

Bloc 4: Parlem dels treballadors penitenciaris

**TAULA RODONA
RISCOS LABORALS DELS TREBALLADORS I SUPORT EMOCIONAL**

**EL SÍNDROME DE QUEMARSE POR EL TRABAJO
(SQT) (BURNOUT):
DESARROLLO Y ESTRATEGIAS DE
INTERVENCIÓN.**

PEDRO R. GIL-MONTE

Director de la Unidad de la Investigación Psicosocial de la Conducta Organizacional

1. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL Y PROCESO.

El estrés laboral es una de las principales fuentes de riesgos psicosociales en las organizaciones laborales. En el sector servicios una de las formas más habituales de desarrollarse el estrés laboral es el SQT. En España ha sido calificado como accidente laboral en diferentes sentencias judiciales (v.g., auto dictado por la Sala de lo Social del Tribunal Supremo, de fecha 26 de octubre de 2000, Recurso Num.: 4379/1999), por lo que su diagnóstico y prevención resulta de crucial importancia.

El SQT aparece en la literatura científica a mediados de los años 70 para dar una explicación al proceso de deterioro en los cuidados y atención a los usuarios de las organizaciones de servicios (organizaciones de voluntariado, sanitarias, de servicios sociales, educativas, etc.).

El SQT se define como una respuesta psicológica al estrés laboral crónico de carácter interpersonal y emocional, que aparece en los profesionales de las organizaciones de servicios que trabajan en contacto con los clientes o usuarios de la organización cuando fallan las estrategias de afrontamiento del estrés (Figura 1). Esta respuesta se caracteriza por un deterioro cognitivo, consistente en la pérdida de la ilusión por el trabajo o baja realización personal en el trabajo; por un deterioro afectivo caracterizado por alto agotamiento emocional y físico debido al contacto continuado con las personas objeto de atención, y por la aparición de actitudes y conductas negativas hacia los clientes y hacia la organización, en forma de comportamientos indiferentes, fríos, distantes y, en ocasiones, lesivos. Este síntoma ha sido denominado despersonalización, indolencia, o cinismo. En ocasiones, estos síntomas se acompañan de sentimientos de culpa.

Debido a que el término para denominar a esta patología ha sido incorporado desde el lenguaje coloquial es frecuente la confusión, de manera que numerosos problemas psicológicos derivados del ejercicio de la actividad laboral, como la frustración, el cansancio, el aburrimiento, la ansiedad, la insatisfacción laboral, etc., son denominados erróneamente «estar quemado», aunque no revisten la gravedad que tiene esta patología.

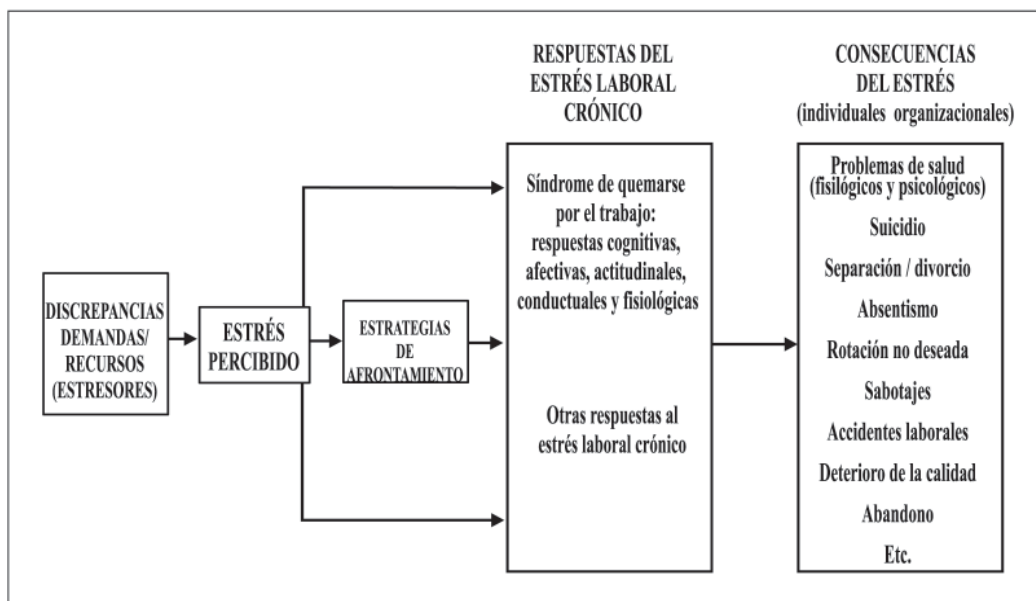


Figura 1. El SQT en el proceso de estrés laboral crónico.

El desarrollo del SQT se explica considerando que el deterioro cognitivo y afectivo son una respuesta a las fuentes crónicas de estrés laboral de carácter interpersonal. A esta respuesta, sigue el deterioro actitudinal, una estrategia de afrontamiento para manejar los síntomas anteriores. En este proceso es posible distinguir dos perfiles de individuos (Figura 2). Por una parte, encontraremos individuos que denominaremos Perfil 1. Para estos individuos la indolencia, el cinismo y la despersonalización son una estrategia de afrontamiento útil. De manera que al tratar de manera desconsiderada, fría, distante, e indiferente a los usuarios de la organización manejan el estrés laboral. Son profesionales que pueden mantenerse durante años en la organización sin desarrollar problemas individuales relevantes vinculados al estrés laboral, aunque con sus actitudes y conductas de indiferencia, apatía, irresponsabilidad, cinismo, indolencia, etc., deterioran la calidad de servicio de la organización y dan lugar a quejas por parte de los usuarios de la institución sobre el trato recibido. Por el contrario, el Perfil 2 caracteriza a los individuos que experimentan remordimientos por no cumplir de manera adecuada las prescripciones del rol, por sentirse desgastados y no poder dar más de sí mismo, y por la utilización de estrategias de afrontamiento que conllevan un trato negativo e impersonal de los clientes. Estas estrategias no les resultan eficaces debido a la influencia de variables psicosociales (v.g., orientación comunal, altruismo), o porque sienten que están violando algún tipo de código ético, o alguna norma derivada de las prescripciones del rol. En estos casos, los sentimientos de culpa intervienen en la aparición de las consecuencias del SQT. Estos individuos pueden llegar a implicarse más en su trabajo en un intento de eliminar los remordimientos. Este modo de proceder les llevará a un círculo vicioso en el que se incrementa el SQT hasta el punto de necesitar la baja laboral debido a problemas de salud vinculados al estrés laboral, como la depresión.

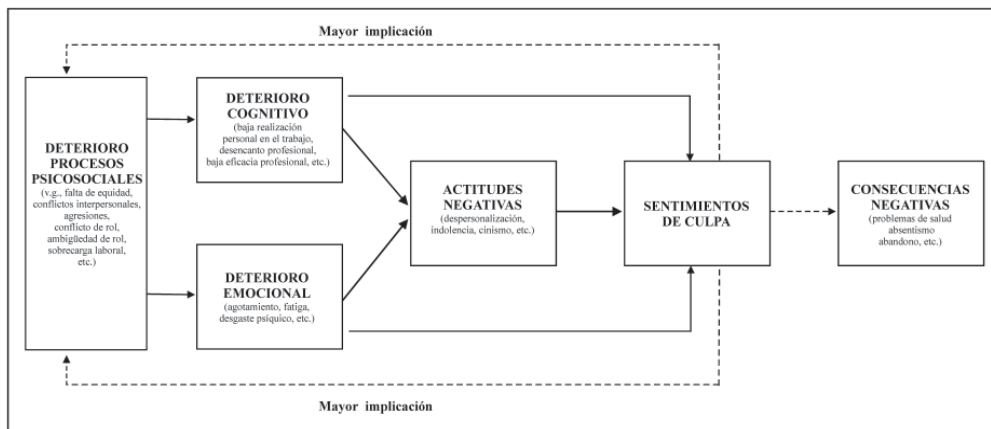


Figura 2. Proceso de desarrollo del SQT, y sus consecuencias.

Con relación a la prevalencia del SQT en este colectivo profesional no existen muchos estudios. Un estudio elaborado por la sección sindical de ACAIP en el centro penitenciario de Villabona (Asturias) en 2005, con una muestra de 151 funcionarios de vigilancia (V1) concluye que el 65,56% de los sujetos participantes en el estudio presentaron niveles altos del SQT. Por dimensiones, el 97,35 % presentaron bajos niveles de realización personal en el trabajo, el 74,17 % alto agotamiento emocional, y el 84,77 % alta despersonalización (http://www.acaip.info/info/burnout_2.html).

2. ANTECEDENTES DEL SQT EN TRABAJADORES PENITENCIARIOS.

El entorno laboral y las condiciones de trabajo son los únicos factores que intervienen en la etiología del SQT. Las condiciones de trabajo que contribuyen a la aparición del SQT pueden ser agrupadas en cuatro niveles: antecedentes del SQT de carácter social, antecedentes vinculados a las características físicas y tecnológicas de la organización, antecedentes interpersonales, y antecedentes de carácter individual. Veamos algunos de los más relevantes, aunque sin ser exhaustivos por motivos de espacio.

2.1 Antecedentes sociales.

En este nivel se encuentran las condiciones de trabajo ocasionadas por las transformaciones del entorno económico, social, y político de las organizaciones.

La desaparición de límites y fronteras, favorecida por los cambios políticos y económicos, que propugnan una tendencia hacia la globalización de los mercados y de los procesos económicos, ha favorecido la aparición de fenómenos migratorios y el consiguiente aumento en la heterogeneidad étnica y cultural de la población. En determinadas áreas geográficas, como la Unión Europea, los cambios han originado un incremento acelerado de la población en términos absolutos, sin que la disponibilidad de organizaciones de servicios (v.g., juzgados, prisiones, servicios sociales, organizaciones de voluntariado...), ni las plantillas de trabajadores de esos centros, haya crecido de manera proporcional al aumento de la población. El problema se acrecienta debido a la concentración de ciudadanos en situación ilegal que no son considerados a efectos de censo ni de dotación de servicios.

Los resultados de esa escasez de instituciones, de medios, y de personal en las plantillas de trabajadores, se plasma en situaciones de sobrecarga laboral. En consecuencia, encontramos una masificación en el número de usuarios que accede a los servicios exigiendo mayor calidad en el servicio, falta de profesionales para atender esas exigencias por razones presupuestarias de la administraciones, o cambios en los roles por necesidades del servicio, con sus consecuentes disfunciones en forma de ambigüedad de rol y conflicto de rol.

En un estudio realizado en la prisión de Alhaurín de la Torre, el 53,6% de los sujetos de la muestra respondieron estar sobrecargados de trabajo. En opinión de los trabajadores, la situación de las prisiones puede ser considerada pésima y sin visos de evolucionar. Los trabajadores se quejaron de la escasez de recursos humanos y materiales, lo que complicaba el desempeño de su trabajo por la gran masificación de las prisiones. En palabras del trabajador: *«Hay que aumentar el número de funcionarios de interior, no deberían trabajar sólo dos funcionarios en un módulo de 140 internos. Es necesario aumentar la seguridad, aumentar el número de medios de trabajo, y que exista un reconocimiento profesional y social del funcionario»* (<http://www.uma.es/estudios/propias/criminologia/Publicaciones/Boletines/26.pdf>).

Para algunos trabajadores la Administración, con sus leyes y normativas, es una de las principales fuentes del SQT, pues ha originado una crisis de identidad en el colectivo de trabajadores relacionada con la falta de consenso social sobre las funciones que deben desempeñar. Los trabajadores de prisiones deben compaginar las funciones de custodia y seguridad con las de tratamiento y rehabilitación, al tiempo que las denuncias por parte de los internos hacia los profesionales favorecen en éstos una actitud de recelo, desconfianza, desgana, cansancio, fatiga, y astenia. En ocasiones, perciben que la Administración se preocupa más por su imagen pública y por los internos que por ellos, que son sus empleados. A esta visión contribuye el aumento de privilegios y derechos de los internos otorgados por los jueces. Tienen la sensación de estar entre la espada y la pared debido a algunas resoluciones judiciales.

En un estudio realizado en la Universidad de Vermont sobre el estrés laboral de los trabajadores de prisiones en EEUU se puede leer el siguiente relato de un funcionario: *«escucha, una vez tuve que reducir físicamente a un interno que golpeó en la nuca a mi compañero con una tubería de plomo. Cuando fui citado en la oficina de dirección para declarar [acerca de los hechos acaecidos], la primera pregunta que me hicieron fue: «¿Está herido? [el interno]». No me preguntaron por el trabajador que casi quedó inconsciente por el golpe, ni cómo me encontraba yo. Ellos [la administración] se preocupan más de los internos que de nosotros..., es absurdo»*.

Por otra parte, mientras que el funcionario de prisiones se percibe como un trabajador que ofrece un servicio a la comunidad es percibido por la sociedad como si fuese un enemigo del bienestar, pues se le asocia a privación de libertades, a falta de legalidad y, en ocasiones, ha sido asociado a torturas y maltratos. De manera que ocultan su profesión para evitar los prejuicios, miedos, suspicacias y hostilidades de determinados segmentos de la población.

En un documento elaborado por «Iniciativa Ciudadana Basta Ya» puede leerse: *«Cuando se entrevista a los funcionarios de prisiones, lo primero en lo que están de acuerdo es en que ninguno quiere tratar con (esos presos). Por varios motivos, el principal y más evidente es que por el mero hecho de ser funcionarios de prisiones se convierten en objetivos..., es decir, en posibles víctimas de una bomba o de un tiro en la nuca. Pero es que además se*

trata de presos muy conflictivos. Pueden negarse a una cosa tan simple como entrar en la celda cuando toca entrar en la celda. Si tratan de obligarles por la fuerza, lo que no quiere decir que utilicen la violencia sino que se limitan simplemente a cogerles para meterles dentro, se resistirán, patearán y morderán pero también interpondrán denuncias por malos tratos aunque los únicos lesionados sean los funcionarios. Han ocurrido muchos casos de estos que luego han sido sobreseídos. Se valen de su historial delictivo y de su funcionamiento en grupo para intimidar no sólo a los funcionarios con los que tienen trato inmediato sino con los más altos cargos de la prisión.»

2.2 Antecedentes del sistema físico tecnológico de la organización.

Las organizaciones en las que desempeña su trabajo este colectivo profesional aparecen como complejas burocracias que se rigen por un sistema incomprensible de normas, y en las que parece que el trabajo lo realizan funcionarios irresponsables, o individuos rígidos y distantes incapaces de comprender los problemas. El ejercicio del trabajo puede llegar a suponer una fuente de frustración regido por la política y la falta de apoyo institucional, pues a los trabajadores se les impide atender a los internos según las normas y valores del rol profesional, en ocasiones, se les niegan los recursos que necesitan para realizar un trabajo de calidad, y se les desborda con un exceso de normas y procedimientos establecidos. Los trabajadores se sienten oprimidos por un sistema rígido y salpicado de interrogantes éticos impuesto por las normas burocráticas. Se ven envueltos en cuestiones del tipo de: ¿quién es responsable de los problemas de los internos?, ¿qué trato deben recibir?, ¿cuál es el criterio para priorizar la atención?, ¿tienen los internos derecho a decidir sobre cómo deben ser atendidos?, etc. Además, perciben que no son informados de los criterios ni de las normas que regulan las decisiones que toma la organización, desconocen quién toma esas decisiones con frecuencia impuestas por la rutina establecida por la cultura organizacional, pero que a ojos de ellos parecen dictadas por la «mano invisible» que controla la conducta de los trabajadores.

Por lo que respecta a las características de la tarea, la baja participación en la toma de decisiones, la falta de retroinformación, la ausencia de comunicación, la baja autonomía, la pobreza de rol, y los horarios de trabajo están presentes como fuentes de estrés en este colectivo profesional. Hay que señalar que un alto número de trabajadores de prisiones no se adaptan al perfil del puesto de trabajo debido a que tienen una cualificación académica superior a la estipulada para la realización de las tareas propias del puesto.

2.3 Antecedentes del sistema social-interpersonal de la organización.

Este grupo tiene que ver con la calidad de las relaciones interpersonales que se establecen en el contexto social de la organización, y resulta clave para entender la aparición y el desarrollo del proceso del SQT. Los miembros de las organizaciones que trabajan hacia personas se ven implicados en procesos continuos de intercambio social. En estos procesos, la incertidumbre sobre los límites de la relación con los internos, la implicación y el contagio emocional, la falta de control sobre los resultados de la tarea, la percepción de inequidad en los intercambios sociales con los internos, los conflictos interpersonales, o la falta de apoyo social, junto a la ausencia de programas de socialización laboral adecuados van a ser variables fundamentales que favorecen la aparición del SQT.

2.4 Antecedentes del sistema personal de los miembros de la organización.

Junto a las categorías anteriores se debe considerar las características personales de los individuos. Variables como la motivación para la ayuda, la autoeficacia percibida, o el género de los trabajadores, su experiencia laboral, o el nivel de idealismo existente sobre la profesión, también van a influir en el desarrollo del SQT.

3. ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN.

Dado que el entorno laboral y las condiciones de trabajo son los únicos factores que intervienen en la etiología del SQT, la prevención pasa necesariamente por modificar las condiciones de trabajo con la participación de los trabajadores. En especial, aquellas condiciones que afectan de manera negativa a los aspectos psicosociales del trabajo, como es su ordenación y la calidad de las relaciones interpersonales.

Paralelamente a este tipo de acciones, también es importante dotar a los trabajadores de las habilidades y destrezas necesarias para el ejercicio de su actividad laboral. Estas destrezas incluyen el componente técnico y el componente social de su trabajo. Por ello, las habilidades sociales son fundamentales para lograr un buen desempeño de la actividad laboral al tiempo que se previene la salud de las personas.

La formación es un elemento clave en la prevención del SQT para conseguir un ajuste individuo-puesto adecuado. Los programas de formación dirigidos a la prevención del SQT deben considerar el entrenamiento a varios niveles:

1. El nivel organizacional requiere entrenar a los trabajadores en acciones de desarrollo y cambio organizacional para que participen en los procesos de cambio.
2. El nivel interpersonal considera los grupos de trabajo y la interacción social, por lo que debe incluir programas de formación sobre apoyo social, habilidades sociales, autoeficacia, liderazgo, etc.
3. El nivel individual debe dar respuesta a las necesidades individuales sobre el afrontamiento del estrés. El entrenamiento en estrategias de resolución de problemas, o en estrategias de tipo cognitivo-conductual puede ser un buen complemento a otro tipo de acciones.

La formación en estos tres niveles no debe entenderse como excluyente o alternativa, sino como complementaria. Sea cual fuere el programa adoptado, es necesario incluir un módulo en el que se explique qué es el SQT, por qué aparece, cómo progresa, y cuáles son sus síntomas. Este tipo de programas de formación ya se están realizando en diversas organizaciones españolas, como la Universidad de Valencia.

Junto con estos niveles de intervención es necesario considerar también un cuarto nivel, que incluye las acciones sociales. En la aparición del SQT intervienen variables del entorno social de la organización, externas al sistema organizacional, por este motivo los órganos de gobierno también son responsables de la prevención del SQT. Para ello es necesario que creen y formen los recursos materiales y humanos necesarios para que el trabajo no sea una actividad de riesgo para las personas. Estas acciones deben considerar: a) la elaboración de una normativa sobre prevención de riesgos laborales que se ajuste a la realidad laboral actual, b) el fomento de patrones culturales adecuados y, c) la realización

de las inversiones económicas que necesita nuestro sistema penitenciario, por ejemplo, subvencionando estudios que identifiquen los problemas sociolaborales existentes y las acciones que contribuyan a su erradicación.

REFERENCIAS.

Para ampliar sobre esta ponencia:

Gil-Monte, P. R. (2005). *El síndrome de quemarse por el trabajo: una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*. Madrid: Pirámide.

Otras referencias de interés:

Clemente, M. (1995). La prisión desde el punto de vista organizacional. En M. Clemente (Coord.) *Fundamentos de Psicología Jurídica* (pp. 369-384). Madrid: Pirámide.

Diego, N., Durán, A. Rius, M. J. y Enríquez, F. J. (1997). El stress asistencial («Burnout») en los funcionarios de prisiones. *Boletín Criminológico*, 26, 1-4.

Gil-Monte, P. R. (2000, Coord.). Aproximaciones psicosociales y estudios diagnósticos sobre el síndrome de quemarse por el trabajo (*burnout*). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16(2), monografía.

Gil-Monte, P. R. y Peiró, J. M. (1997). *Desgaste psíquico en el trabajo: el síndrome de quemarse*. Madrid: Síntesis.

Leiter, M. P. y Maslach, C. (2000). *Preventing burnout and building engagement: A complete program for organizational renewal*. San Francisco: Jossey-Bass.

Masia, J. (2001). *El estrés laboral y el burnout en el mundo judicial: hacia un nuevo enfoque de la cuestión*. Disponible en: <http://www.prevencionintegral.com/Estudios/Burnoutjudicial/default.htm>

Maslach, C., Jackson, S. E. y Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory manual* (3ª ed.). Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.

Maslach, C., Schaufeli, W. B. y Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.