

## *“Síndrome de Burn out: padecimiento en instituciones públicas”*

**Institución:** NOHALAC (Asociación Civil Nosotros Hacia la Comunidad)

**Autores:** Técnica en Minoridad y Familia Mirta De Rosa, Licenciada en Psicología Jorgelina Kesque, Licenciada en Psicología María Bernarda Romero, Licenciada en Psicología María Cristina Rosende, Abogada María Nelida Severino

### Resumen

Estamos viviendo una temporalidad agitada y múltiple. Han caído todas las certezas, profundos cambios teóricos han producido cambios en los modos de vida y estos a su vez, han generado diferentes problemas, nuevas patologías que exigen diversas formas de abordaje. Como analistas institucionales venimos percibiendo ciertos síntomas que insisten en los equipos de profesionales afectando sus prácticas y su identidad profesional. A partir de algunas intervenciones, hemos ido desarrollando algunas conceptualizaciones, modelos de investigación y dispositivos de intervención acerca de la problemática que afecta en general a los equipos institucionales, y en particular aquellos que deben dar respuestas inmediatas a situaciones que los exceden. El objetivo del presente trabajo es exponer un estudio de campo que se efectuó en el Instituto del menor “Borche de Otamendi”, intentamos revelar como la situación de desmantelamiento y abandono que sufren algunas instituciones públicas, agravado por el aumento de la población que deben atender, dan cuenta de necesidades que recaen en la formación de equipos interdisciplinarios no solo cada vez mejor preparados sino cada vez más “comprometidos” para hacer frente a este “Síndrome de Violentación Institucional”. Habida cuenta de que el Síndrome de Burn Out está estrechamente relacionado con el estrés laboral, pero con características propias que lo diferencian cualitativamente de un estrés laboral agravado.

**Palabras claves:** Síndrome Burn Out, Instituciones públicas.

### ***“Burn out Syndrome: Public Institutions Suffering”***

***Institution: NOHALAC (Civil Association NOHALAC, We for the Community)***

Resume:

We are living exciting and multiple times. All certainties have fallen, deep theoretical changes not only have produced different ways of living but also many problems, new pathologies which demand a diversity of boarding.

As institutional analysts, we have been watching certain symptoms that impinge on professional teams, affecting their practice and professional identity.

From some interventions, we have been developing some concepts, investigation models and appliances about the problems that in general affect intitutional teams and particularly those which have to give immidiate responses to overwhelming situations.

The aim of the present work in to expose a field-work which has been done in Minor Institute “Borche de Otamendi”, we intend to reveal how some Public Institutions suffer from abandon and dilipidation, and what is worse the increasing of the population they have to attend, show us the necessity of building not only the best prepared interdisciplinaries teams but also much more “envolved” ones, in order to afford this “Syndrome that causes Institutional Violence”

The Burn out syndrome is related tightly with laboral stress, but its own features make a qualitative difference from a heavier laboral stress.

**Key-words :** Burn Out, Syndrome. Public Institutions

## **Introducción**

En el último tiempo el estrés fue aumentando notablemente. Las causas van desde la demanda de competencia que hay en el mercado mundial, la necesidad de estar a la par con el nuevo equipo y la tecnología moderna, así como la creciente despersonalización en el lugar de trabajo. Los sondeos revelan que cada vez más personas llegan a la frustración o a la violencia física por las demandas diarias que enfrentan en el trabajo.

Se evidencia un gran temor a perder el empleo a medida que la economía se estanca, o al carecer de vida personal con los localizadores, los teléfonos celulares e Internet que mantienen a los empleados vinculados al trabajo 24 horas al día. El estrés puede manifestarse en diferentes formas, desde la aparición de urticaria hasta dolores de cabeza crónico, dolor de espalda, obesidad, insomnio, depresión; y todo contribuye a aumentar los costos en atención de la salud.

En todas las profesiones y actividades laborales existen presiones y situaciones estresantes que pueden generar diferentes síntomas que afecten a la persona, no solo en el ámbito laboral, sino también en su vida cotidiana.

Básicamente el desgaste por las actividades laborales no puede ser superado por las estrategias de afrontamiento de la persona, y afectan su capacidad de adaptación generando disfuncionalidad en diversas áreas. El síndrome de burn out es un término que alude a este proceso. Síndrome, también conocido con los nombres de síndrome de estar quemado, síndrome de quemazón o síndrome de desgaste profesional.

El objetivo central de nuestro trabajo será el análisis y la reflexión acerca de cómo el factor humano ya sea por condicionamiento o por potencialidad se encuentra inserto en un contexto político y social donde la defensa y ampliación de los derechos humanos pierde el eje del factor supremo que es el "ser humano", un ser siendo con otros. Si observamos la situación de desmantelamiento y abandono que sufren algunas instituciones públicas, agravado por el aumento de la población que deben atender, da cuenta de necesidades que recaen en la formación de equipos interdisciplinarios no solo cada vez mejor preparados sino cada vez más "comprometidos" para hacer frente a este "Síndrome de Violentación Institucional".

Este Síndrome de Violentación Institucional, caracteriza un psicoanálisis en la pobreza, en la marginación, cuando se interviene en el campo de Salud Mental.

Se hará un intento de exponer y delinear las conclusiones de un estudio de campo realizado por estudiantes de la carrera de Tecnicatura en Minoridad y Familia de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, efectuado en el Instituto del menor "Borchez de Otamendi". Ubicado en la Ciudad de Buenos Aires. Establecimiento de admisión y diagnóstico para niños, niñas y adolescentes con derechos vulnerados o

amenazados, de entre 4 y 11 años, de régimen abierto, dependiente de la Secretaría Nacional de Niñez, adolescencia y Familia como lo indica la ley nacional 24.061.

### **Metodología de Trabajo**

El carácter del estudio en el Instituto del Menor Borchez de Otamendi fue exploratorio y la metodología utilizada cualitativa. Para el diseño del trabajo se dispuso preguntar como era un día de trabajo en el instituto y dejar que el personal del mismo nos contara libremente un día de trabajo. El instrumento utilizado para la recolección de datos fueron seis entrevistas focalizadas a diferentes profesionales que trabajan en la institución, tres asistentes operadores, una maestra, una psicóloga y una asistente social.

### **Justificación**

Sabemos que la institucionalización de cualquier persona ya sea niño/as, adolescentes o adultos, en cualquier lugar que no comprenda el seno de una familia es un grado extremo de exclusión y desapropiación de lo social. Sujetos privados de su libertad sin plazos ni objetivos claros, sufren afrentas a la libertad. Los principios sobre los derechos del hombre custodiados por la Declaración Universal de Derechos Humanos declara en su artículo 3 "...todo individuo tiene derecho a la vida, a la libertad y a la seguridad de su persona", agregando en su punto 5 "...nadie será sometido a tratos crueles, inhumanos o degradantes". Si a estas situaciones vividas por los internados le sumamos el desgaste profesional que sufren las personas que trabajan en las instituciones que albergan niño/as, adolescentes y adultos en situación de desamparo, o por hechos delictivos o por motivos de disfunciones en la salud mental. Podemos entonces observar que nadie esta exento a sufrir un estrés crónico que puede llevarnos a situaciones limites.

Del análisis de la recopilación de datos surgió como hecho relevante que el personal del Instituto Borchez de Otamendi pide mejor preparación y/o capacitación para hacer frente a estas situaciones que lo desbordan.

Del análisis de dichos datos se desprendieron las siguientes preguntas: ¿implica una mejor preparación y/o capacitación un mayor compromiso en la tarea realizada? ¿Puede una persona no exactamente muy capacitada pero comprometida con la tarea, hacer frente a las adversidades que se le presenten? ¿Se encuentra un ser humano que potenciado en sus capacidades haga mejor frente a situaciones que desbordan sus capacidades; o es un ser humano condicionado y ambientado el que mejor lo puede hacer?

## **Aspectos Teóricos**

Se dice que una institución será buena o mala, dependiendo de la calidad de sus recursos humanos. Es por ello que, con el objeto de aprovechar al máximo el potencial humano, las empresas desarrollan complejos procesos. Entre muchos, la motivación del personal se constituye en uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos empresariales y de facilitación del desarrollo laboral y personal del trabajador.

Una de las maneras en que los directivos pretenden mejorar la productividad es incrementando las remuneraciones de los trabajadores, bajo el concepto "te pago más para que produzcas más"; sin embargo, ha quedado demostrado en diferentes investigaciones que el efecto del incremento de remuneraciones no necesariamente eleva la productividad, ni la calidad del servicio. Al respecto, Herzberg señala que las necesidades de nivel bajo, el sueldo entre ellos, quedan satisfechas rápidamente, y una vez que están satisfechas, la única manera de motivarla es ofrecer más de lo mismo. Por lo tanto, se convierte en un círculo vicioso interminable.

Sabemos que la administración del factor humano no es una tarea sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables, y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos que son muy diversas. Por otro lado, considerando la individualidad de las personas, cada uno valora o conceptualiza a su manera las circunstancias que le rodean, así como emprende acciones sobre la base de sus intereses particulares. Las personas tienen mucho en común, pero cada persona es individualmente distinta. Además, estas diferencias son casi siempre sustanciales más que superficiales.

Se da el caso de trabajadores aptos, bien dotados, de gran inteligencia, de aptitudes especiales, de conocimientos en la tarea o el oficio, pero sin embargo dichos trabajadores no tienen el rendimiento eficiente que se espera.

Esta relación compleja hace que los directivos tomen conciencia de los siguientes aspectos, que casi son principios en la administración de personal:

- 1) una persona hará algo de algo, si personalmente siente que ese algo es importante para él;
- 2) una persona hará mas de algo, si personalmente siente que ese algo es también importante para otros a quienes considera importantes para él; y,
- 3) una persona hará algo más si personalmente siente que progresa por hacer ese algo.

Si seguimos recorriendo y observamos el mecanismo por el cual la sociedad moldea a las personas a comportarse de una determinada manera "Factor humano condicionado", vemos que se suele seguir el siguiente proceso: a) el estímulo se activa; b) la persona responde ante el estímulo; c) la sociedad, por intermedio de un miembro con mayor jerarquía (padre, jefe, sacerdote, etc.), trata de enseñar, juzga el

comportamiento y decide si éste es adecuado o no; d) la recompensa (incentivo o premio) se otorga de ser positivo. Si se juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo); y, e) la recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta prefijada. Cada vez que esto sucede, ocurre un refuerzo y, por tanto, aumentan las probabilidades de la ocurrencia de la conducta deseada. Una vez instaurada esa conducta se dice que ha habido aprendizaje. Este esquema no sólo es válido para enseñar normas sociales sino, además, cualquier tipo de materia. Una vez que se ha aprendido algo, pasa a formar parte de nuestro repertorio conductual.

Pero también observamos que la frustración en el trabajo se produce cuando un trabajador actúa para lograr un objetivo y encuentra alguna barrera u obstáculo que le impide lograrlo, entonces aquí se produce la frustración, que lleva a la persona a ciertas reacciones, tales como:

- a) desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente);
- b) agresividad (física, verbal y psicológica);
- c) reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios, digestivos, etc.); y,
- d) alienación, apatía y desinterés.

También se puede decir que todo esto podría no ocurrir si la persona esta motivada. Entonces Frederick Herzberg señala que en la motivación intervienen los siguientes factores:

1) Factores higiénicos (políticas y administración, supervisión, relación con el supervisor, condiciones de trabajo, sueldos, relación con los compañeros, vida personal, relación con los subordinados, estatus y seguridad) que tratan de evitar la insatisfacción laboral; y

2) Factores motivadores (logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, ascenso y crecimiento) que elevan la satisfacción y por ende la productividad.

Situación que en las instituciones cerradas, se suman las políticas económicas, sociales y contextuales. Que podrían no contribuir a que las personas no puedan estar motivadas.

Otro punto importante a tener en cuenta es que la capacitación y reconocimiento del saber del trabajador tiene un gran valor en una organización y en la sociedad. Una empresa es competente, cuando tiene trabajadores competentes. En el nuevo escenario laboral, el incremento de conocimientos, además de favorecer mejores resultados en la empresa, facilita el aumento de las capacidades con las que cuenta para competir mejor. Por ello, resulta de vital importancia hoy que las empresas que quieren ser más competitivas valoren y reconozcan las competencias

con las que cuentan (Tyson y Jackson, 1997). Sin embargo esto parecería ser que en lo institucional asistencial no es suficiente.

Los autores Basaglia y Basaglia Ongaro, nos dicen que la ciencia, supuestamente, está dedicada a liberar al hombre de sus propias contradicciones y de las contradicciones que tiene la naturaleza; sin embargo, se revela cada vez más del lado del sistema capitalista, oprimiendo, coercionando, adaptando a una norma impuesta. Estos autores trabajan dos campos de reclusión:

- 1) La reclusión manicomial: para el hombre enfermo del "espíritu";
- 2) La reclusión carcelaria: para el hombre moralmente extraviado.

Manicomio y cárcel, entonces, tienen igual función de tutela y de defensa de la "norma", de lo normal impuesto. No cumplen con su supuesta función rehabilitativa, pues muy raramente sus internados son reinsertos en la sociedad. O sea, que ambos (manicomio y cárcel) se mueven en el plano puramente negativo.

Estas dos instituciones de reclusión intentan abolir las contradicciones del hombre (en este caso, locura y delincuencia) como si fueran hechos aislados, naturales y no sujetas a una realidad económico-histórico-social.

Los autores consideran que la ciencia es cómplice de la ley en este intento de maximizar la explotación, oprimir más, adaptar a la norma.

El problema del sistema capitalista está en la necesidad de eliminar el problema, en la necesidad de eliminar "lo diferente", lo problemático. La propuesta es que lo "diferente" se acepte y además se asuma el compromiso social de insertarlo en una sociedad como sujeto de derecho. Estos autores denuncian la científica criminalización de la enfermedad y de la desviación: los procesos a través de los cuales la necesidad por estos expresada, se traduce en crímenes por castigar, para justificar la criminalidad del castigo. La propuesta podría ser que lo "diferente" se acepte y además se asuma el compromiso social de insertarlo en una sociedad como sujeto de derecho.

Cuando Ulloa nos habla de instituciones cerradas (o totales) nos habla de todas las instituciones que se ocupan de marginados sociales, tales como cárcel, establecimiento minoril, neuropsiquiátrico y geriátrico. Las preguntas que podríamos hacernos serían: ¿cerrado para quien? ¿Para los que están adentro o para que los que están afuera y que no puedan ingresar? ¿La institución carcelaria intenta adaptar al marginado a la sociedad o sólo se ocupa de aislarlo? La cárcel tiene un doble objetivo:

- 1) en ella se dan los cuatro tipos de instituciones que marca Ulloa (en ella el hombre aprende, produce, se cuida su salud y tiene algún tiempo libre) y

- 2) son "controladores sociales", aíslan, separan a los transgresores de la sociedad. Como ejemplo la localización de la cárcel en la ciudad: siempre en los márgenes (aleja "marginados") para proteger a los que habitan en el "centro", los poderosos.

La institución cerrada o total está, a la vez, dentro y fuera de la sociedad: dentro de la sociedad cumple el objetivo de aislamiento del marginal; fuera de ella pues no es reconocida por la sociedad como perteneciente a ella.

El problema: de acuerdo con la crítica expuesta, ¿se puede seguir pensando en la existencia de este tipo de instituciones en estos términos? La propuesta del autor es: implementar micro-climas institucionales o "pequeños hogares de contención" con la mayor participación social "activa" posible, en que no haya "aislamiento social" sino, por el contrario, "participación activa social".

Esto es lo que podríamos, tal vez, llamar un verdadero "compromiso social". ¿Ayudaría esto a que las personas que trabajan en estas instituciones totales, generalmente profesionales de la salud, seguridad y educadores, puedan responder eficazmente al exceso en las demandas y presiones laborales?. Habitualmente muchos de los profesionales que sufren el "síndrome del quemado" son los que se esfuerzan de un modo intenso y sostenido en el tiempo, con una sobre exigencia y tensión que originan importantes riesgos de contraer enfermedades. Esto afecta negativamente el rendimiento y la calidad del servicio profesional. ¿Podría tal vez un compromiso social, desde adentro de la institución y desde afuera, desde la sociedad, contribuir a que esto se pueda producir solo en casos muy particulares? ¿Podría ser esto el factor humano potenciado en su máxima expresión? Donde ya no hablaríamos de crecimiento de individualidades, ni de subjetividades aisladas sino de un "ser siendo con otros".

## **Conclusión**

El estrés es el resultado de la adaptación subjetiva al cambio que exige un esfuerzo físico, psicológico y emocional. Aún los acontecimientos positivos, pueden generar un cierto grado de estrés cuando requieren cambios y adaptaciones. En la actividad profesional, causa limitaciones a las potencialidades y riqueza personal. Es un estado de no esperanza. Encararlo firme y creativamente permite reencender la llama de la vocación y de las potencialidades.

No debe sorprender que a este siglo se lo denomine "el siglo del estrés", lo cual exige una adaptación sin precedentes, tanto por parte de la generación mayor como de la joven.

El filósofo griego Pitágoras ya definía a la adaptación como el "don de la excelencia humana". Nunca antes el hombre debió desarrollar este talento tan intensamente como en la actualidad.

Se concluye entonces que se hace imprescindible proponer planes de tipo preventivo, de desarrollo y preservación de la salud, o en los casos en que el síndrome ya está presente, tratar de aminorar sus efectos. Para que las personas puedan tener una mejor calidad de vida.

En cuanto a la reflexión que nos convoca este trabajo es: en todo ámbito laboral que nos desarrollemos, hay dos preguntas que nos deberíamos hacer:

¿Soy parte de esta organización o trabajo en esta organización? Este interrogante teniendo en cuenta sobre todo el Factor humano, su condicionamiento o potencialidad.

Ser parte "de," significaría identificarse con la institución, mantener la ética laboral, priorizar los valores subjetivos, más allá de los resultados. Quizá de esta forma se correría el riesgo de quedar fuera del sistema.

Trabajar "en", significaría utilizar el nombre de la organización para ser social o profesionalmente reconocido. El objetivo sería aumentar el curriculum. Se es parte del sistema, donde cada rol debe ser funcional a la estructura que lo soporte. Y éste es el individualismo, la búsqueda del éxito rápido. No hay espacios para reconocer la alteridad.

Este es el desafío de los tiempos pos-modernos, y las respuestas se deberían encontrar en la reformulación continua de preguntas relacionadas con la realidad de cada sujeto, sin encerrarse en los efectos del accionar, sino en las causas que las produjeron. Es en la esencia misma de la condición humana, donde deberíamos tal vez encontrarlas.

## **Bibliografía**

- Aquino y Viola, *Recursos humanos*. Ed. Macchi. Bs. As. 1997
- Basaglia, F. *La institución negada*. Barral Editores. Barcelona 1976
- Basaglia F. *Razón, locura y sociedad*. Ed. Siglo XXI. México 1978
- Basaglia, F. y Basaglia Ongaro, F. "La criminalización de las necesidades", en *Los crímenes de la paz*, Edit. Siglo XXI, México 1987.
- Bleger, J. *Psicohigiene y Psicología institucional*. Paidós Buenos Aires 1962
- Foucault, M.: *La prisión imposible*, Cuaderno Anagrama, Bs. As. 1982.
- Foucault, M. *Defender la sociedad*. Ed. Fondo de Cultura Económica. Bs. As. Argentina 2000
- Foucault, M.: "Vigilar y castigar", Edit. Siglo XXI, México. 1987
- Herzberg, F. Mausner, Bloch Snyderman, B. *The motivation to work* Edition 2d ed. Publisher New York : Wiley, 1959
- Lazarus, R.S. y Folkman, S. *Estrés y procesos cognitivos*. Barcelona, Martínez Roca. 1986
- Loureau, R.: "El análisis institucional", Edit. Amorrortu, Bs. As., 1970.
- Maturana, H. y Nisis, S. *Formación Humana y Capacitación*. Ed. Dolmen. 1997
- Morin, E. *Nuevo Paradigma, cultura y subjetividad*. Ed. Paidós. Bs. As. 1994
- Neuman, E.: "Crónicas de muertes silenciadas", Edit. Brughera, Bs. As., 1985
- Pavarini, M.: "Control y dominación", Edit. Siglo XXI, México, 1983
- Pellegrini, J. L. *Crónicas agudas*. Ediciones San Luis. San Luis. 2002



- Tonon, G. *Calidad de vida y desgaste profesional: una mirada del síndrome del burnout*. Buenos Aires: Espacio Editorial. 2003
- Tyson, S y Jackson, T. *La esencia del Comportamiento Organizacional* Ed. Prentice – may Hispanoamericana, S.A de C.V. México, 1997
- Ulloa, F.: *Análisis psicoanalítico de las instituciones*, En Revista de Psicoanálisis XXVI. Buenos Aires, 1969.
- Ulloa, F. El espacio institucional en *La institución psicoanalítica: una utopía*. Ed. Lugar Bs. As. Argentina 1991
- Weinert, A. *Manual de psicología de la organización*. Edit. Macchi. México 1991.