

## Y AHORA QUÉ?. OTRA VEZ EL ASÍNDROME DEL QUEMADO/A@

Estrela Vázquez Allegue  
Septiembre 2000

### INTRODUCCIÓN

I.- EN QUÉ CONSISTE EL SÍNDROME DEL QUEMADO/A?. Entorno y concepto.

II.- CÓMO ENFRENTARSE EL/LA TRABAJADOR/A Y EL CENTRO A ESTA SITUACIÓN?. Áreas en las que se debe indagar para intentar solucionar el síndrome.

1. En el ámbito individual
2. En los factores que rodean a las personas con autismo o psicosis.
3. En las condiciones del propio trabajo.

III.- MEDIDAS DE APOYO SOCIAL EN EL TRABAJO. Relación trabajador-a/empresa.

1.COMO PREVENIR. Factores que pueden ayudar a recuperar al personal quemado/a.

#### 1.1. MOTIVACIÓN

- a) Desde la especificidad del propio trabajo.
- b) Desde la satisfacción personal en el trabajo.
- c) Desde elementos externos.

2.¿QUÉ HACER UNA VEZ DETECTADA?.

#### 2.1. ESTRATEGIAS

- a) Socialización ANTICIPATORIA. Programa de sensibilización.
- b) Evaluación y retroalimentación.
- c) Programas de desarrollo organizacional.

#### 2.2. FORMACIÓN

*Un borracho está buscando con afán bajo un farol. Se acerca un policía y le pregunta qué ha perdido. el hombre responde: AMI LLAVE@. Ahora son dos los que buscan. al fin, el policía pregunta al hombre si está seguro de haber perdido la llave precisamente aquí. Este responde: "No, aquí no, sino allí detrás, pero allí está demasiado oscuro".*

**(Watzlawick, P. 1983)**

## INTRODUCCIÓN

Hemos hablado anteriormente sobre el Burnout o síndrome del quemado. en el Encuentro Internacional celebrado hace un año en el mismo lugar se proponían algunas salidas a esta situación. Hoy nos gustaría volver a tratar el tema. Si en la anterior intervención nos planteábamos como salir de este estado desde una perspectiva psicológico-individual, en este caso mi intervención quisiera ir en el sentido de señalar medidas de apoyo social en el trabajo donde individuo y empresa estarían implicados.

### **EN QUÉ CONSISTE EL SÍNDROME DEL QUEMADO/A?. ENTORNO Y CONCEPTO.**

Recordemos: A) en qué consiste el síndrome del quemado?.

Está relacionado y aparece en personas que tienen como trabajo ayudar a otras en sus problemas físicos o mentales. Sería una respuesta al estrés laboral crónico integrado por actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que trabajamos y hasta el propio rol profesional, así como la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado. Tendría el estado de quemado dos características principales como la despersonalización en el trabajo y la escasa satisfacción personal.

En la calle, se le llama quemado a la persona que está insatisfecha con su trabajo y se siente deprimida o marginada laboralmente. Incluso desde una perspectiva clínica son personas que sufren un agotamiento físico, emocional o mental que están cansadas por estar sujetas a situaciones laborales exigentes. Las causas pueden ser propias o ajenas.

La profesión de educador, cuidador, ... es una profesión vocacional. Llegamos a ella tras años de estudio, con una "carga" de conocimientos, por lo menos teóricos, con mucha ilusión y casi siempre con no demasiada experiencia.

Sin embargo, la realidad nos exige estrategias prácticas desde el primer momento. Porque delante de comportamientos fuera de la norma nuestras respuestas tienen que ser inmediatas y lo más efectivas posible. Estas respuestas requieren una gran base teórica pero también experiencia, imaginación, frialdad y sentido del humor ... Y en esta necesidad de respuesta casi siempre inmediata, es donde encontraría una falta la adecuación entre teoría y práctica.

La persona quemada entra en una dinámica en que se siente incapaz de resolver los problemas que surgen. No puede hacer bien su trabajo por sentirse agotado, aburrido ... Así el trabajador empieza a manifestar su desánimo con síntomas como:

- empieza a imaginar que no va a ir a trabajar o como no ir
- tiene una actitud pesimista
- le falta rigor, espontaneidad e interés en el trabajo
- se muestra insatisfecho con los logros
- comienza a pensar que todo depende de él.

### **CÓMO ENFRENTARSE EL/LA TRABAJADOR/A Y EL CENTRO A ESTA SITUACIÓN?. ÁREAS EN LAS QUE SE DEBE INDAGAR PARA INTENTAR SOLUCIONAR EL SÍNDROME.**

Conviene señalar tres áreas en las que deben indagar los profesionales para llegar a conocer algunas soluciones que contribuirían a resolver el estado de "quemame":

1. Desde el punto de vista individual
2. Factores que rodean a las personas con autismo o psicosis.
3. Condiciones del propio trabajo.

Desde el punto de vista individual

- a) El primer es reconocer y aceptar la situación de quemado.
- b) Entenderlo como un problema que nos limita.
- c) Buscar solución.

Entre los factores que pueden influir individualmente estarían:

- la falta de adecuación entre teoría y práctica
- la idealización del trabajo
- nuestra falta de experiencia
- nuestra juventud
- la sobreimplicación
- los objetivos no logrados.

En los factores que rodean a las personas con autismo o psicosis.

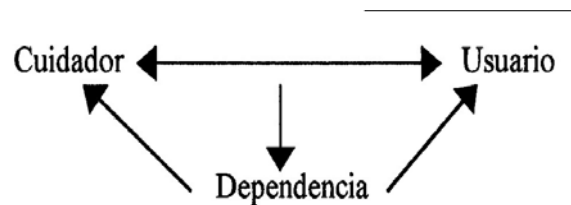
Son una gran fuente generadora de estrés. Existe, aún hoy, un desconocimiento real acerca del trastorno autista y por lo tanto menos existen fórmulas mágicas. cada persona con la que trabajamos exige y requiere un tratamiento especial y específico. Adecuado al momento, medio a ellos y a nosotros mismos. Por eso a pesar de existir conductas comunes entre ellos no pueden diseñarse soluciones y estrategias globales que sean válidas y efectivas en todas las situaciones.

Así las estrategias deben ser personales, individuales y revisadas regularmente, con resultados en muchos casos poco alentadores. Hasta tal punto, que con realismo, podemos programar como objetivo a lo largo de todo un año que Cristina aprenda a abrocharse un botón, que Pili enjabone y reconozca las partes del cuerpo, que Pablo corte pedazos pequeños ....

Y aún así ni el tiempo, ni la sencillez del objetivo, garantiza que vamos a tener éxito.

Como ya dije otras veces, sus limitaciones, sus conductas hetero y autoagresivas, sus tardías adolescencias, su forma de experimentar el sexo nos desconciertan muchas veces y ante tal desconcierto, en muchas ocasiones no sabemos que hacer. Así, a nuestro modo de ver, las personas con autismo o psicosis serían grandes generadoras de estrés y quemame. esto exigiría de los profesionales una actitud ABIERTA, FLEXIBLE y POSITIVA en la que se han de combinar humor, imaginación, profesionalidad y sobre todo realismo.

Dentro de los factores que influyen cabría resaltar también la dependencia que las personas con autismo o psicosis generan y que sería recíproca.



Así como el factor cronicidad. Ser crónico es un estado que genera grandes dificultades y desequilibrio alrededor de la persona con la que estamos trabajando. Este futuro "cierto" crea en los cuidadores una falta de expectativas, un conformismo y un gran desaliento.

A pesar de todo lo que estamos diciendo comprobamos que existen avances y progresos en su actitud individual, para consigo mismo, con los demás, en sus relaciones sociales, autovaloramiento y capacidad de trabajo.

Condiciones que rodean al propio trabajo.

A nuestro entender 3 pueden ser las fuentes principales de desánimo:

- la ambigüedad del rol: no saber con claridad cuales son nuestras responsabilidades y a quien rendir cuentas
- conflicto de rol: cuando existe interferencia con los familiares o cuestiones legales
- la sobrecarga del rol: es decir, asumir más responsabilidades de las que el tiempo y capacidad permiten.

Si el trabajador se identifica con lo anteriormente dicho, debe pararse e intentar buscar o aplicar alguna de estas estrategias.

- aprender nuevos abordajes terapéuticos
- asistir a seminarios, cursos ... para ver nuevas ideas y perspectivas
- conociendo a gente e intercambiando experiencias
- siendo flexible
- instruyendo a otros
- conociendo nuestros límites y aprendiendo a poner límites a otros
- desarrollar el sentido del humor. Insistir en que es una necesidad
- y sobre todo teniendo una vida propia fuera de nuestra profesión.

Hasta este momento hemos hecho una descripción de lo que entendemos por "síndrome del quemado".

Continuamos con un pequeño análisis de aquellas áreas en las que debemos investigar para paliar la situación. Pero el objetivo de esta aportación queremos que sea la consideración de medidas de apoyo social.

## **MEDIDAS DE APOYO SOCIAL EN EL TRABAJO. RELACIÓN TRABAJADOR-EMPRESA.**

Como prevenir. Factores que pueden ayudar a recuperar al personal quemado/a.

Existen a nuestro entender, dos factores que deben ser tenidos en cuenta para recuperar al personal quemado desde el propio centro:

1. Indagar acerca del grado de motivación de este personal para identificar los elementos que pueden motivarlo.
2. Promover su formación

Habría, por lo tanto, dos elementos principales de cara a los trabajadores: **MOTIVACIÓN** y **CAPACITACIÓN**.

## **MOTIVACIÓN**

Para motivar necesitamos que los trabajadores asuman la utilidad de su trabajo. Primeramente hay que tomar conciencia de nuestra función para así implicarnos:

- a. Desde la especificidad del propio trabajo. El saber que trabajamos con personas que pueden mejorar y aprender, tiene que obligarnos a interesarnos incluso sabiendo que muchas veces los resultados pueden ser poco alentadores. Así el hecho de que puedan lograr un mayor grado de autovalimiento y de que sus conductas inadaptadas disminuyan tienen que influir en nuestra actitud volviéndola positiva y esperanzadora. Somos nosotros quienes debemos realizar los mayores esfuerzos y tener clara nuestra labor social. Debería ser este, a nuestro inicio, el primer motivo de atracción entre trabajador y centro.
- b. Una segunda razón de motivación puede ser las satisfacciones personales que este trabajo nos aporta: autoconocimiento, desarrollo de las capacidades, las habilidades... El aprendizaje de nuevas cosas e incluso el aprendizaje a desarrollar el gusto por nuestro trabajo, el perfeccionamiento.
- c. Existen también unos elementos externos que para muchos pueden ser los primeros. El reconocimiento, el prestigio, las retribuciones económicas o sustitutos (días libres, medias jornadas...). Aunque muchos lo niegan, la retribución económica es fundamental. Gracias a ella alcanzamos seguridad, estabilidad y libertad. Señalar que el papel del dinero no pensamos que sea entrar en una vía puramente consumista. Para trabajadores como nosotros que en muchos momentos nos encontramos solos, agotados y abandonados es necesario aprender a disfrutar con lo que uno tiene, con pequeños logros, con el reconocimiento de las familia y sobre todo saber aceptar, sin ser conformista, lo que tenemos sin envidiar a los demás y para todo esto es necesario tener una estabilidad y suficiencia económica.

Aún así, insistir en que la motivación debe estar siempre presidida más por nuestra finalidad social que por las relaciones de empresa y nosotros. Estaría pues en un primer turno nuestra labor y en un segundo las relaciones con la empresa. La función social que realizamos en nuestro centro es la que origina nuestra involucración.

¿Qué hacer una vez detectada?.

## **ESTRATEGIAS**

Pasamos así a subrayar algunas estrategias de organización que van a ayudar a prevenir el síndrome del quemado en el trabajo. Analizemos primero desde el centro que para prevenir es necesario mejorar el ambiente y clima de la organización.

Un punto de partida imprescindible es definir con claridad y de manera abierta los puestos, tareas y jerarquías que a cada uno le van a corresponder.

Haciendo esto estaremos definiendo el rol de cada uno y su nivel de responsabilidad. De manera que delante de la necesidad de apoyo del grupo sepamos a quien debemos de recurrir. Esto ayudaría a mejorar el clima laboral y a prevenir la ambigüedad y conflicto de rol (prevención).

Socialización anticipatoria. Programa de sensibilización.

Una primera estrategia de prevención sería llevar a cabo un programa de sensibilización anticipatoria que consistiría en:

1. Provocar un primer choque con la realidad, ya que en la mayoría de los casos existe por parte del trabajador un alto nivel de expectativas y de objetivos que suelen ser irreales.
2. Cuestionar los ideales y formas de trabajar.
3. Se les explica que es lo que se espera de ellos. Es importante que el trabajador exponga que es lo que el espera y que está dispuesto a hacer.
4. En esta última fase, se les enseñaría a los profesionales técnicas y estrategias para solución de conflictos.

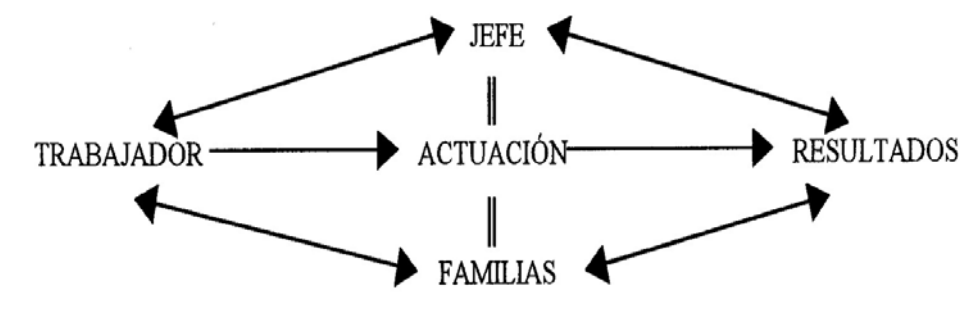
El fin último de este programa de socialización anticipatoria sería prevenir el síndrome ofreciéndole una visión lo más real posible del trabajo que han de hacer y como se pueden convertir en un agente de cambio.

*Evaluación y retroalimentación.*

La evaluación del trabajo tendría que ser tomada como un "desarrollo", centrada en el futuro y teniendo como objetivo el cambio desde el autoaprendizaje. Nos basaríamos en el asesoramiento, establecimiento de objetivos y amplitud de estrategias. El evaluador tiene que ser un asesor y debe de adjudicar al trabajador un papel activo en el desarrollo de su rol.

La comunicación entre "jefes" y trabajadores tendría que ser continua, apropiada y precisa y con un acercamiento entre utopía y "realidad". Sería preciso un conocimiento y equilibrio entre tareas / trabajadores y trabajadores / usuarios y a la vez, una planificación del entorno eficiente que permita una mayor autonomía, participación y creatividad por parte del trabajador.

La retroinformación o retroalimentación sería también una parte fundamental dentro de la motivación del personal.



Sabríamos que estamos haciendo, en que fallamos, que hacemos bien, que resultado hay y como consecuencia que hay que mejorar.

### *Programas de desarrollo organizacional.*

Otra forma de prevenir el síndrome del quemado sería llevar a cabo programas de desarrollo organizacional como:

- la formación de equipos multidisciplinares activos
- reuniones de equipo periódicas
- trabajar de una forma integrada. Pensando que cualquier pequeño cambio que introduzcamos va a afectar y modificar el resto del sistema
- promocionar a los trabajadores.

Y ya desde la dirección de la organización:

- se puede mejorar la supervisión
- establecer objetivos claros y bien definidos para los diferentes roles
- definir bien los puestos
- mejorar la comunicación
- facilitar al trabajador el cambio de actividades
- facilitar al trabajador la posibilidad de cambiar de grupo o de personas con las que trabaja normalmente
- mejorar las recompensas

Finalmente es necesario decir, que resulta muy importante y agradable tener o crear un grupo de compañeros para compartir ideas, puntos de vista, problemas y posibles soluciones. Incluso es necesario que exista un supervisor de apoyo en el centro. Al mismo tiempo habría que evaluar metas, objetivos, prioridades y expectativas para ver si son realistas y alcanzables y sobre todo no asumir responsabilidades que correspondan a otro.

## **FORMACIÓN**

El 2º factor a tener en cuenta para prevenir o salir de este estado de agotamiento es el de la formación. Este está íntimamente relacionado con las medidas preventivas expuestas con anterioridad.

Un centro donde el personal está capacitado es un centro donde el grado de consenso y de posibilidades es mayor. Es un centro donde las relaciones entre dirección, trabajador y las órdenes no tienen que ser rígidas. Esta necesidad de formar pasaría por fomentar la participación en reuniones, congresos, seminarios. E incluso por tener acceso a bibliografía especializada y actualizada así como la necesidad de tener periódicamente debates en el centro alrededor de algún tema de interés.

Queremos dejar claro, que un centro como el nuestro requiere un personal que colabore en el sentido profundo de la palabra, y no solo que ejecute. Un "staff" que mantenga viva la relación humana a parte de un interés permanente por la actualización científica y que se esmere en crear las mejores condiciones de trabajo, incluidas las económicas. No vaya a ser que en este objetivo y trabajo nuestro nos olvidemos de una parte fundamental el trabajador y que de alguna manera nos pase como que cuidando todo menos al trabajador nos ocurra como en aquel viejo aforismo que dice: "la operación ha sido un éxito, el paciente ha muerto".

## **BIBLIOGRAFÍA**

GARCÍA NOYA, M et ALII. Selección de personal. Sistema integrado. Madrid, ESIC Editorial 1997.

GIL MONTE, P. y PEIRO, J.M. Desgaste psíquico en el trabajo: el síndrome de quemarse. Madrid. Ed. Sintesis S.A. 1997.

PEIRO, J.M. y PRIETO, F. Tratado de psicología del trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su contexto. Madrid, Ed. Sintesis. 1996.

OLIVER, C; PASTOR, J.; ARAGONESES, A. y MORENO B. Una teoría y una medida del estrés laboral asistencial. Colegio Oficial de Psicólogos (ed.), II Congreso del Colegio Oficial de Psicólogos. Madrid: COP 1990.

SUTHERLAND, V.J. y COOPER, C.L. Understanding stress: A psychological perspective for health professionals. London: Chapman and Hall. 1990.

VALLS, A. Inteligencia emocional en la empresa. Barcelona: Gestión 2000. 1999.

WATZLAWICK, P. El arte de amargarse la vida. Barcelona. Ed. Herder 1983.

WATZLAWICK, P. Lo malo de lo bueno. Barcelona. Ed. Herder. 1986.