



**INGENIERÍA INDUSTRIAL**  
UNIVERSIDAD DE CHILE

PROGRAMA DE HABILIDADES DIRECTIVAS

---

**LA PRODUCTIVIDAD, EL SÍNDROME DE DESGASTE LABORAL Y LOS ESTILOS DE  
DIRECCION EN LAS EMPRESAS**

**Versión 1.0**

**SERGIO SPOERER**

**REPRODUCCIÓN PARA FINES DOCENTES**

# LA PRODUCTIVIDAD, EL SÍNDROME DE DESGASTE LABORAL Y LOS ESTILOS DE DIRECCION EN LAS EMPRESAS

Versión 1.0

**Sergio Spoerer**(\*)

*“Los cambios económicos, sociales, psicológicos, demográficos, políticos y ecológicos que tienen lugar en todo el mundo nos obligan a evaluar de nuevo los conceptos de trabajo, estrés y agotamiento en la población activa”.*

**Herbert J. Freudenberger**<sup>1</sup>

## I. INTRODUCCIÓN

Es ya una idea instalada: “En Chile se trabaja muchas horas, la productividad es baja”. De esta contradicción relevante para el país, pueden derivar varias consecuencias.

Los indicadores macroeconómicos, el índice de libertad económica, los niveles de alfabetización, los niveles de conectividad, entre otros, harían pensar que nuestro país podría estar en el selecto grupo de naciones desarrolladas, ya que las condiciones están dadas para que eso ocurra. Pero ¿En qué fallamos?. Todo indica que aún no vemos el problema que nos permite dar el salto.

Una de las aristas relevantes de esta dificultad, es cómo se está abordando el tema en que principalmente estaríamos fallando: la motivación laboral. Este concepto reúne los ingredientes que dan forma a un desarrollo eficaz: salud, seguridad y estimulación en el trabajo. La salud laboral puede constituirse en una clave para enfrentar los problemas laborales y de productividad.

Al salvaguardar la lógica de una aceptable motivación en el mundo laboral, podremos coincidir con conceptos que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) persigue como el desarrollo económico sostenible o el aumento del empleo para redundar en el crecimiento del comercio. Por su parte, se indexa a uno de los principales objetivos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT): la creación del empleo decente.

En la búsqueda de estos objetivos propuestos por las principales organizaciones mundiales que profundizan en el desarrollo económico ligado al trabajo, podemos detectar que la salud laboral es la clave. Y una buena salud laboral, se consigue con identificar la causa primaria del problema: El **Síndrome de Desgaste Laboral**.

---

(\*) con la colaboración de Verónica Jordán, Rodolfo Gárate y Carla Scheggia.

<sup>1</sup> “El estrés y el agotamiento, y sus implicaciones en el medio ambiente de trabajo”. Herbert J. Freudenberger. <http://www.mtas.es/es/publica/enciclo/general/contenido/tomol/5.pdf>

## II. SALUD LABORAL

La salud laboral es un tema prioritario de las agendas de organismos internacionales como la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la OIT. Desde el año 2003 el día 28 de abril es instaurado por ésta última como el *Día Mundial de la Seguridad y la Salud en el Trabajo*, para destacar la necesidad de prevención de enfermedades y accidentes laborales, utilizando como punto de apoyo el tripartismo y el diálogo social.

En este contexto, las enfermedades “no físicas” asociadas al mundo del trabajo cobran especial importancia, especialmente en términos de ausentismo laboral y solicitud de licencias médicas. Por ejemplo en los Países Bajos un tercio de los diagnósticos por incapacidad laboral están relacionados con la salud mental; en el Reino Unido ocurre también algo parecido: entre un 30% y un 40% de las licencias médicas se pueden atribuir a un trastorno de este tipo. Se pierden aproximadamente 30 veces más días de trabajo por esta causa que por conflictos sindicales. En Estados Unidos, en una investigación realizada en la década de los noventa, uno de cada tres trabajadores pensaba seriamente en dejar su empleo por estrés y/o agotamiento laboral.

Sin embargo, aún con toda la evidencia existente, tradicionalmente las iniciativas comunes de Salud y Seguridad Ocupacional ocurren en torno a las exposiciones químicas, biológicas y físicas, mientras que los riesgos psicosociales en el trabajo y sus causas son muy descuidados y sus consecuencias poco comprendidas.

Suele también observarse la tendencia a mirar restringidamente las condiciones y riesgos psicosociales en el espacio laboral, asociándolo sólo a temas “psicológicos” o de salud mental, cuando en realidad los problemas de este tipo (entre los que se incluye la monotonía de la función, bajo control laboral, Mobbing<sup>2</sup>, violencia, entre otros), aumentan de manera significativa no sólo los riesgos de estrés y/o cuadros depresivos, sino también los problemas músculo-esqueléticos, trastornos asociados al sistema nervioso central y cardiopatías, entre otras<sup>3</sup>.

Así mismo, también el funcionamiento global de las organizaciones se ve afectado por los niveles crecientes de ausentismo laboral, rotación de personal

---

<sup>2</sup> “Mobbing” es una situación en la que una persona o un grupo ejercen una violencia psicológica extrema sobre otra persona en el lugar de trabajo. En el caso del mobbing hay que destacar que el agresor se sitúa siempre por encima de la víctima en cuanto a su categoría profesional.

<sup>3</sup> En base a: Hotman, Irene, Jettinhoff, Karin y Cedillo, Leonor: "Sensibilizando sobre el estrés laboral en los Países en Desarrollo. Un riesgo moderno en un ambiente tradicional de trabajo: Consejos para empleadores y representantes de los trabajadores". Organización Mundial de la Salud, 2008 / Organización Internacional del Trabajo: Enciclopedia de Salud y Seguridad en el trabajo de la OIT. Editada por Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales de España, Subdirección General de Publicaciones, 1998.

y reducción del desempeño, que son consecuencias directas de los factores mencionados anteriormente.

De este modo los problemas psicosociales en el trabajo aumentan muchas veces las quejas de clientes (asociados al mal desempeño del personal), y también la predisposición a riesgos y/o accidentes dentro del espacio laboral.

¿Cuáles son los factores que inciden en la presencia de estos cuadros y síndromes?. Existen en este contexto, muchos supuestos y análisis, pero la mayoría de ellos provenientes de estudios realizados en países desarrollados y muy poca información proveniente de investigaciones en nuestros países.

¿Cuál es el rol del líder como factor catalizador o bien protector de riesgos psicosociales en el trabajo?, ¿qué estilos de liderazgo favorecen la aparición de estrés en los trabajadores y qué prácticas de dirección son elementos que previenen situaciones de tensión y promueven espacios de salud organizacional?. Y en este contexto, ¿cuál es el estilo predominante de liderazgo en las organizaciones chilenas y qué impacto podrían tener estos elementos como prácticas protectoras y promotoras del bienestar y salud de los y los grupos humanos?.

### III. EXISTENCIA DEL FENÓMENO

Desde hace décadas que en el mundo se viene exponiendo e investigando con distintos matices y conceptos el fenómeno que hoy se conoce como Síndrome de Burnout, acuñado en 1974 por el psicólogo estadounidense **Herbert J. Freudenberger**, localmente se ha identificado a este fenómeno como **Síndrome de Desgaste Laboral** (o profesional)<sup>4</sup>. Se designa así, el origen de los males relacionados con la motivación laboral, que explica la falta de estimulación, la baja productividad y la accidentalidad laboral tanto psíquica, emocional y física. Otros lo definen como agotamiento emocional, despersonalización o deshumanización y falta de realización personal en el trabajo.

Es muy importante precisar que este síndrome no es igual al estrés laboral. Este último se hace cargo de los efectos del desgaste, y no de las causas, las cuales sobrepasan al estrés en el trabajo. Es el **Síndrome de Desgaste Laboral** el que se encarga de ver el fondo de los problemas laborales relacionados con la motivación.

El **Síndrome de Desgaste Laboral** es un concepto vivo: “Hasta la fecha no se ha propuesto una definición de aceptación general de la noción de desgaste del personal; sin embargo, según la descripción más común entre los autores de este campo, el síndrome de desgaste abarca las tres dimensiones siguientes:

---

<sup>4</sup> Pedro H. Torres “Sangra la escena” ed. EDRAS, U. de Chile 2008, p. 21.

- Extenuación emocional;
- Despersonalización; y
- falta de realización personal<sup>5</sup>.

Dicha precariedad en el estado primario de las personas al enfrentar su trabajo –sobre todo en los servicios-, se explica en el contexto de que la indicación dada por la Organización Mundial de la Salud, en 1986, aún no es interiorizada por los agentes involucrados en el desarrollo: “La salud no es solamente la ausencia de enfermedad sino un estado positivo de bienestar físico, mental y social”. Al dejar de lado este nuevo paradigma de las relaciones laborales, comenzamos a ver cómo inconexamente se puede ir buscando las razones para explicar la falta de motivación frente al trabajo.

De esta manera “el desgaste laboral es un proceso de desarrollo gradual que comienza con niveles excesivos y prolongados de estrés laboral. Este estrés genera sobrecarga en el trabajador (sensación de tensión, irritabilidad y cansancio). El proceso culmina cuando los trabajadores, como mecanismo de defensa, absorben su estrés desconectándose psicológicamente del trabajo y volviéndose apáticos, escépticos e intransigentes”<sup>6</sup>.

“Se ha propuesto como un síndrome de estrés crónico propio de las profesiones de servicio caracterizadas por una atención intensa y prolongada con personas en estado de necesidad o dependencia (Maslach y Jackson, 1982)”<sup>7</sup>.

El Burnout tiene etapas progresivas, marcadas por el cansancio emocional, despersonalización y pérdida de realización personal. Se han logrado identificar tres etapas<sup>8</sup>:

1. Se produce agotamiento emocional, con pérdida de atractivo, tedio y disgusto por las tareas propias del trabajo, con pérdida de interés y satisfacción laboral. Esta etapa se asocia a intentos activos pero inefectivos de modificar la situación, con la consiguiente sensación de indefensión.
2. Se caracteriza por la despersonalización, la depresión y la hostilidad, se producen cambios en las relaciones con los usuarios y pacientes, marcados por el desinterés, pérdida de empatía e incluso la culpabilización.
3. En la pérdida de la realización personal, se produce una sensación cada vez más generalizada que no vale la pena implementar cambios y que no es posible mejorar las cosas. Esto se acompaña de la pérdida de ilusión con respecto al propio trabajo y de idealismo en su ejecución.

<sup>5</sup> Desgaste del Personal. José M. Bertolote y Alexandra Fleischmann. Departamento de Salud Mental y Dependencia de Sustancias. Organización Mundial de la Salud. GOHNET. The Global Occupational Health Network. Red Mundial de Salud Ocupacional. Invierno 2001-2002. N°2. Pág. 5. [http://www.bvsde.ops-oms.org/foro\\_hispano/Empleo\\_precario.pdf](http://www.bvsde.ops-oms.org/foro_hispano/Empleo_precario.pdf)

<sup>6</sup> Red Mundial de Salud Ocupacional GOHNET [http://www.who.int/occupational\\_health/publications/newsletter/en/gohnet2s.pdf](http://www.who.int/occupational_health/publications/newsletter/en/gohnet2s.pdf)

<sup>7</sup> <http://www.redsalud.gov.cl/archivos/vih/vih2007/Consejeria/estresyburnout.pdf>

<sup>8</sup> <http://www.redsalud.gov.cl/archivos/vih/vih2007/Consejeria/estresyburnout.pdf>

El punto que nos convoca es dar relevancia a este síndrome, ya que el Burnout redundaría en un contagio en el clima laboral. De esta se manera que transmite al resto del equipo “la constitución de ambientes laborales de desvinculación y una moral grupal de derrotismo y abandono”<sup>9</sup>.

#### IV. EL FENÓMENO EN CHILE

En nuestro país, la existencia del fenómeno del **Síndrome de Desgaste Laboral** se desprende de los niveles de productividad respecto de la cantidad de horas de trabajo contabilizadas. Algunos argumentarán que se debe a la sobre carga de trabajo, a las características de los trabajadores, a razones culturales, al estrés, entre otros. El punto es que esas razones no son excluyentes, más bien son un todo que al unirse permite configurar el **Síndrome de Desgaste Laboral**.

##### a) FACTORES DE SALUD

Uno de los principales responsables del **Síndrome de Desgaste Laboral** son los males que aquejan a la salud mental. Por ella entendemos “un estado de bienestar psicológico y social total de un individuo, en un entorno sociocultural dado, indicativo de estados de ánimo y afectos positivos (placer, satisfacción y comodidad) o negativos (ansiedad, estado de ánimo depresivo e insatisfacción)”<sup>10</sup>.

En lo que respecta a Chile, al año 2006 la Población Económicamente Activa (PEA), llegaba a 6.410.980 de personas<sup>11</sup>. Datos aportados en un período similar, indican que el número de licencias médicas en Chile es del orden de 1.064.716 pagadas (2007)<sup>12</sup>. De ellas un 18,7% corresponde a Trastornos Mentales y del Comportamiento (2007)<sup>13</sup>. La depresión, los cuadros angustiosos y el estrés, se constituyen como enfermedades que ya son comunes a la hora de evaluar qué males aquejan a la fuerza laboral en términos de su salud mental minando poderosamente las capacidades de la fuerza de trabajo.

Es pertinente no descartar que detrás de todo el universo de licencias médicas pagadas –no sólo trastornos mentales-, puedan existir antecedentes del **Síndrome de Desgaste Laboral**. Las enfermedades mentales son las más fáciles de asociar a este síndrome, pero la accidentabilidad laboral física

---

<sup>9</sup> <http://www.redsalud.gov.cl/archivos/vih/vih2007/Consejeria/estresyburnout.pdf>

<sup>10</sup> Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo (trabajo y salud mental) / Irene L.D. Houtman y Michiel A.J. Kompier/ <http://www.mtas.es/es/publica/enciclo/general/contenido/tomo1/5.pdf>

<sup>11</sup> Instituto Nacional de Estadísticas. Compendio Estadístico 2007. Estadísticas de Trabajo y Previsión. [http://www.ine.cl/canales/publicaciones/compendio\\_estadistico/pdf/2007/1\\_4.pdf](http://www.ine.cl/canales/publicaciones/compendio_estadistico/pdf/2007/1_4.pdf)

<sup>12</sup> Análisis de las licencias médicas curativas en Isapres 2006 -2007. Departamento de Estudios y Desarrollo Junio 2008. superintendencia de Salud. [http://www.supersalud.cl/documentacion/569/articles-4273\\_recurso\\_1.pdf](http://www.supersalud.cl/documentacion/569/articles-4273_recurso_1.pdf)

<sup>13</sup> Ibid.

también puede tener antecedentes psíquicos indirectos. “En el modelo conceptual para el término accidente se indica que los accidentes en el lugar de trabajo se deben a la interacción entre trabajadores y objetos, a través de la liberación de energía. Un accidente puede ser causa de las características de la víctima (incapacidad para desempeñar su trabajo con seguridad) o del objeto (inseguridad o inadecuación del equipo). Asimismo, la causa puede ser la acción de otro trabajador (quien ha facilitado una información errónea), de un supervisor (quien ha dado instrucciones de trabajo incompletas) o de un formador (quien ha prestado una formación incompleta o incorrecta). En lo que respecta a la prevención de accidentes, puede deducirse lo siguiente: Suponiendo que los trabajadores, así como su medio ambiente objetivo, pueden ser portadores de riesgos o peligros, la prevención de accidentes consistirá básicamente en la eliminación de éstos y en atenuar sus consecuencias, manteniendo a los portadores alejados de los mismos o minimizando los efectos de la energía”<sup>14</sup>.

Con esta información, podemos observar que el **Síndrome de Desgaste Laboral** es lo que esconde los males del desempeño laboral, los cuales van desde un cuadro estresante, hasta las responsabilidades de un trabajador en un accidente de seguridad con características graves.

A este respecto diversos y calificados observadores a través de entrevistas, artículos y estudios han puesto de relieve una hipótesis recurrente: “los rasgos formalista, verticalistas y autoritarios de la gerencia chilena” (McKinsey) como causantes de los bloqueos de productividad y de la baja calidad de vida en el mundo del trabajo.

Desde el bullying (matonaje escolar) hasta el mobbing (diversas formas de acoso laboral), la actualidad revela la presencia extendida de rabia, miedo, violencia, ansiedad, depresión, alcoholismo, masivo consumo de drogas lícitas e ilícitas, violencia intrafamiliar, fragilidad ética, maltrato en las relaciones y en la prestación de servicios, suicidios y otros fenómenos que dan cuenta de la actual vulnerabilidad psíquica de la sociedad chilena.

Paralelamente, titulares de prensa tomados al azar parecen confirmar la racionalidad de la hipótesis esbozada más arriba:

- “en dos décadas Chile llegó a tener los niveles de trastornos del ánimo y de suicidios de los países desarrollados. (...) cambios vertiginosos en los ámbitos laboral y familiar, y poco tiempo para prepararse, conllevan estrés, angustia, y tristeza”. (El Mercurio, 15 de Junio 2006).
- “Chile pide más trabajo en equipo y menos autoritarismo”. (Programa Valores, El Mercurio 26-XI-05)

---

<sup>14</sup> Principios teóricos de la seguridad en el trabajo / Reinald Skiba / <http://www.mtas.es/es/publica/enciclo/general/contenido/tomo2/56.pdf>

- "Universitarios top carecen de liderazgo y de capacidad para trabajar en equipo" (La Tercera, 24 de Junio 2007).
- "Ejecutivos chilenos son los más jerárquicos y menos flexibles de América Latina" (Según datos de estudio Mundial de Consultora Korn/Ferry International, en La Tercera 24 de Junio 2006).

## **b) EXPERIENCIAS DE REFERENCIA**

En los últimos años, se ha instalado con fuerza dentro del empresariado chileno, el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Este concepto, que refuerza el alcance de las decisiones de los sectores productivos respecto de sus públicos externos e internos, son prueba que la tendencia mundial es a evaluar la forma cómo se trabaja tanto hacia fuera como adentro de las empresas.

Las políticas de buen trato a los trabajadores, proveedores, stakeholders, entre otros, impulsadas mayormente por empresas transnacionales que adscriben al concepto de RSE, indican que esas compañías saben que el futuro y la clave del crecimiento y el progreso de sus empresas está en prevenir al máximo los factores que pongan en riesgo la productividad de sus negocios.

La empresa estadounidense con presencia en Chile, Great Place to Work, está dedicada a promover que "la confianza se manifiesta en cada relación (...) Los jefes creen que los colaboradores desean ser productivos y por eso los alientan a participar en el trabajo. A los colaboradores les entusiasma y apasiona su trabajo y la misión de la empresa. En un ambiente caracterizado por un alto nivel de confianza, las personas cooperan y colaboran, lo que conduce a interacciones positivas en el lugar de trabajo, más altas utilidades y mayor productividad"<sup>15</sup>. Esta empresa tiene entre sus clientes a las mayores compañías chilenas, indicando que el empresariado comienza a considerar la confianza como generador de riqueza. Es en ámbitos generales, en todos los niveles de la economía, donde se debe profundizar en estos conceptos, para prevenir el **Síndrome de Desgaste Laboral**.

El problema y desafío que se presentan para el aparato productivo nacional, entonces, es crecer en la generación de confianza entre los actores de la economía para prevenir síndromes como el Desgaste Laboral. Así, la carga y costos de tener trabajadores sin motivación se alivian tanto para el Estado como para las empresas.

---

<sup>15</sup> <http://www.greatplacetowork.cl/gptw/index.php>

## V. POTENCIALES COSTOS DEL SÍNDROME DESGASTE LABORAL

La carga económica del **Síndrome de Desgaste Laboral** tiene costos concretos tanto para el Estado, la empresa y los trabajadores. Así lo demuestra información disponible sobre el impacto económico que tienen los problemas de salud mental, los cuales, como ya se ha dicho, están íntimamente emparentados con este síndrome.

La preocupación mostrada por los países desarrollados ante el aumento de factores de riesgo en la salud laboral, se debe a que ellos han abordado el estrés en el trabajo "debido a cambios importantes en el mundo moderno; dos de los más significativos son el proceso de globalización y la naturaleza cambiante del trabajo (...) Crear conciencia en una etapa temprana parece ser de suma importancia debido a que el estrés laboral es también un problema que está lejos de ser resuelto en los países desarrollados e industrializados"<sup>16</sup>.

Según datos de la OIT, "las estadísticas de varios países indican que son muchas las personas que abandonan su empleo por problemas de salud mental. Así, en los Países Bajos los problemas de la tercera parte de los trabajadores diagnosticados cada año de incapacidad laboral están relacionados con la salud mental. La mayor parte de este grupo, el 58%, se consideran relacionados con el trabajo. Junto con los problemas músculos-esqueléticos, los de la salud mental son responsables de alrededor de dos terceras partes de todas las bajas anuales de causas médicas. La mala salud mental es también un problema de envergadura en otros países"<sup>17</sup>.

Como se dijo anteriormente, y como ejemplo del impacto en los costos de la economía, en el Reino Unido "se acepta una cifra de 90 millones de días de baja certificada, es decir, 30 veces la cantidad perdida por conflictos sindicales. Puede compararse con las 8 millones de jornadas perdidas por alcoholismo y enfermedades relacionadas con el alcohol y con las 35 millones de jornadas perdidas por cardiopatía coronaria o accidente cerebrovascular"<sup>18</sup>.

De este contexto mundial se desprende que el problema de la salud mental está dentro de las explicaciones en la baja del rendimiento productivo. Esto en Chile no debería ser distinto. Esto se agudiza si se toma en cuenta que no hay una política pública clara para afrontar ese síndrome que se configura como uno de los males principales que afectan la productividad del país en el siglo XXI.

---

<sup>16</sup>Protección de la Salud de los Trabajadores. Serie No. 6. Sensibilizando sobre el Estrés Laboral en los Países en Desarrollo Un riesgo moderno en un ambiente de trabajo tradicional. Consejos para empleadores y representantes de los trabajadores. OMS 2008 / [http://whqlibdoc.who.int/publications/2008/9789243591650\\_spa.pdf](http://whqlibdoc.who.int/publications/2008/9789243591650_spa.pdf)

<sup>17</sup> Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo (trabajo y salud mental) / Irene L.D. Houtman y Michiel A.J. Kompier/ <http://www.mtas.es/es/publica/enciclo/general/contenido/tomo1/5.pdf>

<sup>18</sup> Id.

Estudios de la OMS indican e identifican los costos de tener a la fuerza laboral en condiciones ocupacionales estresantes<sup>19</sup>:

- Aumento del ausentismo
- Aumento en las tardanzas
- Aumento en la rotación de personal
- Reducción en el desempeño y la productividad
- Reducción en las tasas de crecimiento y ganancias
- Reducción en la calidad del trabajo y sus productos
- Aumento de las prácticas ocupacionales inseguras y de las tasas de accidentes
- Aumento en las quejas de clientes
- Aumento de casos de violencia
- Aumento en las enfermedades ocupacionales, y aumento de los costos debido a todo lo anterior

Con esta descripción de los costos del estrés laboral, se hace relevante poner atención en las causas de ellos, las cuales pueden encontrar asidero en el **Síndrome de Desgaste Laboral**.

Un ejemplo en lo local, es el costo para el Estado de las enfermedades asociadas a la salud mental. Según datos de la Superintendencia de Salud, el costo por gasto en Subsidio por Incapacidad Laboral (SIL) en su ítem de costo por subsidio, asciende a cerca de 170 mil millones de pesos<sup>20</sup> a diciembre de 2007.

En el ámbito de los costos, tanto el Estado como las Isapres, las mutuales, entre otros, son agentes que se tienen que hacer cargo de pérdidas económicas que serían más abordables desde el ámbito de la prevención, ahorrando los costos asociados a la salud derivados del mundo laboral. La sinergia se daría con la prevención, la cual estaría asociando a mayor motivación, redundando en mayor productividad. De seguir en la dinámica actual, el desangramiento económico seguirá. Lo que resta es hacerse cargo del **Síndrome de Desgaste Laboral** como enfoque para delimitar y contrarrestar esta variable que se identifica como el antecedente principal de los problemas de salud mental y accidentabilidad laboral.

En síntesis, en términos de costos, todos pierden. Las bajas de productividad requieren abordar este tema desde su complejidad. A ello contribuye el análisis del **Síndrome de Desgaste Laboral**.

---

<sup>19</sup> Protección de la Salud de los Trabajadores. Serie No. 6. Sensibilizando sobre el Estrés Laboral en los Países en Desarrollo Un riesgo moderno en un ambiente de trabajo tradicional. Consejos para empleadores y representantes de los trabajadores. OMS 2008 / [http://whqlibdoc.who.int/publications/2008/9789243591650\\_spa.pdf](http://whqlibdoc.who.int/publications/2008/9789243591650_spa.pdf)

<sup>20</sup> Análisis de las licencias médicas curativas en Isapres 2006 -2007. Departamento de Estudios y Desarrollo Junio 2008. Superintendencia de Salud. [http://www.supersalud.cl/documentacion/569/articulos-4273\\_recurso\\_1.pdf](http://www.supersalud.cl/documentacion/569/articulos-4273_recurso_1.pdf)

## VI. ¿CUÁL SERÍA EL FONDO DEL PROBLEMA?

Especulaciones sobre el por qué se produce este fenómeno en el mundo laboral, y en Chile específicamente, hay variadas. Algunos hablan de la falta de confianza dentro de las empresas, de factores culturales, de autoritarismo en la gestión, de la invisibilidad del trabajador frente a sus compañías, de la falta de relación entre los actores económicos y sociales, entre otros. Lo cierto –como indican los estudios ligados a la OMS- es que la responsabilidad de “los empleadores y representantes de los trabajadores (es) estar pendientes y capacitados para prevenir o al menos, reconocer las señales del estrés laboral en los trabajadores”<sup>21</sup>. Agregan que “el papel de los trabajadores y sus representantes debe ser alertar a la gerencia de la compañía cuando, o idealmente antes, de que el estrés laboral se convierta en un problema”<sup>22</sup>.

Esta referencia en el estudio de la OMS nos ayuda a comprender que si se identifica *estrés laboral* en la organización, el **Síndrome de Desgaste Laboral** está presente en el conjunto de individuos que conforman la compañía. Esa es una señal de alerta para ver cómo se están conduciendo los procesos de dirección al interior de la organización. Quizás, ellos están en el centro de la responsabilidad del nacimiento del estrés laboral y del síndrome más grave que genera

## CONCLUSIÓN: LA NECESIDAD DE UNA POLÍTICA PÚBLICA

Al ver que el **Síndrome de Desgaste Laboral** tiene una lógica sistémica para identificar el fondo de la ausencia de motivación laboral –con sus consecuencias ya descritas y lejana a la mirada particular de los problemas de salud mental (ej: estrés laboral)-, se crea la necesidad de diseñar una política pública consensuada y tripartita que aborde este nuevo síndrome presente en nuestro tejido social ligado al mundo laboral. El camino hacia esta política pública se puede allanar con la lógica tripartita fomentada por la OIT, donde el Estado, junto a la empresa y los trabajadores, podrán identificar, modelar y construir las herramientas para abordar un concepto de salud laboral fundamental para afrontar el nuevo siglo<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> Protección de la Salud de los Trabajadores. Serie No. 6. Sensibilizando sobre el Estrés Laboral en los Países en Desarrollo Un riesgo moderno en un ambiente de trabajo tradicional. Consejos para empleadores y representantes de los trabajadores. OMS 2008 / [http://whqlibdoc.who.int/publications/2008/9789243591650\\_spa.pdf](http://whqlibdoc.who.int/publications/2008/9789243591650_spa.pdf)

<sup>22</sup> Ibid.

<sup>23</sup> Una abundante literatura –imposible de referenciar aquí- puede sostener esta búsqueda. Los estudios franceses son particularmente sugerentes. A modo de ejemplo, Christophe Dejours, Travail, usure mentale ed. Bayard, 2003. El autor desarrolla aquí su sugerente enfoque del “Análisis psicodinámico de los procesos intersubjetivos movilizados por las situaciones de trabajo”.