

## EL IMPACTO DE LOS FACTORES ORGANIZACIONALES EN EL DESGASTE LABORAL. UN ANÁLISIS EN TRABAJADORES ESTATALES

Roxana Graciela Marsollier<sup>1</sup>  
*Conicet - Uncuyo*

### Resumen

En el presente artículo nos centraremos en el análisis de los factores organizacionales que impactan en la salud mental de empleados estatales, específicamente, en lo concerniente a la problemática del desgaste laboral o *burnout*. Se trabajó con sujetos de distinto nivel de instrucción y posicionamiento jerárquico que se desempeñan en la Administración Pública del Gobierno de Mendoza, Argentina (n=100). La investigación amalgama metodologías cuantitativas y cualitativas, en un estudio comparativo que buscó identificar perfiles diferenciados de sujetos “universitarios” y “no universitarios”, a efectos de conocer cuál grupo es más vulnerable al síndrome. Los resultados cuantitativos mostraron algunos indicadores propios del síndrome de *burnout*, que permiten considerar a esta población en riesgo. Por otra parte, los factores organizacionales, muestran su peso en el análisis cualitativo, declarándose una profunda crítica hacia el contexto de trabajo evidente, sobre todo, en el grupo de universitarios.

*Palabras clave:* burnout, factores organizacionales, trabajo, educación.

### ORGANIZATIONAL FACTORS AND THEIR IMPACT ON JOB BURNOUT. A STUDY OF STATE EMPLOYEES

### Abstract

The present paper deals with the analysis of organizational factors that have an impact on state employees' mental health; specifically on job burnout. The sample included people working at government departments with different educational levels and job positions in Mendoza, Argentina (n=100). The research included quantitative and qualitative methods. It consisted of a comparative study that tried to identify different profiles between employees that had a university degree and employees that did not have one. The objective was to determine which group was more vulnerable to burnout syndrome. Quantitative results showed some indicators related to burnout syndrome that may allow considering the population analyzed at risk. The organizational factors appear strongly in the qualitative analysis which shows strong criticism against the working context, especially with the group of University graduates.

*Key words:* burnout, organizational factors, job, education.

---

<sup>1</sup> Puede contactar a la autora en: [rgmarsollier@conicet.gov.ar](mailto:rgmarsollier@conicet.gov.ar)

Una de las principales problemáticas psicosociales asociada a los escenarios laborales de nuestros tiempos es el desgaste laboral o *burnout*, también conocido como Síndrome de Quemarse por el Trabajo (Gil Monte & Peiró, 1997). El *burnout* ha sido estudiado fundamentalmente en las últimas décadas por sus implicancias en la psicología de los sujetos y su impacto en las organizaciones (Salanova & Llorens, 2008). De hecho, este síndrome no puede ser abordado de manera simplista, puesto que en él converge una multiplicidad de factores de índole individual, pero también organizacional, a los que se suman elementos socio-culturales de gran impacto.

A continuación, se presentan algunas consideraciones teóricas sobre el *burnout*, a efectos de esclarecer sus límites y alcances. Posteriormente, se abordan las características del Estado, en tanto ámbito laboral, con los consecuentes factores que pueden influir en la génesis del síndrome.

### *Sobre el desgaste laboral*

En su tarea cotidiana, los trabajadores se enfrentan a innumerables situaciones estresantes, no todas ellas representan un conflicto, ni todos los sujetos las resuelven de la misma manera. Ello dependerá de una serie de características que tienen que ver, fundamentalmente, con la personalidad de cada uno y su capacidad para afrontar las situaciones conflictivas. No obstante, frente a un cuadro de desgaste, no sólo el sujeto sufre las consecuencias, sino que, el ambiente de trabajo también se ve afectado, tanto desde el punto de vista del rendimiento y la productividad, como desde el nivel de satisfacción de sus trabajadores, todos, indicadores de calidad organizacional. En otras palabras, el *burnout* entraña un proceso complejo, que no puede ser comprendido cabalmente fuera del contexto donde se desarrolla. Es posible identificar características en el individuo que padece desgaste, pero también se hallarán indicadores en los

grupos y espacios de interacción en que se desenvuelve el sujeto. Ello dio origen a distintas perspectivas de abordaje teórico del síndrome, ya sea que acentúen factores personales, grupales y/u organizacionales (Gil Monte & Peiró, 1999).

Si nos remontamos a su historia, el desgaste laboral fue concebido inicialmente desde un punto de vista clínico. Freudenberger (1974) introdujo el término *burnout* aludiendo a un estado de frustración al que llega el trabajador luego que su labor no le proporciona un esperado refuerzo positivo. En otros términos, el síndrome fue definido primeramente, como un estado de frustración frente al campo laboral.

Posteriormente, desde una mirada psicosocial, el *burnout* fue concebido como un proceso que, lentamente, va socavando las reservas emocionales y psicofísicas de los trabajadores. Así, fue entendido como un constructo complejo que supone la combinación de un elevado nivel de cansancio emocional y sentimientos de despersonalización, a lo que se suma la falta de realización personal (Maslach & Jackson, 1981). El síndrome, surgió en un primer momento, como una problemática estrechamente vinculada a las profesiones asistenciales (médicos, enfermeras, docentes, asistentes sociales, entre otros). Luego, su estudio se extendió a profesiones no asistenciales (administrativos, deportistas, gerentes, entre otros) pero sin abandonar su estructura tridimensional. Maslach, Jackson y Leiter (1996) sostienen que para estas muestras ocupacionales, el síndrome se mide por altos niveles de cansancio emocional y de cinismo acompañados de un sentimiento de baja eficacia en el trabajo. Brevemente, el cansancio emocional se refiere al agotamiento de los recursos emocionales del sujeto y también al desgaste físico que ello implica. Por su parte, el cinismo, al igual que la despersonalización, indica la distancia emocional que pone el sujeto de la realidad que lo abruma, mostrándose como

indiferente ante ella. Por último, la falta de eficacia profesional se encuentra vinculada a las autopercepciones negativas de los sujetos respecto de su trabajo, en función de sus expectativas de realización profesional.

Otros autores, también desde una perspectiva psicosocial, concibieron al desgaste profesional como el agotamiento físico, mental y emocional (Pines & Aronson, 1988), que se encuentra directamente vinculado con las expectativas del sujeto. Pines (1993) sostiene que el *burnout* implica el fracaso del sujeto en la búsqueda del sentido del trabajo, debido al “choque” entre sus expectativas y los logros realmente obtenidos. Es decir, se produce un desfase entre lo que el sujeto espera y la realidad, tal como él la percibe. En términos de Bosquet (2008) es la desesperanza, la nota predominante del *burnout*.

La importancia de las expectativas del sujeto es central y evita confundir este síndrome con otros cuadros. Al referirnos a *burnout*, aludimos a expectativas no satisfechas del sujeto. Ello, nos permite vincular la problemática del desgaste laboral con la Teoría de la Expectativa – Valencia (Feather & Davenport, 1982). Esta teoría sostiene que lo que motiva a un sujeto a emprender o no una determinada acción depende de dos elementos: por una parte, sus expectativas de que con esfuerzo puede lograr el éxito y, por otra, el atractivo que tiene para el sujeto ese logro (positivo o negativo). En nuestro caso, es de suponer que un sujeto con mayor instrucción, guarda expectativas más elevadas en relación con su inserción laboral, por haber atribuido un mayor valor a la educación, como canal de progreso. Esta valoración otorgada por el sujeto se encuentra vinculada a sus creencias, sus experiencias previas y a su propio proceso de socialización (Wigfield & Eccles, 2000).

Además, Pérez Jáuregui (2005), señala la importancia de la historia de vida del sujeto, la cual posiciona a éste en un lugar particular sobre qué espera y percibe del

mundo del trabajo. Terminar una carrera y obtener un buen empleo, implica una expectativa social y cultural que el sujeto construye desde su niñez, que se refuerza a través del accionar de la familia, las instituciones educativas y los medios de comunicación (Buendía, 1990). Cuando se produce un desfase entre lo esperado y lo realmente obtenido y frente a ello, el sujeto no posee recursos que le permitan adaptarse positivamente a su trabajo, es probable que surjan el estrés y el desgaste.

Cuando un sujeto se inserta en una organización que no permite concretar sus expectativas, es esperable que aparezca la frustración y, con el paso del tiempo, surjan distintas manifestaciones psicosomáticas que anuncian un progresivo desgaste.

Los factores contextuales, revisten gran importancia al respecto. A nivel organizacional es posible identificar factores que actúan como facilitadores del desarrollo de los procesos de desgaste o bien, otros elementos contextuales que pueden representar verdaderas barreras contra el *burnout*, al prevenir los factores de riesgo psicosocial (Schaufeli & Salanova, 2002; Gil Monte, 2005).

Autores como Golembiewski, Munz-enrider y Carter (1983) y Winnubst (1993), fueron los pioneros en señalar la influencia de factores organizacionales tales como la estructura, la cultura y el clima organizacional y el apoyo social en el trabajo, como decisivos en el origen del síndrome.

Por su parte, más recientemente, la Psicología Positiva apuesta a la construcción de organizaciones saludables. Esta línea centra su atención en optimizar el funcionamiento organizacional y en las fortalezas del empleado (Salanova, Martínez & Llorens, 2005; Lisbona & Salanova, 2012).

En síntesis, el desgaste en el trabajo debe comprenderse como un fenómeno que no es individual sino abiertamente grupal y que se inscribe dentro de las organizaciones laborales, siendo también producto de las

estructuras, de los valores y de las prácticas sociales de las organizaciones donde se produce.

### *El estado como ambiente laboral*

El artículo se centra ahora en algunas nociones relativas a la Administración Pública como lugar de trabajo, analizando elementos vinculados a la organización del trabajo y a la gestión de los recursos humanos, que nos permitan contextualizar, posteriormente, los resultados expuestos.

La organización estatal presenta algunas connotaciones propias como ambiente laboral, que la distinguen de cualquier empresa. Quizás, una de las características más reconocidas es su estructura fuertemente burocratizada y verticalista. Este modelo organizacional, definido por Mintzberg (2001) como burocracia mecánica, se caracteriza por tareas rutinarias y altamente especializadas, un exagerado apego a las normas y reglamentos, excesivo formalismo administrativo y de los canales de comunicación, dificultades en las relaciones humanas y una profunda resistencia al cambio, entre otros aspectos significativos. Se trata, de un proceso estandarizado del trabajo cuidadosamente organizado para su coordinación y control (Robbins, 1999).

Las consecuencias de una estructura burocrática mecanicista afectan el comportamiento organizacional, en tanto los individuos y grupos, no hallan un espacio propicio para su desarrollo profesional. La rigidez e impersonalización de las normas hace que los sujetos sientan la autoridad como arbitraria y que no contempla las diferencias individuales. Aparece un desplazamiento de las metas propias con respecto a las organizacionales, se pierden de vista los objetivos y todo se reduce a ponerse como única meta el puro cumplimiento de las reglas, lo que puede generar en última instancia, un cuadro de anomia institucional (Pithod, 1993). En su análisis de la Administración Pública en latinoamérica,

Waldmann (2003) sostiene, que es posible hablar de una burocracia anómica. Ambos términos, de concepciones contradictorias, coexistirían según el análisis del autor, en las estructuras organizacionales de América Latina. La burocracia anómica, podría ser explicada como la falta o ambigüedad de normas y valores, la presencia de códigos no escritos y una baja orientación a la búsqueda del bienestar general (Catoira, 2009). En otros términos, actualmente, la burocracia se ha convertido en una forma vacía, ha perdido su sentido de organización racional y de adecuación de los medios a sus fines. Por ello, en nuestro lenguaje cotidiano, hablar de burocracia atribuye al término connotaciones negativas, asociándose este vocablo básicamente con lentitud e ineficiencia. Es justamente la rutina, la monotonía y la falta de control lo que causa el desgaste laboral en las burocracias mecánicas (Winnubst, 1993; Gil Monte & Peiró, 1997). Todo ello, además, coadyuva a la construcción de una imagen negativa de la Administración Pública en la sociedad.

La estructura particular de la organización, así como la gestión de los recursos humanos, afectan inevitablemente al sujeto y su desempeño. Cuando la estructura organizacional no promueve el desarrollo de los empleados, y no se genera un clima favorable, el proyecto de vida laboral de los trabajadores se ve obstaculizado.

## MÉTODO

### *Participantes*

Se trabajó con personal de una dependencia de la Administración Pública Central del Gobierno de Mendoza (n=100). Con fines comparativos, se dividió a la población en dos grupos: “no universitarios” (29%) que abarcó a sujetos que cuentan con el nivel medio de instrucción y el grupo de “universitarios” (71%) donde se aglutinaron los sujetos que alcanzaron un nivel de educación superior –diplomados o no. Así, se buscó conocer los perfiles diferenciados de su-

jetos “universitarios” y “no universitarios” en materia de desgaste laboral y sus factores psicosociales y organizacionales conexos.

### *Diseño*

Se integraron metodologías cuantitativas y cualitativas en el diseño de investigación. El análisis cuantitativo permitió conocer el nivel de desgaste laboral y algunos factores psicosociales vinculados (estilo atribucional, bienestar psicológico, resiliencia y estrategias de afrontamiento). En el presente manuscrito se exponen los resultados del *Maslach Burnout Inventory* (Maslach & Jackson, 1986), uno de los instrumentos más utilizados en la medición del *burnout*. Desde la vertiente cualitativa se presentan lecturas del análisis lexicométrico y la asociación libre de palabras.

### *Instrumentos*

Tal como señalamos, entre las pruebas psicométricas utilizadas, se destaca la aplicación del *Maslach Burnout Inventory* (Maslach & Jackson, 1986). El MBI es quizá el test con mayor aceptación dentro de la comunidad científica, para medir el Síndrome de *Burnout*. Este instrumento está conformado por 22 ítems que se valoran con una escala tipo Likert, donde el sujeto valora, mediante un rango de siete adjetivos que van de “nunca” (0) a “todos los días” (6), con qué frecuencia experimenta cada una de las situaciones descritas en las distintas expresiones. El test permite la evaluación de las tres dimensiones constitutivas por separado: Cansancio emocional, Despersonalización y Realización personal. Cada subescala tiene una puntuación propia, pues miden diferentes dimensiones del síndrome. Las pruebas de consistencia interna fueron estimadas para cada una de ellas, mediante el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach, siendo su valor 0.75 para las subescalas de Cansancio emocional y Realización personal y de 0.66 para la escala Despersonalización.

Por su parte, las herramientas cualitativas permitieron profundizar las causas que subyacen al desgaste laboral, enriqueciendo así la comprensión de la problemática (Pérez Serrano, 1994, 1998; Vasilachis, 2007). Especialmente, es en esta instancia cualitativa, donde emergen los factores organizacionales que inciden en los procesos de desgaste, tal como son percibidos y vivenciados por los mismos empleados. Las herramientas utilizadas fueron el análisis lexicométrico y la asociación libre de palabras a partir de una adaptación de la propuesta de Abric (1994), para el abordaje de las representaciones sociales. Brevemente, el Análisis Lexicométrico permite tomar en cuenta las expresiones textuales dichas por los sujetos ante preguntas abiertas incluidas en el cuestionario. Su tratamiento constituye un trabajo artesanal en tanto se analizan minuciosamente las frases enunciadas por los participantes, las que se desglosan en expresiones más específicas. El análisis frecuencial, permite observar un conjunto de regularidades que develan estructuras más o menos colectivas, comunes o marcos compartidos por los sujetos, lo que permite reagrupar las respuestas y construir posteriormente categorías explicativas.

La Asociación Libre de palabras es una técnica similar a la anterior, sólo que además, permite trabajar con el nivel de importancia que el sujeto asigna a su respuesta. Es decir, el sujeto asocia en una primera instancia conceptos a un núcleo considerado relevante para el estudio –por ejemplo, “trabajo en el Estado” –, y luego, ordena dichos conceptos según el nivel de importancia que revisten para él, desde mayor a menor importancia.

### *Procedimiento*

Una vez obtenida la autorización de los dirigentes de la dependencia gubernamental, se realizaron en primera instancia, entrevistas a informantes clave, buscando identificar aquellos aspectos que pudieran

resultar relevantes para el análisis de la problemática abordada. Posteriormente, se trabajó en la construcción de un cuestionario semiestructurado y en la selección de pruebas psicométricas destinadas a la medición del *burnout* y otros factores psicosociales conexos. La recolección de datos se realizó de manera personalizada a aquellos empleados que, luego de conocer los fines de la investigación, decidieron participar voluntariamente del estudio. Se mantuvo el anonimato de los sujetos y se logró una participación del 94% de los empleados de la repartición.

## RESULTADOS

### *Indicadores cuantitativos de desgaste laboral*

A continuación se especifican, algunos datos descriptivos relativos al nivel de desgaste laboral de estos empleados públicos. El análisis estadístico indica que, en términos generales, se trata de una población en riesgo de padecer *burnout*, en tanto los sujetos presentan características propias vinculadas al síndrome. La Tabla 1 muestra los resultados de la aplicación del *Maslach Burnout Inventory* (Maslach & Jackson, 1986). Se observa que ambos grupos pre-

sentan un perfil similar, que señala altos niveles de Cansancio Emocional y Despersonalización, pero donde la mayoría de los sujetos acusa niveles más bien elevados de Realización Personal, por lo que no es posible hablar de la presencia del *burnout*. Al pasar las puntuaciones directas a percentiles (Ver Tabla 2), según la Tabla de Baremos correspondiente, se observa que la dimensión Cansancio emocional alcanza valores que superan la media para “no universitarios” ( $P_{55}$ ) y un poco más marcado para “universitarios” ( $P_{65}$ ). En cuanto a la subescala de Despersonalización, los valores hallados corresponden a una categoría alta para ambos grupos, ubicándose en  $P_{80}$  y  $P_{70}$  para “no universitarios” y “universitarios”, respectivamente. Por su parte, la dimensión Realización Personal –que tiene un comportamiento inverso a las anteriores, por lo que en una situación de *burnout* se esperan valores bajos–, se encuentra en un nivel medio para ambos grupos, es decir, las puntuaciones obtenidas ocupan el tercio central de una distribución normal. En función de estos resultados, y teniendo en cuenta que el diagnóstico del *burnout* exige una evaluación integral de las tres dimensiones, se considera que si bien no existen

Tabla 1. Niveles de AE, DE y RP por grupo, según nivel de instrucción, para empleados públicos.

Subescala	Niveles	No universitarios		Universitarios	
		F	%	F	%
Cansancio emocional	Bajo	7	24,1	17	23,9
	Medio	10	34,5	26	36,6
	Alto	12	<b>41,4</b>	28	<b>39,4</b>
Despersonalización	Bajo	3	10,3	8	11,3
	Medio	10	34,5	29	40,8
	Alto	16	<b>55,2</b>	34	<b>47,9</b>
Realización personal	Bajo	5	17,2	16	22,5
	Medio	10	34,5	24	33,8
	Alto	14	<b>48,3</b>	31	<b>43,7</b>

Nota. Los porcentajes fueron calculados en relación con el subtotal de cada grupo. En negrita se resaltan los porcentajes más significativos.

Tabla 2. *Percentiles de subescalas del MBI por grupo, según nivel de instrucción, para empleados públicos.*

Dimensiones del MBI	No universitarios		Universitarios	
	Puntuaciones promedio	Percentil	Puntuaciones promedio	Percentil
Cansancio Emocional	21	55	24	65
Despersonalización	12	80	10	70
Realización Personal	37	50	38	55

elevados niveles de burnout, no pueden negarse los indicadores de un progresivo desgaste (especialmente los altos niveles de Despersonalización). (Ver Figura 1). Es importante también, señalar aquí, que en el caso de los “universitarios” se observó una correlación positiva entre Despersonalización y antigüedad ( $r=0.304$ ). Es decir, a mayor antigüedad en la Administración Pública, mayor sentimiento de Despersonalización se evidencia en los trabajadores.

#### *Indicadores cualitativos de desgaste laboral*

En la instancia cualitativa, se pusieron de manifiesto algunas autopercepciones de los sujetos vinculadas a las características del contexto laboral, las cuales, constituyen interesantes elementos que complementan los datos obtenidos cuantitativamente. En esta comunicación, abordaremos dos núcleos: sus expectativas profesionales como empleados públicos y las apreciaciones sobre su contexto cotidiano de trabajo.

En cuanto a las expectativas profesionales de los sujetos trabajamos con el análisis lexicométrico a partir de las respuestas a una pregunta abierta –¿A qué se puede aspirar trabajando en el Estado?–.

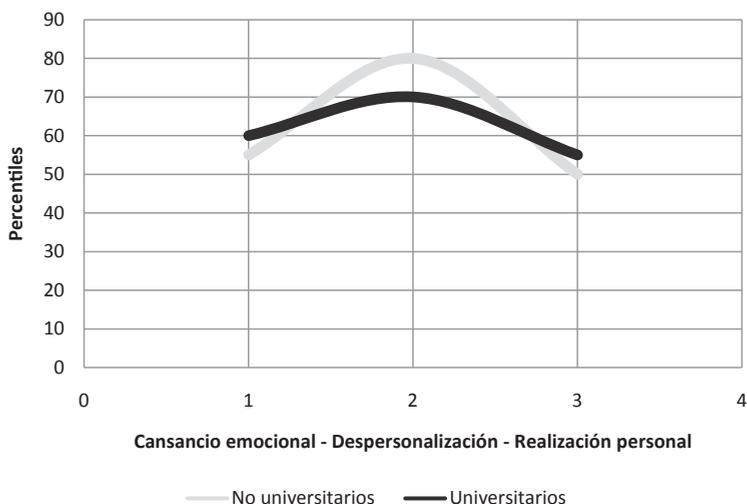
Las respuestas indican que un elevado porcentaje de los sujetos alude, literalmente, al término “ninguna” (28% para “no universitarios” y 21% para “Universitarios”, representando la primera y segunda categoría de mayor frecuencia, respectivamente) (Ver Tabla 4). Por su parte, un 38%

de “universitarios” plantea como principal expectativa laboral el logro de la estabilidad (téngase en cuenta que el 35% del personal encuestado es contratado, es decir, que no tienen puesto estable).

Un aspecto interesante que surge del análisis efectuado es la frecuente aparición del cinismo en las respuestas, recordemos, indicador de despersonalización. Así, al identificar sus aspiraciones en relación con el trabajo público, el cinismo, se evidencia en frases tales como: “*a hacerme millonario*”; “*a ser presidente de la Nación*”; “*a un golpe de suerte*”; “*a que no te echen*”, entre otras.

En cuanto a las apreciaciones sobre su contexto cotidiano de trabajo, observamos que los factores relacionados se manifestaron con mayor impacto en el análisis cualitativo. Mediante la herramienta de Asociación libre de palabras, vinculadas al núcleo “Trabajo en el Estado”, se construyeron categorías explicativas, que permitieron organizar y reagrupar las diversas apreciaciones vertidas por los participantes del estudio (Ver Tabla 3). Combinar frecuencia e importancia, permitió comprender cuáles son aquellos factores que presentan mayor vinculación a la problemática abordada. En el cuadrante superior derecho de la gráfica correspondiente, podemos encontrar las categorías que representaron mayores niveles de frecuencia e importancia. (Ver Figura 2). Curiosamente, la categoría que presenta los mayores niveles de frecuencia (37,1%) e importancia (41,6%) para el grupo de

Figura 1: Resultados del Maslach Burnout Inventory



Nota: “No universitarios”: Cansancio Emocional (55), Despersonalización (80) y Realización Personal (50). Para “Universitarios”: Cansancio Emocional (60), Despersonalización (70) y Realización Personal (55).

Tabla 3. Niveles de frecuencia e importancia, por categorías explicativas, para el núcleo “Trabajo en el Estado” (Valores promedio)

Categoría	No universitarios		Universitarios	
	Frecuencia	Importancia	Frecuencia	Importancia
Plano económico - laboral	10,34%	9,77%	5,63%	4,93%
Dimensión socio - afectiva	14,94%	9,20%	16,90%	15,49%
Autopercepción o valoración	11,49%	12,07%	14,08%	14,08%
Factores organizacionales	17,24%	16,67%	<b>37,09%</b>	<b>41,55%</b>
Dimensión personal	12,64%	<b>17,24%</b>	17,84%	17,61%
NS/NC	<b>20,69%</b>	14,37%	8,45%	6,34%

Nota. Los porcentajes fueron calculados en relación con el subtotal de cada grupo. En negrita se resaltan los porcentajes más significativos.

“universitarios”, nos remite a los Factores organizacionales, presentando valores realmente contundentes, en tanto distan con diferencia significativa de las otras categorías propuestas. Para los “No universitarios” también prima la misma categoría, pero sus valores si bien presentan alta frecuencia, les ha sido asignada menor importancia por los sujetos. La categoría Factores Organizacionales pone en evidencia la crítica de los su-

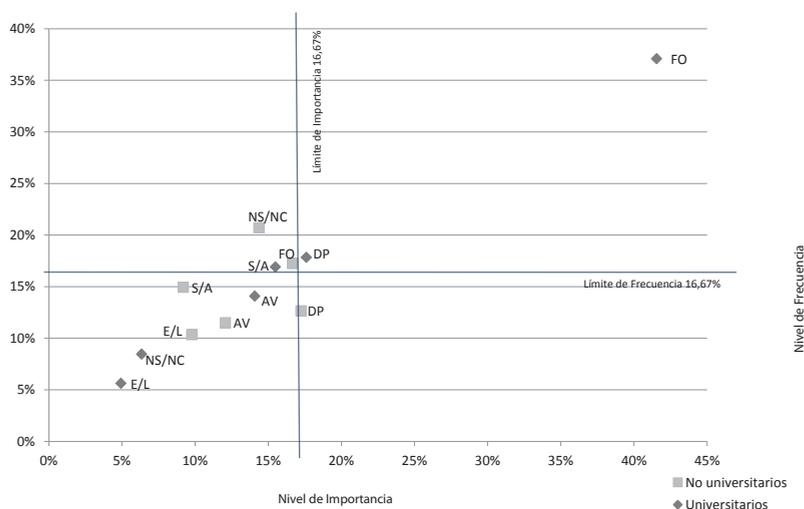
jetos universitarios en relación con su contexto cotidiano de trabajo. La misma recoge características en su mayoría negativas del ambiente de trabajo, al cual caracterizan como: “monótono”, “burocrático”, “rutinario”, “escasamente operativo”, marcado por una “excesiva lealtad” a la autoridad, con “dificultades en el trato”, entre los aspectos más representativos.

Tabla 4. Niveles de frecuencia, por categorías explicativas, para el núcleo “A qué se puede aspirar trabajando en el Estado” (Valores promedio)

Categoría	No universitarios	Universitarios
Estabilidad laboral	24,14%	<b>38,57%</b>
Motivos personales	20,69%	10,00%
Motivos sociales	17,24%	20,00%
Ascenso laboral y/o político	10,34%	14,29%
Nada/Estancamiento	<b>27,59%</b>	17,14%

Nota. Los porcentajes fueron calculados en relación al subtotal de cada grupo. En negrita se resaltan los porcentajes más significativos.

Figura 2: Categorías explicativas asociadas a Trabajo en el Estado



Nota: Categorías utilizadas: E/L= Plano económico laboral; S/A= Dimensión socio - afectiva; AV= Autopercepción o valoración; FO= Factores organizacionales; DP= Dimensión personal; NS/NC= No sabe/no contesta .

## DISCUSIÓN

El estudio efectuado invita a profundizar la importancia de las expectativas personales y de las autopercepciones negativas respecto del contexto laboral, en tanto influyen en la salud mental de los trabajadores, a la vez que impactan en sus grupos y dejan su impronta en la organización.

A diferencia de lo esperado, los resultados del presente estudio no muestran per-

files típicos de desgaste, aunque permiten considerar esta población como un sector en riesgo, en tanto, presenta claros indicadores de que el proceso de desgaste ha comenzado, especialmente, los elevados niveles de despersonalización. Estos resultados, plantean nuevos interrogantes que amplían los horizontes de la investigación.

¿Qué otros factores o mecanismos están mediando los procesos de desgaste laboral

de estos sujetos? Los análisis cualitativos permitieron complementar los resultados obtenidos en la instancia cuantitativa, mostrando las posibles razones que subyacen a la problemática del *burnout*.

Por una parte, los sujetos acusan escasas expectativas en torno a su ambiente laboral, aun cuando sus niveles de Realización Personal se hallen en valores medios (recordemos,  $P_{50}$  para “no universitarios” y  $P_{55}$  para “universitarios”, niveles que, de continuar decreciendo, probablemente acelerarían el proceso de desgaste laboral). Según el análisis lexicométrico, observamos que los sujetos no esperan mucho de su ambiente de trabajo y, además, las vivencias del mundo laboral no constituyen para ellos un factor de preocupación primordial; por el contrario, sus preocupaciones se centran en el plano de la gestión, en el logro de la estabilidad (contratados), en la conservación de su trabajo, en el aumento del salario, todo lo cual es esperable si se tiene en cuenta la situación económica y estructural por la que atraviesa Argentina en los últimos años.

Especialmente, se suponía que los universitarios presentarían mayores expectativas laborales, pero los perfiles de ambos grupos se asemejan. Mantener un nivel medio de realización personal, en relación con mayores expectativas sustentadas al momento de la obtención de su diploma, podría explicarse por diversas razones: a) la activación de otros mecanismos vinculados a características de la personalidad, o al uso de estrategias de afrontamiento, entre otras; factores que podrían permitir una mejor adaptación al contexto organizacional y, así, atenuar el efecto de los factores estresantes; b) otra posible respuesta, es que quizá, sus expectativas tengan asidero fuera del entorno estatal, es decir, en el ámbito familiar o el trabajo independiente, lo que permite mantener elevados los niveles de realización, y c) por último, también podría tratarse de un proceso de sobreadaptación (Pérez Jáuregui, 2005), que permite al

sujeto un ajuste excesivo a las condiciones de trabajo, en detrimento de sus motivaciones y expectativas, proceso que, tarde o temprano, conduce, paulatinamente, al desgaste.

En cuanto a su principal indicador, la despersonalización, ¿qué factores contextuales subyacen a este proceso? Sabemos que la despersonalización es un mecanismo por el cual el sujeto pone una distancia mental de aquellas situaciones conflictivas que exceden sus recursos psíquicos y emocionales. Ello podría vincularse con las representaciones compartidas que presentan los empleados, especialmente los universitarios, respecto de su contexto laboral. El medio de trabajo es objeto de apreciaciones en su mayoría negativas, como señalamos anteriormente y justamente, podrían ser éstos –monotonía, rutina, burocracia, etc.– los factores que estarían incidiendo, en forma directa, en los niveles de despersonalización. Recordemos que la despersonalización es considerada por algunos autores como el primer factor de *burnout* en desencadenarse (Golembiewski & Munzenrider, 1988). Cabe señalar, además, que los resultados encontrados coinciden, con otras muestras de personal administrativo de distintos sectores, donde la despersonalización constituye el principal indicador de desgaste (Moreno Jiménez, et al., 2001; De los Ríos Castillo, et al, 2007; De las Cuevas, et al, 1997 y Pera & Serra-Prat, 2002). Por su parte, el contexto va moldeando y homogeneizando las psicologías de los trabajadores, las relaciones se impersonalizan, lo que conjuntamente con la escasa participación en la estructura organizacional, no permite a los trabajadores identificarse con los objetivos de ésta, ni procurar su propio desarrollo profesional. Los resultados sugieren la necesidad de profundizar los análisis efectuados a la luz de la literatura existente, a fin de alcanzar progresivos niveles de comprensión de los procesos psicosociales vinculados al burnout en las organizaciones

estatales, especialmente, los relacionados con la despersonalización y la incidencia de los factores contextuales.

Por último, y desde un plano aplicado, cabe señalar que los resultados constituyen importantes insumos para los decisores or-

ganizacionales, en tanto, plantean la necesidad de desarrollar estrategias de gestión de recursos humanos orientadas a la prevención del estrés, el *burnout* y la caída de las expectativas.

## Referencias

- Abric, J.C. (1994). *Pratiques sociales et représentation*. París: Presses Universitaires de France.
- Bosquet, M. (2008). *Quemados. El síndrome del burnout. Qué es y cómo superarlo*. Barcelona: Paidós.
- Buendía, J. (1990). Psicopatología del desempleo. *Anales de Psicología*, 6 (1), 21-36.
- Catoira, P. (2009). Burocracia y anomia. Un análisis de la informalidad en el comportamiento de los empleados estatales. En Azcorra, A., Buchter, I., Catoira, P. y González, I. *Una mirada de transformaciones y singularidades del aparato estatal*. Documento del Centro de Investigaciones en Administración Pública, Universidad de Buenos Aires, pp.31-64.
- De las Cuevas, C.; González de Rivera, J.; De la Fuente, J.; Alviani, M. & Ruiz Benítez, A. (1997). Burnout y reactividad al estrés. *Revista de Medicina de la Universidad de Navarra*, 41, 10-18.
- De los Ríos Castillo, J.; Ocampo Mancilla, M.; Landero López, M.; Ávila Rojas, T. & Tristán Alejo, L. (2007). Burnout en personal administrativo de una dependencia gubernamental: análisis de sus factores relacionados. *Investigación y Ciencia*, 37, 26-34.
- Feather, N. & Davenport, P. (1982). Desempleo y sentimiento depresivo: Un análisis motivacional y atributivo. *Estudios de Psicología*, 12, 63-81.
- Freudenberger, H. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
- Gil Monte, P. & Peiró, J. M. (1997). *Desgaste psíquico en el trabajo*. Madrid: Síntesis Psicología.
- Gil Monte, P. & Peiró, J. M. (1999). Perspectivas teóricas y modelos interpretativos para el estudio del síndrome de quemarse por el trabajo. *Anales de Psicología*, 15 (2), 261-268.
- Gil Monte, P. (2005) *El síndrome de quemarse por el trabajo – Burnout: Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*. Madrid: Pirámide.
- Golembiewski, R., Munzenrider, R. & Carter, D. (1983). Progressive phases of burnout and their worksite covariants. *Journal of Applied Behavioral Science*, 19 (4), 464-481.
- Golembiewski, R. & Munzenrider, R. & Carter, D. (1988). *Phases of burnout: Developments in Concepts and Applications*. New York: Praeger.
- Lisbona, A. & Salanova, M. (2012). Las Organizaciones Saludables. En A. Osca, F. J. Palací, G. Topa, J. A. Moriano y A. Lisbona (Eds.), *Psicología de las Organizaciones*. Madrid: UNED, y Sanz y Torres, pp. 309-334
- Maslach, C. & Jackson, S. (1981). The measurement of experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour*. 2, 99-113.
- Maslach, C. & Jackson, S. (1986). The Burnout Research in the Social Services: A Critique. Special issues: Burnout among Social Workers. *Journal of Occupational Behaviour*, 1: 95-105.

- Maslach, C., Jackson, S & Leiter, M. (1996). *The Maslach Burnout Inventory Manual*. (3rd Ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press
- Mintzberg, H. (2001) *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Moreno Jiménez, B.; Rodríguez Carvajal, R & Escobar Redonda, E. (2001). La evaluación del burnout profesional. Factorialización del MBI-GS. Un análisis preliminar. *Ansiedad y Estrés*, 7 (1), 69-78
- Pera, G. & Serra-Prat, M. (2002). Prevalencia del síndrome del quemado y estudio de los factores asociados en los trabajadores de un hospital comarcal. *Gaceta Sanitaria* 16 (6), 480-486
- Pérez Jáuregui, I. (2005). *Estrés laboral y síndrome de Burn-out. Sufrimiento y sinsentido en el trabajo. Estrategias para abordarlos*. Buenos Aires: Psicoteca Editorial, 1ª ed.
- Pérez Serrano, G. (1994). *Investigación cualitativa. Métodos y técnicas*. Buenos Aires: Fundación Universidad a distancia Hernandarias.
- Pérez Serrano, G. (1998). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes*. Madrid: La Muralla.
- Pines, A. & Aronson, E. (1988). *Career burnout: causes and cures*. Nueva York: Free Press.
- Pines, A. (1993). Burnout: An existential perspective. En W.B. Schaufeli, C. Maslach y T. Marek (Eds.), *Profesional burnout: Recent developments in theory and research*. (Londres: Taylor y Francis, 35-51).
- Pithod, A. (1993). *Comportamiento organizacional. Psicología de las organizaciones*. Buenos Aires: Editorial Docencia.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice Hall.
- Schaufeli, W. & Salanova, M. (2002). ¿Cómo evaluar los riesgos psicosociales en el trabajo? Algunos retos para el futuro. *Prevención, trabajo y Salud*, 20, 4-9.
- Salanova, M. & Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout. *Papeles del Psicólogo*, 29 (1), 59-67.
- Salanova, M., Martínez, I. & Llorens, S. (2005) *Psicología Ocupacional Positiva*. En Palaci Descals (coord.) *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall.
- Vasilachis, I. (2007). *Estrategias de Investigación Cualitativa*. Buenos Aires: Gedisa.
- Waldmann, P. (2003). *El estado anómico. Derecho, seguridad pública y vida cotidiana en América Latina*. Caracas: Nueva Sociedad.
- Wigfield, A. & Eccles, J. (2000). Expectancy-Value Theory of Achievement Motivation. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 68-81.
- Winnubst, J. (1993). Organizational structure, social support, and burnout. En W.B. Schaufeli, C. Maslach y T. Marek (Eds.), *Profesional burnout: Recent developments in theory and research*. (Londres: Taylor y Francis, 151-162).

Recibido 5/01/2012

Aprobado 01/06/2012