



**Grado Universitario en Relaciones Laborales y
Recursos Humanos**

Facultad de Ciencias del Trabajo

Universidad de León

Curso 2017 / 2018

**“ATENCIÓN PLENA COMO ESTRATEGIA DE
INTERVENCIÓN EN EL BURNOUT”**

“MINDFULNESS INTERVENTION ON BURNOUT”

Realizado por el alumno D. NICANOR FERNÁNDEZ BECERRA.

Tutorizado por las profesoras Dña. ESTHER FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ. Y Dña. CARMEN
VIZOSO GÓMEZ

ÍNDICE

| | | |
|------|--|----|
| I. | MEMORIA..... | 5 |
| 1. | Resumen..... | 5 |
| 2. | Palabras clave..... | 5 |
| 3. | Abstract | 5 |
| 4. | Keywords..... | 6 |
| 5. | Objetivos | 6 |
| 6. | Metodología | 6 |
| II. | TRABAJO..... | 8 |
| 1. | Introducción: El Burnout o síndrome de quemarse en el trabajo | 8 |
| 1.1. | Concepto..... | 8 |
| 1.2. | Diferencias del Burnout con otros conceptos..... | 10 |
| 1.3. | Desarrollo del Burnout. | 11 |
| 1.4. | Variables que influyen en el Burnout..... | 13 |
| 1.5. | Evaluación del Burnout | 15 |
| 1.6. | Consecuencias del Burnout | 19 |
| 1.7. | Enfoque positivo: Engagement | 19 |
| 2. | Estrategias tradicionales para la intervención en el Burnout | 21 |
| 2.1. | Estrategias de afrontamiento al estrés | 21 |
| 2.2. | Programas de intervención | 25 |
| 3. | El Mindfulness como estrategia innovadora para intervenir en el Burnout..... | 26 |
| 3.1. | Concepto de Mindfulness..... | 26 |
| 3.2. | Habilidades que se desarrollan con la práctica del Mindfulness | 28 |
| 3.3. | Mindfulness en el ámbito de la empresa | 29 |
| 3.4. | Programa de reducción de estrés basado en Mindfulness | 30 |
| 3.5. | Intervención de Mindfulness en Burnout y estrés | 32 |
| 3.6. | El Mindfulness: ¿Todo es positivo? | 35 |
| III. | CONCLUSIONES FINALES. | 37 |
| IV. | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS. | 39 |

ÍNDICE DE TABLAS.

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Diferencias entre el estrés y el Burnout | 10 |
| Tabla 2. “Maslach Burnout Inventory” (MBI)..... | 18 |
| Tabla 3. Consecuencias del Burnout | 20 |

I. MEMORIA.

1. Resumen

Este trabajo fin de grado consiste en un análisis teórico sobre el Burnout cuyo objetivo principal es conocer lo relevante sobre este concepto, haciendo hincapié en las diferentes estrategias de intervención en el Burnout y centrándose especialmente en una técnica concreta, el Mindfulness.

Por esta razón, en este trabajo se define el concepto del Burnout, se diferencia con otros conceptos como por ejemplo el estrés y la fatiga, se definen las variables que le influyen y se dice cuáles son sus consecuencias. En contraprestación a este Síndrome de estar quemado en el trabajo, se define el efecto inverso: el engagement.

A su vez, se identifican las estrategias de prevención e intervención sobre el Burnout para intentar evitarlo y prevenirlo, centrándose en la técnica del Mindfulness. Se analiza en qué consiste el Mindfulness, qué programas hay para reducir el estrés crónico, y cuáles son los resultados que se han obtenido tras poner en práctica estos programas.

2. Palabras clave

Atención plena, Estrategias de intervención, Estrés, Síndrome de estar quemado y Trabajo.

3. Abstract

This end-of-degree project consists of a theoretical analysis about the Burnout, whose main goal is to get to know the relevance of this concept, emphasizing the different intervention strategies in the Burnout and especially focusing on a specific technique, the Mindfulness.

For this reason, the concept of Burnout is set out in this work. It differs from other concepts such as, for example, stress and fatigue and the variables that influence it are defined as well explaining what its consequences are. Hereafter, in opposition of this syndrome of being burned at work, it is defined its inverse effect: the Engagement.

Likewise, prevention and intervention strategies on Burnout are identified to try to avoid and prevent it, focusing on the Mindfulness technique. It analyzes what Mindfulness consists of, the available programs to reduce chronic stress and what is the outcome achieved after putting these programs into practice.

4. Keywords

Mindfulness, Intervention strategies, Stress, Burnout and Work.

5. Objetivos

Los objetivos que se pretenden conseguir con este trabajo son:

- Definir el concepto del Burnout.
- Conocer qué variables afectan en el Burnout.
- Ver cómo se evalúa el Burnout para saber si un trabajador lo padece o no.
- Analizar qué consecuencias trae consigo el Burnout para un trabajador.
- Estudiar las diferentes estrategias para intervenir y prevenir el Burnout.
- Analizar en profundidad el Mindfulness como herramienta para la intervención en el Burnout.

Este último objetivo trae consigo otros objetivos como son:

- Analizar en qué consiste el Mindfulness y sus beneficios.
- Conocer cómo se puede adquirir la técnica del Mindfulness en el ámbito empresarial.
- Ver cómo afecta el Mindfulness a los trabajadores.

6. Metodología

Este trabajo empezó con la elección del tema como punto de partida, en este caso sobre el Burnout y el Mindfulness como estrategia para la intervención en el Burnout y una sesión con mis tutoras para definir qué dirección seguir a la hora de realizar dicho trabajo. He escogido este tema porque hoy en día la población vive muy estresada y se quema con más facilidad en el trabajo, por lo que me parecía interesante conocer en qué consiste el Burnout o Síndrome de estar quemado, qué formas hay para saber si una

persona lo padece, y qué medios existen para prevenirlo o reducirlo, centrándome en una técnica relativamente nueva que es el Mindfulness.

Escogido el tema, comencé a recopilar información acerca de este. Para ello, he utilizado distintos medios:

- Libros de la biblioteca de la Universidad de León. En concreto, he consultado libros procedentes de:
 - Facultad de Derecho.
 - Facultad de Educación.

- Buscadores informáticos:
 - Google Académico.
 - Dialnet.
 - Scopus.
 - Scielo.

- Palabras utilizadas para hacer la búsqueda: Burnout, Síndrome de quemarse en el trabajo, Engagement, Mindfulness, estrés.

Una vez recogida suficiente información para elaborar el trabajo en sí, empecé a seleccionar toda la información y a redactar cada punto y a medida que he ido avanzando he seguido recopilando más información sobre los diferentes puntos a tratar.

Durante todo este proceso de elaboración del trabajo, he ido enviando mis avances a las tutoras y se han realizado varias sesiones de revisión hasta la finalización del trabajo.

II. TRABAJO.

1. Introducción: El Burnout o síndrome de quemarse en el trabajo

1.1. Concepto

A lo largo de la historia, se han dado distintas definiciones y todas ellas igualmente válidas. En el contexto español muchos son los autores que revisan el concepto de Burnout o Síndrome de quemarse en el trabajo (Durán, 2006; Fidalgo, 2005a; Morán, 2009; Morán 2012; Ramos, 1999).

El concepto Burnout fue mencionado por primera vez por Freudenberger (1974), el cual trabajaba en una clínica de desintoxicación y observó cómo los jóvenes voluntarios que colaboraban allí después de estar un año, se sentían agotados, se irritaban fácilmente y tendían a evitar a sus pacientes. Freudenberger definió entonces el Burnout o Síndrome de estar quemado como un estado de desgaste de una persona para afrontar el trabajo. Esta apreciación de Freudenberger es considerada la primera fase del estudio del Burnout (Maslach y Schaufeli, 1993). En esta fase inicial, donde se trata de un problema todavía poco conocido, no se realiza ninguna teoría al respecto, ni marcos conceptuales.

Sin embargo, en los años 80, este fenómeno empezó a estudiarse más a fondo y a establecerse teorías, determinar factores de riesgo, establecer modelos explicativos, etc. La principal autora de esta segunda etapa es, sin duda, Maslach, la cual estableció una definición dimensional del síndrome de quemarse en el trabajo o Burnout.

La primera definición que dio Maslach (1976) del Burnout es la siguiente: “un estrés crónico producido por el contacto con los clientes que lleva a la extenuación y al distanciamiento emocional con los clientes en el trabajo”

Este primer análisis sobre el Burnout, conllevó a muchos otros estudios sobre el mismo, y a establecer definiciones más específicas. En concreto, la establecida por Maslach y Jackson (1981a, 1982), que definen el Burnout como un síndrome cuyos síntomas esenciales (dimensiones del Burnout) son:

- El cansancio emocional¹: es la pérdida progresiva de la energía, el desgaste, el agotamiento, etc.

¹ También se conoce como Agotamiento Emocional.

- Despersonalización: es la irritabilidad, actitudes negativas y respuestas frías hacia las personas.
- Falta de realización personal en el trabajo: son respuestas negativas hacia sí mismo y el trabajo, la percepción de la ineficacia laboral.

Además de esta conocida definición, otros muchos autores también definieron este concepto, como, por ejemplo, Pines y Arosón (1988) que lo conciben como “un estado de agotamiento físico, emocional y mental causado por una implicación durante un tiempo prolongado en situaciones que son emocionalmente demandantes”. Burke (1987) lo entiende como “un proceso de adaptación a las situaciones de estrés”. Por su parte, Farber (1991) lo define como “un síndrome relacionado con el trabajo que surge de la percepción de una significativa discrepancia entre esfuerzo (input) y recompensa (output)”. Perlman y Hartman (1982) dicen que es “una respuesta a un estrés emocional crónico con tres componentes: cansancio emocional o físico, descenso de la productividad laboral y despersonalización”, Cherniss (1980) lo conceptualiza como “un proceso en el cual las actitudes y conductas de los profesionales cambian de forma negativa en respuesta a la tensión laboral” y Edelwick y Brodsky (1980) lo define también como una pérdida gradual del idealismo, de la energía y del deseo de alcanzar metas que aparece en los trabajadores del sector ayuda debido a sus condiciones de trabajo.

En definitiva, algunos autores definen el Burnout desde una perspectiva clínica, entendiendo que es un estado al que el trabajador llega debido al estrés laboral. Mientras que otros autores lo conceptualizan desde una perspectiva psicosocial, en la que se entiende el Burnout como un proceso entre el entorno de trabajo y las características personales del trabajador.

Como vemos, hay consenso en determinar que este síndrome tiene resultados muy negativos, tanto para el trabajador (puede afectar a su salud física y mental dando lugar a numerosas enfermedades tanto psicosomáticas como de estados ansiosos, depresivos, etc.), como para la organización (dando lugar a un deterioro del rendimiento laboral, al absentismo e incluso al abandono del puesto).

1.2. Diferencias del Burnout con otros conceptos

El Síndrome de estar quemado o Burnout generalmente tiende a confusión con otros conceptos como son el estrés, la fatiga y la depresión.

El estrés es el concepto que más se confunde con el Burnout. Así, algunos autores consideran el Burnout como una de las respuestas a la acumulación del estrés laboral. Sin embargo, hay autores que piensan de forma distinta, ya que el estrés laboral puede tener efectos positivos y negativos en el sujeto mientras que el Burnout, siempre va a tener efectos negativos.

Schaufeli y Buunk (1996) no consideran que la principal diferencia entre ambos conceptos sea los efectos que provocan, sino que el Burnout puede considerarse como un estado final del proceso de adaptación o inadaptación del sujeto frente a las demandas exigidas en el trabajo, y el estrés laboral se refiere a procesos temporales breves de la vida laboral del individuo.

Algunas diferencias entre el estrés laboral y el Burnout pueden apreciarse en la tabla 1.

Tabla 1. Diferencias entre el estrés y el Burnout

| Estrés laboral | Burnout |
|---|--|
| Sobreimplicación en los problemas. | Falta de implicación. |
| Hiperactividad emocional. | Embotamiento emocional. |
| Agotamiento o falta de energía física. | Agotamiento o falta de energía física que, además, afecta a la motivación. |
| Puede tener efectos positivos o negativos en exposiciones pequeñas. | Siempre tiene efectos negativos. |

(Fidalgo, 2005b)

Respecto a la diferencia entre la fatiga y el Burnout, esta radica en observar el proceso de recuperación de uno y otro según Pines y Aronson (1988). El Burnout se caracteriza por una recuperación costosa y lenta, acompañada de pensamientos de fracaso, mientras que en la fatiga la recuperación es más rápida y puede estar acompañada de pensamientos de realización personal e incluso de éxito.

En cuanto a la depresión, numerosos autores se han pronunciado al respecto, ya que muchos de ellos consideraban que depresión y Burnout se solapaban (Ramos, 1999). Por el contrario, Leiter y Durup (1994) demostraron, a partir de investigaciones

empíricas, que los patrones de desarrollo y origen eran distintos entre ambos. Se confirmó que la depresión está muy relacionada con el cansancio emocional, pero no hay relación con las otras dos dimensiones del Burnout (despersonalización y realización personal). Además, con el Burnout se manifiestan sentimientos de rabia o cólera, mientras que con la depresión se tienen sentimientos de culpa.

Freudenberger (1974) por su parte considera que la depresión es uno de los síntomas que más caracterizan el Burnout. Apoyando esta idea, Hättinen, Kinnunen, Pekkonen, y Aro (2004) concluyen que hay mayor aceptación en considerar a la depresión como una consecuencia negativa del Burnout, ya que puede aparecer con sentimientos de tristeza.

1.3. Desarrollo del Burnout.

El Síndrome de estar quemado o Burnout es un proceso que sufren los trabajadores como reacción a diversas situaciones y se va desarrollando en función de distintos rasgos y síntomas globales.

Debido a que los síntomas son diferentes y varían mucho de unas personas a otras, existen muchas divergencias entre autores a la hora de concretar el proceso, por lo que existen numerosos modelos que tratan de explicar el desarrollo del Burnout.

- **Modelo de Cherniss:** Para Cherniss (1980) el Burnout es un proceso de adaptación psicológica entre el sujeto estresado y un trabajo estresante, cuyo principal precursor es la pérdida de compromiso. El desarrollo se divide en tres fases:
 - Fase de estrés: Surge un desajuste entre las exigencias de trabajo y los recursos de los que dispone el trabajador.
 - Fase de agotamiento, el trabajador empieza a experimentar sentimientos de fatiga, preocupación, ansiedad, tensión, etc.
 - Fase de afrontamiento defensivo, implica cambios en la forma de actuar del trabajador, y se determina por una conducta fría, cínica y de trato impersonal a los clientes.

- **Modelo Procesual de Leiter:** Para Leiter y Maslach (1988) el Burnout surge como el desequilibrio entre las exigencias de la organización y los recursos

personales, esto hace que aparezca el cansancio emocional, después la despersonalización y finalmente la baja realización personal por las malas formas de abordar la demanda en el trabajo.

- **Modelo de Farber:** El modelo de Farber (1991) analiza seis estados emocionales subsecuentes:
 1. Entusiasmo y dedicación.
 2. Respuesta de ira y frustración del trabajador ante los estresores laborales.
 3. Falta de correspondencia entre el esfuerzo y los resultados y recompensas.
 4. Abandono del compromiso e implicación en el trabajo.
 5. Aumento de la vulnerabilidad del trabajador y aparición de síntomas físicos, cognitivos y emocionales.
 6. Agotamiento y descuido.

- **Modelo de Bronsberg y Vestlud:** Este modelo analiza cinco etapas del desarrollo del Síndrome de estar quemado o Burnout (Bronsberg y Vestlud 1997):
 1. Fase inicial o de entusiasmo: los trabajadores empiezan con mucho entusiasmo y mucha ilusión.
 2. Fase de estancamiento: las expectativas que los trabajadores se habían creado no resultan como tal y empiezan a valorar las partes negativas del trabajo. Se van contagiando de la negatividad que irradian los compañeros, aunque lo intentan controlar, y aparece así un problema de estrés psicosocial.
 3. Fase de frustración: Los trabajadores se desilusionan con el trabajo, lo que hace que se irriten por cualquier cosa, generando conflictos con los compañeros de trabajo.
 4. Fase de apatía: Los trabajadores cambian su conducta productiva hacia una conducta defensiva. Han agotado la seguridad en sí mismos, por lo que se despreocupan de su trabajo y se muestran totalmente apáticos.
 5. Fase de quemado: Hay un colapso físico, emocional y cognitivo que tiene importantes efectos en la salud de los trabajadores y hace que estos puedan dejar el trabajo y sean arrastrados a una vida profesional de frustración e insatisfacción.

1.4. Variables que influyen en el Burnout

El Burnout o Síndrome de quemarse en el trabajo puede ser resultado bien de las características personales del trabajador, bien de la relación interpersonal del trabajador con el ambiente laboral y, por ende, con sus compañeros de trabajo, o de la relación del sujeto con los clientes, o bien de los estresores ligados a las condiciones de trabajo. Por esto, el desarrollo del Burnout dependerá de tres variables: Individuales, sociales y organizacionales (Bresó, Salanova, Schaufeli y Nogadera 2006).

- **Variables individuales:** Esta variable la componen aquellos rasgos personales que hacen que cada persona muestre una conducta distinta ante una situación estresante que lleva al Burnout. Estas variables individuales son:
 - Sexo: Hay diferencias significativas entre los varones y las mujeres, ya que presentan diferencias biológicas y psicológicas. Las mujeres, por lo general, puntúan de manera elevada en cansancio emocional y baja realización personal, mientras que los hombres lo hacen en despersonalización.
Sin embargo, a pesar de esto, las diferencias de género son complicadas de interpretar debido a la posibilidad de confundirse con otras variables del Burnout.
 - Edad: La edad está muy relacionada con el desgaste profesional, ya que aquellas personas con más años en su profesión tienen más posibilidades de sufrir Burnout.
 - Estado civil: Hay estudios que demuestran que el estado civil también influye en el Burnout, demostrando que las personas casadas tienen menos posibilidades de sufrir el Burnout que las que están viudas, solteras o divorciadas.
 - Nivel de educación: El nivel de educación también es otra variable que afecta al síndrome, debido a que las personas con un mayor nivel de estudios son más propensas a padecer el cansancio emocional que las personas con menos nivel educativo.
 - Ocio: Las personas que tienen más tiempo de ocio también tienen menos posibilidades de sufrir Burnout que aquellas que disfrutan de pocas horas de tiempo libre, ya que pueden sufrir más desgaste profesional.

- Estructura familiar: La estructura familiar es otro factor importante a considerar, puesto que las personas con hijos tienen menos posibilidades de sufrir Burnout, ya que son personas más habituadas al estrés y más realistas.
- Características de personalidad: La personalidad influye significativamente en la posibilidad de sufrir Burnout. Las personas con un alto nivel de neuroticismo, y con alto nivel de control, son más vulnerables al Burnout. Sin embargo, no son tan susceptibles de sufrirlo las personas con personalidad resistente al estrés, que hace referencia al conjunto de características que habilitan a la persona para afrontar el estrés y la protegen ante ciertas experiencias negativas (García-Carmona y Robles Ortega, 2011).

La personalidad resistente está compuesta por tres dimensiones:

- Compromiso: Planificar retos en la vida profesional.
- Reto: Capacidad para concebir el cambio como una oportunidad y no como una amenaza.
- Control: Firme pensamiento de que se puede intervenir en el curso de los acontecimientos.

- **VARIABLES SOCIALES:** Estas variables hacen referencia al apoyo social que recibe el trabajador de las relaciones interpersonales, es decir, hacen referencia a la ayuda que el trabajador obtiene, ya sea de apoyo formal o apoyo informal.

El apoyo formal hace referencia a la ayuda médica, sistemas de habilitación psicosocial e intervención en crisis. El apoyo informal, por su parte, hace referencia al apoyo de las personas cercanas al sujeto (familiares, amigos, compañeros, conocidos, etc.).

El apoyo social hace que el sujeto se sienta protegido y querido, y que entienda que participa en una red de comunicación y que está integrado en un grupo, es decir, hace que se sienta importante. Este apoyo social hace que la aparición del Burnout sea menos probable.

Hay estudios que dicen que las personas que tienen un alto nivel de apoyo social tienen menos riesgo de padecer estrés y Burnout, mientras que las personas con un bajo nivel de apoyo social tienen más posibilidades de sufrirlo (Buendía, 1990).

- **VARIABLES ORGANIZACIONALES:** Estas variables están directamente relacionadas con el trabajo. Todo trabajo está relacionado con unos estresores. Y estos estresores están vinculados con el trabajo que realiza el sujeto, y con el cuándo, cómo, dónde y para quién lo realiza.

Estos estresores están influidos por las condiciones que el trabajo presenta. Por ejemplo, si el trabajo está organizado por turnos, si hay poco personal, si está en relación con personas problemáticas, si existe conflicto de rol, etc. Todos estos estresores influyen en gran medida en la aparición del Burnout.

En esta última década, las condiciones del trabajo han cambiado considerablemente, debido a la crisis que ha envuelto a nuestro país, haciendo que a los trabajadores se les exija más por menos, es decir, se les exige el mismo rendimiento, o incluso mayor, con un peor salario, sin una seguridad de que permanezcan en la empresa, que los trabajadores ocupen un cargo inferior con una responsabilidad de rango superior, etc. Todo ello ha conducido a que muchos trabajadores puedan sufrir estrés de rol, problemas de desarrollo de carrera e incluso problemas jerárquicos dentro de la organización.

Todo esto influye en que aparezca el estrés laboral y el Burnout dentro de la organización.

1.5. Evaluación del Burnout

Desde la aparición del concepto de Burnout o Síndrome de quemarse en el trabajo, se ha intentado medirlo a través de varios instrumentos.

En sus inicios el Burnout se diagnosticaba a través de la observación clínica; posteriormente fue valorado a través de técnicas proyectivas, entrevistas estructuradas y autoevaluación con escalas de estimación. Sin embargo, estos métodos rara vez han sido utilizados, ya que carecían de aceptabilidad por parte de los investigadores, a excepción de las escalas de estimación, pues estas son las que han dado paso a la creación de cuestionarios, que han sido los más aceptados para medir el Síndrome de quemarse en el trabajo en los trabajadores.

Los cuestionarios que más se han utilizado a lo largo de los años y más aceptación generalizada han tenido son los siguientes:

- **El “Staff Burnout Scale for Health Professionals” (SBS-HP) (Jones 1980,1982):** Este cuestionario está orientado a medir el Burnout en profesionales de la salud. Está formado por 30 ítems que se valoran en una escala de 7 grados en los que el sujeto señala si está de acuerdo o no con lo expuesto (Totalmente de acuerdo,..., totalmente en desacuerdo).

De estos 30 ítems, 20 son utilizados para medir el Burnout, que están agrupados en 4 factores:

- Insatisfacción o tensión laboral.
- Tensión psicológica e interpersonal.
- Enfermedad y tensión.
- Falta de realización profesional con los pacientes.

Los 10 ítems restantes pertenecen a una escala de sinceridad.

- **El “Tedium Measure” (TM) o “Burnout Measure” (MB) (Pines, Aronson y Kafry, 1981):** Estos autores distinguieron en un primer momento entre el tedio (consecuencia de presiones físicas o psicológicas de carácter crónico) y el Burnout o Síndrome de quemarse en el trabajo (fruto de una presión emocional crónica aparejada a una intensa y prolongada implicación con las personas a las que se ayuda). Sobre este fundamento crean este cuestionario utilizado para evaluar el síndrome, de forma que, cuando se utiliza en trabajadores que no están relacionados con el servicio de ayuda, se evalúa el Tedio, mientras que cuando se realiza por trabajadores que, efectivamente están relacionados con el sector de ayudas, se evalúa el Burnout.

Posteriormente, Pines y Aronson (1988), abandonaron esta diferenciación y, a raíz de ellos, el TM pasó a llamarse “Burnout Measure” (MB).

El MB está formado por 21 ítems que se agrupan en tres apartados de 7 ítems cada uno:

- Agotamiento físico.
- Agotamiento emocional.
- Agotamiento mental.

La valoración de estos ítems se realiza a través de una escala que va de Nunca (7) a Siempre (1). La puntuación es una suma de las tres partes, de manera que, la puntuación, puede variar entre 21 y 147, proporcionando así un índice indicativo del grado de Burnout que sufre el trabajador.

- **El “Maslach Burnout Inventory” (MBI) (Maslach y Jackson, 1986):** Es el cuestionario más utilizado de todos y, por ende, el que más relevancia tiene, puesto que ya no es solo uno de los mecanismos de evaluación que mayores investigaciones ha tenido al respecto, sino que, también, a raíz de su creación se ha delimitado el concepto de Burnout o Síndrome de quemarse en el trabajo. En la tabla 2 se incluye el MBI.

En una primera versión del cuestionario, la escala para medir los ítems presentaba dos formas, una de frecuencia y otra de intensidad (Maslach y Jackson, 1981). Sin embargo, tiempo después, decidieron retener la forma de frecuencia y quitar la de intensidad.

Este cuestionario está formado por 22 ítems, los cuales están divididos en tres escalas:

- Agotamiento emocional (9 ítems).
- Despersonalización (5 ítems).
- Realización personal en el trabajo (8 ítems).

El trabajador, al realizar el cuestionario, indica con qué asiduidad experimenta cada ítem, valorando entre Nunca (0) y Todos los días (6).

Para obtener el resultado, en este cuestionario cada escala se mide por separado, puesto que no se sabe a ciencia cierta si las tres partes tendrían el mismo peso si hubiese una única puntuación. De tal manera, que si se obtienen altas puntuaciones en la parte de agotamiento emocional y en despersonalización, indica que el trabajador está quemado. Sin embargo, en el caso de la realización personal es al contrario, obteniendo una baja puntuación indica que el trabajador está quemado.

Este cuestionario inicialmente fue creado para evaluar a profesionales de la salud, sin embargo, algunos autores lo han modificado para poder aplicarlo a otras profesiones como por ejemplo:

- MBI forma ED (Schwab, 1986): lo modificó para aplicarlo a los maestros cambiando la palabra “paciente” por “alumno”.
- MBI adaptado a directivos (Golembiewski, Munzenrider, y Stevenson, 1986): adaptaron el cuestionario a directivos y a profesionales no

pertencientes a las profesiones destinadas a la ayuda cambiando “paciente” por “compañero.”

Tabla 2. “Maslach Burnout Inventory” (MBI)

| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|---|------------------------|----------------------|--------------------|--------------------------|----------------|
| Nunca | Alguna vez al año o menos | Una vez al mes o menos | Algunas veces al mes | Una vez por semana | Algunas veces por semana | Todos los días |
| 1 EE | Debido a mi trabajo me siento emocionalmente agotado. | | | | | |
| 2 EE | Al final de la jornada me siento agotado. | | | | | |
| 3 EE | Me encuentro cansado cuando me levanto por las mañanas y tengo que enfrentarme a otro día de trabajo. | | | | | |
| 4 PA | Puedo entender con facilidad lo que piensan mis pacientes. | | | | | |
| 5 D | Creo que trato a algunos pacientes como si fueran objetos. | | | | | |
| 6 EE | Trabajar con pacientes todos los días es una tensión para mí. | | | | | |
| 7 PA | Me enfrento muy bien con los problemas que me presentan mis pacientes. | | | | | |
| 8 EE | Me siento “quemado” por el trabajo. | | | | | |
| 9 PA | Siento que mediante mi trabajo estoy influyendo positivamente en la vida de otros. | | | | | |
| 10 D | Creo que tengo un comportamiento más insensible con la gente desde que hago este trabajo. | | | | | |
| 11 D | Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente. | | | | | |
| 12 PA | Me encuentro con mucha vitalidad. | | | | | |
| 13 EE | Me siento frustrado por mi trabajo. | | | | | |
| 14 EE | Siento que estoy haciendo un trabajo demasiado duro. | | | | | |
| 15 D | Realmente no me importa lo que les ocurrirá a algunos de los pacientes a los que tengo que atender. | | | | | |
| 16 EE | Trabajar en contacto directo con los pacientes me produce bastante estrés. | | | | | |
| 17 PA | Tengo facilidad para crear una atmosfera relajada a mis pacientes. | | | | | |
| 18 PA | Me encuentro animado después de trabajar junto con los pacientes. | | | | | |
| 19 PA | He realizado muchas cosas que merecen la pena en este trabajo. | | | | | |
| 20 EE | En el trabajo siento que estoy al límite de mis posibilidades. | | | | | |
| 21 PA | Siento que sé tratar de forma adecuada los problemas emocionales en el trabajo. | | | | | |
| 22 D | Siento que los pacientes me culpan de algunos de sus problemas | | | | | |
| EE: Agotamiento emocional D: Despersonalización PA: Realización personal en el trabajo | | | | | | |

(Gil-Monte y Peiro, 1997)

1.6. Consecuencias del Burnout

Las consecuencias del Burnout o Síndrome de estar quemado, se dividen en cuatro grandes campos:

- Emocionales.
- Cognitivos.
- Conductuales.
- Sociales.

El Burnout es un síndrome que influye, no solo a la propia persona, sino que también afecta a las personas que le rodean. Por esta razón, a nivel individual, afectan los factores emocionales (apatía, irritación, etc.), los factores cognitivos (distracción, cinismo, etc.) y los factores conductuales (desorganización, absentismo, etc.), mientras que, a nivel social, afectan los factores interpersonales (aislamiento, evitación personal, etc.) (Martínez, Grau, y Salanova, 2002).

Las consecuencias del Burnout son numerosas, sin embargo, estas pueden quedar representadas en la Tabla 3.

1.7. Enfoque positivo: Engagement

En la actualidad, las personas están sometidas a mucha presión en la vida laboral, puesto que la sociedad ha ido cambiando en las últimas décadas, volviéndose más exigente.

Debido a estas exigencias, algunos trabajadores acaban desarrollando Burnout en el trabajo. Sin embargo, otras personas, en vez de desarrollar este síndrome negativo, acaban desarrollando un aspecto positivo, conocido como Engagement.

El Engagement es lo contrario del Burnout o Síndrome de estar quemado. El Burnout está relacionado con muchas exigencias laborales y puede producir problemas psíquicos y físicos en el trabajador, mientras que el Engagement se vincula con la disponibilidad de los recursos y la mejora de la relación con la organización y con una menor posibilidad de que el trabajador quiera abandonar su puesto de trabajo.

El Engagement ha sido definido como un estado mental positivo que tiene el trabajador y que está caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción. El Engagement no es una reacción momentánea, sino que se refiere a un estado afectivo-cognitivo que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular.

Tabla 3. Consecuencias del Burnout

| Emocionales | Cognitivos | Conductuales | Sociales |
|----------------------------|------------------------------|--|------------------------------|
| Depresión | Pérdida significado | Evitación responsabilidades | Evitación de contactos |
| Indefensión | Pérdida de valores | Absentismo | Conflictos interpersonales |
| Desesperación | Desaparición de expectativas | Conductas inadaptativas | Malhumor familiar |
| Irritación | Modificación autoconcepto | Desorganización | Aislamiento |
| Apatía | Desorientación cognitiva | Sobreimplicación | Formación de grupos críticos |
| Desilusión | Pérdida de creatividad | Evitación de decisiones | Evitación profesional |
| Pesimismo | Distracción | Aumento del uso de cafeína, alcohol, tabaco y drogas | |
| Hostilidad | Cinismo | | |
| Falta de tolerancia | Criticismo generalizado | | |
| Acusaciones a los clientes | | | |
| Supresión de sentimientos | | | |

(Ramos y Buendía, 2011)

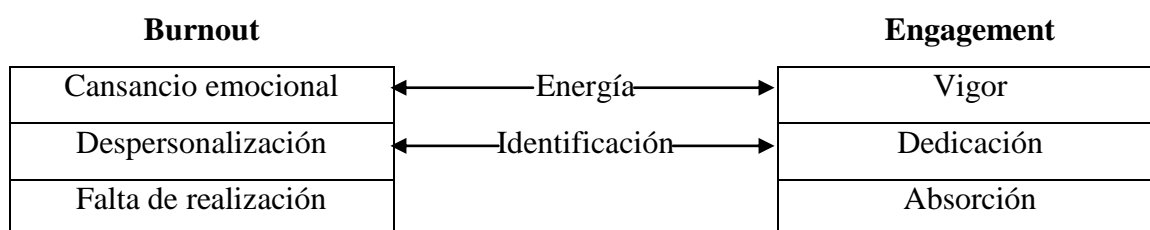
Salanova y Schaufeli (2004) establecen que las dimensiones del Engagement son:

- Vigor: Se define como la alta energía y resistencia mental que se tiene en el trabajo.
- Dedicación: Se entiende como el alto compromiso que se tiene con el trabajo, con un alto entusiasmo, orgullo y reto por el trabajo.
- Absorción: Tiene lugar cuando se está inmerso en el trabajo, este se disfruta y el tiempo pasa rápido, provocando incluso dificultad para desconectar de este debido a ese disfrute.

El Burnout, como se ha dicho anteriormente, está formado por tres dimensiones básicas (el cansancio emocional, la despersonalización y la falta de realización profesional). Veamos a continuación la relación existente entre las dimensiones del Burnout y del Engagement.

La dimensión del cansancio emocional es el opuesto a la dimensión de vigor del Engagement, dado que en esta variable el punto clave es la energía. Mientras que en el Burnout tiene bajos niveles, en el Engagement la energía tiene un nivel muy elevado.

La dimensión de dedicación del Engagement, por su parte, tiene su punto clave en la identificación con el puesto de trabajo, el cual en esta dimensión es elevado. Sin embargo en el Burnout la dimensión opuesta es la despersonalización, la cual tiene muy bajo nivel de identificación.



Como vemos en esta gráfica, las dos últimas dimensiones no están relacionadas entre sí, puesto que no hay una conexión. El opuesto de la falta de realización sería la eficaz realización, la cual no está contemplada en el Engagement. Por el contrario, la absorción es considerada como un estado semejante al “flow”, es decir, tener una atención focalizada al trabajo, control total de la situación, pérdida de la noción del tiempo y gozo pleno por la actividad. Es similar al “flow” pero prolongado en el tiempo, puesto que este concepto se refiere a una experiencia concreta y temporalmente determinada (Salanova y Llorens, 2008).

2. Estrategias tradicionales para la intervención en el Burnout

2.1. Estrategias de afrontamiento al estrés

Ramos (1999) estableció tres tipos de estrategias atendiendo al nivel de intervención:

- **Estrategias individuales:** estas estrategias están centradas en reforzar al individuo para hacer frente al estrés. Para ello se utilizan diferentes técnicas, como, por ejemplo:
 - Entrenamiento en solución de problemas, lo que ayuda a los individuos a examinar mejor los problemas y a tomar mejores decisiones.
 - Entrenamiento de la asertividad para conseguir una expresión directa, clara y educada de sentimientos, acciones, pensamientos y necesidades.
 - Programas de entrenamiento para manejar el tiempo de manera eficaz, para jerarquizar las actividades, dedicar tiempo de calidad a las actividades importantes y así evitar la sensación y repetición de las condiciones laborales de urgencia.
 - Aumentar la competencia personal asistiendo a congresos o jornadas y cursos de reciclaje con la finalidad de no perder capacidades y, finalmente, quedando obsoleto en el trabajo.
 - Rediseño en la realización de las tareas como iniciativa individual, es decir, realizar las tareas de forma diferente, intentando evitar dificultades que hasta el momento se podían haber tenido.
 - Distanciamiento mental del trabajo fuera de la jornada laboral, intentando no mezclar la vida personal de la laboral, evitando llevar los problemas del trabajo a casa y viceversa.
 - Realizar ejercicio físico, un deporte o tener hobbies de manera que el sujeto se sienta bien consigo mismo y le mantenga distraído de los problemas.
 - Hacer descansos durante el trabajo, teniendo de esta manera respiros emocionales, permitiendo el desahogo del individuo y un distanciamiento con el problema, de tal manera que se evite tomar decisiones “en caliente”.
 - Marcarse objetivos reales y factibles, así el sujeto conseguirá mejor sus objetivos de manera que se verá más motivado y se sentirá más eficaz, evitando sentirse frustrado con su trabajo.
 - Evitar la excesiva implicación en el trabajo, evitando asumir los problemas del trabajo como propios, o asumiendo los comentarios negativos como si de ofensas personales se tratara.

- Cambiar de puesto de trabajo, esta opción ha de tomarse como último recurso para así no dejar la profesión.
- **Estrategias interpersonales y grupales:** tratan de impulsar el apoyo social por parte de los compañeros y superiores dentro de la esfera laboral, y de amigos, vecinos, familias, etc. dentro de la esfera extra laboral.

Las disciplinas que entienden el apoyo social como algo positivo para combatir el estrés son la sociología y la psicología social, que defienden que el bienestar psicológico de la persona se liga a la integración de este con la sociedad.

Bajo esta rúbrica, Cobb (1976) entiende este concepto como la creencia que tiene el sujeto de que otras personas se preocupan por él, son queridos y tienen un vínculo mutuo.

Peeters, Shaufeli y Buunk (1997) entienden que el apoyo social ha de distinguirse del compañerismo, puesto que la diferencia radica en si el sujeto busca ayuda o no, es decir, en el apoyo social el sujeto está buscando ayuda y en el compañerismo no. Sin embargo, a pesar de esta diferenciación, ambas relaciones estas dentro de la interacción social del sujeto.

En relación con el Burnout, Pines (1983) distingue 6 formas de ofrecer apoyo social en el trabajo:

- Escuchar al trabajador, pero sin darle consejos ni juzgar sus acciones.
- Ofrecer apoyo técnico en el sentido de que un compañero experto le confirme al trabajador que está haciendo bien sus funciones (este apoyo no pueden darlo personas ajenas a la profesión).
- Fundar en el trabajador, por parte de los compañeros, necesidades y pensamientos de reto, desafío, creatividad e implicación en el trabajo. Estos compañeros deben ser buenos profesionales y, además, han de concretarle al trabajador los aspectos de mejora y su nivel.
- Apoyo emocional. Este apoyo es necesario para todos los profesionales y, si no es posible obtenerlo en el trabajo, el trabajador deberá disponer de él en su entorno familiar.
- Apoyo emocional desafiante, con el fin de que el trabajador reflexione sobre si de verdad ha agotado todas las soluciones posibles y así se replantee las posibles atribuciones sobre los resultados de la tarea.

- Participar en el contexto social del trabajador, confirmando o cuestionándole la fe en sí mismo, sobre su autoconcepto, autoeficacia, y autoestima. Esta función es fundamentalmente significativa cuando el trabajador piensa que está perdiendo su capacidad para valorar de forma adecuada su entorno.

En definitiva, las relaciones sociales son importantes a la hora de salir de un problema, puesto que compartes con las personas conocimientos, experiencias, consejos, etc.; es decir, existe una ayuda recíproca entre las partes.

Estas redes sociales, son consideradas la protección más óptima frente al estrés, aunque muchas veces también es la única salida de este.

El apoyo social está relacionado con los mejores momentos de una persona, como vacaciones, cenas, fiestas, cumpleaños, bodas, etc. aunque también se relaciona con momentos trágicos, pérdidas, operaciones, problemas y, cómo no, con el estrés laboral.

Sin embargo, tanto de las experiencias buenas como de las desagradables, siempre se saca algo positivo, puesto que de los buenos momentos conseguimos felicidad, diversión y entretenimiento, y de los malos momentos se saca aliento y serenidad, todo ello gracias a las personas que nos rodean.

- **Estrategias organizacionales:** encaminadas a mejorar el ambiente y clima en la organización del trabajo. Para ello se pueden utilizar diferentes técnicas:
 - Programas de socialización anticipatoria: Distintos estudios demuestran que existe una correlación entre una inadecuada entrada en la empresa y el desarrollo del Burnout, debido a la perspectiva que tienen cuando comienzan a trabajar y lo que realmente se encuentran. Por tanto el objetivo de esta técnica es concienciar a los trabajadores con la realidad y así evitar el choque con sus expectativas. También hay que tener en cuenta que esta técnica no es de tratamiento del síndrome, sino una técnica preventiva.
 - Desarrollo organizacional: El fin de esta técnica es conseguir mejorar el trabajo de los profesionales y su clima creando equipos de trabajo óptimos. Según Beer (1976), para lograr estos grupos de trabajo, los miembros deben ayudarse unos a otros repartiéndose el liderazgo, de tal

manera que el líder del grupo no ejerza su mandato en todas las circunstancias, puesto que, lo más probable, es que en determinadas situaciones unas personas destaquen más en la materia que otras y viceversa.

- Reestructuración de las tareas, es decir, modificar la forma de realizar las tareas con el fin de simplificar el trabajo (Maslach y Jackson, 1982).
- Constituir objetivos claros en función de los roles de los trabajadores (Shinn y Morch, 1983).
- Renovar las líneas de comunicación organizacional (Reiner y Hartshorne, 1982).
- Mejorar la participación de los trabajadores en las tomas de decisiones de la empresa (Schwab, Jackson y Schuler., 1986).
- Dotar a los trabajadores de mayores responsabilidades y de autonomía (Aber, 1983).

2.2. Programas de intervención

Para el Burnout o Síndrome de estar quemado no existe una medida terapéutica que por sí sola solucione el problema. No obstante, sí existen distintos programas y entrenamientos, los cuales consisten en producir cambios en los sujetos a través de distintas técnicas.

Paine (1982) fue el primero en plantear un método de intervención del Burnout, el cual consistía en los siguientes pasos:

1. Reconocer el Burnout.
2. Prevenirlo a través de distintos afrontamientos e información.
3. Mediar con el objetivo de disminuir o eliminar el proceso que lleva al desarrollo del síndrome.
4. Restaurar, es decir, emplear algún método de intervención para los trabajadores que padecen este síndrome.

Ramos (1999) por su parte, estableció que las técnicas que deben aplicarse a los sujetos con el Síndrome de estar quemado deben servir para:

1. Cambiar los procesos cognitivos de autoevaluación de los trabajadores (instrucción en técnicas que permitan obtener y mejorar las estrategias individuales de afrontamiento, fundamentalmente las que se centran en la solución de problemas).
2. Crear estrategias cognitivo-conductuales que excluyan o neutralicen las consecuencias del Burnout (entrenamientos en técnicas de resolución de problemas, técnicas de organización personal, entrenamiento en inoculación de estrés, etc.)
3. Mejorar las cualidades de comunicación, habilidades sociales y la asertividad.
4. Optimizar las redes de apoyo social.
5. Abreviar y eliminar los estresores dentro de la organización.

3. El Mindfulness como estrategia innovadora para intervenir en el Burnout

3.1. Concepto de Mindfulness

La palabra inglesa Mindfulness proviene de la palabra Sati de la lengua pali (India), que en español se traduce como atención y conciencia. Por lo tanto, Mindfulness en español significa atención plena o conciencia plena.

Para desarrollar el Mindfulness se utilizan distintas técnicas, en especial se suelen usar las técnicas meditativas, puesto que el Mindfulness proviene de la cultura budista. Los budistas consideraban a la mente el punto principal del ser humano, y pretendían liberarla y purificarla a través de distintas técnicas de meditación.

El Mindfulness se empezó a extender en Francia en el año 1975 gracias a la publicación del libro “El milagro de Mindfulness” escrito por el monje budista Tich Naht Hanh. Este libro tuvo una fuerte repercusión en el mundo occidental y con los años se fueron elaborando estudios del Mindfulness, sobre todo a partir del año 2002, sobre sus beneficios y cómo introducirlos en los métodos terapéuticos que se venían realizando hasta el momento.

Numerosos autores han definido este concepto, como por ejemplo Vallejo (2006) que establece que el Mindfulness puede entenderse como atención y conciencia plena. Los conceptos conciencia, atención, y referencia están metidos de lleno en el significado del Mindfulness. Consiste en una constancia en centrarse en lo que se vive de forma activa

y reflexiva. Una elección entre vivir lo que sucede en el momento actual, el aquí y el ahora, o el vivir en lo que no está sucediendo, el soñar despierto.

Mindfulness es una capacidad universal y básica de todas las personas, que consiste en poder ser conscientes de lo que ocurre en la mente momento a momento. Es la práctica de la autoconciencia (Simón, 2007). Sería algo muy sencillo y cotidiano, algo que todos hemos vivido en varias ocasiones. Cuando somos conscientes de lo que hacemos en cada momento o incluso sintiendo o pensando, estamos practicando Mindfulness. Lo que ocurre habitualmente es que nuestra mente está vagando, saltando de unos pensamientos a otros.

Cabe destacar a Jon Kabat-Zinn (1990) el cual es el autor a nivel internacional más prestigioso sobre el Mindfulness. Kabat-Zinn define el Mindfulness como “prestar atención de manera intencional al momento presente sin juzgar”.

Además, unos de los más especializados en la materia en nuestro país son Javier García y Virginia Gasión (2018) los cuales definen el Mindfulness como un estado de la mente que consiste en poder poner la atención en el momento presente y con aceptación, evitando juicios. Esta cualidad se ha encontrado en todas las culturas y se puede desarrollar a través de entrenamientos específicos.

En definitiva, el Mindfulness podría definirse como la capacidad de atención plena que tenemos que prestar a las experiencias, es decir, a lo que estamos viviendo en cada momento, para evitar y eliminar diferentes alteraciones como el estrés, Burnout, depresión, etc. (Hervás, Cebolla y Soler, 2016)

Esta técnica se encuadra dentro de las terapias psicológicas de tercera generación (TTG). El TTG son un tipo de terapias que se basan en un nuevo tratamiento basado en la experiencia, transformando el comportamiento de las personas con la experiencia interna (pensamientos, emociones, sentimientos, etc.) mediante la aceptación.

Estos tipos de terapia distan mucho de las anteriores, primera y segunda generación. La primera generación se basaba en terapias realizadas a través del aprendizaje, mientras que las terapias de segunda generación se basaban en técnicas de intervención cognitivo-conductuales (Villalobos, Díaz, y Ruiz, 2012).

Los ámbitos donde más se utiliza el Mindfulness, y que se ha comprobado a través de diversos estudios que es un éxito utilizarlo, son:

- **Ámbito laboral.** El Mindfulness se suele utilizar en este ámbito sobre todo para prevenir y tratar el estrés y el Burnout.
- **Ámbito de la educación.** Se suele utilizar para desarrollar la atención plena de los alumnos, tratando y evitando de esta manera trastornos de déficit de atención. No obstante se ven beneficiados de las ventajas del Mindfulness tanto profesores como alumnos. (Schoeberlein, 2017).
- **Ámbito deportivo.** En este ámbito se ha demostrado que aquellos deportistas que practican el Mindfulness sufren menos niveles de Burnout que los deportistas que no lo practican. (Franco, 2009).
- **Ámbito de la salud.** En este ámbito, se ha estudiado y sacado en conclusión que es bueno que los médicos practiquen esta técnica, puesto que les permite estar más concentrados y tomar decisiones de forma más hábil y clara, además de que se potencia la empatía de estos con los pacientes.

En rasgos generales, con el Mindfulness se logra tener una mayor calidad de vida, mayor afecto positivo (reduciendo así el afecto negativo), mayor realización personal, etc. Además también se ha demostrado que el Mindfulness es beneficioso para la prevención y tratamiento de enfermedades tanto psíquicas, por ejemplo trastornos obsesivos compulsivos (TOC), depresión, trastornos de personalidad, etc., como médicas, por ejemplo problemas de tensión, fibromialgia, cáncer, etc.

3.2. Habilidades que se desarrollan con la práctica del Mindfulness

Según Kabat-zinn (1990) con la práctica del Mindfulness se pueden desarrollar una serie de habilidades que son fundamentales para prevenir el Burnout. Estas habilidades son:

- **No juzgar:** se trata de no opinar sobre las experiencias que se tienen valorándolas de buenas o malas y de evitar actuar de manera automática en función de la experiencia pasada.
- **Paciencia:** se trata de dejar que las situaciones vayan fluyendo de manera natural, es decir, no forzar un acontecimiento.

- Mente de principiante: lo que quiere decir esta habilidad es que se viva cada momento como si fuera el primero, es decir, olvidando las experiencias pasadas, puesto que lo que ya conocemos nos evita ver las cosas como son.
- No resistencia: se trata de no preocuparse por conseguir los objetivos, sino que con el tiempo y la práctica del Mindfulness estos vendrán por sí mismos.
- Confianza: se refiere a que cada persona confíe en sí misma y en sus habilidades y a saber prestarse atención a sí mismo.
- Aceptación: significa aceptar las cosas como son en este momento, es decir, a ver la realidad tal y como es. Generalmente ante un problema emocional, primero lo negamos, más tarde nos ofuscamos y nos enfadamos, y por último lo acabamos aceptando. Este proceso se vería reducido con la aceptación, teniendo la voluntad de ver las cosas como son y no centrándonos en cómo deberían ser.

3.3. Mindfulness en el ámbito de la empresa

Según Javier García Campayo (2018) el Mindfulness es muy útil para controlar y prevenir el estrés y el Burnout tanto a nivel personal como a nivel laboral además de otorgar un mayor bienestar psicológico. Una persona con menos estrés y mayor bienestar psicológico dentro de la empresa va a rendir más, tener un mayor compromiso con la empresa y va a disfrutar de su trabajo, que para la empresa se traduce en una mayor ganancia económica ya que, si los trabajadores están liberados de estrés y Burnout, obtendrá una mayor productividad y un ahorro en costes.

El Mindfulness también ayuda a tener un mejor liderazgo y, por ende, a eliminar el Burnout que los trabajadores que ejerzan una función de líder dentro de la empresa puedan sufrir, ya que con esta técnica se obtienen capacidades esenciales que debe tener un líder como por ejemplo la claridad, la importancia de prestar atención a lo que está ocurriendo en la empresa, pero sin perder el control sobre los mercados de trabajo, y todo ello manteniendo la perspectiva de los objetivos que se han de cumplir.

La perspectiva de los objetivos es otra de las cualidades esenciales que proporciona el Mindfulness puesto que para determinar los objetivos es importante desarrollar o reformar la habilidad para tomar decisiones de manera más calmada y con más eficacia.

También hay que tener en cuenta que todo esto afecta tanto a la organización como a la productividad.

En España se está aplicando ya el Mindfulness en numerosas empresas, principalmente en empresas multinacionales como por ejemplo Opel, IKEA, Balay, Ford, etc. Pero también hay empresas nacionales que lo están empezando a utilizar como por ejemplo Bimbo (García, 2018).

Las ventajas del Mindfulness o atención plena en las empresas se pueden clasificar:

- A nivel personal del trabajador: se consigue un mayor nivel de bienestar aumentando su salud y evitando la aparición del estrés o Burnout.
- A nivel de calidad de trabajo: la calidad de trabajo en la empresa es mayor pues gracias a esta técnica se presta más atención a lo que se está haciendo y por lo tanto se cometen menos errores.
- A nivel de relaciones entre trabajadores y superiores: las relaciones entre compañeros y con los jefes y de los jefes con sus subordinados mejoran, haciendo estas más estrechas ya que se aumenta la empatía y se reduce la agresividad en el comportamiento.

3.4. Programa de reducción de estrés basado en Mindfulness

El objetivo principal del Mindfulness es evitar o reducir el malestar de las personas, por ello en la actualidad se está aplicando esta técnica a numerosos tipos de trastornos.

Como ya se ha dicho, el Mindfulness es definido como un conjunto de capacidades que han de desarrollarse. Hay autores que consideran que se pueden adquirir estas habilidades fuera de la meditación y hay quienes consideran que se aprenden a través de la meditación formal.

Existen distintos cursos sobre la meditación formal, entre ellos destaca el Programa de Reducción del Estrés Basado en Mindfulness (Mindfulness Based Stress Reduction-MBRS) el cual fue creado por Kabat-Zinn (1990).

Este programa se estructura en 8 clases semanales de 2 horas y media cada una con un grupo de 30 personas. El material que se utiliza en estas clases son grabaciones que los integrantes del grupo utilizan para practicar lo aprendido en las clases.

Las instrucciones que se usan son yoga, meditación (de 45 a 60 minutos diarios) y atención plena en la vida diaria, distinguiendo entre meditación formal, que hace referencia al tiempo que se practica las técnicas aprendidas en las clases, y la práctica informal del Mindfulness, que se trata de practicar en la vida cotidiana el Mindfulness prestando atención plena a lo que se hace (Villalobos, Ruiz y Díaz, 2012).

Las técnicas utilizadas en este programa son:

- Autoexploración corporal: es una técnica basada en acostarse boca arriba concentrándose en cada parte del cuerpo, esto sirve para estimular la concentración y la atención.

Esta práctica se realiza durante las primeras 4 semanas de forma intensiva, las 2 primeras semanas se realiza diariamente y en las otras 2 semanas se realiza alternando los días con el yoga.

- Meditación Mindfulness: hay dos posiciones para realizar esta técnica:
 - Posición sentada: consiste en estar sentado con la espalda y el cuello erguido concentrándose en la respiración y vigilar a cuántas veces se desvía esa concentración, teniendo que apartar esos pensamientos que vienen a la cabeza, prestando atención de nuevo a la respiración. En los momentos de estrés o cuando se padece el Síndrome de estar quemado suelen aparecer con más frecuencia los pensamientos que desvían la atención.
Con el paso del tiempo, según Kabat-Zinn, Lipworth y Burney (1985) se prestará atención no solo a la respiración sino también a todo lo que nos rodea.
Esto se empieza a practicar a partir de la segunda semana y se realiza diariamente entre una sesión y otra.
 - Posición caminando: consiste en atender a una parte del cuerpo, notando las sensaciones, al caminar. Esta práctica ha de realizarse durante un tiempo corto y concreto.

- Estiramientos y posturas de Hatha Yoga: consiste en notar las impresiones del cuerpo al realizar diferentes posturas corporales, controlando y prestando atención a la respiración.

La finalidad de esta práctica es llegar lo más lejos posible, pero sin someter al cuerpo a un esfuerzo excesivo.

- Atención a la vida cotidiana: su objetivo es prestar atención a cada momento de la vida cotidiana y a lo que estamos haciendo de tal manera que se acepte la realidad sin juzgarla, pudiendo estar así más calmado y sereno a la hora de afrontar los problemas.
- Ejercicio de comer una uva pasa con atención: Brantley (2010) considera que esta técnica demuestra que la atención plena la poseen todas las personas, que los integrantes del grupo, al realizar este ejercicio, muestran un sentimiento de serenidad y que es una forma sencilla de utilizar la plena conciencia en algo habitual como es el comer.

La aplicación de este programa trajo consigo una notable reducción tanto del estrés como del Burnout dentro de la empresa. Para valorar el resultado de este programa, antes de realizar los trabajadores esta actividad, se les pidió que contestaran un cuestionario MBI (entre otros) y valoraron sus niveles de Burnout.

Una vez finalizado el programa de entrenamiento, se les pedía que volvieran a responder el cuestionario MBI (entre otros) y se volvían a valorar los niveles de Burnout, de manera que comparando los índices sacados del primer cuestionario y los índices sacados en el segundo cuestionario se notaba que el índice de Burnout en el trabajo había disminuido notablemente (Franco 2009 y Elcuaz, Fuentes, Güero, Pascual y Sainz, 2018).

3.5. Intervención de Mindfulness en Burnout y estrés

Para valorar qué efectos produce en los trabajadores la técnica del Mindfulness en relación al estrés y Burnout vamos a analizar tres estudios realizados por diferentes autores para, de esta manera, comprobar los resultados obtenidos.

El primer estudio a analizar es el realizado por Martín, Rodríguez, Pujol-Ribera, Berenguera y Moix (2013). El objetivo de este estudio fue evaluar la eficacia del Mindfulness contra el Burnout en profesionales de atención primaria. Para realizar dicho estudio se tomó una muestra de 87 personas, a los cuales se les realizó el cuestionario Maslach Burnout Inventory (MBI) para comprobar el nivel de Burnout que estaban experimentando y se midió la capacidad de atención plena que tenían a través del Five Facet Mindfulness Questionnaire (FFMQ). Este cuestionario tiene 39 ítems y 5 subescalas: “observación, descripción, actuar con conciencia, ausencia de juicio y

ausencia de reactividad” (pp. 524). Las mediciones se realizaron al inicio, a las 8 semanas, a los 6 meses y al año de empezar la intervención.

El entrenamiento Mindfulness tuvo dos fases, una primera fase inicial de 28 horas a lo largo de las 8 primeras semanas y una segunda fase de 2,5 horas semanales en el resto de meses hasta el año.

Los resultados obtenidos de este estudio en relación al Burnout fueron cambiando a lo largo de las mediciones. En un primer momento los profesionales tenían un alto nivel de despersonalización y agotamiento emocional y un bajo nivel de realización personal, lo cual, a lo largo de la práctica del Mindfulness, fue ido cambiando hasta conseguir una baja despersonalización y agotamiento emocional y una mejora de la realización personal.

Por lo tanto, según estos resultados se demuestra que con la práctica del Mindfulness se reduce el Burnout y se mejora la atención plena de manera que “contribuye a que el profesional sea consciente de su malestar psicológico y a reconocer cómo los pensamientos y sentimientos que le produce el paciente pueden afectar su conducta” y a evitar que esto ocurra, pudiendo ser capaz de controlar mejor la situación.

El segundo estudio analizado es el de Franco Justo (2010), que se trata de una propuesta para analizar los efectos del Mindfulness sobre el Burnout en profesores de educación secundaria.

Para realizar el estudio contó con una muestra de 42 profesores, los cuales fueron divididos en dos grupos de 21 profesionales cada uno. Un grupo fue el experimental, es decir, el grupo que recibió la técnica de Mindfulness y el otro grupo es el grupo control, en el cual no se llevó a cabo ningún tipo de intervención.

En ambos grupos se realizaron tres medidas, una al inicio de la intervención, otra durante el seguimiento y una última al final.

Los participantes realizaron el cuestionario MBI Educators Survey (MBI-ES) para medir el nivel de Burnout que padecían antes, durante y después de la aplicación de la técnica Mindfulness.

Como resultado, este autor obtuvo diferencias claras entre ambos grupos. En la primera medida ambos grupos obtuvieron resultados similares en los cuestionarios, sin embargo,

una vez acabado el estudio, entre ambos grupos existía una gran diferencia, ya que en el grupo experimental se redujo bastante el cansancio emocional y la despersonalización mientras que se mejoró la realización personal.

Justo (2010) llega a la conclusión de que con la técnica de Mindfulness se puede reducir de manera significativa el Burnout y, además, se puede ayudar a los profesores de secundaria a mejorar sus niveles de resiliencia y a afrontar de manera efectiva situaciones estresantes.

Sin embargo, a pesar de lo positivo sacado de este estudio, también llega a la conclusión de que el Mindfulness es un apoyo para la reducción del Burnout y que este estudio cuenta con varias limitaciones, como por ejemplo que la muestra es pequeña y que puede existir una incidencia de otros factores (atención, apoyo social, etc.) en los resultados del estudio.

Por último, el tercer estudio que se analizó es el realizado por Aranda, Elcuaz, Fuentes, Güeto, Pascual y Sainz (2018) con el objetivo de comprobar si la técnica de Mindfulness mejora los niveles de Burnout y de estrés en profesionales sanitarios de atención primaria.

Para la realización de este estudio tomaron una muestra de 48 personas e hicieron la misma división por grupos que en el estudio anterior. Un grupo experimental con 25 personas y un grupo control de 23 personas.

El programa de Mindfulness se basó en sesiones de dos horas y media durante 8 semanas y en la realización de una práctica diaria de 45 minutos. Las mediciones tomadas fueron a través de cuatro cuestionarios para evaluar los niveles de autocompasión, Mindfulness, estrés percibido y Burnout.

Los resultados respecto a la atención plena fueron que esta había mejorado en el grupo experimental. Respecto al estrés percibido ocurrió lo mismo, mostrando cambios importantes en la tensión, aceptación, energía, sobrecarga, satisfacción y ansiedad y miedo.

En cuanto al Burnout, se produjo una reducción importante en la dimensión del cansancio emocional, sin embargo, en la despersonalización y realización personal los cambios no se diferenciaron prácticamente en los grupos.

La razón de que no se produjesen cambios en la dimensión de despersonalización y realización personal, según estos autores, pudiera deberse a que son dimensiones que se modifican lentamente, necesitando un proceso más largo en el tiempo, o pudiera ser que simplemente la intervención no tuviese efecto en estas dimensiones.

Como conclusión final de estos tres estudios, podemos destacar que el Mindfulness es una estrategia de intervención eficaz para prevenir y reducir el Burnout y el estrés, pero esta técnica ha de llevarse a cabo a largo plazo para tener una efectividad completa. Sin embargo, también hay que resaltar que, como vemos en estos estudios, el estrés y el Burnout disminuyen significativamente en las personas que realizan esta técnica, pero no se eliminan completamente.

3.6. El Mindfulness: ¿Todo es positivo?

A pesar de lo que se ha visto hasta ahora de los beneficios que trae consigo la práctica del Mindfulness, algunos autores también consideran que las técnicas de atención plena no son tan beneficiosas para algunos sujetos como se cree.

Numerosos autores consideran que el Mindfulness puede traer consigo complicaciones y por ello esta práctica no es recomendable para todas las personas.

Se ha apreciado que a raíz de la meditación y de las posturas corporales que se exigen para la meditación, hay personas que acaban experimentando dolores musculares y una obsesión con esta práctica (Shapiro, Schwartz y Santerre, 2002; Epstein, 2007). Además, las personas que padecen dolores crónicos suelen abandonar estas sesiones y generalmente suelen ser más los hombres los que las abandonan (Kabat-Zinn y Chapman-Waldrop, 1988).

También el Mindfulness según Walsh y Roche (1979) puede causar una distorsión de las emociones, lo que significa que una persona sufre una desconexión con lo que realmente está sintiendo.

Además de esto, también se ha documentado que la meditación puede traer consigo la aparición de episodios psicóticos en personas más vulnerables. (Kuijpers, Van der Heijden, Tuinir y Verhoeven, 2007).

Didonna y Gonzalez (2009) aconsejan tomar precauciones con personas que puedan presentar sentimientos fuertes debido a recuerdos traumáticos o sentimientos de vacío y sugieren que sea un profesional de la salud mental el que lleve a cabo este tipo de terapias.

Por lo tanto, de acuerdo con estos autores, el Mindfulness no es adecuado para todos, ya que hay que tener en cuenta los problemas asociados a cada persona a la hora de realizar esta técnica para asegurar su salud, ya sea física o psíquica.

Además, también resaltar, que aunque esta técnica ayuda a prevenir y evitar el Burnout, es una técnica más entre otras muchas, de manera que no hay que dejar de lado las otras posibles estrategias de afrontamiento que son igualmente de validas y buenas para el Síndrome de estar quemado en el trabajo.

III. CONCLUSIONES FINALES.

Para finalizar este trabajo, en relación a los objetivos planteados cabría destacar que el Burnout podría definirse como un estrés crónico, es decir, que una persona que está sometida a estrés durante mucho tiempo acaba desarrollando Burnout. Este síndrome originalmente se pensaba que solo lo padecían los profesionales dedicados al sector ayuda, en concreto en los ámbitos de la medicina y de la educación. Con el paso del tiempo se ha ido descubriendo que no solo afecta a profesionales de ese sector, sino que cualquier persona puede llegar a padecerlo, tanto en el ámbito profesional (cualquiera que sea su profesión) como en el ámbito personal.

Este síndrome no afecta a todas las personas de la misma manera, sino que en función de las distintas variables (individuales, organizativas y sociales) puede tener efectos distintos en cada persona.

Existen diferentes métodos para evaluar el Burnout, los más utilizados son los cuestionarios, pero también se utilizan otras técnicas. Dentro de los cuestionarios, a la hora de evaluar el Burnout en el trabajo, el más utilizado y aceptado es el Maslach Burnout Inventory (MBI), el cual se ha ido modificando para poder ser utilizado en todos los sectores de trabajo.

Las consecuencias del Burnout son siempre negativas y pueden afectar a los ámbitos emocionales, cognitivos, conductuales y sociales de las personas.

Existen distintas estrategias para afrontar el Burnout, clasificadas en individuales, sociales y organizacionales. Una de las estrategias individuales es el Mindfulness. En nuestro país es conocida como atención plena, la cual se basa en la meditación y el yoga. A través de esta técnica las personas son capaces de ver la realidad tal y como es y aceptarla, de manera que no se centren en cómo les gustaría que fueran o cómo deberían ser las situaciones evitando así que las personas se sientan enfadadas y/o tristes con lo que está sucediendo en el momento.

El Mindfulness es una capacidad que todas las personas pueden desarrollar, para ello hay diferentes programas de intervención, que se dividen en distintas sesiones, que varían en función de para qué se apliquen. En el ámbito de la empresa el más utilizado es el Mindfulness Based Stress Reducción (MBRS).

Mientras que un trabajador que sufre Burnout experimenta emociones de ira, miedo, descontrol, etc. aplicando el Mindfulness esa misma persona y ante la misma situación tendrá confianza en sí misma, compasión, apoyo, etc.

Sin embargo, a pesar de que el Mindfulness tiene muchos efectos positivos, debido a la meditación excesiva y a las posturas corporales del yoga que se practica puede tener efectos negativos, por lo que hay que tener cuidado y conocimientos previos a practicar esta técnica.

Por otra parte, la realización del presente trabajo radica en que podría utilizarse como fuente informativa sobre el Burnout con el fin de prevenir este síndrome, de ayudar a los trabajadores que lo padecen y para conocer qué posibles medidas de intervención a utilizar, de manera que se pueda actuar con rapidez frente al problema.

La principal dificultad presentada en el trabajo ha sido la selección de la información puesto que del tema del Burnout se pueden encontrar numerosos libros y artículos.

Además una limitación importante debido a la falta de recursos ha sido la imposibilidad de poder enfocar el trabajo desde una perspectiva más práctica. Este trabajo analiza el Burnout y las estrategias de intervención y, en un futuro, se podría completar con un estudio de investigación sobre cuántos trabajadores padecen este síndrome en una misma empresa, utilizando una muestra amplia de trabajadores y aplicando el cuestionario MBI. Una vez obtenidos los resultados, aplicar el curso de Mindfulness MBRA y después volver a realizar el cuestionario MBI, de tal manera que se pueda comprobar si se ha reducido el Burnout y, por tanto, comparar si el Mindfulness es una medida de intervención efectiva.

Finalmente, este trabajo ha supuesto para mí lograr un mayor conocimiento sobre el Burnout a nivel teórico y sobre las diferentes estrategias de intervención ante una situación estresante prolongada en el tiempo, de tal manera que pueda aplicarlo prácticamente, ya no solo en trabajadores, sino en mi propia persona para afrontar dichas situaciones. Además, el presente trabajo me ha permitido descubrir el Mindfulness, un término para mi desconocido hasta el momento, y ver cómo esta técnica influye en el Burnout analizando diferentes estudios.

IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Aber, J. L. (1983). Social policy issues in the prevention of burnout: a case study. En B. A. Farber (Ed.), *Stress and burnout in the human services professions* (1985, 2ªed., pp. 213-226). New York: Pergamon Press.
- Aranda, G., Elcuaz, M.R., Fuentes, C., Güeto, V., Pascual, P. y Sainz, E. (2018). Evaluación de la efectividad de un programa de Mindfulness y autocompasión para reducir el estrés y prevenir el burnout en profesionales sanitarios de atención primaria. *Atención primaria*, 50(3), 141-150.
- Beer, M. (1976). The technology of organization development. En M. D. Dunnette, (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 937-993). Chicago: Rand McNally.
- Brantley, J. (2010). Calmar la ansiedad. En A. Villalobos, M. I. Díaz y M. A. Ruiz, (Ed.), *Manual de técnicas de intervención cognitivo conductuales*. (pp. 467-512). Urduliz (Vizcaya): RGM, S.A.
- Bresó, E., Salanova, M., Schaufeli, W. y Nogareda, C. (2006). *Instituto nacional de seguridad e higiene en el trabajo*. Recuperado el 30 de Marzo de 2018, de NPT: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_732.pdf
- Bronsberg, B. y Vestlund, N. (1997). *No te quemes*. Barcelona: Cumulus.
- Buendía, J. (1990). *Depresion y apoyo socail*. Murcia: Myrtia.
- Burke, R.J. (1987). Burnout in police work: An examination of the Cherniss model. *Group and Organization Studies*, 12, 174-188.
- Cherniss, C. (1980). *Staff Burnout: job stress in human services*. Beverly Hills CA: Sage.
- Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine*, 38(5), 300-314.

- Didonna, F. y Gonzalez, Y. R. (2009). Mindfulness and feelings of emptiness. En F. Didonna (Ed.), *Clinical handbook of Mindfulness* (pp. 125-152). New York: Springer Publishing.
- Durán, A. (2006). El síndrome de estar quemado en el trabajo (Burnout) en el marco de la intervención social y comunitaria. En A. Durán (Ed.), *Intervención social y comunitaria* (pp. 181-188). Málaga: Aljibe.
- Edelwich, J. y Brodsky, A. (1980) *Burnout: stages of disillusionment in the helping professions*. New York: Human Sciences Press.
- Elcuaz, M. R., Fuentes, C., Güero, V., Pascual, P. y Sainz, E. (2018). Evacuación de la afectividad de un programa de Mindfulness y autocompasión para reducir el estrés y prevenir el Burnout en profesionales sanitarios de atención primaria. *Atención primaria*, 50(3), 141-150.
- Epstein, M. (2007). *Psychotherapy without the Self: A Buddhist perspective*. New Haven: Yale University Press.
- Epstein, M. D., y Lieff, J. D. (1981). Psychiatric complications of meditation practice. *The Journal of Transpersonal Psychology*, 13(2), 137-147.
- Farber, B. A. (1991). *Crisis in education stress and burnout in the American teacher*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Fidalgo, M. (2005a). *NTP 704: Síndrome de estar quemado por el trabajo o "burnout"(I): definición y proceso de generación*. Recuperado de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_704.pdf.
- Fidalgo, M. (2005b). *NTP 705: Síndrome de estar quemado por el trabajo o "Burnout"(II): consecuencias, evaluación y prevención*. Recuperado de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_705.pdf

- Franco, C. (2009). Modificación de los niveles de burnout y de personalidad resistente en un grupo de deportistas a través de un programa de conciencia plena (Mindfulness). *Anuario de Psicología*, 40(3), 377-390.
- Freudenberger, H.J. (1974). Staff Burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.
- García-Carmona, R. M. y Robles Ortega., H. (2011). Personalidad resistente y sentido de coherencia como predictores del Bournout en personal sanitario de cuidados intensivos. *Ansiedad y Estrés*, 17 , 99-112.
- García, J. (2018, junio 11). *¿Qué es el Mindfulness?* [Video]. Recuperado de <http://www.webMindfulness.com/que-es-Mindfulness/>
- Gil- Monte, P. y Peiró J. M. (1997) La medida y el diagnóstico del síndrome de quemarse por el trabajo. En P. Gil-Monte y J. M. Peiró (Ed.), *Desgaste psíquico en el trabajo: El síndrome de quemarse*. (pp 47-62). Madrid: Síntesis, S.A.
- Golembiewski, R. T., Munzenrider, R.F. y Stevenson, J. G. (1986). *Stress in organizations: Toward a phase model of burnout*. New York: Praeger.
- Hätinen, M., Kinnunen, U., Pekkonen, M., y Aro, A. (2004). Burnout patterns in rehabilitation: short-term changes in job conditions, personal resources, and health. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(3), 220.
- Hervás, G., Cebolla, A. y Soler, J (2016). Intervenciones psicológicas basadas en mindfulness y sus beneficios: estado actual de la cuestión. *Clínica y salud*, 27, 115-124.
- Jones, J. W. (1980). *The Staff Burnout Scale for Health Professionals (SBS-HP)*. Park Ridge, Illinois: London House.
- Jones, J. W. (1982). Diagnosing and treating staff burnout among health professionals. En J. W. Jones (Ed.), *The burnout syndrome: Current research, theory, interventions* (pp.107-125). Park Ridge, Illinois: London House.
- Justo, F. (2010). Intervención sobre los niveles de burnout y resiliencia en docentes de educación secundaria a través de un programa de atención plena (Mindfulness). *Revista Complutense de Educación*, 21(2), 271-288.

- Kabat-Zinn, J. (1990). *Full catastrophe living. How to cope with stress, pain and illness using Mindfulness meditation*. New York: Piadkus.
- Kabat-Zinn, J., Lipworth, L. y Burney, R. (1985). The clinical use of Mindfulness meditation-based program for the self-regulation of chronic pain: Treatment outcomes and compliance. *Clinical Journal of Pain*, 2, 159-173.
- Kabat-Zinn, J. y Chapman-Waldrop, A. (1988). Compliance with an outpatient stress reduction program: Rates and predictors of program completion. *Journal of Behavioral Medicine*, 11, 333-352.
- Kuijpers, H., Van der Heijden, F. M. M. A., Tuinir, S. y Verhoeven, W. M. A. (2007). Meditation-induced psychosis. *Psychopathology*, 40, 461-464.
- Leiter, M. P. y Durup, J. (1994): "The discriminant validity of burnout and depression: a confirmatory factor analytic study". *Anxiety, stress and coping*, 7, 297-308.
- Leiter, M.P. y Maclach, C. (1988) The impact of interpersonal environment on Burnout and organizational commitment. *Journal of Occupational Behavior*, 9, 297-308.
- Martínez, I. M., Grau, R., y Salanova, M. (2002). El síndrome del burnout en los profesionales de educación. En M. Marín Sánchez, R. Grau Gumbau, y S. Yubero Jiménez (Ed.), *Procesos Psicosociales en los contextos educativos* (pp. 192-193). Madrid: Pirámide.
- Maslach, C. (1976). Burned-out. *Human Behavior*, 5(9), 16-22.
- Maslach, C. y Jackson, S.E. (1981a). The measurement of experienced Burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Maslach, C. y Jackson, S.E. (1981b). *Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C. y Jackson, S.E. (1982). Burnout in health professions: A social psychological analysis. En G. Sanders y J. Suls (Eds.), *Social psychology of health and illness* (pp. 227-251). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Maslach, C. y Jackson, S.E. (1986). *Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.

- Maslach, C. y Schaufeli, W.B. (1993). Historical and conceptual development of burnout. En W.B. Schaufeli, C. Maslach y T. Marek (Eds.), *Professional Burnout. Recent Developments in theory and research* (pp.1-16). Washington, DC: Taylor y Francis.
- McGee, M. (2008). Meditation and psychiatry. *Psychiatry*, 5(1), 28-40.
- Martín, A., Rodríguez, T., Pujol-Ribera, E., Berenguera, A. y Moix, J. (2013). Evaluación de la efectividad de un programa de Mindfulness en profesionales de atención primaria. *Gaceta Sanitaria*, 27(6), 521-528.
- Morán, C. (2009). Estres, burnout y mobbing. En C. Morán (Ed.), *Estres, burnout y mobbing. Recursos y estrategias de afrontamiento*. (pp. 54-59). Salamanca: Amarú.
- Morán, C. (2012). El estres laboral. En C. Morán (Ed.), *Una psicología en el ámbito laboral, competencia para recursos humanos* (pp. 217-218). Salamanca: Amarú.
- Paine, W.S. (1982). Overview: Burnout stress syndromes and the 1980s. En W.S. Paine (Ed.), *Job Strees and Burnout: Research theory and intervention perspectives* (pp. 11-29). Beverly Hills, CA: Sage.
- Peeters, M.C., Schaufeli, W.B. y Buunk, B.P. (1997). Social interactions and negative affect among prison officers: A micro - analytic approach. En P.R. Gil-Monte y J.M. Peiró S. (Eds.), *Desgaste psíquico en el trabajo: el síndrome de quemarse*. Madrid: Síntesis.
- Perlman, B. y Hartman, E.A. (1982). Burnout: Summary and future research. *Human Relations*, 35, 283-305.
- Pines, A. (1983). On Burnout and the buffering effects of social support. En B. A. Farber (Ed.), *Stress and burnout in the human services professions* (pp. 155-174). New York: Pergamon Press.
- Pines, A. y Aronson, E. (1988). *Career Burnout: Causes and cures*. New York: The Free Press.
- Pines, A., Aronson, E. y Kafry, D. (1981). *Burnout: From tedium to personal growth*. New York: Free Prees.

- Ramos, F. (1999). *El síndrome de Burnout*. Madrid: Doppel.
- Ramos, F., y Buendía, J. (2001). Desgaste profesional (Burnout), personalidad y salud percibida. En F. Ramos y J. Buendía *Empleo, estrés y salud* (pp. 59-83). Madrid: Pirámide.
- Reiner, H. D. y Hartshorne, T. S. (1982) Job burnout and the school psychologist. *Psychology in the Schools*, 19(4), 508-512.
- Salanova, M., y Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del Burnout. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 59-67.
- Salanova, M., y Schaufeli, W. B. (2004). El Engagement de los empleados: Un reto emergente para la dirección de recursos humanos. *Estudios financieros. Revista de trabajo y seguridad social: Comentarios, casos prácticos: recursos humanos*, 261, 109-138.
- Schaufeli, W.B., Y Buunk, B.P. (1996). Professional Burnout. En M.J. Schabracq, J.A.M. Winnubst, y C.L. Cooper (Eds.), *Handbook of work and health psychology* (pp. 311-346). John Wiley y Sons.
- Schoeberlein, D. (2017). Enseña mientras aprendes. En D. Schoeberlein *Mindfulness para enseñar y aprender. Estrategias prácticas para maestros y educadores* (pp. 19-35). Madrid: Gaia Ediciones.
- Schwab, R. L. (1986). *Burnout in education*. En C. Maslach, C. y S. E. Jackson (Ed.), *Maslach Burnout Inventory* (pp. 18-22). Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Schwab, R. L., Jackson, S. E. y Schuler, R. S. (1986) Educator burnout: Sources and consequences. *Educational Research Quarterly*, 10(3), 14-30.
- Shapiro, S. L., Schwartz, G. E. y Santerre, C. (2002). Meditation and positive psychology. *Handbook of positive psychology*, 2, 632-645.
- Shinn, M. y Morch, H. (1983). A tripartite model of coping with burnout. En B. A. Farber (Ed.), *Stress and burnout in the human services professions* (pp. 227-240). New York: Pergamon Press.

Simón, V. (2007). Mindfulness y Neurobiología. *Revista de Psicoterapia*, 66/67, 5-30.

Vallejo, M. A. (2006). Mindfulness. *Papeles del psicólogo*, 27, 92-99.

Villalobos, A., Díaz, M. I. y Ruiz, M. A. (2012). Mindfulness. En A. Villalobos, M. I. Díaz y M. A. Ruiz (Ed.), *Manual de técnicas de intervención cognitivo conductuales* (pp. 467-512). Urduliz Vizcaya: RGM, S.A.

Walsh, R., y Roche, L. (1979). Precipitation of acute psychotic episodes by intensive meditation in individuals with a history of schizophrenia. *The American Journal of Psychiatry*, 136(8), 1085-1086.