

Burnout: La enfermedad silenciosa de la organización

Burnout: Organization's silent disease

Dr. Sinuhé Carlos Guardado López
UNAM FES Cuautitlán
guardadolopez@comunidad.unam.mx

La dinámica exhibida durante las últimas décadas en las actividades personales, también alcanzó la operación organizacional, no importando el sector al cual pertenezcan estas: público, privado o social. Lo anterior, permea en diversas reflexiones que aún persisten para los estudiantes, académicos e investigadores de las ciencias administrativas y que se hallan englobadas en las ciencias sociales, tales como Contaduría, Administración, Psicología, Relaciones industriales, Administración Pública, Economía, entre otras disciplinas.

Encarar diversos fenómenos como el ausentismo, la rotación y la baja productividad es una tarea cotidiana de quienes integramos las ciencias administrativas. Asimismo, referir los fenómenos citados se refleja en las malas relaciones interpersonales, una "mala actitud" por parte del trabajador o empleado, la irascibilidad de este, la ineficiencia en las diversas tareas encomendadas, entre otras conductas.

Lo expuesto, de nueva cuenta coloca en el ojo del huracán la idea dicotómica que en ocasiones prevalece entre los estudiantes y en algunos estudiosos de las ciencias administrativas: ¿qué es más importante para la organización y la toma de decisiones, lo cuantitativo o lo cualitativo? A la par surge otra interrogante, ¿recurso financiero o capital humano, por cuál de estos velar? Sin temor a errar, la persistencia de tal dicotomía en poco o favorece al mejor entendimiento de la dinámica organizacional.

A su vez, cumplimentar los diversos retos que desde hace algunos años se tienen presentes en el aspecto organizacional, es otra encomienda que se tiene que cubrir a la brevedad, aceptar el desafío de cambiar no solo en las organizaciones, también en las universidades y centros de posgrado el paradigma de *know what* por el *know how* y *know why*.

Igualmente, se continúa hablando desde los años 90 con relación a diversos conceptos como la competitividad, los retos organizacionales, la creatividad, las organizaciones inteligentes, los equipos multidisciplinarios, la dinámica organizacional, entre otros conceptos. Sin embargo, parece ser que aún no hemos podido descifrar el camino de cómo llevarlo a cabo en nuestro país.

En lo personal, considero y es la postura que guarda el presente texto, la manera de realizarlo es invirtiendo en el capital humano. Aunque frecuentemente, se menciona que por medio del reconocimiento, de la potencialización de este, y de igual forma, agregaría el diagnóstico, el trato humano hacia nuestro personal y con

un periódico seguimiento a este, no únicamente en el terreno de los “números de la productividad”, también en el campo emocional.

Sin embargo, puedo afirmar que existe en parte del mercado laboral, una brecha importante respecto al discurso y la realidad. Se asevera lo enunciado porque no es ajeno para muchos candidatos y postulantes que el mercado laboral ofrezca más horas de trabajo por igual o menor paga, la contratación por *outsourcing*, solicite que se pueda trabajar “bajo presión”, requiera una amplia disponibilidad de horario, tolerancia a la frustración, pago por honorarios, contratos temporales, traducándose lo mencionado en inestabilidad laboral.

Conforme lo señalado, nos damos cuenta que es difícil afirmar que se podrían cubrir las necesidades de seguridad que en su teoría refiere Maslow. Del mismo modo, los factores de higiene que enuncia Herzberg, dudo que se puedan cumplimentar y lograr que un trabajador, más allá de que se pueda “sentir motivado”, logre conseguir un arraigo con la organización.

De hecho, referir arraigo y temporalidad de un empleado a una organización en estos últimos años, es lo que llamaríamos “un arma de dos filos”. Por una parte cambiar frecuentemente de empleo para algunos es sinónimo de inestabilidad, mientras que para otros significa que una persona no es conformista, que acepta nuevas experiencias y retos profesionales.

Pero, no todo está perdido, aún con un turbulento panorama en teoría. Existen casos en los que los trabajadores logran un compromiso con su empleo y la organización, pero, ¿qué sucede cuando se vuelven apáticos, fríos, distantes y sin ganas de superarse? Como si la motivación se hubiera ido de la noche a la mañana y aquel empleado o aquella empleada, deja de ser productivo y se convierte en un mal embajador de nuestra organización y marca.

Para ilustrar lo anterior refiero el caso de Vanesa (Juárez, 2016), quien era una chica que laboró durante once años en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México y quien decidió ser liquidada de la empresa a la cual sirvió durante once años, en parte por una reestructuración organizacional. Empero, llama la atención que le dieron la oportunidad de quedarse o irse, Vanesa optó por irse sin dudarlo.

Las razones que tuvo Vanesa para no dudar en ser liquidada deberían ser objeto de estudio en cualquier organización y para los académicos e investigadores de las ciencias administrativas. Entre las experiencias que relata Vanesa destaca que ella diariamente tenía que tolerar malos tratos y desplantes por parte de la gente que veía afectados sus intereses por diversos infortunios, las pérdidas de maletas o la sobreventa de vuelos. Por tanto, Vanesa optó por ser liquidada y establecer una cafetería cercana al aeropuerto.

Con seguridad, existen en México casos similares o que se pueden identificar con el de Vanessa, los cuales podrían ser catalogados como “normales” ante la sociedad y mundo laboral. Sin embargo, considerando que de acuerdo a la Organización Mundial de la Salud, México ocupa el primer lugar en casos de estrés

laboral, esto no debería ser visto como una normalidad. Con base en lo anterior la profesora de la Facultad de Psicología de la UNAM Villavicencio Ayub, indica que el estrés laboral es una enfermedad psicosocial muy difícil de medir y de la que únicamente se pueden ver sus consecuencias somáticas como infecciones, alergias, migrañas o trastornos del sueño, difícilmente las organizaciones admitirán que es estrés laboral o que determinadas afecciones son producto de este (Juárez, 2016).

Específicamente la OMS define al estrés laboral como “La reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación” (Stavroula, Griffiths y Cox, 2004, p. 3).

Asimismo, armonizo con la OMS, respecto a la desorientación conceptual de: estrés, reto y presión. Estos conceptos en ocasiones son utilizados de forma indiscriminada en las organizaciones para justificar las malas prácticas con los empleados. Lo citado, facilita la aparición del estrés laboral ante la presión excesiva que se torna difícil de controlar, ocasionando en los empleados no solamente actitudes negativas, también problemas de salud y malos resultados en la organización.

El estrés laboral lo estimo como la base del *Burnout*, también conocido como el Síndrome del Trabajador Quemado o Síndrome del Trabajador Desgastado. Los antecedentes de este síndrome se remontan a 1969 con H.B. Bradley, quien distinguió un cambio actitudinal y conductual, de fatiga y desmotivación por parte de algunos elementos policiales de la época, lo denominó “*staff burnout*”.

En 1972 el Dr. Herbert Freudenberg, psicólogo americano fue el primero en describir formalmente los síntomas del agotamiento profesional quedando plasmada en su obra titulada “*Burnout: El alto costo del gran logro, ¿Qué es y cómo sobrevivir a éste?*” Publicada en 1980. De forma paralela, surgieron otros autores en el estudio del agotamiento laboral de los trabajadores. Por una parte, Cherniss en 1972 lo conceptualizó como un proceso y propuso tres momentos: 1) Un desequilibrio entre la carga laboral y las posibilidades del sujeto de responder de forma óptima a esta; 2) La presencia de una respuesta emocional negativa fuerte; y, 3) Propone un cambio conductual y actitudinal en el que se sumerge el sujeto.

En la misma década de los 70, Edelwich y Brodsky, lo relacionaron con una pérdida progresiva de la energía, motivación e ideal. Estos autores propusieron cuatro fases: Entusiasmo, Estancamiento, Frustración y Apatía. Finalmente, en 1976 los estudios de la psicóloga norteamericana, Christina Maslach, reeditarían en una de las aportaciones que considero más importantes relativas a la salud ocupacional, el comportamiento del trabajador, y seguidamente, del comportamiento organizacional. Maslach supo consolidar las aportaciones de diversos autores contemporáneos estudiosos del estrés laboral y sus consecuencias.

Esta profesora norteamericana definió al *Burnout* como un síndrome tridimensional que contemplaba: a) agotamiento personal; b) despersonalización y, c) baja realización personal. Maslach, determinó que el *Burnout* ocurría entre sujetos que trabajaban en contacto directo con las personas, y como una respuesta a estrés constante y sobrecarga laboral.

Manifestado lo anterior, para muchos no solo académicos y estudiantes de Contaduría, Administración, Psicología o ciencias afines que intervienen en la dinámica organizacional surge la pregunta, ¿En mi organización quién o quiénes pueden o podemos llegar a padecer el *Burnout*? Maslach considera que este síndrome prevalece en sujetos que trabajaban en contacto directo con las personas, por ejemplo, el personal sanitario, personal administrativo, personal docente, deportistas de alto rendimiento, operadores de call center y personal de seguridad y fuerzas armadas.

Este fenómeno, se acentúa en las mujeres por distintas causas: 1) El doble papel que deben jugar en el hogar y en el trabajo; 2) La necesidad de un papel independiente vs. la necesidad de conformarse a las expectativas sociales; 3) El acoso sexual en el trabajo; y 4) La discriminación de género: menores ingresos y mayores exigencias ocupacionales (INSP, 2017). Los síntomas que pueden presentar las personas con *Burnout* (Stavroula, Griffiths y Cox, 2004; INSP, 2017), son los siguientes:

- Sentimiento de impotencia.
- Sensación de que el trabajo nunca termina.
- La pérdida de interés o satisfacción en casi todas las actividades.
- A veces insomnio, dolor de cabeza, trastornos digestivos.
- Tensión muscular, aumento de presión sanguínea y ritmo cardiaco.
- Miedo, enojo, depresión e hipersensibilidad.
- Atención disminuida, dificultad para solucionar problemas, disminución de la productividad.

Del mismo modo, considero que se deben tomar en cuenta otros factores que pueden favorecer la manifestación del *Burnout*:

- Factores Endógenos:
 - Temperamento, Carácter y Personalidad.
 - Antecedentes Heredofamiliares.
 - Tendencia a la depresión o ansiedad.
 - Algún trastorno contenido en el DSM-5 o en la CIE.
- Factores Exógenos:
 - Estructura y dinámica familiar.
 - Ambiente social (nivel socioeconómico).

En la misma línea es significativo insistir respecto a la trascendencia que las organizaciones ostentan en el desarrollo del *Burnout*. Si bien, existen factores predisponentes, también los hay desencadenantes. Las organizaciones contribuyen

al *Burnout* (Stavroula, Griffiths y Cox, 2004; INSP, 2017), presentando las siguientes condiciones:

- Los trabajos de alto contacto con personas y con horarios de trabajo excesivos.
- La remuneración económica no es satisfactoria.
- Inconformidades con los compañeros y con los superiores.
- Pésimo clima laboral y acoso sexual o psicológico.
- Condiciones inadecuadas en las áreas de trabajo.
- Inseguridad laboral y pobre desarrollo de carrera.

A la pregunta *¿Es necesario atender el Burnout?* La respuesta es sí, los datos señalados por diversas organizaciones como la OMS (Houtman y Jettinghoff, 2008) y la OIT (2012), lo respaldan: altas exigencias laborales dan como resultado siete veces mayor riesgo de agotamiento emocional; poco apoyo de los compañeros, dos veces mayor riesgo de problemas en espalda, cuello y hombros; bajo control del trabajo, dos veces mayor riesgo de mortalidad cardiovascular, y mucha tensión puede producir tres veces mayor riesgo de morbilidad por hipertensión.

De igual forma, la OMS señaló que los riesgos directos del estrés laboral para la salud han sido relacionados con cardiopatías, trastornos digestivos, aumento de la tensión arterial, dolor de cabeza y trastornos músculo-esqueléticos como lumbalgias. Lo referido, puede ocasionar actitudes poco saludables como el consumo de alcohol, tabaco y drogas, e incluso en casos extremos acciones fatales como el suicidio, motivadas además por un contexto adverso interno y externo.

Recientemente un estudio europeo mostró el aumento de los suicidios en nueve de los 10 países europeos estudiados del 2007 a 2009. Aquellos países con situaciones económicas más críticas fueron los que tuvieron un mayor aumento de los suicidios. Los cambios más fatales se presentaron en Grecia en donde el número de suicidios aumento en un 19 % (OIT citado en INSP, 2017). En Francia,

Alrededor de 35 empleados de France Telecom se suicidaron entre 2008 y 2009. Varios de ellos dejaron notas quejándose de la presión que sufrían en el trabajo.

En la mayoría de los países, el costo total de los accidentes y las enfermedades relacionados con el trabajo, incluso los asociados con el estrés, es muy alto. Por ejemplo, en la Unión Europea se estima entre 2,6 y 3,8 por ciento del producto interno bruto (PIB). (OIT, 2012, párr. 6-7)

Asimismo, un estudio de la Academia Americana de Neurología demostró que las personas con trabajos demandantes y poco control sobre ellos tienen 58 % más probabilidades de sufrir una isquemia y 22 % más de hemorragia cerebral (INSP, 2017). La OMS estima que "(...) el tener altas exigencias de trabajo y bajo control contribuyó, entre el 21 y 32% de casos de hipertensión en América Latina" (Houtman y Jettinghoff, 2008, p. 9). Sin embargo, aún teniendo presentes datos que sustentan la importancia de atender el estrés laboral y, por tanto, el *Burnout*, diversas organizaciones no toman realmente en cuenta la prevención, la cual sería ideal en estos casos. Con atención a lo enunciado, se reitera:

1. Prevención primaria: Ergonomía; Definición del puesto y diseño ambiental; y, perfeccionamiento de la organización y la gestión.
2. Prevención secundaria: Educación y capacitación de los trabajadores.
3. Prevención terciaria: Desarrollo de sistemas de gestión más sensibles y con mayor capacidad de respuesta; y, mejora de la prestación de servicios de salud ocupacional. (Houtman y Jettinghoff, 2008, p. 15)

Igualmente, realizar acciones preventivas preferentemente, así como correctivas con un previo y preciso diagnóstico nos pueden redituar en diversos beneficios como menor ausentismo; disminución de la rotación; mejor uso y destino de los recursos financieros de la organización; reconocimiento de otras organizaciones por buenas prácticas con los empleados; mejor imagen de la organización ante la opinión pública; mayor compromiso del colaborador; mejor integración del personal; se previenen accidentes y enfermedades laborales; se favorece al gobierno en el rubro de salud pública; se disminuye la morbilidad en la población y, lo citado, redituará en mayor productividad organizacional.

Se debe insistir que toda actividad laboral debe estar sujeta a la capacidad del trabajador y este debe contar siempre con el apoyo de sus compañeros para realizar su actividad laboral de forma satisfactoria. Asimismo, tener presente lo señalado por la OMS desde 1986, la salud no únicamente implica la ausencia de enfermedad, es algo integral, que contempla el aspecto físico, mental y social.

También, redefinir actividades para la eficaz administración del capital humano, haciendo énfasis en la selección del personal porque una mala contratación puede alcanzar entre 1.8 y 2 veces el salario anual del empleado (Forbes, 2013). En la misma línea, asumir que las inversiones en el capital humano no brindan resultados inmediatos, son un proceso de aprendizaje continuo.

Del mismo modo es apremiante flexibilizar la jornada laboral y no tener al empleado más tiempo del necesario. El trabajador mexicano aún en 2009 laboraba en promedio las mismas horas que en 1999: 1871, mientras que en otros países de la OCDE la cantidad de horas laboradas habían disminuido (OCDE, 2009). No necesariamente ser el primero en llegar y el último en irse habla de ser eficaces y, por tanto, productivos.

Finalmente, urge la implementación de prácticas vanguardistas de respeto irrestricto a la privacidad del empleado, por ejemplo, en Francia desde finales de 2016, se aplica el “derecho a la desconexión”, es decir, la prohibición de envío y consulta de los correos y mensajes fuera de la jornada laboral. Asimismo, consolidar la evaluación integral y el seguimiento periódico a los empleados, no solamente en el terreno de lo numérico, también en el aspecto emocional, para no continuar solo “archivando” pruebas psicológicas “por requisito de ingreso”. Del mismo modo, replantear la aplicación y utilidad de la “entrevista de salida”, en ocasiones realizada

más por cortesía que por captación de datos; lo que lleva a que subsista como una anécdota más para el empleado y para la organización, pero no como indicador de áreas de oportunidad para esta última.

REFERENCIAS

Forbes México (2013, 12 de octubre) “¿Cuánto cuesta contratar al candidato equivocado?” [En línea] *Forbes Sección Negocios*. México. Párr. 1. Disponible en <https://www.forbes.com.mx/cuanto-cuesta-una-contratacion-fallida/>

Houtman I y Jettinghoff K (2008) *Sensibilizando sobre el estrés laboral en los países en desarrollo. Un riesgo moderno en un ambiente de trabajo tradicional. Consejos para empleadores y representantes de los trabajadores*. Países Bajos. Serie Protección de la Salud de los Trabajadores No. 6. Organización Mundial de la Salud – Instituto de Trabajo, Salud y Organizaciones.

Instituto Nacional de Salud Pública (2017, 24 de enero) “Los riesgos del estrés laboral para la salud” [En línea] *Secretaría de Salud*. México. Disponible en <https://www.insp.mx/avisos/3835-riesgos-estres-laboral-salud.html>

Juárez, B. (08 de mayo, 2016) “México, el país con mayor estrés laboral, según la OMS” [En línea] *Periódico La Jornada Sección Sociedad y Justicia*. México. Pág. 9. Obtenido de <http://www.jornada.unam.mx/2016/05/08/sociedad/029n2soc>

Organización Internacional del Trabajo (2012, 05 de julio) “Por qué importa el estrés en el trabajo” [En línea] *OIT Sus Historias*. Ginebra. Disponible en http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/features/WCMS_184830/lang--es/index.htm

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2009) *1871 horas trabaja una persona por año en México* [En línea] Centro de México OCDE. Disponible en <http://www.oecd.org/centrodemexico/1871horastrabajaunapersonaporaoenmexico.htm>

Stavroula L, Griffiths E y Cox T (2004) *La organización del trabajo y estrés: estrategias sistemáticas de solución de problemas para empleadores, personal directivo y representantes sindicales*. Reino Unido. Serie Protección de la Salud de los Trabajadores No. 3. OMS – Instituto de Trabajo, Salud y Organizaciones.