

Comprendiendo el Burnout

UNDERSTANDING BURNOUT

Christina Maslach

PhD in Psychology. Professor and Vice Provost, University of California, Berkeley.

RESUMEN

En años recientes, "burnout" se ha convertido en una forma popular de describir la agonía personal del estrés laboral. La imagen evocadora de una llama que se está reduciendo a cenizas parece resonar con la propia experiencia de la gente de una erosión psicológica con el paso del tiempo. El "fuego" inicial de entusiasmo, dedicación y compromiso con el éxito se ha "quemado" (burned out), dejando detrás las brasas humeantes del agotamiento, cinismo e ineficacia. El modelo literario de este fenómeno, como se describe en *A Burnt-out Case* (1961), es el arquitecto espiritualmente atormentado y desilusionado que abandona su trabajo y se retira a la selva africana. Pero una abundante investigación en los últimos 25 años ha establecido que este fenómeno no es meramente ficticio, y que no está reservado para casos raros. Más bien, el burnout es una experiencia de trabajo bastante común y extendida, que sirve como un indicador de una alteración mayor en la relación de la gente con su trabajo.

(Maslach C. 2009. Comprendiendo el Burnout. *Cienc Trab.* Abr-Jun; 11 (32): 37-43).

Descriptores: AGOTAMIENTO PROFESIONAL, SALUD LABORAL, AMBIENTE DE TRABAJO, CONDICIONES DE TRABAJO, FACTORES DE RIESGO, RIESGO LABORAL.

ABSTRACT

In recent years, "burnout" has become a popular way to describe the personal agony of job stress. The evocative imagery of a flame being reduced to ashes seems to resonate with people's own experience of a psychological erosion over time. The initial "fire" of enthusiasm, dedication, and commitment to success has "burned out," leaving behind the smoldering embers of exhaustion, cynicism, and ineffectiveness. The literary model for this phenomenon, as portrayed in *A Burnt-out Case* (1961), is the spiritually tormented and disillusioned architect who quits his job and withdraws into the African jungle. But much research over the past 25 years has established that this phenomenon is not merely a fictional one, and that it is not reserved for rare cases. Rather, burnout is a fairly common and widespread job experience, which serves as an indicator of a major disruption in people's relationship with their work.

Descriptors: BURNOUT, PROFESSIONAL; OCCUPATIONAL HEALTH; WORKING ENVIRONMENT; WORKING CONDITIONS; RISK FACTORS; OCCUPATIONAL RISKS.

¿QUÉ ES EL BURNOUT?

El burnout laboral es un síndrome psicológico que implica una respuesta prolongada a estresores interpersonales crónicos en el trabajo. Las tres dimensiones claves de esta respuesta son un agotamiento extenuante, sentimiento de cinismo y desapego por el trabajo, y una sensación de ineficacia y falta de logros. Esta definición es una afirmación más amplia del modelo multidimensional que ha sido predominante en el campo del burnout (Maslach 1993).

La dimensión del agotamiento representa el componente de estrés individual básico del burnout. Se refiere a sentimientos de estar sobreexigido y vacío de recursos emocionales y físicos. Los trabajadores se sienten debilitados y agotados, sin ninguna fuente de reposición. Carecen de suficiente energía para enfrentar otro día u otro problema, y una queja común es "Estoy aplastado, sobrecargado y con exceso de trabajo – simplemente es demasiado". Las fuentes principales de este agotamiento son la sobrecarga laboral y el conflicto personal en el trabajo.

La dimensión del cinismo representa el componente del contexto interpersonal del burnout. Se refiere a una respuesta negativa, insensible, o excesivamente apática a diversos aspectos del trabajo. Normalmente se desarrolla en respuesta al exceso de agotamiento emocional, en principio auto-protector – un amortiguador emocional de "preocupación". Si la gente está trabajando muy intensamente y haciendo demasiadas cosas, comenzará a apartarse, a reducir lo que están haciendo. Pero el riesgo es que el desapego puede derivar en la pérdida de idealismo y en la deshumanización. Con el tiempo los trabajadores no están simplemente creando formas de contención y reduciendo la cantidad de trabajo, sino que también están desarrollando una reacción negativa hacia la gente y el trabajo. A medida que se desarrolla el cinismo, la gente cambia desde tratar de hacer su mejor esfuerzo a hacer sólo el mínimo. Su desempeño en el

Correspondencia / *Correspondence*

Christina Maslach

Chancellor's Office

University of California, Berkeley.

200 California Hall.

Berkeley, California 94720 -1500, U.S.A.

maslach@berkeley.edu

Tel.: (510) 642-9594 - Fax: (510) 642-9483

Recibido: 1 de abril de 2009 / Aceptado: 4 de mayo de 2009

trabajo puede reducirse a “¿Cómo termino lo que estoy haciendo, sigo recibiendo mi sueldo y salgo de aquí?”. Los trabajadores con cinismo reducen la cantidad de tiempo que pasan en la oficina o lugar de trabajo y la cantidad de energía que dedican a su trabajo. Siguen desempeñándose, pero haciéndolo al mínimo, por lo tanto la calidad de ese desempeño disminuye.

La dimensión de la ineficacia representa el componente de auto-evaluación del burnout. Se refiere a los sentimientos de incompetencia y carencia de logros y productividad en el trabajo. Este sentido disminuido de autoeficacia es exacerbado por una carencia de recursos de trabajo, así como por una falta de apoyo social y de oportunidades para desarrollarse profesionalmente. La gente que experimenta esta dimensión del burnout se pregunta, “¿Qué estoy haciendo? ¿Por qué estoy aquí? Quizás este es el trabajo equivocado para mí”. Esta sensación de ineffectividad puede hacer que los trabajadores con burnout sientan que han cometido un error al elegir su carrera y a menudo no les gusta el tipo de persona en que ellos creen que se han convertido. De este modo, llegan a tener una consideración negativa de ellos así como de los demás.

A diferencia de las reacciones de estrés agudo, que se desarrollan en respuesta a incidentes críticos específicos, el burnout es una reacción a la contante acumulación de estresores ocupacionales en curso. Con el burnout, el énfasis ha estado más en el proceso de erosión psicológica, y los resultados psicológicos y sociales de esta exposición crónica, más que simplemente en los físicos. Debido a que el burnout es una respuesta prolongada a los estresores interpersonales crónicos en el trabajo, tiende a ser bastante estable con el tiempo. Diferentes factores en el lugar de trabajo son predictores de las diferentes dimensiones del burnout, pero las tres dimensiones deberían ser examinadas a fin de obtener una buena idea de lo que está ocurriendo cuando los trabajadores experimentan este fenómeno.

El burnout es un problema que surgió primero en trabajos de cuidado y servicio humano, tales como cuidado de salud, salud mental, servicios sociales, el sistema de justicia criminal, profesiones religiosas, orientación, y educación (Maslach 1982). Todas estas ocupaciones comparten un punto central de proporcionar ayuda y servicio a gente necesitada, en otras palabras, el aspecto principal del trabajo es la relación entre el proveedor y el que recibe. Este contexto interpersonal del trabajo significó que, desde el principio, el burnout fuese estudiado no tanto como una respuesta individual al estrés sino también, en términos transaccionales, respecto a las relaciones existentes de un individuo en el lugar de trabajo. Además, este contexto interpersonal centró la atención en las emociones del individuo, y en los motivos y valores que subyacen en su trabajo con los receptores. Las relaciones terapéuticas o de servicio que los cuidadores o proveedores desarrollan con los receptores exigen un nivel permanente e intenso de contacto personal y emocional. Aunque tales relaciones pueden ser gratificantes y adaptativas, también pueden ser bastante estresantes. Dentro de tales ocupaciones, las normas prevalecientes se circunscriben a ser desinteresado y poner primero las necesidades de los otros; trabajar muchas horas y hacer lo que sea necesario para ayudar a un cliente o paciente o alumno; hacer un esfuerzo extra y dar todo de sí. Además, los ambientes organizacionales para estos trabajos están conformados por diversos factores sociales políticos y económicos (tales como financiamiento de reducciones o restricciones de política) que derivan en ambientes de trabajo de elevada exigencia y bajos recursos.

Recientemente, en la medida que otras profesiones se han vuelto más orientadas al servicio personal del cliente, el fenómeno del burnout se ha hecho cada vez más pertinente para estos trabajos (Maslach y Leiter 1997). Se han efectuado nuevas investigaciones con muestras de participantes en esta gama más amplia de ocupaciones, pero el grueso de los resultados de la investigación acerca del burnout se sigue basando en muestras de cuidado de salud, educación y servicios humanos (Maslach et al. 1996; Schaufeli y Enzmann 1998).

Aunque el burnout ha sido identificado principalmente como un fenómeno en el mundo del trabajo, la importancia del contexto social y las relaciones interpersonales para el burnout sugiere que éste podría ser pertinente para otras áreas de la vida. En realidad, varios autores han aplicado el concepto de burnout a la familia. El burnout ha sido empleado para analizar la relación entre padres e hijos (Procaccini y Kiefaber 1983), y la relación entre los miembros de un matrimonio (Pines 1996).

EL IMPACTO DEL BURNOUT EN EL TRABAJO

¿Por qué deberíamos preocuparnos del burnout laboral? No es poco frecuente que los gerentes de las organizaciones le resten importancia al hecho que los empleados se sientan estresados y quemados (burned out) (Maslach y Leiter 1997). La opinión general es que si los trabajadores están teniendo un mal día, entonces ése es su problema personal, no es una preocupación importante para la organización. Sin embargo, los tipos de problemas identificados tanto por los investigadores como los profesionales, sugieren que el burnout debería en realidad ser considerado una preocupación importante porque puede tener muchos costos, tanto para la organización como para el empleado. La investigación ha descubierto que el estrés laboral es predictor de un menor rendimiento en el trabajo, problemas con las relaciones de familia y mala salud, y algunos estudios han demostrado hallazgos equivalentes en el burnout laboral.

De primordial interés para cualquier organización debería ser la mala calidad del trabajo que un empleado que sufre el burnout puede producir. Cuando los empleados cambian su desempeño, estándares mínimos de trabajo y mínima calidad de producción en vez de desempeñarse al máximo, cometen más errores, se ponen menos minuciosos, y tienen menos creatividad para resolver problemas. Por ejemplo, un estudio descubrió que las enfermeras que experimentan niveles más elevados de burnout estaban proporcionando, según sus pacientes, un nivel más bajo de cuidado (Leiter et al. 1998), mientras que otro estudio descubrió que los oficiales de policía con burnout reportaban más uso de violencia en contra de civiles (Kop et al. 1999).

El burnout ha sido asociado con varias formas negativas de respuestas al trabajo, incluyendo insatisfacción laboral, bajo compromiso con la organización, absentismo, intención de dejar el trabajo, y rotación de trabajo (Schaufeli y Enzmann 1998). Las personas que están experimentando burnout pueden tener un impacto negativo en sus colegas, ya sea ocasionando mayores conflictos personales, o alterando las tareas del trabajo. De este modo, el burnout puede ser “contagioso” y perpetuarse a través de las interacciones informales en el trabajo. Cuando el burnout alcanza la etapa de cinismo alto, puede derivar en un mayor ausentismo y rotación. Los empleados que padecen burnout hacen el mínimo, no se presentan con regularidad, dejan el trabajo

temprano, y abandonan sus trabajos en mayor medida que los empleados comprometidos.

La relación de la salud personal con el estrés humano ha estado siempre en el centro de la investigación del estrés. Éste siempre ha mostrado un impacto negativo tanto en la salud física (especialmente problemas cardiovasculares), como en el bienestar psicológico. La dimensión del estrés individual del burnout es el agotamiento, y, como uno pronosticaría, esa dimensión ha sido correlacionada con diversos síntomas físicos del estrés: dolores de cabeza, desórdenes gastrointestinales, tensión muscular, hipertensión, episodios de resfrío/gripe, y alteraciones del sueño (Leiter y Maslach 2000a).

El burnout también ha sido vinculado con la depresión, y ha habido mucho debate acerca del significado de esa vinculación (Maslach y Leiter 2005). Una suposición común ha sido que el burnout causa disfunción mental, es decir, precipita efectos negativos en términos de salud mental, tal como depresión, ansiedad, y baja autoestima. Un argumento alternativo es que el burnout no es precursor de la depresión, pero es, en sí mismo, una forma de enfermedad mental. La investigación más reciente sobre este tema indica que el burnout es realmente distinguible de la depresión clínica, pero que parece que se relaciona con los criterios de diagnóstico para la neurastenia relacionada con el trabajo (Schaufeli et al. 2001). La sugerencia de toda esta investigación es que el burnout es un importante factor de riesgo para la salud mental, y esto puede tener un impacto significativo tanto en la vida familiar como en la vida laboral del empleado afectado.

Dado que la mayor parte de la investigación sobre el burnout se ha centrado en el ambiente del lugar de trabajo, se ha dedicado relativamente menos atención a la manera en que afecta la vida familiar. Sin embargo, los estudios de investigación sobre este tópico han descubierto un patrón bastante consistente de un efecto "indirecto" negativo. Los trabajadores que experimentaron burnout fueron calificados por sus esposas en formas más negativas, y ellos mismos informaron que su trabajo tenía un impacto negativo en su familia y que su matrimonio no era satisfactorio (Burke y Greenglass 2001).

ENTENDIENDO A LA PERSONA QUE SUFRE EL BURNOUT

Parte de la "sabiduría" popular acerca del burnout dice que ese fenómeno se debe a características particulares del individuo. Una creencia común es que son las personas más luchadoras —los trabajadores—, quienes están tan motivados, que trabajan muy duro y hacen demasiado. La supuesta paradoja es que son los mejores los que se queman. Sin embargo, una opinión aun más común es que son los peores los que se queman. Las personas que "no pueden soportar el calor" son gente incompetente o haraganes desmotivados. Desde esta perspectiva, el burnout es beneficioso porque elimina los trabajadores débiles —llevándolos ya sea a retirarse o a ser despedidos. Aunque esta creencia puede ser común entre los administradores y gerentes, no está bien apoyada por la evidencia de la investigación.

Pero, ¿podemos identificar a la gente que está más propensa a experimentar el burnout? ¿Se destacan ellos en términos de su personalidad? Varios rasgos de personalidad han sido estudiados en un intento de responder esta pregunta, y aunque no existe un conjunto grande de hallazgos consistentes, hay algunas tendencias suge-

rentes (Schaufeli y Enzmann 1998). El burnout tiende a ser más alto entre las personas que tienen baja autoestima, un locus externo de control, bajos niveles de resistencia, y un estilo de conducta de Tipo-A. Aquellos que sufren burnout enfrentan los eventos estresantes de una manera más bien pasiva, defensiva, mientras que los estilos confrontacionales de afrontamiento se asocian con menos burnout. En particular, el afrontamiento confrontacional se asocia con la dimensión de la eficacia. Una tendencia más consistente ha emergido de los estudios acerca de las Cinco Grandes Dimensiones de la Personalidad, los cuales han descubierto que el burnout está vinculado con la dimensión del neurotismo. El neurotismo incluye ansiedad, hostilidad, depresión, autoconciencia y vulnerabilidad. Las personas que tienen elevados niveles de neurotismo son emocionalmente inestables e inclinadas al distrés psicológico; así, tiene sentido que dicha gente estaría más en riesgo para el burnout. ¿Existen otros rasgos que caracterizan al individuo propenso al burnout? Se han estudiado diversas variables demográficas en relación con el burnout, pero los estudios son relativamente pocos y los hallazgos no son tan consistentes (Schaufeli y Enzmann 1998 para una revisión). La edad es la variable que tiende a mostrar una correlación con el burnout. Entre los empleados más jóvenes el nivel de burnout se reporta como más alto que entre aquellos con más de 30 o 40 años de edad. La edad se confunde claramente con la experiencia laboral, de manera que el burnout parece ser más un riesgo al principio de la carrera de una persona que más tarde. Las razones para dicha interpretación no han sido estudiadas muy detalladamente. Sin embargo, estos hallazgos deberían ser vistos con precaución debido al problema de "sesgo de sobrevivencia", es decir, aquellos que se queman temprano en sus carreras probablemente abandonen sus trabajos, dejando atrás a los sobrevivientes que tienen niveles de burnout inferiores.

¿Difieren hombres y mujeres con respecto al burnout? Según la opinión popular, la respuesta debería ser "sí" (por ejemplo, las mujeres deberían estar más estresadas por el "doble turno" de las responsabilidades del trabajo y la familia), pero la evidencia empírica tiende a decir "no". En general, la variable demográfica del sexo no ha sido un predictor sólido de burnout. La única pequeña pero consistente diferencia de sexo es que los hombres a menudo tienen una puntuación ligeramente más alta en la dimensión del cinismo. Existe también una tendencia en unos pocos estudios en que las mujeres tienen una puntuación ligeramente más alta en agotamiento. Estos resultados podrían estar relacionados con estereotipos de rol de género, pero es posible que reflejen también la confusión de sexo con ocupación (por ejemplo, es más probable que los oficiales de policía sean hombres, es más probable que las enfermeras sean mujeres). Con respecto al estado civil, aquellos que no son casados parecen ser más propensos al burnout comparados con aquellos que están casados. Los solteros parecen experimentar incluso niveles más altos de burnout que aquellos que están divorciados. En cuanto a la etnicidad, muy pocos estudios han evaluado esta variable demográfica, por lo tanto no es posible resumir ninguna tendencia empírica.

COMPRENDIENDO LAS SITUACIONES QUE CAUSAN BURNOUT

Aunque hay alguna evidencia de factores de riesgo individuales para el burnout, existe mucha más evidencia de investigación para la importancia de las variables situacionales. Más de dos

décadas de investigación sobre el burnout han identificado una plétera de factores de riesgo organizacional en muchas ocupaciones en diversos países (Maslach et al. 2001; Schaufeli y Enzmann 1998). La conclusión de todos estos estudios es que el burnout se debe en gran medida a la naturaleza del trabajo, más que a las características de cada empleado.

Sin embargo, esta conclusión está respondiendo a una pregunta “¿ya sea/o” (“¿es la persona o es el trabajo?”), y puede muy bien ser que una pregunta “y” es la mejor manera de formular el asunto. Es decir, hay variables personales y situacionales que determinan el burnout, y el asunto clave es cómo conceptualizar mejor la combinación o interacción de ellas. Basándose en modelos anteriores de ajuste trabajo-persona (French et al. 1974), en los cuales se suponía que un mejor ajuste predecía mejores ajustes y menos estrés, Maslach y Leiter (Maslach y Leiter 1997) formularon un modelo de burnout que se centraba en el grado de ajuste, o desajuste entre el individuo y aspectos claves de su ambiente organizacional. Mientras mayor es la brecha, o desajuste, entre la persona y el trabajo, mayor es la probabilidad de burnout; a la inversa, mientras mayor sea el ajuste, mayor la probabilidad de compromiso con el trabajo.

¿Cuáles son estos aspectos claves del ambiente organizacional? Un análisis de la literatura de investigación sobre aspectos de riesgo organizacional para burnout ha llevado a la identificación de seis áreas principales: carga de trabajo, control, recompensa, comunidad, equidad, y valores (Maslach y Leiter 1997). Las dos primeras áreas se reflejan en el modelo de estrés laboral Demanda-Control (Karasek y Theorell 1990), y la recompensa se refiere a la potencia de los refuerzos para moldear la conducta. La comunidad captura todo el trabajo sobre apoyo social y conflicto interpersonal, mientras que la imparcialidad emerge de la literatura sobre equidad y justicia social. Finalmente, el área de valores recoge el poder cognitivo-emocional de las metas y expectativas del trabajo.

SOBRECARGA EN EL TRABAJO

La primera de estas seis áreas es aquella en la que todos piensan primero: sobrecarga en el trabajo. Con la sobrecarga en el trabajo, los empleados sienten que ellos tienen demasiado que hacer, no tienen suficiente tiempo para realizar las tareas y no tienen suficientes recursos para hacer bien el trabajo. Claramente existe un desequilibrio, o desajuste, entre las exigencias del trabajo y la capacidad del individuo de satisfacer esas exigencias. No es sorprendente que la sobrecarga en el trabajo sea el único mejor predictor de la dimensión de agotamiento del burnout. La gente que experimenta sobrecarga en el trabajo está a menudo experimentando un desequilibrio en la carga entre su trabajo y su vida familiar. Por ejemplo, puede que tengan que sacrificar tiempo de familia o tiempo de vacaciones a fin de terminar su trabajo.

FALTA DE CONTROL

La segunda área clave es la sensación de falta de control. La investigación ha identificado un claro vínculo entre una falta de control y elevados niveles de estrés. La falta de control en el trabajo puede ser consecuencia de una serie de factores. Empleados que son microadministrados, y a quienes no se les permite usar su propia sabiduría o experiencia para tomar decisiones, sentirán que no

tienen mucha libertad de resolución personal y autonomía en su trabajo. Pueden sentir que se les está haciendo responsables y, sin embargo no tienen la capacidad para controlar aquello por lo cual se les está responsabilizando. En otros casos, los empleados sentirán una falta de control porque la vida laboral se ha hecho más caótica y ambigua como consecuencia de bajas en la actividad económica. Muchos empleados se encuentran a sí mismos preocupándose por las fusiones, reducciones de tamaño, despidos y cambios en la gerencia. También se sentirán fuera de control si están en una situación en que podrían ser llamados a trabajar, que se retiren temprano, o que se les envíe a un viaje sin previo aviso o avisando a última hora. Estos tipos de situaciones alteran mucho las relaciones personales. En todos estos casos, la falta de control tiene un importante impacto en los niveles de estrés y burnout.

RECOMPENSAS INSUFICIENTES

La tercera área crítica son las recompensas insuficientes. Esto ocurre cuando los empleados creen que no están siendo apropiadamente recompensados por su desempeño. Las recompensas estándares en que piensa la mayoría de la gente son el sueldo o beneficios especiales. Sin embargo, en muchos casos, las recompensas más importantes implican reconocimiento. Importa mucho a la gente que alguien más se dé cuenta de lo que ellos hacen, y que a alguien le importe la calidad de su trabajo. Cuando los empleados están trabajando arduamente y sienten que están haciendo su mejor esfuerzo, desean recibir alguna retroalimentación sobre sus esfuerzos. El valor de conceptos tales como gestión de “walk-around” yace en su poder para recompensar: existe un interés explícito en lo que los empleados están haciendo, y el reconocimiento directo y apreciación de sus logros. El estado de ánimo de los empleados se basa mucho en las recompensas y en el reconocimiento.

Como se dijo anteriormente, muchos de los trabajos en los cuales se identificó por primera vez el burnout era en las profesiones de servicio humano. Estos trabajos son a menudo aquellos en que la retroalimentación positiva está casi descartada del proceso. Las personas acuden al empleado porque está en problemas, enfermos, tienen dificultades o han quebrantado la ley. Cuando los clientes (o pacientes) ya no están en problemas, o están saludables o se están sintiendo felices, se van, y son entonces reemplazados por alguien que tiene problemas, o está enfermo, o tiene problemas con la ley. Este escenario, para los trabajadores del servicio humano, implica que sus “éxitos” siempre se van, y tienen menos oportunidades de ver el efecto de su esforzado trabajo. Las profesiones de servicio humano tratan regularmente con las emociones y retroalimentación negativas; en realidad, un “buen día” es a menudo aquel en que nada malo sucede. En otras palabras, no hay un refuerzo positivo, simplemente una falta de refuerzo negativo. El reconocimiento positivo en este tipo de situación es muy importante para prevenir el burnout porque no ocurre como una parte rutinaria del trabajo.

QUIEBRE EN LA COMUNIDAD

La cuarta área tiene que ver con las relaciones continuas que los empleados tienen con otras personas en el trabajo. Cuando estas relaciones se caracterizan por una falta de apoyo y confianza, y por un conflicto no resuelto, entonces hay un quiebre en el sentido de comunidad. Las relaciones laborales incluyen la variedad completa

de personas con quienes los empleados tratan regularmente, tales como los que reciben sus servicios, sus colegas, su jefe, las personas que ellos supervisan, representantes o vendedores externos, o gente de la comunidad fuera de la organización.

Si las relaciones asociadas con el trabajo están funcionando bien, entonces hay un gran apoyo social, y los empleados tienen medios efectivos de resolver desacuerdos. Pero cuando hay un quiebre en la comunidad y no hay mucho apoyo, hay verdadera hostilidad y competencia, lo que hace difícil resolver conflictos. Bajos tales condiciones, el estrés y el burnout son altos, y el trabajo se hace difícil.

AUSENCIA DE IMPARCIALIDAD

La quinta área, una ausencia de imparcialidad en el lugar de trabajo, parece ser bastante importante para el burnout, aunque es un área relativamente nueva de investigación del burnout. La percepción de que el lugar de trabajo es injusto e inequitativo es probablemente el mejor predictor de la dimensión de cinismo del burnout. Es probable que surjan la rabia y la hostilidad cuando las personas sienten que no están siendo tratadas con el respeto que conlleva ser tratadas de manera justa. Incluso incidentes que parecen ser insignificantes o triviales pueden, si indican un trato injusto, generar intensas emociones y tener gran importancia psicológica.

Según las teorías de equidad (Walster et al. 1973; Siegrist 1996), cuando las personas están experimentando el desequilibrio de la falta de equidad, tomarán varias medidas para intentar restablecer la equidad. Algunas acciones podrían implicar procedimientos organizacionales estándar (por ejemplo, para resolver agravios), pero si los empleados no creen que hay alguna esperanza de una solución justa, pueden tomar otras medidas en áreas que ellos pueden controlar. Por ejemplo, si los empleados piensan que no están siendo pagados como merecen, es posible que abandonen el trabajo temprano o que se lleven insumos de la empresa a la casa porque “ellos me lo deben”. Es posible que, en algunos casos extremos, los empleados tomen acciones contra la persona (o personas) a quien ellos consideran responsables de la ausencia de equidad. La violencia laboral a menudo ocurre alrededor de asuntos de injusticia percibida, pero no ha habido suficiente investigación sobre este tópico.

CONFLICTOS DE VALOR

Aunque no ha habido mucha investigación sobre el impacto de los valores, el trabajo actual sugiere que puede jugar un rol clave en predecir niveles de burnout (Leiter y Maslach 2004). Los valores son los ideales y metas que originalmente atrajeron a la gente a su trabajo, y así ellos son la conexión motivante entre el trabajador y el lugar de trabajo (más allá del intercambio utilitario de tiempo y trabajo por sueldo). Los conflictos de valor surgen cuando la gente está trabajando en una situación en que hay un conflicto entre los valores personales y organizacionales. Bajo estas condiciones es posible que los empleados tengan que abordar el conflicto entre lo que ellos quieren hacer y lo que tienen que hacer. Por ejemplo, las personas cuyos valores personales dictan que es malo mentir, pueden encontrarse en un trabajo donde mentir se hace necesario para tener éxito. El desempeño exitoso del trabajo puede exigir una mentira descarada, o tal vez sólo un encubrimiento de la verdad

(por ejemplo, para obtener la autorización necesaria o conseguir la venta). Las personas que experimentan dicho conflicto de valor harán los siguientes tipos de comentario: “Este trabajo está erosionando mi alma”, o “Ya no me puedo mirar más en el espejo sabiendo lo que estoy haciendo. No puedo vivir conmigo mismo. No me gusta esto”. Si los trabajadores están experimentando este tipo de desajuste en los valores de manera crónica, entonces es probable que surja el burnout.

Para reiterar un punto anterior, el asunto clave aquí es el ajuste entre la persona y el trabajo, y no el tipo específico de persona o tipo de ambiente de trabajo per se. Por ejemplo, un individuo maquiavélico, quien piensa que el fin justifica los medios, tendrá un mejor ajuste con un trabajo en el cual el mentir es esencial para el éxito, y probablemente no experimentará conflicto de valores.

Otros tipos de conflictos de valor pueden surgir entre valores en conflicto dentro de la organización. Por ejemplo, puede que la organización insista que la más alta prioridad es el cliente, y animará a sus empleados a que hagan lo que sea para hacer felices a los clientes. Sin embargo, al mismo tiempo la empresa puede juzgar el desempeño del empleado en ventas, lo que lo anima a vender a cualquier costo, prescindiendo de si el cliente lo necesita o no. Los empleados a menudo sienten que están atrapados entre valores conflictivos en este escenario común.

UN MODELO DE MEDIACIÓN

Este marco de seis áreas de ajuste o desajuste persona-trabajo ha identificado las fuentes causales clave del continuo burnout- engagement. Dado que el burnout también está vinculado a importantes efectos personales y situacionales, hay suficiente evidencia para sugerir que el burnout media el impacto de los estresores organizacionales en los resultados del estrés. En otras palabras, los estresores (desajustes) en las seis áreas no causan el resultado (tal como desempeño deficiente), pero sí causan una experiencia de burnout o engagement, y esto a su vez lleva tanto a consecuencias personales como organizacionales (Leiter y Maslach 2004). Este modelo de mediación se ilustra en la Figura 1.

Figura 1.
El Rol Mediador del Burnout.



¿QUÉ PODEMOS HACER CON RESPECTO AL BURNOUT?

La búsqueda de soluciones al problema del burnout ha sido el impulsor clave de gran parte de la investigación en esta área. A diferencia de otras investigaciones en el lugar de trabajo, los que utilizaban un enfoque de arriba hacia abajo, derivada de una teoría erudita, la investigación del burnout inicialmente utilizó un enfoque de abajo hacia arriba o “raíces de pasto” derivado de

las experiencias reales de la gente en el lugar de trabajo. El beneficio potencial de este marco aplicado es que los hallazgos empíricos pueden ser traducidos más fácilmente en intervenciones reales. Aunque hay mucho que aprender aún acerca del burnout, lo que hemos aprendido hasta ahora, ¿puede emplearse para enfrentar el problema?

LA META POSITIVA DEL ENGAGEMENT

Cuando se enfrentan con una experiencia negativa como el burnout, es probable que las personas expresen el problema, “¿cómo nos liberamos de él?”. La respuesta a esta pregunta es probable que se concentre en las estrategias para eliminar los estresores que conducen al burnout o para reducir el impacto negativo del burnout ayudando a la gente a enfrentarlo con más efectividad. Estas son estrategias estándar dentro de la literatura de gestión del estrés y pueden tener gran valor dentro de cualquier programa para enfrentar el burnout.

Sin embargo, liberarse de un problema negativo no es lo mismo que lograr una alternativa positiva. Para ser realmente efectivas, las intervenciones para reducir el burnout necesitan también identificar un estado de meta deseable. Una meta que se expresa como la ausencia de algo negativo, como el burnout, no va a ser tan motivadora como una meta en que se implica la presencia de algo positivo. Así, recientemente la investigación se ha centrado en la antítesis positiva del burnout, a saber el engagement con el trabajo.

Como se dijo al comienzo de este artículo, el burnout puede conceptualizarse como una erosión del engagement con el trabajo. La energía se convierte en agotamiento, el involucramiento se convierte en cinismo, y la eficacia se convierte en inefectividad. Según este análisis, el engagement es el opuesto directo del burnout y así se define (y mide) en términos de las tres dimensiones de energía, involucramiento, y eficacia. La investigación ha descubierto que los puntajes positivos en el engagement están relacionados con ajustes más positivos en las seis áreas (Maslach y Leiter 1997). Un enfoque alternativo al engagement ha asumido que es en realidad un estado positivo, pero no necesariamente el opuesto exacto de burnout. Según este enfoque, el engagement se define como un estado persistente afectivo-emocional positivo de realización en los empleados que se caracteriza por el vigor, dedicación, y absorción (Maslach et al. 2001)

Prescindiendo de la forma en que se define este estado positivo de engagement, la importante implicación es que representa una meta deseada para cualquier intervención del burnout. Un ambiente de trabajo que está diseñado para apoyar el desarrollo de estas características de engagement debería ser exitoso en promover el bienestar y productividad de sus empleados. Así, cualquier plan para intervenir debería ser formulado de la siguiente manera: “¿Cómo promovemos el engagement con el trabajo?”, y no simplemente “¿cómo nos libramos del burnout?”. Dicho esquema conceptual llevará a la gente a considerar qué factores en el lugar de trabajo son probables de mejorar la energía, vigor y resiliencia de los empleados; promover su engagement y absorción con las tareas del trabajo; y garantizar su dedicación y sentido de eficacia y éxito en el trabajo. Las respuestas a “¿cómo promovemos el engagement?” pueden proporcionar nuevas posibilidades para las estrategias de intervención, lo cual podría no haber sido considerado si el enfoque estuviera solamente en el burnout. Además, debido a que la meta del engagement es “hacer las cosas mejor en el lugar de

trabajo” puede tener un efecto motivante más poderoso en los empleados que la meta de reducir algunas de las cosas malas del trabajo.

EL VALOR DIAGNÓSTICO DE LAS SEIS ÁREAS

El esquema de las seis áreas de vida laboral fue desarrollado originalmente como una manera de organizar la vasta literatura de investigación sobre factores organizacionales en el burnout (Maslach y Leiter 1997). Sin embargo, un trabajo posterior reveló que las seis áreas podrían ser utilizadas como una herramienta de diagnóstico para identificar aquellas ámbitos que son especialmente problemáticos, ya sea para un individuo o para una organización. Los puntajes en estas seis áreas produjeron un “perfil” de las áreas de fortalezas y debilidades, apuntando así a objetivos más específicos de intervención. Por ejemplo, si un perfil mostraba que la carga de trabajo no era un problema, pero que había un serio desajuste en la comunidad, entonces una intervención que se diseñó para reducir sobretiempos no sería tan efectiva como una intervención que trataba del apoyo entre miembros de equipo.

El esquema de seis áreas ha sido incorporado ahora en programas de evaluación desarrollados para organizaciones (Leiter y Maslach 2000b) y para individuos (Leiter y Maslach 2005). Este esquema proporciona orientaciones para una estrategia más adaptada al cliente para reducir el burnout y promover el engagement. En vez de centrarse en las modas más recientes, o en estrategias “un tamaño se ajusta a todos”, este esquema ayuda a dirigir cualquier intervención propuesta a los problemas específicos en esta situación en particular.

CONCLUSIÓN

El burnout no es un problema de las personas sino del ambiente social en el cual trabajan. La estructura y funcionamiento del lugar de trabajo definen la forma en que la gente interactúa con otros y cómo realizan sus trabajos. Y cuando ese lugar de trabajo no reconoce el lado humano del trabajo, y existen grandes desajustes entre la naturaleza del trabajo y la naturaleza de la gente, entonces habrá un mayor riesgo de burnout. El progreso futuro al abordar de manera efectiva el burnout exige un enfoque en la meta positiva de promover el engagement, y no simplemente de reducir el burnout. El modelo de mediación del burnout, con su esquema de seis áreas de ajuste persona-trabajo, proporciona una herramienta de diagnóstico importante para adaptar soluciones a los problemas reales.

Esta obra ha sido publicada en:

Maslach C. 2005. Entendiendo o burnout (Understanding burnout). In: Rossi AM, Perrewe PM, Sauter S, eds. Stress e qualidade de vida no trabalho - Perspectivas atuais da saúde ocupacional. Sao Paulo, Brazil: Editora Atlas. p. 41-55.

Maslach C. 2006. Understanding job burnout. In: Rossi AM, Perrewe P, Sauter S, eds. Stress and quality of working life: current perspectives in occupational health. Greenwich, CT: Information Age Publishing. p. 37-51.

REFERENCIAS

- Burke RJ, Greenglass ER. 2001. Hospital restructuring, work-family conflict and psychological burnout among nursing staff. *Psychol Health*. 16:83-94.
- French JRP Jr, Rodgers W, Cobb S. 1974. Adjustment as person-environment fit. In: Coelho GV, Hamburg DA, Adams JE, eds. *Coping and adjustment*. New York: Basic Books. p. 316-33.
- Karasek R, Theorell T. 1990. *Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kop N, Euwema M, Schaufeli W. 1999. Burnout, job stress, and violent behaviour among Dutch police officers. *Work Stress*. 13:326-340.
- Leiter MP, Harvie P, Frizzell C. 1998. The correspondence of patient satisfaction and nurse burnout. *Soc Sci Med*. 47:1611-1617.
- .Maslach C. 2000a. Burnout and health. In: Baum A, Revenson T, Singer J, eds. *Handbook of health psychology*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum. p. 415-426.
- .Maslach C. 2000b. Preventing burnout and building engagement: A complete program for organizational renewal. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- .Maslach C. 2004. Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In: Perrewe PL, Ganster DC, eds. *Research in occupational stress and well-being*. Oxford: Elsevier. p. 91-134.
- .Maslach C. 2005. *Banishing burnout: Six strategies for improving your relationship with work*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach C. 1982. *Burnout: the cost of caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. Reprinted in 2003; Cambridge, MA: Malor Books.
- .1993. Burnout: a multidimensional perspective. In: Schaufeli WB, Maslach C, Marek T, eds. *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. Washington, DC: Taylor & Francis. p. 19-32.
- .Jackson SE, Leiter MP. 1996. *The Maslach Burnout Inventory*. 3rd ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- .Leiter MP. 1997. *The truth about burnout*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. [The Portuguese translation of this book is: *Trabalho: Fonte de prazer ou desgaste?* Sao Paulo, Brazil: Papyrus Editora.]
- .Leiter MP. 2005. Stress and burnout: the critical research. In: C. L. Cooper (Ed.), *Handbook of Stress Medicine and Health*. 2nd ed. Boca Raton, FL: CRC Press LLC. p. 153-170.
- Maslach C, Schaufeli WB, Leiter MP. 2001. Job burnout. *Annu Rev Psychol*. 52:397-422
- Pines AM. 1996. *Couple burnout*. NY: Routledge.
- Procaccini J, Kiefaber MW. 1983. *Parent burnout*. NY: Doubleday.
- Schaufeli WB, Enzmann D. 1998. *The burnout companion to study and practice: a critical analysis*. London: Taylor & Francis.
- .Bakker AB, Hoogduin K, Schaap C, Kladler A. 2001. The clinical validity of the Maslach Burnout Inventory and the Burnout Measure. *Psychol Health*. 16:565-582.
- Siegrist J. 1996. Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *J Occup Health Psychol*. 1:27-41.
- Walster E, Berscheid E, Walster GW. 1973. New directions in equity research. *J Pers Soc Psychol*. 25:151-176.