

Fundamentos en Humanidades
Universidad Nacional de San Luis – Argentina
Año X – Número I (19/2009) pp. 167/177

El síndrome de quemarse por el trabajo (*burnout*), en el marco contextualizador del estrés laboral

The Burnout Syndrome in the context of working stress

María Cristina Marrau
Universidad Nacional de San Luis
cmarrau@unsl.edu.ar

(Recibido: 17/12/08 – Aceptado: 23/06/09)

Resumen

En las sociedades contemporáneas, las transformaciones sociales, económicas y tecnológicas, han generado un nuevo contexto para las organizaciones laborales, lo cual ha tenido importantes repercusiones en el sistema de trabajo y muy particularmente en las formas de organizarlo, lo que ha requerido de una gran capacidad de adaptación de los trabajadores.

El sector servicios es donde se han notado con mayor claridad las consecuencias de estos cambios, exacerbándose riesgos distintos a los tradicionalmente concebidos (riesgos físicos, químicos o biológicos) ahora, de naturaleza psicosocial, los cuales son los causantes del *estrés laboral* y sus patologías asociadas como el síndrome de quemarse por el trabajo (SQT) o *burnout*, fenómeno que ha ido aumentando considerablemente su aparición, teniendo cada vez más alcance sobre el mundo del trabajo, hasta tal punto que actualmente es considerado como uno de los daños laborales de carácter psicosocial más relevantes por lo que su diagnóstico y prevención resultan de fundamental importancia.

El estrés está relacionado con numerosas razones o causas que pertenecen al ámbito de la vida cotidiana. El *burnout* es una de las maneras que tiene de progresar el estrés laboral.

Abstract

In contemporary societies, social, economic, and technological transformations have generated a new context for working organisations,

having substantial consequences in the working system and its organization, since it requires a great deal of adaptation on part of workers. In the sector of services, the consequences of these changes have been clearly shown, exacerbating risks different from those traditionally considered (physical, chemical, or biological risks) being now psycho-social. The latter are the cause of working stress and its associated pathologies such as the *Burnout Syndrome*. This is a phenomenon that is increasing its occurrence everyday in the working world, to the point of being considered nowadays as one of the most relevant psycho-social working damages. Therefore, its diagnosis and prevention are of great importance. Stress has numerous daily life causes. Burnout is one of the ways working stress is manifested.

Palabras clave

Síndrome de *Burnout* - condiciones laborales – estrés – psicología social

Keywords

Burnout Syndrome – working conditions – stress – social psychology

Marco Teórico

Entre los riesgos psicosociales emergentes de la actividad laboral se encuentra el síndrome de quemarse por el trabajo (*Burnout*), definido como una respuesta al estrés laboral crónico que se manifiesta en los profesionales de las organizaciones de servicio que trabajan en contacto con los clientes o usuarios de la organización, y cuyos síntomas más característicos son: pérdida de ilusión por el trabajo, agotamiento físico y emocional, actitudes negativas hacia los clientes de la organización, y, en determinados casos, sentimientos de culpa (Gil Monte, 2005). La definición más extendida y evaluada es la elaborada por Maslach y Jackson (1981) quienes refieren al síndrome como un proceso que atraviesa por diferentes etapas: agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal en el trabajo.

Al abordar la definición del síndrome de quemarse por el trabajo, es importante subrayar que esta patología debe ser utilizada como una forma de acoso psicosocial en el trabajo. Es una situación en la que el trabajador se ve desbordado y se percibe impotente para hacer frente a los problemas que le genera su entorno laboral, en especial, su entorno

social. Las personas se sienten desgastadas y agotadas por la percepción continua de presión en su trabajo.

Por lo tanto, el síndrome de quemarse por el trabajo tiene su origen en el entorno de trabajo y no en el trabajador. El problema hay que buscarlo en el entorno laboral, no en el individuo. Este matiz es muy importante, pues cuando se debate sobre el tratamiento del síndrome se debe considerar el entorno psicosocial de trabajo e intentar modificarlo para prevenir la aparición y el desarrollo de esta patología laboral, y no dirigir, única y exclusivamente el foco de atención hacia el individuo.

Este tipo de acoso psicosocial es diferente al acoso psicológico o *mobbing*; aquí, en el síndrome de quemarse por el trabajo, el trabajador no es el foco de presión psicológica de uno o varios miembros del grupo al que pertenece con la complicidad del resto, ni es objeto de conductas hostiles y carentes de toda ética hacia su persona. Tampoco se genera una situación de conflicto asimétrico, pues el trabajador tiene poder sobre la otra parte (habitualmente el cliente de la organización), y emplea este poder para defenderse de la presión a la que se siente sometido debido a las exigencias o demandas de los clientes.

Las consecuencias de utilizar ese poder, a menudo en forma de respuestas de despersonalización y cinismo, constituyen el deterioro de la calidad de servicio de la organización y el malestar del profesional por los sentimientos de culpa y de fracaso profesional que le genera su comportamiento.

Finalmente, el trabajador también se siente desamparado e indefenso, y deriva hacia una situación de abatimiento psicológico, psicosomático y social.

El síndrome de quemarse por el trabajo tiene su origen en las relaciones interpersonales que se establecen entre los miembros de la organización y sus clientes. Es una respuesta al estrés laboral crónico, que se desarrolla cuando fallan las estrategias de afrontamiento que la persona utiliza para manejar las situaciones de estrés. Es una experiencia subjetiva de carácter negativo compuesta por cogniciones, emociones y actitudes negativas hacia el trabajo, en especial los clientes y hacia el propio rol profesional (Gil Monte y Peiró, 1997).

Como consecuencia de estas respuestas aparece una serie de disfunciones conductuales, psicológicas y fisiológicas que van a tener repercusiones nocivas para las personas y para la organización. Es un proceso que se desarrolla de manera progresiva debido a la utilización de estrategias de afrontamiento poco funcionales con las que los profesionales intentan autoprotgerse del estrés laboral generado por sus relaciones

con los clientes de la organización y, en menor medida por sus relaciones con la organización. El síndrome ha sido descrito principalmente en los profesionales de las organizaciones de servicio, profesionales de enfermería, médicos, maestros, funcionarios de prisiones, profesores, policías, trabajadores sociales, entre otros, que trabajan en contacto directo con pacientes, alumnos, presos, indigentes.

Consideradas desde la perspectiva individual, las consecuencias del estrés asociadas al síndrome de quemarse por el trabajo (*burnout*), producen un deterioro de la salud de las personas y de sus relaciones interpersonales dentro y fuera del ámbito laboral.

El análisis de todos los síntomas que aparecen en la literatura relacionados con el síndrome de quemarse por el trabajo permite afirmar que aparecen implicados todos los sistemas del organismo.

Las consecuencias del síndrome sobre las relaciones interpersonales se asocian a las actitudes y conductas de carácter negativo desarrolladas por las personas (no verbalizar, cinismo, suspicacia, agresividad, aislamiento, irritabilidad, etc.), así como el agotamiento emocional. Este patrón conductual y actitudinal induce un deterioro de las relaciones y un aumento de los conflictos interpersonales.

Maslach (Gil Monte y Peiró, 1997) señala que las consecuencias del síndrome de quemarse por el trabajo no terminan cuando la persona deja el trabajo, por el contrario afectan a su vida privada, pues las actitudes cínicas y de desprecio impactan fuertemente sobre su familia y amigos. La persona se muestra en casa irritable e impaciente, un problema que la familia debe aprender a manejar. Asimismo, debido al agotamiento emocional las personas se encuentran más incapacitadas para aislarse de los problemas laborales al llegar a casa y desean estar solos, con el consiguiente deterioro de las relaciones interpersonales. Exigen mayor atención de los suyos pero ellos, algunas veces no la dan. Llevados por su actitud de aislamiento y de falta de verbalizaciones, evitan hablar de las preocupaciones laborales y rehúsan discutir los problemas familiares. Otra consecuencia que impacta en la familia es el endurecimiento permanente de los sentimientos de la persona a consecuencia de las actitudes de despersonalización.

También puede ocurrir que la persona se vuelque completamente en su trabajo, desplazando las relaciones familiares a un segundo plano.

La primera evidencia de *burnout* es el cansancio. Cansancio, depresión, trastornos del sueño y cambios del apetito. Esta es la primera etapa. Cuando se tiene evidencias de que eso está sucediendo es necesario prender las alarmas, ¿por qué? Porque eso significa que se empieza a

tener dificultades y los pacientes, en el caso de los profesionales médicos y enfermeros, pueden sufrir las consecuencias. Se comienza con dificultades que parecen banales pero no lo son. Ahí es donde se tiene que prestar atención.

La segunda es insatisfacción; se pierde felicidad y placer en lo que se está haciendo. Aparece entonces la indiferencia, el cinismo, el resultado no nos importa. Muchas veces esta actitud surge en relación a todo el grupo que está trabajando, en el contexto en el que nos desempeñamos. Esto genera irritabilidad y falta de participación. La persona deja de estar presente en las actividades grupales. Esto lleva a la sensación de fracaso profesional y a la sensación de fracaso personal por haber abrazado una manera de vivir, una manera de ser.

Por lo tanto se incorporan los hábitos tóxicos y el abandono laboral. Esto es la tercera etapa de algo que empezó con el cansancio, siguió con la insatisfacción y llegó a este nivel. Por supuesto, esto se traduce rápidamente en el trastorno de relación social más próximo que es el marital y familiar.

Todo esto no se produce de un día para otro. No se produce sin señales de alarma, no se produce sin tener evidencias de que algo está ocurriendo. Este evento final es algo que no se quiso ver. Es una negación activa a entender que algo está pasando.

También es claro que el *burnout* resulta de un desequilibrio entre las demandas del trabajo y las características individuales. Y esto supone una enorme responsabilidad en los encargados de seleccionar a las personas para los distintos trabajos, ¿por qué? Porque es posible que la demanda no pueda ser satisfecha por todos de la misma manera. Y es totalmente lícito decirle a alguien, “me parece que usted no es el indicado para llevar a cabo esta tarea”. Pero es una responsabilidad de los jefes, que tienen que prevenir la destrucción de una persona evitando que inicie un camino que lo llevará al fracaso.

En lo que respecta a las organizaciones, entre las consecuencias más importantes que repercuten sobre sus objetivos y resultados, cabe citar la satisfacción laboral disminuida, el ausentismo laboral elevado, la propensión al abandono del puesto, la baja implicación laboral, el bajo interés por las actividades laborales, el deterioro de la calidad de servicio de la organización, el aumento de los conflictos interpersonales con los compañeros y superiores y tal vez, el aumento de los accidentes laborales.

El deterioro de la calidad de servicio de la organización, deriva de sus componentes actitudinales y especialmente de las actitudes de despersonalización. La disminución de la motivación y satisfacción laboral, junto

con el deterioro del rendimiento de las personas en el trabajo, especialmente en lo que a calidad se refiere, y el incremento de la frustración va a condicionar el desarrollo de actitudes poco positivas y de desinterés. Las personas llegan a tratar a los demás como si fueran objetos y no como seres humanos.

No solamente se adoptan actitudes rutinarias en el desarrollo del servicio, sino que se presta menos atención a las necesidades humanas del receptor. Actitudes duras y deshumanizadas se convierten con frecuencia en conductas con estas mismas características.

Para Lee y Ashforth (Peiró, 1992) una explicación a este deterioro progresivo reside en que las personas normalmente empiezan sus carreras con un fuerte sentido de compromiso y sacrificio. En un primer momento la carrera es intrínsecamente recompensante y constituye la principal fuente de gratificación, pero las exigencias laborales y el contacto con los demás empiezan a “pasar factura” y las personas llegan a perder su compromiso con el trabajo.

Este tipo de trastorno, se desarrolla en aquellas personas que se fijan grandes expectativas y altos objetivos en su vida profesional.

Así, las personas muy motivadas y altamente identificadas con su trabajo, al que le atribuyen un significado existencial, cuando fracasan en la consecución de sus objetivos, se frustran sus expectativas y sienten que no es posible realizar una contribución significativa a la vida, desarrollando el síndrome de quemarse por el trabajo.

El síndrome entonces, es el resultado de un proceso de desilusión, un fracaso en la búsqueda de un sentido para la vida en personas altamente motivadas por su trabajo.

Pero el aspecto más interesante de este problema y al que se le otorga especial importancia, es al papel que juegan en esta patología las relaciones interpersonales. De acuerdo con los trabajos sobre el tema, las ocupaciones que requieren contacto frecuente con compañeros, pacientes, alumnos, supervisores, contribuyen de modo significativo a la sensación de agotamiento emocional y de “estar quemado”. Acerca del trasfondo de las causas y el balance emocional del síndrome de *burnout*, se sostiene que se produce una pérdida del bienestar en la actividad profesional, cuando el equilibrio emocional está afectado, es decir, cuando el esfuerzo o la inversión y el beneficio o la satisfacción ya no se encuentran en una relación razonable.

El esfuerzo realizado se expresa no sólo a través del tiempo dedicado al trabajo, sino también en la implicación personal (participación en la responsabilidad de cumplir con las obligaciones de la mejor manera posible).

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

En el estadio psicósomático suelen ser dos indicios los que advierten que detrás de la máscara física se desarrolla un proceso depresivo, es decir, una mímica que expresa ansiedad y tensión y temores de tintes hipocondríacos. Más de uno intenta narcotizarse con alcohol y medicamentos, sin con ello poder eliminar las verdaderas causas de sus dolencias.

La depresión por agotamiento es una enfermedad de naturaleza grave; sin embargo, hay que recordar que dicha enfermedad no es consecuencia del cansancio intelectual o físico excesivo, sino una consecuencia de una descompensación prolongada de los aspectos afectivos.

Hoy en día, la depresión por agotamiento se denomina síndrome de *burnout*.

No tiene *burnout* quien quiere, sino quien puede, tiene que haber una serie de situaciones que facilitan llegar a este cuadro, que influyan en la persona, como la naturaleza del trabajo que realizan, el tipo de institución u organización, los recursos disponibles, los vínculos entre la gente y la personalidad de cada uno.

El primer paso para poder resolver el problema del *burnout* es entender nuestras limitaciones, y eso supone descubrir nuestros límites y respetarlos. Y esto exige algo que no nos damos: tiempo y autoconocimiento.

¿Para que sirvo y hasta donde puedo?

Y uno tiende a creer que sirve para todo y que lo puede todo. Ahí se destruye.

El segundo paso es entender los conflictos. Y esto significa descubrir las barreras y tratar de sortearlas. Y esto también exige tiempo y reflexión.

Estrategias de Afrontamiento. Intervención

Se ha concluido que el entorno laboral y las condiciones de trabajo son los únicos factores que intervienen en la etiología del síndrome de quemarse por el trabajo. Por lo tanto, la prevención, pasa necesariamente, por modificar las condiciones de trabajo con la participación de los trabajadores, en especial aquellas condiciones que afectan de manera negativa a los aspectos psicosociales del trabajo como es la calidad de las relaciones interpersonales.

La formación es un elemento clave en la prevención del síndrome. El objetivo que se persigue con la formación es conseguir un ajuste individuo-puesto, adecuado; esto es fundamental, debido a las condiciones cambiantes del entorno laboral.

El nivel organizacional requiere entrenar a los trabajadores en acciones de desarrollo y cambio organizacional.

El nivel interpersonal considera los grupos de trabajo y la interacción social, por lo que debe incluir programas de formación sobre apoyo social, habilidades sociales, liderazgo, entre otros.

El nivel individual, debe dar respuesta a las necesidades individuales sobre el afrontamiento del estrés. El entrenamiento en estrategias de resolución de problemas, o en estrategias de tipo cognitivo-conductual puede ser un buen complemento a otro tipo de acciones.

La formación en estos tres niveles no debe entenderse como excluyente o alternativa, sino como complementaria.

Junto a los tres niveles de prevención mencionados, es necesario considerar también un cuarto nivel que incluye las acciones sociales.

¿Cuándo se debe intervenir?

La intervención siempre está indicada, pues, independientemente del grado de afección que tenga el individuo, es recomendable la prevención

En la aparición del síndrome de quemarse por el trabajo intervienen variables del entorno social de la organización, externas al sistema organizacional; por este motivo, los órganos de gobierno también son responsables de la prevención del mismo. Para ello es necesario que creen y formen los recursos materiales y humanos necesarios para que el trabajo no sea una actividad de riesgo para las personas.

Los procedimientos propuestos para la prevención del síndrome de quemarse por el trabajo desde el nivel organizacional son diversos y similares a algunos programas desarrollados para la prevención del estrés laboral crónico.

Entre los procedimientos se menciona el re-diseño de tareas, la claridad en los procesos de toma de decisiones, mejorar la supervisión, establecer objetivos claros para los roles profesionales, establecer líneas claras de autoridad, mejorar las redes de comunicación organizacional, mejorar las condiciones de trabajo, mejorar el sistema de recompensas, promoción de los profesionales siguiendo criterios claros y equitativos, participación en la toma de decisiones, promover reuniones interdisciplinarias periódicamente, formación de grupos de trabajo, entre otros.

En el sistema social-interpersonal se localizan algunas de las principales variables que influyen sobre la conducta organizacional y por ende en

la aparición del síndrome. Entre ellas, roles laborales y sus disfunciones (conflicto de rol y ambigüedad de rol), incertidumbre sobre la relación con los clientes, ausencia de control sobre los resultados de la tarea, ausencia de apoyo social en el trabajo, conflictos interpersonales, etc. Se puede intervenir sobre alguno de estos aspectos, sin implicar a la totalidad de la organización.

La percepción de apoyo social es fundamental para el individuo, ya que, contar con relaciones interpersonales de calidad es una de las principales necesidades del ser humano. A través del apoyo social en el trabajo, las personas obtienen nueva información, adquieren nuevas habilidades o mejoran las que ya poseen, obtienen refuerzo social y retroinformación sobre la ejecución de las tareas y consiguen apoyo emocional (Lázarus, 1986).

Mediante programas de entrenamiento de las habilidades sociales, se puede mejorar la calidad de las relaciones interpersonales en el trabajo. Es un procedimiento para enseñar a los profesionales a ofrecer y recibir apoyo social en el contexto de trabajo.

Aprender el rol profesional requiere el conocimiento y dominio de un conjunto delimitado de destrezas y habilidades técnicas específicas de cada profesión; pero en el caso de los profesionales que trabajan en interacción con el cliente requieren también determinadas habilidades sociales y de comunicación, al igual que en el caso de los supervisores. La ausencia de habilidades sociales ocasionará insatisfacción en los clientes, y esta insatisfacción con el trato recibido afectará negativamente al profesional, debido a que el cliente dudará no solo de su competencia social, sino también de su competencia técnica.

Definir qué es una conducta socialmente habilidosa es difícil, pues hay que definirlas en términos de su eficacia en una situación determinada.

Caballo define la conducta socialmente habilidosa como “un conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás y que, generalmente resuelven los problemas inmediatos de la situación, mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas” (Caballo, 2004: 14).

Conclusiones

El síndrome de quemarse por el trabajo se constituye en una patología de alto riesgo si no se lo diagnostica correctamente, ya que sus síntomas se acentúan llegando a producir alteraciones importantes de la conducta

fundamentos en humanidades

en cuanto a salud mental y enfermedades físicas, que pueden llevar incluso a la muerte.

A pesar de esta realidad, el síndrome de quemarse por el trabajo no está explicitado en la legislación laboral vigente. Hay un vacío legal que se extiende a varios países; no hay datos fiables ni estadísticos reales sobre los trabajadores que padecen este síndrome y esto sucede porque no es sencillo demostrar la relación existente entre la causa y el efecto.

Para su prevención, es fundamental limitar la sobre exigencia laboral y las presiones cotidianas. Los trabajadores deben aprender a delegar responsabilidades y a decir NO a los compromisos que no podrán cumplir. Se debe evitar la confusión que existe entre un desafío laboral y una potencial situación de estrés.

La primera, puede ser la posibilidad de alcanzar un logro y la segunda, la consecuencia del agotamiento y la frustración por abordar una actividad que no podría ser realizada satisfactoriamente.

Diciembre de 2008

Referencias Bibliográficas

Caballo, V. E. (2004). La salud mental en el aula. Abordaje psicosocial de problemas conductuales. *Revista de Educación Social*, Nº 3.

Gil Monte, P. R. (2005). *El síndrome de quemarse por el trabajo, (burnout). Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*. Madrid: Pirámide.

Gil Monte, P. y Peiró, J. (1997). *Desgaste psíquico en el trabajo: el síndrome de quemarse*. Madrid: Síntesis.

Lázarus, R. (1986). *Estrés y procesos cognitivos*. Barcelona: Martínez Roca.

Maslach, C. y Jackson, S. E. (1981). *Maslach burnout inventory. Manual Palo Alto*. C.A.: Consulting Psychologists Press.

Peiró, J. (1992). *Desencadenantes del estrés laboral*. Madrid: Eudema S.A.