

INTRODUCCIÓN AL RIESGO PSICOSOCIAL O DERIVADO DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO (I)

Dr. RICARDO FERNÁNDEZ GARCÍA
(ricardo.fernandezgarcia@hexion.com)

Doctor en Ciencias Químicas.

Técnico Superior en Prevención de
Riesgos Laborales.

Consejero de Seguridad para el
transporte por carretera.



roducción
ué es la psicología?
Teoría de los dos factores de Frederick
berg
El factor humano como elemento clave
productividad
Estrés en el trabajo. Concepto de eus-
y distrés
3.1.- Fases del estrés
3.2.- Consecuencias del estrés
Factores psicosociales
Factores laborales
Factores personales
2.1.- La influencia de la personalidad
Riesgos organizativos y psicosociales
burnout o síndrome del quemado en el
Principales eventos del síndrome

6.- El mobbing o síndrome de acoso psicoló-
gico en el trabajo
6.1.- ¿Por qué el mobbing?
6.2.- Clases de acoso psicológico
6.3.- Perfil del acosado. Su respuesta
6.4.- Formas de expresión del acoso psico-
lógico
6.5.- Su evaluación
6.6.- Consecuencias del acoso psicológico
6.7.- Prevención del acoso psicológico
6.8.- ¿Cómo actuar ante una situación de
acoso psicológico?
7.- El acuerdo marco europeo sobre acoso y
violencia en el lugar de trabajo
8.- El acoso institucional
9.- Medidas para prevenir los riesgos organi-
zativos y psicosociales
9.1.- El arte de escuchar en la prevención

10.- La crisis económica y los factores psi-
cosociales
10.1.- Medidas preventivas ante situacio-
nes de crisis
10.2.- Estrategias de intervención psicoso-
cial que se pueden realizar en épocas de
crisis
11.- Absentismo laboral y crisis
11.1.- Cambio de actitud
12.- Riesgos psicosociológicos derivados de la
inmigración
12.1.- El trabajador inmigrante y la ley de
prevención de riesgos laborales
12.2.- Posibles medidas preventivas
13.- Despidos en tiempos de crisis y comuni-
cación de la mala noticia
13.2.- El impacto de la noticia en el profe-
sional afectado
14.1.- La gestión del tiempo



1.- INTRODUCCIÓN

Los grandes cambios experimentados en las últimas décadas han provocado que tanto trabajadores como empresas sufran un entorno de profundos cambios demográficos, tecnológicos y económicos, que han generado la aparición de riesgos relacionados con la salud mental. El estrés, el acoso o el malestar psíquico que sufren muchos trabajadores y trabajadoras, son resultado de una mala organización del trabajo y no de un problema individual, de personalidad o que responda a circunstancias personales o familiares concretas de cada trabajador.

Los factores psicosociales son las condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que tienen capacidad para afectar tanto al bienestar o a la salud (física, psíquica o social) del trabajador como al desarrollo del trabajo. En este artículo se comentan algunos de estos factores.

2.- ¿QUÉ ES LA PSICOSOCIOLOGÍA?

Si se observa la evolución de la actividad laboral, especialmente desde la entrada en vigor de la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales, se constata que, aunque se ha producido una mejora general de las condiciones de trabajo, está aumentando la incidencia en algunas enfermedades profesionales.

Los **factores psicosociales** son todos los factores relativos a la organización del trabajo que

son decisivos para la realización personal del trabajador. Son el resultado de las interacciones que se producen entre:

- **el trabajo**, entendiendo por trabajo la labor que se realiza, el entorno en que ésta tiene lugar, y las condiciones en que este trabajo está organizado.

- **y las personas**, tanto en su mundo laboral (sus capacidades, necesidades...) y extralaboral derivada de su cultura, sus necesidades y sus condiciones de vida fuera del trabajo.

Estas interacciones influyen en el rendimiento, en la satisfacción y, por tanto, en la salud (Figura 1).

Estamos hablando del estrés, el mobbing, el burnout... Hablamos de los llamados factores psicosociales que, en general, son fáciles de ver pero difíciles de acotar, fáciles de comprender y de reconocer, pero difíciles de definir.

2.1.- TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE FREDERICK HERZBERG

Herzberg formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas. Separa en comporta-

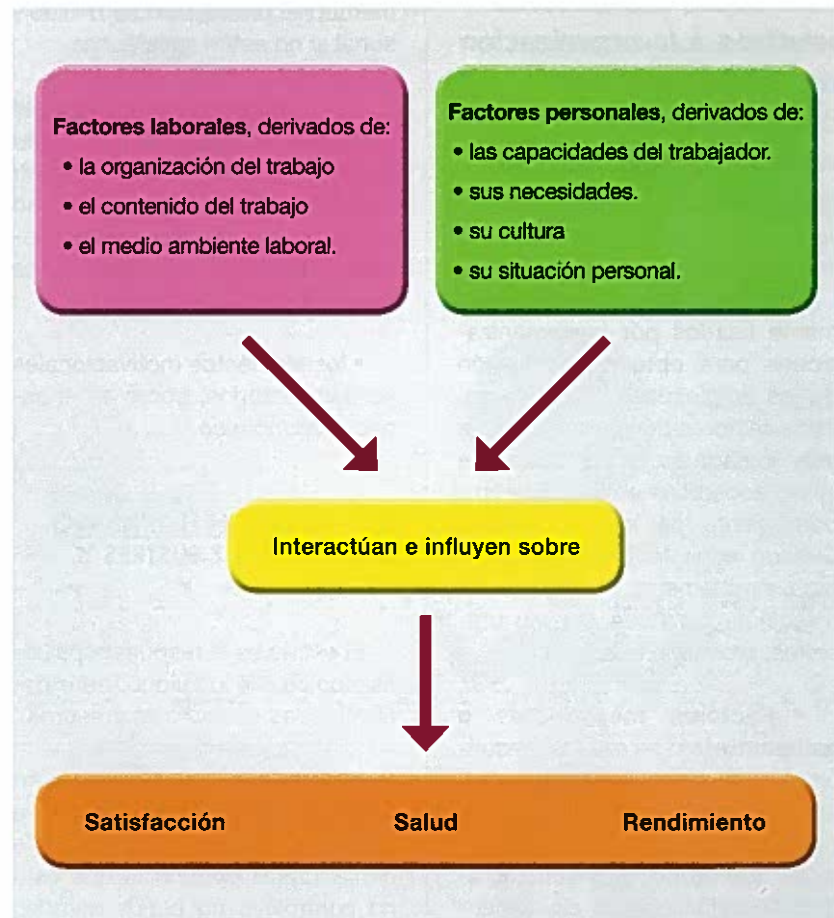


Figura 1.- Influencia de los factores psicosociales.

mientos estancos la satisfacción y la insatisfacción definiendo los términos de no satisfacción y no insatisfacción.

- **Factores higiénicos o insatisfactorios:** se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.



Los factores psicosociales son todos los factores relativos a la organización del trabajo que son decisivos para la realización personal del trabajador.

Son los factores tradicionalmente usados por las organizaciones para obtener motivación de los empleados. Sin embargo, estos factores tienen una eficacia muy limitada en su capacidad de influir poderosamente en el comportamiento de los empleados. Cuando esos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, pero cuando son precarios, provocan insatisfacción.

- **Factores motivadores o satisfactorios:** se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los

niveles normales. Cuando éstos son óptimos, suben substancialmente la satisfacción; cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción.

2.2.- EL FACTOR HUMANO COMO ELEMENTO CLAVE EN LA PRODUCTIVIDAD

Si una organización desea que el personal desempeñe un trabajo con altos niveles de calidad y se incremente considerablemente la productividad, es imprescindible que aprendan a administrar, además de personas, mentes, es decir, gestionar exitosamente la inteligencia emocional.

Difícilmente podremos incrementar la productividad del personal si no están satisfechas:

- las necesidades intrínsecas individuales, lo cual exige un mejor conocimiento de sus más cercanos colaboradores, así como un buen programa de capacitación y desarrollo adecuado y sus posibilidades de promoción.

- los elementos motivacionales no-satisfactorios, como es el aspecto económico.

2.3.- ESTRÉS EN EL TRABAJO. CONCEPTO DE EÚSTRÉS Y DISTRÉS

El estrés es la respuesta psicofisiológica del individuo, ante determinados estímulos estresores.

Proviene de una situación ambiental o personal que influye sobre la persona, planteándole demandas o exigencias que ésta no controla o no puede atender, representando esa falta de control una amenaza para la misma. Es

decir, se produciría un desequilibrio (Figura 2) entre las demandas del entorno y los recursos con que la persona cuenta para afrontarlas, percibiendo, además, que no atender esas demandas tiene consecuencias negativas para ella.

El estrés en el trabajo se puede definir como las reacciones físicas y emocionales negativas que se generan cuando las exigencias del trabajo no igualan las capacidades, los recursos, o las necesidades del trabajador.

Aunque actualmente utilizamos la acepción más psicológica y grave del término, se debe distinguir entre eustrés y distrés:

- **Eustrés o estrés positivo.** Es la adecuada motivación necesaria para culminar con éxito una prueba o situación complicada. Genera un incremento del rendimiento y la salud. Es el generado ante un reto o un desafío, que genera una sensación de logro y control. Por tanto, es adaptativo y estimulante, siendo necesario para el desarrollo de la vida en bienestar.

- **Distrés o estrés negativo.** Es la inadecuada activación psicofisiológica que conduce al fracaso. Es el generado por una sensación de fracaso ante un esfuerzo a realizar. Dañino y desmoralizante, produce sufrimiento y desgaste personal. Comienza cuando el estrés sigue aumentando en tanto la salud y el rendimiento disminuyen. Esta definición, implica claramente una reacción del individuo ante una fuerza externa que le obliga a mantener un nivel de actividad muy superior al normal. De prolongarse puede llegar a consumir las energías que en un determinado momento creímos suficientes (Figura 3).



Por tanto, un poco de eustrés o estrés positivo es bueno. Hace que el cerebro se ponga en guardia, prepara el cuerpo para la acción defensiva, el sistema nervioso se despierta y las hormonas se liberan para avivar los sentidos, acelera el pulso, profundiza la respiración y tensa los músculos. Esta respuesta nos ayuda defendernos contra situaciones amenazantes.

El problema surge cuando las situaciones estresantes no se resuelven, el cuerpo se queda en un estado constante de activación, lo que aumenta la tasa del desgaste a los sistemas biológicos. Como resultado, disminuye la productividad y aumentan el riesgo de sufrir un accidente de trabajo o una enfermedad.

Entre las **características personales** que modulan el estrés tenemos:

- **Rasgos de personalidad:** características personales, de conducta, temperamentales o sociales.

- **Las necesidades del individuo:** entendidas como las carencias de algo que en caso de satisfacerse fomentarían el bienestar del mismo.

- **Las aspiraciones:** deseos de llevar a cabo lo que uno se propone.

- **Las expectativas:** disposición adquirida en virtud de la cual se espera que una respuesta a un estímulo produzca una situación determinada.

- **Los valores:** se refiere a qué fines o medios para conseguirlos son deseables.

- **La formación:** destreza y conocimientos adquiridos, la experiencia y la capacidad intelectual y física que posee el individuo.

- **La condición física y los hábitos de salud:** influyen en la capacidad para enfrentarse a los problemas laborales.

Entre las **causas** que generan estrés tenemos:

- **Relacionadas con el contexto del trabajo:**

- **La cultura organizativa y la función encomendada.** Poca comunicación, bajos niveles de apoyo para la resolución de problemas y desarrollo personal, falta de definición de objetivos organizativos.

- **El papel desempeñado en la organización.** Ambigüedad y conflicto del papel desempeñado, responsabilidad sobre personas.

- **Desarrollo de la carrera profesional.** Estancamiento de la carrera e incertidumbre, con una promoción inferior o superior a la correspondiente, bajo salario, inseguridad del empleo, baja valoración social del trabajo.

- **Libertad de decisión/control.** Poca participación en la toma de decisiones, falta de control sobre el trabajo.

- **Relaciones interpersonales en el trabajo.** Aislamiento social o físico, poca relación con los



Figura 2.- Desequilibrio que genera el estrés.

superiores, conflictos interpersonales, falta de apoyo social.

- Relación hogar-trabajo.

Conflictos entre el trabajo y el hogar, poco apoyo en el hogar, problemas derivados de una doble carrera.

• Relacionadas con el contenido del trabajo:

- Entorno del trabajo y equipo de trabajo. Problemas relacionados con la fiabilidad, disponibilidad, idoneidad y mantenimiento o reparación tanto del equipo como de las instalaciones.

- Diseño de tareas. Falta de variedad o ciclos de trabajo cortos, trabajo fragmentado o caren-

te de significado, infrautilización de las cualificaciones, elevada incertidumbre.

Aunque actualmente utilizamos la acepción más psicológica y grave del término, se debe distinguir entre eustrés o estrés positivo y distrés estrés negativo.

- Carga de trabajo/ritmo de trabajo. Sobrecarga o infracarga de trabajo, falta de control con respecto al ritmo, elevados niveles de presión de tiempo.

- Programa de trabajo. Trabajo por turnos, programas de trabajo rígidos, horarios imprevisibles, largas jornadas de trabajo o a horas fuera de lo normal.

2.3.1.- Fases del estrés

El estrés no aparece de manera repentina, se considera que existen tres fases:

• fase de alarma: en el momento de enfrentarnos a una situación difícil o nueva, nuestro cerebro analiza los nuevos elementos, los compara recurriendo a la memoria de coyunturas similares y si entiende que no disponemos de energía para responder, envía órdenes para que

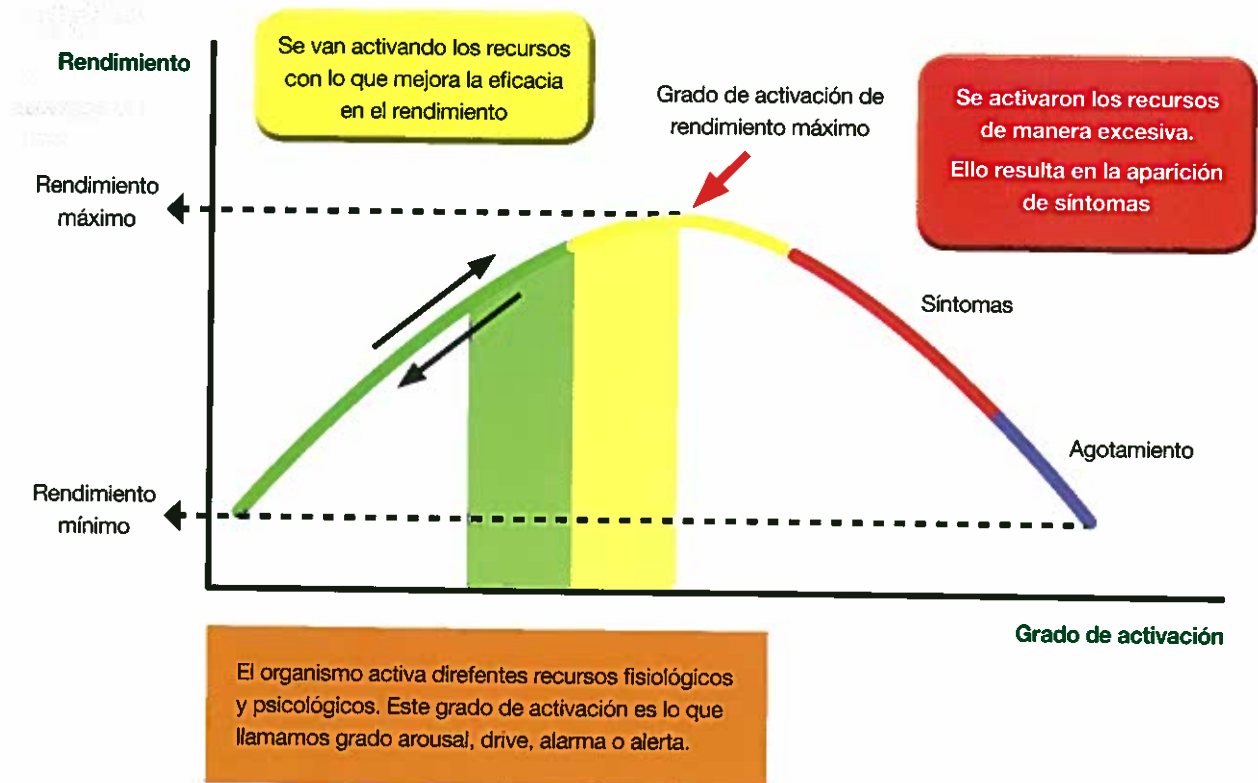


Figura 3.- La curva del estrés. Esta curva relaciona el rendimiento exigido y nuestra respuesta.



el organismo libere adrenalina. El cuerpo se prepara para responder, aumentando la frecuencia cardiaca, la tensión arterial y tensando los músculos, lo cual es una reacción biológica que nos prepara a responder.

- **fase de resistencia**, en la cual el individuo se mantiene activo mientras dura la estimulación y aunque aparecen los primeros síntomas de cansancio, se sigue respondiendo bien. Cuando la situación estresante cesa, el organismo vuelve a la normalidad.

- **fase de agotamiento**, en la que si la activación, los estímulos y demandas no disminuyen, el nivel de resistencia termina por agotarse, generando problemas físicos y psíquicos.

2.3.2.- Consecuencias del estrés

Unas condiciones psicosociales desfavorables, pueden ser el origen de la aparición tanto de determinadas conductas y actitudes inadecuadas en el desarrollo del trabajo, como de determinadas consecuencias perjudiciales para la salud y para el bienestar del trabajador.

Estas consecuencias incluyen un amplio abanico de trastornos, cuyos efectos son:

- **Psicológicos:** ansiedad, depresión, insatisfacción y desmotivación laboral, problemas en las relaciones personales, baja autoestima, trastornos psicopatológicos, trastornos mentales, incapacidad para tomar decisiones y concentrarse, olvidos frecuentes, hipersensibilidad a la crítica

y bloqueo mental. Asimismo, a nivel conductual tendríamos: propensión a sufrir accidentes, drogadicción, arranques emocionales, excesiva ingestión de alimentos o pérdida del apetito, consumo excesivo de alcohol o tabaco, excitabilidad, conducta impulsiva, etc.

- **Fisiológicos:** trastornos cardiovasculares y digestivos: úlceras de estómago, trastornos musculoesqueléticos, respiratorios, alteraciones del sueño, cáncer, etc., efectos en los que el estrés tendría el papel de precursor.



Unas condiciones psicosociales desfavorables, pueden ser el origen de la aparición de determinadas consecuencias perjudiciales para la salud y para el bienestar del trabajador, cuyos efectos pueden ser psicológicos, fisiológicos y sociolaborales.

- **Sociolaborales:** absentismo, relaciones laborales pobres y baja productividad; alto índice de accidentes; disminución de la productividad, el rendimiento y la calidad; clima organizacional pobre; antagonismo e insatisfacción en el trabajo. Así como alteraciones de la vida social y familiar.

3.- LOS FACTORES PSICOSOCIALES

Los aspectos que favorecen la aparición de este tipo de conductas los podemos agrupar en dos

grandes grupos, los factores laborales y los factores personales.

3.1.- FACTORES LABORALES

La organización del trabajo incluye básicamente tres factores:

A.- Los factores derivados de la organización del trabajo. Entre ellos tenemos:

- **Estructura jerárquica.** Es el lugar que ocupa cada persona dentro de la organización, forma en que se haya distribuido el poder y la toma de decisiones.

- **Estilo de mando.** Se refiere al estilo imperante en la empresa, puede ser:

- **Democrático.** Este tipo de dirección da lugar a un mayor grado de creatividad, responsabilidad y satisfacción.

- Por el contrario, un estilo **autoritario** suele crear tensiones, competitividad y falta de motivación.

- Igualmente el **Laissez Faire** suele provocar en el grupo una agresividad latente por la falta de directrices.

- El estilo **paternalista**, origina un buen clima laboral pero una baja productividad.

- **Comunicación.** La organización debe favorecer los flujos de comunicación desde los niveles inferiores hacia los niveles altos (dirección) y viceversa desde los niveles altos (jefes) hacia los trabajadores. Igualmente debe favorecer la comunicación horizontal interpersonal y asegurar que la información llegue a todos.

- **Definición de competencias.** El trabajador debe conocer los objetivos y funciones de su puesto de trabajo, cuál es su papel en la organización, qué se espera de él/ella.

- **Formación y promoción.** Son las posibilidades de formación y promoción profesional: si ambos factores van unidos se eleva la motivación del trabajador.

- **Características del empleo.** Salario, estabilidad laboral, tipo y duración de la jornada, trabajo a turnos, nocturno.

- **La participación.** El sistema de trabajo debe favorecer la participación. Es importante que el personal aprenda a participar (Figura 4).

B.- Los factores derivados del contenido o características de la tarea:

- **Carga o cantidad de trabajo,** o volumen de trabajo al que

tiene que hacer frente la persona. Debe ser la adecuada, ya que tanto por exceso como por defecto, pueden tener repercusiones negativas. La carga de trabajo, tanto físico como mental, puede ser perjudicial por exceso (sobrecarga) o por defecto (subcarga), dando lugar a fatiga e insatisfacción.

- **Ritmo de trabajo.** El tiempo necesario para realizar una tarea varía según los individuos y también para un mismo individuo depende del momento, la fatiga, etc. Cuando los expertos en métodos y tiempos asignan de forma estricta y constante una duración de ejecución a una tarea, si esta asignación se hace respondiendo únicamente a las exigencias de la máquina o del proceso productivo, se corre el riesgo, si esta duración es muy justa, de ocasionar una sobrecarga al trabajador, que se encontrará con dificultades para regular su actividad, lo que sin duda conlleva un incremento de los defectos de producción y el riesgo de accidente.

- **Falta de autonomía personal.** La inadecuación del ritmo de trabajo a las peculiaridades del individuo ocasionará una falta de autonomía personal. Esta falta de autonomía puede ser debida tanto al ritmo de trabajo impuesto como a la posibilidad de abandonar el lugar de trabajo en tareas de supervisión y control. En ambos casos hay una dificultad o imposibilidad de interrumpir la actividad, de alejarse del puesto de trabajo fuera de las pautas o de ser reemplazado. También hay una dificultad o imposibilidad de que el individuo adapte su actividad a sus capacidades personales tanto desde el punto de vista de cantidad como de calidad.

- **La complejidad de la tarea.** Cuanto mayor sea el número de operaciones diferentes que haya que realizar en una tarea, mayor será el esfuerzo de memorización. Asimismo, para un número determinado de operaciones, si aumentamos la velocidad de realización de éstas, aumentará

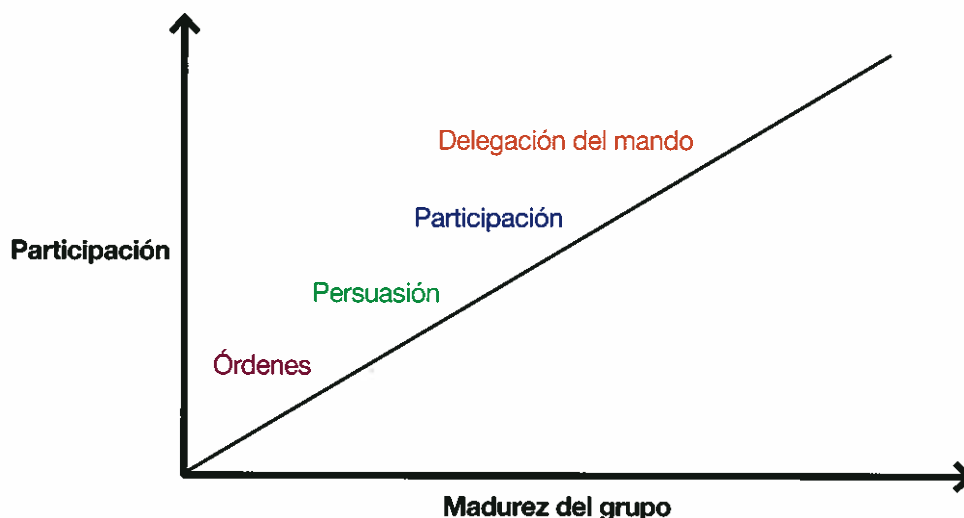


Figura 4.- Relación entre la participación y la madurez del grupo.



el esfuerzo mental necesario para controlar la actividad.

- **La automatización de los procesos.** En las últimas décadas, la aplicación de nuevas tecnologías, sobre todo en la industria y en los servicios, ha dado lugar a procesos de trabajo autorregulados casi en su totalidad, eliminando en gran medida la intervención humana, que ha quedado reducida a funciones de supervisión y control. Esta automatización ha implicado ventajas tanto en la cantidad y en la calidad del trabajo, pues permite trabajar con menor esfuerzo físico y con menor riesgo de accidente. Pero por otra parte, ha conllevado una serie de inconvenientes respecto a la autonomía personal y a la capacidad de tomar decisiones. La organización y el ritmo de trabajo dependen de la máquina, quedando la tarea de la persona reducida a una serie de operaciones rutinarias y repetitivas y perdiéndose la visión del conjunto del sistema productivo.

- **El trabajo a turnos** generado por las alteraciones de la salud de las personas que trabajan en horarios nocturnos o en turnos rotativos están ligadas esencialmente a un **sueño deficiente**.

C.- Los derivados de los factores "medioambientales" o relativos al puesto de trabajo como: ruido, iluminación, temperatura, humedad, diseño del puesto, etc.

3.2.- FACTORES PERSONALES

Las personas reaccionan de una forma diferente ante una misma situación laboral en función de sus vivencias, su capacidad de tolerancia o de adaptación, las

cuales dependen en gran medida de factores individuales. Estas diferencias vienen marcadas por:

- **Personalidad:** se refiere a la forma de ser de cada uno, a los rasgos que caracterizan a las personas; su historia personal, sus vivencias, sus comportamientos aprendidos que influyen sobre el modo en que el individuo actúa en situaciones cotidianas de la vida.



Las personas reaccionan de una forma diferente ante una misma situación laboral en función de sus vivencias, su capacidad de tolerancia o de adaptación, las cuales dependen en gran medida de factores individuales.

- **Percepción:** proceso mental que utilizamos para organizar la información del entorno y que llegue a tener sentido. Está muy influenciada por la experiencia, la personalidad, la formación y explica las diferencias individuales que determinan como una persona percibe las condiciones de trabajo y los riesgos laborales.

- **Motivación:** marca la pauta de la conducta del individuo cuando éste quiere lograr un objetivo; por ejemplo, si un trabajador presenta unas expectativas altas en cuanto a promocionar profesionalmente y en su empresa tiene posibilidades de hacerlo, realizará su tarea, mejor y se encontrará más satisfecho con su trabajo. Por el contrario, la ausencia de incentivos conlleva desmotivación.

- **Edad:** a mayor edad se tienen más recursos para afrontar las situaciones estresantes del trabajo porque se tiene más experiencia. También las expectativas con la edad cambian y se priorizan otras cosas: "cambio de valores", etc.

- **Género:** La vulnerabilidad de la mujer a padecer en mayor medida los efectos de los riesgos psicosociales puede deberse, más que a fenómenos fisiológicos, a la situación social de la mujer: desigualdad y precariedad laboral, dificultades para acceder a puestos de responsabilidad y, por tanto, no poder alcanzar sus metas profesionales. Profesiones de asistencia a los demás, que presentan mayor vulnerabilidad al estrés. Por último, el fenómeno de la doble presencia: en casa y fuera de casa, lo que genera una sobrecarga de trabajo.

3.2.1.- La influencia de la personalidad

Entre los factores de personalidad que pueden influir en la capacidad para relacionarse con el entorno laboral están las habilidades sociales, concretamente la asertividad, que se puede definir como la aptitud para expresar opiniones y sentimientos, sean contrarios o no al interlocutor, en el momento oportuno, de la forma más adecuada y respetando los derechos del otro individuo.

En una situación de conflicto una persona asertiva es capaz de analizar el problema y proponer soluciones teniendo en cuenta los sentimientos y opiniones de los demás.

En efecto:

- **El trabajador pasivo** no defiende sus opiniones ni sus de-

rechos, por lo que es vulnerable ante los compañeros y superiores. No sabe decir que no, con lo cual el conflicto a largo plazo se hace inevitable.

- **Por su parte, el trabajador agresivo** mantiene una conducta hostil, sus relaciones con los compañeros son difíciles, por lo que también en este caso es inevitable el conflicto. Ambos comportamientos perjudicarían seriamente la capacidad de gestión y negociación ante las dificultades, lo que disminuye las posibilidades de que los trabajadores se muestren comprometidos con su trabajo y con su empresa

- **El trabajador asertivo**, ante el conflicto, facilita la comunicación y permite la consideración de mayor diversidad de soluciones, por lo que siempre es más constructivo y eficaz. Las personas asertivas son sinceras, honestas y comunicativas. Tienen confianza en sí mismas y, al mismo tiempo, fomentan la seguridad de quienes les rodean.

La asertividad puede ser una habilidad innata pero también es posible desarrollarla. Para ello, es habitual reproducir los estilos de comunicación que se han aprendido durante la infancia, a partir del comportamiento de las personas del propio entorno.

4.- RIESGOS ORGANIZATIVOS Y PSICOSOCIALES

Dentro de los aspectos psicosociales tenemos:

- ◊ **Estrés Laboral.** Aparece cuando las exigencias del entorno laboral superan la capacidad de las personas para hacerles frente o mantenerlas bajo control. No es

una enfermedad pero, si se sufre de una forma intensa y continuada, puede provocar problemas de salud física y mental: ansiedad, depresión, enfermedades cardíacas, gastrointestinales y musculoesqueléticas.



El burnout o síndrome del quemado es considerarlo como la respuesta o resultado de la exposición del trabajador a un proceso de estrés laboral crónico.

- ◊ **“Burnout” o Síndrome del Quemado.** No existe una única definición de “Burnout”, pero sí hay un consenso a la hora de considerarlo como “la respuesta o resultado de la exposición del trabajador a un proceso de estrés laboral crónico”. Aunque puede darse en cualquier profesión, existe una mayor prevalencia en aquellas profesiones que tienen un contacto continuo con usuarios, clientes, etc., tales como: profesionales de la educación, de la sanidad, trabajadores de servicios sociales, administraciones públicas, hostelería,...

- ◊ **Mobbing o Acoso Psicológico Laboral** Se puede entender el Acoso Psicológico como una situación en la que una persona o un grupo de personas ejercen una violencia psicológica extrema, de forma sistemática, durante un tiempo prolongado sobre otra persona en el lugar de trabajo. Esta forma de violencia psíquica suele representar una estrategia para conseguir la “autoexclusión” del trabajador víctima, provocando

que abandone el puesto de trabajo de forma “voluntaria” - en “silencio” -, o que se aisle del grupo.

- ◊ **Violencia en el Trabajo.** Cuando hablamos de Violencia en el Trabajo nos referimos a agresiones físicas, verbales, actitudes intimidatorias o amenazantes o acoso psicológico laboral. Son algunos ejemplos de comportamientos violentos que pueden producirse en el entorno laboral, y que tienen o pueden tener graves consecuencias para la salud de los trabajadores y para la propia organización.

- ◊ **El acoso institucional**, provocado por un sistema de empleo precario, temporal, de bajo nivel retributivo y en constante evaluación.

Veamos, a continuación, cuatro de estos factores en detenimiento.

5.- EL BURNOUT O SÍNDROME DEL QUEMADO EN EL TRABAJO

Es un tipo de estrés prolongado, de desgaste profesional que aparece cuando el trabajador no puede ver cumplidas sus expectativas en relación con su trabajo, cuando ha perdido el control de la situación o cuando no puede llevar a cabo sus ideas sobre el modo de realizar su tarea, dado que las demás personas de su entorno no colaboran con él.

Su aparición puede deberse a multitud de causas. Entre ellas podemos citar algunas como el estrés laboral, siendo el origen de éste las malas relaciones en el trabajo, poco apoyo social, carga de trabajo, problemas familiares, falta de motivación o trabajos con una alta demanda de participación



emocional por parte del trabajador, para con el usuario, que de forma continuada puede desembocar en el síndrome del burnout.

A diferencia del estrés, el burnout no es una situación transitoria, sino un trastorno crónico con sintomatología, que se produce en los trabajos que exigen una entrega y trato personal.

También existen diferencias con respecto a la depresión. El burnout surge a consecuencia de unas relaciones interpersonales y de organización negativas, y éstas son su causa; mientras que la depresión tiene consecuencias negativas sobre las relaciones interpersonales, pero no necesariamente está causada por éstas.

Se produce una actitud fría y despersonalizada en la relación hacia los demás, sentimiento de insatisfacción personal, depresión y somatizaciones, agotamiento físico, etc.

Se suele dar:

- en trabajos sociales que implican el trato con personas e importantes exigencias emocionales en la relación interpersonal (personal sanitario, docentes, policías, guardia civiles, atletas, etc.).

- en personas altamente cualificadas y comprometidas, en las que los intereses profesionales predominan sobre los intereses personales. El trabajo es lo más importante en la vida de los afectados. Ante fracasos profesionales reaccionan sensiblemente y trabajan más.

- en personas que no descansan, lo cual se da cuando el trabajo supera las ocho horas, y la

persona no se da tiempo a diario de realizar actividades diferentes al propio trabajo.

5.1.- PRINCIPALES CAUSANTES DEL SÍNDROME

Los dos factores influyen de forma decisiva en la aparición del síndrome son:

- **Las características del puesto de trabajo.** La mayor causa es un ambiente de trabajo tenso. Ocurre cuando el modelo laboral es muy autoritario y no hay oportunidad de intervenir en las decisiones. La atmósfera se tensa y comienza la hostilidad

entre el grupo de trabajadores. El sentimiento de equipo es indispensable para evitar el síndrome.

- **Personalidad del trabajador.** Las personas más vulnerables son las que tienen un alto grado de autoexigencia con baja tolerancia al fracaso, buscan la perfección absoluta, necesitan controlarlo todo en todo momento, desarrollan el sentimiento de indispensabilidad laboral y son muy ambiciosos.

Entre los factores desencadenantes (Figura 5) tenemos:

- Sobrecarga de trabajo y/o ocupación poco estimulante.

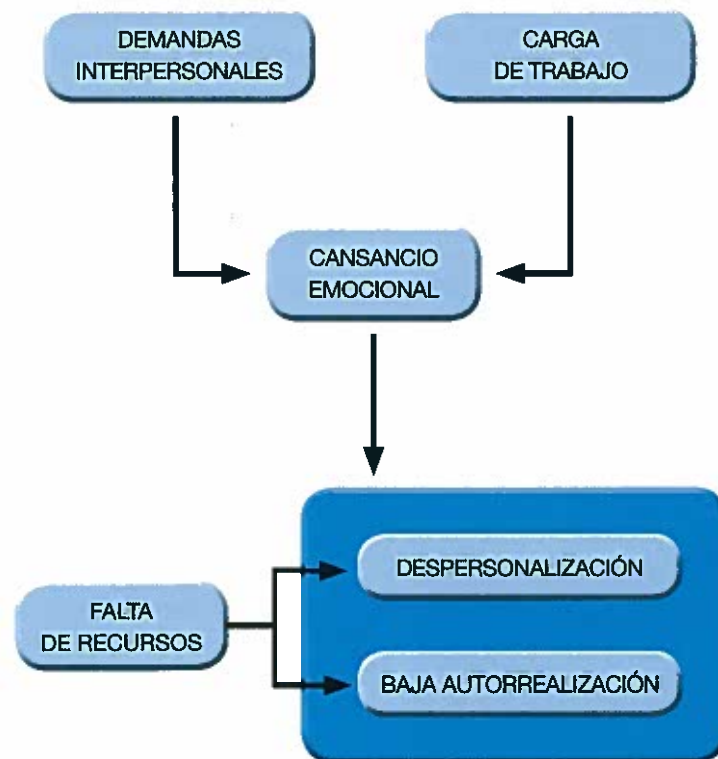


Figura 5.- Modelo de Leiter de generación de burnout.

- Poca o nula participación en la toma de decisiones.

- Falta de medios para realizar la tarea.

- Excesiva burocracia.

- Pérdida de identificación con lo que se realiza.

- Percepción de que no se recibe refuerzo cuando el trabajo se desarrolla eficazmente, pero sí se puede producir castigo por hacerlo mal.

- Baja expectativa de qué hacer para que el trabajo sea tenido en cuenta y valorado como merece.

5.2.- PROCESO DE DESARROLLO

Veamos las diferentes **fases** por las que podemos pasar en nuestra vida laboral:

- **Entusiasmo.** Un nuevo puesto de trabajo genera alegría, nuevas expectativas e ilusión.

- **Estancamiento.** Comienzan a aparecer dudas sobre el puesto de trabajo, comienzan a alterarse las expectativas iniciales. Aparecen los primeros síntomas como dolor de cabeza, aburrimiento, problemas digestivos...

- **Frustración.** El trabajo no resulta tan interesante, las expectativas se desvanecen, comenzando a tener problemas psicósomáticos. La persona se vuelve irritable, se plantea multitud de dudas y aumenta su inadaptación a la tarea.

- **Apatía.** El afectado se resigna o entra en una etapa de no saber decir que no, afectando a la

relación con los clientes, cogiendo bajas laborales, etc.

- **Quemado.** Colapso físico e intelectual. El afectado ya no puede más.

No detectar a tiempo esta situación puede suponer que el problema se agrave de modo alarmante.



El burnout surge a consecuencia de unas relaciones interpersonales y de organización negativas, y éstas son su causa; mientras que la depresión tiene consecuencias negativas sobre las relaciones interpersonales, pero no necesariamente está causada por éstas.

5.3.- CONSECUENCIAS

Síntomas sobre el trabajador. El síndrome se manifiesta por la aparición de ciertos tipos de **trastornos**:

- **Psicosomáticos:** fatiga crónica, frecuentes dolores de cabeza, problemas de sueño, úlceras y otros desórdenes gastrointestinales, pérdida de peso, dolores musculares, etc.

- **De la conducta:** poca concentración, agresividad desproporcionada, aislamiento, aumento de tensión y cambios bruscos de humor, absentismo laboral, abuso de drogas (café, tabaco, alcohol, fármacos, etc.), incapacidad para vivir de forma relajada, superfi-

cialidad en el contacto con los demás, comportamientos de alto riesgo o aumento de conductas violentas.

- **Emocionales:** sentimiento de agotamiento, distanciamiento afectivo como forma de protección del yo, baja autoestima, dificultades de concentración, ansiedad, aburrimiento, soledad, impaciencia, impotencia e irritabilidad, sentimiento de omnipotencia, desorientación, incapacidad de concentración, sentimientos depresivos.

- **De actitud:** apatía, poca comunicación, ironía, cinismo, hostilidad, dificultad para interactuar.

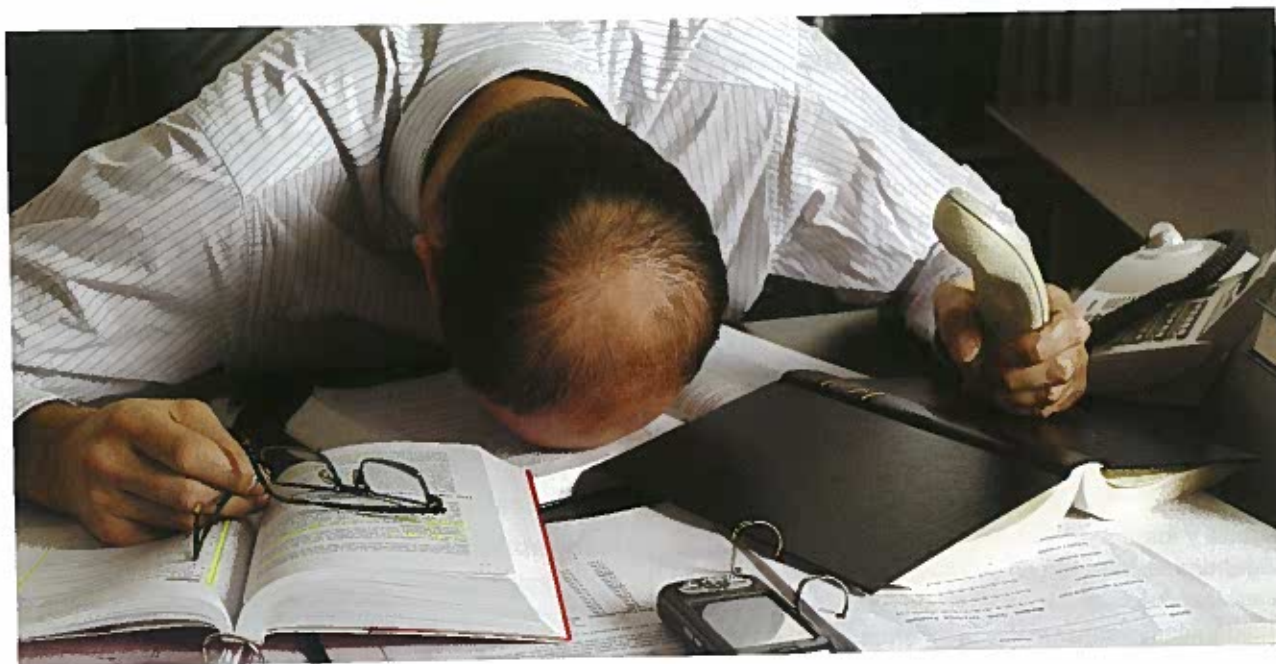
- **Sociales:** deterioro de las relaciones extralaborales, especialmente las afectivas.

Consecuencias para la empresa. Entre otras:

- Descenso de la capacidad del trabajo y de su calidad, aumento de interacciones hostiles, comunicaciones deficientes, falta de compromiso, absentismo laboral, desmotivación o indiferencia.

5.4.- MEDIDAS ORGANIZACIONALES PREVENTIVAS

Como vemos, la aparición del síndrome del quemado se produce por un efecto estresante de modo continuado. Por ello, la actuación a llevar a cabo por parte de los técnicos será la de postular medidas para que, durante la jornada laboral, el trabajo se desarrolle de un modo satisfactorio poniendo, para ello, los elementos necesarios, de tal forma que cuando haya indicios de la apari-



ción de este síndrome, se sigan los procedimientos de actuación necesarios para que el trabajador sepa a quién dirigirse y lo haga con antelación al problema, de modo que prevengamos, en la medida de lo posible, problemas para la salud del trabajador.

El líder puede contribuir a la prevención del burnout a través de medidas como:

- Una correcta elección del equipo de trabajo con una adecuada capacitación y constante reciclaje.
- Facilitar reuniones de grupo periódicas para cambiar impresiones e incluso para resolver situaciones complicadas.
- Impulsar el trabajo en equipo (relaciones personales, comunicación e interacción).
- Facilitar que los miembros del equipo tengan la posibilidad de tomar decisiones y participen activamente en el grupo aportan-

do ideas, proponiendo cambios de estrategia, etc.



Uno de los principales causantes del burnout es un ambiente de trabajo tenso. Ocurre cuando el modelo laboral es muy autoritario y no hay oportunidad de intervenir en las decisiones.

- Determinar con antelación los posibles riesgos psicosociales a los que están expuestos los trabajadores en el lugar de trabajo.
- Evitar las cargas excesivas de trabajo que ocasionan alteraciones extralaborales, así como una degradación de la calidad del servicio.

- Fomentar del desarrollo profesional.

- Facilitar los elementos necesarios para conseguir los objetivos marcados.

- Flexibilizar el horario laboral.

- Incentivar el trato amable, con interacción, alejado del despotismo y del autoritarismo.

- Organizar actividades (lúdicas o deportivas) con los compañeros de trabajo.

- Respirar y contar hasta diez.

DADA SU EXTENSIÓN, ESTE ARTÍCULO TENDRÁ CONTINUACIÓN EN EL SIGUIENTE NÚMERO DE NUESTRA REVISTA, EN QUE SE DESARROLLARÁN EL RESTO DE APARTADOS QUE COMPONEN EL ÍNDICE.