



**FACULTAT DE PSICOLOGIA
UNIVERSITAT DE VALÈNCIA**

GRAU EN PSICOLOGIA

PSICOLOGIA SOCIAL DEL TREBALL

Bibliografia bàsica

TEMA 6

**ESTRÈS LABORAL I SÍNDROME D'ESGOTAMENT PROFESSIONAL
(*BURNOUT*)**

Departament de Psicologia Social

TEMA 6

ESTRÈS LABORAL I SÍNDROME D'ESGOTAMENT PROFESSIONAL (*BURNOUT*)

1. Introducció
2. Delimitació conceptual de l'estrès
3. Models sobre estrès laboral
4. Fonts d'estrès laboral
5. Conseqüències de l'estrès laboral
6. Delimitació conceptual de la síndrome d'esgotament professional (*burnout*) i models explicatius
7. Estratègies d'intervenció per a la prevenció i el tractament de l'estrès laboral

ESTRÈS LABORAL

1. INTRODUCCIÓ

L'estrès laboral és un fenomen personal i social com més va més freqüent i amb conseqüències importants en l'àmbit individual i organitzacional. En aquest sentit, s'estima que al nostre país la meitat de la població activa, 8 milions de persones, se sent descontenta de la feina que fa, i tres milions d'aquests treballadors pateixen problemes relacionats amb l'estrès. En aquest context, l'anàlisi d'aquest fenomen cada vegada més freqüent en les nostres societats cobra vital importància.

El contingut d'aquest tema presenta l'estructura següent: en el primer apartat s'analitzen les diverses definicions que s'han donat sobre el terme *estrès* i, així, es posa de manifest l'ambigüitat d'aquest concepte. A continuació es descriuen alguns dels principals models que intenten explicar les relacions entre l'estrès i les conseqüències. En el quart apartat s'analitzen les principals fonts d'estrès en la feina. A continuació es tracten les conseqüències a curt i llarg termini de l'estrès laboral segons les alteracions psicològiques, fisiològiques i conductuals que una situació duradora o intensa d'estrès pot produir. En el sisè apartat es descriu el fenomen del cremat o esgotament professional (*burnout*), les dimensions que assoleix i els principals models explicatius. Finalment, en el setè apartat d'aquest tema es descriuen algunes estratègies d'intervenció que les organitzacions poden posar en marxa a fi de reduir els nivells d'estrès dels seus empleats.

2. DELIMITACIÓ CONCEPTUAL DE L'ESTRÈS

Tot i que hi ha hagut diversos intents de donar una definició adequada del terme *estrès*, uns quants autors han assenyalat la imprecisió i l'ambigüitat d'aquest concepte. En aquest sentit, hi ha diferents maneres de definir-lo, les quals, seguint Cox i Mackay (1981) es poden classificar en quatre grups segons que es conceptualitzi com a *estímul*, *resposta*, *percepció* o *transacció*:

1. Les definicions de l'estrès com a *estímul* s'inspiren en l'ús que la física fa d'aquest concepte en el marc de l'estudi de la resistència de materials. Així, l'estrès és una força externa que s'aplica a un determinat material i que hi produeix una deformació. Si aquesta deformació resta dins dels límits d'elasticitat del material, recupera la forma original quan

es retira l'estrès; si supera aquests límits, es produeix una deformació permanent del material. Des d'un punt de vista psicològic, alguns autors han definit l'estrès com les forces externes que produeixen efectes transitoris o permanents sobre la persona.

2. Les definicions de l'estrès com a *resposta* el conceptualitzen com les respostes fisiològiques o psicològiques que la persona dona a un determinat estímul ambiental o *estressant*. En aquest sentit, per a Selye (1956) l'estrès és una "resposta general de l'organisme a qualsevol estímul estressor o situació estressant".

3. Les definicions de l'estrès com a *percepció* consideren que l'estrès sorgeix de processos perceptuals i cognitius que produeixen seqüeles fisiològiques o psicològiques. Des d'aquest punt de vista, s'ha afirmat que res no és estressant llevat que l'individu ho definisca com a tal.

4. Finalment, l'estrès entès com a transacció entre persona i ambient comporta, al seu torn, dos tipus de definicions:

a) Les que consideren les discrepàncies entre les demandes plantejades a l'individu i la capacitat que té per a afrontar-les, considerant també l'apreciació que l'individu fa d'aquestes discrepàncies. Així, McGrath (1970) el considera com un "important desequilibri percebut entre la demanda i la capacitat sota condicions en què el fracàs en la solució de la situació té importants conseqüències percebudes".

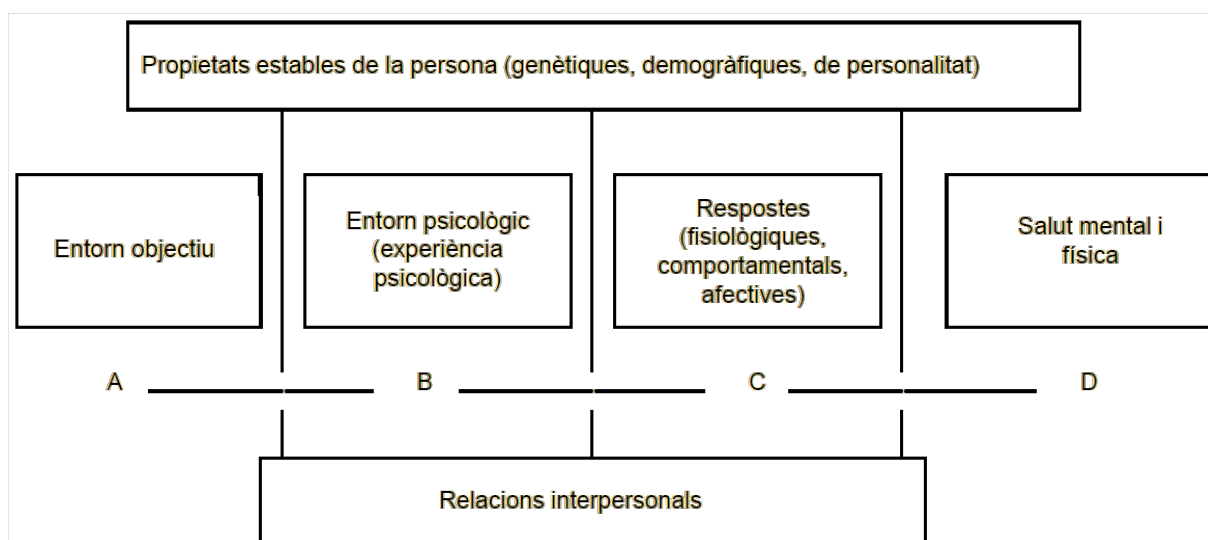
b) Les que consideren les discrepàncies entre les característiques de l'ambient i les preferències dels individus sobre aquest. Així, Edwards (1988) el defineix com "discrepància negativa entre un estat percebut per un individu i l'estat desitjat, en el cas que aquesta diferència siga considerada important per l'individu".

3. MODELS SOBRE ESTRÈS LABORAL

Hi ha diversos models que intenten explicar les relacions entre l'estrès i les conseqüències que té per a les persones. Entre aquests models, el formulat per French i Kahn (1962) a l'Institut de Recerca Social de la Universitat de Michigan, ofereix els components bàsics que continuen guiant la recerca sobre l'estrès. El model estableix una seqüència causal que va des de A, les característiques del context objectiu de treball, a través de B, l'experiència subjectiva del treballador i C, les seues respostes en aquest

context, fins a (D), els efectes a llarg termini que tots aquests factors tenen sobre la seua salut física i mental (figura 1). En aquest model, les connexions de tipus A-B estableixen relacions entre el context físic i social del treball i les percepcions que el subjecte en té. Les connexions del tipus B-C assenyalen les relacions entre l'entorn percebut de treball i les respostes del subjecte. Les connexions de tipus C-D es refereixen als efectes d'aquestes respostes sobre criteris establits de salut i malaltia. A més a més, el model incorpora variables que afecten totes les relacions indicades. D'una banda, les característiques o propietats estables de la persona influeixen en la manera que té de percebre la realitat física, en la manera de respondre a aquesta realitat percebuda i en la manera com aquestes respostes incideixen sobre la seua salut i benestar psicològic. També les relacions interpersonals que l'individu estableix amb altres persones afecten els tres tipus de connexions. D'acord amb aquest model, els autors formulen una seqüència explicativa de la connexió entre treball i salut dels treballadors. Consisteix en "una cadena d'hipòtesis que comença amb algunes característiques del context objectiu de treball i finalitza amb alguns criteris de salut en què s'especifiquen les variables que intervenen en l'entorn psicològic i en les respostes immediates de l'individu i, a més, s'estableixen les maneres com aquestes connexions causals són modificades per les diverses característiques dels individus i llurs relacions interpersonals" (Kahn, 1981). Els autors caracteritzen com a *tema* aquesta cadena causal, i la combinació de diversos temes relacionats entre si constitueix el marc teòric de la relació entre el treball i la salut.

Figura 1. Model de l'Institut de Recerca Social de la Universitat de Michigan sobre l'entorn social i la salut mental.



Diversos models formulats al llarg de les últimes dècades han fet contribucions que amplien, modifiquen o corregeixen en part els plantejaments previstos en aquest model. Per exemple, el model d'ajust entre individu i ambient laboral (Harrison, 1978), el model transaccional de Cox (1978), el model d'estrès orientat a la direcció (Matteson i Ivancevich, 1987) i el model d'estrès i afrontament d'Edwards (1988). En vista d'aquesta multiplicitat d'aproximacions a l'estudi de l'estrès, Peiró (1993), després de revisar les principals aportacions oferides per la bibliografia, ha proposat un model integrador.

En aquest context, a continuació es presenten el model d'ajust entre individu i ambient laboral (Harrison, 1978) com a referència clàssica en els estudis sobre estrès i el model proposat per Peiró i Salvador (1993) com una de les més recents propostes d'integració que s'han ofert sobre aquesta temàtica.

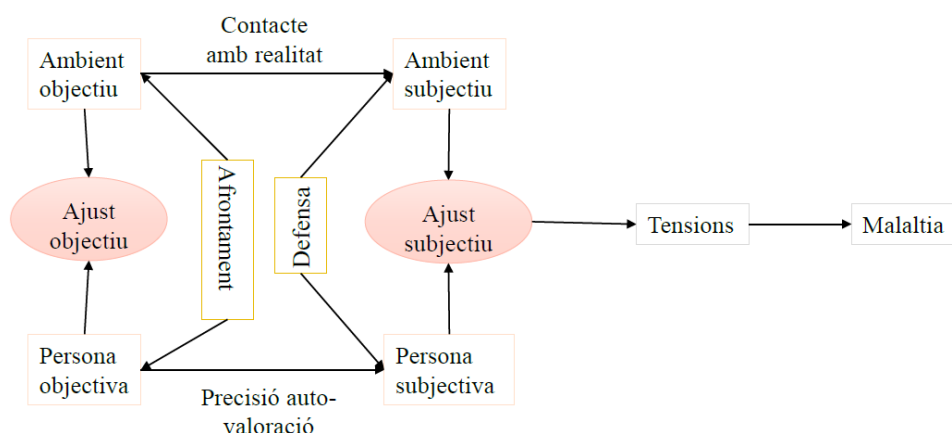
3.1. Model d'ajust entre individu i ambient laboral (Harrison, 1978)

Partint de l'aproximació transaccional, en aquest model l'estrès és concebut com la falta d'ajust entre les necessitats de la persona i els recursos de l'ambient per a satisfer-les, o entre les demandes de l'ambient i les habilitats de l'individu per a afrontar-les. Hi ha una relació de dependència entre la dimensió habilitats-demandes i la dimensió necessitats-recursos. Els desajustos en habilitats-demandes només són rellevants quan produeixen una limitació al subjecte per a aconseguir les seues metes; és a dir, quan al seu torn causen un desajust en la dimensió necessitats-recursos, cosa que pot ocórrer en dues circumstàncies: a) quan obtenir els recursos que satisfan les necessitats és contingent al compliment de les demandes i b) quan les demandes s'han internalitzat com un valor.

Els elements estructurals del model (figura 2) són: l'ambient objectiu, que es refereix al que existeix independentment de la percepció que en tinga la persona; l'ambient subjectiu, que es refereix a l'ambient tal com la persona el percep i l'explica; la persona objectiva, que es refereix a la persona com és realment i, finalment, la persona subjectiva, que es refereix a l'autoconcepte. Quan posem en correspondència aquests elements, es pot conèixer l'ajust objectiu (persona objectiva i ambient objectiu), l'ajust subjectiu (persona subjectiva i ambient subjectiu), el contacte amb la realitat (ambient objectiu i subjectiu) i la precisió de l'autoavaluació (persona objectiva i subjectiva).

El procés d'estrès comença a partir de l'existència d'un desajust percebut, no com a resultat del desajust objectiu. A conseqüència d'aquest desajust, la persona pot experimentar diverses tensions de caràcter psicològic (p. ex., insatisfacció laboral, ansietat, insomni i altres problemes similars), fisiològic (p. ex., elevació de la pressió sanguínia o de la taxa de colesterol) i conductual (p. ex., augment del consum de tabac, menjar o visites freqüents al metge). Al seu torn, si les experiències de tensió s'allarguen, poden causar diverses classes de malaltia física (p. ex., problemes cardíacs o úlceres) i mental (p. ex., depressió crònica).

Figura 2. Procés de l'estrès (Harrison, 1978)



Es consideren dos mecanismes de retroalimentació que tenen la funció de resoldre els desajustos: l'afrontament i els mecanismes de defensa. L'afrontament implica una actuació de l'individu a fi de canviar objectivament l'ambient (domini sobre l'entorn) o a si mateix (adaptació). Els mecanismes de defensa són processos mentals amb els quals l'individu modifica o distorsiona la seua percepció de l'entorn i de si mateix a fi de reduir la tensió que li provoca el desajust.

El model planteja diversos tipus de relacions funcionals ajust-conseqüències (figures 3 i 4). D'una banda, si els recursos que proporciona l'ambient són inferiors a les necessitats de la persona o si l'ambient presenta demandes per damunt de les habilitats de la persona, hi ha un augment gradual de la tensió i de les conductes d'afrontament i defensa a mesura que els desajustos es fan més grans. D'altra banda, si els recursos que proporciona l'ambient són superiors a les necessitats de la persona o si l'ambient presenta demandes per davall de les habilitats de la persona, la relació pot adoptar tres formes:

- Lineal (línia A): si l'excés de recursos per a una necessitat poden servir per a satisfer altres necessitats (p. ex., els diners poden cobrir la necessitat de seguretat, de poder, etc.) o si l'excés d'habilitat proporciona recursos per a alguna necessitat (p. ex., temps per a parlar amb els companys o ajudar-los –necessitat d'afiliació–).
- Asimptòtica (línia B): si l'excés de recursos no és intercanviable entre necessitats (p. ex., més oportunitats per l'autodesenvolupament de les que pot usar) o si l'excés d'habilitat no és un mitjà per a satisfer alguna necessitat (p. ex., més coneixements d'idiomes dels necessaris per a la feina).
- Forma de U (línia C): si l'excés de recursos per a una necessitat implica manca de recursos per a altres necessitats (p. ex., les condicions que afavoreixen la intimitat poden limitar els contactes interpersonals) o si l'excés d'habilitats comporta una disminució en els recursos per a altres necessitats (p. ex., no fer servir les pròpies habilitats pot frustrar la necessitat d'autorealització).

Figura 3. Dimensió necessitats-recursos.

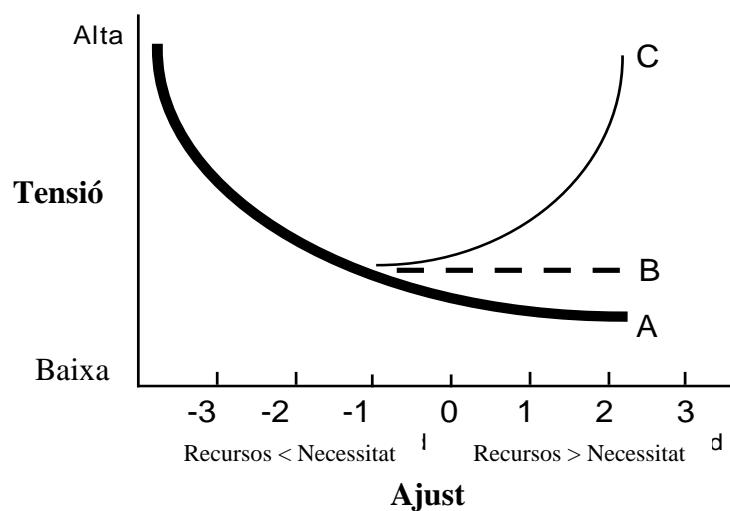
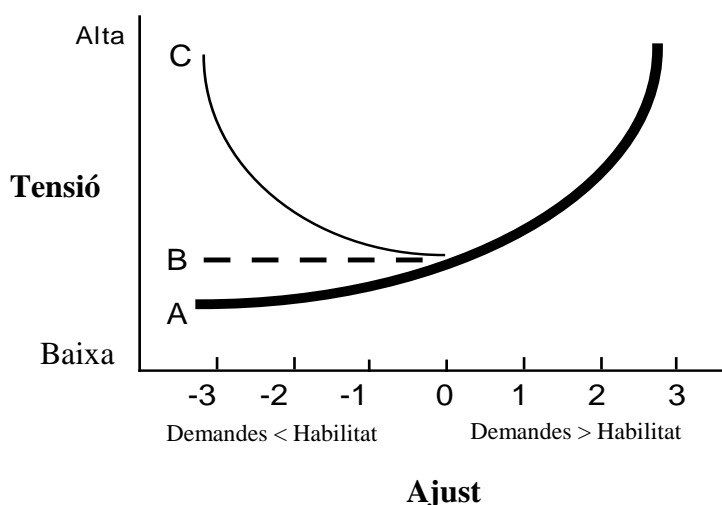


Figura 4. Dimensió habilitats-demandes.

3.2. Model integrador d'estrès laboral

Per tal d'integrar les principals aportacions que ofereix la bibliografia a l'estudi de l'estrès, Peiró i Salvador (1993) proposen un model en què es distingeixen sis blocs de variables: 1. Les variables ambientals (estressors i recursos). 2. Les característiques de la persona. 3. L'experiència subjectiva de l'estrès. 4. Les estratègies d'afrontament. 5. Els resultats produïts per aquestes estratègies. 6. Les conseqüències per a la persona i l'organització (figura 5).

1. *Variables ambientals* (estressors i recursos): bàsicament s'han conceptualitzat com la discrepància entre les demandes de l'ambient i els recursos disponibles (personals o ambientals). La importància que el subjecte concedeix a aquesta discrepància modula les influències que tindrà sobre els resultats i les conseqüències, i les que tinga sobre les conductes d'afrontament. Altres variables de l'ambient s'han conceptualitzat com a recursos disponibles que incideixen sobre l'experiència de l'estrès o que modulen els possibles efectes de l'estrès. En aquest sentit és important la consideració del suport social i el control que té la persona sobre el que passa en el seu entorn.

2. *Característiques de la persona*: la recerca en aquest camp ha identificat diverses variables personals que actuen com a determinants, mediadors o moduladors sobre l'experiència de l'estrès i els seus efectes. La personalitat de tipus A, el neuroticisme, l'autoeficàcia, el locus de control, els valors i altres aspectes, més o menys estables, són variables rellevants.

3. *Experiència subjectiva*: la constatació de l'individu que hi ha una discrepància entre les demandes amenaçadores de l'entorn i els recursos de què disposa per a fer-los front és un element essencial de l'experiència d'estrès. Lazarus i Folkman (1984) distingeixen entre apreciació primària i secundària, que suposa l'apreciació que fa l'individu de la situació juntament amb l'apreciació i la valoració dels recursos disponibles. Així mateix, aquests autors van assenyalar la incidència d'aquesta apreciació per a seleccionar i determinar les estratègies d'afrontament.

4. *Estratègies d'afrontament*: davant d'una experiència d'estrès, el subjecte intenta desplegar una o diverses estratègies per tal de reduir-lo. Aquestes estratègies poden anar dirigides a eliminar o mitigar la font d'estrès; poden tractar d'evitar l'experiència estressant mitjançant una reestructuració cognitiva o poden apuntar a neutralitzar les conseqüències negatives per a la persona d'aquesta experiència d'estrès.

5. *Resultats de l'experiència d'estrès*: l'experiència d'estrès i les estratègies d'afrontament produeixen una sèrie de resultats per a la persona. Aquests resultats són reaccions fisiològiques, canvis en els estats i processos psicològics i en el comportament.

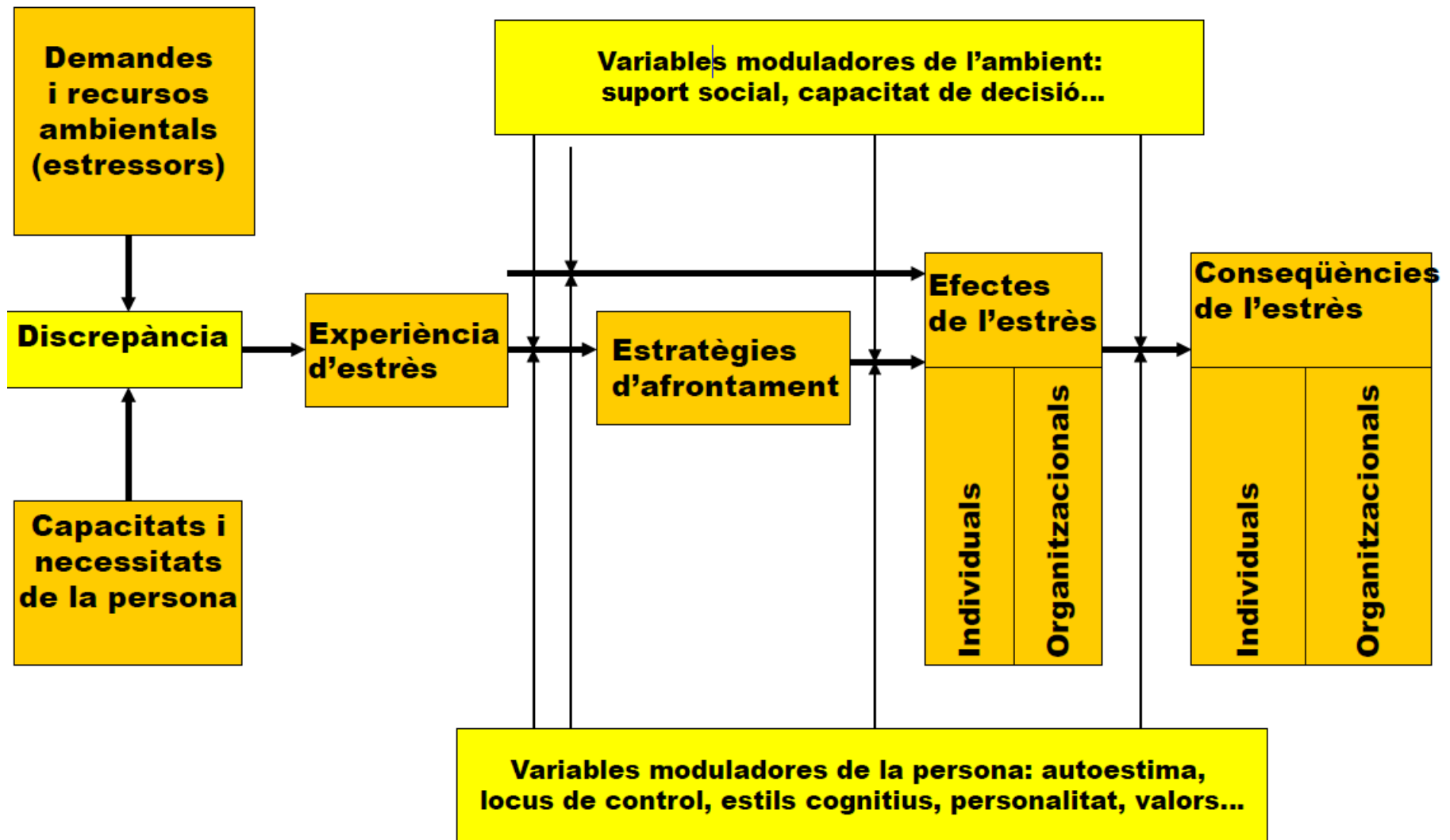


Figura 5. Model integrador de l'estrès laboral (Peiró i Salvador, 1993).

6) *Conseqüències de l'estrès*: la distinció entre resultats i conseqüències ressalta la necessitat de distingir diverses classes d'efectes de les experiències d'estrès segons la permanència, immediatesa i qualitat. Entre les conseqüències hi ha les alteracions de la salut de la persona sotmesa a experiències d'estrès prou intenses o duradores sense poder afrontar-les de manera adequada.

4. FONTS D'ESTRÈS LABORAL

Les diverses fonts d'estrès laboral es poden agrupar en vuit grans blocs: 1. Estressors de l'entorn físic; 2. Demandes del contingut del mateix lloc de treball; 3. Factors d'estrès procedents de l'acompliment de rols en l'organització; 4. Factors procedents de les relacions interpersonals en l'organització; 5. Factors d'estrès relacionats amb el desenvolupament de la carrera; 6. Estressors procedents de l'estructura i el clima organitzacional; 7. Estressors relacionats amb l'ús de noves tecnologies i 8. Fonts d'estrès extraorganitzacionals.

1. Estressors de l'entorn físic

Els principals estressors de l'ambient laboral físic que han rebut una especial atenció en la recerca psicològica i ergonòmica i en la desenvolupada en l'àmbit de la salut laboral són: el soroll, l'existència de vibracions, la il·luminació, la temperatura, la higiene, l'ús de productes tòxics, les condicions climatològiques i la disponibilitat i disposició de l'espai físic per al treball.

2. Demandes del contingut del mateix lloc de treball

Pel que fa als continguts del treball, s'han identificat una sèrie de característiques de la mateixa activitat de treball que si hi són presents de forma adequada, tenen un important potencial motivador i contribueixen al benestar psicològic dels treballadors. No obstant això, si no estan adequadament representades (bé per excés o defecte) poden ser una font important d'estrès per a ells. Entre aquestes característiques es poden destacar les següents: l'oportunitat de control, la varietat de les tasques, l'oportunitat per a l'ús d'habilitats, la realimentació (*feedback*) de la mateixa tasca, la identitat de la tasca i la complexitat de la faena. A més d'aquestes característiques, hi ha altres demandes en aquest àmbit que poden ser estressants per als treballadors, com ara el treball per torns, el treball nocturn o la sobrecàrrega de treball.

3. Factors d'estrès procedents de l'acompliment de rols en l'organització

Una de les experiències més freqüents d'estrès laboral, especialment entre treballadors de coll blanc, professionals i directius, és el que s'origina per l'exercici de rols en l'organització. Pot ser causat fonamentalment per l'ambigüitat de rol i pel conflicte de rol.

Hi ha *ambigüitat de rol* quan l'individu disposa d'informació inadequada sobre el seu rol laboral o organitzacional. L'ambigüitat de rol fa referència a: objectius que cal assolir, activitats que cal fer, mitjans adequats i conseqüències que seguiran l'exercici del rol.

El *conflicte de rol* es produeix per demandes de treball conflictives o demandes que l'individu no vol complir. Es manifesta sobretot en les situacions en què l'individu es troba entre dos grups en què les expectatives sobre el seu rol impliquen funcions diferents o, fins i tot, contraposades. Els rols limítrofs de l'organització solen ser en general conflictius per als membres de l'organització que els exerceixen. Aquests límits poden ser externs a l'organització (per un agent comercial que està situat entre clients i organització) i interns, bé de caràcter jeràrquic (pel supervisor que està situat entre els subordinats i els superiors) bé de caràcter funcional (una persona que pel seu treball està situada entre dos departaments de l'organització).

Hi ha altres factors relacionats amb el rol que poden ser font d'estrès en la faena. Entre aquests s'han assenyalat la responsabilitat sobre altres persones o, el cas contrari, percebre un grau de responsabilitat insuficient, la manca de suport de la direcció i la manca de participació en la presa de decisions.

4. Factors d'estrès procedents de les relacions interpersonals en l'organització

Les relacions interpersonals habitualment es valoren positivament en el treball. De fet, les oportunitats de relació amb altres persones en la faena és una variable que apareix positivament relacionada amb la satisfacció, i negativament amb la tensió i l'ansietat. No obstant això, amb una certa freqüència les relacions interpersonals poden convertir-se en un dels factors d'estrès més greus i importants.

Pel que fa a les *relacions amb els superiors*, s'ha assenyalat que poden ser una font rellevant d'estrès en la faena. El tractament desconsiderat i els favoritismes, com també una supervisió estricta i un seguiment massa rígid de la manera de fer les coses

són estressants. A més, si els superiors, que tenen una alta necessitat d'assoliment i elevades exigències, són insensibles als aspectes personals de la interacció social i tenen un estil crític i condescendent, esdevenen molt estressants per als subordinats. D'altra banda, l'estil de direcció del supervisor pot ser també font d'estrès si no encaixa amb les característiques de la persona dirigida i si presenta una baixa consideració i orientació envers les persones o un estil molt autocràtic o *laissez-faire*.

Les *relacions amb els companys* també poden ser estressors importants. Així, la rivalitat entre companys, la manca de suport emocional en situacions difícils i fins i tot la manca de relacions entre iguals, especialment en els nivells més alts de l'organització (*soledat del directiu*) són fonts d'estrès entre els membres de l'organització.

També les *relacions amb els subordinats* són sovint font d'estrès per als directius i els supervisors. La contraposició que es produeix entre la demanda d'aconseguir una elevada productivitat i la d'un tractament considerat i més participació dels subordinats pot produir sentiments de tensió. A més, el desajust entre el poder formal i el poder real, com també el temor d'erosió de l'autoritat, poden produir estrès entre els directius.

Finalment, i pel que fa a les *relacions amb usuaris i clients*, diversos estudis efectuats sobre professionals de serveis han posat de manifest que el treball amb persones i les relacions amb elles, especialment si tenen problemes personals o familiars (pacients, persones amb problemes socials, etc.), són una font important d'estrès en la faena. De fet, en aquests professionals que presten ajuda a altres persones és freqüent que experimenten sentiments de despersonalització, esgotament emocional i percepció de baixa competència personal. Aquesta experiència ha estat caracteritzada com a síndrome d'estar cremat, esgotat o *burnout*.

5. Factors d'estrès relacionats amb el desenvolupament de la carrera

En aquesta àrea es poden identificar dos tipus d'estressors potencials. D'una banda, la *manca de seguretat en el treball* i, de l'altra, un estat d'incongruència o manca d'equitat provocada per una promoció insuficient o una promoció excessiva.

En relació amb el *ritme de promoció*, el fet que un treballador siga promogut per davall de les seues expectatives (infrapromoció) és una font important d'estrès laboral. En aquest sentit, és destacable la crisi experimentada pels executius de mitjana edat quan el progrés o la promoció dins l'empresa s'alenteix o s'estanca. En aquests casos és freqüent que el subjecte experimente tensions, conflictes, ansietats i temors en relació amb el seu

estatus professional perquè s'adona que ha arribat al seu sostre i que pot ser substituït per altres companys més joves i amb més preparació.

També s'han estudiat els efectes de la manca de congruència entre la posició ocupada i el nivell de preparació de la persona per a exercir-la (promoció excessiva). McMurray (1973) descriu la síndrome de la *neurosi d'executiu* fent referència al directiu que, ascendit per damunt de les seues capacitats, treballa en excés per tal d'ocultar inseguretats i falta de preparació.

A més, cal assenyalar que en cadascuna de les diverses etapes de la carrera professional, els treballadors poden enfrontar-se a estressors que són específics de cada etapa. Així, en l'etapa d'iniciació de la carrera professional, les persones poden sentir-se estressades a conseqüència de les exigències de l'adaptació a l'entorn laboral, com a resultat de la incertesa o la novetat que comporta la incorporació a una nova faena, pel xoc que pot produir-se entre les expectatives prèvies i la realitat laboral, o com a conseqüència d'unes exigències laborals difícils de complir per als nous. En l'etapa posterior de creixement professional, la competitivitat, la pressió per tal d'aconseguir més rendiment o un elevat ritme de treball, resultat a vegades de les demandes per a avançar en la carrera i ascendir, poden constituir els principals factors d'estrès laboral. En l'etapa de manteniment de la carrera, que sol presentar un cert nivell d'estancament, pot produir-se la *crisi de mitja carrera* (un replantejament personal dels èxits aconseguits i el preu que la persona considera que ha pagat per obtenir-los), però altres vegades la gran responsabilitat inherent al lloc assolit pot ser una font d'estrès. Finalment, en l'etapa de declivi, les persones poden experimentar por de la jubilació i percebre que el nivell de responsabilitat que han d'afrontar en la faena ha disminuït, o simplement que van perdent capacitats laborals.

6. Estressors procedents de l'estructura i el clima organitzacional

Pel que fa a l'*estructura organitzacional*, s'han considerat com a estressors rellevants la *centralització* de l'organització en la presa de decisions i la *formalització* d'operacions i procediments, perquè el treballador fàcilment la percep com una amenaça a la seua autonomia.

D'altra banda, diverses característiques del *clima organitzacional* han mostrat relacions significatives amb experiències d'estrès laboral i amb les conseqüències negatives sobre la salut i el benestar psicològic. En aquest sentit, s'ha assenyalat que la

manca de participació és el predictor més consistent de la tensió i l'estrès laboral. Així mateix, els sentiments de deshumanització en la faena, les restriccions sobre l'eficàcia del propi treball per retallada de recursos i els *jocs polítics* en l'organització estan significativament relacionats amb experiències d'estrès.

7. Estressors relacionats amb l'ús de noves tecnologies

La incorporació de noves tecnologies a les organitzacions té implicacions importants per a nombrosos aspectes laborals i organitzacionals. Se solen produir transformacions en les tasques i els llocs de treball, i també canvis en els sistemes de treball, en la supervisió i en les estructures i formes organitzatives. Aquestes circumstàncies poden donar lloc a nous factors estressants en el treball, alhora que poden eliminar-ne d'altres.

La *implantació de noves tecnologies* dona lloc sovint a l'aparició entre els treballadors de temors sobre les implicacions que això tindrà per al seu treball, les oportunitats de promoció, l'estatus, el nivell de control a què estaran sotmesos, la disponibilitat o no de les habilitats necessàries per a treballar amb aquesta nova tecnologia, i les possibilitats d'aprendre amb costos raonables les habilitats i els coneixements no disponibles. A més, les resistències al canvi poden desencadenar pressions i conflicte social que poden ser fonts addicionals d'estrès.

Així mateix, respecte a *l'ús habitual de les noves tecnologies* de la informació en les organitzacions, a més dels referents a l'empobriment o sobre enriquiment del lloc de treball, o dels problemes de salut derivats de l'ús continuat d'estacions de treball, la implantació organitzativa de sistemes informatitzats de dades introdueixen altres factors potencials d'estrès. Entre aquests estressors s'han assenyalat com a rellevants aspectes com ara els canvis de rol en el sistema organitzacional, la reducció dels contactes socials, la necessitat d'un aprenentatge continuat dels nous sistemes i programes que l'organització va implantant i la invasió de la privacitat.

8. Fonts d'estrès extraorganitzacionals

Un aspecte que sovint s'esmenta entre professionals i directius a l'hora de definir els components de la qualitat de vida laboral és la possibilitat d'aconseguir un equilibri entre la vida de treball i la vida fora del treball (família, temps lliure, etc.). No obstant això, en l'estudi de l'estrès laboral sovint s'ha passat per alt la importància de les fonts d'estrès extraorganitzacionals. Els problemes familiars, les crisis personals, els problemes

econòmics, els conflictes entre les creences personals i els principis de l'organització i els que apareixen entre les demandes de l'organització i les de la pròpia família, són alguns dels aspectes que poden crear situacions estressants per al subjecte.

Un dels aspectes que s'han estudiat en aquest sentit és l'anàlisi dels diversos *patrons de relació treball-família en parelles de doble carrera*. Hall i Hall (1980) distingeixen quatre patrons diferents segons la implicació que cada membre posa en aspectes del treball i en aspectes familiars. Vegem-los a continuació:

1. *Acomodatícis*: un membre presenta nivells alts en implicació en la seua carrera i baixos en aspectes relacionats amb la casa i la família, mentre que l'altre presenta el patró oposat. En aquest cas els conflictes poden ser mínims.

2. *Adversaris*: els dos membres de la parella estan altament implicats en el seu treball i carrera i poc implicats en els aspectes de la casa i la família, però al mateix temps, valoren de forma important que la casa estiga ordenada i la família atesa. Aquesta és la situació amb més potencial d'estrès.

3. *Aliats*: aquest patró implica que els dos cònjuges presenten valors alts, bé en aspectes de la casa i la família, bé en la faena. I també tots dos presenten valors oposats en l'altre aspecte. En aquesta situació el conflicte també és baix.

4. *Acròbates*: en aquest patró, els dos membres de la família estan implicats en els dos rols. Com els adversaris, les parelles en aquest patró experimentaran també alts nivells d'estrès, encara que, a diferència d'aquells, la font principal no és el conflicte entre els dos membres de la parella, sinó la sobrecàrrega per intentar complir adequadament els dos rols.

5. CONSEQÜÈNCIES DE L'ESTRÈS LABORAL

Com ha quedat reflectit més amunt, les conductes d'afrontament són un component bàsic del procés d'estrès. De fet, aquesta situació apareix quan l'individu considera les demandes de la situació desajustades respecte a les expectatives i els desitjos, i aquest desajust és percebut com a amenaçant i, al mateix temps, valora insuficients o inadequats els recursos disponibles. En aquest estat, la persona desplega determinades conductes que busquen reduir la situació o les repercussions negatives

encara que no sempre són eficaces, de manera especial si les possibles repercussions es consideren no sols a curt termini sinó també a llarg termini.

Els estressors provoquen en l'individu, a més de les respostes conductuals, respostes fisiològiques que, si es mantenen, ocasionen alteracions en l'adaptació. Per això, les respostes psicobiològiques a l'estrès són generalment considerades mediadors de la relació estressor-salut, i els atribueixen un paper important en les conseqüències a llarg termini de l'estrès.

Les principals respostes fisiològiques en una situació d'estrès i també les conseqüències s'indiquen esquemàticament a la taula 1:

Taula 1. Resposta fisiològica a l'estrès i conseqüència patològica de la continuïtat (Peiró, 1993)

RESPOSTA	CONSEQÜÈNCIA
Mobilització d'energia a costa de l'emmagatzemada	Fatiga
> to cardiovascular i cardiorespiratori	Hipertensió
< activitat digestiva	Úlceres
	Descalcificació òssia
Alteracions hormonals	Anovulació, impotència i < libido
< resposta immune i antiinflamatòria	< resistència a la malaltia
Respostes nervioses, incloent-hi alteracions en la cognició i en els llindars sensorials	> degeneració neural durant l'envelliment

El problema apareix quan la resposta fisiològica s'activa molt sovint o durant massa temps (estressors crònics). Les conseqüències negatives de l'estrès sobre la salut es poden agrupar en tres categories: 1. Malalties; 2. Alteracions en el benestar i la salut mental i 3. Alteracions conductuals amb repercussions en el rendiment.

Les principals conseqüències atribuïdes a l'estrès són les denominades *malalties* cròniques o d'adaptació. Es considera que són degudes a la resposta inadaptada de l'organisme a un o més agents externs. Són causades, almenys parcialment, per l'estil de vida i, en aquest sentit, susceptibles de control i prevenció per part del mateix individu.

Dins d'aquest grup, les malalties cardiovasculars representen el subgrup més important. La hipertensió, els accidents cardiovasculars i fins i tot les cefalees i migranyes també tenen una relació important amb l'estrès. Les úlceres i altres alteracions gastrointestinals són una altra conseqüència freqüent de l'estrès.

El càncer també s'ha relacionat amb l'exposició a l'estrès. A més, aquesta malaltia també està relacionada amb els estils de vida i hàbits de conducta (p. ex., fumar). L'exposició a estressors sembla que va lligada a l'etiologia i la progressió del càncer, tot i que els mecanismes responsables encara no es coneixen amb precisió.

Dins de les *alteracions psicològiques* relacionades amb l'estrès destaquen l'ansietat, la pèrdua d'autoestima, l'increment d'irritabilitat, la disminució de motivació, la depressió i, en darrer terme, el suïcidi.

El tercer grup constitueix una agrupació heterogènia de conseqüències relatives a la *conducta* i l'acompliment en l'organització. S'han identificat com a conseqüències de l'estrès la disminució del rendiment, la reducció en la presa de decisions efectives, l'increment en l'accidentabilitat, la rotació i l'absentisme. Altres conductes inclouen l'ús i l'abús de certes substàncies, entre les quals cal destacar el cafè, el tabac i la beguda, a més de psicofàrmacs.

6. DELIMITACIÓ CONCEPTUAL DE LA SÍNDROME D'ESGOTAMENT PROFESSIONAL

El concepte d'esgotament professional o estar cremat (*burnout*) va nàixer als Estats Units d'Amèrica a mitjan dels setanta a fi de donar una explicació al procés de deteriorament en les cures i l'atenció professional als usuaris de les organitzacions de serveis (organitzacions de voluntariat, sanitàries, de serveis socials, educatives, etc.). Al llarg d'aquests anys la síndrome d'esgotament professional ha quedat establida com una resposta a l'estrès laboral crònic integrada per actituds i sentiments negatius envers les persones amb qui es treballa i envers el mateix rol professional, com també per la vivència de trobar-se emocionalment esgotat. Aquesta resposta no es limita als professionals dels serveis humans, sinó que també s'ha identificat en altres classes de professionals com ara directius i càrrecs intermedis de qualsevol tipus d'organització, entrenadors i esportistes, i fins i tot s'ha estudiat fora de l'àmbit laboral (en personal de voluntariat, activistes polítics i mestresses de casa).

La necessitat d'estudiar la síndrome del cremat va unida a la necessitat d'estudiar els processos d'estrès laboral, com també el recent èmfasi que les organitzacions han posat sobre la necessitat de preocupar-se més de la qualitat de vida laboral que ofereixen als seus empleats. Actualment cal considerar els aspectes de benestar i salut laboral a l'hora d'avaluar l'eficàcia d'una determinada organització, perquè la qualitat de vida laboral i l'estat de salut física i mental que comporta té repercussions sobre l'organització (absentisme, rotació, disminució de la productivitat, disminució de la qualitat, accidentabilitat, etc.).

Des d'un punt de vista psicosocial, es considera que és un procés que ocorre per la interacció de característiques de l'entorn laboral i característiques personals (vegeu la figura 6). No s'ha d'identificar amb estrès psicològic, sinó que s'ha d'entendre com una resposta a fonts d'estrès crònic que apareixen fonamentalment en les interaccions socials que s'estableixen en el context laboral. És un tipus particular de mecanisme d'afrontament i d'autoprotecció enfront de l'estrès generat en la relació professional-client, i en la relació professional-organització. Des d'aquesta perspectiva psicosocial, la síndrome del cremat es defineix com una síndrome de baixa eficàcia professional, esgotament emocional i cinisme. La **manca d'eficàcia professional** percebuda és la tendència dels professionals a avaluar negativament, i de forma especial aquesta avaluació negativa afecta l'habilitat per a realitzar el treball, la seua contribució als objectius de l'organització i la seua relació amb les persones. Els treballadors se senten descontents amb si mateixos i insatisfets dels resultats laborals. Per **esgotament emocional** s'entén la situació en què els treballadors senten que ja no poden donar més de si mateixos des d'un punt de vista afectiu. És una situació d'esgotament de l'energia o dels recursos emocionals propis, una experiència d'estar emocionalment esgotat a causa del contacte *diari* i mantingut amb les situacions laborals. El **cinisme** es defineix com el desenvolupament de sentiments i actituds negatius envers la faena i l'organització.

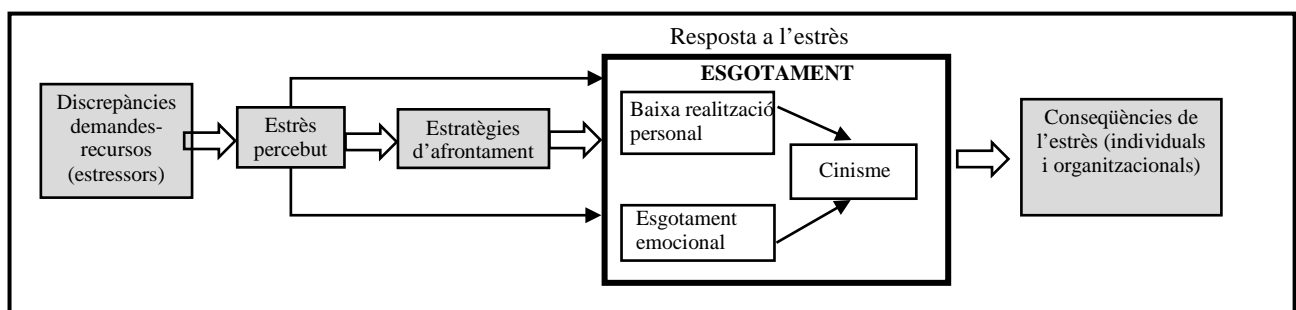


Figura 6. Model per a integrar la síndrome d'esgotament professional en el procés d'estrès laboral.

Aquesta resposta a l'estrès laboral crònic apareix quan fallen les estratègies funcionals d'afrontament que sol emprar el subjecte (afrontament actiu, evitació, etc.), i es comporta com una variable medidora entre l'estrès percebut i les conseqüències. En els models d'estrès laboral, les respostes a l'estrès se situen com a variables mediadores entre l'estrès i les conseqüències o els efectes a més llarg termini.

Quan les estratègies d'afrontament emprades inicialment no tenen èxit, comporten fracàs professional i fracàs de les relacions interpersonals. Per això la resposta desplegada són sentiments de baixa eficàcia professional i esgotament emocional. Davant d'aquests sentiments el subjecte desenvolupa actituds i conductes de cinisme com una nova forma d'afrontament. Així, la síndrome d'esgotament professional es considera un pas intermedi en la relació estrès-conseqüències de l'estrès de manera que, si es manté al llarg del temps, l'estrès laboral tindrà conseqüències nocives per a l'individu, en forma de malaltia o falta de salut amb alteracions psicossomàtiques (p. ex., alteracions cardiorespiratòries, migranyes, gastritis i úlcers, dificultat per a dormir, marejos i vertígens, etc.), i per a l'organització (p. ex., deteriorament del rendiment o de la qualitat assistencial o de servei, absentisme, rotació no desitjada, abandonament, etc.).

6.1. Models interpretatius, variables desencadenants i facilitadors de la síndrome d'esgotament professional

La necessitat d'explicar l'episodi de la síndrome del cremat (relació d'antecedents-conseqüències de les seues dimensions), juntament amb la utilitat d'integrar-la en marcs teòrics més amplis que permeten explicar-ne les causes de manera satisfactòria, ha donat lloc a l'aparició de diversos models teòrics. Aquests models agrupen una sèrie de variables, considerades antecedents i conseqüències de la síndrome, i discuteixen a través de quins processos els individus arriben a sentir-se esgotats. Els models elaborats des de consideracions psicossocials es poden classificar en tres grups (vegeu Gil-Monte i Peiró, 1997). El primer grup inclou els models desenvolupats en el marc de la **teoria sociocognitiva del jo**. Entre els models inclosos en aquest grup hi ha el model de competència social de Harrison (1983), el model de Cherniss (1993), el model de Pines (1993) i el model d'autocontrol de Thompson, Page i Cooper (1993). En els tres primers models, l'autoeficàcia percebuda és la variable rellevant per al desenvolupament de la síndrome, mentre que en el model de Thompson i col·l. (1993), l'autoconfiança

professional i la influència sobre la realització personal en el treball és la variable que determina el desenvolupament de la síndrome.

El segon grup inclou els models elaborats a partir de les **teories de l'intercanvi social**. Aquests models consideren els principis de la teoria de l'equitat (model de comparació social de Buunk i Schaufeli, 1993) o de la teoria de la conservació de recursos (model de Hobfoll i Freedy, 1993). Proposen que la síndrome del cremat té origen principalment en les percepcions de manca d'equitat o falta de guany que tenen els subjectes com a resultat del procés de comparació social quan s'estableixen relacions interpersonals. Quan de manera continuada els subjectes perceben que aporten més del que reben a canvi de la seua implicació personal i esforç, sense ser capaços de resoldre adequadament aquesta situació, desenvoluparan sentiments d'esgotar-se professionalment.

Finalment, el tercer grup considera els models elaborats des de la **teoria organitzacional**. Aquests models inclouen com a antecedents de la síndrome les disfuncions del rol, la manca de salut organitzacional, l'estructura, la cultura i el clima organitzacional. Són models que es caracteritzen perquè emfatitzen la importància dels estressors del context de l'organització i de les estratègies d'afrontament emprades davant de l'experiència d'esgotar-se. Tots inclouen la síndrome del cremat com una resposta a l'estrès laboral. S'inclouen en aquest grup el model de Golembiewski i col·l. (1983), el model de Cox, Kuk i Leiter (1993), i el model de Winnubst (1993). El primer model destaca les disfuncions dels processos del rol, i de manera especial la importància de la sobrecàrrega i de la pobresa de rol per al desenvolupament de la síndrome; el model de Cox i col·l. (1993) destaca la importància de la salut de l'organització; i el model de Winnubst (1993) emfatitza la importància de l'estructura, la cultura i el clima organitzacional. Una exposició detallada de tots aquests models apareix recollida en la revisió efectuada per Gil-Monte i Peiró (1997).

6.2. Mesurament i diagnòstic de la síndrome d'esgotament professional

L'instrument que més sovint s'empra per a mesurar aquesta síndrome, independentment de les característiques ocupacionals de la mostra i de l'origen, és el qüestionari **Maslach Burnout Inventory (MBI)** (Maslach i Jackson, 1981/1986).

Segons l'última edició del manual, en l'actualitat hi ha tres versions d'aquest qüestionari:

- a) L'MBI-Human Services Survey (MBI-HSS), dirigit als professionals de la salut, és la versió clàssica de l'MBI (Maslach i Jackson, 1986). Està constituït per 22 ítems que es distribueixen en tres escales i mesuren la freqüència amb què els professionals perceben baixa realització personal en la faena (tendència a avaluar negativament, de manera especial en relació amb l'habilitat per a fer la faena i per a relacionar-se professionalment amb les persones que atenen) (8 articles), esgotament emocional (no poder donar més de si en l'àmbit emocional i afectiu) (9 ítems), i despersonalització (desenvolupament de sentiments i actituds de cinisme i, en general, de caràcter negatiu envers les persones destinatàries de la seua faena) (5 ítems).
- b) L'MBI-Educators Survey (MBI-ES), és la versió de l'MBI-HSS per a professionals de l'educació.
- c) L'MBI-General Survey (MBI-GS). Aquesta nova versió de l'MBI presenta un caràcter més genèric, no exclusiu per a professionals que treballen amb persones. Aquesta versió, tot i que manté l'estructura tridimensional de l'MBI, només conté 16 ítems i les dimensions es denominen **baixa eficàcia professional, esgotament emocional i cinisme**. Els 16 ítems es valoren amb una escala de tipus Likert en què els subjectes puntuen amb un ventall de 7 adjectius que van de *Mai* (0) a *Cada dia* (6), amb quina freqüència han experimentat cadascuna de les situacions descrites en els ítems. Mentre que en les subescales d'esgotament emocional i cinisme, puntuacions altes corresponen a alts sentiments d'esgotament, en la subescala d'eficàcia professional, puntuacions baixes corresponen a sentiments alts d'esgotament. Els subjectes per damunt del percentil 66 s'inclouen en la categoria *alt*, entre el percentil 33 i el 66 en la categoria *mitjà*, i per davall del percentil 33 en la categoria *baix*. Així doncs, un subjecte que es troba en la categoria *alt* en les dimensions d'esgotament emocional i cinisme, i *baix* per eficàcia professional pot ser categoritzat com un subjecte amb alts sentiments d'estar cremat.

6.3. Conseqüències de la síndrome del cremat

Es poden fixar també dos grups de conseqüències derivades de la síndrome: conseqüències per a l'individu i conseqüències per a l'organització.

1. Dins de les **conseqüències per a l'individu** podem establir quatre grans categories: a) **Índexs emocionals**: ús de mecanismes de distanciament emocional, sentiments de soledat, sentiments d'alienació, ansietat, sentiments d'impotència, sentiments d'omnipotència. b) **Índexs actitudinals**: desenvolupament d'actituds negatives (p. ex., verbalitzar), cinisme, apatia, hostilitat, suspicàcia. c) **Índexs conductuals**: agressivitat, aïllament del subjecte, canvis bruscos d'humor, enuig freqüent, cridar sovint, irritabilitat. d) **Índexs somàtics**: alteracions cardiovasculars (dolor precordial, palpitations, hipertensió, etc.), problemes respiratoris (crisis asmàtiques, taquipnea, refredats freqüents, etc.), problemes immunològics (més freqüència d'infeccions, aparició d'al·lèrgies, alteracions de la pell, etc.), problemes sexuals, problemes musculars (mal d'esquena, dolor cervical, fatiga, rigidesa muscular, etc.), problemes digestius (úlcera gastroduodenal, gastritis, nàusees, diarrea, etc.), alteracions del sistema nerviós (migranyes, insomni, depressió, etc.).

2. Pel que fa a les **conseqüències** que té **per a l'organització** que els seus individus es vegem afectats de manera significativa per la síndrome del cremat, podem esmentar els índexs següents: a) deteriorament de la qualitat assistencial; b) baixa satisfacció laboral; c) absentisme laboral elevat; d) tendència a l'abandonament del lloc laboral o de l'organització; e) disminució de l'interès i l'esforç per a fer les activitats laborals; f) augment dels conflictes interpersonals amb companys, usuaris i supervisors i, per descomptat, g) disminució de la qualitat de vida laboral dels professionals.

7. ESTRATÈGIES D'INTERVENCIÓ PER A LA PREVENCIÓ I EL TRACTAMENT DE L'ESTRÈS LABORAL

En un sentit ampli, qualsevol intervenció o canvi organitzatiu pot incidir sobre el nivell d'estrès dels treballadors. No obstant això, ací prestarem especial atenció a les estratègies que se centren en algun factor d'estrès i tenen per objectiu la reducció o l'eliminació de les conseqüències negatives:

Millora de les condicions ambientals: les condicions ambientals han sigut objecte de legislació i s'han arribat a fixar els mínims indispensables de seguretat i higiene en el treball en aspectes relacionats amb el soroll, la il·luminació, la toxicitat, etc. Les

organitzacions poden fer intervencions de millora en els aspectes que siguen particularment estressants per als seus treballadors.

Enriquiment del lloc de treball: durant les últimes dècades hi ha hagut un reconeixement progressiu del fet que, perquè el treball siga significatiu, ha de reunir una sèrie de característiques que contradiuen els principis de l'organització científica. S'ha insistit en la necessitat d'enriquir els treballs incorporant-hi autonomia, realimentació, varietat d'habilitats, identitat i significat de la tasca. Kopelman (1985) ha revisat trenta experiments en contextos organitzacionals i ha assenyalat que l'enriquiment del lloc sol tenir més incidència sobre la qualitat que sobre la quantitat d'acompliment. A més, redueix l'absentisme, la rotació i augmenta la satisfacció laboral.

Grups semiautònoms de treball: el desenvolupament de grups semiautònoms es basa en la consideració del grup com una unitat bàsica de treball i en l'assignació de tasques al grup, el qual és el responsable de la planificació, la distribució, l'organització, l'execució i el control del treball.

Canvis en els horaris de treball: els aspectes relacionats amb el temps de treball són font d'estrès en diversos sentits. Les organitzacions han emprat diverses estratègies d'intervenció per tal de reduir aquestes fonts d'estrès: introducció d'horaris flexibles, setmana laboral comprimida, ocupació a temps parcial, lloc compartit, etc. D'altra banda, les empreses ofereixen, en alguns casos, formació als seus professionals i directius en gestió del temps a fi de tractar de millorar coneixements i habilitats en aspectes com ara prioritització d'activitats, preservació i ús del temps en activitats importants, delegació adequada d'activitats i reducció de la percepció d'urgència de temps.

Estils de direcció i lideratge: la direcció per objectius usant tècniques adequades d'establiment d'objectius i d'avaluació permet deixar més clares les responsabilitats, proporcionar realimentació adequada, aclarir expectatives i augmentar l'autoconfiança dels treballadors. Així mateix, la participació dels treballadors en la presa de decisions pot reduir l'estrès organitzacional.

Plans de carrera: una de les fonts d'estrès que sovint esmenten els directius i professionals és precisament el desenvolupament de la mateixa carrera professional. Una de les estratègies que les organitzacions poden adoptar per tal de reduir aquests nivells d'estrès és la planificació de carreres.

Altres aspectes relacionats amb la gestió dels recursos humans: nombroses pràctiques de la gestió dels recursos humans poden produir estrès o, per contra, reduir l'estrès existent en els empleats segons la forma en què es duguen a terme. Per exemple, la convocatòria i la selecció dels empleats poden contribuir a aclarir les característiques del lloc i de l'entorn social als candidats o, per contra, pot posar únicament l'èmfasi a conèixer els avantatges i inconvenients de cada candidat. Els processos i les tàctiques de socialització i de formació poden ser també reductors d'estrès, especialment en la fase immediatament posterior a la incorporació de la persona a l'organització.

BIBLIOGRAFIA

- Cox, T. (1978). *Stress*. Londres, McMillan.
- Cox, T. i Mackay, C. J. (1981). "A transactional approach to occupational stress", en J. Corlet i J. Richardson (ed.): *Stress, productivity and work design*. John Wiley and Sons.
- Edwards, J. R. (1988). "The determinants and Consequences of Coping with stress", en C. L. Cooper i R. Payne (ed.): *Causes, Coping and Consequences of Stress at Work*. Chichester, John Wiley and Sons.
- French, J. R. P. i Kahn, R. L. (1962). "A programmatic approach to studying the industrial environment and mental health", en *The Journal of Social Issues*, 18, 1-47.
- Gil-Monte, P. i Peiró, J. M. (1997). *Desgaste psíquico en el trabajo: el síndrome de quemarse*. Madrid: Síntesis.
- Hall, D. T. i Hall, F. S. (1980). "Stress and the two-career couple", en C. L. Cooper i R. L. Payne (ed.): *Current Concerns in Occupational Stress*. Londres, John Wiley and Sons.
- Harrison, R. V. (1978). "Person-environment fit and job stress", en C. L. Cooper i R. Payne (ed.): *Current Concerns in Occupational Stress*. Londres, John Wiley and Sons.
- Kahn, R. L. (1981). *Work and Health*. Nova York, John Wiley and Sons.
- Lazarus, R. S. i Folkman, S. (1984): *Stress, appraisal and coping*. Nova York, Springer.
- Kopelman, R. E. (1985). "Job Redesign and Productivity: A Review of the Evidence". *National Productivity Review*, 4, 237-255.
- Matteson, M. T. i Ivancevich, J. M. (1987). *Controlling Work Stress. Effective Human Resource and Management Strategies*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- McGrath, J. E. (1970). "A conceptual formulation for research on stress", en J. E. McGrath: *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, Rand McNally.
- McMurray, R. N. (1973). "The executive neurosis", en R. L. Nolan: *The Failure of Success*. Nova York, AMACON.
- Peiró J. M. (1993a). *Desencadenantes del estrés laboral*. EUEDEMA. Madrid (reeditat per l'Editorial Pirámide en 1999).
- Peiró, J. M. i Salvador (1993). *Control del estrés laboral*. EUEDEMA. Madrid.
- Peiró, J. M. i Hontangas, P. M. (1996). "Ajuste persona-trabajo", en J. M. Peiró i F. Prieto. *Tratado de Psicología del Trabajo*. Síntesis. Madrid.
- Peiró, J. M. (1986). *Psicología de la organización*. UNED. Madrid.
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. Nova York, McGraw Hill.