

EL SÍNDROME DE BURNOUT

Con el término Burnout, cuya traducción literal al castellano significa "quemarse", se intenta describir una situación en la que, en contra de las expectativas de la persona, ésta no logra obtener los resultados esperados por más que se esfuerce en conseguirlos.

A finales de la década de los años setenta, aparecieron en Norteamérica diversos trabajos que describían el fenómeno de Burnout como característico de las profesiones de ayuda, principalmente psiquiatras, psicoterapeutas, profesores, trabajadores sociales y personal de enfermería. En estas ocupaciones, las grandes presiones a que están sometidos durante un largo período de tiempo, conducen al agotamiento o desgaste (Burnout) haciendo que el organismo pierda su capacidad para afrontarlas. Pero pronto se consideró, que cuando las víctimas eran miembros de organizaciones, las consecuencias podrían ser extremadamente graves para la empresa o Institución, pues sus conductas inciden directamente en el funcionamiento de la organización, y por ende, en la calidad de vida laboral. Por ejemplo, el deterioro de la salud física y psíquica de los trabajadores da lugar a un aumento de los índices de ausentismo, rotación y retrasos, y por lo tanto a un descenso en la calidad de los servicios que se realizan.

Son muchas las ocupaciones que afectan a la salud de los individuos, aunque es difícil determinar si es la ocupación la que causa los problemas o si quienes eligen una determinada profesión son de antemano más vulnerables a padecerlos, es aquí donde juega un rol relevante el Área de Recursos Humanos en lo que respecta a la selección de candidatos con las actitudes y aptitudes más adecuadas al puesto.

El concepto de Burnout fue emitido por primera vez por Freudemberger (1974) para describir el estado físico y mental que observó entre jóvenes voluntarios que trabajaban en una clínica de desintoxicación. Transcurrido un año, muchos de ellos se sintieron agotados, se irritaban con facilidad, habían desarrollado una actitud cínica hacia sus pacientes y tendían a evitarlos. Más dos años después, fue Maslach quien dio a conocer este concepto en el ámbito psicológico y en 1977, en una convención de la APA (Asociación Americana de Psicólogos). A partir de allí el término Burnout se utiliza para referirse al **desgaste profesional que sufren los trabajadores de los servicios humanos** (educación, salud, administración pública, gente que coordina sistemas penitenciarios, policías, etc.) **debido a condiciones de trabajo que tiene fuertes demandas sociales.**

En noviembre de 1981, se celebró en Philadelphia la primera conferencia nacional sobre el Burnout. Allí se señala que la importancia de éste síndrome se debe a tres factores fundamentales:

- La relevancia, cada vez mayor, que los servicios humanos han ido adquiriendo como agentes del bienestar individual y colectivo.
- La mayor exigencia que los usuarios hacen de los servicios sociales, educativos y sanitarios.
- El conocimiento de los efectos perjudiciales del estrés, tanto en las personas como en los ambientes.

Es uno de los términos más utilizados en hospitales, centros de salud, organismos educativos, empresas, ya que el profesional que continuamente trabaja con personas en labores asistenciales va acumulando un estrés crónico que puede cansarle emocionalmente, hasta llegar a una situación de estar agotado, "**quemado**". A este síndrome se le adjudican nombres como "**síndrome del quemado**", o de estrés laboral asistencial, o de desgaste profesional, etc.

Aunque no existe una definición unánime hay cierto consenso en considerar que el **Síndrome de Burnout se presenta en el individuo como una respuesta al estrés laboral crónico, que surge al trabajar bajo**

“condiciones difíciles” en contacto directo con los usuarios (pacientes, clientes, alumnos, presos, etc.) de tales instituciones y que tiene consecuencias muy negativas para la persona y para la organización.

Para el sujeto puede afectar su salud física y mental, dando lugar a alteraciones psicosomáticas, estados ansiosos, depresivos, alcoholismo, etc.

Existen numerosas definiciones del Burnout, pero la más consolidada es la de Maslach (1982), quien lo define mediante su cuestionario “Maslach Burnout Inventory” (MBI). En términos generales se acepta que las dimensiones que contribuyen a delimitar el constructo son:

- **Cansancio emocional (CE):** se caracteriza por la pérdida progresiva de energía, el desgaste, el agotamiento, la fatiga, etc.
- **Despersonalización (DP):** manifestada por irritabilidad, actitudes negativas y respuestas frías e impersonales hacia las personas (clientes, pacientes, alumnos, etc.).
- **Falta de realización (RP):** con respuestas negativas hacia sí mismo y el trabajo.

A veces se utiliza, en lugar de cansancio emocional, el término de *agotamiento emocional* que es más realista e intenso, queriendo significar que los trabajadores sienten que ya no pueden dar más de sí mismos a nivel afectivo. Esta experiencia de estar emocionalmente agotado es debido al contacto cotidiano mantenido con sujetos que hay que atender como objeto de trabajo.

La *despersonalización* puede ser vista como el desarrollo de sentimientos negativos y de actitudes y cinismo hacia las personas destinatarias del trabajo. Debido al endurecimiento afectivo, estas personas son vistas de forma deshumanizada, lo que conlleva a que le culpen de sus problemas.

La *falta de realización* en el trabajo se define como la tendencia de los profesionales a evaluarse negativamente y de forma especial. Esa evaluación negativa afecta la habilidad en la realización del trabajo y la relación con el entorno social y, las personas a las que se les brinda el servicio. De esta manera, los trabajadores se sienten descontentos consigo mismos, desmotivados con el trabajo e insatisfechos con sus resultados laborales.

2.1. DIFERENCIAS CON OTROS CONCEPTOS

Si consideramos al burnout frente al estrés general, vemos que éste último es entendido como un proceso que tiene efectos positivos y negativos en la vida del sujeto, mientras que el primero sólo tiene efectos negativos.

Los autores Schaufeli y Buunk (1996) sugieren que la distinción entre el estrés laboral y el burnout, no puede hacerse partiendo de la sintomatología sino teniendo en cuenta el proceso de desarrollo del síndrome. Así, **el burnout sería la etapa final de un proceso de adaptación/ inadaptación entre las demandas y los recursos del sujeto**. Encuentran que está asociado con las actitudes negativas hacia los clientes, el trabajo y la organización, mientras que no es así con el estrés.

Pines y Arosen (1988) hacen una distinción en cuanto a la **fatiga física** y el burnout, indicando que de la primera el sujeto se recupera rápidamente mientras que del síndrome, no. Aún cuando los que lo padecen indican sentirse agotados físicamente. La diferencia estriba en que el esfuerzo físico causa una fatiga que se acompaña de sentimientos de realización personal, incluso el éxito; mientras que el síndrome se acompaña de un profundo sentimiento de fracaso, siendo una experiencia negativa.

La diferencia entre burnout y **depresión**, es difícil de hacer aún cuando se trata de conceptos diferentes. Las investigaciones empíricas muestran que el cansancio emocional está significativamente asociado a la depresión, mientras que no hay relación significativa con las otras dos dimensiones. Además, al hablar de burnout hay una referencia neta al trabajo y a situaciones laborales específicas, mientras que la depresión es un fenómeno más amplio y puede surgir en otros contextos de la vida del sujeto (personal, social, familiar).

Tampoco debe confundirse con el síndrome de **fatiga crónica**, ni con el síndrome de **adicción al trabajo**, en el cual la persona vive por y para trabajar, y al menos, temporalmente el trabajo es una fuente de satisfacción, de evasión.

El burnout se caracteriza por su multidimensionalidad y porque surge como un proceso progresivo y continuo dentro del contexto laboral. Entendido como proceso supone una interacción de variables *emocionales* (cansancio emocional y despersonalización), *cognitivas* (falta de realización en el trabajo) y *sociales* (despersonalización). Estas variables se articulan entre sí, en un episodio secuencial, con una relación de antecedentes-consecuentes, dentro de un proceso más amplio de estrés laboral. Esta particularidad hace del síndrome de burnout, algo diferente de esas otras respuestas al estrés.

2.3. VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL SÍNDROME DE BURNOUT

El burnout puede ser tanto el producto de las relaciones interpersonales entre el profesional que presta el servicio y el que lo recibe, como el resultado de la interacción entre el sujeto y el ambiente profesional.

Conviene no olvidar que el estrés laboral no se origina siempre en factores externos, en factores organizacionales, sino que puede desencadenarse de las características personales del sujeto, de su vulnerabilidad ante determinados estímulos, lo que implica que se debe intervenir sobre la persona para modificar las variables o rehabilitando el desempeño del individuo. Es, por tanto, muy importante la gestión de los procesos de selección y de asignación de puestos, para intentar lograr un adecuado ajuste persona-puesto, ya que un alto nivel de estrés está determinado por la inadecuación de las características de la persona y la tarea desempeñada.

Respecto de la variable género, los varones puntúan más alto en despersonalización y las mujeres en cansancio emocional y baja realización personal. Se sugiere la existencia de una relación negativa entre edad y desgaste profesional.

Según los estudios realizados sobre el tema, tienden a presentar menos burnout:

- Quienes poseen mayor experiencia en el trabajo. Esto implica que los jóvenes profesionales tienden a experimentar mayores niveles de cansancio emocional que los que llevan más años en la profesión.
- Los casados respecto de los solteros, viudos y divorciados.
- Quienes tienen entre dos y cuatro horas libres, de esparcimiento, al día presentan menor grado de burnout.

Otras variables que influyen para la aparición del burnout son:

- ✓ **Características del trabajo:** Factores físicos, de trabajo y del papel que desempeña.
- ✓ **Características individuales:** estructura de personalidad, locus de control, estrategias de afrontamiento, personalidad tipo A/B.
- ✓ **Características sociales:** la ayuda social (apoyo social) real o percibida que el sujeto obtiene de las relaciones interpersonales (familiares o pares), tanto en el plano emocional como en el instrumental, para una situación específica.

Diversos estudios muestran que los sujetos que exhiben un patrón de conducta tipo A, sumado a un locus de control externo son más vulnerables ante el burnout. Otros rasgos de conducta asociados a la predisposición al burnout son: el alto grado de competencias, de responsabilidad, gran nivel de energía, sujetos que no pueden decir que no, que muestran dificultades para relajarse. También corren alto riesgo, los sujetos con elevados ideales y expectativas.

En tanto, los rasgos de personalidad asociados a la resistencia al estrés, muestran tres dimensiones:

- a) **Compromiso:** es la tendencia a desarrollar conductas caracterizadas por la implicación personal, la tendencia a identificarse con lo que se hace y con el propio trabajo. Implica el reconocimiento de los propios valores y capacidades.
- b) **Control:** se refiere a la convicción que tiene la persona de poder intervenir en el curso de los acontecimientos. Implica considerarse partícipe de lo que le acontece.
- c) **Reto:** los sujetos consideran que el cambio está presente como alternativa, en todos los aspectos de su vida; lo cual supone una posibilidad de mejorar las propias competencias. Esta dimensión proporciona flexibilidad cognitiva y tolerancia a la ambigüedad.

Como se expuso, en el apartado anterior, el estrés experimentado por un sujeto está en función de sus percepciones, particularmente de apreciación y evaluación cognitiva que hace de la situación. Factores como el optimismo, la autoestima y la auto-eficacia, funcionan como protectores de la personalidad.

2.4. CONSECUENCIAS DEL SÍNDROME DE BURNOUT

Existen evidencias de que el síndrome de burnout afecta la calidad de vida de los trabajadores. Sin embargo, más allá de la importancia de este dato, se tiende a confundir los síntomas del burnout y lo que es una consecuencia del mismo. Esta problemática deriva de la definición del síndrome y los términos que se elija para ello.

Es indudable que las consecuencias del burnout giran en torno a los factores emocionales puesto que, es la definición operativa propuesta por Maslach y Jackson, la que hace hincapié en dicho factor. Siendo de mayor aparición, los síntomas relacionados con la depresión, la indefensión, el sentimiento de fracaso y la pérdida de autoestima.

La pérdida de expectativas laborales iniciales puede marcar el comienzo del proceso. El síndrome se caracteriza por ser una frustración cognitiva, una especie de depresión cognitiva que surge al corroborar que los valores iniciales de referencia aparecen como empobrecidos, incapaces de solucionar el problema laboral planteado. Sin embargo, los síntomas cognitivos aún son parcialmente estudiados.

La tercera revisión del síndrome, efectuada en 1996, ha propuesto sustituir el ítem de despersonalización por el de cinismo, en las profesiones no asistenciales. Esta propuesta expone los aspectos presentes en el desgaste profesional, es decir, la autocrítica, desvalorización, autosabotaje y desconsideración hacia el propio trabajo.

Como en el estrés, las manifestaciones sintomáticas que se detectan con este síndrome, cubren un amplio panorama. Este estará determinado por la confluencia de características de personalidad y características del entorno (en este caso, la organización), pudiendo observarse:

- **Manifestaciones psicológicas:** pueden desdoblarse en:
 - ✓ Emocionales: aparecen síntomas asociados al agotamiento profesional (apatía, desgano, aburrimiento, insatisfacción, irritabilidad, ansiedad, depresión, pesimismo, falta de tolerancia, etc.).
 - ✓ Cognitivos: pérdida de significado, pérdida de valores, modificación del autoconcepto, desorientación cognitiva, distracción, cinismo, etc.
- **Manifestaciones físicas:** pueden manifestarse cefaleas, mialgias, trastornos de la alimentación, insomnio, disfunciones sexuales, molestias gastrointestinales, etc.
- **Alteraciones del comportamiento:** pueden aparecer conductas asociadas al alcoholismo, consumo de drogas y tendencias suicidas, sarcasmo, falta de interés, irritabilidad, etc. Esto puede ocasionar ausentismo laboral, pérdida de la conducta preactiva, abandono de las responsabilidades, evitación de toma de decisiones, cambio de funciones, incluso, el abandono del trabajo.
- **Manifestaciones sociales:** aislamiento, malhumor, conflictos familiares o interpersonales, formación de grupos críticos.

2.5. MEDIDAS DEL BURNOUT

Diversos instrumentos se han venido desarrollando para poder medir este fenómeno, el más utilizado es el Maslach Burnout Inventory (M.B.I.) (Maslach, 1981), herramienta que determina la frecuencia e intensidad de los tres aspectos del síndrome: agotamiento emocional, despersonalización y realización personal.

En su primer formato, estaba compuesto por 47 ítems y tras las diversas depuraciones, el cuestionario quedó reducido a 22, divididos en tres subescalas que se corresponden con los tres síntomas señalados en el Burnout: agotamiento emocional (9 ítems), despersonalización (15) y realización personal (8).

En un principio, los encuestadores expresaban la intensidad y frecuencia con que cada ítem era experimentado, posteriormente se adoptó la decisión de valorar solamente la frecuencia mediante una escala tipo Likert de siete puntos y que va desde "unas pocas veces al año" hasta "todos los días".

Atendiendo al M.B.I. el sujeto con Burnout sigue la siguiente norma: puntuaciones altas en agotamiento emocional y en despersonalización y, bajo en realización personal, ya que esta subescala se puntúa de forma inversa.

2.6. VARIABLES ORGANIZACIONALES

Las profesiones de servicio son profesiones en las que inciden especialmente los estresores laborales, los cuales están asociados a qué hace el sujeto (tipo de puesto de trabajo, categoría, tareas y funciones del puesto, responsabilidades, etc.), a cómo lo hace, dónde, cuando y para quién lo hace.

Entre un grupo de variables desencadenantes de estrés, se derivan del ambiente físico del trabajo y los contenidos del puesto; también por factores contaminantes como el ruido, la iluminación, la sobrecarga laboral percibida, la oportunidad de desplegar las habilidades o competencias adquiridas.

Otro grupo de variables se vinculan con el desempeño de roles, relaciones interpersonales y desarrollo de carrera. Dentro de éstas, se incluyen, la ambigüedad y conflicto de roles, las relaciones interpersonales (pares, subordinados, jefes, etc.), la inseguridad del puesto de trabajo o la pérdida del puesto de trabajo (jubilaciones anticipadas).

Un último grupo de variables desencadenantes está integrado por los estresores relacionados con las nuevas tecnologías y aspectos organizacionales como, estructura, clima y cultura organizacional; que inciden negativamente en los procesos de cambio y dificultan la adaptación profesional del sujeto.

2.7. ORIGEN ORGANIZACIONAL DEL ESTRÉS

Cada vez es mayor el acuerdo en considerar al Síndrome de Burnout como una forma del estrés laboral (Maslach y Schaufeli, 1993), que correspondería a la última fase del proceso de estrés formulado por Seyle (1956), como un estrés laboral crónico.

El estudio de los factores desencadenantes del síndrome ha tenido un doble enfoque: el centrado en la relación profesional/ cliente, y el centrado en, la relación profesional/ entorno organizacional. Es el primer enfoque el que mayor estrés genera.

Según Maslach (1978), el cliente puede ser un factor de tensión y desgaste profesional, por diferentes causas:

- Tipo de problema del cliente (gravedad, probabilidad de cambio).
- Relevancia personal de los problemas (implicación emocional).
- Normas reguladoras de la relación cliente-profesional (implícitas, explícitas).
- Conducta del cliente (pasiva-activa).

Se considera también la retroalimentación que proviene de los clientes y su entorno familiar, las quejas o acusaciones, que motivan mayor desgaste profesional y personal.

Dentro de los modelos de estrés, hay uno que propone dos fuentes como origen:

- a. La percepción de un desequilibrio entre las demandas del entorno y los recursos para atenderlos.

- b. El entorno podría no proporcionar suficientes oportunidades para satisfacer las propias necesidades.

Uno de los estudios más extendidos en el tema del estrés, es el de Karasek: “demanda-control”. Este autor sostiene que la falta de control o de autonomía contribuye al desarrollo del burnout.

Desde los factores psicosociales, existen tres modelos explicativos de la aparición del síndrome:

1) Teoría socio-cognitiva del yo: otorgan a las variables del self (autoeficacia, autoconfianza, autoconcepto, etc.) un papel central para explicar su desarrollo. Proviene de modelos desarrollados a partir de los trabajos de Bandura, donde se estudian los mecanismos psicológicos que intervienen en la conducta y se establece la importancia de las cogniciones. Desde la concepción de Bandura:

- Las cogniciones condicionan lo que perciben y desarrollan los sujetos, los procesos cognitivos se alteran por la impresión de los efectos de realizar sus ejecuciones.

- El valor por parte de un sujeto de sus propias potencialidades determinará el resultado y eficacia que el individuo establecerá para poder alcanzar las metas y pondrá de manifiesto las respuestas emocionales que siguen a toda respuesta.

Otro de los modelos más explicativos es el de Harrison (1978), el cual sostiene que la competencia y la eficacia percibida son variables claves en el desarrollo de este proceso. Altos niveles de motivación (sentimientos altruistas) junto a factores de ayuda (objetivos laborales, buena capacitación, disponibilidad, participación en la toma de decisiones, etc.) aumentan la eficacia percibida y los sentimientos de competencia social del sujeto. Por el contrario, factores barrera (disfunciones del rol, ausencia o escasez de competencias, sobrecarga laboral, conflictos interpersonales, etc.) dificultan la consecución de los objetivos, disminuyendo la autoeficacia percibida.

2) Teorías del intercambio social: consideran que el síndrome del quemado tiene su origen en la falta de equidad en la comparación de las relaciones interpersonales. Respecto de los procesos de intercambio social, se identifican tres factores de estrés: incertidumbre, percepción de equidad y falta de control. Es esencial para la aparición del síndrome, la falta de apoyo social pues implica una amenaza para la autoestima.

Los sistemas de apoyo social están en estrecha relación con el tipo de estructura organizativa. En una *estructura burocrática*, la jerarquía y la autoridad juegan el papel principal, con predominio de la comunicación vertical y los procesos altamente formales. El apoyo social es en mayor medida de tipo instrumental. Sin embargo, en las *burocracias profesionalizadas*, el trabajo en equipo y la dirección son más importantes, las cuales se reflejan en una comunicación más horizontal. El apoyo social se identifica con el tipo emocional e informal.

Esta descripción refleja la importancia que posee el apoyo social en la percepción que el sujeto tiene de la estructura organizacional. Es por ello, una variable central en la aparición y evolución del síndrome.

3) Teoría organizacional: estos modelos incluyen las disfunciones del rol, la salud organizacional, la estructura, la cultura y el clima laboral. Enfatizan los estresores del contexto de la organización y las estrategias de afrontamiento empleadas por el quemado.

4) Un modelo estructural e integrador sobre el Burnout: Se piensa que una sola perspectiva no puede ofrecer una explicación completa sobre la etiología del síndrome, por tanto, es necesario

integrar las diversas variables que se reflejan en las tres propuestas expuestas anteriormente. Gil-Monte y cols. (1995) exponen que una explicación satisfactoria sobre su etiología pasa por considerar la importancia de las variables cognitivas del "yo" relacionadas directamente con el desarrollo laboral, el rol de las variables del entorno organizacional, y con las disfunciones del rol, el papel de los estresores derivados de las relaciones interpersonales y el valor de las técnicas de afrontamiento.

En consecuencia, **el Burnot puede conceptualizarse como una reacción al estrés laboral que se observa tras una reevaluación de tipo cognitiva, cuando los recursos de afrontamiento resultan ser inoperantes e ineficaces para controlar y eliminar el estrés detectado**, con lo que, en definitiva, esta respuesta se convierte en una variable moduladora entre el estrés percibido y las consecuencias que depara.

Así mismo, Peiró (1992) propone un modelo integrador donde se consideran seis factores:

- Las variables ambientales (estresores y recursos)
- Las características de la persona.
- La experiencia subjetiva.
- Las estrategias de afrontamiento.
- Los resultados de la experiencia de estrés.
- Las consecuencias del estrés.

De esta forma, a partir de su modelo integrador, se garantiza un análisis adecuado como un marco conceptual para poder estructurar un proceso de intervención e intentar reducir el estrés laboral.

2.8. EVOLUCIÓN DEL SÍNDROME DE BURNOUT

Bronsberg y Vestlund (1997) en su libro "No te quemes", realizan una descripción del síndrome en fases, que facilitan su comprensión.

- a) **Fase inicial o de entusiasmo:** todo profesional experimenta entusiasmo en su etapa inicial de incorporación. Las expectativas positivas derivadas del mismo son de gran importancia. Se producen complejos e intensos procesos identificatorios con la organización y sus partes.

Un sujeto, en esta fase, puede ser considerado una amenaza para sus compañeros de trabajo, que llevan mucho tiempo en la empresa y están más "burocratizados".

- b) **Fase de estancamiento:** se produce al comprobar cierto incumplimiento de nuestras expectativas profesionales. Aunque el trabajo represente una fuente de realización personal, se produce un replanteo en la relación: esfuerzo personal/ beneficios. Oscila el entusiasmo, aparece la duda y cierta sensación de derrota aunque no se conozca el motivo. Surge el aislamiento como defensa ante los engaños y el negativismo. La salud comienza a resentirse.

- c) **Fase de frustración:** Surge el cuestionamiento sobre la eficacia del esfuerzo personal respecto de los obstáculos. O se reflota la fase de entusiasmo o se recrudecen los síntomas de la fase de estancamiento. "Esto nunca funcionará" impregna la cultura organizacional, el menor inconveniente irrita o provoca conflictos.

- d) **Fase de la hiperactividad y la apatía.** En esta fase se producen dos reacciones: la hiperactividad ante las circunstancias (un movimiento que nos impide pensar, un hacer al estilo maníaco); o la apatía, el distanciamiento de lo laboral que pueden generar evitación

o inhibición (se atienden temas personales, se pierde el tiempo, se descuidan las responsabilidades, etc.).

Consecuentemente, con esta fase, acontece el colapso físico, emocional y cognitivo que obliga al sujeto a abandonar su empleo, ser trasladado, cambiar de función, como resultado de la frustración e insatisfacción laboral.

El síndrome de burnout se traduce, entonces, en un proceso en el que el trabajador se desentiende de su trabajo como respuesta al estrés y agotamiento que experimenta en él.

2.9. ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES DE PREVENCIÓN

Así como se expuso en el desarrollo de estrategias preventivas del estrés, existen distintos ámbitos de prevención (individual, social y organizacional). Se hará hincapié en el ámbito de la organización por ser el espacio de intervención que nos convoca. Para ello, se destacan ciertas estrategias posibles:

- ✓ Introducir técnicas de mejoramiento de la Calidad Total.
- ✓ Programas de socialización anticipatorio, se capacita a los jóvenes profesionales para disminuir las diferencias entre sus expectativas y la realidad laboral.
- ✓ Programas de mejoramiento del clima y la cultura organizacional.

Es vital una valoración del problema para poder desarrollar una estrategia preventiva a nivel organizacional. Esta valoración debe enfocar el impacto del nivel de estrés laboral y del Burnout en la organización. Lo más conveniente es realizar una valoración de los servicios y departamentos desde diversas perspectivas, para lograr identificar los problemas que contribuyen a la aparición del síndrome.

Realizar políticas que puedan reducir el nivel de estrés, directo o indirectamente a través de sistemas de comunicación con el personal, es adecuado para establecer respuestas reductoras del estrés laboral. Estas políticas deberían consistir en permitir una mayor flexibilidad respecto a los turnos, períodos de vacaciones, horarios de compensación, permisos diversos, media jornada opcional, los años sabáticos, etc. Políticas de mayor autonomía y participación del trabajador, sistemas de motivación y satisfacción laboral, entrenamiento en habilidades sociales y el trabajo en equipos multidisciplinarios, que puedan contribuir a disipar las actitudes negativas y lograr una mayor comprensión de las dificultades y conflictos del contexto laboral.

Por otra parte, diversos estudios han puesto de manifiesto varias estrategias para la prevención del Burnout. Maslach (1982) indica que la dirección de la organización debe volver a diseñar la realización de la ejecución profesional en cada tarea asignada. Este tipo de intervención se dirige a cubrir varios fines, entre otros podemos citar: el proceso de determinación de toma de decisiones, facilitar una supervisión adecuada, esclarecer los distintos roles profesionales, mejorar los sistemas de comunicación e intentar establecer unas condiciones correctas de los diversos puestos de trabajo.

En el mismo orden, es conveniente mejorar los sistemas de promoción e incentivos, establecer relaciones interdisciplinarias, flexibilidad laboral y posibilidad de cambio de actividades, todo ello para favorecer el intercambio interpersonal, emocional y profesional dentro del contexto organizacional.

Es importante, poder distinguir en este punto, los factores de riesgo y los **mecanismos de riesgo**. Estos últimos posibilitan la aparición y actuación de los factores de riesgo. Implican las características individuales del sujeto, el ambiente y la interacción entre ambos. Estos estudios permiten identificar dos tipos de mecanismos de riesgo:

- a) Los sujetos no eligen “casualmente” las organizaciones en las cuales involucrarse. Intervienen en esta elección, múltiples factores, entre los cuales se destacan los procesos inconscientes de identificación y sostenimiento de la identidad. Por ello, las características que presentan los sujetos aumentan las probabilidades de su relación con determinados ambientes. Por ejemplo, difícilmente un sujeto con características obsesivas pueda tolerar un trabajo en una organización con características psicopáticas.
- b) La interacción sujeto-ambiente puede provocar que un factor de riesgo personal pueda ser modificado (aumentándolo o disminuyéndolo) por un factor ambiental. Es decir, que ciertos factores de la estructura de la organización pueden favorecer o no la agudización de defensas, rasgos de carácter o personalidad, enfermando al sujeto. Si en una biblioteca, el área de recursos humanos, contratara a un sujeto excesivamente obsesivo, provocaría que se agudicen sus características más rígidas, lo que sumado a ciertas presiones propias de la tarea, facilitaría la aparición de trastornos psicológicos en dicho sujeto.

Por último se destaca la importancia que posee el Burnout tanto por razones teóricas como prácticas. Quedan aún muchos interrogantes por resolver, atendiendo a lo reciente de su desarrollo y al significativo interés que está teniendo dentro del mundo de las organizaciones. A pesar de dichos interrogantes, este síndrome ostenta una gran significación en el ámbito teórico por implicar la confluencia de dos ámbitos de aplicación de la psicología, la perspectiva clínica y la perspectiva organizacional.

La comprensión del Burnout exige tener en cuenta la interacción entre diversos factores: individuales, organizacionales y sociales. Además, y sobre la base de los estudios sobre la prevalencia e incidencia del Burnout, los datos indican que se está frente a una problemática más frecuente de lo que se pensaba, este fenómeno está alcanzando proporciones epidémicas en las profesiones denominadas de "ayuda" o de puestos que requieren del servicio a personas que demandan alguna respuesta o atención.

El estado actual del conocimiento sobre las posibles consecuencias del Burnout, ponen de manifiesto que las mismas deben ser analizadas con calma y profundidad, por su número, potencial y ámbitos a los que afecta. Por ello, se puede decir que el Burnout implica altos costos para la organización, la productividad y el rendimiento, bajas y ausentismo y abandono laboral. Se encuentran también costos individuales que tienen que ver con la presencia de diversos síntomas de alteración física y psicológica, entre los que se puede destacar: la fatiga, enfermedades psicosomáticas.

En síntesis, los objetivos de la prevención del estrés y burnout, si bien tienen que enfrentarse a nivel individual y social, en el área laboral, hay que apuntar a las estrategias organizacionales. Más allá de las descritas en la prevención de estrés, encontramos puntos de urgencia que tienen que estar dirigidos ha:

- ☐ Reducir los factores de riesgo, así como fortalecer los factores protectores.
- ☐ Identificar los casos preclínicos y dirigir los esfuerzos en la detención de su desarrollo.