



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera: Contador Público Nacional

# **ENFERMEDADES LABORALES: CÓMO AFECTAN EL ENTORNO ORGANIZACIONAL**

POR

Pablo Sebastián Coduti; pablocoduti@hotmail.com

Yadhira Belén Gattás; yadhi02@hotmail.com

Silvana Liz Sarmiento; silvanasarmiento@gmail.com

Romina Andrea Schmid; romisch87@hotmail.com

Profesor Tutor

Oscar Donato Torrecilla

San Rafael, Mendoza – 2013

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	5
CAPITULO I: ESTRÉS LABORAL .....	7
1. EL ESTRÉS Y LOS PRINCIPALES TIPOS DE ESTRÉS LABORAL .....	7
2. MANEJO DEL ESTRÉS EN LAS ORGANIZACIONES .....	14
<b>2.1. Satisfacción laboral, clima laboral y motivación en el trabajo.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2. La comunicación en el trabajo .....</b>	<b>18</b>
3. COMO PREVENIR Y AFRONTAR SITUACIONES DE ESTRÉS LABORAL.....	19
<b>3.1. Consejos generales: cómo abordar el estrés .....</b>	<b>19</b>
<b>3.2. Gestión del tiempo y organización del trabajo .....</b>	<b>21</b>
<b>3.3. Tratamiento clínico del estrés .....</b>	<b>22</b>
CAPITULO II: BURN-OUT (SÍNDROME DEL QUEMADO).....	23
1. INTRODUCCIÓN .....	23
2. FUNDAMENTOS CONCEPTUALES.....	24
3. NIVELES DE ANALISIS: EL INDIVIDUO, EL GRUPO Y LA ORGANIZACIÓN .....	31
4. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PSICOLÓGICA.....	35
5. MODELOS EXPLICATIVOS DEL BURN-OUT .....	42
CAPITULO III: MOBBING: “EL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL ÁMBITO LABORAL”.....	44
1. ASPECTOS GENERALES .....	44
<b>1.1. Origen .....</b>	<b>44</b>
<b>1.2. Finalidad.....</b>	<b>45</b>
<b>1.3. Otras características del mobbing .....</b>	<b>47</b>
<b>1.4. Consideraciones sobre la violencia general y el mobbing.....</b>	<b>48</b>
<b>1.5. Distintos tipos de acosos psicológicos .....</b>	<b>48</b>
2. ASPECTOS PSICOLÓGICOS.....	49
3. ASPECTOS LEGALES .....	50

<b>3.1. El mobbing y la constitución nacional .....</b>	<b>50</b>
<b>3.2. Mobbing en el ámbito laboral .....</b>	<b>51</b>
<b>3.3. Mobbing y la carga probatoria .....</b>	<b>52</b>
<b>3.4. Despido indirecto en caso de mobbing .....</b>	<b>53</b>
4. ASPECTOS JURISPRUDENCIALES .....	53
<b>4.1. Proyecto para regular el mobbing en la Argentina .....</b>	<b>55</b>
5. ASPECTOS ENCONTRADOS.....	57
<b>5.1. Sobre la aparición del acoso psicológico .....</b>	<b>57</b>
<b>5.2. El tiempo que toma percibir la persecución .....</b>	<b>57</b>
<b>5.4. ¿El mobbing produce un daño o una enfermedad? .....</b>	<b>58</b>
6. ASPECTOS TRASCENDENTALES .....	59
<b>6.1. Reflexión final.....</b>	<b>60</b>
CAPITULO IV: RESILIENCIA.....	62
1. CONCEPTOS Y DESARROLLO .....	62
<b>1.1. Desarrollo de la Resiliencia .....</b>	<b>63</b>
<b>1.2. Condiciones de desarrollo .....</b>	<b>64</b>
2. CARACTERÍSTICAS Y AMBIENTES QUE FAVORECEN LA RESILIENCIA .....	65
<b>2.1. Ambientes que favorece la Resiliencia .....</b>	<b>65</b>
<b>2.2. Diez formas de construir Resiliencia.....</b>	<b>66</b>
<b>2.3. Factores protectores que se deben estimular .....</b>	<b>67</b>
3. ¿CÓMO SE DESARROLLA LA RESILIENCIA? .....	69
<b>3.1. Perfil de una persona resiliente.....</b>	<b>70</b>
<b>3.2. ¿Dónde podemos desarrollar esta respuesta resiliente? .....</b>	<b>72</b>
4. EL DECÁLOGO DE RESILIENCIA GRUPAL DEBE CONSIDERAR.....	74
5. AMBIENTES LABORALES "TÓXICOS" QUE GENERAN RIESGO.....	76
6. PROMOCIÓN DE LA RESILIENCIA EN LOS GRUPOS DE TRABAJO .....	78
7. HACIA LA DEFINICIÓN DE UN AMBIENTE LABORAL RESILIENTE.....	79

8. RELACIÓN CON OTRAS DISCIPLINAS .....	81
<b>8.1. Relación entre resiliencia y logoterapia .....</b>	<b>81</b>
<b>8.2. Relación entre resiliencia y la psicología positiva .....</b>	<b>82</b>
<b>8.3. Relación entre resiliencia y el comportamiento organizacional .....</b>	<b>83</b>
<b>8.4. Relación entre resiliencia y la inteligencia emocional .....</b>	<b>83</b>
9. EL ROL DE LA MUJER: TRABAJO Y FAMILIA.....	86
<b>9.1. Rol profesional.....</b>	<b>86</b>
<b>9.2. El rol de la mujer: distintos aspectos a considerar .....</b>	<b>87</b>
<b>9.3. Síndrome de la abuela esclava.....</b>	<b>87</b>
<b>9.4. Operación retorno .....</b>	<b>90</b>
CONCLUSIÓN .....	92
REFERENCIAS .....	93

## INTRODUCCIÓN

Cualquier acontecimiento vital puede tornarse estresante: las relaciones personales, la vida familiar, la facultad y, sobre todo, nuestro trabajo y el lugar donde transcurre. Cada año miles de personas experimentan estrés a causa de acontecimientos laborales. El estrés laboral puede provenir de un sentido general de vulnerabilidad ante la probabilidad de permanecer o mantener nuestro puesto de trabajo, tener que negociar un aumento de sueldo, mantener sobrecarga laboral, experimentar un conflicto de rol en el puesto de trabajo, etcétera.

Desde hace tiempo algunos gerentes e investigadores de las organizaciones han empezado a prestar atención a las enfermedades laborales que progresivamente tienen un mayor auge en los distintos trabajos por el efecto de éstas en la salud del hombre.

La incorporación de nuevas tecnologías a los puestos de trabajo, los cambios en los horarios laborales, el incremento de las exigencias de resultados, y otras numerosas situaciones que han surgido en los últimos años, pueden estar provocando la aparición de nuevas afecciones a la salud de los trabajadores y profesionales.

Para muchas personas, ir a trabajar se vuelve una pesadilla: son víctimas del hostigamiento laboral, acoso psicológico, desgaste personal, entre otros. El estrés relacionado con el trabajo es un síntoma de un problema de la organización, no una debilidad individual.

La satisfacción, el clima laboral y la motivación en el trabajo, por un lado y la comunicación por el otro, representan fuentes posibles de estrés laboral, donde ciertas características de las personas logran minimizar el impacto sobre su vida.

Se pretende probar que la falta de preparación y conocimiento de los administradores en recursos humanos tiene como consecuencia prácticas de gestión ineficientes debido a que en el entorno laboral existe cierta resistencia a aplicar medidas de prevención a estas problemáticas. Se definirá el efecto que las condiciones de trabajo tienen sobre nuestra salud y la de quienes nos rodean; buscando determinar la capacidad de las personas para adaptarse a los cambios.

La investigación se realizó desde un enfoque de tipo descriptivo y explicativo debido a la naturaleza de los temas investigados, tomando como herramientas de recolección de datos, la búsqueda documental y de bibliografía relacionada y la observación.

En suma, nuestro trabajo pretende desplegar en un corto espacio los problemas más relevantes en el mundo de las enfermedades laborales, comenzando por el estrés laboral, luego por burn-out y mobbing para culminar con la resiliencia; cabe aclarar que es un tema que dejaremos abierto debido a

que está en pleno desarrollo. Pretende ser una auténtica ayuda para quienes se mueven en el mundo empresarial, dando ideas que brinden una visión general que permita manejar con facilidad las cuestiones capitales del tema, ayudando a familiarizarse con una realidad probablemente no bien identificada, pero cuya existencia y proliferación es innegable. Se enumeraran las claves de ayuda y orientación respecto de la realidad laboral cotidiana, modos de cuidado, las posibles soluciones y atención a la salud.

# **CAPÍTULO I**

## **ESTRÉS LABORAL**

### **1. EL ESTRÉS Y LOS PRINCIPALES TIPOS DE ESTRÉS LABORAL**

El Estrés es una tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones psicosomáticas o trastornos psicológicos a veces graves (Diccionario de la Real Academia Española, 2012). El término estrés proviene de la física, hace referencia a la presión que ejerce un cuerpo sobre otro, siendo aquel que más presión recibe el que puede destrozarse y fue adoptado por la psicología, pasando a denominar al conjunto de síntomas psicofisiológicos como: cansancio, pérdida del apetito, bajada de peso y astenia, entre otras (Selye, 1950).

Según Martínez Selva (2004), muchos utilizan la palabra estrés como sinónimo de miedo, ansiedad, fatiga, depresión, pero es difícil tanto para investigadores como científicos definir claramente de qué están hablando, cuál es el significado, alcance y consecuencias de estos conceptos.

El miedo es un concepto central en el estrés como en la ansiedad, pero se reserva para nombrar una sensación de temor, con activación anticipada en todo el organismo, que aparece ante una situación o estímulo externo que puede ser identificado de forma precisa.

La ansiedad, en general, se refiere a un estado de activación o agitación exagerada que aparece en el individuo como reacción ante acontecimientos externos o asociados a pensamientos o sentimientos del propio individuo. Es un tipo de miedo irracional, no justificado.

La ansiedad clínico o psicopatológica es dañina, no es adaptativa al no existir una amenaza objetiva y es persistente. Presenta síntomas como palpitaciones, tensión muscular, cefalea, dificultad para respirar. Impide a la persona enfrentarse a las situaciones que la desencadenan, de forma que ésta

tiende a aislarse, perjudicando así el rendimiento laboral y la vida interpersonal, tanto social como familiar.

Cuando la ansiedad psicopatológica está ligada a un agente externo que la provoca o la desencadena, y éste es prolongado o intenso hablamos de estrés.

Como dijimos anteriormente la fatiga se confunde a menudo con el estrés aunque ambos pueden distinguirse. La fatiga se alivia con un cambio de actividad y se disipa con el reposo, cosa que no ocurre con el estrés.

No obstante, la fatiga continuada en el trabajo es un factor más de estrés y motivo de insatisfacción laboral. Esta puede llevar al estrés si se concurren una serie de circunstancias como largas jornadas de trabajo, escaso reposo, alta demanda de trabajo y monotonía. En sí la fatiga es un estado subjetivo y fisiológico que se caracteriza por un desinterés en la tarea que se está realizando, por una sensación de malestar y una reducción de eficiencia.

El concepto estrés se emplea como: la situación que provoca un malestar determinado- el estrés entendido como estímulo- y como la reacción ante una situación amenazante- el estrés entendido como respuesta-. Pero también se habla del estrés como la combinación entre estímulos y respuestas.

Al estrés como estímulo se lo ha definido como una exigencia, una demanda que el medio ambiente impone al organismo, por lo tanto el individuo se encuentra frente a una situación amenazante y nociva ante la utiliza sus recursos adaptativos, psicológicos y fisiológicos, con el fin de mantener su estabilidad y su equilibrio interno para evitar un deterioro de su salud física y mental.

El estrés como respuesta del organismo es la reacción conductual o fisiológica ante estímulos agresivos o amenazantes, que comprende todos los cambios o reacciones adaptativas ante una alteración de su equilibrio, ya sea psicológica o fisiológica. Si el equilibrio no se restablece, la condición de estrés se vuelve crónica y el organismo puede enfermar e incluso morir.

Es importante tener en cuenta que el estrés es adaptativo: una reacción ante acontecimientos externos inevitables que proporcionan un aumento en la energía corporal y mental que nos permite afrontar lo inesperado y responder a los retos de la vida. El estar expuesto a un nivel moderado de



estrés es conveniente para mantener el tono vital, para estar despierto, no aburrirse y enfrentarse con energía a los retos de la vida.

Los agentes causantes de estrés (estresores), pueden ser físicos o psicológicos. Entre los estresores físicos podemos encontrar el ruido intenso, las temperaturas extremas, los cambios bruscos en el medio, enfermedades, entre otras. Los estresores psicológicos que se denominan también sociales y son los que encontramos habitualmente en la vida diaria. Ejemplo de estos estresores son el atravesar situaciones comprometidas ante los demás, los conflictos interpersonales, problemas económicos, etc.

Hay también estresores mixtos como la fatiga, la privación del sueño, la monotonía o el hacinamiento.

El estrés laboral es una forma específica de estrés que ocurre en el contexto del trabajo, donde se pueden identificar una serie de situaciones o factores generales y específicos, que actúan aislados o conjuntamente como agentes estresores. Sus consecuencias no se limitan a la esfera profesional, sino que también a la vida personal y familiar. Las fuentes típicas de estrés, según las menciona Martínez Selva (2004) son:

- Las condiciones físicas del trabajo, como la temperatura, la pureza del aire, el espacio físico, la luminosidad, el ruido, el mobiliario, las máquinas e instrumentos de trabajo. Éstos son unos de los aspectos más evidentes a la hora de evaluar las fuentes de estrés. Las medidas preventivas y las inspecciones disponen de indicadores que permiten conocer el grado de salubridad del empleo, el grado de peligrosidad que puede tener y sus posibles repercusiones.

- La distribución temporal del trabajo, como la duración, su distribución a lo largo del día, el trabajo nocturno o el trabajo por turnos, y la velocidad a la que se completa, son factores muy importantes. La exigencia de cumplir tareas en un tiempo limitado o escaso es un importante factor de estrés. Los factores de personalidad desempeñan un importante papel, ya que hay individuos que prefieren llevar un ritmo de trabajo elevado, pueden soportar encargos de tareas para finalizarlas con límites de tiempo ajustados y se sienten cómodos trabajando así, como pueden ser los periodistas, controladores aéreos, entre otros.

- La demanda o carga de trabajo y, obviamente, la sobrecarga es una de las fuentes más frecuentes del estrés. Puede tratarse de una demanda excesiva, hablando en términos de cantidad de

trabajo o de una demanda relacionada con la calidad del mismo, cuando éste es muy difícil o de gran responsabilidad. La carga cuantitativa es equiparable con el estrés cotidiano y equivale a “estar hasta el cuello de trabajo”. La sobrecarga cualitativa es más subjetiva a la hora de evaluar e implica juicios de valor acerca de lo que alguien está capacitado o no para asumir; está relacionada con las necesidades de formación y habilidades para ejecutar las tareas. También se apunta a razones sociales de carácter general como las responsables del estrés laboral, como por ejemplo al candidato a un puesto se le exigen cada vez mayores habilidades y destrezas. La competitividad excesiva y la inseguridad en el puesto llevan a exigir más al empleado y que éste abandone tareas más gratificantes, como el tiempo que se pasa con su familia, el tiempo con los amigos o el deporte. La dificultad de conciliación entre la vida familiar y laboral es una muestra actual de estrés laboral.

- Otra fuente de estrés deriva de lo que se denomina nivel ocupacional y de las tareas que desempeña el trabajador. La falta de definición de las labores a realizar lleva a la ambigüedad del rol, de forma tal que el empleado no sabe qué debe hacer o qué se espera de él, porque tiene información insuficiente.

El conflicto del rol surge cuando hay diferencias entre la descripción del trabajo y de cómo lo perciben los demás o cuando no se corresponde con las expectativas del candidato con la realidad del empleo. Este tipo de conflictos suele afectar a los escalones inferiores de la organización. Una manera de evitarlo es tener una buena comunicación entre la empresa y el trabajador y buen conocimiento del puesto de trabajo, relacionado con las habilidades de desarrollo de la carrera profesional.

- Las relaciones sociales en el trabajo son otro factor y dentro de ellas se destacan los conflictos personales. Pero el apoyo social y las relaciones sociales proporcionan recursos para adaptarse a las situaciones estresantes, generando lazos emocionales y generando las habilidades para afrontar el estrés.

El factor social más importante es la falta de comunicación, también se manifiesta en la falta de reconocimiento o de valoración de las tareas hechas, en otros casos la fuente es un excesivo entrometimiento o crítica de la labor del trabajador. Las relaciones conflictivas con los compañeros, los ataques o el acoso contribuyen al mal clima laboral. Puede que no sea responsabilidad directa de la empresa, pero los directivos deben saber cuál es el ambiente de trabajo, dónde están los conflictos y cómo abordarlos.

La falta de relación con las personas en el trabajo, el aislamiento social y la ausencia de apoyo es un estresor importante que las propias habilidades sociales pueden atenuar. Muchas destrezas dependen de las personas -ya que algunos son más extrovertidos que otros- y otras pueden aprenderse en el puesto de trabajo.

Además de estos factores generales, debe tenerse en cuenta el papel de las diferencias individuales y de personalidad que suelen ser importantes y pueden atenuar o agravar los efectos de los factores antes mencionados. El tipo de personalidad, los hábitos y costumbres de cada uno, van a modular la reacción al estrés y puede ser que ésta sea mejor o peor. Los rasgos personales más estudiados han sido los ansiosos o neuróticos, ya que éstos pueden encontrar en casi cualquier cosa una fuente de estrés.

El estrés laboral es un proceso escalonado que comienza con síntomas leves, como puede ser el cansancio o fatiga que no se alivia hasta que con el tiempo pasa a mayores. Esto a las empresas les causa pérdidas que pueden ser enormes, comenzando por el absentismo, los accidentes laborales, las bajas médicas, el descenso en la productividad, el desánimo y abandono de la profesión, el mal clima laboral o los conflictos del trabajo.

Hay tipos especiales de estrés laboral, que Martínez Selva identifica de mayor importancia en los últimos años, entre ellos:

- Desgaste Profesional o Burn-out: Es una variante grave del estrés laboral, le sucede a muchas personas para las que el trabajo se ha convertido en una fuente continua de angustia e insatisfacción. Este tema lo vemos con más detalle en el Capítulo II.
- Estrés Tecnológico: Deriva de la implantación de las tecnologías de la información y las comunicaciones en el trabajo. En algunos profesionales, el equivalente de esta variante es la obligación de estar al día en los últimos avances si se quiere mantener el empleo o dar una mínima calidad de servicio. También se ve el estrés derivado del trabajo repetitivo o monótono con el ordenador que sería una forma más de estrés por aburrimiento.

No es un trastorno grave si lo comparamos con otras formas de estrés laboral, pero sí es una constante de la empresa moderna y para muchas personas es una fuente de insatisfacción laboral, que puede acentuar los efectos de otras causas de estrés.

Las nuevas tecnologías deberían servir en principio para mejorar y flexibilizar el trabajo y aumentar la calidad total. Pero lamentablemente no se está consiguiendo ya que se aumenta la presión con la modernización de los puestos de trabajo, las telecomunicaciones y las transmisiones instantáneas de datos, ocasionando una exigencia mayor sobre las personas, buscando que éstas sean tan rápidas, precisas y fiables como los ordenadores. Los avances informáticos conllevan cambios en los procedimientos que afectan a la adaptación al trabajo, a la satisfacción laboral y a la salud mental de los empleados. Acarrea un incremento en la precisión, rapidez y calidad del trabajo que se encarga y que se espera o, lo que es lo mismo, mayor exigencia para un mismo trabajo o tarea que se venía realizando habitualmente y sin problemas.

Hay muchas formas de atenuar el impacto de los cambios en las nuevas tecnologías. Es importante tener en cuenta que la implantación no tiene por qué ser en sí misma estresante, dado que aportan mejoras en la eficiencia, en la productividad, facilidad de uso, creatividad. Muchos cambios tecnológicos son positivos, en la medida que muchas casas comerciales hacen énfasis en aplicaciones pensadas en el usuario (“user friendly”) y en la factibilidad de manejo. El cambio en las organizaciones es inevitable y suele llevar implícito un esfuerzo en formación que debe “venderse” al empleado como una mejora, resaltando las ventajas del cambio tecnológico y evitando ser ella misma un obstáculo para su implantación: dejar claro qué ganan los trabajadores, cómo mejora la productividad, qué beneficios brinda para ellos y para la organización la implementación.

- Problemas de conciliación de la vida laboral y familiar: Cuando en la pareja los dos hacen carrera ello implica, en el mejor de los casos, sacrificios mutuos. Es crucial la importancia que cada cual da al trabajo, y a otras cuestiones relevantes a la vida como tener hijos, formar una familia tradicional o cuidar de parientes cercanos impedidos. La incorporación de los dos cónyuges a la vida laboral disminuye el tiempo de dedicación a la familia. El aumento de la competitividad y de la inseguridad en el empleo contribuyen a agravar el problema. Las jornadas laborales y las exigencias excesivas afectan a la vida familiar; ascensos y promociones suelen ir acompañados de más responsabilidades y a veces de menos tiempo libre, junto con más presión. Recíprocamente, los conflictos y problemas personales y familiares afectan a la vida laboral repercutiendo negativamente en el rendimiento y en la satisfacción laboral.

En principio es un problema común para ambos sexos, sin embargo hay diferencias. En el caso de los hombres, la vida familiar suele suponer un descenso en la movilidad y un cambio de rol. Los obstáculos más citados para conciliar la vida personal y laboral son: la extensión de la jornada laboral, las horas extras, y los horarios de los cursos de formación. La combinación de una dedicación excesiva a la empresa y las ineludibles obligaciones familiares pueden constituir por si solas importantes

fuentes de estrés y de conflictos matrimoniales, en ambos casos. En las mujeres, existen una serie de condiciones socioeconómicas y otras derivadas de la maternidad que se manifiestan en una tasa laboral femenina bastante inferior a la de los hombres. Las mujeres se encuentran sometidas a dos tendencias opuestas en la vida moderna: una es el cuidado de los hijos y la atención a la familia y la otra es el trabajo fuera de casa. Sin embargo, los cambios sociales avanzan con rapidez. La mujer llega cada vez con más formación al mercado de trabajo y tiende a asumir más metas laborales sin renunciar a su vida laboral. Hay también un cambio lento a favor de que los hombres se comprometan con las actividades del hogar, fenómeno que aparece en todas las clases sociales.

- Desempleo y jubilación: La pérdida de empleo es uno de los agentes estresantes más fuertes que existen, dado que el trabajo da sentido a la vida de muchas personas y es un punto central de su imagen y de su valoración social. En los primeros momentos se experimenta la vivencia de un fracaso personal y puede experimentarse un cambio de carácter, volviéndose más amargo, dificultando los contactos sociales, lo que refuerza el aislamiento y perjudica la reinserción laboral. Es una primera etapa caracterizada por el miedo, el escepticismo, la desorientación y la confusión.

El despido afecta también a los que quedan en la empresa. Puede observarse como en ellos aumenta el estrés general debido a varios factores, como los sentimientos de pérdida por el compañero, o cierta indignación o malestar porque puede haber rediseños de la estructura, o incluso una mayor carga de trabajo. Los efectos sobre el clima y sobre la satisfacción laboral son nefastos: desconfianza, indignación, resentimiento y pérdida de lealtad hacia la empresa. Las campañas de información sobre reestructuraciones y despidos, cuando son completas y oportunas, contribuyen a disminuir el malestar de los empleados.

La jubilación es una forma de desempleo o, al menos, un cambio de trabajo o de actividad. Los sentimientos son paralelos a los del desempleado. El jubilado se siente infravalorado por la sociedad, sufre el aislamiento familiar y el choque entre generaciones. Debe enfrentarse a los estereotipos negativos que acompañan a la vejez como las limitaciones físicas o mentales, enfermedades, cambio de rol familiar, disminución de la autonomía debido a la pérdida del poder adquisitivo. Denomina en su ánimo la pérdida de confianza en uno mismo. En algunas ocasiones la jubilación no es negativa cuando, por ejemplo, la experiencia laboral reciente no ha sido ni buena ni satisfactoria, en estos casos la adaptación al retiro es mejor. Para muchas personas, si el dinero lo permite, se inicia una época de disfrute, de viajes y excursiones y de conocer mucha más gente.

- Acoso Moral o “Mobbing”: Es un problema laboral severo y complejo, en el que el estrés lo provoca una o más personas del entorno laboral de la víctima. La definición más utilizada es la de Hienz Leymann: “Situación en que una persona ejerce una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente y durante un tiempo prolongado sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas acaben abandonado el lugar de trabajo.” Ahondaremos en este tema en el capítulo III.

## **2. MANEJO DEL ESTRÉS EN LAS ORGANIZACIONES**

### **2.1. Satisfacción laboral, clima laboral y motivación en el trabajo**

A la hora de abordar el estrés en la empresa, sintetizamos lo dicho por Martínez Selva en su obra: Estrés laboral – guía para empresarios y empleados-; en tres ejes generales de gestión en: el primero tiene que ver con la estrategia general de la empresa, contemplando el cumplimiento de los fines corporativos y su cultura. El segundo se centra en ámbitos pertenecientes al área de recursos humanos, como es la satisfacción laboral, el clima laboral y la motivación en el trabajo. El tercer eje se refiere a la comunicación interna como uno de los aspectos esenciales de la detección y disminución del estrés laboral.

La prevención se basa en quejas específicas o en datos de absentismos, rotación de personal, bajas médicas, indicadores de salud laboral general, de clima o satisfacción laboral o procedente de la evaluación del personal. Se comienza con la identificación de los estresores: condiciones físicas, ajustes al puesto de trabajo o problemas de rol, entre otros, para actuar sobre ello. La detección del estrés en los trabajadores y su relación con la organización del trabajo puede indicar problemas de organización que la dirección puede analizar y proceder, en su caso, a modificar: estructuras o procedimientos, variedad en las tareas, disminución en la carga de trabajo, cambios temporales de horarios, flexibilidad, claridad en los roles laborales, entre otras.

Otra línea general de actuación se abre cuando la empresa es innovadora, persigue la mejora continua en los procesos y procedimientos y está abierta a nuevas formas de gestión de recursos humanos como: rotación del personal, planes de formación y desarrollo de carrera profesional, trabajo en equipo, conciliación de la vida laboral y familiar, etc.

El abordaje del estrés laboral es difícil que se lleve a cabo de forma directa en una empresa, ya que lo frecuente es que esté asociada en el área de recursos humanos con tres conceptos muy relacionados entre sí: satisfacción laboral, clima laboral y motivación laboral. Las intervenciones empresarias deben comenzar concentrándose en aspectos limitados, sin intentar cambiar todo de golpe. Debe planificarse y comunicarse con anterioridad y procurar siempre de disponer de indicadores de resultados: reducción de absentismo, descenso de las quejas, aumento de la productividad o disminución de bajas por estrés o depresión, por ejemplo.

Cuando hablamos de satisfacción laboral, el autor antes mencionado hace referencia a la sensación de bienestar derivada de las condiciones de trabajo, de la realización de las tareas, de la pertenencia a la organización y de conseguir objetivos y logros profesionales. Un empleado satisfecho trabaja mejor y es más productivo. La satisfacción laboral depende de ámbitos diferentes y tiene orígenes variados. Algunas de sus fuentes pueden ser:

- Intrínsecas, las relacionadas con la utilización de las propias destrezas y experiencias, con la oportunidad de hacer lo que se sabe hacer o lo que a uno le gusta.
- Número de horas de trabajo y distribución de las mismas en la jornada.
- Retribución e incentivos económicos como los sueldos y no pagas, como el estatus social, la seguridad en el empleo, posibilidad de desarrollo, etc.
- Sociales, relacionados con la oportunidad de interacción con los compañeros y otros factores más difíciles de conocer como son el reconocimiento que se recibe de la dirección, la popularidad entre los compañeros, el sentimiento de pertenencia a un grupo.
- Derivadas de la empresa, como la comunicación interna, las oportunidades de participación, por ejemplo, bajo la forma de emitir opiniones y de que sean escuchadas.

El clima laboral lo constituye una serie de factores del contexto de trabajo relacionados todos ellos con la satisfacción laboral y que, en determinadas circunstancias, puede ser una fuente tanto de insatisfacción laboral como de estrés.

En todos los lugares de trabajo existe un clima o ambiente laboral que cuando es malo puede volverse asfixiante e insoportable para los que se desenvuelven en él. La responsabilidad última del clima laboral recae en la dirección. Se desprende que los esfuerzos de los responsables y directivos deben ir encaminados a crear el mejor clima o ambiente de trabajo posible y a identificar y solucionar los conflictos puntuales de la manera más rápida y beneficiosa para todos.

Los factores que influyen en un mal clima laboral son semejantes a los que llevan a la insatisfacción laboral: el empleado se siente poco valorado, no está informado sobre lo que pasa en la compañía o no participa en las decisiones. Las consecuencias negativas también son las mismas como bajos rendimientos, elevados absentismos y mayor rotación.

Es importante para crear un buen clima laboral la prevención de conflictos o la detección temprana de los mismos para solucionarlos. Las empresas que se preocupan por la salud y bienestar de sus empleados tienen menos conflictos que las que utilizan métodos coercitivos. Un estilo de liderazgo que aumenta la satisfacción laboral y mejora el clima en el trabajo es el que caracteriza a la “dirección por objetivos”, basada en una participación de los trabajadores en fijar metas y en compartir responsabilidades, lo que aumenta la autonomía e iniciativa personal, el espíritu de equipo y la identificación con la empresa.

Es decisivo no sólo para disminuir el estrés, sino para que la empresa funcione, que el empleado esté motivado. Un trabajador desmotivado o enfadado con la empresa hablará mal de ella y lo peor es que como pertenece a la organización, se le escuchará y se le hará caso porque gozará de credibilidad. Cuando la plantilla está motivada y a gusto, posee espíritu de equipo y es productiva en su trabajo, ya que cada uno da lo mejor de sí mismo. Los empleados motivados rinden más y tienen más ganas de permanecer en la empresa. Es preciso que la dirección esté convencida de la necesidad de fomentar el bienestar del trabajador, que como veremos no depende únicamente del sueldo.

Las principales medidas para fomentar la motivación del empleado, indicadas por Martínez Selva (2004) son las siguientes:

- Salario y retribución económica: La retribución confiere estatus, calidad de vida y capacidad adquisitiva. Una de sus funciones es atraer y retener al empleado. El régimen de retribuciones tiene que ser coherente y estar acorde con las funciones que desempeñan los profesionales, con su responsabilidad, la consecución de sus objetivos y su aportación al éxito de la compañía. Existen formas de retribución flexible, basadas en el desempeño y vinculadas a la



consecución o cumplimientos de objetivos, y una parte del sueldo está separada del salario fijo, este sistema está dirigido a retribuir a un equipo y no a un individuo. Otra forma de retribución han sido las opciones sobre acciones o “stock options”, las cuales buscan el compromiso con la empresa y tienen sentido al recompensar al ejecutivo por el aumento en el valor de la compañía. Existen diferentes variantes de estos planes como son entrega de títulos, opciones sobre acciones, bonos convertibles, warrants, y otros instrumentos financieros.

- Mejores condiciones de trabajo, que pueden afectar el ambiente físico como facilidades de transporte y acceso, disponibilidades de estacionamientos, comedores o cafeterías; o la disminución de la carga de trabajo o a una mejor organización, haciendo las tareas más atractivas, variadas y que supongan un reto y un esfuerzo para el profesional y que este aprenda algo siempre de ellas.

- Actuaciones del desarrollo profesional. El empleado debe percibir que puede hacer una carrera profesional en la empresa y que esas posibilidades son reales.

- Reconocimiento de la tarea realizada. Para el trabajador es muy importante el reconocimiento del trabajo bien hecho, la forma de mostrarlo posiblemente es lo de menos (carta, nota personal, teléfono, acto público), lo importante es hacerlo cuanto antes. Cuando se reconoce el trabajo bien hecho, se hace un esfuerzo por seguir trabajando mejor.

- Existencia de un proyecto empresarial sólido, atractivo, innovador, y que plantea retos. La empresa debe conseguir la identificación de los trabajadores con su proyecto y que se sientan orgullosos de pertenecer a ella.

- Diseño y puesta en marcha de prácticas y políticas que favorecen el equilibrio y la conciliación entre la vida profesional y la personal de sus empleados.

- Beneficios e incentivos no económicos. Las recompensas no retributivas son variadas y muchas veces son símbolos de estatus. Algunas son: el empleado del mes, comunicarles las cartas de agradecimientos de clientes satisfechos, viajes promocionales o el reconocimiento público al empleado. Estos beneficios adquieren valor motivador si se utilizan con transparencia y equidad.

- La participación en decisiones es también una fuente de motivación y de involucrar al empleado en la marcha de la empresa. Las ideas creativas no vienen siempre de los jefes, sino de quienes están en contacto con la gente y con los clientes de una manera más continua e informal y son quienes pueden recibir comentarios, quejas o sugerencias de una manera más libre. La creación de ideas se estimula desde la dirección y debe formar parte de la cultura empresarial. Se organiza una cause para que las ideas sean recogidas y consideradas debidamente por la dirección. Hay que premiar la iniciativa, pero no hace falta que sea a través de premios económicos, sino con reconocimiento público.

## **2.2. La comunicación en el trabajo**

Muchos de los problemas que cotidianamente se producen en una empresa se deben a una falta de comunicación o a que ésta no es buena.

Una pobre comunicación en el lugar de trabajo, desmotiva, entorpece la cooperación y la coordinación y, como consecuencia, afecta la calidad del producto que se fabrica o del servicio que se presta, por lo que los empleados trasladan su bienestar o malestar a los clientes y a la sociedad. Además, éstos problemas disminuyen la productividad, aumentan la tensión, fomentan los rumores y promueven el ausentismo y la rotación de personal. Por el contrario, la buena comunicación motiva a los empleados, haciendo que su trabajo resulte interesante.

La comunicación es el proceso mediante el cual dos o más personas intercambian ideas, conocimientos, información y opiniones, por diferentes medios, con la finalidad de lograr la comprensión mutua, dando origen a un intercambio permanente de significados entre ellas (Martinez Selva, 2004). Es el centro de la vida social y desempeña también un papel importante en la empresa.

Lo mínimo que la compañía debe comunicar a los empleados es qué se espera de ellos. La comunicación interna es una función de dirección y es responsabilidad de los directivos, quienes disponen de la mejor información.

En las pequeñas empresas, la comunicación interna existe de manera informal o espontánea y no es preciso que exista un director de departamento, pero si es esencial que se lleven a cabo actividades de comunicación. En las grandes empresas existe un plan o programa específico, los especialistas en recursos humanos y en comunicación empresarial son los responsables de elaborarlos.

La comunicación sirve también para mejorar el clima laboral, retener a los buenos empleados y aumentar la satisfacción laboral, la motivación, la identificación y el compromiso con la empresa. Parafraseando a Martínez Selva (2004), el compromiso es más fácil de obtener cuando se les proporciona información suficiente no sólo sobre su trabajo en el día a día, sino sobre aspectos tales como los proyectos y objetivos generales, la filosofía o cultura empresarial y la misión de la empresa. La buena comunicación persigue, entre otros fines, crear credibilidad en los empleados y tratarlos como auténticos colegas y colaboradores. La credibilidad se crea a base de coherencia, constancia y de cumplir lo que la propia dirección predica.

Todas las personas necesitan trabajar en las mejores condiciones posibles, no sólo físicas, sino también de relaciones humanas, por lo que la mejora en la comunicación es buena no sólo para la salud y el bienestar del empleado sino también para la gestión empresarial y para la buena marcha del negocio.

### **3. COMO PREVENIR Y AFRONTAR SITUACIONES DE ESTRÉS LABORAL**

#### **3.1. Consejos generales: cómo abordar el estrés**

Según Martínez Selva ante los primeros signos de estrés se analiza los agentes que lo desencadenan y mantienen. Un primer paso es saber en qué situación se encuentra uno, cuál es el origen o la fuente (exceso de trabajo, incapacidad de terminarlo a tiempo, un jefe muy exigente, un acosador). Debe distinguirse entre el estrés y otras circunstancias, como la fatiga o los conflictos personales. Un segundo paso es enfocar el problema o la situación adecuadamente, un problema bien planteado lleva en sí mismo los principales elementos de su resolución.

Para el autor no existe ninguna forma mágica de cambiar de la noche a la mañana y de solucionar los problemas personales y de trabajo rápidamente, la perseverancia y la constancia son esenciales. Las principales medidas y consejos que ayudan a prevenir y combatir el estrés laboral empiezan por uno mismo y podemos agruparlas en tres esferas: el trabajo, la vida personal y las creencias y actitudes que tenemos.

- Trabajo. Lo principal es reducir la carga de trabajo, ya hemos visto que el exceso provoca efectos desastrosos en las personas como pérdida de motivación, ganas de trabajar y tal vez enfermedad. Por lo tanto cuando es posible hay que disminuir el número de horas trabajadas u optar por uno más flexible. Es importante abordar siempre las situaciones de conflicto y plantearse qué se puede hacer para cambiarlas y qué es lo que no podemos cambiar o si lo hacemos es a un coste personal que no nos podemos permitir. Sin embargo, en la mayoría de las ocasiones, por muy desesperada que parezca la situación, siempre puede hacerse algo, siempre hay alternativas.

No somos las únicas víctimas del estrés laboral, por lo que nos corresponde contribuir en la medida de nuestras posibilidades a disminuir el estrés en el trabajo, procurando crear un ambiente que tienda a relajar a los demás compañeros y a no ponerlos más tensos. Si tenemos responsabilidades de gestión propondremos, si es posible, horarios flexibles, dejando que los colegas o empleados vistan como quieran o decoren su despacho o mesa como les parezca bien.

- Vida Personal. En nuestra vida privada, lo principal es desconectarse. La desconexión implica separar la vida personal de la profesional. Tratando de disponer de unas horas al día para nosotros mismos y de una vida social adecuada que nos permita pasar el tiempo con las personas que nos gustan o que comparten nuestros hobbies y no nuestro trabajo. Aprenderemos a no hacer nada de cuando en cuando y dejar pasar el tiempo. Un aspecto clave es relajarse y descansar los fines de semana y los periodos vacacionales.

Las personas tenemos necesidad de un espacio personal y de una vida emocional propia fuera del trabajo. No hay que invertir toda la energía física y emocional en nuestra vida laboral. Tenemos que invertir nuestro tiempo y esfuerzo en hacer cosas que nos gusten y disfrutar de la vida y del resto del mundo.

- Actitudes y Creencias. Hay que decidir qué cosas son importantes en la vida. Plantearemos si vale la pena el esfuerzo personal, físico, de tiempo o de dinero que se invierten en ellas.

Para encarar las situaciones agobiantes de nuestra vida es importante conocer nuestras habilidades de afrontamiento. Éstas son el conjunto de recursos de todo tipo que poseemos para hacer frente a los agentes que nos provocan el estrés laboral. Son todas las formas de reaccionar y comportarse, de planificar nuestra vida, pero también nuestros recursos de conocimiento, de experiencia, económicos y de apoyo que nos permiten encarar dichas situaciones.

Existen diferentes formas de aliviar el estrés en el trabajo y sus consecuencias. Las personas difieren en su capacidad para abstraerse de los problemas, unos se despejan antes y otros lo encuentran más difícil. Además, como el estrés va acompañado de síntomas físicos estos se pueden aliviar con una serie de técnicas como: prácticas de relajación, ejercicios de respiración, Yoga, Tai Chi, realizar ejercicio físico, etc.

El apoyo social es muy importante para combatir el estrés, muchas veces es lo única que existe. Éste se basa en la creación, mantenimiento y utilización de todo tipo de redes sociales, constituidas por familiares, amigos, vecinos, compañeros de trabajo, socios de un club, etc. Estas redes son fuentes de información, consejo o ayuda que en un momento dado puede ser esencial para salir de un problema o para atenuarlo. El principio general es que cuanto más apoyo social existe, menor es el estrés que se sufre. No siempre los efectos de las redes sociales son favorables y ellas mismas pueden pasar a constituir fuentes de estrés.

### **3.2. Gestión del tiempo y organización del trabajo**

Administrar el tiempo de trabajo es una habilidad esencial en muchos profesionales que, según lo extraído de la obra *Estrés Laboral* (Martinez Selva, 2004), en el caso de ejecutivos y directores, la dificultad de hacerlo proviene de la variedad de las tareas a afrontar y de la existencia de numerosos imprevistos. Los problemas de la falta de tiempo afectan no solo a los directivos, sino a todos los empleados.

El autor ya referenciado nos da las pautas de cómo administrar el tiempo, cómo organizar el trabajo y cómo delegar para ser más productivo, tener menos estrés y disfrutar más de la vida.

La gestión en el tiempo no se limita a organizar el trabajo, las visitas o reuniones profesionales, sino que incluye asignar momentos suficientes para la familia, el descanso, etc. El objetivo de dicha gestión es obtener más éxito y satisfacción de la vida y del trabajo, además de sacar más tiempo libre para otros intereses. La primera habilidad es la organización; emplear tiempo en organización y planificación no es perderlo, sino que ayudará a ganarlo a mediano y largo plazo.

Las interrupciones son una fuente de estrés cotidiano y constituyen una de las mayores dificultades para gestionar el tiempo. Las más peligrosas son las de los visitantes sin previo aviso, los colegas que “pasaban por ahí” sin ningún objetivo específico más que el de perder el tiempo o

hacérselo perder. Por su parte, las interrupciones telefónicas pueden controlarse o filtrarse eficazmente con ayuda de la secretaria o conectando el contestador automático.

### **3.3. Tratamiento clínico del estrés**

Una de las decisiones difíciles que debe tomar la persona estresada es la de si debe o no recibir ayuda o tratamiento psicológico. Para Martínez Selva (2004) en la mayor parte de los casos la persona que sufre estrés laboral necesita información y asesoramiento que puede proceder de un psicólogo, del médico de empresa o de los servicios de prevención, o de un psiquiatra.

El estrés es un trastorno complejo en sus fuentes, en la reacción o respuesta del individuo y en los síntomas o trastornos dominantes; lo que implica un proceso lento y de cambio, que exige esfuerzo y perseverancia.

## **CAPÍTULO II**

### **BURN-OUT (SÍNDROME DEL QUEMADO)**

#### **1. INTRODUCCIÓN**

Para abordar este tema deberíamos analizar las capacidades para adaptarnos a las exigencias propias y de la organización, determinar el costo que las condiciones de trabajo tienen sobre nuestra salud y la de quienes nos rodean y definir si nuestra labor es fuente de satisfacción o de monotonía.

En el estrés laboral y en el síndrome de Burn-out puntualmente, Pérez Jaúregui (2005) considera que el trabajador queda sumergido frente a la desmesura laboral, este rol crece en deterioro del mundo personal, perdiendo su eje.

Cabe destacar que el síndrome de Burn-out, profundiza un riesgo para quien lo padece —se trate de un fenómeno individual, grupal u organizacional— menoscabando la realización del sentido existencial.

Para producir mejoras en el hábitat laboral hay que identificar de los agentes estresores, por ejemplo destacar insuficiencias comunicacionales entre los individuos, observando los espacios y lugares que se rigidizan o flexibilizan, para así encontrar procesos que posibiliten o dificulten el hallazgo del sentido del trabajo. Indagar sobre su identidad requiere nociones del mundo público y privado, lo propio y lo ajeno, la salud y el sufrimiento laboral, consideraciones esenciales para ser analizadas al proponer el tratamiento del estrés laboral.

La prevención debería centran su objetivo en el estudio de experiencias vividas, de las condiciones de trabajo, de las características organizacionales y de las especificaciones de éste, de los

procesos sociales, económicos, políticos y culturales que enmarcan la presencia de indicadores de enfermedad o los pronuncian.

## **2. FUNDAMENTOS CONCEPTUALES**

Como determina Pérez Jaúregui (2005), en los últimos tiempos se ha dado un papel creciente al estudio e investigación de lo que acontece al hombre en su experiencia laboral, ya que el mundo del trabajo ha cobrado gran importancia al punto de definirse el valor de una persona por su profesión o empleo, por su ubicación en la estructura formal de una organización o empresa, o por los títulos y honores logrados.

Es frecuente observar en interacciones vinculadas con la presentación de personas, el dar como señales de identidad su profesión, estudios, empleos, nombre del lugar en que se trabaja, su importancia local y externa, etcétera, ignorando otras cuestiones, tales como sus aficiones, gustos, rasgos personales, entre otros.

El estrés laboral es definido por Perez Jaúregui como una manifestación de un crecimiento desmedido de la identidad del rol (aspecto más externalizado, comportamental, lo que los demás pueden ver y conocer fácilmente acerca de una persona), en desmedro de la identidad del sí (aspecto más internalizado, vivencial, oculto ante la mirada de los otros, lo que la persona siente y percibe que es). Se privilegian el rol y las expectativas sobre el rol laboral, desoyéndose lo privado, personal e íntimo, pudiéndose observar cómo el rol traga a la persona del profesional.

Una adecuada interacción entre el mundo de lo público y lo privado se lograría respetando los límites que la situación o contexto definen como “interacciones esperadas y permitidas”, el adoptar comportamientos que expresan la conjunción de lo público y lo privado. Por ejemplo, presentarse desde lo laboral en formas acordes con la cultura de la organización, pero sin anular aspectos personalizados del sujeto como la vocación, los intereses o inquietudes al respecto.

La profesión u oficio hace a nuestra identidad laboral, tiene un destino de búsqueda de autorrealización personal así como de trascendencia en el mundo con los otros.



El síndrome de Burn-out es el resultado del fracaso en la búsqueda de dar sentido a la vida. Afecta especialmente a personas altamente motivadas hacia el trabajo.

En las llamadas “profesiones de ayuda” o “profesiones asistenciales y de cuidado del otro”, incluyendo en esta consideración a los educadores, es donde sugestivamente el riesgo de contraer estrés aumenta considerablemente, alcanzando una importancia preocupante, apareciendo un síndrome específico de estrés laboral denominado Burn-out.

Cuando Pérez Jaúregui hace referencia al estrés laboral como un fenómeno cada vez más importante en la sociedad actual, el cual se manifiesta tanto a nivel individual, grupal como organizacional. Es la respuesta física y emocional negativa, que ocurre cuando los requerimientos del trabajo no coinciden con las capacidades, recursos o necesidades del trabajador. Es un trastorno de “adaptación” entre el trabajador y la situación estresora.

La desmotivación, insatisfacción, caída en la producción, licencias y bajas por enfermedad, agresividad y hostilidad en las interacciones son fenómenos que los grupos laborales manifiestan. Los trabajadores dan como causas del estrés las preocupaciones económicas, la situación laboral, el temor e inseguridad respecto del futuro, situaciones afectivas y familiares, problemas de salud propios o de algún familiar.

El estrés se esconde detrás de síntomas como cefaleas, hipertensión, contracturas, insomnio, depresión, trastornos digestivos, etcétera, siendo en general estos síntomas la causa de consultas, no el mismo estrés. Asimismo, a nivel organizacional, el estrés laboral puede afectar negativamente la propia salud de las organizaciones, por la incidencia en la eficacia, viabilidad de futuro y calidad de productos ofrecidos. Es indudable que contar con empleados sanos reduce los gastos por prestaciones médicas, ausentismo, costos por mala praxis, etcétera.

Son excepcionales las empresas u organismos que implementan programas de prevención del estrés laboral, que evalúen a lo largo del tiempo las prácticas realizadas, por ejemplo en capacitación hacia la salud y los resultados de las mismas en el mediano y largo plazo.

Al estrés negativo se lo denomina también distrés, que siguiendo al autor antes citado, se lo considera un estado integral de tensión negativa, fuera de la situación interactiva particular en que dicha tensión se pudo originar.

El cansancio o desgaste, etiquetado como síndrome de Burn-out, quemarse o extenuarse en el trabajo, generó un importante desarrollo teórico y empírico acerca del estrés. El cansancio resultante de una tensión prolongada o bien una incapacidad para disminuir el ritmo y las presiones laborales, pueden dar como resultado sentimientos generalizados de fatiga. En general, un estado de agotamiento resultante de una situación de estrés prolongado se experimenta como una pérdida de vitalidad y energía, estado no reversible después de unos pocos días de descanso.

Las medidas encaminadas a desarrollar ejercicios, yoga o meditación, tanto dentro como fuera del lugar de trabajo resultan insuficientes, si bien ayudan al brindar a los trabajadores momentos de relax y distensión, el problema merece un tratamiento más intensivo ya que no se trata sólo de mitigar el sufrimiento laboral, sino que las organizaciones y las personas que las integran puedan llegar a considerar que el trabajo sea significado como fuente de realización y desarrollo personal y social, y no un enemigo de la salud tanto de las personas como de las empresas.

Volviendo al Burn-out en particular; se identifica como un sentimiento de inadecuación personal y profesional que se manifiesta en un cansancio emocional muy fuerte, conduciendo a una pérdida de motivación por lo que se hace y que suele desembocar en un sentimiento de fracaso laboral.

Pérez Jaúregui cita en su obra “Bur- out y Estrés Laboral” a los siguientes autores, quienes definen de diversas maneras el síndrome tratado en este capítulo:

- Golvarg asimila el síndrome a los conceptos de quemarse, agotarse, gastarse, fatigarse, cansarse, estar exhausto, consumido, apagado, fundido. Es un intento de adaptación a la pérdida progresiva de los ideales que caracterizaban la esencialidad de la profesión elegida, de los objetivos y energía necesarias para el ejercicio de las profesiones de ayuda humana, causada por las dificultades del trabajo, su presión y excesiva demanda, sin la suficiente ayuda o contención en las organizaciones donde se trabaja, padecida sobre todo por profesionales con alto nivel de expectativas e ideales de ayudar, curar a toda costa, sin mediar suficientemente el juicio de realidad respecto de las posibilidades concretas del paciente y su contexto.

- Gil-Monte define a las relaciones interpersonales, como la principal fuente del estrés que origina el desarrollo hacia el SQT (Síndrome de Quemarse por el Trabajo). Clientes o personas que tienen problemas, son problemáticas, o demandan algún tipo de ayuda, y conllevan una exigencia desmedida y una tensión para los componentes emocional y cognitivo de la psique. Desde el énfasis puesto en el tipo de trabajo es que prefiere el término “quemarse por el trabajo” a “quemarse en el

trabajo” para denominar a la respuesta al estrés laboral crónico característico de las profesiones de ayuda.

- Maslach y Jackson fueron los autores de la definición de Burn-out que ha logrado una mayor aceptación en la comunidad científica. Estos definen al estrés laboral asistencial como una respuesta disfuncional frecuente en individuos que trabajan en servicios asistenciales y educativos. Han identificado en el estrés laboral asistencial a varios factores o indicadores de la presencia del trastorno, como son:

- ✓ CANSANCIO EMOCIONAL (EE), definido como desgaste, agotamiento, fatiga y que puede manifestarse tanto física como psíquicamente, vaciamiento de los recursos emocionales y personales, sensación de no tener nada más que ofrecer profesionalmente.
- ✓ DESPERSONALIZACIÓN (DP), que pone de manifiesto un cambio negativo en las actitudes y respuestas hacia otras personas, especialmente beneficiarios de su trabajo, acompañado de un incremento de la irritabilidad y pérdida de motivación hacia el mismo, reacciones de distancia, cinismo y hostilidad hacia los beneficiarios del trabajo y también hacia sus compañeros de trabajo.
- ✓ SENTIMIENTO DE INADECUACIÓN Y DISMINUCIÓN DE LA REALIZACIÓN PERSONAL EN EL TRABAJO (PA), que se traduce en respuestas negativas hacia uno mismo y su labor, típicas de los estados depresivos, evitación de relaciones interpersonales, baja productividad, incapacidad para soportar la presión y baja autoestima. Percepción de inadaptación profesional.

Con respecto del orden de aparición de los síntomas, hay discrepancia entre los distintos autores. Pero en general se da el orden establecido precedentemente, siendo el cansancio lo primero que aparece y el último el sentimiento de inadecuación personal. Hay acuerdo en los especialistas que el síntoma de despersonalización es el elemento clave del Burn-out.

Según Pérez Jaúregui (2005) las consecuencias del síndrome de Burn-out son varias, y a continuación se detallan algunas:

- Negativismo

- Desmotivación
  
- Pasividad
  
- Indiferencia
  
- Muchos errores
  
- Indecisión
  
- Consumo abusivo de alcohol
  
- Ausentismo
  
- Accidentes
  
- Descenso del rendimiento
  
- Baja productividad
  
- Trabajo de poca calidad Insatisfacción laboral

Las personas construimos proyectos de vida laboral que sintetizan nuestra imagen personal y la concepción de mundo que fundamenta nuestras acciones. Trabajamos en la interacción persona-mundo laboral, en recursos adaptativos y situaciones estresoras. Esos proyectos de vida laboral asumen configuraciones desde la salud (adaptación creativa) o desde la enfermedad.

El síndrome de Burn-out es una modalidad laboral sobreadaptada, según el autor consultado, implica una adaptación excesiva a los requerimientos del mundo externo, en una actividad sacrificada y sostenida a lo largo del tiempo, en desmedro de su persona. Busca responder con gran autoexigencia. Es necesario recalcar que aquí hablamos de predominios de rasgos, nunca un trastorno se da en forma absoluta, hay combinaciones y diferencias en niveles de gravedad. Debido a la sobreadaptación de la personalidad al trabajo en organizaciones laborales caracterizadas por sobreexigencia, condiciones

perturbadoras ya sea en lo remunerativo o por exceso y complejidad de tareas y horarios, hostilidad en el trato, poco estímulo y valoración a las personas, informaciones insuficientes, ambigüas, contradictorias, poco margen para la creatividad; en resumen, carencia de acciones institucionales u organizacionales de contención, cuidado hacia sus profesionales.

Hay sobreexigencias en los órdenes interno y externo que lo condicionan a no poder evaluar el costo que en salud y equilibrio personal y familiar trae aparejada esta modalidad laboral, necesitándose generalmente llegar a situaciones límites que pongan seriamente en peligro su salud, para detener esa carrera por rendir y alcanzar un éxito que no reconoce límites. Se tiene que tener el poder de saber y aceptar que existen límites y diferencias. Límites de uno y del otro, diferencias entre uno y otro, distinciones entre espacios públicos y privados que deben ser respetados para lograr equilibrio, salud y desarrollo.

En la modalidad inadaptada el individuo ha quedado en un ensimismamiento perdiéndose sobre todo el poder integrarse la persona al mundo laboral, quedando al margen, excluido, de éste sistema.

En la modalidad sobreadaptada se ha producido la pérdida del sujeto ante un mundo que lo avasalla y aliena, dejándose llevar por lo que su entorno sobreexigente le señala como lo más conveniente y útil para lograr altas metas de éxito y prestigio social, sin consideración para sus deseos e intereses, hallándose desconectado de sus motivaciones personales y singulares.

El individuo sobreadaptado se ve obligado a exigirse siempre hasta el máximo de sus fuerzas, y no puede imaginarse eligiendo con otros grados de libertad. El proyecto laboral sobreadaptado se construye en basa a motivaciones secundarias (aceptación y reconocimiento externo, estímulos económicos, imagen de superioridad). Se halla separado de las motivaciones esenciales al estar su vocación ahogada. Si el estrés se constituye como un estado permanente llevará al individuo a pérdida importantes de su estado de salud, en ocasiones irreversible.

El proceso de personalización, para Perez Jaúregui (2005), ha sufrido un importante menoscabo en la búsqueda ilimitada de una aceptación y valoración externa insaciables. Se configura un Yo en apariencia fuerte, exitoso laboralmente, con una identidad social destacada, en lo afectivo empobrecido, disociado de las necesidades de cuidado y preservación de la salud, aspectos esenciales y básicos para un desarrollo personal armónico.

El individuo sobreadaptado trabajaría en actividades relevantes para adquirir valores materiales, fama y prestigio sin oír sus preferencias y vocación, y además de un modo tan excesivo en sus exigencias que lo llevaría a no llegar nunca a lograr satisfacción y tranquilidad laboral. Lo saludable tendría que ver con la integración entre el individuo y el mundo que permita que ambos aparezcan.

El tiempo libre, así como otras actividades o intereses no ligados al trabajo, son ignorados o desvalorizados, se consideran no importantes ni necesarios. La necesidad de ser aceptado y reconocido por los demás, en el Burn-out se ha sobredimensionado.

El individuo con una personalidad sobreadaptada ha tenido un intenso aprendizaje de los roles laborales, por lo que experimenta fortaleza para responder a los requerimientos de un buen desempeño laboral. Posee recursos intelectuales, volitivos y normativos suficientes como para sentirse seguro de poder hacerlo. Cuando caracterizamos al individuo que ha construido un proyecto de vida laboral inadaptado, se pensaba en alguien con sentimientos de insuficiencia e impotencia respecto de él mismo. El individuo sobreadaptado es exactamente lo opuesto. Son característicos los sentimientos de omnipotencia respecto del trabajo y su desempeño personal.

Perez Jaúregui concluye que los abordajes de este tema contemplan diferentes situaciones. Pueden ser terapéuticos; por lo general cuando el problema ya está instalado requiere una combinación de psicoterapia individual y familiar, tratamiento farmacológico, orientación hacia el cuidado de la calidad de vida. También pueden encararse como trabajos de capacitación en Recursos Humanos. Los talleres de educación para la salud, que actúan sobre individuos, los grupos y las organizaciones, definen objetivos y estrategias de abordaje del problema.

Es indudable que lo más adecuado sería prevenir el trastorno actuando sobre distintas condiciones que permiten la aparición y consolidación del síndrome. Para tal fin el énfasis habría que ponerlo en la concientización en los profesionales y las organizaciones en las que se desempeñan, de la importancia del cuidado de las personas.

Según una publicación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), Diario la Nación (2005), se concluye afirmando que: “Para equilibrar las exigencias de las empresas y las necesidades de los trabajadores, es necesario adoptar una reglamentación del trabajo regida por cinco objetivos: promover la salud y la seguridad, ayudar a los trabajadores a cumplir con sus obligaciones familiares,

favorecer la igualdad entre hombres y mujeres, mejorar la productividad, y permitir a los trabajadores elegir y determinar la duración de su trabajo”.

Es importante darse cuenta de esto, preguntarnos qué podemos hacer al respecto y, sobre todo, qué significará una existencia laboral de estas características para el legítimo derecho a tener una vida con sentido.

### **3. NIVELES DE ANALISIS: EL INDIVIDUO, EL GRUPO Y LA ORGANIZACIÓN**

Estudiar el sufrimiento laboral plantea la necesidad de investigar los procesos de interacción entre los distintos niveles en que el trabajo se desarrolla, desde los períodos y espacios de estabilidad y cambio en que surgen datos de consistencia informativa y comunicacional. A continuación expondremos, según lo dicho por Pérez Jaúregui, los niveles de análisis en sus rasgos específicos.

#### **1. Nivel Individual**

La forma en que cada persona transita y el significado que le da a su vida, la posiciona en un lugar particular sobre qué espera y percibe sobre el trabajo. La historia de vida va dando a la persona una imagen y concepto acerca de sus capacidades y recursos para responder a las exigencias y demandas del mundo laboral.

El trabajo psicoterapéutico da cuenta de la presencia de distorsiones a veces muy marcadas entre las reales posibilidades y capacidades de un individuo y lo que éste —por un condicionamiento adverso— se atribuye y cree, tanto en un sentido de desvalorización como de sobrevaloración personal.

Hemos visto que uno de los primeros síntomas es el experimentar cansancio y desgaste emocional que no se revierten con las medidas habituales de descanso y distracción. Ante esto se plantean que la persona continúe en esa relación despareja entre exigencia laboral y recurso para responder adecuadamente sin considerar lo que le sucede, con lo que aumentará la gravedad del estrés, o bien tome conciencia del problema y busque nuevas alternativas para un mayor cuidado de su salud.

Para ésto último, es necesario que soporte el peso de la irrupción de lo nuevo, aceptando sus límites, y dando lugar a una actitud de interrogativa sobre sí mismo y su situación laboral.

Adaptarse creativamente al trabajo no significa ajustarse a sus exigencias, sino que pretende crear condiciones en la realidad psíquica y laboral para no caer en la monotonía, despersonalización, agotamiento y sentimiento de frustración y vacío.

Víctor Frankl (1982), creador de la logoterapia, plantea que el hombre puede hallar sentido a la existencia en la realización de tres tipos de valores: los creativos (actividad, productividad, innovación), vivenciales (contemplación, emocionalidad, sensibilidad) y de actitud (capacidad para sobrellevar constructivamente los golpes del destino, los sufrimientos). La inhibición de cualquiera de ellos —consecuencia del estrés— implicaría sufrimiento y un menoscabo de las potencialidades a ejercer la profesión de modo idóneo.

Volviendo al autor Pérez Jaúregui (2005) se pueden observar claves acerca de los orígenes del proceso de construir un sufrimiento laboral.

En primer lugar veremos la ideología ya que, al síndrome de Burn-out también se lo denomina la enfermedad de la idealidad, porque en él se presenta un alto concepto de sí mismo y de la importancia de responder a una exigencia ideal. Las ideologías que afirman como “valores de verdad” que “el trabajo es salud” o que “el trabajo dignifica al hombre”, muchas veces no se cumplen totalmente; escondiendo un ansia desmedida de poder que somete y quebranta las bases para que se dé una experiencia laboral satisfactoria y con sentido.

En un segundo rasgo encontramos el terror, que está identificado como una característica de las organizaciones, en situaciones de crisis, en sus distintos ambientes de aplicación surge la experiencia de hallarse en peligro. Aparece una amenaza que tiene el poder de anular a la persona y destruir su capacidad de defenderse. Por ejemplo en el “mobbing”, se hallan expresiones del terror a las agresiones sufridas. El acoso alude a situaciones de injusticia y exceso de poder de unos sobre otros, que malogran una adaptación creativa entre “los trabajadores y la organización”.

Es necesario que en el trabajo se logre crear condiciones para que las personas desarrollen posturas y actitudes tendientes a expandir la creatividad. Incrementando el grado de conocimiento de sí mismo y de los otros se disminuye el riesgo de padecer estrés, como así se favorece la forma de prevenirlo y tratarlo. Crear estas condiciones posibilita la aparición de procesos creativos.



La configuración laboral que identificamos como saludable es la adaptación creativa. La cual es una búsqueda, no un estado logrado para siempre ni tampoco una situación exenta de conflictos, tristezas y pérdidas. Se refiere más bien a un modo de dar significado a la experiencia laboral, creando condiciones en el espacio y tiempo destinadas al objetivo de trabajar con la problemática del estrés laboral. Es necesario en ese tiempo de elaboración del problema hacer silencio de lo externo, para posibilitar la escucha de lo personal. Se trabaja con lo que fue acallado, las señales de cansancio, desmotivación y desilusión que se experimentaron y no lograron resignificar.

Para el análisis del estrés es importante realizar una distinción entre lo silenciado y lo silencioso. En el sufrimiento laboral que es tratado por el autor antes expuesto (Perez Jaúregui, 2005), se estudia cómo actúa la operación psíquica del silenciamiento, la no escucha de las voces que en un adecuado equilibrio psicológico estarían integradas a la estructura de la personalidad. Ahora bien, él menciona que el silencio de lo externo es necesario instaurarlo en los trabajos sobre estrés.

El síndrome de Burn-out representa el riesgo de perder la llama de la vocación, al irse el trabajo vaciando de sentido. La persona se halla enajenada en un sistema racional que no posibilita un saludable proyecto de vida laboral. Hallar las raíces en la historia personal, diferenciar entre lo propio y lo ajeno y poder identificar las condiciones necesarias para preservar el cuidado de la propia salud y reapropiarse del sentido y estilo personal, implica un proceso creativo que revitaliza a la persona y la posiciona de otro modo frente a su realidad laboral.

El estrés laboral y el síndrome de Burn-out son expresiones que tienen como principales fuentes la ambigüedad de rol y el conflicto de rol; las cuales son definidas por Perez Jaúregui de la siguiente forma:

- Por ambigüedad de rol se entiende una incertidumbre que el sujeto tiene respecto de su rol por falta de información suficiente. Tienen relevancia las cuestiones de límites de sus competencias, los modos de llevar a cabo sus tareas, criterios para evaluar el trabajo propio, las expectativas que la organización tiene sobre el desempeño esperado para el rol.

- Por conflicto de rol se significa la imposibilidad de satisfacer simultáneamente expectativas que sobre el ejercicio de su rol ha recibido, ya que son contradictorias entre sí. Asimismo puede considerarse en este sentido una contradicción entre las expectativas respecto de su rol que otros tienen, de las que la misma persona considera que debiera realizar.

## **2. Nivel Grupal**

El predominio de las relaciones inter e intragrupal de tipo competitivo que acentúa el aislamiento del individuo y su desconexión con el trabajo de integración a un equipo de trabajo, son factores que conducen al agotamiento o desmotivación.

En cuanto a la comunicación, es importante tener compañeros capaces con los que se pueda entablar relaciones cordiales y sinceras, de mutua colaboración. Ser una pieza más de un engranaje del que se desconoce su conexión con los objetivos globales de la organización, acentúa el sentimiento de esfuerzo sin sentido.

Pérez Jaúregui incluye en su obra “burn-out y Estrés Laboral” las causas por las que nacen los conflictos interpersonales en el trabajo, señaladas por Robert Edelman:

- Características grupales (formación de grupos subterráneos, presiones y presencia de estereotipos de comportamientos).
- Reglas de interacción: sistemas de comunicación, ruptura de reglas de interacción.
- Diferencias interpersonales: choque de personalidades, diferencias entre sexos y edades.
- Modos de tratamiento a las personas: prejuicios, abuso de poder y autoridad, juegos de interpretación, expectativas e ideas irracionales.
- Percepción de la situación: expectativas y principios generales, errores de interpretación, expectativas e ideas irracionales.

## **3. Nivel Organizacional**

Las organizaciones pueden ser significadas por las personas que las componen, como un lugar donde es bueno trabajar, donde existe empatía, albergando un discurso legitimador de lo institucional donde como representante de un orden social, de valores, o un lugar que simboliza el rechazo, la agresión, violencia, la presencia de desvalores y antivalores.

Siendo la textura del contexto actual cambiante, también errático en muchas ocasiones, las organizaciones y empresas se desestabilizan y son atacadas por la incertidumbre. Por lo que se plantea la necesidad de líderes talentosos capaces de enfrentar desafíos y lograr la adaptación creativa a partir de la innovación ante la crisis. Líderes que actúen en un sentido preventivo de estrés laboral como de acción de afrontamiento del problema.

Las técnicas dirigidas al aumento de la participación de los empleados (en identificar estresores, idear modos de aliviarlos y proponer mejoras), incrementar la comunicación y el apoyo social, reducir la ambigüedad de roles, funciones y comunicación, opera positivamente sobre el estrés percibido en la organización. Se ha comprobado que el aumento de la participación y el control mitigan los efectos adversos de las fuertes o excesivas demandas del trabajo.

#### **4. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PSICOLÓGICA**

Peréz Jaúregui (2005) realiza una propuesta de programas de intervención para lograr resultados a corto, mediano y largo plazo que deben procurar modificaciones y cambios en los distintos niveles que interactúan en la construcción de este trastorno: individual, grupal (grupos de trabajo, familia, otras redes sociales), organizacional y contextual

No es frecuente que las organizaciones realicen programas sistemáticos en períodos de tiempo de cierta duración que permitan una evaluación permanente, y no sólo a corto plazo, de la evolución del problema. Lo más común es que se demanden intervenciones de urgencia frente a situaciones críticas.

El objetivo de toda intervención psicológica, según Jaúregui, busca resultados científicamente comprobados y de beneficios sobre las personas a quienes se dirige la intervención, debe trabajar sobre las condiciones que dan lugar a estos problemas, promoviendo el cambio hacia mayores grados de salud. Esto, incluye el tener en cuenta cuáles son los límites que el espacio personal, grupal o institucional, marcan como posibilidades de trabajo y objetivos a ser planteados en el programa. Siempre dentro de los márgenes de lo “posible” a ser implementado.

Las intervenciones tienen una dirección específica y técnicas sistematizadas y ajustadas a los objetivos que se plantean. Se busca la resignificación de la situación laboral. Obteniendo una mayor

comprensión del problema se potencia el crecimiento y bienestar laboral en contraposición con el sufrimiento y agotamiento.

Para el autor antes mencionado, los programas de intervención se diferencian en:

1. Objetivo/s central/es de la misma (por ejemplo, evaluación del estrés, desarrollo de estrategias de afrontamiento).
2. Nivel donde se realiza la intervención (individual, grupal, organizacional).
3. Técnicas y procedimientos utilizados (cuestionarios, recursos expresivos, etcétera).

Respecto de las técnicas y procedimientos es importante seleccionarlos en función de lograr los siguientes objetivos:

- Modificar los procesos cognitivos de autoevaluación de la profesión (sobre todo que posibiliten el centrarse en el problema y lograr objetividad cuando se analizan los conflictos laborales).
- Desarrollar estrategias cognitivas-comportamentales que impliquen actitudes que eliminen o neutralicen las consecuencias del estrés.
- Desarrollar habilidades de comunicación interpersonal, habilidades sociales y asertividad.
- Fortalecer las redes de apoyo social.
- Disminuir y/o eliminar los estresores del contexto organizacional.

En “Burn-out y Estrés Laboral”, Pérez Jaúregui determina como se pueden implementar las siguientes técnicas en cada nivel de aplicación del programa de intervención:

**Nivel individual:** consideración del mundo personal y la creatividad, deportes y ejercicios físicos regulares, relajación, entrenamiento en organización personal. Uso eficaz del tiempo, habilidades sociales y asertividad, desarrollo de habilidades de comunicación, planificación del ocio y el tiempo libre, considerar satisfacciones y placeres ligados a lo afectivo, diferenciar el mundo privado del laboral.

**Nivel grupal:** favorecer el apoyo social y laboral entre los compañeros, con los superiores, directivos, amigos, familiares. Desarrollar “equipos de trabajo” donde predomine la cooperación y estímulo.

**Nivel organizacional:** implicar a toda la organización en el programa de intervención, implementar acciones tendientes al desarrollo organizacional, planes de carrera, liderazgos asertivos.

Los individuos y organizaciones se concientizan del problema del Burn-out y sus consecuencias, cuando tienen la información y formación necesarias sobre el riesgo a enfermar. De no existir cierto margen de libertad y responsabilidad no podría pensarse en implementar cambios y promover salud.

Seguendo al autor consultado, se señalan los siguientes factores intervinientes sobre estrés laboral:

- Centrarse en uno o pocos estresores, evaluar cuál está más generalizado en la población de la organización, evitando introducir demasiados cambios simultáneamente porque resultaría difícil su asimilación y equilibrio, generando resistencia al cambio.
- Adoptar un modelo teórico para guiar la estrategia de intervención, la selección de los instrumentos de evaluación, y el análisis del proceso llevado a cabo.
- Es necesario contar con el acuerdo y aceptación del personal de dirección de la organización acerca de los objetivos a ser alcanzados.
- Utilizar medios de evaluación que den cuenta de las necesidades preexistentes a la intervención y el nivel de satisfacción de las mismas durante el proceso y su finalización. Evaluar los distintos niveles (organizacional, grupal e individual), implicados en el Programa y realizar

correcciones y ajustes durante el proceso. Encuestas, cuestionarios, autoinformes, mediciones de ausentismo, evaluaciones de desempeño, accidentes laborales, índices de enfermedades, etcétera, son algunos de los métodos que ayudarán en el diagnóstico del problema y su evolución a partir de las implementaciones llevadas a cabo.

La teorización acerca del estrés ha señalado que entre el estímulo estresor y la respuesta, existen variables intermedias que condicionarán la presencia o no de estrés en la conducta. Estas variables son la evaluación y el afrontamiento. La evaluación se refiere al modo en que el trabajador significa la situación. Por ejemplo una misma exigencia laboral puede significar un aprendizaje y mejora de la capacidad de adaptabilidad y flexibilidad personales, o bien querer desestabilizar y descalificar al empleado. Lo saludable es que la persona halle suficiente control respecto de la situación estresora como para adaptarse creativamente y no enfermar ante ello.

El afrontamiento se refiere al modo en que el individuo encara, actúa frente a los problemas o situaciones estresoras. Un afrontamiento saludable implica poder determinar el problema buscando soluciones o alternativas al mismo, buscar ayuda al respecto, darse el tiempo como para poder considerar el riesgo, etcétera. En cambio, un afrontamiento inadecuado —que conduce a sufrir estrés— es el no enfrentar el problema, huir o negar esa realidad, evadirse a través de falsas ilusiones o autoengaños, etcétera.

La evaluación y el afrontamiento dependen una de la otra, se alimentan recíprocamente. Si se evalúa desde la impotencia una situación estresora, el afrontamiento será de huida, evitación u hostilidad. A su vez si el afrontamiento tiende como regularidad conductual a ser de no afrontamiento, la evaluación será de significar a la situación como superior en exigencia a la propia capacidad de responder.

Expondremos a continuación la presentación del Programa de intervención sobre Burn-out desarrollado por Pérez Jaúregui, donde se trabajó sobre variables intermediarias para mejorar la capacidad de evaluar y afrontar las situaciones estresoras, y de esa manera, limitar y disminuir al máximo posible los riesgos de enfermar; o bien reducir y revertir los efectos si el síndrome ya está presente, evitando así su crecimiento. La información que se brindará nos dará pautas para encarar acciones de promoción de salud y prevención del problema.

Las etapas del Programa son tres:

#### Etapa 1. Evaluación inicial

Para la adecuación del programa a la organización hay que considerar las demandas implícitas y explícitas, se debe tener en cuenta el grado de flexibilidad de la organización, su cultura y valores, su sistema normativo y en que situación se encuentra.

Debemos obtener información acerca de la presencia y nivel de Burn-out en los participantes del Programa y estimar el perfil grupal e individual de estrategias de afrontamiento a situaciones problemáticas.

#### Etapa 2. Desarrollo actitudinal

Se trabaja en la afirmación de actitudes y estrategias saludables para afrontar situaciones estresoras. Se elaboran alternativas que son de riesgo e inadecuadas a fin de tenerlas identificadas y revertir el proceso.

En base a las evaluaciones de la primera etapa se seleccionan las técnicas más idóneas.

Los objetivos principales son:

- a. Brindar información sobre el síndrome, causa, primeros síntomas, consecuencias y medios de evitarlo.
- b. Desarrollar recursos actitudinales hacia el cuidado de la salud y la integridad personal, social y profesional.
- c. Adquirir una posición clara y firme preactiva hacia la resolución del problema.

Recordando los tres factores constitutivos del Burn-out se describirán las acciones y técnicas más adecuadas para trabajar cada uno de ellos.

Factor A: Cansancio y agotamiento psicofísico.

A nivel de la organización se implementan cambios en la planificación y administración de tiempos y funciones, redistribución de tareas, estímulos hacia una distribución equitativa de obligaciones en el equipo de trabajo, programación de incentivos, estímulos, períodos de descanso, etcétera.

A nivel grupal e individual se sugieren técnicas corporales y de visualización, relajación, juegos teatrales, escenificación de situaciones, juegos de roles, uso del sentido del humor.

Se utilizan estrategias orientadas a la distracción, diversión, ocio u uso del tiempo libre, la práctica de deportes no competitivos.

El Burn-out significa sufrimiento y sostenimiento, cuerpo y psiquis están enajenados en una experiencia laboral impregnada de sin-sentido al verse como máquina de rendimiento y producción excesivos.

El objetivo es lograr que el cuerpo y la psiquis sean evaluados desde el cuidado y el respeto, la escucha de sus manifestaciones como señales de malestar y bienestar.

Los participantes deben diferenciar el espacio público del privado y dar importancia tanto a la dimensión laboral como a la personal y afectiva.

Factor B: Despersonalización (vínculos impersonales, fríos, distantes, cínicos, indiferentes, hostiles o agresivos)

A nivel organizacional debe trabajarse el tema de la comunicación asertiva, calificadora y estimulante, desarrollarse liderazgos creativos y participativos, así como programas de incentivos y reconocimientos explícitos al compromiso, capacidad y talento de las personas

A nivel grupal e individual se trabaja el desarrollo de habilidades sociales y comunicaciones asertivas a través de técnicas de juego de roles y corporales de interacción, juegos de simulacros para desarrollar las capacidades de trabajaren equipo, etcétera.



Se propicia a través de estas técnicas lograr el objetivo de interactuar de persona a persona, ni tan cerca (contagio o confusión afectiva) que genere temor o violencia ni tan lejos que las personas se desconecten entre sí.

Se debe valorar este factor desde la confianza en lograr una distancia y vinculación que pueda cuidar la salud de todos.

Factor C: Sentimiento de ineficacia, inadecuación, incompetencia y fracaso personal.

A nivel organizacional es necesario desarrollar comunicaciones que permitan reconocer las capacidades y se planteen las equivocaciones como oportunidades de aprendizaje y mejora continua.

A nivel grupal e individual, se utilizan técnicas que faciliten el descubrimiento de valores personales, hallazgos de las raíces vocacionales, de las figuras significativas en la construcción de la historia de vida, del estilo personal del trabajo.

Desarrollar la autoestima es integrar las posibilidades y recursos personales con las limitaciones y debilidades. Reconocer los límites no significa perder el control ante la situación estresante, sino que en realidad pone en movimiento el poder de conocer la realidad y elegir entre distintas alternativas que es lo más adecuado para hacer. La adaptación creativa está dirigida hacia este sentido.

Sólo siendo consciente de la realidad, con sus posibilidades y limitaciones, con sus espacios libres, sus fronteras y sus espacios vacíos, es que podremos pararnos desde una libertad y responsabilidad comprometidas y descubrir el sentido en el sinsentido del sufrimiento.

Implica superar el riesgo de enajenarnos en una idealización y fantasía excesiva (una de las causas individuales más relevantes de enfermarse de Burn-Out) o bien en un escepticismo y desesperanza paralizante.

### Etapa 3. Evaluación del proceso, orientaciones y reflexiones finales

Se realiza la evaluación de los resultados que el programa ha tenido en los participantes del mismo, y en los líderes de la organización

Se hace una puesta en común y reflexiones finales en que se subrayan los aprendizajes actitudinales en la experiencia cotidiana.

Se sugieren acciones en los distintos niveles de la organización a fin de afianzar los cambios y mejoras.

El programa de intervención fortalece las potencialidades de las personas y las organizaciones no sólo a mantenerse vivos, sino a crecer, desarrollarse y hallar que el trabajo se reviste de sentido.

## **5. MODELOS EXPLICATIVOS DEL BURN-OUT**

Existen distintos modelos explicativos de este síndrome, pudiendo mencionar entre ellos los siguientes:

- **Modelo opresión/demografía:** considera al ser humano como una máquina la cual se desgasta por características que la vuelven vulnerable (los años, pertenecer al género femenino, estar soltero o divorciado, etc.), combinado con la presión laboral y la valoración negativa de sí mismo y de los demás.

- **Modelo de descompensación valoración/tarea/demanda:** se refiere al Burn-out conceptualizado como estrés docente, denominándolo como sentimientos de efecto negativo.

- **Modelo sociológico:** se presenta al Burn-out como consecuencia de las nuevas políticas macroeconómicas.

- **Modelo de Competencia Social:** Es uno de los más representativos fundados en el marco de la teoría sociocognitiva del yo. **Modelo Ecológico de Desarrollo Humano:** se basa en el conjunto de interrelaciones que debe llevar a cabo el sujeto en los distintos ambientes donde participa, y en los que debe asumir diversas normas y exigencias muchas veces contradictorias, transformándose en fuentes de estrés.

●Modelo demografía/personalidad/desilusión: considera que el Burn-out requiere de dos elementos fundamentales para su formación, un estrés que presiona al organismo durante mucho tiempo y que se combina con fallas en la personalidad y diversos factores de riesgo, y la desilusión creciente que se tiene sobre la profesión ejercida, proveniente principalmente de la falta de compromiso, poca satisfacción laboral y pérdida vocacional. En este contexto, el estrés crónico no sería una variable explicativa significativa del Burn-out, sino que necesitaría ser combinada con el desencanto que sufre el sujeto sobre las tareas realizadas.

## **CAPÍTULO III**

### **MOBBING: “EL ACOSO PSICOLÓGICO EN EL ÁMBITO LABORAL”**

#### **1. ASPECTOS GENERALES**

Cuando González Pondal (2010) habla de mobbing o acoso psicológico hace referencia a la violencia generada por una persona o un grupo de personas que se dirige al desequilibrio o destrucción de la psiquis de una u otras. También se lo denomina acoso moral, terror psicológico, o psico terror laboral. Parece reservarse el termino mobbing al ámbito del trabajo, entonces hablamos de acoso laboral.

Avanzado el tiempo del acoso después de días de sometimiento dentro de la víctima se percibe una frase: “¿mañana otra vez?”, esto crea en la persona la tortura del regreso, es decir, que otra vez deberá soportar la presión, gritos, insultos, discriminación, sarcasmo y humillación, calumnias, mentiras indiferencias y menosprecio. Esto resonará todos los días hasta que no se acabe de uno u otro modo el tortuoso mundo por el victimario. Muchos se resisten frente a la encrucijada que la situación laboral los coloca, el pan de cada día o quedarse en la calle; otros no aguantan y se apartan y otros han llegado hasta el suicidio.

#### **1.1. Origen**

Algunos ven el origen del acoso psicológico en autoritarismo, sin embargo la violencia psicológica es tan antigua como la humanidad. No es la violencia que nace del autoritarismo sino que es el resultado de previas concepciones de violencia cultivadas en la mente.

Para González Pondal (2010), el mobbing es definido como “aquellas conductas que reiteradas en un cierto periodo de tiempo, de uno u otro modo tienden a la destrucción anímica y psicológica del acosado”. Nos referimos a “aquellas conductas” entendiendo tanto a los comportamientos activos como a los pasivos, es decir comisiones u omisiones de actos, tales como gritos, murmuraciones, insultos, golpes; o no responder, no dar actividad al trabajador, hacerlo sentir inútil, respectivamente. Al referirse a “en un cierto periodo de tiempo” indica que es preciso la reiteración de las mismas actitudes en un espacio de tiempo. Con la afirmación “tienden a la destrucción anímica o psicológica del acosado” se muestra cual es la finalidad primera que se alanza tras el mobbing, la cual no precisamente debe ser consiente.

De acuerdo con la posición que está ubicado aquel de quien procede el acoso, según el autor precedentemente citado, el mobbing tiene una triple variante:

- **Mobbing Descendente o Bossing:** El acoso proviene de la jerarquía hacia los dependientes. “esa degeneración o extralimitación del poder de mando encontrado en el superior jerárquico, y que conduce al maltrato psicológico del inferior, maltrato que se alcanza mediante la utilización de uno o varios recursos susceptibles de hacer insostenible la vida laboral del trabajador acosado y que se va configurando a través del tiempo”
- **Mobbing Ascendente:** El acoso es perpetrado por el inferior contra un superior jerárquico.
- **Mobbing Horizontal:** Es el caso de compañeros que tienen igual grado en la empresa y que uno de ellos procura la destrucción psíquica del otro.

De las modalidades antes mencionadas las más frecuentes son el mobbing descendente o bossing y el mobbing horizontal.

## **1.2. Finalidad**

En el mobbing concebido como una lenta alternativa de despido es común que el acosador pretenda obtener la retirada voluntaria de aquel sujeto, si bien ésta es la finalidad más buscada no es la única.

Gonzales Pondal en su obra “Mobbing” cita a los autores, Abajo Olivares quien sostiene que se apunta a obtener un enloquecimiento de la víctima, identificable con la obtención de un desequilibrio mental, de una destrucción mental. Por otro lado, el autor cita a Piñuel quien manifiesta que: “el acoso laboral tiene como objetivo intimidar, apocar, reducir, aplanar, amedrentar y consumir emocional e intelectualmente a la víctima, con vistas a eliminarla de la organización, o a satisfacer la necesidad insaciable de agredir, controlar y destruir que suele presentar el hostigador que aprovecha la oportunidad que le brinda la organización para canalizar una serie de impulsos y tendencias psicopáticas”. Siguiendo a Leiman, también citado por González Pondal, quien establece que ha de darse “...de manera frecuente (por lo menos una vez por semana) y durante largo tiempo (por lo menos seis meses). A su vez se suma a lo anterior la ideación de ciertas fases, que a modo escalonado se irían dando supuestamente en cierto periodo.

A continuación veremos cual es contenido y en qué consiste cada una de esas fases.

- 1) Conflicto o de incidentes críticos: se da un problema no resuelto o utilizado para perjudicar al empleado, o un conflicto inventado para enloquecer al subalterno.
- 2) Mobbing, acoso o estigmatización: en ésta, el acosador despliega por completo su plan macabro de hostigamiento tendiente a destruir a la víctima.
- 3) Intervención desde la empresa: el problema llega a los integrantes de la cúpula organizacional, los cuales en general terminan poniéndose del lado del acosador.
- 4) Solicitud de ayuda especializada externa y diagnostico incorrecto: el acosado acude a un psicólogo o a un psiquiatra, y por lo general atribuyen el problema a otra causa del padecimiento.
- 5) Marginación: el acosado termina abandonando el trabajo, yéndose por su cuenta.

Las etapas descriptas anteriormente pueden darse en ese orden pero no es correcto afirmar que siempre deban darse para la configuración del mobbing.

### 1.3. Otras características del mobbing

Puede pensarse que el mobbing hace sus irrupciones en el silencio total, sin ser percibido, para Piñuel (en Gonzalez Pondal 2010) se trata de "...un asesinato silencioso y limpio, del que no queda rastro...". Para Abajo Olivares (en Gonzalez Pondal 2010), "el maltrato psicológico, es una tortura lenta y silenciosa...". Basta hacer un recorrido por el amplio espectro de las conductas mas comunes que implican un acoso para apreciar que estamos en frente de comportamientos positivos, no solapados ni ocultos, que no se muestran como una desnaturalización de las facultades sancionatorias, sino que tanto que quienes absorben los malos tratos como aquellos que son testigos pueden dar cabal cuenta de que se trata de verdaderos desquicios psicológicos.

A modo de ejemplo vemos cuales son esos comportamientos del acosador que irrumpe al acosado continuamente cuando habla, lo insulta, le grita, hace circular rumores falsos lo amenaza verbalmente o por escrito, en ocasiones puede haber acoso sexual o recurrir a los golpes, etcétera. Como puede apreciarse estamos frente a verdaderos hechos positivos, concretos, que tienen un desarrollo no oculto sino visible, evidenciables.

Por lo general, también las acciones acosantes son apreciadas por otras personas, que probablemente nada digan, no por no darse cuenta lo que acontece, sino por miedo a ser víctimas del acosador ellas también. Por esto, nos hacemos el interrogante: ¿Los compañeros del acosado son cómplices o inocentes?, el asunto no es nada sencillo, no se trata de cuestiones matemáticas, sino de reacciones humanas y todo lo que ello supone. La determinación de cual es el comportamiento correcto frente a cada caso en particular, a lo que debe agregarse la consideración de las circunstancias que rodean el problema.

No es verdad que una actitud pasiva por parte de los compañeros de trabajo del acosado, implique complicidad o indiferencia, o al menos esa proposición no es verdadera tomada como pauta general. Indiferente es aquel al que no le importa nada de lo que ocurre, que le da lo mismo que se esté acosando o no a una persona, y no quien guarda silencio, pero en su interior le duele lo que ve, sufre impotencia, y hasta angustia existencial.

#### **1.4. Consideraciones sobre la violencia general y el mobbing**

El acoso psicológico generalmente implica el ataque hacia un sujeto determinado, llevado a cabo por una persona o por un grupo de personas. Pero puede incluirse dentro del mobbing aquellos casos donde los acosos no pesan sobre una persona sino sobre varias.

De la causa “Reinhold, Fabiana c/ Cablevisión S.A.” (CNTrab.; sala II, “Reinhold, Fabiana c/ Cablevisión S.A.” en Gonzalez Pondal 2010), parece desprenderse que la persecución moral solo quedaría configurada cuando se está maltratando a una sola persona. Así se dijo: “...el acoso moral laboral es definido por la doctrina médica, sociológica, y jurídica como una situación creada por una persona o grupo de personas, quienes ejercen una violencia psicológica extrema de forma sistemática, durante un tiempo prolongado y sobre una persona determinada .”

A todas luces tal restricción deviene arbitraria, y, por lo tanto, merece ser dejada de lado. La experiencia bien nos alecciona: el mobbing puede provenir de una persona y dirigirse hacia otra u otras, como también puede provenir de varias personas, recayendo sobre alguno o varios individuos.

#### **1.5. Distintos tipos de acosos psicológicos**

González Pondal (2010) en su obra “Mobbing” nos aporta definiciones de tres conceptos importantes para diferenciar.

Por un lado, define “Bullying como el acoso psicológico producido en el ámbito escolar por el propio alumnado, tiene las mismas características esenciales que el mobbing, pero cambia en cuanto a sus personajes intervinientes, ya que ahora se trata de alumnos”.

Además, define como “Cybermobbing” al acoso en el que intervienen solamente adolescentes. Acosar por el medio del ciberespacio no es más que una herramienta, un medio, una táctica mas con la que cuenta el acosador para llevar a cabo sus deseos descarriados de producción de daño.

Y por último, “Grooming” a una variante del acoso sexual. Son los recursos estratégicos con los que cuenta una persona adulta para hacer caer sexualmente a un menor mediante la utilización de Internet.



## 2. ASPECTOS PSICOLÓGICOS

Buscar una respuesta precisa a los interrogantes de porqué, cuando, y como comienza el mobbing resulta una tarea imposible, si se pretende plasmar una regla uniforme para todos los casos. No obstante lo anterior, saber porqué comenzó un acoso puede ser muy útil en aquellos casos en que la relación, aun no extinguida, es pasible de ser salvada si se logra frenar la causal que motivó el ataque mediante algún método eficiente. (Gonzalez Pondal, 2010)

Rosillo (en Gonzalez Pondal, 2010), refiriéndose al mobbing laboral comenta: “la explicación de este fenómeno se puede encontrar en las teorías pseudocientíficas, económicamente ruinosas y prácticamente inaplicables como técnicas de dirección, cuyo único fundamento estiba en el error o en la impostura intelectual de quienes las propalan”.

En cuanto al aspecto psicológico del ejecutor del mobbing decimos que tiene una personalidad compleja y hasta no carente de perversidad, quienes se deleitan en la producción de acosos psicológicos. También se caracterizan por tener la facilidad de provocar tensión en los ambientes donde circundan. Su sola presencia molesta. No entienden de humanidad, sino solo su humanidad; viven autoperdonándose todo con extrema benevolencia, al punto tal que su justificación termina impidiéndoles ver sus errores. Otras peculiaridades propias son: el resentimiento, la envidia, la mediocridad, las frustraciones pasadas, los aires de suficiencia la mentira. (Gonzalez Pondal, 2010)

Gonzalez Pondal (2010) describe los efectos de quien padece el acoso. “No cumplido el deber del patrón de respetar, de no pisotear la dignidad ajena veamos las secuelas nefastas que deja su deplorable accionar”.

En primer lugar, naturalmente, surge el rechazo; entendido como el desprecio hacia aquella o aquellas manifestaciones que son hirientes. Se dan luego, otros rechazos que se manifiestan en el agobio que implica seguir trabajando en esas circunstancias. Desde el primer momento en que el sujeto sufre de acoso, se vive en él un gran sentimiento de angustia permanente. También son parte del daño tanto, el acoso mismo como el miedo que siente la persona de aquello que ocurrió y que puede volver a suceder. (Gonzalez Pondal, 2010).

Gonzalez Pondal (2010) describe los aspectos de la voluntad del acosador: el afecto y el domino.

- “El afecto se gana con un trato normal, o lo que es lo mismo, natural. El cariño fluye y es espontáneo no algo forzado, quien se dedica a maltratar a su semejante ha quebrado en su presa la vía afectiva, generando así, de modo inevitable, el rechazo. En ocasiones, el perpetrador no soporta ser rechazado, no tolera el no ser querido, quieren ser queridos a pesar de sus odiosos tratos.
- En tales sujetos se confunde el afecto con el dominio. Diría que han perdido la capacidad de querer sanamente, y en su lugar valoran la facultad de dominar”.

### **3. ASPECTOS LEGALES**

#### **3.1. El mobbing y la constitución nacional**

Varias son las normas de la Constitución Nacional que son violadas por la clase de comportamiento indeseado que tratamos. El acoso moral contradice el Preámbulo puesto que no busca afianzar la justicia, consolidar la paz, promover el bienestar general ni asegurar los beneficios de la libertad, sino que constituye una conducta condenable por Dios. El mobbing pretende la retirada del dependiente de la empresa para que o trabaje más allá, aparece una violación al art. 14 de la Constitución puesto que se ataca ese “derecho a trabajar” del que gozan todos los habitantes de la Nación. Las “condiciones dignas y equitativas de labor” exigidas por el art. 14 bis (Constitución Nacional Argentina, 2010) desaparecen y, por el contrario, la inequidad se enseñorea de la comunicación interpersonal.

Con el mobbing se pretende instaurar una suerte de esclavitud, en tanto se busca un sometimiento desquiciado a la voluntad antojadiza de quien manda. Ahora bien, según el art. 15, en la “...Nación argentina no hay esclavos...”. Consecuencia de lo anterior es que también aparece una violación del art.16, ya que todos los habitantes “...son iguales ante la ley”. (Constitución Nacional Argentina, 2010)

Existen determinados tratados internacionales que tiene jerarquía constitucional, y en ellos encontramos una serie de normas que son ignoradas por el productor del mobbing.

El art. 1 de la Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre establece el derecho a la "...integridad de la persona". El art.4 exige el respeto de toda persona contra los ataques abusivos a su honra y vida privada. El art. 14 indica que toda persona tiene derecho a trabajar en condiciones dignas, mientras que el 15 habla del derecho al descanso.

La declaración universal de los derechos humanos, en los arts. 4 y 5, prohíbe la esclavitud y los tratos crueles, inhumanos y degradantes, respectivamente. Por otro lado, el art. 12 prohíbe las injerencias en la vida privada del otro, de su familia, así como también los ataques a la honra o a la reputación. El pacto de San José de Costa Rica, en su art. 5 establece: toda persona tiene derecho a que se respete su integridad física, psíquica y moral. Por su parte el art. 6 prohíbe la esclavitud y la servidumbre.

### **3.2. Mobbing en el ámbito laboral**

Si bien existen ciertos proyectos de ley a nivel nacional, lo cierto que de un modo indirecto las víctimas del mobbing encuentran amparo a luz de la legislación vigente. Así por ejemplo, con frecuencia vemos que una de las maniobras más comunes es el recurso de la discriminación. De este modo se viola el art. 17 (Ley de Contrato de Trabajo, 2010), en cual se prohíben las discriminaciones.

Si el acosador es el patrón sus actos violan el art.65 pues allí se prescribe que la dirección se ejecute sin perjuicio de la preservación y la mejora de los derechos personales y patrimoniales del trabajador. Igualmente procede contra el art.66, ya que la facultad de modificar las modalidades del trabajo no puede importar un "...ejercicio razonable..." de la misma, "...ni alterar modalidades esenciales del contrato, ni causar perjuicio material o moral al trabajador"; el art.68 determina que las mismas se lleven a cabo teniendo en cuenta "...el respeto debido a la dignidad del trabajador y sus derechos patrimoniales, excluyendo toda forma de abuso del derecho". De más está decir que el mobbing perpetrado por un superior jerárquico pasa por alto la dignidad del trabajador, a quien ultraja mediante los tratos denigrantes.

### **3.3. Mobbing y la carga probatoria**

Gonzalez Pondal (2010) sostiene que “si se tiene en cuenta cuales son las maniobras más comunes adoptadas por el acosador en orden a perjudicar al acosado fácilmente podrá observarse que las acciones poco tienen de ocultas o secretas, para pasar inadvertidas por otros individuos”.

Piénsese que las conductas más comunes radican en gritos, en proclamar que las labores realizadas por el acosado no sirven, o que están mal hechas, insultos, no se dirige la atención, manteniendo una actitud de indiferencia, no se le escucha, se le cambian los horarios para desgastarlo, se le modifican las tareas, se lo somete a sobrecargas excesivas, funciones inferiores a las que realizaba, si es que directamente no se le llega a la inutilización total. Todas estas maniobras y otras semejantes se exteriorizan en presencia de otros trabajadores. En tal sentido, la prueba testimonial parece que no fallará.

Cuenta también la víctima con pruebas psicológicas y psiquiátricas que dan razón del estado anímico que padece como consecuencia de la tortura temporal sufrida.

En definitiva, cualquier prueba es válida para la defensa de los derechos que se pretenden violados, sin descontar entre otras, las auditivas.

El mobbing entre la ley de riesgos de trabajo y la reparación civil: el acoso psicológico, en tanto es un producto intencional, con toda deliberación, escapa lo que en el derecho laboral se conoce como “accidente”, puesto que para que este ocurra, es preciso básicamente que se trate de un acontecimiento súbito, impensado, no querido. La premeditación del acoso hace imposible verlo como algo incidental. Tampoco puede ser considerado como una enfermedad en los términos de la disciplina aludida, porque contraer un padecimiento y que el mismo caiga dentro de la esfera “enfermedades laborales” supone inevitablemente que no fue buscado por algún miembro de la institución para la producción de un mal. En cambio, en el mobbing se busca el enloquecimiento de la víctima y seguramente algún otro mal.

Por las razones expuestas encuadramos a dicha persecución dentro del “delito civil”, quedando el patrón responsabilizado civilmente en virtud del art. 1113 del Código Civil. Juegan también el 1109 y el 1072 del referido código. Y todo ello sin perjuicio de los reclamos laborales pertinentes derivados de la extinción de la relación laboral.

### 3.4. Despido indirecto en caso de mobbing

Según el art.246 (Ley de Contrato de Trabajo, 2010): “cuando el trabajador hiciese denuncia del contrato de trabajo fundado en justa causa, tendrá derecho a las indemnizaciones previstas en los artículos 232, 233 y 245”. El despido indirecto es una herramienta con la cual cuenta el operario que fundado en justas razones, se ve movido a dejar su puesto de trabajo, encontrando amparo en la ley.

Algunos sostienen (Gonzalez Pondal, 2010) para la procedencia del despido indirecto es necesario notificar “...por escrito, previa intimación al empleador para que revea su actitud, expresando en forma suficientemente clara los motivos que justifican su decisión”. Tratándose del acoso psicológico deben distinguirse dos situaciones: si el que acosa es el propio patrón no es obligatorio que la víctima tenga que efectuar alguna intimación previa. Por el contrario, si el acoso procede de algún inferior jerárquico, entonces procede la intimación hecha al patrón, pues es la manera en que el mismo tome conocimiento de una situación que probablemente ignoraba; si tras dicha intimación se descubre negligencia, entonces ésta habrá servido como recurso para probar la complicidad de quien debió poner un freno a la presión psicológica y no lo hizo.

## 4. ASPECTOS JURISPRUDENCIALES

Numerosos fallos están en la actualidad abordando el tema de la violencia laboral, ya sea que se produzca la misma por mobbing, acoso moral, acoso sexual, discriminación, vaciamiento del puesto, vaciamiento del contrato de trabajo, castigo incorporado.

### a) “RYBAR, HECTOR H. c/ BANCO DE LA NACIÓN ARGENTINA”

El actor (Rybar Hector contra Banco de la Nación Argentina, 2007) fue víctima de modificaciones indebidas en lo que a su trabajo respecta, con la asignación de tareas no acordes a aquellas para las cuales fue contratado; también padeció tratos discriminatorios relativos al ascenso y daños varios a su dignidad personal.

Los reclamos por parte del pretensor no fueron acogidos en el tribunal de grado, pero fueron admitidos en la Cámara. En rigor de verdad se trata de discriminación hostil que va desde el

acorralamiento paulatino constituido por pequeños actos descalificantes, hasta hechos únicos instantáneos y definitivamente descalificantes.

b) El 23 de Mayo de 2012, se dio a conocer la siguiente noticia: Condenan a una Empresa por el Estrés y Acoso Laboral Sufrido por una Empleada. Un reciente pronunciamiento de la Justicia Laboral Sala I de la Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo (CNAT) condenó a la empresa Galeno Argentina S.A. a indemnizar a un trabajador que se consideró despedido como consecuencia directa del acoso moral o mobbing sufrido.

Se trató de una enfermera con más de 10 años de servicio que en los últimos tiempos recibía constantes malos tratos de parte de sus superiores, con quienes aparentemente había competido por los cargos de dirección.

Así, el Tribunal, en un fallo dividido, revocó la sentencia de primera instancia y por mayoría consideró que el dictamen pericial psicológico era contundente y avalaba el reclamo de la trabajadora.

El camarista que votó por la negativa, Dr. Julio Vilela no consideró probado el componente subjetivo, perverso e intencional que permite definir lo que en jurisprudencia, medicina y sociología del trabajo se identificó bajo la denominación de “mobbing” y en consecuencia propuso confirmar la sentencia de primera instancia en cuanto había rechazado la demanda por carencias de orden probatorio.

Para Mariano Martín Páez, socio en Asistencia Legal a Víctimas de Violencia Laboral y abogado patrocinante de la empleada, lo novedoso de este pronunciamiento, es que los integrantes de la mayoría, doctora Gabriela Vázquez y doctora Gloria Pasten de Ishihara, consideraron que el dictamen pericial no sólo ilustraba sobre las condiciones actuales de salud de la trabajadora, sino que también era un reflejo directo de la larga lucha sostenida entre ésta y sus oponentes circunstancialmente ganadoras de puestos laborales por encima del suyo.

c) Otro caso a modo de ejemplo es el siguiente: la Justicia Laboral condenó a Farmacity a indemnizar a una trabajadora por el daño moral por los malos tratos de un gerente de sucursal, consignó el Diario Judicial.

En este caso, una trabajadora de la citada cadena comercial interpuso una demanda por enfermedad laboral en contra de su empleadora, alegando el padecimiento de trastornos psiquiátricos,

debido al mobbing sufrido. La mujer denunció que su gerente la agredía y realizaba comentarios desagradables sobre su persona con sus compañeros de trabajo.

El juez de primera instancia admitió la demanda de la trabajadora y le reconoció el derecho al cobro de una indemnización por daño moral de 30.000 pesos, más intereses. Este pronunciamiento judicial fue apelado por la empleadora demandada. Para comenzar, el Tribunal Laboral indicó que si bien "la perito psiquiatra concluyó que al momento de la consulta la actora no presentaba ningún trastorno psicopático de los codificados, que le genere incapacidad", la existencia de un rasgo histriónico en su personalidad "junto con las conductas verbales agresivas del gerente, concurrieron concausalmente en la producción del trastorno adaptativo".

Luego la Cámara del Trabajo afirmó que el "trastorno adaptativo con ansiedad" fue padecido por la actora "durante los dos últimos años de la relación laboral" por lo que "el trastorno indicado se produjo durante el transcurso de la relación laboral". Acto seguido, la Justicia de Alzada manifestó que "las pruebas producidas en autos, en especial de los relatos de los testigos que declararon a propuesta de la actora y de la historia clínica de la reclamante, surge configurado el mobbing del gerente hacia la actora".

#### **4.1. Proyecto para regular el mobbing en la Argentina**

La Comisión de Legislación del Trabajo de la Cámara de Diputados emitió dictamen favorable a la iniciativa presentada por el legislador oficialista Héctor Recalde. La propuesta, que regula el acoso laboral y sexual, fue aprobada por unanimidad (Julio, 2011)

En los últimos tiempos, se han ido multiplicando los reclamos judiciales por acoso psicológico y moral en el ambiente de trabajo.

Si bien se advierte una tendencia en los magistrados a hacerse eco de las demandas presentadas por los empleados, lo cierto es que la falta de una ley que aborde esta problemática genera mucha incertidumbre.

En este escenario, mientras crece la preocupación entre los empresarios, el mobbing amenaza con instalarse como una de las cuestiones que mayores dolores de cabeza e impacto económico les puede traer.

Es por ello que, en este contexto, ya fueron presentadas varias propuestas parlamentarias en el Congreso. Sin embargo, existe una iniciativa que se perfila como "el" proyecto de ley, que es impulsada por el diputado del Frente para la Victoria Héctor Recalde, la que apunta a resolver este vacío legal.

Recientemente, la comisión de Legislación del Trabajo que preside el legislador oficialista - que también es asesor legal de la Confederación General del Trabajo (CGT)- por unanimidad emitió dictamen favorable al referido proyecto sobre mobbing.

Éste es un paso clave ya que, tras el dictamen, el proyecto deberá pasar por la Comisión de Derechos Humanos. Luego se espera que la iniciativa sea tratada en el plenario de la Cámara baja.

Un dato a tener en cuenta es que la propuesta de Recalde cuenta con el apoyo de distintos partidos políticos. El diputado de Nuevo Encuentro, Ariel Basteiro, afirmó a iProfesional.com que apoya la propuesta porque "es necesario adecuar las leyes laborales argentinas al contexto internacional".

Y remarcó que la Organización Internacional del Trabajo (OIT), actualmente, pide trabajar en diversos puntos para terminar con el acoso laboral.

"La rapidez con que se trató el tema y el apoyo unánime de los integrantes de la comisión va a hacer que el proyecto se apruebe una vez que llegue al recinto", destacó el legislador.

Para las empresas su tratamiento es sumamente relevante dado que, de convertirse en ley, brindará un marco regulatorio a la compleja situación que se vive sobre este tema en la Justicia, donde aún no existe un único criterio para establecer qué se entiende por acoso y cuál es el monto indemnizatorio correspondiente.

La iniciativa alcanza a todo tipo de relación laboral en el ámbito privado o público y comprende tanto al personal que presta servicios con carácter permanente, como al transitorio o contratado. También deja un capítulo aparte sobre aspectos vinculados con el acoso sexual.



## **5. ASPECTOS ENCONTRADOS**

### **5.1. Sobre la aparición del acoso psicológico**

Tal como afirma Gonzalez Pondal (2010), "el mobbing aparece no desde que el sujeto es capaz de discernir cuanto con él se está haciendo, sino que nace desde el momento en que se han comenzado a desplegar las maniobras malhadadas e indignas" "El aspecto subjetivo, sin embargo, nos puede ayudar a la hora de determinar la gravedad de su influencia, de cuanto ha repercutido el mobbing. En tal caso, los informes de los psiquiatras y de los psicólogos se alzan como las fuentes reveladoras del nivel de problemas o dolencias que han padecido las victimas tras las acciones indeseables de aquel que desplegó el acoso".

### **5.2. El tiempo que toma percibir la persecución**

No existe un tiempo determinado para que el sujeto acosado sea consciente de su situación. algunas personas demoran en darse cuenta de lo que les está pasando, a diferencia de otros que toman conciencia desde los primeros momentos del acoso.

Para Gonzalez Pondal (2010) cabe "distinguir entre advertencia y sufrimiento. Mientras que la advertencia del acoso puede ser a las pocas semanas de comenzado el mismo, el sufrimiento aparecerá o no según la resistencia de la persona; hay quienes padecen prontamente los efectos de la persecución psicológica, mientras que otros pueden permanecer indiferentes al dolor pasado ya bastante tiempo del inicio del mobbing".

### **5.3. El concepto que tiene el acosado de sí mismo**

Suele señalarse que el sujeto al que se lo somete al acoso psicológico genera sentimientos de culpa, se ve a sí mismo como un inútil, piensa que "algo habré hecho para que se me trate así".

Gonzalez Pondal (2010) menciona que "la reacción del sufriente dependerá de las maniobras o tácticas de acoso empleadas. No hay que descartar que cada persona tiene características particulares, lo que impide las generalizaciones, sometiéndonos en analizar cada caso en particular, si el acoso

reviste un carácter netamente confrontativo, esto es, una clara actitud de agresión, por lo general despierta rechazo y hasta odio en el acosado. Si por el contrario, los comportamientos acosantes se presentan al descubierto pero de una manera más refinada, es probable que en tal caso si surja en su mente la idea de que algo estará haciendo mal, y entonces sienta culpa y demore en darse cuenta de lo que realmente está sucediendo”.

#### 5.4. ¿El mobbing produce un daño o una enfermedad?

“Hay que observar cada caso en concreto. A veces se tratará de un daño, como por ejemplo, que la persona sufra ciertos trastornos en su autoestima, que no pueda dormir, que se levante tenso, que esté susceptible, etc. Otras veces, a causa del profundo daño que se ocasionó, el mobbing si puede causar una o varias enfermedades, según como repercuta el flagelo en la psiquis del acosado” (Gonzalez Pondal, 2010).

- Diferencias entre el estrés laboral, el síndrome de Burn-out y el acoso psicológico.

Puede pensarse que el acoso, el estrés y el Burn-out caen en una misma bolsa. Sin embargo no es así. Se trata de fenómenos totalmente distintos aunque perfectamente puedan influir unos en otros.

Gonzalez Pondal (2010) diferencia estos tres conceptos.

Por un lado, define que “el *estrés laboral* es causado por el desgaste físico-psíquico que padece una persona a raíz de su actividad laboral. Se trata de tensiones suscitadas por variadísimas razones que repercuten en el trabajador y que traen aparejados problemas orgánicos y psicológicos”.

Por su parte, “el síndrome de *Burn-out*, también llamado síndrome del quemado o desgaste profesional, es producto del desgaste que padece una persona, debido a que desarrolla una actividad de por sí conducente a un agotamiento en quien la realiza”.

Y por último, “el *acoso laboral* genera tensión y desgaste, pero producido como consecuencia de una persecución que, llevado a cabo con conocimiento y deliberación, tendiente a la tortura anímica del semejante”.

## 6. ASPECTOS TRASCENDENTALES

A modo de cierre Gonzalez Pondal (2010) plantea que “como punto de partida en una relación laboral, lo principal que se deben las partes no son las prestaciones a las que se han comprometido (trabajo contra remuneración), sino un trato humano. Cuando se da el maltrato psicológico lo que se desea fervientemente no es llegar a fin de mes para ser remunerado, sino que cese el hostigamiento psíquico que se viene daño; tampoco se desea una producción brillante, sino la tranquilidad aportada por un trabajador fiel y pacífico”.

“La violación del deber de respeto hacia el dependiente nos enfrenta a una terrible e inconcusa realidad: el trabajador trabaja doble: por un lado, en el cumplimiento de la tarea encomendada, y por el otro, en una lucha mental desapareja y desgastaste, que, como la otra actividad, no es extraño que sea diaria. Una es remunerada mensualmente, mientras que la otra es gratuita”.

Gonzalez Pondal (2010) cita su obra “Bossing o acoso psicológico descendente” (2007) en la que expresa “el mobbing no se trata de un problema material, sino principalmente de una cuestión espiritual, en donde se hostiga abrumando en constancia a una persona, atacando así de modo directo el respeto debido hacia lo más elevado en ella: su espíritu”

Un aspecto que no es menor tratar luego de haber conocido sobre el tema del “acoso psicológico”, es la dignidad humana. “¿Qué merece el hombre para que se lo considere digno de respeto? Este interrogante nos aproxima un poco más a la noción de dignidad humana.

“Esta dignidad humana ontológicamente puede ser definida entonces como la valoración debida a todo ser humano. A su vez, puede quedar arruinada por el comportamiento del propio hombre. Cuando una persona se comporta de manera contraria a lo que su ser le exige, es decir, actuar racionalmente, diremos que se animaliza, se degrada o degenera y estampa un sello difícil de percibir, pero que existe de manera concreta, en el cual se puede leer: renuncio a mi dignidad. Por lo que podemos hablar de una dignidad moral, la cual es un valor que exclusivamente se alcanza cuando un hombre se comporta como es debido a su condición; cuanto más virtuosa sea una persona, tanto más acrecentara ese valor y, en consecuencia, se volverá más digna. Pero más allá de esto, hay un mínimo de respeto que se debe a todo ser humano que, como ya lo advertí, se conduzca conforme a lo

característico de ser. A la vez, al haberse convertido el acosador en un ser indigno, tiende a despreciar la dignidad de su semejante” (Gonzalez Pondal, 2010).

## **6.1. Reflexión final**

Las reflexiones realizadas sobre el tema del mobbing quedarían a mitad de camino si no se hiciera una reflexión que nos haga mirar un poco más alto que la miseria terrena.

Sabido es que la ley humana, en cuestiones de peso como la que tratamos, en donde juega el respeto al prójimo, hacia su dignidad, en fin, hacia lo más importante que hay en él: su espíritu, ha de basarse inexorablemente en la ley natural.

Asistimos a tiempos en donde el poder va degenerando cada vez más, el individualismo aumenta, y la violencia se vuelve refinada, y por lo tanto, más perversa. Tanta hambre insaciable que lleva a cometer actos infrahumanos supone seguir, quiérase o no, directivas ocultas y muy finas de quien azuza a la humanidad desde cavidades infernales.

Se ha perdido el respeto a la ley humana por que primeramente se ha perdido el respeto al prójimo.

Sin este mandato rector de las acciones, seguirán creciendo en número cada vez mas vertiginosos las leyes que aparezcan intentando poner coto al desenfreno arrollador, enloquecedor y henchido de orgullo que implica el ansia de poderío ilimitado, y esto, porque el mal seguirá en aumento.

La relación laboral nos sitúa inexorablemente frente a dos modos de ver la confianza, exigiendo cada uno de esos modos una reciprocidad que, de no darse, genera desequilibrio en la vinculación intersubjetiva, dando lugar a dos tipos de problemas que pertenecen a dimensiones distintas, aunque no necesariamente desconectadas.

La confianza que el patrón deposita en su empleado, consistente en un trato respetuoso, así como también – he aquí la reciprocidad – el dependiente espera de su superior un trato humano; se trata en este caso de la dimensión espiritual de la relación laboral. Quebrada tal vinculación, lo que queda, en el mejor de los casos, en una esclavitud a sueldo...

Hablar de cambios, de mejorar, de autocríticas, de salir adelante, en fin, aparecer como responsables de torpezas y miserias, no basta si humildemente las sociedades no reconocen que han ofendido las normas.

Y así, o el hombre endereza sus pasos con humildad por la recta senda debida, o continuará el derrotero que lo conduzca a la ruina, aunque en su viaje simule progreso y que las cosas marchan bien. En definitiva, como decía el eminente Cardenal Pie refiriéndose a Dios: “Él reinará; y si no reina por los beneficios inseparables de su presencia, reinará por las calamidades inseparables de su ausencia”

## **CAPÍTULO IV**

### **RESILIENCIA**

#### **1. CONCEPTOS Y DESARROLLO**

El vocablo "Resiliencia" tiene su origen en el latín en el término "Resilio", que significa volver atrás, volver en un salto, rebotar. Claramente el término fue adaptado a las Ciencias Sociales para caracterizar a los sujetos que a pesar de haber nacidos y vivir en situaciones de adversidad, se desarrollan psicológicamente sanos y exitosos (Manciaux, 2003). El término resiliencia se usa, también, en el campo de la física y se refiere a la capacidad que tienen los cuerpos para volver a su forma original luego de haber sufrido deformaciones producto de la fuerza.

El consultor Ernesto Yturralde define a la Resiliencia como la capacidad de respuesta inherente al ser humano, a través del cual se generan respuestas adaptativas frente a situaciones de crisis o de riesgo. Esta capacidad deriva de la existencia de una reserva de recursos "internos" de ajuste y afrontamiento, ya sean innatos o adquiridos. De este modo la resiliencia refuerza los factores protectores y reduce la vulnerabilidad frente a las situaciones riesgosas (acoso laboral, estrés crónico, horarios y exigencias altas, etc.).

Según los conceptos antes mencionados se pueden considerar características del concepto Resiliencia, como son la capacidad que permite a una persona, grupo o comunidad prevenir, minimizar o superar los efectos perjudiciales de la adversidad; los atributos y habilidades innatas para afrontar adecuadamente dichas situaciones entre ellas el Estrés.

Tal como se ha analizado en los capítulos anteriores se plantea como una posible solución para el estrés laboral la RESILIENCIA.

Las personas muestran distintas reacciones bajo estímulos similares. Lo mismo ocurre frente a estímulos dolorosos o situaciones de adversidad o estrés, en donde las reacciones de los sujetos serán variadas e incluso opuestas.

Suarez Ojeda describe, en este sentido, tres tipos de reacciones frente a estímulos dolorosos o adversos, a saber:

- Personas que frente al dolor o la adversidad reaccionan con conductas de vulnerabilidad frente al estímulo.
- Personas que permanecen indiferentes o existe una ausencia de reacción frente a la situación.
- Personas resilientes, resistentes al estímulo adverso y que logran alcanzar una adecuada calidad de vida a pesar de las condiciones negativas para su desarrollo.

### **1.1. Desarrollo de la Resiliencia**

La resiliencia no es un rasgo que las personas tienen o no tienen, conlleva conductas, pensamientos y acciones que cualquier persona puede aprender y desarrollar. Distintos autores (Suarez Ojeda, Melillo, & Rodríguez, 2005) exponen las distintas maneras en que las personas afrontan posibles causas de estrés: malas condiciones laborales, situaciones de crisis como las causadas por viudez o el divorcio, las grandes pérdidas económicas o de cualquier otra índole.

Los individuos "resilientes" se destacan por poseer un alto nivel de competencia en distintas áreas, ya sea intelectual, emocional, motivación, autoestima elevada, sentimientos de esperanza, autonomía e independencia, entre otras. Los autores antes mencionados destacan que la Resiliencia tiene estrecha relación con las características del ambiente en que se desarrollaron los sujetos resilientes: han tenido corta edad al ocurrir algún evento traumático; han provenido de familias conducidas por padres competentes, integrados en redes sociales de apoyo, que les han brindado relaciones cálidas.

Respecto al funcionamiento psicológico (Suarez Ojeda E.; 2005) que protege del estrés a las personas resilientes, se señala:

- a. Mayor coeficiente intelectual y mejores habilidades de resolución de problemas
- b. Mejores estilos de afrontamiento.
- c. Empatía, conocimiento y manejo adecuado de las relaciones interpersonales.
- d. Sentido del humor positivo.

Lo que hace que un individuo desarrolle la capacidad de ser resiliente es la formación de personas socialmente competentes que tengan la capacidad de tener una identidad propia y útil, que sepan tomar decisiones, establecer metas y esto involucra lugares sociales que implican a la familia, a los amigos y las instituciones.

## **1.2. Condiciones de desarrollo**

Los autores Suarez; Melillo y Rodríguez, en su obra “Resiliencia y subjetividad: los ciclos de la vida” demuestran que un factor primario para en la Resiliencia es tener relaciones que ofrezcan cuidados y apoyo dentro y fuera de la familia. Las relaciones que crean apoyo y confianza, proveen modelaje y ofrecen estímulo y reafirmación además contribuyen a afirmar la Resiliencia en una persona.

Algunas características de la Resiliencia propuestas por los profesionales antes mencionados:

- Habilidad para enfrentar eficaz y adecuadamente situaciones adversas y eventos traumáticos, además del desarrollo el potencial de ajuste individual o del sistema.
- Es dinámica, varía a lo largo del tiempo de acuerdo con las circunstancias. Con el desarrollo del individuo o del sistema y con la calidad de estímulos a los que están expuestos.
- Para nutrirse y fortalecerse requiere del apoyo social y de la disponibilidad de recursos, oportunidades y alternativas de ajuste como factores protectores.



Si bien la resiliencia comprende una serie de características y habilidades de ajuste propias del individuo o sistema, por lo general se evidencia en situaciones adversas o de riesgo.

El ser resiliente no es un ser extraordinario, sino por el contrario es una persona que busca mantenerse en constante movimiento, tiene una meta fija. Que con cada paso que da u obstáculo que libra se fortalece. Con el pasado es respetuoso, con el presente firme y alerta, pero con el futuro osado y atrevido. Porque a pesar de los riesgos y las barreras sociales y personales siempre habrá alguien que le impulse atreverse a ser distinto, a encontrar una oportunidad (Montoya, 2011).

## **2. CARACTERÍSTICAS Y AMBIENTES QUE FAVORECEN LA RESILIENCIA**

### **2.1. Ambientes que favorece la Resiliencia**

En este apartado se verán las características de ambientes y conductas que favorecen la Resiliencia; sintetizando a distintos autores:

a) La presencia de adultos accesibles, responsables y atentos a las necesidades de niños y jóvenes. Pueden ser padres, tíos, abuelos, maestros u otras personas que muestren empatía, capacidad de escucha y actitud cálida. Además es importante que expresen su apoyo de manera que favorezca en los niños y jóvenes un sentimiento de seguridad y confianza en sí mismos. (Melillo & Suarez Ojeda, 2002)

b) La apertura de oportunidades de participación: los adultos protectores son modelo de competencia social en la solución de problemas, pudiendo proporcionar oportunidades para que los niños y adolescentes participen y en conjunto, aprendan de los errores y contribuyan al bienestar de los otros, como parte de un equipo solidario y participativo. (Melillo & Suarez Ojeda, 2002)

c) Dentro del sistema familiar: normas y reglas claras y respeto a las jerarquías. Apoyo entre los miembros de la familia como costumbre. (Greenspan, 2004)

d) Estrategias familiares de afrontamiento y eficacia. Práctica de un estilo de crianza, donde el adecuado uso del tiempo libre, la internalización de valores, al amor y el respeto enmarcan

el estilo de vida de los hijos. Expectativas positivas de los padres sobre el futuro de los hijos. (Greenspan, 2004)

e) Responsabilidades compartidas en el hogar. Apoyo de los padres en las actividades escolares de los hijos. Oportunidades de desarrollo y responsabilidades extra familiares. (Melillo & Suarez Ojeda, 2002)

## **2.2. Diez formas de construir Resiliencia**

Se plantearán a continuación consejos y consideraciones a tener en cuenta por profesionales, empleados, gerentes y sujetos en general sobre formas para construir una personalidad Resiliente. Dichas formas han sido compiladas y sintetizadas de los distintos autores citados en puntos precedentes:

- **Establecer relaciones:** Es importante establecer buenas relaciones con familiares cercanos, amistades y otras personas. Aceptar ayuda y sostén de personas queridas fortalece la resiliencia. Algunas personas encuentran que estar activo en grupos de la comunidad, organizaciones basadas en la fe, u otros grupos locales les proveen sostén social y les ayudan a reclamar la esperanza. Ayudar a otros que lo necesitan también puede ser de beneficioso.

- **Evitar ver las crisis como obstáculos insuperables:** no se puede evitar que ocurran eventos que producen mucha tensión, pero si se puede cambiar cómo interpretarlos y reaccionar ante ellos. Se debe tratar de mirar más allá del presente y pensar que en el futuro las cosas mejorarán.

- **Aceptar que el cambio es parte de la vida:** Es posible que como resultado de una situación adversa no sea posible alcanzar ciertas metas. Aceptar las circunstancias que no se puede cambiar ayuda a enfocar en las circunstancias que puede alterar.

- **Moverse hacia las metas personales:** Desarrollando metas realistas. Hacer una actividad regularmente (aunque parezca un logro pequeño) que permita avanzar y moverse hacia las metas. En vez de enfocarse en tareas que parecen que no se puede lograr, pregúntese. "¿Qué cosa sé que puedo lograr hoy que me ayuda a caminar en la dirección hacia la cual quiero ir?"

- Llevar a cabo acciones decisivas: Actuar en situaciones adversas lo mejor que se pueda. Llevar a cabo acciones decisivas es mejor que ignorar los problemas y las tensiones y desear que desaparezcan.

- Buscar oportunidades para descubrirse a si mismo/a: La gente a veces aprende algo sobre su persona y puede que se den cuenta de que han crecido en alguna forma como resultado de su lucha con la adversidad. Muchas personas que han experimentado tragedias y situaciones difíciles han mostrado mejorías en sus relaciones, sensación de mayor fuerza personal aun cuando se sienten vulnerables, una espiritualidad más desarrollada y un aumento al valor de la vida.

- Cultivar una visión positiva de su persona: buscando desarrollar confianza en habilidades para resolver problemas y confiar en sus instintos ayuda a construir la resiliencia.

- Mantener las cosas en perspectiva: aun cuando se deben enfrentar eventos dolorosos, tratar de considerar la situación en un contexto más amplio y mantener una visión a largo plazo. Evitar agrandar la situación fuera de proporción.

- Nunca perder la esperanza: una visión optimista permite esperar que ocurran cosas buenas en la vida. Tratar de visualizar lo que quiere en vez de preocuparse por lo que teme.

- Cuidar de su persona: Prestar atención a sus propias necesidades y deseos. Interesarse en actividades que disfrute y encuentre relajantes, practicar ejercicios regularmente, etcétera. El cuidar de su persona ayudará a mantener su mente y su cuerpo listos para enfrentarse a las situaciones que requieren resiliencia.

### **2.3. Factores protectores que se deben estimular**

Vinculado a los dos puntos antes tratados culminamos destacando los siguientes factores a estimular con el fin de lograr una personalidad resiliente. Para esto citaremos a la obra “Resiliencia: Proyecto e Investigación” del doctor Suarez Ojeda.

- Autoestima consistente. Es la base de los demás pilares y es el fruto del cuidado afectivo consecuente del niño o adolescente por un adulto significativo, "suficientemente" bueno y capaz de dar una respuesta sensible.

- Introspección. Depende de la solidez de la autoestima que se desarrolla a partir del reconocimiento del otro.
- Independencia. Saber fijar límites entre uno mismo y el medio con problemas; la capacidad de mantener distancia emocional y física sin caer en el aislamiento. Depende del principio de realidad que permite juzgar una situación con prescindencia de los deseos del sujeto.
- Capacidad de relacionarse. Es decir, la habilidad para establecer lazos e intimidad con otras personas, para balancear la propia necesidad de afecto con la actitud de brindarse a otros. Una autoestima baja o exageradamente alta producen aislamiento: si es baja por autoexclusión vergonzante y si es demasiado alta puede generar rechazo por la soberbia que se supone.
- Iniciativa. El gusto de exigirse y ponerse a prueba en tareas progresivamente más exigentes.
- Humor. Encontrar lo cómico en la propia tragedia. Permite ahorrarse sentimientos negativos aunque sea transitoriamente y soportar situaciones adversas.
- Creatividad. La capacidad de crear orden, belleza y finalidad a partir del caos y el desorden. Fruto de la capacidad de reflexión, se desarrolla a partir del juego en la infancia.
- Moralidad. Capacidad de comprometerse con valores. Es la base del buen trato hacia los otros.
- Capacidad de pensamiento crítico. Es un pilar de segundo grado, fruto de las combinaciones de todos los otros y que permite analizar críticamente las causas y responsabilidades de la adversidad que se sufre, cuando es la sociedad en su conjunto la adversidad que se enfrenta. Y se propone modos de enfrentarlas y cambiarlas. A esto se llega a partir de criticar el concepto de adaptación positiva o falta de ajustes que en la literatura anglosajona se piensa como un rasgo de resiliencia del sujeto.

### 3. ¿CÓMO SE DESARROLLA LA RESILIENCIA?

Se verá en este apartado distintas clasificaciones de ámbitos donde se desarrolla la resiliencia y sus particularidades, parafraseando a los autores Melillo; Suarez Ojeda y Rodríguez (2006).

- Resiliencias relacionales (familiar y grupal): donde los autores proponen una concepción sistémica de la resiliencia, enmarcada en un contexto ecológico y evolutivo, y presenta el concepto de resiliencia familiar atendiendo a los procesos interactivos que fortalecen con el transcurso del tiempo tanto al individuo como a la familia. Por ejemplo: reconocer los problemas y limitaciones que hay que enfrentar; comunicar abierta y claramente acerca de ellos; registrar los recursos personales y colectivos existentes; organizar y reorganizar las estrategias tantas veces como sea necesario, revisando y evaluando los logros y las pérdidas.

Para esto es necesario que, en las relaciones entre los componentes del grupo familiar, se produzcan las siguientes prácticas: actitudes demostrativas de apoyos emocionales (relaciones de confianza); conversaciones en las que se compartan lógicas (por ejemplo, acuerdos sobre premios y castigos) y conversaciones donde se construyan significados compartidos acerca de la vida, o de acontecimientos perjudiciales, con coherencia y con un sentido dignificador para sus protagonistas.

Se podría sintetizar entonces que los elementos básicos de la resiliencia familiar son: afinidad, que no descarte la flexibilidad; comunicación sincera entre los miembros de la familia; reafirmación de un sistema de creencias comunes, y resolución de problemas a partir de las anteriores premisas.

- Resiliencia comunitaria: se trata de una concepción latinoamericana desarrollada teóricamente por uno de los autores indicados en la introducción del tema; E. Néstor Suárez Ojeda en el año 2001, a partir de observar que cada desastre o calamidad que sufre una comunidad, que produce dolor y pérdida de vidas y/o recursos, muchas veces genera un efecto movilizador de las capacidades solidarias que permiten reparar los daños y seguir adelante. Eso permitió establecer los pilares de la resiliencia comunitaria: autoestima colectiva, que involucra la satisfacción por la pertenencia a la propia comunidad, identidad cultural, constituida por el proceso interactivo que a lo largo del desarrollo implica la incorporación de costumbres, valores, giros idiomáticos, danzas, canciones, etcétera, proporcionando la sensación de pertenencia; honestidad estatal, como contrapartida de la corrupción que desgasta vínculos sociales; solidaridad, fruto de un lazo social sólido que resume los otros pilares.

- Resiliencia y educación: la cuestión de la educación se vuelve central en cuanto a la posibilidad de fomentar la resiliencia de los niños y los adolescentes, para que puedan enfrentar su crecimiento e inserción social del modo más favorable. Este punto también es compartido por el autor Greespan.

Los distintos autores citan una situación que vale la pena remarcar: lamentablemente, en las escuelas (como ocurre también en salud) habitualmente se pone el mayor empeño en detectar los problemas en lugar de buscar y desarrollar virtudes y fortalezas. Por eso y para empezar, una actitud constructora de resiliencia en la escuela implica buscar todo indicio previo de resiliencia, indagando las ocasiones en las que tanto docentes como alumnos sortearon, superaron, sobrellevaron o vencieron la adversidad que enfrentaban y con qué medios lo hicieron.

El Informe Delor (UNESCO, 1996) especificó como elementos imprescindibles de una política educativa de calidad, la necesidad de que ésta abarque cuatro aspectos: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir con los demás y aprender a ser. Los dos primeros aspectos son los que se enfatizan tradicionalmente y se trata de medir para justificar resultados. Los dos últimos son los que hacen a la integración social y a la construcción de ciudadanía. Para el desarrollo de los últimos (y también de los primeros) sirven los programas que promueven la resiliencia en las escuelas.

### **3.1. Perfil de una persona resiliente**

Luego de enumerar y conocer el concepto, desarrollo, ambientes y factores que llevan a lograr una personalidad resiliente, podemos sintetizar, utilizando como fuente los autores antes citados, que una persona con características resilientes es aquella que es capaz de establecer relaciones sociales constructivas, tiene un sentido de sí mismo positivo, dimensiona los problemas, tiene sentido de esperanza frente a las dificultades, extrae significado de las situaciones de estrés, desarrolla iniciativa y se fija metas posibles de alcanzar.

Esta persona resiliente presenta una serie de factores internos que actúan como protectores, que se resumen en los siguientes:

a.- Presta servicio a los otros o a una causa.

b.- Emplea estrategias de convivencia, es asertivo, controla sus impulsos.

- c.- Es sociable.
- d.- Tiene sentido del humor.
- e.- Tiene un fuerte control interno frente a los problemas.
- f.- Manifiesta autonomía.
- g.- Ve positivamente el futuro.
- h.- Es flexible.
- i.- Tiene capacidad para aprender y conectar los aprendizajes.
- j.- Capacidad para auto motivarse.
- k.- Percibe competencias personales.
- l.- Posee confianza en sí mismo.

También existen factores ambientales que apoyan y favorecen las características resilientes:

- a.- El ambiente promueve vínculos estrechos.
- b.- El entorno valora y alienta a las personas.
- c.- Se promueve la educación.
- d.- Ambiente cálido, no crítico.
- e.- Hay límites claros.

- f.- Existen relaciones de apoyo.
- g.- Se comparten responsabilidades.
- h.- El ambiente es capaz de satisfacer las necesidades básicas de las personas.
- i.- El entorno expresa expectativas positivas y realistas.
- j.- Promueve el logro de metas.
- k.- Fomenta valores sociales y estrategias de convivencia.
- l.- Hay liderazgos claros y positivos.
- m.- valora los talentos específicos de cada persona.

Cabe mencionar que no todas estas características estarán presentes en el sujeto o su ambiente en forma completa, sino que se trata de una enumeración y síntesis de los factores para que se favorezca la aparición de conductas resilientes, pero es deseable que gran parte de ellas estén total o parcialmente desarrolladas.

### **3.2. ¿Dónde podemos desarrollar esta respuesta resiliente?**

El mejor sitio, y a veces el único, es en el equipo de trabajo; así lo propone Suarez Ojeda (Resiliencia: Proyecto e Investigación, 2005) y distintos consultores que prestan sus servicios a grandes corporaciones, como por ejemplo Ernesto Yturralde. Por lo tanto, si los líderes crean los espacios y procesos para el desarrollo de la resiliencia, con técnicas, metodología y conocimientos en recursos humanos, harían que los colaboradores se sientan a gusto y puedan ver en su labor diaria una realización personal y la superación de la crisis.

Existen cuatro categorías de factores que determinan el nivel de resiliencia dentro de un grupo o equipo:



- Factores de Desarrollo Individual: el grupo estimula y refuerza la autonomía responsable de sus integrantes, la cual incluye: su sentido de identidad personal y de su rol, la flexibilidad perceptual y conductual, la consciencia de si mismo, la habilidad y disponibilidad de auto-corrección, el conocimiento propio, la autoestima y la confianza en si mismo, la competencia y capacidad para distanciarse de mensajes, conductas y condiciones negativas.

- Factores de Desarrollo Interpersonal: el grupo crea, estimula y refuerza los espacios y procesos para: valorar de la diversidad, la empatía y la comprensión, el afecto y apoyo mutuo, la comunicación dialógica y participativa, el sentido del humor, la introspección individual y grupal;

- Factores Estratégicas: el grupo desarrolla una misión y las competencias necesarias para: fijar metas realistas, elaborar estrategias para lograrlas, promover reflexión grupal y auto-corrección, tener la creatividad para resolver los conflictos y retos, pedir apoyo y recursos, medir y evaluar los resultados.

- Factores de Visión: el grupo desarrolla una visión que incluye sus valores compartidos, los propósitos y las expectativas de un futuro prometedor, la integración de las metas y aspiraciones individuales con las corporativas, el optimismo y la fe.

Estudios han mostrado que los grupos disfuncionales generalmente manifiestan los siguientes síntomas, los cuales señalan una baja generación de resiliencia:

- Existen visiones del futuro incompatibles entre sí.
- Algunos miembros no pueden describir la misión del equipo.
- Las reuniones son improductivas.
- Una pequeña minoría tiene una participación mayoritaria.
- Los desacuerdos se discuten en privado.
- Las decisiones son tomadas por unos pocos.

- Hay falta de transparencia y de confianza.
- Existe confusión en cuanto a las funciones y tareas.
- Existe un exceso de personas con los mismos recursos y/o carencias.
- No hay auto-evaluación periódica de funcionamiento.

#### **4. EL DECÁLOGO DE RESILIENCIA GRUPAL DEBE CONSIDERAR**

Se muestran a continuación diez consideraciones relacionadas a la importancia de la resiliencia a nivel grupal y como favorecen el ámbito organizacional en general (Yturralde).

a) Compartir una visión: El potencial sinérgico nace con una visión del futuro grupal e individual. Cuando un grupo desarrolla su propia visión del futuro cuando cumpla su misión, tiene una valiosísima herramienta para orientarse y para enmarcar sus percepciones individuales y colectivas. Por supuesto, esta visión presupone que los integrantes del grupo han aceptado e internalizado su misión y han acordado unos valores centrales compartidos por todos.

b) Crear expectativas de participación: No es suficiente la sola invitación a participar ni el ocasional refuerzo de ella. La sinergia requiere la creación de una cultura organizacional en la cual la no participación sea vista como una característica inaceptable. Con la creación de este espacio, cada integrante se concientiza que su participación no es un permiso ni un privilegio sino una obligación para facilitar la optimización de los procesos sinérgicos.

c) Compartir la información: uno de los impedimentos más comunes a la optimización de la sinergia es no tener conocimiento de todas las opciones, lo cual sucede o por no tener toda la información externa e interna del sistema, o por las políticas o hábitos organizacionales de monopolio de información. Todos los integrantes de un equipo necesitan tener acceso a toda la información, los conocimientos y las destrezas necesarios para cumplir oportuna y efectivamente su misión.

d) Aclarar significados: Una vez conseguida y compartida la información, hay que acordar el significado de ella para contextualizarla y convertirla en conocimientos. La cibernética nos ha enseñado que el principal objetivo de la comunicación es el de acordar o co-crear significado, y no solamente transmitir información o intercambiar ideas. Esto significa que el grupo, y cada integrante de él, debe examinar sus propios prejuicios (juicios a priori) y presuposiciones (suponer a priori). Luego, es la responsabilidad de todos, seguir aclarando los significados, especialmente de palabras y conceptos abstractos, en la medida en que progresen las conversaciones y deliberaciones.

e) Enfocar las reuniones: Estudios (3M, 1998) han mostrado que un equipo puede perder hasta el 40% de su capacidad sinérgica cuando no se conciertan procesos y normas básicas para enfocar la conducción de las reuniones. Algunas de las medidas más utilizadas son:

- Asistir puntualmente a la hora acordada.
- Usar agendas, previamente acordadas y distribuidas, para las reuniones.
- Prepararse, cada uno, para la reunión, según temas agendados.
- Evitar divagaciones que impiden terminar lo agendado.
- Evitar interrupciones por personas ajenas de la reunión, celulares, etc.
- Atender al interlocutor sin interrumpir y sin conversaciones privadas.
- Anotar los principales aportes y decisiones en un acta de la reunión.

f) Aprovechar la diversidad: Es una cruel paradoja de la sinergia que entre mayor diversidad entre los integrantes del equipo, existe mayor potencial sinérgico pero mayor dificultad para lograrlo. Además implica la creación de un sano patrón grupal de reconocimiento mutuo: un libre y sincero intercambio de elogios de las cualidades personales de cada uno, mientras la corrección y la crítica se limitan a las conductas específicas de la persona.

g) Diseñar procesos de concertación: Las nuevas ciencias han validado y retomado de la sabiduría antigua de muchas culturas y civilizaciones, la importancia de la coevolución.

Muchos equipos invierten considerable energía y tiempo en crear una polarización de posiciones y opiniones encontradas, una situación de "ganar/perder", en lugar de encontrar y desarrollar los propósitos y objetivos que los unen, en los cuales todos ganan. Esta dicotomización, que finalmente se resuelve por una votación, generalmente es la peor forma de generar opciones y tomar decisiones.

Existen muchas tecnologías de concertación que permiten que un equipo libere toda su creatividad y capacidad innovadora para crear opciones viables y productivas de ganar/ganar.

h) Operacionalizar lo decidido: No es suficiente concertar y acordar opciones; un grupo productivo también utiliza diferentes formas de pensamiento estratégico para instrumentar sus decisiones. El uso de herramientas tan sencillas como los análisis FODA, los cronogramas, los flujogramas Gantt y otros elementos que exigen y monitorean compromisos específicos, y no sólo buenas intenciones, es imprescindible para la productividad de un equipo y para "coronar" los procesos sinérgicos.

i) Establecer procesos de auto-monitoreo: El monitoreo no debe limitarse solamente a las tareas y procesos; cada equipo de alto rendimiento necesita establecer procesos de auto-monitoreo de su propia dinámica grupal e interpersonal. Las reuniones de meta-comunicación y/o el uso periódico de un facilitador externo idóneo en estos procesos, pueden ayudar al equipo a optimizar la sinergia de sus procesos grupales.

j) Montar el caballo: Muchas personas y equipos gastan tanto tiempo y energía limpiando el excremento, que se olvidan saborear el placer de montar el caballo. Todo equipo debe celebrar sus triunfos, gozar sus logros y agradecer la parte vital aportada por cada uno y una de los participantes.

## **5. AMBIENTES LABORALES "TÓXICOS" QUE GENERAN RIESGO**

Existen ambientes que promueven conductas positivas para la resiliencia, de igual modo hay entornos que generan gran tensión en las personas y dificultan su normal desarrollo. Las características de dichos ambientes serán desarrolladas en base a lo investigado sobre el autor Yturralde.

Los elementos ambientales físicos que interfieren provocando un ambiente toxico pueden ser, entre otros: el ruido, la iluminación débil, la falta o mala ventilación, el hacinamiento. Por su parte pueden existir elementos organizacionales que también afectan los distintos ambientes, tales como: estilos de dirección o liderazgo inadecuados, ambigüedad en los roles, introducción de cambios repentinos, etcétera.

Los trabajadores, también contribuyen a generar algunas tensiones, por ejemplo: características de personalidad inadecuadas, nivel de preparación para la tarea insuficiente, expectativas poco realistas, relaciones conflictivas, discriminación, trato impersonal, falta de apoyo afectivo, poca cooperación entre pares.

En relación a los puntos antes descritos, el consultor Ernesto Yturalde, ha identificado algunas características de climas organizacionales que no promueven un desarrollo positivo de las personas en subordinación:

- a.- Las personas perciben injusticias.
- b.- Los sujetos sienten que no se les reconoce.
- c.- Presencia de descalificaciones.
- d.- Sobre dimensionar los errores por sobre los aciertos.
- e.- Las personas se sienten "invisibles".
- f.- Marginación.
- g.- Desconocimiento de las normativas de la organización.
- h.- Las normas son arbitrarias.
- i.- Existe rigidez en la aplicación de las normas.

j.- Los sistemas de información son poco claros.

k.- Se interfiere el contacto y crecimiento personal.

l.- Se ponen obstáculos para la creatividad.

m.- No se enfrentan los conflictos.

Sin lugar a dudas, las anteriores características interfieren en el normal desarrollo de una persona o una organización; en definitiva estas situaciones se traducirán en baja productividad, rotación del personal, mayor número de ausentismo laboral, mayor gasto médico, mayores costos de producción y similares.

## **6. PROMOCIÓN DE LA RESILIENCIA EN LOS GRUPOS DE TRABAJO**

Desde la teoría de la Resiliencia y su promoción, distintos autores (Melillo, Suarez Ojeda e Yturralde) describen algunas estrategias posibles de ser desarrolladas en los ambientes laborales, como una forma de potenciar a las personas y evitar los efectos nocivos en los ambientes de trabajo. De una manera activa, las personas involucradas, sean trabajadores, directivos, asesores, profesionales u otros, podrían intervenir al menos en las siguientes áreas:

a.- Enriquecer los vínculos entre las personas, fortaleciendo las conexiones y puntos de acuerdo existentes, resaltando los puntos de unión entre ellos y estableciendo canales y puentes que motiven el contacto con los otros.

b.- Se deben fijar límites claros y firmes para el funcionamiento laboral, es deseable que dichos límites sean consensuados entre los trabajadores logrando así mayor compromiso en la aplicación de los mismos.

c.- Enseñar habilidades de convivencia, que incluyan la cooperación, la resolución positiva de conflictos, asertividad en el planteamiento de problemas, toma, manejo del estrés, promoción de ambientes saludables (físicos y psicológicos).

d.- Ser capaces de brindar apoyo y afecto a las personas, lo que implica respaldar a los otros, motivar, apreciar los aciertos de los demás, mirar los errores o faltas como transitorios, fortalecer la comunicación a nivel personal.

e.- Desarrollar expectativas elevadas pero realistas, lo que implica creer en el potencial de los trabajadores, pero a la vez no generar frustración al establecer tareas imposibles de cumplir. Lo anterior fortalece la autoestima de quienes trabajan al reconocerse con competencias para la labor que desarrollan.

f.- Promover la participación de los trabajadores, que implica hacerlos partícipes de tomas de decisiones, generación de nuevas ideas, búsqueda colectiva de soluciones, afrontamiento colectivo de las dificultades, distribución de las responsabilidades.

A lo anterior puede agregarse el promover ambientes de trabajo saludables, como tradicionalmente se han descrito:

- Lugares de trabajos con políticas claras de salud.
- Promover alimentación saludable.
- Incluir la ergonomía y la actividad física (recreativa) en la jornada laboral.
- Generar ambientes libres de humo.
- Crear programas preventivos de salud laboral.
- Desarrollo de actividades artísticas, recreativas, de asociatividad.

## **7. HACIA LA DEFINICIÓN DE UN AMBIENTE LABORAL RESILIENTE**

Hoy día son numerosos los estudios, como se ha visto en los puntos anteriores, que hacen referencia a situaciones laborales que afectan la salud de los trabajadores. Los conceptos tradicionales de estrés psicológico, el burn-out, y más recientemente el mobbing o acoso psicológico laboral, nos

llevan a mirar el lugar de trabajo como un potencial ambiente de riesgo para las personas, que de no existir un interés por el cuidado de quienes trabajan, se convertirán dichos lugares en espacio nocivos para el desarrollo de los sujetos.

Al respecto se ofrece una posible definición (Suarez Ojeda E. N., Resiliencia: Proyecto e Investigación, 2005) de lo que se consideraría un ambiente laboral resiliente: es aquel donde en momentos de cambios provocados por circunstancias económicas o sociales y / o producto de las tensiones propias del fenómeno de la globalización o el mercado, se es capaz de presentar un desempeño superior a otros y se obtienen beneficios adicionales a partir de situaciones adversas o imprevistas.

Estos ámbitos, si bien se ven afectados por las tensiones externas e internas, saben sobreponerse en situaciones de crisis, buscando en sus propios trabajadores los recursos y potencialidades que le permitan seguir adelante.

El ambiente laboral resiliente busca ser un lugar innovador y creativo, donde se valoran las capacidades de sus trabajadores y se toman en cuenta sus aportes. Son instituciones democráticas, que dan importancia a lo colectivo, al proceso comunicacional, a la participación en la toma de decisiones y creen en sus trabajadores. Éstas tienen como a la centro a la persona, acercando el proyecto institucional al propio. Así las metas de la Institución no podrán estar ajenas a las metas de cada sujeto.

La resiliencia en los términos descriptos, provee una nueva fuente de conocimiento y práctica para entender y enfrentar ciertos procesos o eventos particulares de la vida empresarial, tales como:

- Procesos de cambio organizacional y cultural, en los cuales se pone a prueba la capacidad tanto individual como grupal para enfrentar estos retos.
- Procesos de compra, venta, fusión, en los cuales la confluencia, contradicción y dispersión de intereses personales y grupales se ponen a prueba.
- Procesos de adaptación a demandas del mercado, que conlleven cambios en las prácticas tradicionales.



- Procesos de reducción o de reasignación de personal. Aquí es importante destacar cómo algunas empresas de alguna manera han utilizado el concepto de resiliencia y sus atributos como marco de referencia, tanto en las intervenciones individuales como grupales.

La resiliencia y sus atributos pueden ser un insumo importante para hacer ciertos procesos menos traumáticos, más productivos y sobre todo para lograr respuestas y comportamientos que potencien y enriquezcan dichos procesos y terminar fortaleciendo tanto a la empresa en su conjunto como a sus miembros en forma individual.

Después de analizar los conceptos principales de Resiliencia podemos concluir que cada individuo no desarrolla de la misma forma sus capacidades resilientes y que el entorno laboral donde se desempeñan impacta, tanto a nivel personal como organizacional, a favorecer su desarrollo.

## **8. RELACIÓN CON OTRAS DISCIPLINAS**

### **8.1. Relación entre resiliencia y logoterapia**

La Logoterapia, concepto que estudio y propuso Victor Frankl (1992), se propone acompañar al hombre en búsqueda de sentido y ayudarlo a que viva de acuerdo a una escala de valores propia que le seguridad, coherencia, autoestima y un proyecto de vida autotrascendente.

La Logoterapia y la resiliencia tienen en común el reconocimiento de los factores protectores, y la transformación de los comportamientos negativos en nuevas posibilidades. La resiliencia requiere un "marco moral o de valores" que la logoterapia promueve y favorece al acompañar a la persona a descubrir los valores espirituales más allá de lo biológico y de lo psicológico.

El nuevo paradigma de la salud es el mejoramiento de la calidad de vida a través de los sistemas preventivos resilientes y logoterapéuticos. Desde este enfoque la familia y la comunidad asumen un rol protagónico.

La familia es la que educa en primer lugar (Melillo & Suarez Ojeda, 2002) y en este sentido crea un ambiente cultural interno en donde se puede transmitir que todo sufrimiento implica crecimiento; promoviendo conductas resilientes en lugar de la resignación.

La salud no es la ausencia de enfermedad sino la capacidad de forjar un proyecto de vida que incluye su realización en la sociedad. Víctor Frankl incluye la posibilidad de:

- Escribir la propia historia vital en la propia familia, el trabajo y la comunidad
- Expresar lo "no dicho" en el diálogo y la reflexión
- Sentirse querido y querer privilegiando el encuentro con el otro
- Comprometerse, participar.
- Establecer vínculos afectivos solidarios.

La Logoterapia une el concepto de salud a la posibilidad de buscar y encontrar el sentido de la vida, si bien no es la causa de la salud, es el motivo para estar sano.

La resiliencia y la Logoterapia coinciden también en que el hombre es un ser en el mundo, y como tal el individuo no vive aislado sino que su sentido de vida se compone junto al de sus próximos prójimos.

## **8.2. Relación entre resiliencia y la psicología positiva**

La Resiliencia, para Suarez Ojeda (2005), se sitúa en una corriente de psicología positiva y parece una realidad confirmada por testimonios de personas que, pese a haber vivido una situación traumática, han conseguido seguir desenvolviéndose normalmente. Aunque durante mucho tiempo las respuestas de resiliencia han sido consideradas como inusuales e incluso patológicas por los expertos, la literatura científica actual demuestra de forma contundente que la resiliencia es una respuesta común y su aparición no indica patología, sino un ajuste saludable a la adversidad.

Según Michel Manciaux (2003) a pesar de traumas graves, incluso muy graves, o de desgracias más comunes, la resiliencia parece una realidad confirmada por muchísimas trayectorias existenciales e historias de vida exitosas. De hecho, por nuestros encuentros, contactos profesionales y lecturas, todos conocemos niños, adolescentes, familias y comunidades que "encajan" shocks, pruebas y rupturas, y las superan y siguen desenvolviéndose y viviendo -a menudo a un nivel superior- como si

el trauma sufrido y asumido hubiera desarrollado en ellos, a veces revelado incluso, recursos latentes y aun insospechados.

### **8.3. Relación entre resiliencia y el comportamiento organizacional**

Durante los años noventa las organizaciones, al elaborar sus planes de contingencias contemplaban situaciones provocadas o atribuibles a las propias organizaciones tales como: contaminaciones masivas, accidentes - caída de aviones- colapsos informativos – hacker o virus - , etc. En la actualidad, además se consideran situaciones no provocadas sino sufridas por los entes, que ponen a prueba sus aptitudes para la supervivencia. Ante tales situaciones, lo que está en juego es su resistencia y capacidad de recuperación: “La Resiliencia”.

Para Yturralde E., las organizaciones son sistemas abiertos cuya principal virtud en tiempos de cambios reside en su capacidad de adaptación – y si es posible conocerlos con anticipación para tomar ventaja de ellos- e influencia sobre el entorno. Para él, la Resiliencia significa resistir, procurando preservar y desarrollar la capacidad de hacerlo por parte de los individuos, los grupos y las organizaciones, y de ella depende la rapidez y la posibilidad misma de la recuperación posterior.

En conclusión existe una evidente y positiva relación entre Resiliencia y Comportamiento Organizacional.

### **8.4. Relación entre resiliencia y la inteligencia emocional**

La inteligencia emocional (IE) es la habilidad que permite percibir, comprender y regular las emociones propias y de otras personas; basándonos en Daniel Goleman (2001), esta disciplina plantea que las personas con alta inteligencia emocional alcanzan mayor éxito en la vida y se perciben a sí mismas como más felices que las personas con baja inteligencia emocional.

Existe una relación entre la resiliencia con la inteligencia y educación emocional. Muchos autores, (Melillo & Suarez Ojeda; Goleman), que han trabajado en el ámbito de la IE y de la Resiliencia, han llegado en términos generales a las mismas conclusiones. Tomando las competencias y las capacidades, se pueden establecer las siguientes áreas:

- Competencia personal (cómo nos manejamos): Conciencia de sí mismo, conocerse a sí mismo, sus recursos, sus propios instintos, y sus acciones. La autorregulación, la gestión de su propio estado, los impulsos y las reacciones. Motivación, las emociones y los controladores que ayudan a la consecución de los objetivos;

- La competencia social:(cómo manejamos las relaciones e interacciones con los demás): Empatía, el conocimiento de los demás, sus sentimientos, necesidades y preocupaciones. Las habilidades sociales, la capacidad para interactuar con los demás y obtener la respuesta deseada.

Al igual que la IE, se pueden evaluar los caracteres o áreas individuales y grupales llegando a la conclusión que cuanto más sepamos acerca de nosotros mismos en lo que a cada uno de estos componentes nos referimos, se pueden identificar acciones específicas e ideas para mejorar. Esto es bueno para el individuo, ya que serán más resistentes al estrés. También es bueno para la organización, ya que el más resistente dentro de ella, mejor se encargará de situaciones de presión.

### **8.5. Relación de la resiliencia y el liderazgo**

La resiliencia es una respuesta global en la que se ponen en juego los mecanismos de protección, entendiéndose por estos no la valencia contraria a los factores de riesgo, sino aquella dinámica que permite al individuo salir fortalecido de la adversidad, en cada situación específica y respetando las características personales.

Las empresas dan siempre paso a través de su operatividad, la integración de sus equipos de trabajo, metas, liderazgo, operatividad, sucesos en donde la resiliencia aflora y que puede conllevar a que se genere un comportamiento organizacional que propicie un clima organizacional negativo, en donde muchos de sus actores, personal administrativo, técnicos, obreros, ejecutivos, gerentes, conlleven a que se den tensiones, estrés, presiones, situaciones en donde la resiliencia se manifiesta.

Ya se ha expresado en puntos anteriores que el comportamiento organizacional en las empresas se encuentra afectado, especialmente en las Pymes, no solamente por las presiones e incidencias de las variables externas, específicamente, las originadas por el Gobierno con sus programas, políticas y afectaciones al sector empresarial, así como lo concerniente a inseguridad política, económica, social que se vive dando paso a que se presente un escenario turbulento, riesgoso, y que han afectado la supervivencia y comportamiento de muchas empresas, donde muchas pymes han cerrado y otras operan improductivamente. También se agregan factores internos de la

empresa, en donde, su recurso humano se ha visto perjudicado por la realidad económica, inseguridad productiva, gestión de procesos, administrativos inadecuados, que generan estrés, presiones, descontento, improductividad por señalar algunos aspectos.

Es un hecho que el comportamiento organizacional en muchas pymes muestran un clima organizacional negativo, en donde la resiliencia no puede ser descuidada, a fin de reforzar las grandes debilidades que el recurso humano afronta y que requiere de capacitación, fortaleza, con la proporción de conocimientos y herramientas que les permita afrontar los retos, sin afectar su comportamiento productivo, ni generar estrés, descontento, mal desempeño.

La Resiliencia puede aprenderse, sólo es necesario que se crea en ella como una herramienta que fomenta un óptimo entorno organizacional y es una de las principales ventajas del Liderazgo. También se indica y se hace énfasis que Resiliente es la persona que sabe aprovechar los asaltos de la vida para reconstruirse cada vez con más fuerza y salir airoso de cualquier trance usando sus recursos internos.

En definitiva, es muy importante que las universidades, especialmente los postgrados, específicamente los comprometidos con la capacitación y desarrollo del liderazgo gerencial, su líder valore la capacidad de su recurso humano ya que es muy importante que a todos ellos les "vaya bien" en el desempeño de sus funciones puesto favorece en el buen funcionamiento de la empresa. No se debe descuidar ante la realidad turbulenta del sector empresarial, el stress diario en donde la empresa debe proporcionarle motivación, seguridad, más ante la realidad de políticas, por ejemplo de gobierno, que han incidido significativamente en la supervivencia de las empresas por sus líneas de acciones que han dado paso a inseguridad, desempleo, bajos salarios y el desinterés por lo que se trabaja dentro del cargo que se desempeña tendríamos que sentarnos a esperar el destino final de la empresa en donde muchas han dejado de funcionar, sin embargo al considerar que la Resiliencia se construye a pesar de las adversidades debe predominar la actitud de que "se puede".

El líder resiliente es aquel que tiene la capacidad de recuperarse, sobreponerse y adaptarse con éxito frente a la adversidad y desarrolla en su entorno mediato e inmediato un ambiente que promueve la resiliencia de los que lo rodean, se convierte en un factor de resiliencia, en sus pensamientos, en sus conversaciones y en sus acciones. La resiliencia hace que afrontemos la peor de las crisis, el stress, atravesándola para volver a ser la misma persona saliendo incluso fortalecidos.

## **9. EL ROL DE LA MUJER: TRABAJO Y FAMILIA**

### **9.1. Rol profesional**

El campo de actuación del Contador Público es muy amplio. Puede desempeñarse en el ámbito de entidades sociales, públicas o privadas vinculadas en particular con las siguientes áreas básicas: sistemas de información, control de gestión, auditoría, finanzas, laboral y de seguridad social, societaria, impositiva. En materia judicial interviene en concursos y quiebras, liquidaciones, particiones y pericias técnicas.

A medida que se torna más compleja la vida de los negocios no resulta ya posible manejarse con bases exclusivamente intuitivas, sino que el empresario se ve precisado cada vez más de contar con la colaboración técnica de especialistas en el área contable, impositiva, etc.

La amplitud del campo de acción del Contador Público se percibe al observar la evolución que ha experimentado la empresa, cambiando su dimensión económica, incorporando nuevas tecnologías, ampliando el volumen de sus negocios.

Además el Contador Público puede desempeñarse como profesional independiente. El ejercicio autónomo de la profesión le permite transitar por muchas orientaciones para las que se ha capacitado: desde el asesoramiento para la constitución de una sociedad, el armado de un sistema de información de la entidad, la planificación de su estructura financiera y económica, incluyendo el relativo a aspectos laborales y de seguridad social del personal, para finalizar absorbiendo la preparación y planeación de los aspectos tributarios y la auditoría contable o de gestión.

Si su desempeño es en el ámbito de entidades sociales, públicas o privadas su actividad está relacionada con la alta dirección, integrando un equipo interdisciplinario cuya función específica está orientada a la planificación, organización, conducción y control de todos los aspectos contables, impositivos o societarios.

En resumen se puede concluir que el Contador Público Nacional tiene un gran alcance en las tareas que lo llevarán a su desarrollo profesional y personal.

A continuación, se analizará el rol de la mujer en el desempeño tanto profesional en Ciencias Económicas como personal.

## **9.2. El rol de la mujer: distintos aspectos a considerar**

Compatibilizar familia y trabajo es un desafío para las madres profesionales. Expertos revelan que la culpa en las mujeres que trabajan les impide ser felices en su vida personal y profesional. Uno de los motivos: la sobreexigencia. Así es como Cristina Mejías establece que ser madre y trabajar son dos de las responsabilidades más fuertes en la vida de una mujer. El sentimiento de culpa es enemigo de la felicidad, pero muchas o casi todas las trabajadoras lo comparten. Una de las razones que las agobia es que, a pesar del incremento de la fuerza laboral femenina, los ambientes de trabajo aún no se han adaptado a ellas.

La culpa de las mujeres trabajadoras tiene que ver directamente con que la crianza hace experimentar permanentes dudas sobre las cosas que se hacen y dejan de hacer. Por eso, la autora afirma, que si una mujer está tranquila y contenta con sus decisiones como madre, trabaje o no, sus hijos crecerán bien.

## **9.3. Síndrome de la abuela esclava**

El síndrome de la abuela esclava, es una enfermedad grave, que afecta a mujeres maduras sometidas a una sobrecarga física y emocional, que origina graves y progresivos desequilibrios, tanto somáticos como psíquicos.

Una abuela esclava se genera, con el paso de los años y el estrés familiar progresivo, en mujeres adultas con obligaciones directas de ama de casa, voluntariamente asumidas, que además, por razones educacionales y psicológicas, tienen un acentuado sentido del orden, la responsabilidad, la dignidad y el pudor. También ocurre con mujeres próximas a su retiro profesional que desean evitar la “esclavitud” del cuidado de sus nietos; entendiendo por esclavitud a la obligación del cuidado, no a los sentimientos profundos de abuela/nietos.

### Manifestaciones físicas y emocionales:

- Malestar general, disconformidad.

- Ansiedad.
- Tristeza, desánimo, falta de motivación.
- A veces sentimientos de culpa por su malestar.
- Cansancio (debilidad y decaimiento).
- Caídas fortuitas.

Entre los factores que predisponen a padecer este síndrome, podemos resaltar los siguientes:

- Realizar trabajos o actividades extra-domésticas además de sus obligaciones de ama de casa o de índole profesional (cuidado de los nietos).
- Familia numerosa.
- Tener familiares incapacitados o enfermos a su cargo.
- Acumulación de obligaciones; etc.

El perfil psicológico y social de las mujeres que padecen o pueden padecer este síndrome, destacamos:

- Mujeres de mediana edad.
- Con excesivo sentido del deber y la responsabilidad.
- No suelen quejarse de la situación con la debida elocuencia o expresividad.
- Pueden ser de cualquier clase social.



Estamos frente a un problema con un difícil diagnóstico, debido a que la paciente suele negar que está sometida a estrés por razones familiares o culturales, aunque sabe que tiene demasiadas responsabilidades cree que puede con todo y piensa que su malestar se debe a otra cosa.

Por su parte la familia se mantiene ajena a esta situación considerando que la única culpable es la abuela, que se niega a delegar responsabilidades.

El tratamiento de esta enfermedad consiste en; liberar a la abuela de cargas, buscar el equilibrio entre sus capacidades y responsabilidades, cariño y comprensión familiar. Y además ayudar a estas mujeres a reconocer sus límites, tanto físicos como emocionales.

Para saber más de este síndrome se realizó un estudio (Encarni, 2003); para su elaboración se tuvieron en cuenta los siguientes puntos de referencia:

a) ¿A quién se recurre para cuidar a los niños?

La delegación del cuidado de los hijos en otra mujer de la familia, que suele ser la abuela materna, es una de las estrategias de compatibilización familia/empleo más utilizadas en nuestro país.

b) ¿Cómo se delega en las abuelas?

Ocasionalmente: cuando hay que dejar a los hijos de forma puntual, esta situación no genera grandes problemas.

Sistemáticamente: la abuela es la principal responsable del cuidado de los nietos, esta situación genera estrés y sobrecarga, y es la que puede originar que las abuelas empiecen a padecer este síndrome.

c) ¿Por qué se delega en las abuelas de forma sistemática?

- No contar con recursos económicos para niñera o guardería.
- Porque existen lazos afectivos.

- Por comodidad.

d) ¿Por qué se sienten comprometidas las abuelas? ¿Por qué no se liberan de estas cargas? ¿porqué asumen estas situaciones como suyas?....

Por la educación y valores aprendidos, porque se sienten responsables del permanente cuidado de la familia y porque es una forma de seguir sintiéndose útiles.

#### **9.4. Operación retorno**

Volver al trabajo tras ser madre puede acarrear emociones inesperadas. Todas estas reacciones son normales. Algunas mujeres que han dedicado todos sus esfuerzos a construir una carrera profesional de repente caen en la cuenta de que no desean volver a trabajar. Y a la inversa, a otras madres, el empeño por querer incorporarse a sus puestos de trabajo lo antes posible puede preocuparles y hacerles sentirse culpables. El hecho de tener un bebé puede cambiar drásticamente sus aspiraciones en la vida.

Emociones encontradas que pueden surgir de:

- Sentimientos de culpabilidad: La reincorporación laboral en ocasiones puede plantear conflictos emocionales en las recién estrenadas mamás y encontrar apoyo se vuelve todavía difícil en una sociedad que aún frunce el ceño ante una mamá trabajadora a tiempo completo, aunque casi siempre no le quede más remedio. Cuando una mujer afronta la decisión de volver al trabajo tras el permiso o licencia por maternidad tiene muchas veces que, además de separarse de su bebé, enfrentarse a la todavía existente creencia de que una buena madre es aquella que se ocupa en casa de su familia. Y quizás ese dilema es lo que le hace tomar una decisión u otra. Si bien la experiencia de cada madre es diferente, el sentimiento común a todas ellas es el de culpabilidad.

- Pérdida de confianza: Después de varios meses en casa al cargo exclusivo del bebé puede que duden de su capacidad para adaptarse al ambiente laboral. Para que la vuelta no resulte tan dura se recomienda haber organizado bien el cuidado del bebé y tener claro cuanto antes cómo se van a ajustar la rutina diaria para conciliar el trabajo y la vida familiar.

La operación retorno tiene por fin facilitar la vuelta al trabajo ya sea en relación de dependencia o independiente. Se debe considerar que existen diversas herramientas para evitar las antes mencionadas emociones encontradas; por ejemplo:

- Mientras aún se está de baja o licencia: eliminar el sentimiento de culpabilidad. Decidir quién cuidará el bebé tu hijo, existen varias soluciones y la búsqueda, tanto de guardería como de niñera, requiere tiempo y dedicación. Será lo mejor para evitar preocupaciones posteriores.

- La comunicación con superiores y/o compañeros de trabajo para aclarar las funciones y horarios, de ese modo se conocerán las expectativas al regresar de la licencia por maternidad y será útil para planificar la jornada laboral y familiar. Es el momento de preguntar por la flexibilidad de horario, la posibilidad de trabajar a tiempo parcial, etc.

- La planificación laboral mencionada en el punto anterior tiene por fin lograr un regreso gradual, facilitando una transición sencilla desde el aspecto familiar e incluso laboral y profesional.

La mujer se encuentra totalmente capacitada para su desarrollo tanto profesional como desde el punto de vista familiar; dependerá de la planificación, comunicación y capacidad de adaptación el éxito de compatibilizar el trabajo y la maternidad. Se puede ser una mujer profesional RESILIENTE.

## CONCLUSIÓN

El presente trabajo ha tenido por finalidad dar una visión general acerca de las enfermedades laborales, intentando exponer las principales causas de éstas afecciones y las medidas preventivas para minimizarlo y/o evitarlo.

El estrés es una parte de nuestra vida, y puede tener efectos negativos y positivos, aunque los negativos hayan sido objeto de mayor atención, por el impacto generado sobre nuestra salud o bienestar, pero también hay una línea de pensamiento creciente que analiza los efectos positivos del estrés sobre la vida de la persona.

Así como existen factores estresantes también hay formas con las que podemos luchar y tratar de combatir esos estresores y si no es así pues cuando menos debemos estar conscientes que viviendo en un mundo como en el que vivimos actualmente, lleno de cambios constantes, de prisas y de ajeteos es posible manejar las situaciones con mayor facilidad. Dichos agentes pueden ser tratados y estudiados adecuadamente para su manejo, dado que a cada persona le afecta de manera distinta, porque cada una de ellas tiene un patrón psicológico que la hace reaccionar de forma diferente a las demás.

Nuestro cuerpo y psiquis tienen límites. Detectarlos nos da poder para reconocer la necesidad de un tiempo no sólo para trabajar, sino también para descansar, relajarse, disfrutar, amar, usar y defender el poco tiempo libre que la vida actual nos permite, en pro de tener salud gracias al cuidado de nosotros mismos.

Un trabajo sin estrés puede parecer estupendo, pero no hay que exagerar. Sino hay un mínimo de estrés, de activación, el trabajo se puede tornar aburrido y poco estimulante, y acabar siendo, paradójicamente, estresante.

Por último, es fundamental destacar la importancia de conocer los indicadores que generan las enfermedades laborales para que puedan ser identificados por los encargados de recursos humanos, empresarios, profesionales y trabajadores, logrando de esta manera un óptimo clima laboral, una mejora en las relaciones interpersonales, obteniendo una mayor productividad y una mejor calidad de vida.

## REFERENCIAS

- BERROCAL, P. (1999). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Areces.
- CONSTITUCION NACIONAL ARGENTINA. (2010). Santa Fe: La Ley.
- DELVAL, J. (1996). *El desarrollo humano*. España: Siglo XXI.
- DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (Septiembre de 2012). Recuperado el Septiembre de 2012, de [www.rae.es](http://www.rae.es)
- EDELMANN, R. (1993). *Interpersonal conflicts at work*. Londres: BPS Books.
- ENCARNI, L. (2003). *Cuestionario del síndrome de la abuela esclava*.
- FRANKL, V. (1982). *La voluntad de sentido*. Barcelona: Herder.
- GIL- MONTE P. (2005). *El síndrome de quemarse por el trabajo*. Madrid: Piramide.
- GONZALEZ PONDAL, T. I. (2010). *Mobbing*. Buenos Aires: Euros Editores S.R.L.
- GREENSPAN, S. (2004). *Niños seguros: fortaleza el sentido de seguridad en sus hijos*. Bogotá: Norma.
- INFORME 3M. (1998).
- LEY DE CONTRATO DE TRABAJO. (2010). Buenos Aires: La Ley.
- MANCIAUX, M. (2003). *La resiliencia: resistir y rehacerse*. Barcelona: Gedisa.
- MARTINEZ SELVA, J. M. (2004). *Estrés Laboral: Guía para empresarios y empleados*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- MASLACH, C., & JACKSON, S. (1981). *Burnout in organizational settings*. Beverly Hills: Sage.
- MELILLO, A., & SUAREZ OJEDA, E. (2002). *Resiliencia: descubriendo las propias fortalezas*. Argentina: Paidós.
- MONTOYA, J. (9, 10 y 11 de Noviembre de 2011). VII Congreso sobre Resiliencia. *Video promocional* . México.
- DIARIO LA NACION (2005, 6 de Febrero). Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/>
- PEREZ JAUREGUI, I. (2005). *Estrés laboral y síndrome del burn-out, sufrimiento y sinsentido en el trabajo, estrategias para afrontarlos*. Buenos Aires: Psicoteca.
- PINES, A. (1993). *Burnout: An existencial perspective*. Londres: Taylor & Francis.
- REINHOLD FABIANA CONTRA CABLE VISION. Cámara Nacional del Trabajo Sala II 12 de Octubre de 2007.
- RYBAR HECTOR CONTRA BANCO DE LA NACION ARGENTINA. Cámara Nacional del Trabajo 08 de Junio de 2007.

**SELYE, H. (1950).** *Estrés: Un estudio sobre la ansiedad.*

**UNESCO. (1996).** *Informe Delors.*

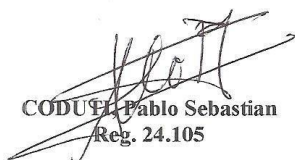
**WALSH, F. (1995).** *Resiliencia familiar: estrategias para su fortalecimiento.* Estados Unidos: The guilford press.

**WEICK, K. (1995).** *Sensemaking in organizations.* Londres: Sage.

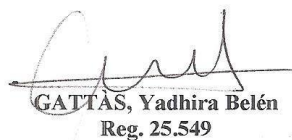
---

**DECLARACIÓN JURADA**

Los autores de este trabajo declaran que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no hayamos dado a conocer en las referencias, y que no transgrede o afecta derechos de terceros.

  
**CODUTI, Pablo Sebastian**  
Reg. 24.105

  
**SARMIENTO, Silvana Liz**  
Reg. 24.636

  
**GATTÁS, Yadhira Belén**  
Reg. 25.549

  
**SCHMID, Romina Andrea**  
Reg. 25.572