

Elaboración de estrategias organizacionales e individuales de afrontamiento y prevención del desgaste ocupacional

Development of organizational and personal coping strategies and occupational burnout prevention

Mónica Adriana Vasconcelos Ramírez¹

Facultad de Psicología de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

México

Resumen

El desgaste ocupacional tiene causas individuales, organizacionales y socioeconómicas. Tanto los trabajadores como las organizaciones pueden elaborar estrategias para afrontar y prevenir dicho padecimiento. Los trabajadores pueden mejorar sus hábitos de salud, fortalecer su autoimagen, organizar sus tiempos, aprender a delegar y crear tiempos de ocio, de relajación y de recreación. Las organizaciones pueden generar empleos atractivos y autónomos así como enfocarse en la concordancia del perfil del trabajador con el perfil del puesto. El psicólogo laboral habrá de procurar el bienestar de los trabajadores, detectar puntos de vulnerabilidad para su pronto afrontamiento e implementar medidas preventivas. De igual forma, la comunicación, la integración social y el desarrollo organizacional son elementos clave

¹ Maestrante en Psicoterapia Psicoanalítica de la Infancia y la Adolescencia, Universidad Vasco de Quiroga. Contacto: monvasconcelos@hotmail.com

para desahogar posibles indicios de estrés laboral así como la procuración de un vínculo positivo entre trabajo, familia y profesión y el **incremento del sentimiento de autoestima profesional y personal**.

Palabras clave: desgaste ocupacional, estrés laboral, afrontamiento y prevención.

Abstract

Occupational burnout has individual, organizational and socio-economical causes. Both workers and organizations can develop strategies for coping with it and its prevention. Workers can improve their health habits, strengthen their self-image, organize their time, learn to delegate and create leisure and relaxation time. Organizations can create attractive and autonomous jobs as well as focus on reconciling the profile of the worker with the job profile. Occupational psychologists are able to test the well-being of workers, identify vulnerability points and execute preventive measures. Communication, social integration and organizational development are key elements to relieve possible working stress signs and create a positive link between work, family and profession in order to increase the feeling of personal and professional self-esteem.

Keywords: occupational burnout, working stress, coping and prevention.

Introducción

En pleno siglo XXI ya pesar de la tendencia a considerar el estudio de la salud únicamente enmarcado en el ámbito fisiológico existe una corriente progresiva que considera ya el ámbito psicológico e incluso el social, como parte de la salud integral (Uribe, 2008). Abordando específicamente el tema de la salud en el campo de la psicología laboral, es preocupante el incremento del estrés laboral, el cual ha venido desarrollándose en las últimas dos décadas en nuestro país con mayor intensidad debido a problemáticas laborales, económicas y sociales.. No se está aseverando que antes de dicha época los trabajadores no sufrieran este padecimiento sino que es desde ese tiempo que se consideran más las repercusiones de las condiciones laborales dañinas y se conoce un mayor acervo de estudios acerca este tema

La persona, al enfrentarse a situaciones del entorno, en primera instancia realiza la llamada evaluación primaria o evaluación de la situación como tal y analiza en qué le afecta. En segundo momento hace una evaluación secundaria en la cual juzga si posee o no los recursos para afrontar la demanda del medio; este momento es determinante para el surgimiento o no del estrés.

Cuando la persona considera que posee los recursos para afrontar al agente estresante éste se torna en desafío que le estimula positivamente para mostrar su eficacia y obtener logros; en cambio, si el individuo percibe que dicho agente estresante sobrepasa sus recursos surgen la ansiedad y el estrés laboral el cual, en caso de cronicidad, se convierte en un problema mayor que es el desgaste ocupacional. Éste es un factor tridimensional compuesto por el agotamiento emocional, la despersonalización o trato distante e indiferente hacia el usuario y la falta de realización profesional (Gil-Monte y Peiró, 2006).

A partir de la revisión de diversas investigaciones se mencionan aquí algunas de las repercusiones negativas más relevantes en las organizaciones siendo éstas la motivación y productividad disminuidas, el alto índice de ausentismo y de rotación laboral, daños provocados con dolo a bienes de la organización, incremento de tiempos muertos y accidentes laborales, deterioro de las relaciones interpersonales y, consecuentemente, del clima laboral. Todo ello afecta considerablemente el posicionamiento de las organizaciones en el mercado laboral y su relación con el entorno (Manassero, Vázquez, Fornés y Fernández, 2003; Martínez Selva, 2004).

Las consecuencias dañinas para los trabajadores se reflejan en su área física y psicológica, siendo éstas últimas más silenciosas ya que sus síntomas se pueden confundir fácilmente con simple cansancio derivado de la jornada laboral pero el cual puede conducir a enfermedades psiquiátricas y su consecuente deterioro funcional. La sintomatología es amplia, las personas con desgaste ocupacional pueden padecer trastornos psicósomáticos como cefalea, alteraciones del sistema digestivo y del cardiorespiratorio, mayor propensión a las alergias y a infecciones, entre muchos otros síntomas. A otro nivel se incluyen la ansiedad, angustia, agresividad, trastornos de alimentación, del sueño y sexuales, irritabilidad, depresión, falta de concentración y apatía. Son frecuentes las actitudes de rechazo al trabajo, el deterioro del autoconcepto profesional, el agotamiento físico y emocional, la carencia de realización personal con sentimientos de incompetencia, la insatisfacción y la desilusión. Esta amplia sintomatología interfiere en el bienestar del individuo desencadenando alteraciones conductuales como pueden ser menor participación en la dinámica familiar, disfunción marital, aumento en el consumo de alcohol, tabaco y sustancias ilícitas. En el plano laboral también se presenta aislamiento social, mayor ocurrencia de accidentes, despersonalización o trato impersonal, indiferente y hasta cínico hacia los usuarios y su consecuente sentimiento de culpa, pudiendo llegar a sufrir idearios e incluso, intentos suicidas (Gil-Monte, 2005; Manassero, Vázquez, Fornés y Fernández, 2003; Ballesteros, Tapia, Vasconcelos, Zariñana y Zúñiga, 2009; Martínez Selva, 2004; Salovey, como se citó en Pinel, 2007; Uribe, 2007).

Aunado a las condiciones laborales impropias, se está estilando un tipo de vida marcado por la velocidad, la presión por el tiempo y los logros, problemas económicos y sociales, todo lo cual desgasta la capacidad de adaptación del individuo, viéndose frecuentemente rebasado en sus recursos y susceptible al estrés. Es importante mencionar que ya desde 2008 se señaló que en México la discriminación laboral y el acoso sexual en las organizaciones eran problemas serios que el gobierno no estaba atendiendo debidamente y que, incluso, muchos niños y jóvenes abandonan sus estudios para ingresar en el mundo laboral haciéndolos más susceptibles de explotación laboral y sexual (Muñoz Ríos, 2008).

Con las mencionadas condiciones generales padecidas por los individuos se agudiza la problemática de estrés en los individuos dentro del trabajo ya que en las organizaciones suele haber condiciones de trabajo perjudiciales para el trabajador las cuales serán enunciadas enseguida.

Condiciones organizacionales que propician el desgaste ocupacional

Cuando una persona logra integrarse en un trabajo recibe un sueldo que es, las más de las veces inferior a sus necesidades y, adicional a ello, se espera de ella un máximo rendimiento para continuar dentro de la organización que lo contrató. Este escenario permite que las organizaciones sobreempleen a las personas, les exijan más por el mismo pago y las tengan en constante amenaza de rescisión del contrato o despido ya que existen miles de personas deseando, esperando ocupar ese mismo puesto de trabajo (Soto y Vasconcelos, 2010).

Esta excesiva demanda laboral y la falta de observancia de la ley por parte del gobierno crea un clima propicio para la violación de los derechos de los trabajadores, como son los contratos por lapsos cortos de tiempo en casos de trabajadores cuyo trabajo se requiere por tiempo indefinido; es el caso de empleados que firman periódicamente contratos por 3 meses logrando que la empresa evada compromisos por antigüedad. Además, las empresas no siempre otorgan las prestaciones mínimas obligatorias, presionando a los empleados a trabajar horas extras sin pago; en muchas ocasiones teniéndolos bajo condiciones negligentes de seguridad e higiene, bajo competencia en un medio laboral agresivo, con plazos de entrega ajustados, trabajo a alta velocidad y exposición a la violencia (Manassero, Vázquez, Fornés y Fernández, 2003; Levi, como se citó en Uribe, 2008).

Bajo este panorama poco alentador el trabajador se esfuerza intensamente por hacerse deseable, en muchos casos sin reclamar sus derechos y sintiéndose en el fondo un privilegiado por tener trabajo y un desafortunado por sus condiciones laborales.

Este panorama repercute en forma desfavorable en su bienestar laboral, familiar y social. Así, las organizaciones incumplen con la ley, explotan a las personas y conservan condiciones laborales que dejan mucho que desear.

Incluso en la Ley Federal del Trabajo de México se tiene tipificada la *enfermedad del trabajo* como un estado derivado de la presencia continua de una causa derivada o presente en el lugar de trabajo (Huber, 2004). Si las organizaciones se preocupasen por el bienestar del trabajador obtendrían en consecuencia un clima laboral más favorable al buen desempeño de trabajo, una mayor motivación y satisfacción laborales que deriven en mayor productividad así como otras condiciones positivas tanto para el individuo como para las organizaciones.

Condiciones personales que predisponen al Desgaste Ocupacional

Hay rasgos personales que aumentan la vulnerabilidad ante el desgaste ocupacional tales como la baja tolerancia, la impaciencia, poca flexibilidad, sobreinvolucramiento en el trabajo, baja capacidad de disfrute de momentos de ocio e intolerancia ante los de otros, tendencia a la multifuncionalidad, necesidad de control de la vida de otros y alto nivel de autoexigencia.

Las personas con más propensión al desgaste ocupacional no delegan responsabilidades por falta de confianza en otros, son perfeccionistas y poco tolerantes a la frustración; tienen una gran necesidad de sobresalir, de hacerse valer por su trabajo. Pueden ser personas que reciben reconocimiento social por su desempeño laboral más que por otras esferas de su vida lo cual les provoca dificultad en poner límites a las jornadas laborales y en la falta de interés por sus tiempos de descanso. Contrariamente, se sienten altamente satisfechos de trabajar más tiempo de lo requerido.

Sin embargo, las personas que no muestran estos problemas también pueden llegar a padecer desgaste ocupacional debido a las exigentes y extralimitadas demandas laborales que son cada vez más frecuentes en muchas organizaciones en la actualidad.

Estrategias generales para el afrontamiento y prevención del desgaste ocupacional.

Existen formas de abordar la problemática del desgaste ocupacional cuando ya está presente en uno o varios individuos de una organización e incluso, a partir de la investigación y aplicación de diversas disciplinas se han desarrollado también variadas formas para su prevención las cuales implican una concienzuda intervención también a nivel organizacional e individual. Abordando primeramente lo relativo al afrontamiento, Lazarus y Folkman

(como se citó en Gil-Monte y Peiró, 1997) reconocen dos tipos básicos de afrontamiento del desgaste ocupacional: aquellas dirigidas a regular las emociones y las dirigidas al problema; las primeras son aplicables cuando los agentes estresores no pueden ser modificados ni anulados y es necesario aprender a vivir con ellos, y las segundas están dirigidas a analizar y definir la situación estresante con objeto de buscar alternativas de solución. Éstas últimas integran las estrategias organizacionales y las individuales.

Ahora bien, resulta recomendable actuar ante los primeros signos identificando cuál es el agente estresante o detonante. Una vez que se conoce la fuente del padecimiento es importante crear conciencia en el individuo y en la organización misma y diagnosticar si se trata de estrés laboral propiamente. Enseguida es importante examinar si la persona posee los recursos y las habilidades necesarios para afrontarlo (Martínez Selva, 2004). Dado que en muchas ocasiones el padecimiento abordado trasciende el nivel individual, su afrontamiento necesita de esfuerzos cooperativos de la organización.

Estrategias organizacionales para el afrontamiento y la prevención.

Las organizaciones pueden diseñar y configurar un entorno laboral saludable y es desde el proceso de selección de personal que pueden tener a empleados más satisfechos por ubicarlos correctamente. Inclusive, es indispensable seleccionar a personas menos vulnerables al estrés para puestos de gran presión y detectar los puntos de mayor susceptibilidad para abordarlos oportunamente o desde las primeras apariciones de sintomatología. También deben tenerse presentes los factores o grupos de riesgo, como los padecimientos de gastritis o hipertensión arterial. Además, la capacitación coadyuva al mejoramiento del desempeño laboral.

De igual forma las organizaciones pueden fortalecer el trabajo en equipo, mejorar las condiciones de seguridad e higiene, crear alternancia de estados de estrés y relajación, mejorar las condiciones físicas del entorno laboral considerando la ergonomía, rotar turnos cada 3 meses como mínimo para asegurar la adaptación fisiológica. Es importante el rediseño de puestos atractivos, variados, con grandes opciones de participación en la toma de decisiones y autonomía.

Los jefes y supervisores tendrán que ejercer un buen liderazgo, supervisión y retroalimentación. La comunicación organizacional y la existencia de canales adecuados de comunicación son claves.

Otro recurso para la prevención del desgaste ocupacional es el cuidado del vínculo trabajo – familia – profesión (O'Brien, 2006, como se citó en Buendía, 2001).

La integración social en las organizaciones ayuda al bienestar: es sabido que las relaciones de carácter informal fortalecen los sentimientos de realización personal y disminuyen los conflictos interpersonales.

Otra acertada forma en que las organizaciones pueden innovar sus recursos versa sobre la difusión de información sobre el desgaste ocupacional para su prevención y afrontamiento.

La creación de la figura del mentor en las organizaciones fortalece la autoconfianza, la seguridad de apoyo y el establecimiento y consecución de metas. Además, el área responsable del personal podría estar alerta ante cualquier inquietud, demanda o síntoma de los empleados y detectar cuáles son los grupos más vulnerables al estrés laboral en la organización mediante la observación de índices de ausentismo, de accidentes y de enfermedades, y otras técnicas. Como parte final de cualquier proceso organizacional habrán de evaluarse y dar seguimiento de los resultados cuidando una relación positiva de costo beneficio.

Acotando, el desarrollo organizacional debe buscar la mejora continua y planificada a través de la cultura organizacional creando cohesión y entendimiento entre los trabajadores, incrementando su sentido de pertenencia, su sentimiento de autoestima profesional y personal, considerando la presencia del padecimiento en grupos o equipos de trabajo y no en individuos aislados, ya que como Peiró (1999) lo señala, los nuevos estresores en el trabajo suelen ser colectivos y demandan respuestas colectivas.

Estrategias individuales para el afrontamiento y la prevención.

Varias son las aproximaciones psicológicas desde las que se puede abordar el afrontamiento del desgaste ocupacional. El psicoanálisis postula que las figuras parentales son modelos predisponentes del estrés cuya influencia puede provocar que el niño reproduzca los mismos síntomas y malestares en su edad adulta. La falta de resolución de los problemas infantiles aumenta la vulnerabilidad a los conflictos actuales y ocasiona respuestas anormales bajo la forma de sometimiento, ira, ansiedad, tristeza, culpa o perversiones.

En algunos casos se hace ya necesaria la intervención de un especialista que procure el autoconocimiento, la autoevaluación y la mejora en los procesos cognoscitivos y conductuales ante los agentes estresores. Esta estrategia se recomienda cuando se ha afectado la vida personal al impedirle realizar sus actividades de manera cotidiana y los recursos de la persona no son suficientes para salir del problema (Martínez Selva, 2004).

La Psicología Positiva ofrece recomendaciones (Peiró, 2009) aplicables a la prevención del estrés laboral:

1. Mejorar el autoconocimiento, identificar las fortalezas, la capacidad para el trabajo en equipo, para las relaciones interpersonales y de comunicación, así como su capacidad de autocontrol, entre otras.
2. Optar por trabajos acordes a su perfil para emplear y desarrollar sus habilidades.
3. Integrarse a equipos de trabajo y seleccionar colaboradores con perfiles acordes a las tareas que realizarán.

Bajo estos principios es más probable que se dé un trabajo armonioso evitando así violentarse a sí mismo al intentar hacer algo más allá de los recursos identificados como disponibles; recomendable resulta nunca realizar actividades hasta el agotamiento, darse pausas para el descanso o distracción durante el trabajo siendo más frecuentes en el caso de tareas repetitivas o que exigen mayor atención y trabajo bajo presión, asumir las tareas y contratiempos como desafíos y no como amenazas así como delegar funciones que rebasen sus recursos personales y asumir los conflictos como fuentes de resultados alentadores abordándolos en forma constructiva. En cuanto a las tareas a cumplir conviene jerarquizarlas en orden de relevancia y darles adecuada forma de tratamiento entendiendo que es simplemente imposible complacer a todos, sea en la organización o en la familia y el entorno social. La negociación tendrá que dirigirse al objetivo de ganar-ganar; se puede hacer de la toma de decisiones y la solución de problemas unos procesos sistematizados, planificar y organizar el tiempo, darse oportunidad de disfrutar el ocio (ocupación placentera) y manejar el tiempo libre. Por último, es pertinente tener entrenamiento en habilidades sociales y técnicas de autocontrol, hacer ejercicio físico para liberar tensión y oxigenar el cuerpo, tener higiene alimenticia y de sueño y aprovechar las horas de comida para socializar (Martínez Selva, 2004; Anadón Revuelta, 2005).

También está la terapia sistémica con énfasis en las relaciones interpersonales y la terapia cognitiva que fundamenta el origen del estrés debido a percepciones anormales, creencias irracionales, pensamientos nocivos o falta de la elaboración de pensamientos para generar una respuesta sana. El conductismo aboga por las acciones asertivas como formas de lograr el apoyo social del otro sin dañarlo ni violentarlo (Martínez Selva, 2004).

En la psicología se puede recurrir a otras técnicas como la de Reestructuración cognitiva cuyo objetivo es que las personas identifiquen, analicen

y modifiquen las interpretaciones o los pensamientos erróneos acerca de situaciones o personas.

Por otro lado, se hace hincapié en la resiliencia que es la capacidad del individuo para salir adelante de situaciones altamente estresantes apuntalando las actitudes que influyen en su propia conducta y en las habilidades que desarrollan (Goldstein & Brooks, 2007). Para ello:

1. Hay que identificar los pensamientos o actitudes negativas y asumir un cambio con responsabilidad mediante el establecimiento de objetivos y la elaboración de planes de acción nuevos.
2. Enlistar indicadores para evaluar sus planes de acción.
3. Siempre prever los posibles obstáculos y la forma de superarlos.
4. Aplicar los nuevos planes de acción, evaluar su efectividad y reconsiderar su uso repetido o cambio.
5. Hacerse responsable del temperamento y características personales para enfrentar el estrés laboral y decidir cómo vivenciarlo.
6. Ser empático para obtener diferentes perspectivas y variadas soluciones.
7. Comunicar asertivamente – al igual que la Psicología Positiva -, a tiempo y considerando la comunicación no verbal.
8. Aceptarse uno mismo y a los demás así como ser congruente con los propios pensamientos, objetivos, valores y conductas
9. Fortalecer las relaciones interpersonales expresando los sentimientos.
10. Aceptar las equivocaciones propias y las de otros, analizarlas y establecer formas de superarlas.
11. Reconocerse los aciertos y triunfos propios y de los demás, aprender cómo fueron obtenidos para aplicar el proceso oportunamente.
12. Fortalecer la autodisciplina y el autocontrol.

La técnica de reformulación consiste en reconsiderar la situación que resulta estresora, analizarla desde diversas perspectivas y elegir la más amigable para sentir mayor bienestar; el objetivo es que sea la propia persona quien tome conciencia de su situación, vea las opciones y elija la más conveniente en forma consciente, en apego a la realidad y con menos estrés.

Habrá que considerar el enfoque o la técnica apropiada para cada persona y crearle una conciencia de necesidad del cambio para su mayor beneficio, sea para su prevención o afrontamiento.

Referencias

1. Anadón Revuelta, O. (2005). La formación en estrés para la prevención del síndrome de Burnout en el currículo de formación inicial de los maestros. *Revista Universitaria de Formación del Profesorado*, 19(1), 197-220.
2. Ballesteros A., J. C., Tapia G., M., Vasconcelos R., M. A., Zariñana H., R. & Zúñiga A., L. (2009). *Estrés laboral*. En J. Lira Mandujano (comp.) *Aportaciones de la Psicología de la Salud* (pp. 99-117). México: Universidad de Aguascalientes/UNAM (pp. 99-117).
3. Buendía, J. y Ramos, F. (2001). *Empleo, estrés y salud*. Madrid: Psicología Pirámide.
4. Gil-Monte, P. R. y Peiró, J. M. (1997). *Desgaste psíquico en el trabajo: el síndrome de quemarse*. Madrid: Síntesis Psicología.
5. Gil-Monte, P. R. (2005). *El Síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout): una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*. Madrid: Pirámide.
6. Gil-Monte, P. R. (2006). *Riesgos psicosociales y síndrome de quemarse por el trabajo (burnout)*. Universidad de Valencia (España). Recuperado de <http://www.uv.es/gilmonte>
7. Goldstein, S. & Brooks, R. (2007). *Understanding and Managing Children's Classroom Behavior*. 2nd Edition. New York: Wiley.
8. Huber Olea, F. J. (2004). *Ley Federal del Trabajo: comentada y con tesis de jurisprudencia*. México: Sista.
9. Manassero, M. Vázquez, A. V., Fornés, J. y Fernández, M. (2003). *Estrés y burnout en la enseñanza*. Palma: VIB.
10. Martínez Selva, J. M. (2004) *Estrés laboral: guía para empresarios y empleados*. Madrid: Prentice Hall.
11. Muñoz Ríos, P. (11 febrero, 2008). Crítica, la situación laboral en México; las violaciones a la LFT, una constante. *La jornada*. Recuperado de <http://www.jornada.unam.mx/2008/02/11/index.php?section=sociedad&article=0421nsoc>
12. Peiró Silla, J. M. (1999). *Desencadenantes del estrés laboral*. Universidad de Valencia. Madrid: Pirámide.
13. Peiró Silla, J. M. (2009). *Estrés laboral y riesgos psicosociales. Investigaciones recientes para su análisis y prevención*. España: Universitat de València.
14. Pinel, J. P. (2007). *Biopsicología*. México: Pearson.

15. Soto Zavala, M. y Vasconcelos Ramírez, M. A. (julio/diciembre, 2010). Desgaste ocupacional en personal de custodia penitenciaria. *Revista Humanidades*, 25(2), 195-205.
16. Uribe Prado, J. F. (2007). Estudio Confirmatorio de la Escala Mexicana de desgaste ocupacional (EMEDO): Un Instrumento de Burnout para Mexicanos. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 26 (1), 7-21. Recuperado de: http://69.167.133.98/~cincelce/Revistas/gratuita/Rev_26_N1_cap1.pdf
17. Uribe Prado, J. F. (2008). *Psicología de la salud ocupacional en México*. México: Proyecto PAPIIT (DGAPA).

Recibido: 16 abril de 2012

Revisado: 15 de enero de 2013

Aceptado: 8 de marzo de 2013