites saludables y metas alcanzables, reduciendo el riesgo de agotamiento laboral.

- **Profesional responsable:** Ingeniero industrial con experiencia en gestión hospitalaria y ergonomía organizacional. Este perfil asegura que las cargas laborales se midan objetivamente y se ajusten a la capacidad real del personal.

2. Capacitación en gestión del tiempo y autocuidado organizacional

- **Temáticas:** Técnicas de organización del trabajo, establecimiento de límites laborales, equilibrio vida-trabajo, prevención del agotamiento por sobrecarga.

a. Técnicas de organización del trabajo

Esta temática se centra en brindar al personal herramientas prácticas y adaptadas al entorno hospitalario para mejorar la planificación y ejecución de sus tareas.

Incluye:

- **Métodos de priorización como Eisenhower y Kanban:** Se enseña a clasificar actividades según su urgencia e importancia, ayudando a diferenciar lo que requiere atención inmediata de lo que puede delegarse o programarse.
- **Planificación con bloques de tiempo:** Se propone dividir la jornada en segmentos con objetivos específicos, lo que reduce la dispersión de esfuerzos y favorece la concentración.
- **Uso de herramientas digitales de gestión:** Se capacita en plataformas simples para seguimiento de tareas y recordatorios, con el fin de reducir la carga mental asociada a la memorización constante.
- **Análisis de cuellos de botella:** A través de ejercicios prácticos, el personal aprende a identificar las etapas del trabajo donde se pierde tiempo o se acumulan retrasos, generando soluciones inmediatas.

Estas técnicas no solo mejoran la eficiencia, sino que reducen la sensación de caos laboral, que es una de las fuentes más comunes de estrés y agotamiento emocional.

b. Establecimiento de límites laborales

Esta temática aborda la necesidad de que cada colaborador y la institución definan con claridad hasta dónde llegan las responsabilidades laborales, evitando la invasión de espacios personales y la sobrecarga emocional. Incluye:

- **Definición de horarios saludables:** Se trabaja en la importancia de respetar las jornadas establecidas, evitando tareas o comunicaciones fuera del horario laboral, salvo en casos de verdadera emergencia.

- **Aprender a decir “no” de forma asertiva:** Se entrenan habilidades de comunicación para rechazar tareas que exceden la capacidad o el tiempo disponible, sin afectar las relaciones laborales.
- **Negociación de expectativas con superiores:** Se enseña a establecer acuerdos realistas sobre plazos y prioridades, evitando la saturación de tareas en períodos críticos.
- **Creación de “espacios de desconexión”:** Se promueve la adopción de pausas activas y tiempos libres donde el trabajo no interfiera con la vida personal, reforzando la separación entre roles profesionales y familiares.

Estos límites protegen la salud mental y favorecen un entorno laboral más justo y sostenible.

c. Equilibrio vida-trabajo

Esta temática reconoce que el bienestar del personal depende de una integración armónica entre su desempeño profesional y sus necesidades personales y familiares. Para ello, se plantean:

- **Políticas institucionales de flexibilidad:** Se promueve la revisión de horarios y, cuando sea posible, opciones de teletrabajo parcial o ajustes para necesidades familiares específicas.
- **Técnicas de administración del tiempo personal:** Se enseña a organizar agendas que incluyan actividades recreativas, tiempo con la familia y espacios de autocuidado físico y emocional.

- **Promoción de una cultura de respeto a la vida personal:** Se sensibiliza a líderes y compañeros sobre la importancia de no normalizar la “disponibilidad total”, evitando que las personas sientan culpa por desconectarse del trabajo.
- **Programas de bienestar integral:** Se sugieren actividades internas como pausas activas, talleres de mindfulness o espacios recreativos que fortalezcan la salud mental y física del personal.

Un adecuado equilibrio vida-trabajo reduce la rotación, mejora la motivación y previene el agotamiento crónico.

d. Prevención del agotamiento por sobrecarga

Esta temática tiene como objetivo enseñar estrategias para identificar, prevenir y manejar los síntomas iniciales de sobrecarga laboral antes de que evolucionen hacia burnout. Incluye:

- **Detección temprana de señales de alerta:** Se capacita al personal para reconocer cambios en el sueño, irritabilidad, fatiga emocional o dificultad para concentrarse como indicadores iniciales de agotamiento.
- **Técnicas de autocuidado emocional:** Se incorporan prácticas de relajación, respiración consciente y micro-pausas durante la jornada para reducir la tensión acumulada.
- **Redistribución proactiva de tareas:** Se enseña a solicitar apoyo o a reorganizar la carga laboral cuando se detecta un exceso de responsabilidades.
- **Uso de redes de apoyo internas:** Se promueve la creación de grupos de confianza entre compañeros para compartir experiencias, desahogos emocionales y estrategias colectivas de afrontamiento.

Esta prevención activa evita que la sobrecarga se convierta en estrés crónico y contribuye a un entorno laboral más saludable y productivo.

- **Profesional responsable:** Psicólogo organizacional y especialista en recursos humanos. Su doble enfoque permite combinar estrategias personales de autocuidado con ajustes estructurales en políticas y procesos.

3. Mejora tecnológica y administrativa

- **Acciones:** Digitalización de trámites, simplificación de registros clínicos, introducción de herramientas que reduzcan tareas repetitivas.

a. Digitalización de trámites

La digitalización de trámites se plantea como una estrategia clave para reducir la sobrecarga administrativa que experimenta el personal. Actualmente, muchos procesos requieren firmas manuales, traslados físicos de documentos o registros duplicados en diferentes plataformas, lo que incrementa el tiempo invertido en tareas que no aportan valor directo al cuidado del paciente ni al bienestar del trabajador.

La propuesta contempla:

- **Implementación de formularios electrónicos estandarizados:** Todos los procesos rutinarios, como solicitudes internas, permisos y reportes, se trasladan a plataformas digitales con campos predefinidos que reducen errores y tiempo de llenado.
- **Integración de sistemas interdepartamentales:** Los trámites administrativos, financieros y clínicos se conectan en un mismo entorno digital, evitando que la información tenga que ingresarse múltiples veces en plataformas distintas.

- **Capacitación al personal en herramientas digitales:** Se desarrollan talleres prácticos para que cada colaborador adquiriera las habilidades necesarias y pierda el temor a la transición tecnológica, reduciendo la resistencia al cambio.

Esta acción no solo disminuye tiempos y cargas administrativas, sino que también contribuye a mejorar la trazabilidad y seguridad de la información, dos aspectos críticos en entornos hospitalarios.

b. Simplificación de registros clínicos

Los registros clínicos representan una de las fuentes más significativas de sobrecarga laboral, pues suelen ser extensos, duplicados y poco intuitivos. La propuesta busca optimizar su estructura para que cumplan con criterios de calidad y legalidad, pero sin saturar al personal con procesos innecesarios.

Las mejoras incluyen:

- **Análisis de redundancias en formularios existentes:** Se identifican campos que se repiten en diferentes documentos para unificarlos y reducir la duplicidad de información.
- **Diseño de plantillas electrónicas inteligentes:** Estas plantillas incluyen campos obligatorios, autocompletado y menús desplegados que agilizan el llenado y reducen los errores humanos.
- **Automatización de reportes periódicos:** Los datos ingresados una sola vez se integran de forma automática en reportes administrativos o estadísticos, evitando que el personal tenga que elaborar documentos adicionales.

El objetivo es que el tiempo dedicado al registro sea proporcional a su relevancia, liberando recursos para tareas más estratégicas y menos repetitivas.

c. Introducción de herramientas que reduzcan tareas repetitivas

Esta acción busca incorporar **tecnología de automatización** para disminuir el desgaste asociado a actividades rutinarias que, aunque necesarias, consumen gran parte de la jornada laboral.

Entre las herramientas propuestas destacan:

- **Sistemas de firma digital y validación electrónica:** Eliminan la necesidad de impresiones y traslados físicos, permitiendo la aprobación inmediata de documentos.
- **Plataformas de mensajería interna integradas con agendas digitales:** Centralizan recordatorios, solicitudes y asignaciones de tareas, evitando llamadas o correos dispersos.
- **Módulos de carga masiva de datos:** Permiten que la información repetitiva como listados de pacientes o reportes estadísticos se cargue en bloque en lugar de ingresar registro por registro.
- **Alertas y notificaciones automáticas:** Los sistemas pueden enviar recordatorios para tareas pendientes, evitando la sobrecarga cognitiva asociada a la memorización constante.

Al automatizar estas funciones, se logra disminuir la carga mental, el estrés asociado a tareas mecánicas y se mejora la eficiencia del personal administrativo.

- **Profesional responsable:** Especialista en sistemas de información en salud. Este perfil garantiza soluciones tecnológicas adaptadas al contexto hospitalario y a la carga documental del personal administrativo.

4. Políticas institucionales de cuidado y descanso

- **Acciones:** Inclusión de pausas activas, horarios flexibles y protocolos para evitar la prolongación de jornadas laborales.

a. Inclusión de pausas activas

La incorporación de pausas activas en la jornada laboral se plantea como una medida clave para reducir el estrés físico y mental del personal administrativo. Estas pausas consisten en breves momentos programados, de entre 5 y 10 minutos, que se realizan cada dos o tres horas de trabajo continuo y que incluyen actividades ligeras diseñadas para favorecer la relajación, la movilidad corporal y la desconexión mental.

Las acciones concretas incluyen:

- **Microejercicios guiados:** Se propone la colaboración de fisioterapeutas o especialistas en salud ocupacional para enseñar ejercicios de estiramiento y movilidad articular que previenen molestias musculoesqueléticas comunes en trabajos administrativos prolongados.
- **Técnicas de respiración consciente y mindfulness:** Un psicólogo especializado en manejo del estrés puede guiar breves ejercicios de relajación mental, enfocados en reducir la tensión acumulada y favorecer la concentración.
- **Espacios físicos acondicionados para pausas:** Se habilitan áreas silenciosas o con luz natural, donde los colaboradores puedan desconectarse momentáneamente del entorno laboral, fomentando la recuperación emocional y física.
- **Horarios programados institucionalmente:** Las pausas se integran a la rutina oficial de trabajo, evitando que dependan de la disponibilidad personal y garantizando la participación de todos los colaboradores.

Estas intervenciones contribuyen a disminuir la fatiga visual, muscular y emocional, fortaleciendo la resiliencia y la salud integral del personal.

b. Horarios flexibles

La flexibilidad horaria se concibe como una estrategia organizacional que permite a los colaboradores adaptar sus jornadas laborales a necesidades personales o picos de carga laboral, favoreciendo el equilibrio entre la vida profesional y la personal.

Las acciones específicas incluyen:

- **Horarios escalonados de entrada y salida:** Se ofrece la posibilidad de elegir franjas horarias para el inicio y finalización de la jornada, reduciendo la rigidez y el estrés asociado a traslados o responsabilidades familiares.
- **Opciones de teletrabajo parcial:** Para funciones que lo permitan, se habilitan días de trabajo remoto, lo que disminuye el tiempo invertido en desplazamientos y ofrece mayor autonomía al personal.
- **Ajustes temporales por necesidades familiares o de salud:** Se crean protocolos que permitan flexibilizar horarios en situaciones específicas, evitando ausentismos prolongados y garantizando continuidad en las funciones.
- **Medición del rendimiento por objetivos y no solo por horas presenciales:** Esto fomenta la responsabilidad individual y disminuye la cultura de la “presencia obligatoria” que muchas veces lleva a jornadas excesivas e improductivas.

Con esta medida se busca que el personal tenga mayor control sobre su tiempo, reduciendo la sensación de saturación y mejorando su motivación laboral.

c. Protocolos para evitar la prolongación de jornadas laborales

El establecimiento de protocolos claros tiene como objetivo evitar la normalización de jornadas extensas que comprometen la salud física y emocional del personal administrativo.

Las acciones concretas comprenden:

- **Definición institucional de horarios máximos de trabajo:** Se establecen límites claros sobre la hora de finalización de la jornada y se desincentiva el envío de correos o asignación de tareas fuera de ese horario.
- **Rotación de cargas laborales en períodos críticos:** Se planifican estrategias de redistribución de tareas en épocas de alta demanda, evitando que siempre los mismos colaboradores asuman las cargas extraordinarias.
- **Sistemas de alerta temprana para horas extra recurrentes:** Se utilizan herramientas digitales para monitorear y registrar las jornadas laborales, identificando equipos o personas con sobrecarga sistemática.
- **Campañas de concientización sobre la importancia del descanso:** Se sensibiliza al personal y a las jefaturas acerca de los riesgos del agotamiento crónico, promoviendo una cultura organizacional que valore el autocuidado.
- **Capacitación a líderes en gestión del tiempo y asignación eficiente de tareas:** Los jefes de área reciben formación en planificación estratégica, para evitar la acumulación de trabajo en horarios no laborales y distribuir las funciones con criterios de equidad y realismo.

La implementación de estos protocolos no solo mejora la salud mental del personal, sino que también incrementa la productividad, pues previene la fatiga acumulativa y el riesgo de errores asociados al cansancio extremo.

- **Profesional responsable:** Comité de salud ocupacional y dirección administrativa del hospital, para asegurar la sostenibilidad normativa de estas medidas.

Justificación técnica: La evidencia mostró que la sobrecarga laboral y la falta de recursos afectan la salud mental, la motivación y la productividad. Por eso, la fase no solo aborda estrategias individuales, sino que transforma procesos institucionales para garantizar condiciones laborales saludables y sostenibles.

Fase 3: Cultura organizacional de apoyo, reconocimiento y liderazgo positivo

Objetivo asociado: Fomentar una cultura organizacional de apoyo, reconocimiento y liderazgo positivo que potencie la motivación, la cohesión del equipo y el sentido de propósito, mediante programas de formación, mecanismos de retroalimentación y fortalecimiento del clima laboral.

Acciones principales

1. Talleres de liderazgo empático y comunicación positiva

- **Temáticas:** Liderazgo transformacional, comunicación no violenta, gestión del clima laboral, prevención del acoso y construcción de equipos resilientes.

a. Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional se concibe como un enfoque de gestión que inspira, motiva y guía al equipo hacia objetivos colectivos, promoviendo no solo la productividad sino también el crecimiento personal y profesional de cada colaborador. A diferencia de estilos autoritarios o transaccionales, este liderazgo se centra en la empatía, la inspiración y la capacidad de generar cambios positivos en la cultura organizacional.

En la propuesta, esta temática aborda:

- **Desarrollo de líderes con visión humana:** Se trabajan competencias como la escucha activa, la motivación intrínseca y la validación emocional del equipo.
- **Formación en liderazgo empático y apreciativo:** Los jefes de área aprenden a reconocer y valorar los logros individuales y colectivos, creando un entorno de confianza y respeto.
- **Mentoría y coaching organizacional:** Se integran sesiones para que los líderes adquieran herramientas prácticas en la gestión de equipos diversos y con alta carga emocional.
- **Impacto en la prevención del burnout:** Al fomentar un liderazgo que acompaña y reconoce, se disminuye la percepción de aislamiento y se incrementa el sentido de propósito, factores protectores ante el desgaste laboral.

b. Comunicación no violenta

La comunicación no violenta (CNV) se presenta como una herramienta clave para prevenir conflictos, reducir tensiones y fortalecer las relaciones interpersonales en el entorno hospitalario. Este enfoque, basado en el respeto y la empatía, busca reemplazar patrones de comunicación agresivos o pasivos por interacciones constructivas y respetuosas.

La temática incluye:

- **Entrenamiento en lenguaje empático y asertivo:** Los colaboradores aprenden a expresar necesidades, emociones y desacuerdos sin generar confrontaciones innecesarias.

- **Talleres de mediación y resolución de conflictos:** Se simulan situaciones reales del entorno laboral para practicar técnicas de escucha activa, negociación colaborativa y mensajes “yo” en lugar de acusaciones.
- **Prevención del clima tóxico:** La CNV actúa como una estrategia preventiva frente al acoso y la incivildad laboral, al promover un lenguaje inclusivo, respetuoso y orientado a soluciones.
- **Beneficios en la salud mental:** Una comunicación respetuosa reduce la ansiedad interpersonal, el estrés derivado de conflictos mal manejados y fortalece la cohesión del equipo.

c. Gestión del clima laboral

La gestión del clima laboral se entiende como un proceso sistemático para evaluar, intervenir y mejorar la percepción que los colaboradores tienen de su entorno de trabajo. Un clima laboral saludable es esencial para prevenir el burnout, pues influye en la motivación, el compromiso y la satisfacción de las personas.

Los contenidos clave abarcan:

- **Diagnóstico participativo del clima organizacional:** Se aplican encuestas, entrevistas y grupos focales para identificar factores de riesgo y fortalezas.
- **Diseño de planes de mejora continua:** Las intervenciones se orientan a optimizar la comunicación interna, la distribución de cargas laborales y las oportunidades de desarrollo profesional.
- **Capacitación en gestión emocional para líderes:** Se forman jefaturas para detectar señales de desgaste y promover relaciones laborales respetuosas y constructivas.

- **Medición periódica del impacto:** Se integran indicadores de satisfacción, rotación y motivación para evaluar el avance y ajustar estrategias.

d. Prevención del acoso

La prevención del acoso laboral constituye una prioridad ética y organizacional para garantizar entornos libres de violencia psicológica, hostigamiento o discriminación. Este tema se aborda con un enfoque integral que combina políticas institucionales claras, sensibilización y mecanismos efectivos de denuncia y protección.

Las acciones formativas incluyen:

- **Talleres de sensibilización sobre conductas de riesgo:** Se enseña a identificar comportamientos que constituyen acoso, incivildad o violencia laboral, así como sus consecuencias legales y emocionales.
- **Protocolos de prevención, denuncia y atención:** Se establecen procedimientos confidenciales y seguros para que las víctimas puedan reportar situaciones sin temor a represalias.
- **Capacitación de líderes en tolerancia cero:** Las jefaturas reciben formación para actuar de manera proactiva en la detección temprana de conflictos y en la aplicación de medidas correctivas.
- **Cultura organizacional basada en el respeto:** Se promueve la idea de que el bienestar emocional es un valor institucional y no solo una responsabilidad individual.

e. Construcción de equipos resilientes

La resiliencia organizacional se refiere a la capacidad de los equipos para adaptarse y recuperarse ante situaciones adversas, como la sobrecarga laboral, crisis sanitarias o conflictos internos. Esta temática busca fortalecer el sentido de cohesión, apoyo mutuo y adaptación positiva en entornos hospitalarios de alta demanda.

Se plantean contenidos como:

- **Dinámicas de fortalecimiento del trabajo en equipo:** Actividades colaborativas que promueven la confianza, la comunicación efectiva y la resolución conjunta de problemas.
- **Formación en habilidades socioemocionales:** Se enseña a manejar la frustración, la incertidumbre y el estrés colectivo mediante herramientas prácticas de afrontamiento.
- **Planes de autocuidado colectivo:** Los equipos diseñan estrategias propias para equilibrar la carga laboral y fomentar la solidaridad en períodos de alta presión.
- **Reconocimiento del capital humano:** Se establecen mecanismos para visibilizar los logros y esfuerzos del equipo, aumentando la motivación y el sentido de pertenencia.
- **Profesional responsable:** Psicólogo organizacional y coach en liderazgo. Su experiencia permite vincular herramientas teóricas con habilidades prácticas de gestión humana.

2. Programas de reconocimiento y motivación laboral

- **Acciones:** Diseño de sistemas formales e informales de retroalimentación positiva, premiaciones periódicas y comunicación interna que visibilice logros individuales y colectivos.

a. Diseño de sistemas formales e informales de retroalimentación positiva

Esta acción busca crear mecanismos estructurados y espontáneos para reconocer el desempeño laboral, con el fin de fortalecer la motivación, el sentido de pertenencia y la percepción de equidad dentro del entorno hospitalario.

- **Sistemas formales:** Se desarrollan plataformas digitales o protocolos institucionales en los que los líderes registran y comunican de manera periódica los logros alcanzados por cada colaborador o equipo. Estas herramientas permiten ofrecer retroalimentación objetiva, basada en indicadores claros de desempeño, calidad y compromiso.
- **Sistemas informales:** Se promueven espacios espontáneos como reuniones breves, mensajes de agradecimiento o reconocimientos verbales en el día a día, con el propósito de **visibilizar el esfuerzo inmediato** y fortalecer la motivación intrínseca del personal.
- **Capacitación a líderes:** Se entrena a las jefaturas en técnicas de comunicación apreciativa para que la retroalimentación no solo señale logros, sino también áreas de mejora desde una perspectiva constructiva, evitando que el reconocimiento se perciba como superficial o rutinario.
- **Impacto esperado:** Al integrar ambos tipos de sistemas, se refuerza la percepción de justicia organizacional y se disminuye el riesgo de despersonalización, ya que el personal se siente visto, valorado y acompañado en su desarrollo profesional.

b. Premiaciones periódicas

Las premiaciones se diseñan como estrategias de motivación colectiva e individual que refuercen las conductas alineadas con la cultura organizacional de apoyo, compromiso y bienestar.

- **Periodicidad y categorías:** Se definen reconocimientos mensuales, trimestrales y anuales para logros individuales y colectivos, con categorías como “*Colaborador Inspirador*”, “*Equipo Resiliente*” o “*Liderazgo Empático*”.
- **Modalidades de premiación:** Se integran estímulos simbólicos (certificados, menciones en murales digitales o físicos, insignias institucionales) y, cuando sea posible, incentivos tangibles como capacitaciones, oportunidades de desarrollo profesional o beneficios adicionales.
- **Transparencia y participación:** Se establecen criterios claros y procesos participativos en la selección de personas o equipos premiados, de manera que el reconocimiento sea percibido como legítimo y equitativo, evitando favoritismos o arbitrariedades.
- **Beneficios psicosociales:** Estas premiaciones actúan como factores protectores frente al burnout, ya que aumentan la motivación, mejoran el clima laboral y fortalecen la cohesión del equipo.

c. Comunicación interna que visibilice logros individuales y colectivos

Se plantea una estrategia de comunicación interna enfocada en resaltar los aportes del personal, con un enfoque positivo, inclusivo y alineado con la cultura de bienestar institucional.

- **Canales de comunicación:** Se utilizan boletines electrónicos, murales informativos, redes sociales internas y reuniones periódicas para difundir logros y avances significativos del personal administrativo y de los equipos.
- **Narrativas humanizadas:** La información se presenta mediante **historias de éxito, testimonios o entrevistas breves** que muestren el impacto del trabajo en la vida de los pacientes y en la calidad del servicio, conectando el esfuerzo laboral con un propósito social más amplio.
- **Enfoque inclusivo:** Se garantiza que todos los departamentos y niveles jerárquicos tengan oportunidades de visibilidad, para que el reconocimiento no se concentre solo en áreas específicas, sino que refleje una cultura organizacional de colaboración.
- **Efecto motivacional:** Al visibilizar los logros de forma pública, se refuerza el sentido de pertenencia, se promueve el orgullo institucional y se disminuye la sensación de invisibilización que puede alimentar la desmotivación y el desgaste emocional.
 - **Profesional responsable:** Especialista en gestión del talento humano y comunicación interna, para asegurar que el reconocimiento impacte tanto la motivación personal como la cohesión institucional.

3. Cohesión grupal y redes de apoyo social

- **Acciones:** Actividades de integración, mentorías internas, dinámicas colaborativas y círculos de apoyo entre compañeros.

- **Profesional responsable:** Profesional en salud ocupacional y psicología. Su formación facilita el fortalecimiento de la confianza interpersonal y la creación de redes de soporte emocional.

4. Monitoreo del clima laboral y bienestar

- **Acciones:** Encuestas periódicas, grupos focales y observación directa para evaluar avances y ajustar estrategias.
- **Profesional responsable:** Equipo de investigación institucional en salud ocupacional, garantizando rigurosidad metodológica en la medición de resultados.

Justificación técnica: La evidencia mostró que la falta de apoyo social, la despersonalización y el liderazgo autoritario intensifican el burnout. Por eso, esta fase integra liderazgo empático, reconocimiento y cohesión para reconstruir la confianza, el sentido de propósito y la motivación del personal.

7.7 Referencias

Referencias que fundamentan la propuesta. En este acápite, no son todas las referencias del

REFERENCIAS

- Abad, A., Sánchez, S., Vázquez, C., & Rodríguez, J. (2023). A comparison of emotional wellbeing and burnout among primary care professionals: Increasing depersonalization over time. *Frontiers in Public Health, 10*, 1062437. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1062437>
- Acosta, Á. D., Monte, P. R. G., Figueroa, R. P. N., & La Orden, P. G. (2023). Burnout en docentes universitarios: evaluación, prevención y tratamiento. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG, 28*(10), 936-953. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9378053>
- Aenor. (2022). UNE-ISO 45003: nueva solución para la gestión de riesgos psicosociales. Aenor. <https://revista.aenor.com/377/une-iso-45003-nueva-solucion-para-la-gestion-de-riesgos-psic.html#:~:text=La%20Norma%20UNE%2DISO%2045003%20proporciona%20una%20orientaci%C3%B3n%20sobre%20la,y%20salud%20en%20el%20trabajo.>
- Ahmed, A. K., Zhang, Y., & Lin, L. (2024). The effect of toxic leadership on workplace deviance in nursing: Emotional exhaustion and organizational cynicism as mediators. *BMC Nursing, 23*(1), 121. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02308-x>
- Arias, F (2025). El artículo de revisión narrativa: nivel de evidencia y validez científica. Revisión semi-sistemática. e-Ciencias de la Información. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/eciencias/article/view/59584/63057>
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping, 34*(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bancayán, C, & Vega, P. (2020). La investigación-acción en el contexto educativo. *Paideia XXI* <https://revistas.urp.edu.pe/index.php/Paideia/article/view/2999/3165>
- Barba, B. (2022). Factores causantes del Síndrome de Burnout. *Semilla Científica.* <https://revistas.umecit.edu.pa/index.php/sc/article/download/1085/1960>

Bustos Alvarado, S. (2021). Correlación entre la rotación de personal y el Síndrome de Burnout y su prevalencia en los colaboradores de nuevo ingreso del Centro de Servicios Compartidos de Bayer-Costa Rica para el departamento de Operaciones de Recursos Humanos durante el periodo 2019-2021.

<https://repositorio.utn.ac.cr/bitstream/20.500.13077/589/1/CORRELACION%20ENTRE%20LA%20ROTACION%20DE%20PERSONAL.pdf>

Cahuasa, P. (2024). Estrés vs. burnout: una mirada al costo del trabajo extenuante. UniFranz. <https://unifranz.edu.bo/blog/estres-vs-burnout-una-mirada-al-costo-del-trabajo-extenuante/>

Canta, J, & Quesada, J. (2021): El uso del enfoque del estudio de caso: Una revisión de la literatura." Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación. <https://revistahorizontes.org/index.php/revistahorizontes/article/view/257/588>

Castillo, M, Romero, E, & Mínguez, R. (2022). El método fenomenológico en investigación educativa: una revisión sistemática." Teoría de la Educación, Antropología de la Educación, Métodos de investigación en educación. <https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/134583/1/El%20m%c3%a9todo%20fenomenol%c3%b3gico.pdf>

Chen, C. C., Zhang, H., Zhang, J., Xu, L., & Wang, Y. (2022). The effect of emotional labor on the physical and mental health of health professionals. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 176. <https://doi.org/10.3390/ijerph19010176>

Chen, Y.-H., Chou, K.-R., Hsieh, K.-Y., Chang, C.-S., & Yang, Y.-H. (2025). Prolonged overtime predicts worsening burnout among healthcare workers: A longitudinal study in Taiwan. *Healthcare*, 13(15), 1859. <https://doi.org/10.3390/healthcare13151859>

Chênevert, D., Vandenberghe, C., Doucet, O., & Simard, G. (2021). High-performance work systems and burnout: The moderating role of organizational justice. *International Journal of*

- Human Resource Management*, 32(17), 3676–3700.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1660701>
- Chubb. (2020). El síndrome del burnout: definición, síntomas y consecuencias. Chubb.
<https://segurospersonales.chubbinsured.com/sindrome-del-burnout/>
- Condori-Ojeda, P. (2020). Universo, población y muestra.
<https://www.academica.org/cporfirio/18.pdf>
- Cotán, A. (2020). El método etnográfico como construcción de conocimiento: un análisis descriptivo sobre su uso y conceptualización en ciencias sociales.
<https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/19608/MARGENES-1-1-5%20pp%2083-103.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Dall’Ora, C., Ball, J., Recio-Saucedo, A., & Griffiths, P. (2020). *Insufficient job resources and burnout: a theoretical approach based on the job demands-resources model*. *Human Resources for Health*. <https://doi.org/10.1186/s12960-020-00469-9>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2021). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8(1), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-055608>
- Di Mario, S., Bartolozzi, S., Cosentino, G., & Carrozzi, L. (2024). How stress and burnout impact the quality of life amongst healthcare workers: Effects on immune, cardiovascular and neuroendocrine systems. *Journal of Psychosomatic Research*, 180, 110129. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2024.110129>
- D’Oliveira, T. C., et al. (2023). Workplace isolation, loneliness and wellbeing at work: task interdependence and supportive behaviours. *Journal of Vocational Behavior*. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0003687022002174?utm_source=chatgpt.com
- Dong, R. K., Zhang, X., & Wei, Y. (2024). Psychological safety climate and organizational outcomes in healthcare settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 97(1), 45–60. <https://doi.org/10.1111/joop.12436>

- Eby, K. (2024). Lo esencial de la gestión de programas. SmartSheet. <https://es.smartsheet.com/what-program-management-and-how-it-different-project-management>
- Efimov, I., et al. (2025). Antecedents and consequences of workplace isolation among teleworkers: A JD-R approach. *Frontiers in Psychology*. https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2025.1601214/pdf?utm_source=chatgpt.com
- Espinoza-Romo, A. V., Méndez-Puga, A. M., Rivera-Heredia, M. E., & Calderón-Mafud, J. L. (2021). Bienestar laboral en época de pandemia. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 3(2), 239-248. <https://revistacneipne.org/index.php/cneip/article/view/124>
- Espriella, R & Gómez C. (2020): Teoría fundamentada. *Revista colombiana de psiquiatría* 49.2 (2020): 127-133. <http://www.scielo.org.co/pdf/rcp/v49n2/0034-7450-rcp-49-02-127.pdf>
- Estrada, F., González-Rico, L., & Ortega-Moreno, M. (2021). Satisfaction with work environment as a predictor of burnout in health professionals. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(17), 9261. <https://doi.org/10.3390/ijerph18179261>
- Fotiadis, A. K., Abdulrahman, K., & Spyridou, A. (2021). The mediating role of work-life balance in the relationship between job stress and job satisfaction among hospitality employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 219–227. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.01.010>
- Galarza, C. A. R. (2021). Diseños de investigación experimental. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 10(1), 1-7. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7890336>
- Gallardo-López, J. A., López-Noguero, F., & Gallardo-Vázquez, P. (2019). Análisis del síndrome de burnout en docentes de educación infantil, primaria y secundaria para su prevención y tratamiento. *Revista electrónica educare*, 23(2), 324-343.

- https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-42582019000200324Nacionales
- García, R., Chiriboga, M. E. V., Macías, V. G., & Zambrano, R. R. (2023). Resiliencia y prevención del síndrome de Burnout en docentes. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 5(5), 726-735.
<http://www.editorialalema.org/index.php/pentaciencias/article/view/801>
- Gasbarrino, S. (2023). Modelo de cambio de Kurt Lewin: definición, etapas y ejemplo. Hubsopot.
<https://blog.hubspot.es/sales/que-es-modelo-kurt-lewin>
- González-Rico, L., Gómez-Salgado, J., Ortega-Moreno, M., & Navarro-Abal, Y. (2021). Job demands and resources and their relationship with burnout in nurses: A cross-sectional study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(12), 6310.
<https://doi.org/10.3390/ijerph18126310>
- Gould, R. (2023). ¿Qué es la teoría del cambio organizacional y cómo puede empoderarte? Rasmussen University. <https://www.rasmussen.edu/degrees/business/blog/what-is-organizational-change-theory/>
- Graglia, I. (2024). Modelo de Cambio de Kurt Lewin: guía para una eficaz transformación organizacional. Invgate. <https://blog.invgate.com/es/modelo-de-cambio-de-kurt-lewin>
- Gui, J., et al. (2025). Protective and risk factors of social support for healthcare workers in high-pressure occupational settings. *Frontiers in Psychology*.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1547777>
- Hernández, L. (2024). Qué es el bienestar laboral: Tipos e indicadores de bienestar laboral. Nailed.
<https://nailed.com/blog/es/que-es-el-bienestar-laboral-tipos-y-objetivos/>
- Herrera, K., Jiménez, K., Méndez, V., Cantón, P., Trejos, R., & León, G. (2023). Propuesta de prevención del síndrome de burnout en docentes.
<https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/25335>

Huaman, E., Anicama, E. A., González, E. L., Félix, H. L. & Chu, W. E. (2021) Metodología de la investigación científica. guía práctica para la elección, diseño y desarrollo de la investigación

<http://repositorio.autonmadeica.edu.pe/bitstream/20.500.14441/2558/1/PORTADA.pdf>

Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2021). Thriving at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 220–248. <https://doi.org/10.1002/job.2475>

Karadaş, A., & Duran, S. (2022). The effect of social support on work stress in health workers during the pandemic: The mediation role of resilience. *Journal of Community Psychology*, 50, 1640–1649. <https://doi.org/10.1002/jcop.22742>

Karatepe, H. K., Yilmaz, C., & Kilic, H. (2023). Serial mediation of transformational leadership and clinical leadership on stress and burnout in healthcare. *Journal of Nursing Management*, 31(5), 905–913. <https://doi.org/10.1111/jonm.13812>

Keles, B., & Yildiz, M. A. (2020). Perceived social support and psychological resilience in predicting students' burnout. *International Journal of Educational Methodology*, 6(3), 593–603. <https://doi.org/10.12973/ijem.6.3.593>

La Universidad En Internet. (2023). Cómo prevenir el síndrome de burnout. La Universidad En Internet. <https://www.unir.net/revista/ingenieria/prevenir-sindrome-burnout/>

Lieneck, C., et al. (2023). *Facilitators associated with nursing burnout in the context of inadequate staffing and poor equipment*. *Healthcare*, 11(15), 2122. <https://doi.org/10.3390/healthcare11152122>

Lizano, L. L., & Alfaro, R. S. (2022). Niveles de estrés en personal docente de los departamentos de Ciencias Sociales y Educación de la Universidad de Costa Rica, Sede de Occidente ante la situación del COVID-19. *Wimb Lu*, 17(1), 7-22. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/wimblu/article/view/49498>

Lovo, J. (2020). Síndrome de burnout: Un problema moderno. *Entorno*, (70), 110-120. <https://camjol.info/index.php/entorno/article/view/10371>

- Lubbadeh, T. (2020). Job Burnout: A General Literature Review. *International Review of Management and Marketing*.
https://www.researchgate.net/publication/341112394_Job_Burnout_A_General_Literature_Review
- Mañas, M. A., Díaz-Fúnez, P. A., Pecino, V., & López-Liria, R. (2020). Job demands and resources: Interactive and mediation effects on employee well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 780.
<https://doi.org/10.3390/ijerph17030780>
- Martins, J. (2024). Qué es el burnout: cómo identificarlo y prevenir el desgaste profesional. Asana.
<https://asana.com/es/resources/what-is-burnout>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2021). *The burnout challenge: Managing people's relationships with their jobs*. Harvard University Press.
- Mcneil, C. (2025). Cómo abordar el cambio organizacional. Asana.
<https://asana.com/es/resources/organizational-change>
- Moisoglou, I., Katsiroumpa, A., Malliarou, M., Papathanasiou, I. V., Gallos, P., & Galanis, P. (2024). *Social Support and Resilience Are Protective Factors against COVID-19 Pandemic Burnout and Job Burnout among Nurses in the Post-COVID-19 Era*. *Healthcare*, 12(7), 710. <https://doi.org/10.3390/healthcare12070710>
- Molina, D. (2020). Consecuencias del síndrome de burnout en el trabajo y estrategias de prevención de riesgos para la seguridad y salud laboral. *Noticias Cielo*, 3(5), 1-3.
https://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2020/03/molina_noticias_cielo_n3_2020.pdf
- Mollo, S. E. C. (2023). Diseños de investigación cualitativa y cuantitativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 1865-1879.
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7016>
- Montezana, M. (2024). 14

- tipos de Programas de Capacitación y Desarrollo para Grandes Empresas. Voxy.
<https://voxy.com/es/blog/programas-de-capacitacion-y-desarrollo/>
- Mora Campos, A., Ramírez Ulloa, J. J., & Hernández Chacón, M. (2020). Comparación de los niveles de burnout (quemarse por el trabajo), actividad física, somatización y variables sociales, en docentes de diferentes modalidades de educación secundaria en Costa Rica.
<https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/17277>
- Nagle, E., Sedighi, S., & Kobayashi, R. (2024). Factors affecting healthcare workers' burnout and their mental health: Relationship with depersonalization, reduced personal achievement, and emotional exhaustion. *BMC Psychology*, 12, 130. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02130-9>
- Narvaez, M. (2024). Gestión organizacional: Qué es, funciones y estilos. Question Pro.
<https://www.questionpro.com/blog/es/gestion-organizacional/>
- Nelson, K. E., et al. (2022). Organizational impact on healthcare workers' moral injury during COVID-19. *Journal of Nursing Management*, 30(7), 2338–2348.
<https://doi.org/10.1111/jonm.13646>
- Ortega, C. (2023) ¿Qué es la investigación explicativa?
- Ota, M., et al. (2022). Nurse leadership in promoting and supporting civility in nursing. *Nursing Open*, 9(3), 1655–1665. <https://doi.org/10.1002/nop2.1214>
- Power Systems. (2018). El taller de organización. Power Systems.
<https://powerandsystems.com/workshops-certifications/organization-workshop.html>
- Question Pro (2023) ¿Qué es una encuesta?
<https://www.questionpro.com/es/encuesta.html>
- Raebun, A. (2025). ¿Por qué el bienestar de los empleados es más que una moda? Asana.
<https://asana.com/es/resources/employee-well-being>
- Ramachandran, S., et al. (2023). Whither compassionate leadership? An integrative review. *Frontiers in Psychology*, 14, 1122172. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1122172>

- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., & Saeed, A. (2021). How toxic workplace environment affects employee engagement: The mediating role of organizational support and employee well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2294. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052294>
- Ren, Y., et al. (2024). Perceived organizational support and burnout: A moderated mediation analysis. *Heliyon*, 10(10), e33255. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e33255>
- Rivera, A., Ortiz, R., Miranda, M., & Navarrete, P. (2019). Factores de riesgo asociados al síndrome de desgaste profesional (Burnout). <https://docs.bvsalud.org/biblioref/2019/08/1008595/16488-144814485158-1-sm.pdf>
- Roitman, A. J. (2023). *Ética en Investigación: nuevos desafíos, ¿viejos dilemas?* Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Ministerio de Salud. Dirección General de Docencia, Investigación y Desarrollo Profesional. https://docs.bvsalud.org/biblioref/2023/06/1436577/k01752_01.pdf
- Rojas, W. (2023): La fenomenología hermenéutica en la investigación cualitativa. *Studium Veritatis*. <https://studium.ucss.edu.pe/index.php/SV/article/view/368/411>
- Rossi, A., Cetrano, G., Pertile, R., Rabbi, L., Donisi, V., Grigoletti, L., ... & Amaddeo, F. (2020). Burnout, compassion fatigue, and compassion satisfaction among staff in community-based mental health services. *Psychiatry Research*, 290, 113212. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.113212>
- Ryu, J. (2024). ¿Cuál es la diferencia entre estrés y burnout? GQ México. <https://www.gq.com.mx/articulo/estres-bornout-similitudes-diferencias-causas>
- Sharma, R., & Dhar, R. L. (2021). Factors influencing job satisfaction and its impact on turnover intentions: A study of the Indian hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 20(2), 189–211. <https://doi.org/10.1080/15332845.2021.1884144>
- Simbula, S., Guglielmi, D., & Fraccaroli, F. (2022). Job demands and job resources: The role of support and appreciation as moderators. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 38(1), 43–51. <https://doi.org/10.5093/jwop2022a4>

Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2021). Work–life balance: A quality-of-life model. *Applied Research in Quality of Life*, 16(1), 1–20. <https://doi.org/10.1007/s11482-020-09825-6>

Stewart, L. (2024) ¿Qué es la investigación descriptiva y cómo se utiliza?

<https://atlasti.com/es/research-hub/investigacion-descriptiva>

Sulea, C., van Beek, I., Sarbescu, P., Virga, D., & Schaufeli, W. B. (2021). Engagement, boredom, and burnout among students: Basic need satisfaction matters more than personality traits. *Learning and Individual Differences*, 89, 102046. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2021.102046>

The Adecco Group Institute. (2024). ¿Qué se siente con el Síndrome de Burnout? 9 signos físicos y cómo abordarlos. The Adecco Group Institute. <https://www.adeccoinstitute.es/salud-y-prevencion/que-se-siente-con-el-sindrome-de-burnout-9-signos-fisicos-y-como-abordarlos/>

Ureña Zuñiga, M. F., Herrera Arce, M., Mendoza Matarrita, Y. M., & Viquez Alfaro, A. (2024). Incidencia del síndrome de Burnout en la satisfacción laboral y la felicidad en el trabajo percibida por los colaboradores en el sector de call center en Costa Rica, durante el periodo 2023-2024. <https://repositorio.una.ac.cr/items/1b7d0bad-6ab1-475a-aaea-10c7b0cb7a99>

Utard. (2024). TALLERES Y ACTIVIDADES DE CAPACITACION PARA COLABORADORES EN ORGANIZACIONES. Utard. <https://utard.org/capacitacion-talleres-coaching/#:~:text=Consiste%20en%20un%20programa%20de,de%20influir%20en%20los%20dem%C3%A1s.>

Vain, P. (2020). Enfoque Biográfico-Narrativo, aspectos Metodológicos. <https://www.aacademica.org/pablo.daniel.vain/64.pdf>

Vásquez, A. (2011). Teorías del cambio organizacional: una síntesis. Zalomati. <https://zaloamati.azc.uam.mx/items/622328c7-e3c1-44cc-8f53-dea30eac1878>

Velázquez, A. (2023) ¿Qué es la Investigación Exploratoria?

<https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-exploratoria/>

Velázquez, A. (2024) ¿Qué es la investigación correlacional?

<https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-correlacional/>

Wang, S., Liu, Y., & Wang, J. (2021). Effects of job stress on burnout among nurses: A time-lagged study. *Journal of Nursing Management*, 29(3), 494–501. <https://doi.org/10.1111/jonm.13171>

White, R. G., Imperiale, M. G., & Perera, E. (2020). Strategies to support mental health and emotional well-being in the workplace: A review of the evidence. *Occupational Medicine*, 70(5), 243–250. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqaa058>

Woo, T., Ho, R., Tang, A., & Tam, W. (2020). Global prevalence of burnout symptoms among nurses: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Psychiatric Research*, 123, 9–20. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychires.2019.12.015>

World Health Organization. (2025). El burn-out, un “fenómeno ocupacional”. World Health Organization. <https://www.who.int/standards/classifications/frequently-asked-questions/burn-out-an-occupational-phenomenon>

Yuan, T., et al. (2024). How psychosocial safety climate cross-level influences nurses’ burnout. *BMC Nursing*, 23, 216. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-01935-8>

Yulita, Y., Arifin, H. A., & Jufrizen, J. (2022). The role of work motivation and job satisfaction in reducing burnout among healthcare workers. *Journal of Positive School Psychology*, 6(3), 3821–3832. <https://journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/2452>

Zhang, Y., Jin, Y., Liu, X., & Zhou, Y. (2021). Workplace interventions to prevent burnout: A systematic review and meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 78(6), 391–397. <https://doi.org/10.1136/oemed-2020-107087>

Zhao, S., et al. (2024). The impact of organizational justice on turnover intention among primary healthcare workers. *BMC Health Services Research*, 24, 1355. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11355-6>

Zhou, Z. E., Yao, B., & Che, X. X. (2022). Job demands and job burnout in public service: The moderating role of perceived organizational support. *Psychology Research and Behavior Management, 15*, 2081–2092. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S368303>

ANEXOS

Anexo 1. Declaración Jurada

DECLARACIÓN JURADA

Yo Adriana Patricia Porras Molina, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-1479-0330 egresado de la carrera de administración de negocios con énfasis en recursos humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de este acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjuicio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de licenciatura, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: La construcción de un programa o taller para la prevención del fenómeno del burnout en relación con el bienestar de las personas colaboradoras en el área administrativa del departamento de Hemato-Oncología del Hospital México de Costa Rica en el primer cuatrimestre del 2025, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, al primer día del mes de setiembre del año dos mil veinticinco.



Firma del estudiante

Cédula: 114790330

Anexo 2. Consentimiento Informado



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 Administración de Negocios con Énfasis en
 Recursos Humanos

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

Programa o taller para la prevención del fenómeno del burnout en el área administrativa del Departamento de Hemato-Oncología del Hospital México de Costa Rica en el primer cuatrimestre del 2025 en relación con el bienestar de los colaboradores.

Nombre de la persona participante: Maureen Viquez Cordero

Nombre de la persona investigadora: **Adriana Porras Molina.**

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:

Teléfono: 8528-7583 / adriana.porras@uhispano.ac.cr

Nombre de la persona Tutora del trabajo: **Seir Francisco Chacón Achi.**

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizará con los colaboradores del área administrativa del Departamento de Hemato-Oncología del Hospital México de Costa Rica, con el objetivo de diseñar un programa o taller para la prevención del fenómeno del burnout en el área administrativa del Departamento de Hemato Oncología del Hospital México de Costa Rica en relación con el bienestar de los colaboradores.

Firma de la persona participante: 

Los participantes:

1. Completará una entrevista con el fin de conocer desde su índole profesional sobre la problemática en estudio.
2. Deberá ser un profesional con mínimo dos años de experiencia en el tema.
3. Se comprometerá a ser sinceros al responder la entrevista, siempre y cuando se sienta cómodo o cómoda, recordando que la recolección de datos es confidencial y de uso académico.

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

La participación en este estudio puede significar cierto riesgo o molestia para usted en el ámbito profesional o laboral.

Como beneficio obtendrá una participación en la elaboración de un programa o taller con el propósito de prevenir, controlar y minimizar el síndrome del burnout en el área laboral.

CARÁCTER VOLUNTARIO

Su participación en este estudio es voluntaria. Tiene derecho de negarse a participar o a interrumpir su participación en cualquier momento, sin que esta decisión interfiera en su área laboral.

CONFIDENCIALIDAD

Su participación es confidencial por lo que en caso de publicarse los resultados de esta investigación se garantiza estrictamente el anonimato de todas las personas participantes en este estudio.

Recuerde que la confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense, por lo que no perderá ningún derecho legal por firmar este documento.

Firma de la persona participante: _____



CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Marrón Viquez Cordero, M/V/C. 1-1211-0688
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Adriana Porras Molina 114790330
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Nombre, firma y cédula del testigo

San José, 21/04/2025 4:00 pm
Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante: M/V/C.



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 Administración de Negocios con Énfasis en
 Recursos Humanos

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

Programa o taller para la prevención del fenómeno del burnout en el área administrativa del Departamento de Hemato-Oncología del Hospital México de Costa Rica en el primer cuatrimestre del 2025 en relación con el bienestar de los colaboradores.

Nombre de la persona participante: Ana Mercedes Rodríguez Bolaños

Nombre de la persona investigadora: **Adriana Porras Molina.**

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:

Teléfono: 8528-7583 / adriana.porras@uhispano.ac.cr

Nombre de la persona Tutora del trabajo: **Seir Francisco Chacón Achi.**

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizará con los colaboradores del área administrativa del Departamento de Hemato-Oncología del Hospital México de Costa Rica, con el objetivo de diseñar un programa o taller para la prevención del fenómeno del burnout en el área administrativa del Departamento de Hemato Oncología del Hospital México de Costa Rica en relación con el bienestar de los colaboradores.

Firma de la persona participante: _____

Los participantes:

1. Completará una entrevista con el fin de conocer desde su índole profesional sobre la problemática en estudio.
2. Deberá ser un profesional con mínimo dos años de experiencia en el tema.
3. Se comprometerá a ser sinceros al responder la entrevista, siempre y cuando se sienta cómodo o cómoda, recordando que la recolección de datos es confidencial y de uso académico.

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

La participación en este estudio puede significar cierto riesgo o molestia para usted en el ámbito profesional o laboral.

Como beneficio obtendrá una participación en la elaboración de un programa o taller con el propósito de prevenir, controlar y minimizar el síndrome del burnout en el área laboral.

CARÁCTER VOLUNTARIO

Su participación en este estudio es voluntaria. Tiene derecho de negarse a participar o a interrumpir su participación en cualquier momento, sin que esta decisión interfiera en su área laboral.

CONFIDENCIALIDAD

Su participación es confidencial por lo que en caso de publicarse los resultados de esta investigación se garantiza estrictamente el anonimato de todas las personas participantes en este estudio.

Recuerde que la confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense, por lo que no perderá ningún derecho legal por firmar este documento.

Firma de la persona participante:



CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Ana Mileydy Rodríguez Bolaños 205480208 APB
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Adriana Porras Molina 114790330 APB
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Nombre, firma y cédula del testigo

San José, 15/04/2025 5:30pm
Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante: APB

Anexo 3. Instrumento para entrevista de los profesionales

Entrevista para Profesionales

Estimada persona participante, la siguiente entrevista tiene como objetivo diseñar un programa o taller para la prevención del fenómeno del burnout en el área administrativa del Departamento de Hemato Oncología del Hospital México de Costa Rica, es de índole anónima y única y exclusivamente para fines académicos.

1. Definición y Experiencia en el Tema:

- Para comenzar, ¿podría darnos una definición de lo que es el síndrome de burnout desde su perspectiva profesional?
- ¿Qué señales o síntomas son los más comunes que observa en personas que presentan burnout?

2. Factores Laborales:

- En su experiencia, ¿cuáles son los factores laborales que más contribuyen al desarrollo del síndrome de burnout?
- ¿Cómo influye la carga de trabajo, los plazos estrictos o la falta de recursos en la aparición de burnout?

3. Relaciones Interpersonales en el Trabajo:

- ¿Qué papel juegan las relaciones interpersonales (con jefes, compañeros, etc.) en la aparición del burnout?
- ¿Cómo influye el estilo de liderazgo en el bienestar emocional de los empleados?

4. Expectativas y Presión:

- ¿Cómo impacta la presión por cumplir con altas expectativas, ya sean personales o impuestas por la organización, en el desarrollo del burnout?
- ¿Existen diferencias entre el burnout relacionado con expectativas externas (como las del trabajo) y las expectativas internas (autoexigencia)?

5. Falta de Reconocimiento y Recompensa:

- ¿En qué medida la falta de reconocimiento o recompensas por el esfuerzo realizado afecta la salud emocional de los empleados?
- ¿Cómo se podría mitigar este factor desde las organizaciones?

6. Desbalance entre Vida Personal y Profesional:

- El desbalance entre vida laboral y personal es uno de los factores mencionados frecuentemente en los estudios sobre burnout. ¿Qué tan relevante considera este factor en la prevalencia de este síndrome?

- ¿Qué estrategias recomienda para mejorar este equilibrio?

7. Condiciones Psicológicas y Culturales:

- ¿Qué papel juegan las características psicológicas de los empleados, como el perfeccionismo o la falta de habilidades de manejo del estrés, en el riesgo de desarrollar burnout?
- Desde su experiencia, ¿existen factores culturales que puedan influir en el desarrollo del burnout, por ejemplo, en culturas laborales muy competitivas o demandantes?

8. Impacto del Trabajo Remoto:

- Con la creciente adopción del trabajo remoto, ¿cómo ha afectado este cambio en las condiciones laborales en el desarrollo del burnout?
- ¿Cree que el trabajo remoto puede contribuir a una mayor desconexión entre el trabajo y la vida personal, incrementando el riesgo de burnout?

9. Prevención y Estrategias de Intervención:

- ¿Qué recomendaciones ofrecería a las empresas para prevenir el burnout entre sus empleados?
- ¿Cuáles son las mejores estrategias o intervenciones que ha visto funcionar para las personas que ya han desarrollado síntomas de burnout?

10. Evolución del Fenómeno:

- Desde su punto de vista, ¿cómo ha evolucionado el fenómeno de burnout en los últimos años, especialmente en relación con el cambio en los métodos de trabajo (tecnología, trabajo remoto, etc.)?
- ¿Qué tendencias cree que podrían influir en la aparición de burnout en el futuro?

Anexo 4. Entrevista de la profesional de RRHH

Entrevista para Profesionales

Estimada persona participante, la siguiente entrevista tiene como objetivo diseñar un programa o taller para la prevención del fenómeno del burnout en el área administrativa del Departamento de Hemato Oncología del Hospital México de Costa Rica, es de índole anónima y única y exclusivamente para fines académicos.

1. Definición y Experiencia en el Tema:

- Para comenzar, ¿podría darnos una definición de lo que es el síndrome de burnout desde su perspectiva profesional?

R/ Es un estado de agotamiento físico, mental y emocional causado por el estrés laboral prolongado.

- ¿Qué señales o síntomas son los más comunes que observa en personas que presentan burnout?

R/ Cansancio extremo, desmotivación, irritabilidad y baja productividad.

2. Factores Laborales:

- En su experiencia, ¿cuáles son los factores laborales que más contribuyen al desarrollo del síndrome de burnout?

R/ La sobrecarga de trabajo, la presión constante y la falta de apoyo.

- ¿Cómo influye la carga de trabajo, los plazos estrictos o la falta de recursos en la aparición de burnout?

R/ Aumentan el estrés y la sensación de no poder cumplir con lo esperado.

3. Relaciones Interpersonales en el Trabajo:

- ¿Qué papel juegan las relaciones interpersonales (con jefes, compañeros, etc.) en la aparición del burnout?

R/ Las malas relaciones generan tensión y afectan el ambiente laboral.

- o ¿Cómo influye el estilo de liderazgo en el bienestar emocional de los empleados?

R/ Un liderazgo autoritario o indiferente puede aumentar el malestar y la frustración.

4. Expectativas y Presión:

- o ¿Cómo impacta la presión por cumplir con altas expectativas, ya sean personales o impuestas por la organización, en el desarrollo del burnout?

R/ Causa ansiedad y agotamiento, especialmente cuando no hay reconocimiento.

- o ¿Existen diferencias entre el burnout relacionado con expectativas externas (como las del trabajo) y las expectativas internas (autoexigencia)?

R/ Sí. La autoexigencia puede ser igual de desgastante que la presión externa.

5. Falta de Reconocimiento y Recompensa:

- o ¿En qué medida la falta de reconocimiento o recompensas por el esfuerzo realizado afecta la salud emocional de los empleados?

R/ Desmotiva al personal y genera frustración.

- o ¿Cómo se podría mitigar este factor desde las organizaciones?

R/ Reconociendo logros, dando retroalimentación positiva y sin altas exigencias.

6. Desbalance entre Vida Personal y Profesional:

- o El desbalance entre vida laboral y personal es uno de los factores mencionados frecuentemente en los estudios sobre burnout. ¿Qué tan relevante considera este factor en la prevalencia de este síndrome?

R/ Muy relevante. La falta de equilibrio afecta directamente el bienestar laboral y familiar.

- o ¿Qué estrategias recomienda para mejorar este equilibrio?

R/ Flexibilidad laboral, horarios razonables y promover el descanso.

7. Condiciones Psicológicas y Culturales:

- ¿Qué papel juegan las características psicológicas de los empleados, como el perfeccionismo o la falta de habilidades de manejo del estrés, en el riesgo de desarrollar burnout?

R/ Pueden aumentar el riesgo de burnout si no se gestionan bien.

- Desde su experiencia, ¿existen factores culturales que puedan influir en el desarrollo del burnout, por ejemplo, en culturas laborales muy competitivas o demandantes?

R/ Sí, en culturas laborales muy exigentes o competitivas, el riesgo es mayor.

8. Impacto del Trabajo Remoto:

- Con la creciente adopción del trabajo remoto, ¿cómo ha afectado este cambio en las condiciones laborales en el desarrollo del burnout?

R/ Ha mejorado algunas cosas, pero también ha generado más aislamiento y exceso de conexión.

- ¿Cree que el trabajo remoto puede contribuir a una mayor desconexión entre el trabajo y la vida personal, incrementando el riesgo de burnout?

R/ Sí, es fácil perder los límites y trabajar más horas de lo debido.

9. Prevención y Estrategias de Intervención:

- ¿Qué recomendaciones ofrecería a las empresas para prevenir el burnout entre sus empleados?

R/ Cuidar las cargas de trabajo, fomentar la comunicación y dar apoyo emocional.

- ¿Cuáles son las mejores estrategias o intervenciones que ha visto funcionar para las personas que ya han desarrollado síntomas de burnout?

R/ No he tenido experiencia con intervenciones de este tipo, pero podría implementarse charlas sobre salud mental, pausas activas y acompañamiento del personal.

10. Evolución del Fenómeno:

- Desde su punto de vista, ¿cómo ha evolucionado el fenómeno de burnout en los últimos años, especialmente en relación con el cambio en los métodos de trabajo (tecnología, trabajo remoto, etc.)?

R/ Se ha hecho más visible y las empresas han empezado a prestarle más atención.

- ¿Qué tendencias cree que podrían influir en la aparición de burnout en el futuro?

R/ El aumento en la demanda de servicios, la escasez de personal, la carga administrativa y la presión constante por mantener altos estándares pueden seguir elevando el riesgo de burnout en la institución.

Anexo 5. Entrevista de la profesional en psicología

Entrevista para Profesionales

Estimada persona participante, la siguiente entrevista tiene como objetivo diseñar un programa o taller para la prevención del fenómeno del burnout en el área administrativa del Departamento de Hemato Oncología del Hospital México de Costa Rica, es de índole anónima y única y exclusivamente para fines académicos.

1. Definición y Experiencia en el Tema:

- o Para comenzar, ¿podría darnos una definición de lo que es el síndrome de burnout desde su perspectiva profesional?

El burnout es una de las consecuencias directas de estar expuesto a situaciones que producen en una persona estrés crónico. Es llamado por algunas personas como síndrome del trabajador “quemado”. En algunos casos puede darse por cargas laborales, insatisfacción laboral y depende también de las herramientas emocionales que se tengan para enfrentar ciertas situaciones complejas o la exposición a situaciones límites.

- o ¿Qué señales o síntomas son los más comunes que observa en personas que presentan burnout?

Los síntomas que más refieren las personas que presentan burnout son:

Agotamiento físico: refieren cansancio crónico, falta de energía, pesadez, trastornos del sueño, trastornos de la alimentación, manifestaciones psicósomáticas, bajo rendimiento.

Agotamiento emocional: fatiga, ansiedad generalizada, desmotivación, apatía, irritabilidad, cualquier manifestación de desgaste emocional que repercute en las relaciones interpersonales, provocando inestabilidad en general.

Agotamiento cognitivo: problemas de memoria, se afecta la función de planificación y organización por ejemplo de actividades diarias laborales, dificultades con la atención y concentración, reducción de habilidades para generar soluciones ante situaciones complejas o complicadas que se presenten en la cotidianidad.

2. Factores Laborales:

- o En su experiencia, ¿cuáles son los factores laborales que más contribuyen al desarrollo del síndrome de burnout?

Algunos factores laborales que se presentan comúnmente podrían ser, la carga laboral, un ambiente sobrecargado de estímulos adversos en su dinámica diaria por ejemplo algunos lugares las jerarquías no favorecen espacios donde las personas puedan sentirse seguras, motivadas, validadas o reconocidas.

- ¿Cómo influye la carga de trabajo, los plazos estrictos o la falta de recursos en la aparición de burnout?

Este punto es fundamental en la aparición del burnout; como anteriormente se señaló, ya que un ambiente laboral donde no se equilibre la carga o exigencia de desempeño y la limitación de recursos promueve sin lugar a dudas la aparición de conflictos colectivos y personales la mayoría de las veces provocados por el estrés laboral que ese clima está propiciando

3. Relaciones Interpersonales en el Trabajo:

- ¿Qué papel juegan las relaciones interpersonales (con jefes, compañeros, etc.) en la aparición del burnout?

Este punto podría ser un factor de riesgo en el sentido de que si existen en un grupo laboral personalidades sobresalientes que marcan la intolerancia, rigidez, poco colaboradoras, inflexibles no van a favorecer el desempeño de un equipo de trabajo.

Sin embargo, si por el contrario esas relaciones están marcadas por el respeto, retroalimentación, la empatía, la comprensión el espacio se convierte en un factor protector, que eventualmente equilibrará al conjunto cuando aparezcan situaciones laborales complicadas (que las habrá en mayor o menor medida).

- ¿Cómo influye el estilo de liderazgo en el bienestar emocional de los empleados?

El estilo de liderazgo tiene gran influencia en el bienestar emocional de los miembros de cualquier grupo laboral, ya que puede convertirse en una gran motivación o por el contrario ser una adversidad que no permita al equipo avanzar o desenvolverse adecuadamente.

4. Expectativas y Presión:

- ¿Cómo impacta la presión por cumplir con altas expectativas, ya sean personales o impuestas por la organización, en el desarrollo del burnout?

El impacto es fuerte, porque si el estilo de personalidad del trabajador hace que se sobre exija siempre, aunque la organización no lo promueva, esa presión irá desgastando a la persona en las diferentes áreas de su vida. Y pasa lo mismo si el caso fuera contrario, que sea la empresa la que impone cargas excesivas por sus altas expectativas, igualmente provocará un desgaste nocivo en sus colaboradores.

Es decir, el estrés es necesario, la búsqueda de mejora laboral y personal es esencial, la exigencia con medida es buena, pero cuando se vuelve extremo más bien puede desgastar profundamente a personas y grupos.

- ¿Existen diferencias entre el burnout relacionado con expectativas externas (como las del trabajo) y las expectativas internas (autoexigencia)?

Para mí, sí existen diferencias, pero a menudo se interrelacionan y se solapan mutuamente. Por ejemplo, una persona con elevada auto exigencia puede soportar entornos laborales nocivos durante más tiempo, lo que agrava el agotamiento. Por el contrario, un ambiente exigente puede hacer surgir rasgos perfeccionistas que estaban “dormidos” y provocar que se empiecen a evidenciar.

5. Falta de Reconocimiento y Recompensa:

- ¿En qué medida la falta de reconocimiento o recompensas por el esfuerzo realizado afecta la salud emocional de los empleados?

Cuando no se reconoce la labor o el esfuerzo que realiza una persona, aparece la desmotivación, apatía, la desconexión con el trabajo que se realiza, por ende, los resultados que la organización pretende del empleado se verán afectados.

Esa falta de validación o reconocimiento eventualmente afectará la salud mental de la persona provocando estrés, ansiedad, frustración lo que podría desencadenar en trastornos mentales crónicos.

- ¿Cómo se podría mitigar este factor desde las organizaciones?

Esto tiene que adoptarse desde las altas jerarquías, estableciéndolo como eje de la organización el reconocimiento a sus empleados, implementando

espacios en los que se reconozca el esfuerzo y los logros del personal y también favoreciendo espacio de desarrollo tanto personal como laboral.

6. Desbalance entre Vida Personal y Profesional:

- El desbalance entre vida laboral y personal es uno de los factores mencionados frecuentemente en los estudios sobre burnout. ¿Qué tan relevante considera este factor en la prevalencia de este síndrome?

Este es un factor trascendental en el tema del burnout, debido a que en muchas ocasiones no se equilibra entre estos dos ejes. Si bien es cierto, existe una especie de mito que dice que “en la puerta de la casa se quedan las situaciones laborales”, lo cual no considero que sea real, dado que como personas somos un todo que integramos las distintas áreas de nuestra vida, al entrar a la casa no podemos escindir la vida laboral como si no existiera porque eso no es factible. Sin embargo, lo que podemos hacer es tratar de buscar las estrategias para equilibrar estas áreas y aprender a priorizar de acuerdo a nuestras necesidades y procurar siempre el autocuidado por medio de herramientas que nos ayuden a canalizar el estrés.

- ¿Qué estrategias recomienda para mejorar este equilibrio?

Buscar ayuda profesional si se considera necesario.

Priorizar y organizar las actividades

Aprender a decir no.

Establecer límites claros de manera asertiva, por ejemplo, tratar en la medida de lo posible de no contestar correos fuera del horario laboral.

Desde la organización crear una cultura que instruya en autocuidado y bienestar.

7. Condiciones Psicológicas y Culturales:

- ¿Qué papel juegan las características psicológicas de los empleados, como el perfeccionismo o la falta de habilidades de manejo del estrés, en el riesgo de desarrollar burnout?

Los rasgos de personalidad de los colaboradores juegan un papel trascendental en el riesgo de desarrollar burnout, porque como se mencionó anteriormente, somos seres integrales y nuestras características de personalidad las evidenciamos en todos los ámbitos en los que nos

desarrollamos, por ejemplo, si soy perfeccionista se demostrará en mi espacio personal y laboral, quizá no con la misma intensidad, pero si estará presente.

Es por esto que las habilidades para manejar estrés, la baja autoestima, la inseguridad, dificultades comunicativas son factores de riesgo en el síndrome de burnout.

- o Desde su experiencia, ¿existen factores culturales que puedan influir en el desarrollo del burnout, por ejemplo, en culturas laborales muy competitivas o demandantes?

Sí, los factores culturales influyen en el desarrollo del burnout, la cultura determina cómo se vive el trabajo, la presión, las exigencias, el reconocimiento, la validación, etc, todo esto va creando una atmósfera que promueve o no el desarrollo del síndrome de burnout.

8. Impacto del Trabajo Remoto:

- o Con la creciente adopción del trabajo remoto, ¿cómo ha afectado este cambio en las condiciones laborales en el desarrollo del burnout?

Este tema es muy particular, porque el trabajo remoto es para el tema del burnout ambivalente, y está sujeto a cada estilo de personalidad, porque hay quienes mencionan que se sienten cómodos y les permite estar más cerca de su familia, que evitan el estrés por el tráfico, sin embargo, otras personas mencionan que se sienten “atrapados” en su propia casa y vigilados en exceso lo que les ocasiona dificultad para descansar o relajarse, así como sobrecarga de reuniones o funciones. Entonces se evidencia que la percepción es subjetiva.

- o ¿Cree que el trabajo remoto puede contribuir a una mayor desconexión entre el trabajo y la vida personal, incrementando el riesgo de burnout?

Creo que sí, y aquí es fundamental que se gestione adecuadamente el tiempo laboral y el personal, es fundamental buscar el equilibrio entre ambos. Como se ha mencionado a lo largo de la entrevista tratar en la medida de la posible de fomentar el balance es lo que marcará la diferencia. Por ejemplo, se podrían establecer horarios fijos para que la rutina laboral este bien delimitada y respetando los momentos de autocuidado, tener un espacio específico para laborar y como ya se mencionó establecer límites y ser asertivos.

9. Prevención y Estrategias de Intervención:

- ¿Qué recomendaciones ofrecería a las empresas para prevenir el burnout entre sus empleados?
 - Fomentar una cultura de respeto.
 - Establecer un equilibrio en las tareas.
 - Planificar el trabajo para que pueda cumplirse de manera realista.
 - Dar reconocimiento constante y que no solamente se trate de bonos, sino que se tome en cuenta los deseos o expectativas de los colaboradores.
 - Crear espacios de apoyo emocional
 - Promover zonas de socialización informal

- ¿Cuáles son las mejores estrategias o intervenciones que ha visto funcionar para las personas que ya han desarrollado síntomas de burnout?
 - Una persona que ya ha desarrollado el síndrome de burnout debe abordarse con compromiso, reconociendo por parte de la persona y la organización que se está enfrentando una condición real de desgaste que involucra tres grandes áreas; emocional, física y cognitiva, así que la intervención debe ser integral y sostenida en el tiempo, no se trata de enviar a la persona tres días a su casa, se requiere de apoyo psicológico, apoyo social, constitución de redes de apoyo y entrenamiento autocuidado.

10. Evolución del Fenómeno:

- Desde su punto de vista, ¿cómo ha evolucionado el fenómeno de burnout en los últimos años, especialmente en relación con el cambio en los métodos de trabajo (tecnología, trabajo remoto, etc.)?
 - El burnout ha ido cambiando porque hace años atrás cuando empezaba a conocerse de este concepto era más enfocado en trabajadores de la salud, docencia, personal de cuidado en general. Sin embargo, creo que es porque en algunas otras profesiones pasaba “desapercibido” o lograba camuflarse, pero siempre ha estado ahí, simplemente sus síntomas se enfocaban en cierta población. Ya en los últimos años esto ha cambiado al identificar que el síndrome de quemado puede afectar a cualquier trabajador, y aunado a esto los cambios en metodologías laborales como el trabajo remoto, tecnologías, competitividad, sobreproducción, deshumanización. Es por esto que reitero la importancia de fomentar el equilibrio, de no olvidar que quienes cumplen X o Y labor son seres humanos.

- ¿Qué tendencias cree que podrían influir en la aparición de burnout en el futuro?

Creo que las tendencias laborales que se centren solamente en lo cuantificable, sin importar las personas que están detrás de esas cifras. El excesivo uso de tecnologías para sustituir personas o para forzar maximizar producciones. La cultura de alto rendimiento donde se centran en la competencia y los resultados.

Creo que es fundamental propiciar entornos laborales sostenibles donde se equilibre la productividad y la salud mental. Considerar a la persona como ser integral y el entorno laboral como un sistema el cual necesita de todos sus miembros para funcionar y en el cual se debe balancear lo colaborativo, tecnológico y humano.

Anexo 6. Instrumento de encuesta para los colaboradores

Encuesta para colaboradores

Estimada persona participante, la siguiente encuesta tiene como objetivo diseñar un programa o taller para la prevención del fenómeno del burnout en el área administrativa del Departamento de Hemato Oncología del Hospital México de Costa Rica, es de índole anónima y única y exclusivamente para fines académicos.

1. Me siento satisfecho/a con las condiciones laborales que tengo en mi área de trabajo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

2. Recibo el apoyo necesario de mis superiores y compañeros para realizar mis tareas eficientemente.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

3. Considero que mi carga laboral es equilibrada y manejable dentro de mi jornada de trabajo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo

Totalmente de acuerdo

4. Siento que tengo un equilibrio adecuado entre mis responsabilidades laborales y mi vida personal.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

5. Me siento motivado/a para cumplir con mis tareas diarias en el área administrativa.

• Totalmente en desacuerdo

• En desacuerdo

• Neutral

• De acuerdo

• Totalmente de acuerdo

6. Considero que el fortalecimiento del bienestar laboral puede reducir el riesgo de burnout.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

7. La implementación de programas de bienestar ayudaría a mejorar el clima laboral y reducir el estrés.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

8. Contar con estrategias de bienestar laboral contribuye a una mejor salud mental en el equipo.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

9. El bienestar laboral influye directamente en mi motivación y en la calidad de mi desempeño.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

10. Fortalecer el bienestar laboral disminuiría la probabilidad de experimentar agotamiento emocional.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Anexo 7. Carta de autorización de la entidad

**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
JEFATURA DE DEPARTAMENTO
HEMATO-ONCOLOGIA-HOSPITAL MÉXICO**

San José, 03 de febrero de 2025

**Señoras y señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana**


Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de jefe del Departamento de Hemato-Oncología del Hospital México, brindo autorización para que la estudiante Adriana Patricia Porras Molina, cédula de identidad 1-1479-0330, desarrolle en esta institución el trabajo de investigación titulado: "La construcción de un programa o taller para la prevención del fenómeno del burnout en relación con el bienestar de las personas colaboradoras en el Área Administrativa del Departamento de Hemato oncología del Hospital México de Costa Rica en el primer cuatrimestre del 2025".

Además, indico que en la presentación de los resultados, de manera escrita, puede utilizarse públicamente el nombre de esta institución.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico mwillia@ccss.sa.cr, o al teléfono 2242-6568.

Atentamente,


Dr. Marco Williams González
Jefe Departamento Hemato-Oncología
Hospital México



Anexo 8. Carta de aprobación del Tutor

CARTA DEL TUTOR

San José, 1 de setiembre de 2025

Destinatario
Carrera
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

La estudiante **ADRIANA PORRAS MOLINA**, cédula de identidad número 1-1479-0330, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **LA CONSTRUCCIÓN DE UN PROGRAMA O TALLER PARA LA PREVENCIÓN DEL FENÓMENO DEL BURNOUT EN RELACIÓN CON EL BIENESTAR DE LAS PERSONAS COLABORADORAS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE HEMATO-ONCOLOGÍA DEL HOSPITAL MÉXICO DE COSTA RICA EN EL PRIMER CUATRIMESTRE DEL 2025.** la cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en administración de empresas con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	15
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		95

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente, **SEIR FRANCISCO CHACON ACHI** (FIRMA)
Firmado digitalmente por
 SEIR FRANCISCO CHACON
 ACHI (FIRMA)
 Fecha: 2025.09.01 1:29:25
 -06'00'

Nombre Seir Chacón Achi
Cédula identidad N 108480930

Anexo 9. Carta de aprobación del Lector



CARTA DE LECTOR

6 de septiembre de 2025

Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor

La estudiante **Adriana Porras Molina**, cédula de identidad **0114790330** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"La construcción de un programa o taller para la prevención del fenómeno del burnout en relación con el bienestar de las personas colaboradoras en el Área Administrativa del Departamento de Hemato oncología del Hospital México de Costa Rica en el primer cuatrimestre del 2025"**, el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)
Firmado digitalmente por LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)
Fecha: 2025.09.06 14:10:49 -06'00'

Lic. Luis Vargas Zúñiga.

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33898.

Anexo 10. Licencia y autorización al CENIT

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN

San José, 06 de setiembre de 2025.

Señoras y señores
Centro de Información Tecnológico (CENIT)
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

La suscrita, **Adriana Patricia Porras Molina**, con número de identificación 1-1479-0330, autora del trabajo de graduación titulado "**La construcción de un programa o taller para la prevención del fenómeno del burnout en relación con el bienestar de las personas colaboradoras en el Área Administrativa del Departamento de Hemato-Oncología del Hospital México de Costa Rica en el primer cuatrimestre del 2025**", presentado y aprobado en el año 2025 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos; **SI** autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, anexo los términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional.

Cordialmente,



Adriana Patricia Porras Molina
Cédula 1-1479-0330

ANEXO 1
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LA AUTORA
PARA PUBLICAR Y PERMITIR LA CONSULTA Y USO

Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) La autora acepta que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncia a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) La autora manifiesta que se trata de una obra original sobre la que tiene los derechos que autorizan, y que es ella quien asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre de la persona autora y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores, bajo los límites definidos por la Universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), LA AUTORA GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.