

# Congreso virtual de Psiquiatría

Interpsiquis 2009

1 al 28 de febrero

## La problemática del desgaste laboral.

### Su impacto en la salud mental de los trabajadores.

Lic. Roxana Marsollier

Dra. Miriam Aparicio (Dir)

Lic. Jimena Aguirre

CONICET – Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas – Mendoza – Argentina

#### Resumen

Las presiones y exigencias del mundo laboral actual, las dificultades en la inserción y promoción, la inestabilidad en el puesto de trabajo, la desmedida competitividad en los lugares de trabajo y la rigidez de las estructuras organizacionales, entre otros aspectos, son factores que van transformando al espacio de trabajo en un ambiente psicológicamente desgastante para el sujeto. Este estudio posibilitó el análisis de diversos procesos psicosociales vinculados a la problemática del desgaste laboral en empleados – universitarios y no universitarios y de diferentes jerarquías y condiciones laborales– insertos en el ámbito de la Administración Pública, de la Provincia de Mendoza, República Argentina. Para ello, trabajamos en la medición de niveles de estrés y desgaste profesional, específicamente nos referimos al síndrome de *burnout*. (Freudenberger, 1974; Maslach & Jackson, 1981, 1986; Golembiewski, 1983; Leiter, M. & Maslach, C.; 1988; Pines & Aronson, 1988; Gil Monte & Peiró, 1997; Gil Monte, 2005, entre los autores más representativos). Desde esta perspectiva, ahondamos en algunos procesos psicosociales que influyen directamente en la manera en que el sujeto se enfrenta a las situaciones potencialmente desgastantes. En particular, analizamos la influencia de estrategias de afrontamiento y el desarrollo de conductas resilientes y su posible impacto en el nivel de desgaste profesional. Utilizamos un diseño metodológico integral que amalgama metodologías cuantitativas y cualitativas. Los resultados permiten identificar con claridad los nudos centrales de la problemática para este sector, los cuales serán comunicados a los decisores, a fin de proponer estrategias concretas que permitan mitigar los efectos del desgaste psicológico en los empleados públicos.

## Introducción

Desde los años noventa, Argentina ha sufrido un deterioro considerable en la situación laboral que no sólo se expresa en los elevados niveles de desempleo sino, también, en el surgimiento de condiciones laborales precarias, amenaza de desempleo, ambigüedad de rol, sobrecarga ocupacional, ausentismo y absentismo, entre otras, temas abordados en distintas investigaciones. Estos indicadores nos llevan a caracterizar como confuso y conflictivo al mundo del trabajo. Este escenario, además de generar incertidumbre en el sujeto, lo afecta psicosocialmente (una de sus manifestaciones es el desgaste profesional). Por otra parte, esta situación repercute en la organización generando dificultades en el rendimiento, la productividad y la satisfacción de los trabajadores.

Sucede que ante los múltiples estresores que presenta el mundo laboral, los sujetos son más o menos vulnerables al desgaste en función de una serie de condiciones que tienen que ver con características de su personalidad, edad, sexo, nivel de instrucción, situación laboral y de su relación con los otros (compañeros, jefes, etc.). Pero además, hay otros factores de índole psicosocial, que en muchas ocasiones pasan desapercibidos, que están mediando la relación sujeto – mundo del trabajo y que influyen significativamente en la respuesta que éste dé al entorno. Entre otros, podemos mencionar características de la personalidad, estilos y estrategias de afrontamiento y su capacidad de resiliencia.

En esta línea, conviene remarcar que los estudios efectuados desde perspectivas eficientistas, que enfatizan los resultados o productos son muchos, convirtiéndose el concepto de eficacia/efectividad en el eje de los modelos internacionales de evaluación de la calidad organizacional (*EFQM/European Foundation Quality Management*, el modelo mexicano, americano/*Baldrige National Quality*), la norma australiana, la norma francesa, por citar algunos.

No obstante, son pocas las investigaciones que analizan el impacto de los *procesos psicosociales* en el logro profesional, los que tampoco son considerados con mucha frecuencia a la hora de evaluar la Calidad de las Organizaciones (Aparicio 2003, 2005) y, menos aún, en el contexto del Estado.

En síntesis, en esta comunicación analizaremos la influencia de las estrategias de afrontamiento y de las conductas de resiliencia en el surgimiento del desgaste de los empleados de la Administración Pública. Consideramos de sumo interés trabajar con

empleados estatales por ser la Argentina un país de alta terciarización, problema que se refuerza en los últimos años frente a la crisis estructural y empresarial.

## **Marco conceptual**

A continuación abordaremos brevemente los principales nudos teóricos de la investigación desarrollados en esta comunicación, a saber: el *burnout*, el afrontamiento y la resiliencia.

### ***El desgaste profesional***

La máxima expresión del desgaste profesional la constituye el denominado Síndrome de *Burnout*. Nuestra intención no es realizar un abordaje clínico del síndrome, sino analizarlo desde una perspectiva netamente psicosocial. Entendemos al desgaste en el trabajo como un fenómeno que no es individual sino abiertamente grupal y que se inscribe dentro de las organizaciones laborales, siendo también producto de las estructuras, de los valores y de las prácticas sociales de las organizaciones donde se produce. A diferencia del estrés, el *burnout* es un síndrome propio del ámbito laboral, que surge como una respuesta al constante estrés en el trabajo.

En una primera aproximación, el término *burnout* significa “estar quemado”. Antiguamente, este vocablo se aplicaba en la industria aeroespacial para indicar el agotamiento del carburante de un cohete como resultado de un calentamiento excesivo. También se utilizaba para referirse a las consecuencias psicológicas derivadas del consumo prolongado de drogas. Fue Freudenberger, en la década del sesenta, quien vinculó este concepto con el de trabajo, entendiéndolo como desgastarse o llegar al cansancio extremo en el ámbito del trabajo. Los estudios sobre el Síndrome de *Burnout* o síndrome de quemarse por el trabajo, comenzaron entre profesionales de la salud (en particular enfermeros), la educación (docentes) y el trabajo social (bomberos, policías, trabajadores sociales.) y paulatinamente su aplicación se fue extendiendo a otros contextos laborales

Freudenberger (1974) definió al síndrome como el estado de fatiga o de frustración que se produce por la dedicación a una causa, una forma de vida o de relación que no produce el esperado refuerzo. Las personas se entregan en exceso al trabajo para conseguir una buena opinión de sí mismos. Esto los puede llevar a una alta motivación y compromiso

personal, pero también, puede inducir al ver los altos ideales frustrados al mal rendimiento laboral y la baja autoestima.

Por su parte, las autoras Maslach y Jackson (1981, 1986) definen al *burnout* como un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal que aparece en individuos que trabajan con personas.

Otros referentes en el tema, Pines y Aronson (1988) proponen una definición más amplia, no restringida a las profesiones de ayuda, entendiendo por *burnout* el estado de agotamiento mental, físico y emocional, producido por la involucración crónica en el trabajo, en situaciones que son emocionalmente demandantes. El agotamiento físico implica poca energía, fatiga, debilidad general y una amplia variedad de manifestaciones psicósomáticas provocadas por causas mucho más profundas acompañado de sentimientos negativos hacia uno mismo, hacia el trabajo y hacia la vida.

En palabras de Pérez Jáuregui (2005), el síndrome ...*afecta, especialmente, a personas altamente motivadas hacia su trabajo. Si esta alta motivación no se da, aparecen otras patologías, como depresión, alienación, estrés o fatiga, pero no burnout.* Cuando las condiciones laborales chocan con las expectativas del sujeto se convierten en estresores que el trabajador debería superar pero no siempre cuenta con estilos y/o estrategias de afrontamiento suficientemente desarrolladas o con niveles altos de resiliencia como para hacer frente a las adversidades.

### **Las estrategias de afrontamiento**

Todos los trabajadores tienen preocupaciones que afectan de forma significativa su vida laboral y/o privada. Los estresores a los que se enfrentan diariamente crean en el sujeto la necesidad de desarrollar estrategias de afrontamiento que le permitan lograr un equilibrio entre las demandas que le plantea el contexto y su disposición para afrontar dichas demandas. Algunas de estas situaciones requieren estrategias de afrontamiento generales y otras situaciones inmediatas, estrategias de afrontamiento específicas.

El término afrontamiento es la traducción al castellano del término en inglés "*coping*" el cual se utiliza en estudios relativos al estrés y la adaptación de los sujetos a situaciones conflictivas y por ende, estresantes.

Lazarus y Folkman (1984) definen al afrontamiento como:

*...aquellos esfuerzos cognitivos y conductuales constantemente cambiantes que se desarrollan para manejar las demandas específicas externas y/o internas que son evaluadas como excedentes o desbordantes de los recursos del individuo.*

En sus investigaciones Frydenberg & Lewis (1996) identificaron dieciocho estrategias generales de afrontamiento que son desarrolladas y utilizadas por los sujetos en situaciones desgastantes. Dichas estrategias son: buscar apoyo social (As), concentrarse en resolver el problema (Rp), esforzarse y tener éxito (Es), preocuparse (Pr), invertir en amigos íntimos (Ai), buscar pertenencia (Pe), hacerse ilusiones (Hi), falta de afrontamiento o no-afrontamiento (Na), reducción de la tensión (Rt), acción social (So), ignorar el problema (Ip), autoinculparse (Cu), reservarlo para sí (Re), buscar apoyo espiritual (Ae), fijarse en lo positivo (Po), buscar ayuda profesional (Ap), buscar diversiones relajantes (Dr) y distracción física (Fi).

Lazarus (2000), considera al afrontamiento como básico para nuestra salud y nuestras experiencias cotidianas. Sostiene además que lo que hace la persona como afrontamiento depende de la situación a la que se enfrentan y del tipo de persona de que se trata (de sus objetivos y creencias) y por lo tanto, el afrontamiento debe ser flexible y adaptarse a las necesidades de la situación y por su parte, la persona tiene que aprender cómo ajustarse a la nueva situación.

### **Las conductas resilientes**

Desde la literatura actual, la resiliencia, es considerada como un constructo multidimensional que facilita la superación de las adversidades gracias a la capacidad de recuperarse y salir fortalecido y exitoso, pese a estar expuesto a un estrés psicosocial marcado (Rutter, 1985; Csikszentmihalyi, 1999). Se trata de una cualidad dinámica que se encuentra latente en cada uno de nosotros y que permite enfrentar desde estresores laborales bastante extendidos hoy (falta de reconocimiento, baja remuneración, sobreexigencias) hasta enfrentar desafíos y conflictos extremos.

La resiliencia habla de una combinación de factores que permiten a un niño, a un ser humano, afrontar y superar los problemas y adversidades de la vida. Por su parte, Luthar y otros (2000) definen la resiliencia como *“un proceso dinámico que tiene como resultado la adaptación positiva en contextos de gran adversidad”*. (Melillo & Suárez Ojeda, 2003)

En términos generales, la resiliencia es la capacidad de una persona o grupo para superar conflictos que le resultan desestabilizadores y seguir proyectándose en el futuro. En palabras de Grotberg (2006) *la resiliencia es la capacidad del ser humano para hacer frente a las adversidades de la vida, aprender de ellas, superarlas e inclusive, ser transformados por estas*. Según la autora, es posible desarrollar la resiliencia en cualquier situación que provoque estrés o en cualquier experiencia que sea vivida como una adversidad. Y añade que la resiliencia no solo significa apoyo, fortaleza y capacidades sino que también implica acciones para afrontar las adversidades que la vida nos presente.

Henderson & Milstein (2003) proponen seis pasos para fortalecer las conductas resilientes, graficándolos a través de la conocida “*rueda de la resiliencia*”. La rueda de la resiliencia puede aplicarse a la construcción de la resiliencia en individuos, grupos u organizaciones enteras, ya que los pasos que propone para fomentar la resiliencia son iguales en todos los casos. Los pasos señalados por los autores son: enriquecer los vínculos, fijar límites claros y firmes, enseñar habilidades para la vida, brindar afecto y apoyo, establecer y transmitir expectativas elevadas y brindar oportunidades de participación significativa.

## **Metodología**

La muestra con la que se trabajó estuvo constituida por 100 empleados estatales que se desempeñan en una dependencia del Gobierno de Mendoza. Trabajamos con un 42% de varones y un 58% de mujeres. El 54% de los empleados no superaba los 15 años de antigüedad en el Estado, al momento de la encuesta. En cuanto al tipo de vínculo laboral con el Gobierno, el 71% de los sujetos se halla en relación de dependencia, mientras que el 29% restante no tiene un puesto estable. Otro dato importante de destacar es que el 71% ha accedido a un nivel de instrucción superior universitario o terciario (completo 37% e incompleto 34%).

Debido a las exigencias que supone abordar un complejo entramado de variables de base, dependientes e intervinientes, desarrollamos un diseño metodológico integral que permitiera abarcar la multiplicidad de factores en juego. Procedimos a construir un aparato de relevamiento que contempló una instancia cuantitativa en orden a explicar el desgaste

laboral y sus procesos conexos y otra instancia complementaria cualitativa a fin de comprender las razones que subyacen a la problemática.

Entre las técnicas cualitativas utilizadas tuvo un rol fundamental la entrevista en profundidad realizada a los sujetos y a informantes claves. Los datos aportados permitieron profundizar algunos aspectos centrales de nuestro análisis tales como expectativas, metas, nivel de satisfacción en el mundo del trabajo, relación con compañeros y jefes, entre otros aspectos. También empleamos análisis lexicométrico y asociación libre de palabras.

En relación a las técnicas de metodología cuantitativa empleadas trabajamos con una encuesta semiestructurada y se aplicaron test específicos destinados a medir los principales factores psicosociales abordados a efectos de conocer los perfiles psicosociales de los trabajadores estatales. Se utilizó análisis descriptivos, bivariados y multivariados. En esta comunicación tendremos en cuenta los resultados obtenidos a partir de tres de ellos: *Burnout Measure* (BM de Pines & Aronson, 1988), Escalas de Afrontamiento (ACS de Frydenberg & Lewis, 1995) y Cuestionario diagnóstico de resiliencia (Henderson & Milstein, 1988).

## **Resultados**

La aplicación del *Burnout Measure* (BM de Pines & Aronson, 1988) da como resultado un índice que muestra el grado en que el sujeto está quemado –grados 1 y 2 que indican la ausencia del síndrome, grado 3 para quienes están en riesgo de tener el síndrome y grado 4 para aquellos que lo padecen. En nuestra investigación, el 57% de los sujetos encuestados no presenta ningún síntoma (grados 1 y 2), por su parte el 28% se encuentra en riesgo de padecer el síndrome (grado 3) y solo un 15% de los casos sufren *burnout*. Si sumamos grado 3 y 4 podemos deducir que un 42% de los encuestados están vinculados al síndrome en relación a un 57% que no lo padece.

Los análisis explicativos nos permitieron conocer la vinculación entre el nivel de *burnout* y las estrategias de afrontamiento más utilizadas por los empleados públicos así como también su nivel de resiliencia.

Las correlaciones entre el test de *burnout* y el de afrontamiento mostró que a medida que se hallan mayores niveles de *burnout* –identificados por el BM– el sujeto reacciona sin

ninguna estrategia, tratando de reducir la tensión que le provoca el conflicto, ignorándolo o culpándose a sí mismo por la situación que padece ( $p \leq 0,01$ ). Por otra parte, los resultados indican que a medida que aumenta el nivel de *burnout*, el sujeto tiende a reservar el problema para sí mismo y a su vez va aminorando su contacto con los otros, disminuyendo su capacidad para invertir en amigos íntimos, buscar pertenencia a un grupo y distracción física ( $p \leq 0,05$ ). Cf. Anexo Tabla 1 y 2.

En relación a la resiliencia los análisis mostraron una correlación significativa (leve a moderada) que explicaría que un aumento del nivel de *burnout* se acompañe de un escaso desarrollo de conductas resilientes ( $p = 0,373$ ) ( $p \leq 0,01$ ). con un 99% de confianza. Cf. Anexo Tabla 3.

Si bien, los resultados obtenidos son congruentes con estudios anteriores, no se hallan elevados niveles de desgaste profesional, lo cual es un resultado inesperado teniendo en cuenta las características de la estructura de esta organización estatal y, más globalmente, el clima organizacional. Esto nos llevó a plantear nuevos interrogantes e hipótesis alternativas que amplían los horizontes de la investigación

Por una parte, el análisis cualitativo realizado no permitió comprender algunos datos aportados por los sujetos que echan luz a la problemática investigada. Brevemente: los sujetos definen el contexto laboral como “monótono, burocrático, de tareas repetitivas, de falta de operatividad, con escasa participación en equipos de trabajo, excesiva ‘lealtad’ a la autoridad, dificultades en las relaciones humanas...”. Y precisamente son estas características las que, según Freudenberger, conducen al *burnout*, desmotivación y falta de interés. Una pregunta se impone ante este cuadro: ¿por qué entonces no llegan estos sujetos a un alto desgaste? Una primera respuesta se hallaría en sus débiles expectativas y metas de desarrollo en el Estado; una segunda respuesta podría hallarse en lo que Pérez Jáuregui (2005) denomina fenómeno de sobreadaptación.

En relación al nivel de expectativas, se trataría de sujetos que no esperan mucho del mundo laboral y, además, las vivencias del trabajo no constituyen para ellos un factor de preocupación primordial; por el contrario, sus preocupaciones se centran en el plano de la gestión, en la conservación de su trabajo, en el aumento del salario, en el logro de la estabilidad (contratados), todo lo cual es esperable si se tiene en cuenta la situación económica y estructural por la que atraviesa Argentina en los últimos años. Se leen frases

como éstas “Con casi 30 años de servicio, no hay ninguna expectativa”; “trabajando en el Estado no puedo aspirar a nada”, “sólo me interesa la estabilidad, difícil de lograr hoy”...

Por lo demás, los resultados permitirían pensar que existe una “sobreadaptación” de los sujetos al ambiente laboral. El cuadro ha sido definido, en efecto, como una adaptación excesiva del sujeto al mundo del trabajo, lo que lo lleva a desconectarse de sus motivaciones y expectativas personales y a abandonar sus necesidades de adaptación creativa ante situaciones estresantes (Pérez Jáuregui, 2005). El sujeto acepta y reconoce los límites de su situación, no espera nada, no reclama nada; simplemente, se ajusta a las circunstancias laborales y, en el fondo, estructurales del país.

## **Conclusión**

Los resultados constituyen un aporte teórico en la medida en que no hay muchos estudios que relacionen el síndrome de *burnout* con una trama compleja de factores psicosociales vinculados. No obstante, dichos resultados tienen también una dimensión práctica, ya que sería óptimo que los resultados derivaran en programas de formación continua para prevenir el desgaste profesional y a su vez, fomentar el desarrollo de estrategias de afrontamiento y conductas resilientes que permitan a los sujetos estar mejor preparados para enfrentar los estresores laborales diarios. Sin duda, esto permitirá alcanzar mayor bienestar psicológico y satisfacción laboral y a su vez, contribuirá a elevar los niveles de calidad organizacional estatal.

## Bibliografía

- APARICIO, M. (2003). *Calidad y Universidad. Un análisis desde un modelo multidimensional*. Zeta/UTN.
- APARICIO, M. (2005). *Les facteurs psychosociaux en relation avec la réussite universitaire et professionnelle*. Tesis Doctorado en Ciencias de la Educación. Universidad René descartes. París V. Sorbona, Francia.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (1999) "If we are so rich, we aren't happy?" *American Psychologist*, 54(10), 821-827
- FREUDENBERGER, H. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
- FRYDENBERG, E. y LEWIS, R. (1996a). *Manual: ACS. Escalas de Afrontamiento para Adolescentes*. Adaptado por J. Pereña y N. Seisdedos. Madrid. TEA (Orig. 1993).
- GIL MONTE, P. & PEIRÓ, J. M. (1997). *Desgaste psíquico en el trabajo*. Madrid: Síntesis Psicología.
- GROTBORG, E. H. (comp.) (2006) *La resiliencia en el mundo de hoy*. España, Gedisa.
- HENDERSON, N. & MILSTEIN, M. (2003) *Resiliencia en la escuela*. Buenos Aires: Paidós.
- LAZARUS, R.S. y FOLKMAN, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.
- LAZARUS, R. S. (2000). *Pasión y Razón. La comprensión de nuestras emociones*. Barcelona: Paidós.
- LEITER, M. & MASLACH, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 4, 297-308.
- LUTHAR, S.; CICCETTI, D. & BECKER, B. (2000) The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work, *Child Development*, 71,3.
- MASLACH, C. & JACKSON, S.R. (1981). The measurement of experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour*. 2, 99-113.
- MASLACH, C. & JACKSON, S.R. (1986). The Burnout research in the social services: a critique. Special issues: Burnout among social workers. *Journal of Occupational Behaviour*, 1, 95-105.
- MELILLO, A. & SUAREZ OJEDA, E. (comps.) (2003) *Resiliencia. Descubriendo las propias fortalezas*. Buenos Aires: Paidós.
- PÉREZ JÁUREGUI, I. (2005) *Estrés laboral y síndrome de Burn-out. Sufrimiento y sinsentido en el trabajo. Estrategias para abordarlos*. Buenos Aires, Psicoteca Editorial, 1ª ed.
- PINES, A. M. & ARONSON, E. (1988). *Career burnout: causes and cures*. Nueva York: Free Press.
- RUTTER, M. (1985). Resilience in the face of adversity: Protective factors and resistance to psychiatric disorder. *British Journal of Psychiatry*, 1(47), 598-611.

## Anexo

Tabla 1: Síntesis de correlaciones entre BM – Estrategias de Afrontamiento

		As	Rp	Es	Pr	Ai	Pe	Hi	Na	Rt
MB Total	Correlación de Pearson	-,019	-,163	-,092	-,016	-,203(*)	-,223(*)	,137	,595(**)	,489(**)
	Sig. (bilateral)	,853	,104	,365	,877	,043	,026	,173	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 2: Síntesis de correlaciones entre BM – Estrategias de Afrontamiento

		So	Ip	Cu	Re	Ae	Po	Ap	Dr	Fi
MB Total	Correlación de Pearson	,004	,471(**)	,357(**)	,253(*)	,007	-,194	-,012	,092	-,215(*)
	Sig. (bilateral)	,969	,000	,000	,011	,942	,054	,909	,364	,032
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 3: Síntesis de correlaciones entre BM – Resiliencia

		MB Total	Resiliencia en empleados	Resiliencia en jefes	Resiliencia en instituciones	Resiliencia Total
MB Total	Correlación de Pearson	1	,318(**)	,314(**)	,369(**)	,373(**)
	Sig. (bilateral)		,001	,001	,000	,000
	N	100	100	100	100	100

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente Tablas 1, 2 y 3: Encuesta sobre Educación y Trabajo aplicada a empleados en la Administración Pública de Mendoza, 2007