



## FICHA TÉCNICA

**AUTOR:** GIL-MONTE, Pedro R.

**TÍTULO:** Cómo evaluar y prevenir el síndrome de quemarse por el trabajo.

**FUENTE:** *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, nº 34, pág. 44, enero 2007.

**RESUMEN:** El *síndrome de quemarse por el trabajo* es una respuesta al estrés laboral crónico entre los profesionales que trabajan en contacto con los clientes o usuarios de una organización. Este problema se caracteriza por un deterioro emocional y cognitivo y su evolución en actitudes negativas hacia los clientes de la organización; y provoca una disminución en la calidad de vida del empleado, que puede incluso llegar a desarrollar depresiones o crisis de ansiedad. Instrumentos como el Cuestionario para la Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo (CESQT) permiten analizar su estado e identificar los perfiles de las personas que lo padecen. La prevención de este riesgo está directamente relacionada con la formación en psicología de los técnicos, con el desarrollo de medidas para el mantenimiento del sistema social de la organización y el establecimiento de programas de entrenamiento de habilidades sociales.

### DESCRIPTORES:

- Síndrome de quemarse por el trabajo.
- Estrés laboral.
- Riesgo psicosocial.
- Deterioro cognitivo y emocional.
- Calidad de vida laboral.



# Cómo evaluar y prevenir el 'síndrome de quemarse por el trabajo'

Aunque no está considerado enfermedad profesional, el *síndrome de quemarse por el trabajo* ha sido catalogado como accidente laboral por algunas sentencias de la judicatura española. Para detectarlo y prevenirlo a tiempo, los técnicos disponen de algunos instrumentos que aumentan su efectividad si se da a los riesgos psicosociales la importancia que merecen y se comprende la realidad contextual que los delimita.

**Pedro R. Gil-Monte**, director de la Unidad de Investigación Psicosocial de la Conducta Organizacional (UNIPISCO) de la Universidad de Valencia.

La evolución del trabajo, sometido a sucesivas transformaciones como la revolución industrial o la informática, ha tenido sus consecuencias sobre el sistema social de las organizaciones. En todos los sectores de la actividad laboral, la tecnología va ocupando cada vez con más frecuencia puestos que en años recientes estaban destinados al ser humano.

Este desarrollo ha contribuido en gran medida a la aparición de nuevas ocupaciones que vienen a dar respuesta a diferentes necesidades sociales, y a un desplazamiento de la fuerza laboral activa hacia el sector servicios, que en los países desarrollados emplea a casi un tercio de los trabajadores. El incremento de empleados que desarrollan su actividad en este ámbito, trabajando hacia personas y en contacto con los destinatarios de su tarea es una de las características de la nueva fuerza laboral.

Estos cambios en el mundo del trabajo han puesto de manifiesto que las organizaciones laborales son, sobre todo, sistemas sociales en los que los empleados pasan la mayor parte de su tiempo. Pero también son sistemas abiertos que funcionan mediante el intercambio con el entorno que les rodea; una parte de ese cambio se produce a través de las personas empleadas en

la organización. Los individuos son vectores que, impulsados por sus valores y creencias, modifican el sistema organizacional al tiempo que son cambiados por él.

Esas alteraciones van a tener consecuencias positivas y negativas para el individuo y su entorno. Entre las primeras destaca una mejora de su calidad de vida, con una disminución de la enfermedad y los accidentes laborales; por el contrario, los efectos negativos llevarán a un deterioro de esta calidad. El desgaste del sistema social de la organización, ocasionado por la nueva concepción y el rediseño de la relación entre los trabajadores y los clientes, ha contribuido en gran medida a la aparición de los riesgos psicosociales, que en las últimas décadas han incrementado su frecuencia hasta el punto de constituir un problema laboral y social similar o mayor al de otro tipo de riesgos, como los físicos, químicos o biológicos.

### El síndrome de quemarse por el trabajo

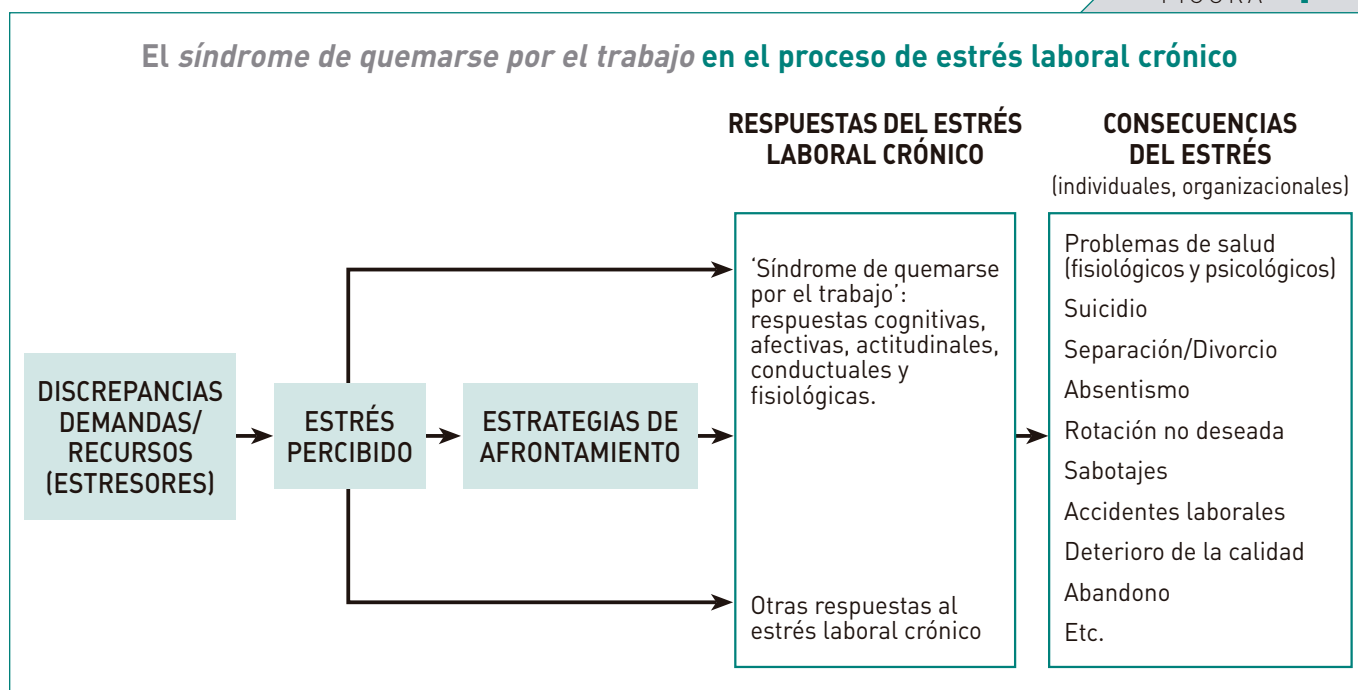
Se trata de un fenómeno vinculado al incremento de los riesgos psicosociales. Descrito a mediados de la década de los 70, el *síndrome de quemarse por el trabajo* (SQT), se puede definir

como *“una respuesta psicológica al estrés laboral crónico de carácter interpersonal y emocional que aparece en los profesionales de las organizaciones de servicios que trabajan en contacto con los clientes o usuarios de la organización”*. Esta respuesta se caracteriza por:

- > **Un deterioro cognitivo**, consistente en la pérdida de la ilusión por el trabajo, el desencanto profesional, o la baja realización personal.
- > **Un desgaste afectivo**, caracterizado por agotamiento emocional y físico.
- > **La aparición de actitudes y conductas negativas** hacia los clientes y la organización en forma de comportamientos indiferentes, fríos, distantes y, en ocasiones, lesivos (indolencia, despersonalización o cinismo).

A veces, estos síntomas se acompañan de sentimientos de culpa. Como se representa en la figura 1, los estresores laborales suscitan habitualmente una serie de estrategias de afrontamiento que, en el caso de los profesionales cuyo objeto de trabajo son personas, deben ser efectivas para manejar las respuestas al estrés, pero también han de ser eficaces para eliminarlos.

FIGURA 1



Cuando las estrategias de afrontamiento empleadas no resultan exitosas y el estrés se prolonga en el tiempo, los trabajadores desarrollarán una experiencia de fracaso, profesional y en las relaciones interpersonales, con los individuos hacia los que destina la actividad.

También es muy importante para el diagnóstico y la prevención conocer la evolución del síndrome, es decir, la relación que se establece entre sus síntomas. A diferencia de las enfermedades orgánicas, que se pueden diagnosticar por la identificación de las causas que las producen, el *síndrome de quemarse por el trabajo* y otras alteraciones de origen psicosocial requieren comprender los diferentes síntomas y signos en su realidad contextual para realizar una intervención eficaz.

A modo de resumen, como resultado de los estudios realizados en la Unidad de Investigación Psicosocial de la Conducta Organizacional de la Universidad de Valencia (UNIPSCO), se puede concluir que el SQT se inicia con un deterioro cognitivo (pérdida de la ilusión por el trabajo, baja realización personal en el trabajo) y emocional (desgaste psíquico, agotamiento emocional), y posteriormente aparecen las actitudes negativas

hacia los clientes de la organización (indolencia, despersonalización), que funcionan como una estrategia de afrontamiento frente a la experiencia crónica de deterioro cognitivo y emocional.

La aparición de actitudes y conductas negativas hacia los usuarios no aparece como una estrategia de afrontamiento inicial para el profesional debido, probablemente, a motivos éticos, de carácter social, o relacionados con el contenido del rol profesional. Sin embargo, se observa que la presencia de estos tres síntomas, que por sí solos constituyen el *síndrome de quemarse por el trabajo* –según se establece en numerosas investigaciones–, no conllevan un deterioro psicológico en todos los profesionales.

De este modo, en la mayoría de los casos, utilizar actitudes negativas hacia los clientes llega a ser una estrategia de afrontamiento eficaz para el individuo que le permite manejar el estrés laboral, aunque sea a costa del deterioro de su comportamiento organizacional y del trato dado a los clientes. Pero un porcentaje menor de profesionales no encaja en este perfil; en estas situaciones, el SQT progresa, se hace más intenso y grave, y deriva en problemas de salud que ocasionan la incapacidad

para el ejercicio de la actividad laboral. Los resultados de algunos estudios indican que los sentimientos de culpa juegan un papel clave para entender esta diferencia.

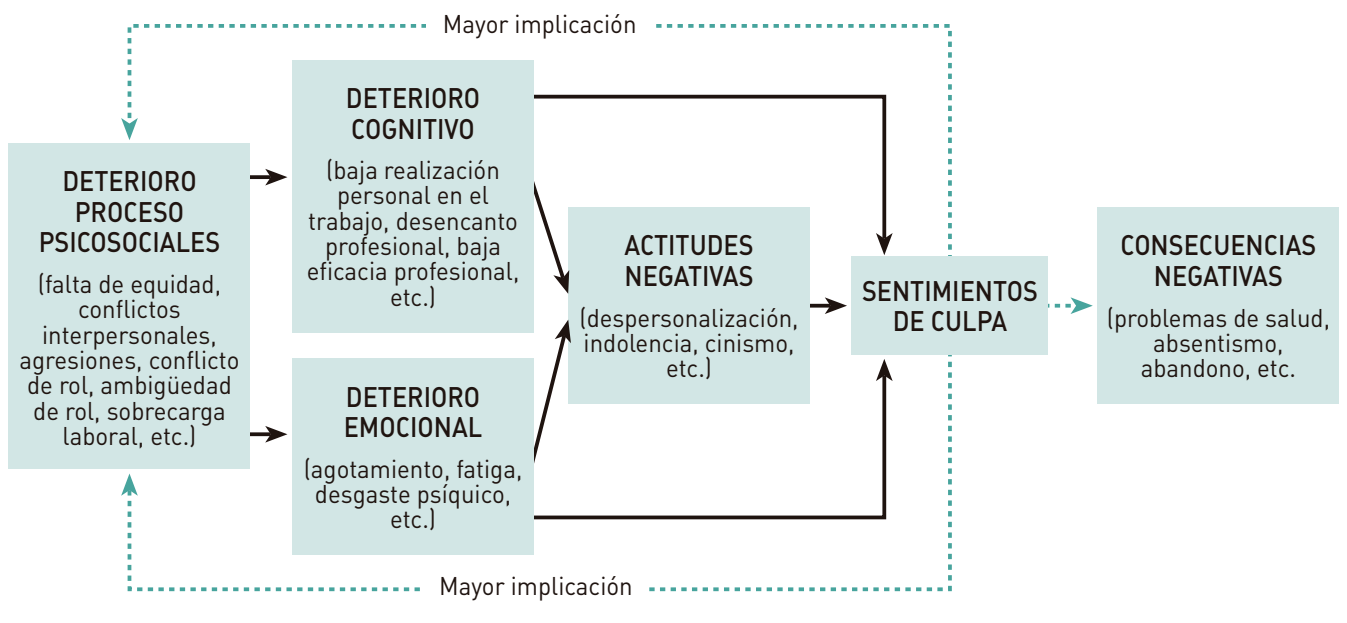
### La culpa, una variable clave

La culpa es una emoción social vinculada a las relaciones interpersonales en las que el individuo responde a las necesidades de la otra persona y no a un intercambio en el que se espera la reciprocidad. Tiene efectos prosociales, debido a que reafirma el compromiso hacia la otra persona y la responsabilidad de cuidarla. Se utiliza como estrategia para influir sobre los otros, pues motiva a la gente a desagrarar a los demás, a corregir sus errores y a disculparse.

Los sentimientos de culpa son un síntoma relevante en el *síndrome de quemarse por el trabajo*, y una variable clave para explicar cómo se relaciona con algunas de sus consecuencias más importantes (depresión, absentismo). Tomando como referencia el modelo de la figura 2, se puede hipotetizar la existencia de dos perfiles de individuos en el desarrollo del SQT:

FIGURA 2

### Funciones de los sentimientos de culpa en el desarrollo del *síndrome de quemarse por el trabajo*, y sus consecuencias.



- Individuos a los que las estrategias de afrontamiento consistentes en la utilización de conductas proscritas por la ética les resultan de utilidad, y que no sentirán culpa con frecuencia por tratar a los clientes de manera desconsiderada o agresiva, o por no ajustarse a las expectativas del rol. Son profesionales que pueden mantenerse durante años en la organización sin desarrollar problemas individuales relevantes vinculados al estrés laboral, aunque con sus actitudes y conductas de indiferencia, apatía, irresponsabilidad, cinismo, indolencia, etc., deterioran la calidad de servicio de la organización y dan lugar a quejas por parte de los clientes sobre el trato recibido (Perfil 1).
- El segundo perfil lo constituyen individuos que experimentan remordimientos por no cumplir de manera adecuada las prescripciones del rol, por sentirse desgastados y no poder dar más de sí mismos; utilizan estrategias de afrontamiento que conllevan un trato negativo e impersonal de los clientes. Estas estrategias no les resultan eficaces debido a que sienten que están violando algún tipo de código ético, o alguna norma derivada de las prescripciones del rol (Perfil 2).

En estos casos, los sentimientos de culpa intervienen en la aparición de las consecuencias del *síndrome de quemarse por el trabajo*. Probablemente esos individuos experimentarán con más frecuencia sentimientos de culpa que les llevarán a implicarse más intensamente en su trabajo a costa de su salud. Acudirán más a menudo al médico, y manifestarán con mayor reiteración e intensidad problemas psicosomáticos vinculados al estrés laboral. Incluso pueden desarrollar patologías del tipo crisis de ansiedad y depresión como consecuencia del SQT. Son personas que van a necesitar la ayuda de profesionales cualificados para superar esos problemas que les incapacitan para el ejercicio de su trabajo.

<sup>1</sup> El desarrollo del CESQT ha sido posible gracias a los proyectos de investigación subvencionados por la Escuela Valenciana de Estudios para la Salud (EVES), (Conselleria de Sanitat, Generalitat Valenciana, becas PS-049/2002 y PI-041/2003, para la versión profesional de la salud); y por el INSHT (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Ref.: Sd. Tec/226.04 FA/cm, para la versión de profesionales que trabajan hacia personas con discapacidad).

Debido a la imposibilidad legal de ser considerado como enfermedad laboral en España en la actualidad, por el carácter vinculante del cuadro de enfermedades profesionales, el SQT ha sido calificado como accidente laboral por la judicatura española.

### Diagnóstico y evaluación del SQT

La evaluación psicométrica del *síndrome de quemarse por el trabajo* es importante para cuantificar en qué grado los síntomas afectan al individuo. Entre los instrumentos existentes, uno de los más conocidos y utilizados es el *Maslach Burnout Inventory (MBI)*, en sus diferentes versiones –que presenta algunas insuficiencias psicométricas en su adaptación a idiomas diferentes del inglés–.

Para resolver estos inconvenientes, se han desarrollado instrumentos alternativos en diferentes países. En España, cabe resaltar la existencia del Cuestionario para la Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo (CESQT)<sup>1</sup>, que permite evaluarlo, así como los perfiles indicados; consta de 20 ítems que se distribuyen en cuatro dimensiones denominadas:

- Ilusión por el trabajo: 5 ítems.
- Desgaste psíquico: 4 ítems.
- Indolencia: 6 ítems.
- Culpa: 5 ítems.

En varios estudios se han obtenido valores adecuados de fiabilidad y validez para el conjunto del instrumento y para sus subescalas.

### La prevención de los riesgos psicosociales y del SQT

Las organizaciones son fenómenos artificiales y realidades socialmente construidas. Los individuos procesan y crean su entorno, de manera que su conducta no es un resultado directo de la realidad que viven, sino de cómo la perciben y la interpretan. En estos procesos, el lenguaje y la cultura de la organización son herramientas muy importantes para el cambio, y los líderes desempeñan un rol fundamental para que éste se realice, pues son fuente de valores y creencias.

Por este motivo, directivos, mandos intermedios y supervisores deben asumir el reto de la pre-

vencción; también ser conscientes de que invertir en ella e inculcar una cultura preventiva redundan en beneficio de la organización aunque no se perciba la relación contingente al final del ejercicio. En el caso del *síndrome de quemarse por el trabajo*, invertir en prevención pasa necesariamente por la formación de los trabajadores en contenidos de psicología; además, se hace necesario implantar medidas dirigidas al cuidado y mantenimiento del sistema social de la organización, como programas de entrenamiento en habilidades y apoyo sociales.

Las estrategias para la prevención del SQT deben ser implantadas desde la dirección de la organización. Es el caso de los programas de desarrollo organizacional, un proceso que busca mejorar las organizaciones a través de esfuerzos sistemáticos y planificados a largo plazo, focalizados en la cultura organizacional y en los procesos sociales y humanos de la organización. El objetivo es mejorar sus procesos de renovación y de solución de problemas mediante una gestión de la cultura organizacional más eficaz y colaborativa. ||

### BIBLIOGRAFÍA

- Gil-Monte, P. R. (2005). *El síndrome de quemarse por el trabajo: una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*. Madrid: Pirámide.
- Gil-Monte, P. R.; Carretero, N.; Roldán, M. D. y Núñez-Román, E. (2005). "Prevalencia del síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) en monitores de taller para personas con discapacidad". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21(1-2), 107-123.
- Gil-Monte, P. R.; García-Jueas, J. A.; Núñez, E. M.; Carretero, N.; Roldán, M. D. y Caro, M. (2006). Validez factorial del cuestionario para la evaluación del síndrome de quemarse por el trabajo (CESQT). *Psiquiatría.com*, 10(3). Más información en: <http://www.psiquiatría.com/psiquiatría/revista/183/24872/?++interactivo>.
- Gil-Monte, P. R.; Peiró, J. M. y Valcárcel, P. (1998). "A model of burnout process development: An alternative from appraisal models of stress". *Comportamiento Organizacional e Gestao*, 4(1), 165-179.