

# SALUD MENTAL Y CALIDAD DE VIDA DE LOS TRABAJADORES DE SERVICIOS SOCIALES

Rafael Mendiola, Iñaki Rodríguez y Marta Rodríguez

ZERBITZUAN/Nro.8 y 9 / 1.989

Este artículo tiene su origen en un trabajo desarrollado bajo el mismo título que contó para su realización con una Beca de Investigación del Departamento de Trabajo y Seguridad Social, Dirección de Bienestar Social, del Gobierno Vasco.

Nuestro trabajo no ha pretendido acercarse a la situación personal de los trabajadores de Servicios Sociales, desde una perspectiva meramente indagadora ni especulativa.

Nuestra aproximación a la situación personal de dichos trabajadores se sitúa desde el ángulo de la *Gestión de Recursos Humanos* en relación con los trabajadores en el ámbito de los Servicios Humanitarios.

De esta forma, la investigación realizada, si así pudiera denominarse, no empieza y acaba en las conclusiones de la verificación de las hipótesis de la misma, sino que forma parte de un todo que necesitamos, y trata de ser, coherente.

Este trabajo nace de la propia experiencia, vivida como estresante y generadora de dificultades personales en muchos trabajadores y la búsqueda de modos de afrontamiento personal y de estilos de gerenciales que traten de paliar las dificultades con las que los trabajadores se encuentran en su día a día.

También trata de ser una primera aproximación a lo que denominaríamos "Auditoría de estrés", herramienta de gestión y paso previo a la toma de decisiones encaminada a una mejora en la prestación de

Servicios Sociales a personas con dificultades en su vivir.

Difícilmente podremos propiciar experiencias positivas a las personas con dificultades, si los propios trabajadores que prestan los servicios, ellos mismos sufren serias dificultades personales fruto de su afrontamiento de la realidad.

Si deseamos aumentar la calidad de vida de los usuarios de los Servicios Sociales, a través de una adecuada prestación de los mismos, parte consustancial de esta prestación es la calidad de vida en el trabajo de los propios trabajadores de los Servicios Sociales.

Con cierta facilidad se olvida este extremo cuando se aplican modelos de gestión inadecuados, muchas veces trasladados de otros ámbitos que poco o nada tienen que ver con los usuarios de los Servicios de Bienestar Social.

Dos cuestiones de fondo

Dos grandes cuestiones referidas al trabajo de profesionales que desempeñan su cometido en contacto directo con las personas usuarios de los Servicios Sociales, son las que inspiran nuestra búsqueda.

1. El contacto diario con personas que sufren problemas en su vivir (que tienen graves dificultades en su adaptación social, sufren de abandono, no tienen recursos) que constituyen el conjunto de la problemática que se atiende desde los Servicios Sociales, ya sean generales o especializa

dos, conlleva una carga suplementaria de estrés, superior al que soportan la mayoría de los ciudadanos.

Los trabajadores de Servicios Sociales, por la propia naturaleza del trabajo, soportan cargas suplementarias de estrés, debido tanto al tipo de problemática con la que frecuentemente trabajan como al tipo de trabajo que desempeñan, su organización, las relaciones que establecen con los usuarios, los niveles de posibilidad de respuesta a las necesidades detectadas, el grado de implicación, la valoración de su trabajo, etcétera.

Estos niveles de estrés se manifiestan en la presencia de constantes angustioso-depresivas, bajos niveles de satisfacción altos de insatisfacción en su trabajo, bajos niveles de motivación, etc.

Por otra parte, pensamos que estos profesionales estarían en disposición de participar en la toma de decisiones respecto a su trabajo en Servicios Sociales, así como a participar en programas de formación permanente.

Esta disposición se considera como muy favorecedora de la calidad de vida en el trabajo, que junto a las medidas organizativas, llevarían a una elevación de los niveles de satisfacción, resolución de algunos conflictos personales, elevación de la moral de los trabajadores y, en definitiva, a una mejora de la calidad del servicio que prestan.

Estas dos vertientes del trabajo en Servicios Sociales -aumento de la calidad de vida en el trabajo y aumento de la calidad del servicio social- son dos objetivos plenamente alcanzables, si se establecen algunas modificaciones en la práctica profesional así como en la práctica empresarial de las instituciones prestadoras de servicios sociales.

2. La segunda cuestión está íntimamente relacionada con la primera: los usos de la práctica organizacional del trabajo por parte de los gestores de servicios sociales, han manejado y manejan hasta el presente criterios estrictamente basados, ya sea en la productividad o ya sea en el esquema funcionarial, obviando, en la mayoría de los casos, la peculiaridad de las características del trabajo social y los problemas personales adicionales que conlleva el operar con problemas sociales.

Estos esquemas gerenciales, excesivamente economicistas o productivistas, distorsionan los modelos organizativos del trabajo en Servicios Sociales, desatendiendo las facetas individuales y colectivas tanto de los usuarios como de los trabajadores que prestan servicios. Esta distorsión eleva los niveles de ansiedad, de insatisfacción y desmotivación, que hacen que, con urgencia, se busquen correctores a un modelo de empresas prestadoras de servicios que puedan ajustarse a la problemática con la que operan.

Por otra parte, muchos esquemas organizativos, ante la ausencia de modelos propios de los Servicios Sociales, aplican uno próximo, como puede ser el del sistema hospitalario, obviando los problemas específicos que el trabajo social lleva consigo. Entre ellos se encuentra, por ejemplo, en el ámbito residencial de infancia y juventud, la "vida diaria" o "lo cotidiano" como instrumentos de trabajo, lo que requiere esquemas organizativos peculiares y específicos.

Los niveles de síntomas de depresión y ansiedad obtenidos en nuestro estudio, revelan una especial incidencia de esta situación entre los trabajadores de Servicios Sociales

La realización de este estudio nos lleva a la constatación de que el colectivo de la muestra consultada -360 trabajadores- 165 sujetos presentan síntomas depresivos, lo que representa el 45,8 % de la muestra.

Utilizando instrumentos similares a los utilizados en la investigación -escalas baremadas de síntomas- se va a encontrar que un cuarto de la población presenta síntomas depresivos. Un 25 % de los sujetos de una muestra en USA presentaban al menos tres de los siguientes síntomas: depresión, irritabilidad, nervios y problemas para dormir. En su conjunto, utilizando escalas, la prevalencia de síntomas depresivos en el común de la población oscila entre el 13 y el 20 % de la población (Páez, 1986).

Los niveles de síntomas de depresión obtenidos en nuestro estudio, revelan una especial incidencia de esta situación entre los trabajadores de Servicios Sociales, situándose por encima de las previsiones más pesimistas 20 puntos y 30 puntos sobre las apreciaciones más optimistas.

En lo que respecta a síntomas de ansiedad, según nuestro estudio, del conjunto

de trabajadores consultados. 128 presentan índices de angustia a nivel psíquico lo que representa el 35.6 % del total de trabajadores. Por lo que respecta a las constantes angustiosas a nivel somático. 153 sujetos. el 42,5 % de la muestra consultada presentan índices angustiosos de carácter somático.

También en este caso los niveles de síntomas de angustia (tanto psíquica como somática) se sitúan 5 puntos -en el caso de los síntomas psíquicos- y 12 puntos -en el caso de los niveles somáticos- por encima de la media considerada normal en la población, que es, según se recoge en el estudio ya citado. de un 30 %.

Si consideramos que aproximadamente el 12 % de la población general experimenta un mal nivel de salud mental (de los cuales la depresión y la ansiedad tienen el peso ponderado más importante), la valoración de que el 27.2 % de la muestra investigada en nuestro estudio experimenta constantes angustiosos de carácter psíquico-depresivos y el 28.6 % presentan índices de ansiedad somática y depresión, viene a ponernos alerta sobre los alarmantes niveles de mala salud mental de los trabajadores de Servicios Sociales de atención directa.

Las constantes depresivas y angustiosas se distribuyen de manera similar entre todos los colectivos de profesionales. no resaltando significativa mente en ninguno de ellos.

En relación con la presencia de constantes angustioso-depresivas. hemos venido planteando en nuestro estudio que existe una relación entre los problemas de Salud Mental con "la intervención socioeducativa y sus consecuencias personales para la vida privada del trabajador". manifestada en que el trabajo cuestiona su forma de ver la vida y su forma de ser; que frecuentemente se encuentran agobiados en el desempeño de su acción educativa y/o asistencial; se descubren actuando de forma autoritaria con los usuarios del servicio educativo y asistencial en el que trabajan y cómo los problemas que surgen en el trabajo los llevan a la vida personal y afectan a la misma, y con frecuencia el trabajo impide que tenga tiempo suficiente para las tareas de su casa.

También, a través .de nuestro estudio. se detecta que existe una relación entre

los bajos niveles de Salud Mental y "las relaciones conflictivas con sus superiores inmediatos" .

Las personas con buen nivel de Salud Mental de la muestra consultada expresan un juicio crítico sobre la relación existente con sus inmediatos superiores. Este se expresa en términos positivos con respecto a la autonomía en el trabajo. la posibilidad de expresar opiniones y el que sus superiores tengan en cuenta sus sugerencias. Sin embargo manifiestan su posición crítica con respecto a la valoración que los jefes tienen de su trabajo.

Por el contrario los trabajadores con indicios de bajo nivel de Salud Mental permiten vislumbrar una falta de implicación positiva en la realidad. pudiéndose interpretar este distanciamiento con respecto a los superiores como presencia de tensión o no naturalidad en la relación. En este sentido no consideran de forma positiva que sus jefes tienen en cuenta sus opiniones y sugerencias en orden a la eficacia del trabajo; ni la autonomía y capacidad de decisión que tengan en su trabajo; ni que disponen de cauces para expresar las ideas en orden a mejorar las prestaciones educativas y/o asistenciales; ni su referencia a quién es el jefe y cómo funciona la institución a la que pertenecen; ni que los jefes valoran positivamente su trabajo.

Del mismo modo podemos decir que lo que más incide en los bajos niveles de Salud Mental. al margen del ideal educativo -alto o bajo- es el choque con la realidad educativa.

Habría que cuestionar, como otros muchos autores lo han hecho. si los niveles .bajos de Salud Mental son consecuencia de la naturaleza del Trabajo Social, o, a la inversa. personas pertenecientes a grupos de riesgo en Salud Mental, acceden a puestos de trabajo especialmente vinculados a problemáticas humanas y/o sociales.

De todas formas. sería especialmente problemático, que casi el 50 % de la muestra consultada de la población que accede a este tipo de trabajos. según la muestra contemplada, experimentara previamente bajos niveles de Salud Mental. Investigar en esta dirección nos despejaría la incógnita, que surge cuando se analizan este tipo de datos.

Se constatan bajos niveles de satisfacción en el trabajo y altos grados de insatisfacción

Una cuestión muy significativa, que queríamos recoger, junto a los niveles de Salud Mental eran los niveles de satisfacción en el trabajo. La consideración de este aspecto, junto al anterior, nos daría índices de gran valor para evaluar las condiciones de trabajo de los trabajadores de Servicios Sociales y aplicar medidas correctoras en la gestión de los mismos.

A este respecto hay que considerar dos cuestiones que matizarían el análisis de este problema. Nos referimos a la distinción entre satisfacción e insatisfacción, no como opuestos, cuando al trabajo nos referimos.

En lo que a los niveles de "satisfacción" en el trabajo se refiere, 154 sujetos pueden considerarse como "no satisfechos" lo que representa el 42,8 % siendo el 55 % el porcentaje que muestra su "insatisfacción" en el trabajo.

Los trabajadores fuertemente motivados o "satisfechos" expresan que su trabajo les produce una gran satisfacción, así como la manera en que realizan el trabajo; que se encuentran fuertemente motivados para trabajar en el campo educativo y/o asistencial y que les reconforta el hecho de hacer algo provechoso para los demás.

Los trabajadores "satisfechos" se muestran algo de acuerdo con la afirmación de que pueden emplear sus habilidades en el trabajo y los trabajadores "no satisfechos" establecen su desacuerdo con la posibilidad de promoción dentro de su trabajo, siendo las pocas posibilidades de promoción en este trabajo uno de los factores que provoca un proceso de desmotivación importante en estos colectivos.

En lo que se refiere a la consideración que los jefes tienen con respecto a las opiniones y sugerencias de los empleados cabe decir que los trabajadores "satisfechos" consideran que sus jefes tienen en cuenta sus opiniones y sugerencias, tienen autonomía, ideas y cauces para expresarlas, pero manifiestan su desacuerdo con respecto a que sus jefes valoran positivamente su trabajo.

Por el contrario los trabajadores "no satisfechos" no se posicionan, lo que nos permite suponer que sí existe una tensión

entre los trabajadores y sus inmediatos superiores.

Los trabajadores que manifiestan su "no satisfacción" tienen de común que su realidad no se corresponde con la que preveían antes de incorporarse a su trabajo.

Por lo que respecta a los trabajadores "insatisfechos" éstos señalan que su trabajo tiene un gran componente de rutina, consideran provisional el trabajo hasta encontrar otra cosa más adecuada, constatan que frecuentemente tienen más tareas que las que pueden desempeñar y que su trabajo les impide tener tiempo libre para sí mismos y su vida privada.

Sólo los trabajadores "no insatisfechos" manifiestan que sus aspiraciones previas y la realidad se acomodan a lo que habían previsto con anterioridad a su incorporación al trabajo social.

Los trabajadores "no insatisfechos" están de acuerdo en que existe la posibilidad de utilización de sus habilidades en el trabajo.

En lo referente al horario de trabajo los sujetos "insatisfechos" están de acuerdo con que se podría cambiar el horario sin disminuir la calidad del servicio.

La inmensa mayoría de los trabajadores consultados consideran que no existe una compensación suficiente en el sueldo, de las tensiones vividas en el trabajo, si bien los "no satisfechos" muestran más contundentemente este desacuerdo.

Los trabajadores "insatisfechos" niegan que el sueldo que ganan corresponde con la responsabilidad que desempeñan.

Los trabajadores "no insatisfechos" perciben que los superiores valoran positivamente su trabajo.

A lo largo de la trayectoria profesional de los trabajadores de Servicios Sociales se experimenta una pérdida de interés por aquello en lo que uno trabaja con claros síntomas del "Síndrome de Quemado"

En relación con los grados de "satisfacción" nuestro estudio ha incidido tam

bién en los grados de motivación relacionado con la "pérdida de interés por aquello en lo que uno trabaja", como recogen Padierna, J. L. y Padierna, A. (1987) en su estudio.

Este proceso de desmotivación, denominado como el "Síndrome de Agotamiento o del Quemado", se caracteriza por cuatro estadios: idealismo entusiasta, estancamiento, frustración y apatía que suelen ir asociados con signos físicos -sensación de agotamiento y fatiga, cefaleas, molestias gastrointestinales, insomnio, disnea, dolores difusos y psíquicos -irritabilidad, labilidad emocional, tristeza, suspicacia inmotivada, menor capacidad o disposición de compromiso a nivel asistencial, letargia, etc.

En todo el colectivo de trabajadores encuestados se ha producido a lo largo de su trabajo un proceso de desmotivación creciente. Cuando existen relaciones dificultosas a nivel laboral y cuando no se cumplen las expectativas con respecto al desempeño de su profesión, es cuando aumenta el grado de desmotivación.

En todos los grupos de trabajadores se detectan procesos de desmotivación al margen de los años que lleven ejerciendo su profesión.

El factor que más influye en la desmotivación es la existencia de "relaciones dificultosas a nivel laboral". El mayor índice de "insatisfacción" se da cuando junto a las "relaciones laborales dificultosas no se cumplen las expectativas con respecto al desempeño de la profesión".

Los trabajadores valoran que no se les toman en cuenta en la toma de decisiones

Los trabajadores valoran que no se les considera suficientemente en la labor de gestión y en la toma de decisiones, al tiempo que estarían dispuestos a participar en la gestión del trabajo en el propio centro. Para ello consideran importante su capacitación para la participación en equipos dentro del centro y su formación para la toma de decisiones en el trabajo.

Los trabajadores de Servicios Sociales expresan una actitud positiva hacia planes de reciclaje y formación permanente.

## RECOMENDACIONES AL HILO DEL ANÁLISIS DE LA SITUACION DE LOS TRABAJADORES DE SERVICIOS SOCIALES

Las conclusiones obtenidas del estudio previo de la situación personal de los trabajadores en Servicios Sociales estimulan nuestro empeño de aportar sugerencias válidas para una adecuada gestión de los Servicios Sociales, que tenga en cuenta la situación personal de sus trabajadores, dentro del marco del trabajo directo del servicio que se presta a personas con dificultades en su vivir.

Sería una gran paradoja que tratemos de prestar ayudas personales para que las personas que se benefician de las prestaciones sociales, reencuentren el equilibrio en su propia vida, es decir aumenten su calidad de vida, y los trabajadores que prestan estos servicios se encuentren con serias dificultades para desarrollar su empeño laboral de forma equilibrada y sin más tensiones que las que pueden sobrellevar.

Evidentemente no se nos escapa lo dificultoso del empeño en lo relativo a las propuestas que hemos recogido tanto entre diversos autores, después de una exhaustiva revisión bibliográfica, como por medio del contacto personal con trabajadores de diversa cualificación en Servicios Sociales.

No existe una respuesta sencilla para los problemas que plantea la calidad de vida en el trabajo. Las respuestas fáciles pueden revelarse peligrosas y fomentar soluciones simplistas, como es el hecho de creer que el establecimiento de horarios flexibles puede hacer que todos se sientan contentos. La mayoría de los fracasos en los programas de mejoramiento de la situación laboral se deben al hecho de que se subestima la complejidad de tal paso.

Tres son las condiciones previas para un relativo éxito de las medidas que podemos proponer:

- a) *Desarrollo de un diagnóstico antes de poner en práctica el programa de medidas.*
- b) *Resolución de otros problemas de gestión y supervivencia que puedan existir en la empresa.*
- c) *A nivel de organización existe una gama de acciones específicas para aumentar la satisfacción y el rendimiento.*

*miento en el trabajo, como el recurso de los grupos semi autónomos, y de acciones más generales que pueden permitir el incremento de la creatividad, un mejor control del estrés. y, por consiguiente, el mejoramiento de la situación, así como el saneamiento de la gestión.*

Nuestras propuestas de intervención constan de tres recomendaciones generales, que a su vez recogen diversas sugerencias.

Es de destacar que si bien algunas pueden tener sentido en sí mismas, debe ser un conjunto coherente de las mismas dentro de un *enfoque sistémico de la gestión*.

Las corrientes técnicas y humanistas dentro del campo de la Gestión y de la Organización han llegado a la conclusión de la conveniencia de enfocar la Psicología de la organización y de la gestión desde la perspectiva sistémica.

La carencia de esta síntesis sistemática tiene repercusiones negativas en el campo de la aplicación.

Dadas las peculiaridades que conforman el sistema empresa en el que los factores *cuantitativos* (la dimensión de la empresa o de la institución-empresa), los factores *cualitativos* (objetivos-tecnología y modalidad operativa, su apertura al contexto exterior que le rodea) y *humanos* derivados de las características de las personas que trabajan en la empresa, un modelo adecuado de acercamiento al mundo de la empresa sería el llamado "*modelo contingente*": debido a que las diferencias entre las empresas (privada, concertada, institucional, etc.) es evidentemente grande, no cabe concebir el modelo óptimo que sería aplicable a todas las empresas. Cada empresa necesita un modelo propio en función de las características de sus elementos y de sus flujos (Uriarte, 1986).

En este modelo son de destacar los "factores personales" que en sí mismo pueden condicionar la estructura organizativa de una empresa.

Tratándose de empresas -Instituciones- destinadas a la prestación de Servicios Sociales Personales hay que destacar la gran importancia de esta dimensión que la distingue sustancialmente de otro tipo de empresas.

La tentación de trasladar esquemas y modelos organizativos del conjunto de las empresas al uso de la Comunidad Autónoma -empresas de carácter industrial- a la gestión de los Servicios Sociales hace peligrar una correcta gestión que tengan en cuenta el tipo de trabajo que se lleva entre manos, ignorando las peculiaridades de éste.

## RECOMENDACION PRIMERA

Nuestra primera recomendación tiene como sustento la elaboración de:

1. Plan General de Afrontamiento del estrés V mejora de la calidad de vida en el trabajo

### *Auditoría del estrés*

Con el fin de que el funcionamiento de la empresa sea menos idealista y más realista, varios sugieren a los dirigentes de empresas que tomen en cuenta las reacciones al estrés en el establecimiento de sus estrategias. Tales reacciones se pueden tomar en cuenta al institucionalizar la auditoría del estrés.

El cuestionario típico de una auditoría del estrés debe incluir:

I. Observaciones sobre síntomas del estrés.

II. Una encuesta organizacional que contenga cuestiones como:

- las exigencias de las tareas;
- las características de las tareas;
- las exigencias de los roles;
- las características de la organización;
- las variables de carrera;
- las variables de desempeño;
- las características del entorno organizacional.

III. Un estudio de las variables extraorganizacionales relacionado con:

- las características psicológicas;
- el estilo de vida de los entrevistados (Turcotte, 1987).

### *Diagnóstico organizacional*

Un diagnóstico organizacional nos revela que algunas categorías de empleo generan más estrés que otras y nos permite notar que quienes se encuentran en ellas tienen más problemas de salud. Un estudio más profundo también nos hace tomar conciencia de que algunos de esos empleos implican una subutilización de las capacidades, inseguridad o mínima complejidad de las tareas; esos elementos se pueden corregir por medio de un programa de enriquecimiento de las tareas o de un incremento de la participación.

### *Revisión y saneamiento de las estructuras de la organización*

Una intervención a nivel de las estructuras de la organización puede implicar un incremento o una disminución de la centralización y de los niveles jerárquicos; así también, puede referirse a las redes de comunicación y a la participación en la toma de decisiones.

Tal acción puede tomar en cuenta las oportunidades y obligaciones del entorno, los objetivos de la organización a largo plazo y los recursos internos disponibles.

La plena puesta al día de una estructura organizativa plenamente integrada no es un fruto espontáneo. No habrá que extrañarse, entonces, de que surjan disfuncionalidades operativas -las tareas no se ejecutan, o si se ejecutan se ejecutan mal o a destiempo; retrasos en los plazos fijados; decisiones desacertadas.....y tensiones humanas entre las personas y la organización y las personas mismas.

La técnica llamada "desarrollo organizativo" se ofrece como un medio para sanear y poner a punto la organización y las personas que ella encuadra, de manera que alcancen los objetivos proyectados. Esta técnica encuadra de manera pragmática la racionalidad técnico-organizativa y la fluidez actitudinal-ideológica de las personas y de los grupos, puesto que se trata de sanear una estructura organizativa que encuadra a personas y grupos que trata de sanear las relaciones de unas personas y grupos organizados.

La puesta al día y el saneamiento de la estructura organizativa pueden ser necesarios para corregir deficiencias operativas y

tensiones humanas o también para introducir mejoras en su funcionamiento, pero no pocas veces la raíz de esa necesidad se encuentra en la dinámica evolutiva que promueve transformaciones en la estructura organizativa, dado que ésta es un organismo social vivo (Uriarte, P. 1986).

### *Saneamiento de la gestión*

En algunos casos con miras a mejorar la situación laboral -Calidad de Vida en el Trabajo-, uno se enfrenta al problema de calidad de la gestión en general. Los problemas pueden presentarse a nivel de la planificación, de la difusión de los objetivos, de la coordinación de los esfuerzos, de la selección y de la remuneración, de las relaciones de trabajo y de la disposición de las tareas.

## **RECOMENDACION SEGUNDA**

El desarrollo de un Plan General precisa de actuaciones específicas que se consideran claves, según la mayoría de los autores consultados.

Elementos clave a incluir en un programa de mejora de la situación personal de los trabajadores en Servicios Sociales y mejora de la calidad de vida en el trabajo social

### *La tarea*

La tarea es, según nuestro punto de vista, el elemento principal sobre el que se debe manifestar una intervención. En efecto, de qué puede servir el aumentar la participación en la toma de decisiones o cambiar el color de las paredes si la tarea del trabajador es monótona y no implica una satisfacción intrínseca. Para enriquecer una tarea es necesario que la misma permita el uso de una variedad de capacidades y una mayor autonomía que implique una red de retroalimentación, además de permitir una cierta identificación con el resultado del trabajo o con la tarea y, por último, que tenga una mayor importancia.

### *El contexto físico*

El contexto físico de la tarea debe tomar en cuenta el ruido, la temperatura, la luz

nación, la limpieza y pureza del aire en el ambiente. De manera general, la empresa debe manifestar una mayor conciencia social frente a la salud y seguridad de los trabajadores, además de asegurarse de que se les proporcione una determinada comodidad.

#### *El contexto social*

El trabajador debe encontrar en la empresa determinado apoyo técnico, social y emotivo tanto por parte de sus patrones como de sus colegas. Dicho apoyo es esencial para la toma de decisiones y para el cumplimiento de la tarea.

#### *El entorno intraorganizacional*

La infraestructura de la organización debe estar provista de redes de comunicación adecuadas, de manera que el trabajador pueda obtener con facilidad la información necesaria para la toma de decisiones. El trabajador debe poder gozar de las posibilidades de formación, promoción o cambio y seguridad de empleo.

#### *Estilos de afrontamiento del estrés laboral*

El afrontamiento es un proceso que incluye esfuerzos cognitivos y conductuales constantemente cambiantes, que se desarrollan para manejar las demandas externas y/o internas que son evaluadas por el sujeto como desbordantes para sus recursos.

Las estrategias de afrontamiento pueden dirigirse al problema, mediante el intento de disminuir la sobrecarga laboral o reevaluar la demanda percibida.

Hacia la respuesta emocional desencadenada por dicha demanda, mediante procedimientos de autocontrol, o relajación, mecanismos defensivos de desvinculación emocional, etc.

A través de la búsqueda, obtención y utilización de apoyos sociales, fundamentalmente del grupo de compañeros de trabajo, tanto a nivel emocional, material y/o formativo; como de la búsqueda de apoyo profesional especializado.

Interesa señalar algunos procesos de afrontamiento espontáneos que se observan en los medios socio-sanitarios:

- Dejar o cambiar de trabajo o planta.
- Delegar la responsabilidad en otros.
- Acudir con excesiva frecuencia a conferencias, congresos, etc.
- Búsqueda de nuevas alternativas de ocupación del Tiempo Libre.
- Integrarse en algún grupo de amigos.
- Reiniciar estudios abandonados.
- Apuntarse a clase de gimnasia, yoga, relajación, etc.
- Buscar modificaciones en las demandas laborales.

Junto a las medidas de apoyo individual al trabajador socio-sanitario en situación de estrés (para una mejoría de la capacidad de afrontamiento individual), deberían promocionarse otras iniciativas que incluyan:

- el estudio y mejora de las condiciones de trabajo;
- la potenciación del trabajo en equipo;
- la promoción y el reconocimiento social de las labores sociales y sanitarias frente a la crítica creciente hacia los profesionales. el sistema asistencial y la elevada carga económica del cuidado de la salud y la prestación de Servicios Sociales -mejora del medio laboral y del soporte social- (Padierna y Padierna, 1 988).

#### *Desarrollo de los niveles de satisfacción entre los trabajadores de Servicios Sociales*

La moral es más elevada entre los trabajadores satisfechos que entre los insatisfechos.

Algunas acciones recomendables:

1. Atención a las quejas y trato equitativo en su resolución.
2. Perspectivas de progreso en la empresa.
  3. Conocimiento por la empresa de la capacidad y progreso de los empleados.
4. Reconocimiento y estímulo de las sugerencias constructivas.
5. Amistosa y útil censura del trabajo o corrección de errores.



6. Aumentos de salario por méritos.
7. Reconocimiento y elogio del trabajo excepcionalmente bueno.
8. Selección de los empleados mejor cualificados para los ascensos a la hora de producirse vacantes.
9. No exigencia de una cantidad de trabajo irrazonable.
10. Salario por lo menos tan alto como los existentes para el mismo tipo de trabajo en otras partes.
11. Posibilidad de buscar ayuda al surgir problemas difíciles en el trabajo.
12. Exención de reprimendas injustas.
13. Horario de trabajo satisfactorio.
14. Buena política de vacaciones en la compañía, etc.

### RECOMENDACION TERCERA

Estrategias para evitar el estrés en el trabajo de Servicios Sociales de atención directa

Las acciones específicas son aquellas que tienen como fin solucionar un problema que es fácilmente identificable y para el que podemos prescribir un remedio bastante preciso, como es el caso de los programas de selección, el desarrollo de carrera y la formación, el servicio de asesoramiento profesional, los asuetos sabáticos, los programas de reducción de estrés, el control lateral, la reestructuración de las tareas, los grupos semiautónomos y los horarios de trabajo.

#### *Programas de Formación Inicial*

Esta estrategia tiene un carácter preventivo y se refiere a la formación inicial de los profesionales vinculados a los Servicios.

Esta medida va ligada tanto a los estudios previos, es decir a la cualificación profesional que capacita para el desempeño de la profesión (de las profesiones ligadas a los Servicios Sociales), como a los Cursos propedéuticos de iniciación en el trabajo una vez superadas las pruebas de ingreso en el puesto correspondiente.

Esta estrategia consiste sustancialmente en la sustitución de los enfoques nor-

mativos por enfoques descriptivos en la formación inicial.

Los enfoques normativos han orientado la formación inicial de los profesionales, prácticamente, desde la aparición del concepto de formación inicial.

El profesional formado desde un enfoque normativo tiende a autoculpabilizarse desde sus primeros enfrentamientos con la realidad cotidiana, porque en muy poco tiempo descubre que su personalidad tiene bastantes limitaciones que no encajan con el modelo de "profesional ideal", con el cual se han identificado durante el período de formación inicial. La *mayor* parte de los profesionales inician así un período de crisis en su identidad profesional. en el que modificarán su conducta, actitudes y opiniones. El problema serio va a circunscribirse al grupo de que siguiendo el modelo normativo asumido en su período de formación inicial, se pondrán a sí mismos en cuestión, considerando que no sirven para la intervención educativa-social porque les falta alguna de las cualidades atribuidas al profesor ideal.

En cambio si se utilizan enfoques descriptivos, al considerar que el éxito en la profesión depende de una actuación correcta del profesional que responda al conjunto de condicionantes que influyen en la interacción trabajador social-usuario, cuando los profesionales debutantes se enfrentan a sus primeras limitaciones y fracasos ponen en cuestión su actuación, pero no comienzan, al menos desde el principio, a ponerse en cuestión a sí mismos.

Cuando se utilizan modelos descriptivos, si el profesional constata un fracaso, piensa que debe corregir su actuación, estudiando la realidad en la que trabaja con el fin de responder adecuadamente ante los elementos de la situación que nos domina. Si se han utilizado modelos normativos, el profesional queda bloqueado en el reconocimiento de sus limitaciones, autoculpándose por no responder al estereotipo de profesional ideal que ha asumido e interiorizado como propio durante el período de formación inicial, y que, por definición, es inalcanzable.

Adecuación de los contenidos de la formación inicial a la realidad práctica de la intervención educativo-asistencial.

Los enfoques descriptivos rechazan la idea de que el profesional eficaz es una

persona dotada de una serie de características de las que depende su eficacia; para pasar a estudiar las características del profesional en el marco de una interacción dinámica, que es la que define los recursos que el profesional debe poner en juego para obtener éxito en ella, aceptando además la idea de que una misma situación puede afrontarse utilizando diferentes estilos de actuación, todos ellos eficaces.

En definitiva, los últimos treinta años de investigaciones sobre los docentes -extendibles a los profesionales socio-educativos- nos llevan a la conclusión de que no existe "el buen profesional", definido por unas características de personalidad determinadas; ni un modelo de actuación único en el cual se explicita lo que el profesional docente-educativo-asistencial "debe hacer". Por el contrario, se constata la existencia de buenos profesionales con rasgos de personalidad muy diversos y de estilos diferentes, igualmente eficaces para afrontar una misma situación. En consecuencia, los enfoques descriptivos abandonando la tentación de proponer al futuro profesional un modelo de cómo debe ser y cómo debe actuar, se centran en la descripción de las actuaciones del profesional, con el fin de que éste sea capaz de identificar su estilo de actuación, reconocer las funciones que produce y, por último, caracterizar las condiciones y situaciones en las que un estilo de actuación determinado tiene sentido (Esteve, J. M. 1987).

### *Programas de selección*

Los programas de selección permiten elegir un trabajador que presente el perfil correspondiente a una tarea específica. De esta manera, la información sobre la naturaleza de la tarea y sobre la empresa que, en general, se transmite a un candidato puede permitir hacer coincidir de mejor manera las esperanzas del sujeto con el puesto codiciado. Si el puesto requiere un nivel elevado de tolerancia al estrés como es el caso de una tarea que requiere de una atención continua, el candidato tendrá la información que le permitirá tomar una decisión clara con respecto a la aceptación o rechazo del puesto.

Muy diversos autores coinciden en señalar la importancia de algún tipo de pruebas referidas a la personalidad de los aspirantes a educador, con el fin de evitar el acceso a la profesión de personas desequilibradas, cuya fragilidad les pone tanto a un

fracaso cierto en la relación educativa, como a la posibilidad de multiplicar sus problemas, produciendo efectos psicológicos negativos, sobre sus alumnos. La importancia de esta selección cobra particular importancia al tratarse de contextos normalmente que generan tensión por la propia naturaleza del trabajo social.

Los numerosos estudios existentes al respecto referidos a profesiones docentes, coinciden en señalar la importancia de una selección inicial de los futuros profesionales, basada no sólo en sus capacidades intelectuales, sino también en criterios de motivaciones y personalidad, para evitar el acceso a la profesión docente de personalidades frágiles, deseosas de compensar su debilidad instaurando su dominio sobre seres más débiles e indefensos. La necesidad de esta selección se justifica tanto por el riesgo que corren estos sujetos de sufrir con mayor rigor las dificultades crecientes de la profesión, como por el daño psicológico que pueden multiplicar entre sus clientes. Esta selección ya se efectúa en Francia para acceder a las plazas de educación especial en las que los profesores están particularmente expuestos por las peculiares dificultades que este destino encierra (Esteve, J. M. 1987).

Aun haciendo esta recomendación, es fundamental el desarrollar un proceso de selección honesto, pulcro en sus planteamientos y en su ejecución, científico e independiente de los órganos partidistas y de los poderes fácticos.

Si no se emplean los mecanismos de control de la pureza del sistema, puede convertirse en un medio de depuración ideológica o de favoritismos partidistas, como se ha dado en muchas ocasiones en nuestro entorno inmediato.

### *Desarrollo de carrera y formación*

La formación permanente de los profesionales de Servicios Sociales debe suponer la constante disponibilidad de una red de comunicación, que no debe reducirse al ámbito de las teorías sino, además, incluir también los problemas metodológicos, organizativos, personales y sociales que, continuamente, se entremezclan con las situaciones de trabajo social. La innovación profesional va siempre unida a la presencia de equipos de trabajo; a profesionales que, aunque trabajen individualmente, ponen en común con otros colegas sus éxitos y sus

dificultades, adaptando y mejorando continuamente, en esta comunicación, métodos, objetivos y teoría. Tienen una gran fuerza para modificar la práctica del trabajo social, el tomar contacto con otros profesionales que ya la están innovando, y comprobar por uno mismo que la renovación educativo-asistencial existe y que produce materiales y nuevas relaciones entre profesionales y usuarios.

#### *Servicio de asesoría profesional*

Con el fin de permitir un mejor ajuste del individuo al trabajo, algunas empresas crean cada vez con mayor frecuencia servicios internos de asesoría profesional. La perspectiva de confrontación frente a una amenaza del entorno muchas veces se revela superior a la del escape. Así, un objetivo importante en la prevención y el alivio del estrés es fomentar los comportamientos de confrontación o afrontamiento de la realidad. Pero un trabajador puede no tener la capacidad necesaria para la confrontación. En ese caso, el sujeto puede aprovechar los consejos de un servicio de asesoría profesional u obtener una capacitación acerca de los enfoques que se aplican para la confrontación.

#### *Programas vacacionales, de descanso y tiempos sabáticos*

Después de algunos años de dedicación a una empresa, un permiso pagado de tres meses, seis meses o un año, pueden considerarse como una fuente importante de recuperación de energía y contribuir a aumentar la duración de vida en el trabajo. Con base a esta única razón, puede ser adecuado llegar a un acuerdo para tal permiso y evitar hacer los gastos prematuros de capacitación de un gran número de ejecutivos o de nuevos trabajadores.

Por otra parte, es frecuente aplicar a todos los tipos de trabajo el mismo nivel de descanso semanal. Es evidente que todos los trabajos no producen los mismos niveles de tensión y cansancio estresante. Aplicar programas de descanso que pueden ir asociados a programas de reciclaje, si bien pueden encarecer el resultado final del trabajo social, evidentemente redundan en beneficio de la calidad de vida tanto de los trabajadores como de los usuarios.

Evidentemente esto hay que creérselo.

Del mismo modo hablaríamos de distribuir vacaciones adicionales a lo largo del período de trabajo. Por ejemplo vacaciones de "mitad de trimestre" o de "final de trimestre", pueden ser buen acicate para los trabajadores y una buena estrategia reparadora.

#### *Programas de reducción de estrés*

En el caso de profesionales en ejercicio afectados por la acumulación de tensión en su trabajo como trabajadores sociales, tienen especial valor:

- las técnicas cognitivas;
- técnicas de inoculación de estrés;
- entrenamiento en estrategias para la resolución de problemas;
- desensibilización sistemática;
- técnicas de relajación.

#### *Programas de reestructuración de la tarea*

Las alteraciones en los roles, que son una forma de reestructuración de las tareas, puede implicar un cambio de las actividades, una nueva definición de los conjuntos del rol y un cambio en la atribución de los recursos para que se pueda cumplir mejor. También podemos imaginar que una redistribución de las tareas puede permitir solucionar los problemas de los roles sobrecargados o subcargados.

Otra manera de reestructurar las tareas puede ser por medio de los grupos de trabajos autónomos, que son los que se pueden describir mejor al compararlos con los subsistentes dentro de la organización misma; a la cual se pasa un encargo que incluye ciertas especificaciones y del cual no queda más que esperar el cumplimiento. Sucede lo mismo con los grupos semiautónomos a los que se señalan objetivos dentro de ciertas obligaciones y cuya eficacia se juzga de acuerdo con el nivel de cumplimiento de estos objetivos. Las demás formas de reestructuración de las tareas se refieren al enriquecimiento de estas últimas, a su rotación y a los horarios alternativos de trabajo.

En la reestructuración de la tarea, y ligado a los grupos autónomos se sitúa el "Control lateral". Tradicionalmente es el superior en jerarquía el que controla el logro

de los objetivos. En algunos casos, dicho control lo pueden llevar sus iguales en quienes delega la responsabilidad de la gestión del sistema. Es una modalidad de funcionamiento que es frecuente en los grupos de tareas semiautónomas.

#### *Programas de participación en la vida de la empresa*

Uno de los aspectos más fascinantes del arte de la dirección de empresa es el Círculo de Control de Calidad o Círculo "C-C".

La razón por la cual son tan populares radica en su función única. Lo que hacen es compartir con la dirección la responsabilidad de definir y resolver problemas de coordinación y productividad. En otras palabras, los círculos se dan cuenta de todo lo erróneo que ocurre dentro de una organización y dan la señal de alarma. Por esta razón, los Círculos de Calidad C-C son un método útil al obtener alta calidad, una productividad más elevada y un mejor estado de ánimo en los empleados -todo esto con un costo relativamente bajo-.

Para las empresas que se comprometen a adoptar los principios más importantes del Círculo C-C -y no sólo sus ideales- este método les ofrece la posibilidad de mejorar su organización en todos los niveles.

#### Algunas consideraciones para finalizar

El mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo continúa siendo algo posible y su éxito depende, sobre todo, del nivel de implantación de la dirección superior frente a tal paso. Por otra parte, sin la colaboración de los dirigentes sindicales, una acción relacionada con la mejora de la

calidad de vida en el trabajo puede considerarse difícil, si no es que imposible.

En entornos organizacionales de Servicios Sociales podríamos hablar de mejora del Servicio Social y la eficiencia del mismo (mejor servicio a menor costo), al beneficio social generado por el Servicio Social y mayor rendimiento de bienestar social por acción desarrollada o intervención (planes de intervención) efectuada.

Los principales indicadores se refieren al absentismo y a la proporción de rotación de la mano de obra, al número de quejas y de huelgas, a los conflictos, al despilfarro, a los accidentes y, por último, al estrés o a la pérdida de creatividad. El resultado final se refleja en la salud física y psicológica del trabajador en relación con accidentes, depresiones y crisis cardíacas.

*Especial relevancia tiene una buena calidad de vida en el trabajo, cuando de prestar servicios a personas que tienen dificultades en su vivir y la tensión suplementaria que esta acción educativo-asistencial genera.*

Rafael Mendfa  
Iñaki Rodríguez  
Marta Rodríguez

#### BIBUOGRAFIA

- ESTEVE, J. M.: *El malestar docente*. "Cuadernos de Pedagogía". Laia, Barcelona, 1987.  
PADIERNA, J. A. y PADIERNA, J. L.: *El estrés en las profesiones sanitarias*. 1988.  
PAEZ, D. y COLABORADORES: *Salud Mental y factores psicosociales*. "Editorial Fundamentos". Madrid, 1986.  
URIARTE, P.: *Psicosociología de la Organización*. Universidad de Deusto. Bilbao, 1985.  
TURCOTTE, P. R.: *Calidad de vida en el trabajo. Anti-estrés y creatividad*. Trillas. México, 1986.