

# V Pre Congreso Regional de Especialistas en Estudios del Trabajo

## Educación y empleo. La incidencia de los factores organizacionales en la salud mental de trabajadores estatales.

**Roxana MARSOLLIER**<sup>1</sup>, [rgmarsollier@conicet.gov.ar](mailto:rgmarsollier@conicet.gov.ar); [rgmarsollier@yahoo.com.ar](mailto:rgmarsollier@yahoo.com.ar)  
Universidad Nacional de Cuyo

**Miriam APARICIO**<sup>2</sup>, [maparici@atlink.com.ar](mailto:maparici@atlink.com.ar), [miriamapar@yahoo.com](mailto:miriamapar@yahoo.com)  
Universidad Nacional de Cuyo - CONICET

**Grupo Temático 2:** Calidad del trabajo y del empleo. Nuevas Formas de organización del trabajo.

El presente estudioparte del análisis de la dinámica entre educación y empleo, profundizando en los factores psicosociales y organizacionales que inciden en el nivel de desgaste laboral en empleados públicos. El desgaste laboral o *burnout* impacta negativamente en la psicología del sujeto y además, deja sus huellas en la organización. La problemática se encuentra vinculada a las expectativas de crecimiento profesional, en especial, de los sujetos más instruidos, en relación con los factores contextuales que obstaculizan la concreción de las mismas. Se trabajó con sujetos de distinto nivel de instrucción y posicionamiento jerárquico que se desempeñan en la Administración Pública del Gobierno de Mendoza, Argentina. Se trata de un estudio comparativo que buscó identificar los perfiles diferenciados de sujetos “universitarios” y “no universitarios”, mediante la combinación de metodologías cuantitativas y cualitativas. Los resultados cuantitativos muestran indicadores concretos de una población en riesgo de *burnout*, en tanto las herramientas cualitativas revelan una profunda crítica hacia el contexto de trabajo, sobre todo, por parte de los sujetos universitarios. A nivel organizacional, los resultados proveen sólidas bases para generar alternativas de intervención en beneficio de la salud mental de sus empleados.

---

<sup>1</sup> Dra. en Educación – Becaria Posdoctoral CONICET – Universidad Nacional de Cuyo

<sup>2</sup> Dra. en Educación. Habilitada en Francia para dirigir investigación en el campo de la Educación y de la Psicología – Investigadora Principal del CONICET – Profesora Titular Efectiva. Universidad Nacional de Cuyo. E-mail: [maparici@atlink.com.ar](mailto:maparici@atlink.com.ar), [miriamapar@yahoo.com](mailto:miriamapar@yahoo.com)

## Introducción

El mundo laboral de nuestros días se caracteriza por presentar numerosos indicadores de un progresivo deterioro en las condiciones de trabajo. Fruto de profundos cambios estructurales, políticos, económicos y sociopolíticos, el mundo laboral ha sufrido marcadas transformaciones. Hoy, estamos familiarizados con los términos inestabilidad, amenaza de desempleo, desocupación, subocupación, sobrecarga ocupacional, absentismo, etcétera.

Estos nuevos escenarios laborales tienen una doble connotación. Por una parte, la situación afecta directamente a la psicología de los trabajadores, generando progresivos cuadros de angustia, apatía, estrés, enfermedades psicosomáticas y desgaste profesional o *burnout*, entre otras posibles manifestaciones. Por otra parte, contribuyen a la caída de la calidad de las organizaciones, vista tanto desde su vertiente objetiva – el rendimiento, la productividad– como desde la vertiente subjetiva, la satisfacción de los trabajadores.

Nuestra investigación parte del análisis de los factores psicosociales y educacionales que inciden en la salud mental de trabajadores estatales, pero sin perder de vista el contexto laboral. Cabe señalar que los factores organizacionales emergen con gran impronta en el estudio realizado, especialmente para los sujetos con mayores niveles de instrucción.

## Algunas consideraciones generales

A continuación, presentamos algunas nociones sobre el desgaste laboral o *burnout*, en tanto problemática específica del contexto de trabajo y sobre las características del Estado, en tanto ámbito laboral. En su tarea cotidiana, los trabajadores se enfrentan a innumerables situaciones conflictivas. No todas las situaciones representan un conflicto para los sujetos, ni todos los sujetos las resuelven de la misma manera. Ello dependerá de una serie de características que tienen que ver, fundamentalmente, con la personalidad de cada uno y su capacidad para afrontar las situaciones conflictivas. A ello se suman las variables contextuales –estructura organizativa, relación con compañeros y

jefes, tipo de tareas que realiza, situación laboral, etc.– que pueden provocar, o no, el surgimiento del síndrome.

## a) Las consecuencias del desgaste laboral

El *burnout* es una problemática vigente, estudiada fundamentalmente en las últimas décadas por sus implicancias en la psicología de los sujetos y su impacto en las organizaciones (Salanova y Llorens, 2008). Conocida como el Síndrome de quemarse por el trabajo (Gil Monte y Peiró, 1997; Gil Monte, 2005), el *burnout* entraña un cuadro complejo, que combina un elevado nivel de cansancio emocional y sentimientos de despersonalización o de cinismo. A ello, se suma la falta de realización personal o poca eficacia en el trabajo (Maslach y Jackson, 1981, 1988; Maslach, Jackson y Leiter, 1996). Otros autores, definen el desgaste profesional como un agotamiento físico, mental y emocional (Pines y Aronson, 1988), el cual se halla directamente vinculado con las expectativas del sujeto. Pines (1993) sostiene que el *burnout* implica el fracaso del sujeto en la búsqueda del sentido del trabajo, debido al “choque” entre sus expectativas y los logros realmente obtenidos.

Esta última noción es central y evita confundir el síndrome de *burnout* con otros cuadros. Al referirnos al desgaste profesional o *burnout*, aludimos a expectativas no satisfechas del sujeto. Ello, nos permite vincular la problemática del desgaste laboral con la Teoría de la Expectativa – Valencia (Feather y Davenport, 1982). Según dicha teoría es esperable que un sujeto con mayor instrucción, guarde expectativas más elevadas en relación con su inserción laboral, por haber atribuido un mayor valor a la educación, como canal de progreso. Si el sujeto se inserta en una organización que no permite concretar sus expectativas, es esperable que aparezca la frustración y, con el paso del tiempo, surjan distintas manifestaciones psicosomáticas que enuncian un progresivo desgaste.

Aquí, tienen un importante peso los factores contextuales, ya que los mismos, pueden facilitar la consecución del síndrome, o bien, atenuar el desarrollo de progresivos cuadros de estrés y *burnout*, favoreciendo un mayor bienestar psicológico de sus empleados.

## **b) El Estado como ambiente laboral**

Centrémonos ahora en algunas nociones relativas al Estado como lugar de trabajo. La organización estatal presenta algunas connotaciones propias como ambiente laboral. Quizás las más reconocidas son su organización fuertemente burocratizada y verticalista, donde hay un exagerado apego a las normas y reglamentos a lo que acompaña un excesivo formalismo. Se trata de un proceso estandarizado del trabajo para su coordinación y control (Robbins, 1999).

Hoy, indudablemente, el sentido del término burocracia dista mucho del planteo original de Weber, quien concibió a la burocracia como la organización eficiente por excelencia, porque permite describir anticipadamente y con detalle cómo deben realizarse las cosas. En la actualidad, la burocracia se ha convertido en una forma vacía, ha perdido su sentido que es organizar racionalmente la institución. En nuestro lenguaje cotidiano, hablar de burocracia acarrea connotaciones negativas, asociándose este término básicamente con lentitud e ineficiencia. Por otra parte, además está decir que la burocracia es identificada como un sello distintivo de la gestión de las instituciones públicas más que de las empresas privadas.

En nuestra investigación, – y como anticipo de algunos resultados – cuando les solicitamos a los empleados públicos que definieran lo que significa para ellos “trabajar en el Estado”, la gran mayoría aludió al término burocracia en un sentido peyorativo. Por otra parte, cuando fueron interrogados sobre cómo piensan que el ciudadano común percibe al empleado público y a la Administración, señalaron fundamentalmente, que la concepción es mediocre debido, en primera instancia, a la burocracia administrativa.

Cabe advertir, además, la existencia de un fenómeno que suele estar presente en las organizaciones altamente burocratizadas. Se trata de la “sobreadaptación” de los sujetos al ambiente laboral. El cuadro ha sido definido, en efecto, como una adaptación excesiva al mundo del trabajo que tiene lugar cuando el contexto va moldeando y homogeneizando las psicologías de los trabajadores. El sujeto tiende, en este marco, a bajar su nivel de motivación y de expectativas personales y a abandonar sus necesidades de adaptación creativa ante situaciones estresantes (Pérez Jáuregui, 2005). El sujeto acepta y reconoce

los límites de su situación, no espera nada, no reclama nada; simplemente, se ajusta a las circunstancias laborales y, en el fondo, estructurales del país. No obstante, este proceso también se torna enfermizo y es, en última instancia, la antesala del desgaste laboral.

## Diseño Metodológico

Se trabajó con personal de una dependencia de la Administración Pública Central del Gobierno de Mendoza (N=100). Con fines comparativos, se dividió a la población en dos grupos: “no universitarios” que incluyó a sujetos que cuentan con el nivel secundario de instrucción y el grupo de “universitarios” donde se aglutinaron los sujetos que alcanzaron un nivel de educación superior –diplomados o no. Así, se buscó conocer los perfiles diferenciados de sujetos “universitarios” y “no universitarios” en materia de desgaste laboral y sus factores psicosociales y organizacionales conexos.

El diseño utilizado amalgamó metodologías cuantitativas y cualitativas. El análisis cuantitativo permitió conocer el nivel de desgaste laboral y algunos factores psicosociales vinculados (estilo atribucional, bienestar psicológico, resiliencia y estrategias de afrontamiento). En la presente comunicación se presentan los resultados del *Maslach Burnout Inventory* (Maslach y Jackson, 1986) uno de los instrumentos más utilizados en la medición del *burnout*. Dicha prueba permite evaluar el síndrome en su estructura tridimensional, señalando los niveles de Cansancio Emocional, Despersonalización y Realización personal.

Por su parte, las herramientas cualitativas permitieron profundizar las causas que subyacen al desgaste laboral, iluminando así la comprensión de la problemática (Pérez Serrano, 1994, 1998; Vasilachis, 2007). Especialmente, es en esta instancia cualitativa, donde emergen los factores organizacionales, objeto de esta comunicación. A partir de cómo perciben los sujetos su mundo laboral y cómo se ubican en él, fue posible identificar ciertos factores contextuales de peso en el análisis del desgaste laboral de los empleados públicos. Desde estas respuestas concretas, se trabajó en la confección de categorías que permitieron reagrupar las distintas respuestas en una categoría englobante, a efectos de organizar la información y poder interpretarla.

## Resultados

Aunque no es nuestro objetivo detenernos en los resultados cuantitativos, presentamos brevemente algunos datos relativos al nivel de desgaste laboral. El análisis estadístico indica que, en términos generales, se trata de una población en riesgo de padecer *burnout*, en tanto los sujetos presentan características propias vinculadas al síndrome. Según la aplicación del *Maslach Burnout Inventory* (Maslach y Jackson, 1986) las dimensiones Cansancio emocional y Realización personal se encuentran en un nivel medio<sup>3</sup> para ambos grupos –es decir, las puntuaciones obtenidas ocupan el tercio central de una distribución normal–. En cuanto a la subescala de Despersonalización, los valores hallados corresponden a una categoría alta<sup>4</sup> para ambos grupos. En función de estos resultados, si bien no existen elevados niveles de *burnout*, no pueden negarse los indicadores de un progresivo desgaste (especialmente los altos niveles de Despersonalización).

La Despersonalización implica el desarrollo de sentimientos negativos y de actitudes y sentimientos cinismo respecto de la propia tarea y las personas destinatarias del trabajo. La Despersonalización actúa, según Bosqued (2008), como una barrera entre el sujeto y los otros, como si dijera “*si no me implico, no sufro*”. El sujeto se muestra indiferente, ajeno a lo que sucede a su alrededor.

Detengámonos ahora en los resultados cualitativos. Entre las herramientas utilizadas apelamos a la asociación libre de palabras (Abric, 1994; Aparicio, 2009; Marsollier, 2010). Dicha herramienta, permite trabajar con las apreciaciones del sujeto en torno a algún núcleo que resulte relevante para el estudio. El sujeto no solamente asocia conceptos a ese núcleo, sino que asigna a cada concepto un nivel de importancia. De esta forma, frecuencia e importancia se combinan y permiten conocer, en este caso, las representaciones sobre el núcleo “Trabajo en el Estado”.

<sup>3</sup>Percentiles para “no universitarios”: Cansancio Emocional (55) y Realización Personal (50). Para el grupo de “universitarios”: Cansancio Emocional (60) y Realización Personal (55).

<sup>4</sup>Percentiles para “no universitarios”: Despersonalización (80) y para “universitarios” Despersonalización (70)

Una vez analizada la matriz de respuestas se construyeron a posteriori categorías explicativas. La categoría que presenta los mayores niveles de frecuencia/importancia nos remite a los Factores organizacionales. Esta categoría muestra una fuerte crítica de los sujetos universitarios en relación con el contexto laboral. El mismo es caracterizado como: “monótono”, “burocrático”, “rutinario”, “escasamente operativo”, marcado por una excesiva “lealtad” a la autoridad, con “dificultades en las relaciones humanas”, entre los aspectos más representativos. Más aún, cuando debieron responder sobre sus expectativas frente al trabajo en el Estado, la mayoría aludió literalmente al término “ninguna”. Son sujetos que no esperan mucho y, además, las vivencias del mundo del trabajo no constituyen para ellos un factor de preocupación primordial; por el contrario, sus preocupaciones se centran en el plano de la gestión, en la conservación de su trabajo, en el aumento del salario, en el logro de la estabilidad (contratados), todo lo cual es esperable si se tiene en cuenta la situación económica y estructural de estos últimos años. Es decir, las débiles expectativas de desarrollo en el Estado pueden ser un factor influyente a la hora de hablar de *burnout* en tanto, los sujetos ya no tienen esperanzas en su contexto laboral.

## Conclusiones

El estudio efectuado nos invita a profundizar en la importancia de las expectativas personales y de las autopercepciones negativas respecto del contexto laboral, en tanto influyen en la salud mental de los trabajadores y dejan su impronta en la institución.

Los sujetos insertos en la Administración Pública, por lo general, no tienen un nivel óptimo de bienestar psicológico y de satisfacción laboral, debido a que sus expectativas de logro difieren significativamente de las posibilidades reales planteadas por una organización burocratizada.

Los resultados indican una población en riesgo de *burnout* e invitan a los decisores a trabajar en programas de formación continua para prevenir el estrés, el *burnout* y la caída de las expectativas. Asimismo, surge la necesidad de mejorar las condiciones de trabajo y

# V Pre Congreso Regional de Especialistas en Estudios del Trabajo

dignificar la función del empleado público ante la sociedad como un trabajador al servicio del bien común.



## Bibliografía

- Abric, J.C. (1994). *Pratiques sociales et représentation*. París: Presses Universitaires de France
- Aparicio, M. (2009). La demora en los estudios universitarios. Causas desde una perspectiva cualitativa. Mendoza : EDIUNC.
- Bosquet, M. (2008). *Quemados. El síndrome del burnout. Qué es y cómo superarlo*. Barcelona: Paidós.
- Feather, N. y Davenport, P. (1982). Desempleo y sentimiento depresivo: Un análisis motivacional y atributivo. *Estudios de Psicología*, 12, 63-81.
- Gil Monte, P. (2005) *El síndrome de quemarse por el trabajo – Burnout: Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*. Madrid: Pirámide
- Gil Monte, P. y Peiró, J. M. (1997). *Desgaste psíquico en el trabajo*. Madrid: Síntesis Psicología.
- Marsollier, R. (2010). *Educación y trabajo. Un estudio sobre factores psicosociales y organizacionales que inciden en el desgaste laboral en la Administración Pública*. Tesis no publicada para optar al título de Doctor en Educación, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina.
- Maslach, C. y Jackson, S. (1981). The measurement of experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour*. 2, 99-113.
- Maslach, C. y Jackson, S. (1986). The Burnout Research in the Social Services: A Critique. Special issues: Burnout among Social Workers. *Journal of Occupational Behaviour*, 1, 95-105.
- Maslach, C., Jackson, S y Leiter, M. (1996). *The Maslach Burnout Inventory Manual*. (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press
- Pérez Jáuregui, I. (2005). *Estrés laboral y síndrome de Burn-out. Sufrimiento y sinsentido en el trabajo. Estrategias para abordarlos*. Buenos Aires: Psicoteca Editorial, 1ª ed.
- Pérez Serrano, G. (1994). Investigación cualitativa. Métodos y técnicas. Buenos Aires: Fundación Universidad a distancia Hernandarias.
- Pérez Serrano, G. (1998). Investigación cualitativa. Retos e interrogantes. Madrid: La Muralla.
- Pines, A. (1993). Burnout: An existential perspective. En W.B. Schaufeli, C. Maslach y T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. (Londres: Taylor y Francis, 35-51).
- Pines, A. Aronson, E. (1988). *Career burnout: causes and cures*. Nueva York: Free Press.
- Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. Prentice Hall, México

Salanova, M. y Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout. *Papeles del Psicólogo*, 29 (1), 59-67.

Vasilachis, I. (2007). *Estrategias de Investigación Cualitativa*. Buenos Aires: Gedisa.