

Importancia de  
la preparación  
psicológica en  
los trabajadores  
humanitarios:  
prevención del  
*burnout*  
mediante la  
práctica del  
*mindfulness*

---

*Sofía Brera Zubieta*





El presente documento es el V Premio Luis Miguel Puerto a la investigación. Es un trabajo presentado como resultado final del Máster en Cooperación internacional Descentralizada: Paz y Desarrollo de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación de la Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea. Dicho reconocimiento al mérito académico es parte de la política de publicaciones del IUDC de la Complutense, el Máster de Cooperación Internacional Descentralizada: Paz y Desarrollo, de la Universidad del País Vasco, del Máster Universitario en Desarrollo Económico y Cooperación de la Universidad de Murcia, del Máster Iberoamericano en Cooperación Internacional y Desarrollo de la Cátedra de Cooperación Internacional con Iberoamérica de la Universidad de Cantabria, Máster en Cooperación Internacional para la inclusión social y la reducción de la vulnerabilidad del Instituto para la Cooperación y el Desarrollo Humano de la Universidad Camilo José Cela. El objetivo que persiguen estas instituciones es fomentar la excelencia en la investigación en los temas de la cooperación y del desarrollo.



# Índice

---

---

<i>RESUMEN</i>	9
<hr/>	
1. Introducción	13
1.1 Justificación y elección del tema	13
1.2 Presentación del problema de estudio y definición de los objetivos	16
1.3 Hipótesis	17
1.4 Metodología	18
1.5 Plan de trabajo	18
<hr/>	
<i>PRIMERA PARTE: BOURNOUT EN AYUDA HUMANITARIA</i>	21
2. Bournout	23
2.1 Evolución y desarrollo del término	23
2.1.1. Definiciones de bournout	24
2.2 Medición del bournout	25
2.3 Desencadenantes	27
2.3.1. Ambiente físico de trabajo y contenidos del puesto	28
2.3.2. Desempeño de roles, relaciones interpersonales y desarrollo de la carrera y promoción	30
2.3.3. Nuevas tecnologías y otros aspectos organizacionales	32
2.3.4. Fuentes extraorganizacionales	32
2.4 Facilitadores	33
2.4.1. Variables de carácter demográfico	34
2.4.2. Variables de personalidad	35
2.4.3. Estrategias de afrontamiento	36
2.5 Consecuencias y síntomas	36
2.5.1. Consecuencias individuales	37
2.5.2. Consecuencias organizacionales	38

3. Burnout en trabajadores humanitarios	41
3.1 Los trabajadores humanitarios	41
3.2 Estresores en ayuda humanitaria	43
3.2.1. Shock cultural y condiciones laborales	44
3.2.2. Sobrecarga emocional y expectativas u objetivos no cumplidos	45
3.2.3. Cultura organizacional y falta de inversión en el cuidado personal	47

---

*SEGUNDA PARTE: PREVENCIÓN DEL BOURNOUT EN AYUDA HUMANITARIA* 51

4. Técnicas de prevención	53
4.1 Concepto de afrontamiento y prevención	53
4.2 Estrategias de afrontamiento	55
4.2.1. Estrategias individuales	55
4.2.2. Estrategias interpersonales y grupales en el trabajo	60
4.2.3. Estrategias organizacionales	61
5. Buenas prácticas	65
5.1 Política	66
5.2 Valoración	66
5.3 Preparación y formación	67
5.4 Seguimiento	68
5.5 Apoyo continuado	69
5.6 Apoyo y gestión en situaciones críticas	70
5.7 Apoyo al final de la misión	70
5.8 Apoyo después de la misión	71

<i>TERCERA PARTE: EL MINDFULNESS COMO FORMA DE PREVENCIÓN Y RESILIENCIA AL BURNOUT EN AYUDA HUMANITARIA</i>	75
6. Aplicación del mindfulness en ayuda humanitaria	77
7. El mindfulness o atención plena	81
7.1 Definiciones y componentes del mindfulness	83
7.2 Fundamentos de la práctica de la conciencia plena	87
8. Terapia de Reducción del Estrés Basada en la Atención Plena	93
8.1 El programa de 8 semanas	94
9. Efectividad y buenas prácticas	97
10. Conclusiones	101
<hr/>	
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	105





## Resumen

---

---

Los trabajadores humanitarios son un colectivo con altos niveles de burnout. Esta revisión bibliográfica, realizada a través de una investigación cualitativa mediante la recopilación de información en diferentes fuentes documentales, tiene como objetivo dar a conocer la importancia de la preparación psicológica de estos trabajadores para prevenir la aparición de burnout, con un mayor acercamiento de las técnicas del mindfulness. En la primera parte de la revisión encontraremos tanto el significado del síndrome del burnout, como sus desencadenantes, facilitadores, causas y síntomas, haciendo alusión a los trabajadores humanitarios que al trabajar en ambientes y situaciones difíciles, son más propensos a sufrir burnout. En la segunda parte de la revisión se hará un repaso de las técnicas de prevención, no solo con estrategias de afrontamiento individual, sino también interpersonal, grupal y organizacional. La última parte de la revisión se centra en la técnica del mindfulness. Dirigiendo así el trabajo a la prevención mediante la práctica del mindfulness. Considerando la Terapia de Reducción del estrés Basada en Conciencia Plena (MBSR) eficaz para ayudar a estos trabajadores a la reducción del estrés y prevenir a la predisposición de sufrir burnout y de los beneficios resultantes de la aplicación en este campo.

**Palabras clave:** trabajadores humanitarios, burnout, mindfulness, preparación psicológica, prevención.



# *Abstract*

---

---

Aid workers are a collective with high levels of burnout. This literature review, carried out through a qualitative research by gathering information from different documentary sources, aims to raise awareness of the importance of the psychological preparation of these workers to prevent the onset of burnout, with a greater rapprochement of the mindfulness techniques. In the first part of this review you might read about the definition of burnout syndrome, and also about its triggers, facilitators, causes and symptoms, focusing on aid workers who work under difficult conditions and special situations that make them more likely to suffer this syndrome. The second part of the review will be an overview of prevention techniques, not only with individual coping strategies, but also interpersonal, group and organizational ones. The last part of the review focuses on the technique of mindfulness. Thus directing the work of prevention through the practice of mindfulness. Considering the Mindfulness Based on Stress Reduction (MBSR) effective to help these workers reduce stress and preventing them from the predisposition to suffer burnout and making them aware and able to take advantage of the benefits resulting from the implementation of MBSR in this field.

**Key words:** aid workers, burnout, mindfulness, psychological preparation, prevention.



# 1. Introducción

---

---

## 1.1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

A la hora de elegir este tema han pesado varios aspectos, en primer lugar quería trabajar sobre el *burnout* y su posible prevención y tratamiento con terapias de tercera generación como el *mindfulness*, ya que actualmente su aplicación en la reducción del estrés y en la depresión es fundamental en psicología, y en segundo lugar, todo ello dentro del ámbito que me interesa estudiar y trabajar, la ayuda humanitaria. Cada vez se está dando mayor importancia en “ayudar a los que ayudan”, empezó con los cuidadores de personas con demencia, con los que atienden al público y ahora se ve su importancia en las personas que se dedican a la ayuda humanitaria.

Varios autores ya han comenzado a investigar buenas prácticas sobre cómo ayudar a los que ayudan en trabajos humanitarios, desplazados, colaboradores de ONG’s.... Entre un 30 y un 50 por ciento de los trabajadores humanitarios sufren diferentes niveles de estrés emocional con un 40 por ciento en riesgo de *burnout* (Loquercio et al., 2006:6), por ello es imprescindible su prevención, ya que éste puede causar, ya no solo en el ámbito laboral sino en el personal profundas consecuencias.

Los trabajadores en ayuda humanitaria se enfrentan diariamente a situaciones estresantes, trato con personas o conflictos y estresores, como la pobreza, sobrecarga emocional, falta de formación y apoyo emocional a los demás... Además todas estas situaciones se dan en un contexto en el que el trabajador se sitúa fuera de su entorno ordinario, lejos del cual se encuentran sus mecanismos habituales de apoyo, por lo que, si no son gestionados correctamente pueden generar problemas como *burnout*, estrés post traumático, psicopatizaciones... (Salama, 1999). No sólo están sometidos a situaciones con un alto nivel de estrés, sino que también, están en continua exposición a personas que necesitan de su ayuda. Hay que tener en cuenta que muchas veces las personas exigen o tienen altas expectativas con los trabajadores humanitarios. Debido a ello frecuentemente se suelen realizar trabajos para los cuales uno no está suficientemente preparado o exceden a sus competencias debido a las altas expectativas, se siente algún tipo de frustración por no poder conseguir lo que se espera de ellos (Marincowitz, 2004).

Existen distintas formas para afrontar el *burnout* pero lo primero y fundamental es reconocerlo y diagnosticarlo. Con mucha frecuencia las personas que lo padecen no se dan cuenta que están sufriendo tanto estrés hasta que éste se sitúa en tasas muy altas. Es habitual encontrarse con trabajadores humanitarios que sienten altos niveles de estrés y escasa o nula preparación psicológica para afrontarlo ya que no han sido preparados previamente a su labor humanitaria. Por ello, sería preferible centrarse en su prevención, aunque ello no signifique que no pueda llegar a producirse, pero sí hacer que estos trabajadores sean más conscientes de lo que les puede ocurrir y tener más herramientas para su prevención. Pocos autores han

considerado, hasta ahora, el *mindfulness* como forma de abordaje, entre ellos encontramos a Alessandra Pigni en su trabajo *Aumentar la resiliencia y la prevención del burnout en los trabajadores humanitarios en Palestina: un relato personal de cuidado de trabajadores cuidadores con base en el mindfulness*, quien propone estrategias de prevención del burnout y promoción de un bienestar laboral. Como ella misma dice “Cambiar el mundo comienza en nuestro interior”. El *mindfulness* es una técnica con muchos años de existencia, basada en la meditación y en las técnicas Zen, aunque relativamente nueva en el ámbito de la psicología (Kabat-Zinn, 2004). Nos centraremos en este trabajo en las técnicas del *mindfulness* las cuales se basan principalmente en la atención al momento presente, la paciencia, la confianza en nosotros mismos, en la observación sin juzgar y en aprender a ceder.

Jon Kabat-Zinn en su libro *Vivir con plenitud las crisis* promueve que el problema no es el estrés, que es inevitable y forma parte de la vida, especialmente en personas que trabajan en ayuda humanitaria. El verdadero problema es cómo nos relacionamos con él, y esto a su vez depende de nuestro encuadre psicológico. Practicar *mindfulness* es una forma de estar preparado psicológicamente para afrontar los cambios de la vida, poniendo énfasis en la importancia de la prevención, que se encuentran en el núcleo de las intervenciones de atención plena. Este trabajo versa sobre la prevención del estrés y *burnout* de los trabajadores humanitarios a través de las técnicas de *mindfulness*.

## **1.2. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA DE ESTUDIO Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS**

El desgaste psíquico en el trabajo o *burnout* desde una perspectiva psicosocial se podría definir como un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y falta de realización personal en el ámbito laboral, que puede desarrollarse sobre todo en trabajadores cuyo objeto de trabajo son las personas en cualquier tipo de actividad. El *burnout* es uno de los síndromes más comunes en ayuda humanitaria, asociado a una exposición continua a situaciones de estrés, generadas por diferentes motivos como la falta de preparación previa por parte de las organizaciones donde el trabajador realiza su labor, un contexto cultural distinto al habitual en que la persona está acostumbrada a trabajar, las expectativas previas del trabajador y su no correspondencia en el trabajo realizado...

Los trabajadores humanitarios suelen moverse en entornos con un alto nivel de estrés y están en continua exposición a personas que necesitan de su ayuda, y para que un trabajador humanitario pueda hacer de forma efectiva su trabajo y ser capaz de ayudar a otros, primero debe ser consciente de sí mismo, de sus capacidades y de sus debilidades. Por tanto, es recomendable una preparación previa y adecuada al contexto y trabajo con el que se va a encontrar, sobre todo en aquellos que trabajan en emergencias. Es más fácil y efectivo prevenir, formando a las personas en un momento previo a la exposición a un trabajo nuevo y en un contexto diferente del habitual, que a posteriori, una vez sufrido el *burnout*.



Los objetivos de este trabajo son los siguientes:

1. Realizar un análisis exhaustivo sobre el *burnout*, sus síntomas tanto a nivel físico como psíquico, sus causas, y sus consecuencias, tanto a nivel personal como organizacional.

2. Describir como el *burnout*, afecta a los trabajadores humanitarios y cuales han sido los avances en este campo de investigación, ya que cada vez hay mayor conocimiento de formas de afrontamiento ante este tipo de situaciones.

3. Analizar las diferentes formas de prevención del *burnout* en el ámbito de la ayuda humanitaria con el objetivo de reducir el número de personas afectadas con este síndrome.

4. Definir estrategias preventivas del *burnout* consideradas como buenas prácticas.

5. Analizar los estudios realizados sobre el *mindfulness* y comprobar su eficacia en la prevención del *burnout* en trabajadores humanitarios. Centrándonos en el protocolo de intervención de la Terapia de Reducción del Estrés Basada en la Atención Plena (Kabat-Zinn, 1990) y su programa de intervención de 8 semanas.

### **1.3. HIPÓTESIS DEL TRABAJO**

La preparación psicológica a los trabajadores humanitarios previamente al comienzo de su trabajo así como, durante el mismo, ayudará a la prevención y/o disminución del *burnout* en estos trabajadores.

El protocolo de intervención a través de las técnicas del *mindfulness* es un método idóneo para la preparación psicológica de los trabajadores humanitarios, a la hora de enfrentarse a situaciones estresantes durante su labor sobre el terreno.

#### **1.4. METODOLOGÍA**

Se sigue un desarrollo lógico desde el planteamiento del problema a investigar, la proposición de los objetivos y las hipótesis del investigación, hasta la obtención de los resultados de la misma.

Se ha llevado a cabo una revisión bibliográfica, recopilando información sobre el tema de la investigación en diferentes fuentes documentales (libros, artículos de revistas, manuales, páginas web...). Teniendo como objetivo resumir e identificar los aspectos relevantes sobre el tema que nos concierne, proporcionando respuestas a los objetivos e hipótesis previamente planteados mostrando las evidencias disponibles.

#### **1.5. PLAN DE TRABAJO**

El trabajo se divide en tres apartados: *burnout* en ayuda humanitaria, prevención del *burnout* en ayuda humanitaria y *mindfulness* como forma de prevención y resiliencia al *burnout*.

En la primera parte se realizará un acercamiento etimológico del *burnout*, así como de los instrumentos de medición del mismo más utilizados. Desarrollando una descripción de

sus desencadenantes, facilitadores y de sus consecuencias (tanto a nivel personal como organizacional). Se hará hincapié en aquellos estresores que más afectan a los trabajadores humanitarios.

En la segunda parte se tratará el concepto de afrontamiento y las técnicas de prevención del *burnout*, las estrategias de afrontamiento de manera individual, interpersonal o grupal y organizacional. Finalizando con una guía de buenas prácticas para la gestión del estrés en ayuda humanitaria.

En la tercera y última parte trataremos el *mindfulness* como forma preventiva del *burnout* en los trabajadores humanitarios. Realizando una descripción del término y de sus fundamentos y componentes principales. Explicando en que consiste la Terapia de Reducción del Estrés Basada en Conciencia Plena. Se concluirá con la efectividad y la positividad de los resultados del *mindfulness* como medida preventiva del *burnout*.



PRIMERA PARTE



*Burnout  
en ayuda  
humanitaria*





## 2. Burnout

---

---

### 2.1. EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DEL TÉRMINO.

El término *burnout*, “estar quemado” o “síndrome del quemado” en castellano, hace referencia a una situación en la cual existe un agotamiento (físico-fisiológico y psicológico) como consecuencia a la exposición prolongada a altos niveles de tensión, esfuerzo y dedicación con altas demandas emocionales. Éste término fue utilizado por primera vez por Freudenberger en 1974 para definir el proceso de deterioro en la atención y cuidados profesionales en los trabajadores de los servicios sociales (educación, sanidad, voluntariado...). Sin embargo, fue Maslach en 1977 quién en un Congreso de la Asociación Americana de Psicología (A.P.A.) hizo publico por primera vez este término.

Aunque los autores mencionados anteriormente fueron los primeros en dar a conocer el síndrome del *burnout*, son muchos los autores que continuaron su estudio. Fue entonces en Filadelfia en 1981 cuando se celebro la I Conferencia Nacional sobre el *burnout*, en la cual se pusieron en común los trabajos realizados sobre el mismo hasta la fecha.

### 2.1.1. Definiciones de burnout

No existe una única definición aceptada para este término, aunque existe consenso en considerar que aparece en el individuo como respuesta ante una situación de estrés continuada en el ámbito laboral. Podemos definir el *burnout* atendiendo a diferentes perspectivas:

- **Desde una perspectiva clínica:** Freudenberger (1974) define el *burnout* o síndrome del quemado como una experiencia de agotamiento, decepción y pérdida de interés por la actividad laboral que surge en los profesionales que trabajan en contacto con personas en la prestación de servicios. Pines y Arosón (1988) lo considera como un estado en el que se combinan fatiga emocional, física y mental, sentimientos de impotencia e inutilidad, sensaciones de sentirse atrapado, falta de entusiasmo por el trabajo y la vida en general, y baja autoestima. Fischer (1983) entiende el *burnout* como un estado resultante del trauma narcisista que conlleva una disminución en la autoestima de los sujetos (citados en Gil-Monte & Peiró, 2009:14).

- **Desde una perspectiva psicosocial:** Maslach y Jackson (1981) en cambio lo consideran como una respuesta inadecuada a un estrés emocional crónico, siendo el agotamiento emocional, la despersonalización y la falta de realización personal son rasgos principales, dándose en aquellos profesionales que por naturaleza de su trabajo están en continuo contacto directo con personas (en Gil-Monte & Peiró, 2009:14). Rodríguez Marín (1995:188) considera el *burnout* como “un tipo particular de mecanismo de afrontamiento y autoprotección frente al estrés, generando en las relaciones profesional-cliente, y en la relación profesional-organización.”



## **2.2. MEDICIÓN DEL BURNOUT**

Es importante contar con instrumentos de medida fiables y válidos para medir el *burnout* o desgaste profesional, sobre todo, para investigaciones empíricas y evaluaciones individuales.

Anteriormente se utilizaban técnicas de observación clínica para la identificación del burnout, posteriormente se comenzó a realizar mediante entrevistas estructuradas, técnicas proyectivas y autoevaluación a través de escalas de estimación. Siendo ahora las escalas de estimación la técnica de medición más utilizada por los investigadores para estimar el síndrome (Gil-Monte & Peiró, 2009).

Como ya hemos visto el término del *burnout* no tiene una sola definición aceptada, lo que ha llevado a una serie de dificultades a la hora de delimitar las premisas o dimensiones que deben medirse. Tras la creación del *Maslach Burnout Inventory* (MBI) por Maslach y Jackson en 1981, su definición fue aceptada por la mayoría de los investigadores. Estos autores definían el síndrome del *burnout* como una respuesta inadecuada a un estrés crónico, caracterizada por tres dimensiones caracterizadas por despersonalización, agotamiento emocional y baja realización personal del trabajo (Schaufeli et al., 1993:200).

El *Maslach Burnout Inventory* (MBI) es hasta ahora el instrumento de medición más utilizado independientemente de la ocupación de los trabajadores de la muestra. El MBI cuenta con 22 ítems distribuidos en tres escalas: Agotamiento emocional (9 ítems), despersonalización (5 ítems) y realización personal en el trabajo (8 ítems). Las puntuaciones de cada escala tienen que ser valoradas de manera individual y no combinadas con las otras dos dimensiones para formar una

única puntuación. La persona deberá valorar en un rango de 7 adjetivos desde “Nunca (0)” a “Todos los días (6)” para describir con la frecuencia que experimenta las situaciones descritas en cada ítem. En un principio el *MBI-Human Services Survey* (Maslach y Jackson, 1981) solo era válido para aquellos profesionales que trabajaban con personas, aunque se realizaron adaptaciones para que pudiera ser utilizado en cualquier ámbito laboral, como el *MBI-Educators Survey* (Maslach, Jackson, y Schwab, 1986) para profesores o el *MBI-General Survey* (Schaufeli, Leiter, Maslach y Jackson, 1996) para cualquier profesional que trabaje fuera de los servicios humanos (Gil-Monte & Peiró, 2009:57 y Schaufeli et al., 2000:118).

A pesar de que el MBI es sin duda el instrumento más utilizado para estimar el síndrome del *burnout*, existen otros cuestionarios. El *Burnout Measure* (BM) creado por Pines y Arosón en 1988, tiene gran importancia y sería el instrumento más utilizado después del MBI. Pines y Arosón definieron el *burnout* como un estado de agotamiento emocional, físico y mental causado por la implicación a largo plazo en situaciones emocionalmente exigentes (citado en Schaufeli et al., 1993:205). El BM cuenta con 21 ítems divididos en tres categorías: Agotamiento físico (7 ítems), agotamiento mental (7 ítems) y agotamiento emocional (7 ítems). Cada ítem es valorado en una escala que va desde “Nunca (1)” a “Siempre (7)”. Combinándose todas las puntuaciones para lograr una puntuación única que oscilará entre 21 y 147 puntos.

Otro cuestionario importante sería el *Staff Burnout Scale for Health Professionals* (SBS-HP) creado por Jones en 1980, quien definía el *burnout* como un síndrome de agotamiento físico y emocional, que da lugar al desarrollo de actitudes negativas en el trabajo, pobre autoconcepto profesional y pérdida de interés por las personas hacia las que se trabaja (citado en

Gil-Monte & Peiró, 2009:50). Siendo válido solo para profesionales que trabajan con personas. El SBS-HP consta de 30 ítems valorados en una escala desde “Totalmente desacuerdo (1)” a “Totalmente de acuerdo (7)”.

En resumen, existen diferentes tipos y variedades de cuestionarios adaptados a los diferentes ámbitos profesionales y a los países en los que se aplican, aunque el MBI y sus adaptaciones son las más valoradas y utilizadas por los investigadores y profesionales para medir este síndrome.

### **2.3. DESENCADENANTES**

Por desencadenantes del *burnout* o síndrome de quemarse en el trabajo entendemos todo agente estresor que se repite en el tiempo percibido en un ambiente laboral, siendo un factor de riesgo que produce o facilita situaciones estresantes. Es complicado realizar una clasificación por la complejidad de su análisis. A pesar de ello Peiró (1992) en su libro *Desencadenantes del estrés* laboral establece cuatro categorías. Todas ellas confirmadas por diferentes estudios de investigación, encontrando resultados significativos entre los distintas desencadenantes y el *burnout*.

1. Ambiente físico de trabajo y contenidos del puesto.
2. Desempeño de roles, relaciones interpersonales y desarrollo de la carrera y promoción.
3. Nuevas tecnologías y otros aspectos organizacionales (dimensiones estructurales de la organización, clima organizacional y motivación laboral y apoyo social percibido)
4. Fuentes extraorganizacionales (relaciones trabajo-familia).

### **2.3.1. Ambiente físico de trabajo y contenidos del puesto**

Dentro de los estresores del ambiente físico podemos encontrar el ruido, las vibraciones, la toxicidad, la iluminación, la temperatura, la higiene, las condiciones climatológicas o la disposición del espacio físico para el trabajo, así como las demandas estresantes del mismo.

El ruido que un individuo debe soportar en diferentes ambientes laborales acompañado de sus características de intensidad, control, variabilidad, frecuencia, fuente y predictibilidad, pueden ser estresantes y con ello tener consecuencias no solo personales sino organizacionales. Pueden producir fatiga física y emocional, dolores de cabeza, irritabilidad, insatisfacción laboral, baja productividad o aumento de accidentes laborales entre otros.

Las vibraciones constantes en el lugar de trabajo ya sean mediante una herramienta o máquina o por los soportes sobre los que se trabaja producen malestar psicológico y físico. Las vibraciones no son comunes en todos los tipos de trabajo, al igual que la toxicidad, pero es importante tenerlas en cuenta como desencadenantes del estrés laboral.

La iluminación es muy importante en el lugar de trabajo y afecta de manera positiva o negativa al rendimiento del trabajador. Dependiendo de la luminosidad, brillo, contraste, intensidad... si estas son inadecuadas al puesto de trabajo ya no solo afectan al rendimiento del trabajador, sino que también si se presentan de manera crónica pueden llegar a tener consecuencias en la salud del trabajador (perdida de visión, dolores de cabeza, fatiga visual, tensión...) y ser una fuente importante de estrés laboral.

La temperatura y las condiciones climatológicas sean en lugares de trabajo cerrados o al aire libre, y las condiciones higiénicas en las que se encuentra el lugar de trabajo si no son agradables (suciedad, falta de ventilación, mal olor...) afectan al bienestar físico, a la moral, a la motivación y aumentan la vulnerabilidad a accidentes.

La disponibilidad y disposición del espacio físico para el trabajo pueden ser un importante estresor laboral si no se adecuan al puesto de trabajo. Muchas personas trabajando en un reducido espacio o por el contrario pocas personas en un espacio demasiado amplio pueden producir insatisfacción en el individuo y perjudicar al desempeño de las tareas. Alvarez & Fernandez (1991) ponen énfasis en que las condiciones del contexto de trabajo son de gran importancia para el bienestar de los trabajadores. Deben de ser más cuidadas por las instituciones, y primar la satisfacción de los trabajadores y no solo los intereses productivos.

En cuanto a las demandas estresantes del puesto de trabajo en las cuales podemos encontrar, los turnos, el trabajo nocturno, la exposición a riesgos y peligros o la sobrecarga laboral. Son situaciones que establecidas de manera crónica pueden afectar a los profesionales con sentimientos negativos respecto al puesto, baja productividad, bajo autocontrol... y se tiene que tener en cuenta que no todas las personas cuentan con los mismos recursos o estrategias de afrontamiento para enfrentarse a determinadas situaciones, y que la falta de estos pueden llegar a generar situaciones de alto estrés laboral.

Las demandas estresantes del puesto de trabajo generadas por los contenidos del puesto de trabajo como: la oportunidad para el control del individuo sobre el desempeño de

sus tareas o del uso de sus propias habilidades, la variabilidad de tareas a realizar y su complejidad, la identidad de la tarea y la retroalimentación o feedback que recibe el trabajador tras realizar una tarea, si están inadecuadamente representadas pueden ser una fuente importante para el desarrollo de estrés laboral. Por el contrario, el control intrínseco del trabajo, el diseño de tareas y determinación de puestos, si se presentan de manera adecuada pueden contribuir a una mayor motivación laboral y a un mayor bienestar psicológico de los trabajadores (Grau et al., 2004:126). Grau, Vallejo y Agulló definen la motivación laboral como “el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en su trabajo” (2004:125).

### **2.3.2. Desempeño de roles, relaciones interpersonales y desarrollo de la carrera y promoción**

El desempeño de roles dentro de la organización es una fuente importante de origen del estrés laboral. El rol del trabajador en la empresa puede ser determinado por un conjunto de expectativas y demandas que se esperan de él respecto al puesto que ocupa y se elabora y determina dentro de un contexto de interacción social (trabajador – otros miembros de la organización) (Gil-Monte & Peiró, 2009). Se puede llegar a crear una situación estresante de conflicto de rol cuando las expectativas y demandas que otros miembros envían al trabajador son incompatibles entre sí. Cuando el trabajador recibe poca información respecto al rol que debe desempeñar y por ello le impide realizar su función de forma adecuada ocurre la ambigüedad de rol. Tanto la ambigüedad de rol como el conflicto de rol si no se resuelven de forma adecuada pueden llegar a ser el origen

de estrés laboral, con signos como agotamiento emocional, baja realización personal o despersonalización.

Las relaciones interpersonales de un trabajador dentro de su ámbito laboral, tanto cualitativas como cuantitativas, con otros compañeros de trabajo, clientes o usuarios, pueden ser motivadoras o amortiguadoras del síndrome. Estresores como la falta de cohesión, presión del grupo, clima grupal negativo y conflicto, están significativamente relacionados con el *burnout*. De manera que si por el contrario el clima de trabajo es positivo y las relaciones interpersonales son de buena calidad, proporcionando un apoyo social al trabajador pueden ayudar a inhibir los síntomas del síndrome ayudando a proporcionar un bienestar psicológico al trabajador (Peiró, 1992).

La carrera laboral de un individuo puede convertirse en una fuente de estrés. En cuanto a los estresores relacionados con el desarrollo y promoción profesional, dependen del puesto o del entorno laboral en el que se encuentren y las metas, demandas del trabajador respecto a su puesto (Gil-Monte & Peiró, 2009:67). Los individuos tratarán de alcanzar ciertas posiciones y a progresar en su carrera si en su entorno laboral se les ofrecen posibilidades para ello. Durante su carrera se encuentran una serie de estresores que facilitan el estrés laboral como la inseguridad en el trabajo (objetiva o subjetiva) o la transición de carrera (a nivel jerárquico, infra-promoción o promoción excesiva, cambio de puesto, cambio de organización o desempleo) y amortiguadores del mismo como la seguridad y estabilidad del puesto.

### **2.3.3. Nuevas tecnologías y otros aspectos organizacionales**

Las nuevas tecnologías, tanto el paso de instrumentos tradicionales a nuevas tecnologías como al contrario, pueden actuar como desencadenantes del estrés laboral.

Las nuevas tecnologías pueden mejorar o dificultar el desempeño del trabajo y conllevan a un cambio de habilidades del individuo para el desarrollo de las tareas. Depende de la capacidad de adaptación del individuo a este cambio tecnológico será o no un posible desencadenante del estrés laboral. Como se ha comentado previamente existen otras variables estresantes como el ritmo de trabajo, las demandas de atención exigidas, el ambiente de trabajo, el aislamiento social, disfunciones en los roles... Este cambio a su vez, dependiendo del grado de adaptación del trabajador, puede afectar al individuo emocional y cognitivamente. Favorecen actitudes de despersonalización cliente-profesional, sentimientos de agotamiento emocional y físico.

Otros aspectos organizacionales como las dimensiones estructurales de la organización (centralización, complejidad, nivel jerárquico y formalización) o el clima organizacional (grado de participación e implicación en la toma de decisiones, autonomía permitida, tipo de supervisión o apoyo social) son también posibles variables desencadenantes del *burnout* (Gil-Monte & Peiró, 2009).

### **2.3.4. Fuentes extraorganizacionales**

Existe una interrelación entre el ámbito laboral y otros ámbitos de la vida como la familia, tiempo libre, actividades sociales,



hobbies... Por lo que también es importantes que se establezca un equilibrio entre la vida laboral y la vida extralaboral.

Generalmente la vida familiar es el lugar central de la vida de las personas, siendo por ello la familia el grupo primario de relaciones e interacciones. Es aquí dónde las personas expresan sus emociones, expectativas u otros temas sobre todo relacionados con el trabajo. La vida familiar puede tener un efecto amortiguador frente al estrés mediante la comprensión y apoyo social, aunque por el contrario, puede también ser una fuente de estrés. Eventos familiares (nacimiento de un hijo, el matrimonio, muerte de un familiar...), demandas de desempeño de rol en la familia, conflictos interpersonales pueden ser sucesos estresantes en la vida de una persona.

Otros aspectos de la vida cotidiana de una persona pueden ser también estresores y predictores del estrés laboral como problemas legales, problemas con alcohol o drogas, experiencias traumáticas, cambios en las actividades sociales... Por otra parte el tiempo libre, las actividades de ocio o la comunidad pueden ser recursos amortiguadores frente al estrés. Lyubomirsky afirma que la actividad física actúa como reductora del estrés y la ansiedad, disminuyendo el riesgo de numerosas enfermedades y aumentando la calidad de vida (2008:276).

## **2.4. FACILITADORES**

Entendemos por facilitadores las distintas variables personales intervinientes en el individuo que inhiben o facilitan la actuación de los distintos estresores sobre el mismo. Dotando por ello al individuo de la capacidad de percibir mayor o

menor grado de estrés laboral, dando lugar o no al desarrollo del síndrome del quemado o *burnout*.

Podemos dividir las variables intervinientes en: carácter demográfico, personalidad, estrategias de afrontamiento, apoyo social en el trabajo y entrenamiento profesional.

#### **2.4.1. Variables de carácter demográfico**

Dentro de este grupo encontramos el sexo y las variables familiares, la edad, la experiencia o antigüedad en el trabajo o profesión, así como el entrenamiento profesional.

Respecto a la variable sexo, se puede afirmar, según varios estudios, que las mujeres sobrellevan mejor las situaciones conflictivas (Maslach & Jackson, 1985 en Alvarez & Fernández, 1991) y que los hombres puntúan más alto en niveles de despersonalización (Peiró, 1992). En cuanto a las variables familiares, una estabilidad afectiva (personas casadas o con pareja estable), una satisfacción conyugal y tener descendencia, son variables que ayudan a mejorar el equilibrio necesario para afrontar de manera más satisfactoria determinadas situaciones de conflicto. Lyubomirsky afirma que el apoyo emocional o tangible de familiares o personas cercanas es crucial para ayudar a las personas a continuar con el logro y alcance de sus objetivos y es indispensable para ayudar a afrontar dificultades de la vida (2008:306-307).

La variable edad, sin encontrar resultados concluyentes, nos lleva a que un alto porcentaje de estudios señalan que, las personas con una mayor edad tienen menos predisposición a padecer el síndrome. Siendo de 25 a 40 años dónde se

encuentran mayores índices de *burnout*, todo ello puede ser debido a que más avanzado en el tiempo las personas adquieren mayor madurez y conductas actitudinales que les ayudan a reducir la posibilidad quemarse en el trabajo.

En relación a las variables más relacionadas al trabajo como la antigüedad o el entrenamiento profesional, se puede asegurar que las personas más jóvenes son más inexpertas en el ámbito laboral y con menos estrategias de afrontamiento, por lo que con mayor predisposición a sufrir el síndrome. Así como falta de formación sobre el funcionamiento de la empresa, excesivos conocimientos teóricos y escasos en formación o habilidades prácticas son otros factores que predisponen a la aparición del *burnout*. El apoyo social en el trabajo es una variable del contexto laboral, la falta de apoyo social puede llevar al agotamiento emocional y por tanto a mayores sentimientos de quemarse.

#### ***2.4.2. Variables de personalidad***

Varios estudios revelan que los profesionales que presentan unos rasgos de personalidad como ser sensibles, empáticos, cuidadores, dedicación profesional, humanos, idealistas, obsesivos, altruistas o entusiastas, tienen mayor posibilidad a quemarse en el trabajo. Los profesionales que tienen una “personalidad resistente” lo sufren con menor frecuencia. Las personalidades emotivas, junto con unas excesivas demandas emocionales en el trabajo pueden ser una causa de agotamiento profesional, que puede llegar a ser una fuente de la aparición de situaciones estresantes y desembocar en *burnout* (Alvarez & Fernández, 1991).

También son más proclives a padecer *burnout* o síndrome del quemado, personas con un patrón de personalidad Tipo A (baja autoconfianza y locus control externo, agresividad y hostilidad, competitividad, impaciencia...(Gil-Monte & Peiró, 2009).

Por lo que, la personalidad del individuo puede ser una variable influyente a la hora de desarrollar o no el síndrome.

### **2.4.3. Estrategias de afrontamiento**

Las estrategias de afrontamiento pueden también ser facilitadores del *burnout* o síndrome de quemarse, así como también pueden ser amortiguadoras o preventivas del mismo. En este caso exponemos que los profesionales con hábito en estrategias de afrontamiento evitativas, de escape o centradas en la emoción tienen mayores sentimientos de quemarse que quienes emplean estrategias con un carácter más activo o centradas en el problema. Negar el problema no hace que se resuelva, las estrategias de evitación son poco útiles para reducir el estrés (Martín, 2012:117).

## **2.5. CONSECUENCIAS Y SÍNTOMAS**

El síndrome de quemarse o *burnout* como respuesta ante un estrés laboral crónico, provoca cambios físico-fisiológicos, conductuales y cognitivos, que si permanecen en el tiempo pueden derivar en problemas adaptativos en el individuo. Causando no solo consecuencias nocivas para el individuo (mas asociadas al agotamiento emocional), sino también para

la organización para la que trabaja (asociadas a los componentes actitudinales del síndrome: como la baja realización personal en el trabajo o la despersonalización).

### **2.5.1. Consecuencias individuales**

El *burnout* produce un deterioro en la salud de los profesionales y en sus relaciones interpersonales fuera y dentro del ámbito laboral.

Los signos psicosomáticos aparecen de manera temprana en el síndrome del *burnout*. Dentro de ellos se incluye la fatiga crónica, dolores de cabeza, crisis asmáticas, dolor precordial y palpitaciones, problemas de sueño, pérdida de peso, infecciones y úlceras, pérdida de ciclos menstruales en las mujeres, diarreas, dolores musculares...

El deterioro de las relaciones interpersonales se asocia a cambios actitudinales y conductuales. Aumentan los conflictos con otras personas por lo que sus relaciones interpersonales se ven afectadas. Estos profesionales sienten un agotamiento emocional muy grande que al llegar a casa no pueden dejar atrás, lo que les lleva a aumentar las tensiones familiares, incluso pueden llegar a volcarse emocionalmente en su trabajo que dejan a las personas más cercanas a ellos en un segundo plano y tener la mente siempre ocupada en pensamientos relacionados con el mundo laboral. Destacan actitudes como no verbalizar, desplazamiento de los afectos, distracción, atención selectiva, hostilidad, suspicacia o apatía. Así como conductas agresivas, aislamiento, cambios de humores, irritabilidad o abuso de drogas y alcohol y signos emocionales como sentimientos de soledad,

de alienación, ansiedad, baja autoestima, sentimientos de impotencia e incluso ideas suicidas.

### **2.5.2. Consecuencias organizacionales**

Aparte de las consecuencias individuales el síndrome del quemado afecta también de forma directa a las organizaciones en las que los individuos que sufren *burnout* trabajan, así como a sus compañeros, supervisores y usuarios, repercutiendo así en la sociedad.

El grado de satisfacción laboral de un profesional puede afectar en su modo de trabajo y al modo en el que trata a los usuarios, produciendo una disminución de la calidad de los servicios prestados. El absentismo laboral o el abandono del trabajo puede traer consecuencias negativas en la organización como costes económicos, disminución de eficacia y eficiencia para conseguir los objetivos marcados o deterioro de la calidad de servicio a los clientes. En el estudio realizado por Loquercio, Hammersley y Emmens (2006:9), afirman que un 26% de los trabajadores humanitarios abandonan su trabajo por causa de la frustración, la desilusión y el *burnout*.







## 3. *Burnout en trabajadores humanitarios*

---

---

### 3.1. LOS TRABAJADORES HUMANITARIOS

Como ya hemos visto el *burnout* afecta a muchos trabajadores independientemente de su campo profesional, aunque con más frecuencia a los que se desempeñan en el ámbito social. Existe una preocupación cada vez mayor en el ámbito de la ayuda humanitaria compartida por voluntarios, trabajadores profesionales, coordinadores intermedios o las agencias u organizaciones.

La Agencia Española para la Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) describe la Acción Humanitaria como objeto para proteger y salvar vidas, prevenir y aliviar el sufrimiento humano, atender las necesidades básicas e inmediatas de la población y promover sus derechos, todo ello desde una perspectiva de reducción de la vulnerabilidad y fortalecimiento de capacidades, siendo los trabajadores humanitarios por tanto los que tienen estas labores. Rigiéndose por los principios humanitarios básicos de humanidad, imparcialidad, independencia y neutralidad. Un trabajador humanitario podría definirse como un profesional que se encarga de mejorar la calidad de vida de los beneficiarios en las áreas en las cuales se encuentra capacitado (Gesinde & Adejumo, 2011:72). Cuando hablamos de trabajador humanitario nos dirigimos indistintamente a cualquier personal humanitario, tanto a aquello que

trabajan en terreno como en una oficina, tanto a personal profesional como a voluntarios, sin olvidarnos de los coordinadores intermedios, el personal de emergencias, los trabajadores no profesionales y los voluntarios.

Independientemente de su labor en el terreno, o si responden a situaciones a largo o corto plazo, los trabajadores humanitarios se enfrentan diariamente con situaciones complejas, tragedias personales o se exponen a situaciones de emergencia. Todas estas situaciones que deben superar en su día a día ocurren en un contexto en el cual, los mecanismos de apoyo como la familia, la pareja o los amigos están ausentes. Es común por ello, encontrarse con trabajadores humanitarios que sufren altos niveles de estrés, *burnout*, traumas o trastorno de estrés postraumático (PTSD). Aunque son más comunes en trabajadores que trabajan en terreno o en primera línea, no debemos olvidarnos que puede afectar también a quienes trabajan en la sede u oficina.

Los estudios demuestran que entre un 30 y un 50 por ciento de los trabajadores humanitarios sufren de manera severa o moderada niveles de agotamiento emocional, estando un 40 por ciento en alto riesgo de padecer *burnout* (Loquercio et al., 2006:6).

Es importante destacar que a pesar de que el estrés y sus consecuencias ponen en riesgo a los trabajadores en el ámbito de la cooperación y ayuda humanitaria, no siempre se toman las medidas adecuadas o necesarias para solventarlo o prevenirlo por parte de las organizaciones o agencias humanitarias. Preparar adecuadamente a los trabajadores de manera psicológica y reconocer el *burnout* como un peligro crucial en este ámbito laboral debería ser un trabajo primordial en toda agencia u organización humanitaria. De acuerdo

con Jon Kabat-Zinn (2004) en su libro *Vivir con plenitud las crisis*, el problema no es el estrés, sino como lidiamos con él. En nuestro día a día son muchas las situaciones estresantes a las que debemos enfrentarnos y por ello es necesario saber como afrontarlas de manera adecuada. “Se necesita preparación, práctica y cantidad de experiencia personal en toda clase de situaciones para desarrollar esas habilidades de manera que nos sirvan de algo cuando las necesitamos”, Kabat-Zinn (2004:33).

### **3.2. ESTRESORES EN AYUDA HUMANITARIA**

El *burnout* en profesionales del desarrollo y ayuda humanitaria es una cuestión apremiante ya que, el trabajo humanitario es estresante. El cuidado del bienestar personal y la reducción del riesgo de agotamiento físico, emocional, mental, psicológico o espiritual, solo puede ser posible si colaboran activamente los mismos profesionales junto con el apoyo de unas políticas de atención personal y una cultura organizacional que lo permita. Muchos profesionales en este ámbito laboral no se encuentran suficientemente formados o concienciados, o no poseen suficientes estrategias de afrontamiento para superar situaciones a las que por campo profesional deben enfrentarse diariamente.

Como ya se mencionó en el apartado anterior son cuantiosos los desencadenantes y facilitadores del estrés laboral, aunque en este apartado se centrará la atención en los principales desencadenantes que de una manera u otra afectan a los trabajadores humanitarios por la naturaleza de su trabajo. Curling & Simons (2010) en su análisis de diferentes estudios desde 2003 encuentran que las fuentes de estrés en

la ayuda humanitaria son: la sobrecarga de trabajo, la capacidad para lograr sus metas y objetivos, las horas de trabajo, el status del contrato de trabajo y sentirse infravalorado e/o incapaz de contribuir a la toma de decisiones.

### **3.2.1. Shock cultural y condiciones laborales.**

Normalmente los profesionales humanitarios trabajan en diversos y variados lugares dependiendo de su labor y misión a realizar. Un nuevo país, una nueva cultura, un nuevo ambiente (olores, ruidos, climatología...) a los que se deben adaptar con la mayor rapidez posible para encomendar sus responsabilidades. No solo tienen que adaptarse a un nuevo lugar, sino que también a sus circunstancias (pobreza, violencia, hambrunas, situaciones catastróficas...). Muchos de los profesionales o voluntarios que van a trabajar a una misión creen que son capaces de vivir y sobrellevar el estrés que provocan todos estos cambios, pero no siempre es así. Es ahí cuando comienzan los problemas y el agotamiento emocional y el estrés empieza a aflorar con riesgo de padecer *burnout*.

Numerosas dificultades surgen en su día día aunque no todas pueden prevenirse o evitarse, pero conviene que se esté preparado mentalmente. Experimentan angustia como consecuencia a decisiones que deben tomar y a menudo, demandas para realizar tareas fuera de su ámbito de competencia profesional y experiencia. No siempre se tienen los recursos, el tiempo o el apoyo necesario ni la formación adecuada para realizar la tarea asignada. Puede que tengan que trabajar durante horas o días sin poder descansar lo suficiente, bajo instrucciones poco claras, baja supervisión o tener problemas en comunicarse con el resto de colegas o miembros del equipo.

Las condiciones de trabajo no siempre brindan la posibilidad de crear un grupo cohesionado, capaz de facilitar apoyo emocional cuando se es necesario. Muchos trabajadores humanitarios están obligados a trabajar fuera de casa y deben enfrentarse a las exigencias de la vida diaria en comunidades con un alto nivel de estrés. El apoyo social y un equipo de trabajo unido son eficaces frente las adversidades y protectores contra la depresión y el *burnout*.

Las mujeres que trabajan en este ámbito a menudo pueden enfrentarse a desafíos añadidos. Son más vulnerables en cuestiones de desigualdad, acoso laboral, violencia o seguridad (Antares, 2012:11). Muchas veces trabajan en culturas patriarcales donde ganarse el respeto puede ser complicado.

### **3.2.2. Sobrecarga emocional y expectativas u objetivos no cumplidos.**

Aquellas personas que trabajan o prestan servicio en actividades profesionales de cuidado o intervención con personas que han sufrido o sufren algún tipo de violencia, desastre o catástrofe, duelo, trauma... pueden llegar a absorber y retener su sufrimiento emocional. Convirtiéndose así también en víctimas con riesgo a padecer una serie de síndromes como estrés postraumático, desgaste profesional por empatía o *burnout* entre otros. Debido a la continua exposición directa o indirecta, a eventos estresantes o traumáticos o incluso por experiencias propias del profesional que no han sido superadas de manera adaptativa. La empatía por las personas con las que trabajan los profesionales humanitarios puede considerarse un arma de doble filo. Gracias a ella pueden ayudar a sus pacientes o víctimas pero, por otro lado, les deja

vulnerables al sufrimiento de quienes ayudan. Anaïs Ressayé en *Trabajadores humanitarios: ética personal, psicología y estilo de vida* concluye que “el deseo de ayudar se convierte en el deseo de poder; esperanza que termina en desesperanza y desesperación, y finalmente el deseo de salvar vidas que a veces evoluciona en comportamiento destructivo (incluyendo la autodestrucción)” (2014:4).

Es común en los profesionales de ayuda humanitaria identificarse en primera instancia con las personas a las que ayudan. Pueden aparecer sentimientos de culpa. Si no se gestionan bien puede surgir el proceso de transferencia. El proceso de transferencia (trabajador-víctima) es un término que engloba las emociones del trabajador interactúan con las de las víctimas (Stearns, 1993). Los trabajadores humanitarios como las personas a las que ayudan se ven afectados por los sucesos traumáticos sufriendo reacciones como confusión, desesperanza, tristeza, pensamientos intrusivos... Deben de gestionarse de la manera correcta para un mayor bienestar psíquico y emocional del trabajador.

Los trabajadores humanitarios suelen ser personas altruistas, idealistas, emocionales y dedicadas en su trabajo, con deseo de ayudar a los demás. Suelen anteponer las necesidades de los demás a las propias, creyendo que son capaces de aguantar todo, pero todos necesitamos un descanso y un desahogo emocional. El auto cuidado es principal, uno debe cuidarse a sí mismo antes de cuidar a los demás. La buena salud física y mental está conectada con la auto-eficacia, es importante saber que el autocuidado esta positivamente relacionado con el cuidado de otros (Csikszentmihalyi, 2010).

Tanto en el terreno como en las sedes los trabajadores tienen un nivel de expectativas y objetivos que deben cum-

plir. Tanto lo que un trabajador espera de sí mismo como, lo que otros esperan de él. Sin embargo, no siempre se cumplen. Cuando se trabaja en desastres como guerras, inundaciones, hambrunas, terremotos... los cambios pueden que tarden muchos años en llevarse a cabo. Las expectativas de la organización para la que el personal trabaja pueden ser distintas o estar en conflicto con las de los beneficiarios y las de los mismos trabajadores (Stearns, 1993). Las expectativas no cumplidas pueden desembocar en una serie de sentimientos negativos como impotencia, frustración, decepción o desesperanza.

### **3.2.3. Cultura organizacional y falta de inversión en el cuidado personal**

Muchas organizaciones gubernamentales o intergubernamentales no facilitan apoyo o este es insuficiente a los profesionales o voluntarios con los que trabajan. Ya no solo antes de que lleven a cabo la tarea encomendada sino tampoco después, una vez que ya sufren estrés crónico o *burnout*. Es necesario por ello una definición más precisa de la administración y un modelo claro para implementarla. El ámbito humanitario, al contrario que otros sectores, tiende a subestimar el papel de la organización en liderazgo, la persona carga con toda la responsabilidad de las decisiones que toma. Kaz de Jong asegura que la mayoría del estrés que padecen los trabajadores humanitarios viene de una mala organización en *Trabajadores humanitarios: ética personal, psicología y estilo de vida* (2014:6). Gemma Houldey (2015) en su blog *Life in crisis* pone de manifiesto su preocupación en el hecho de que muchas organizaciones no proporcionen ayuda o servicios para quienes sufres estrés crónico o *burnout*.

En conclusión, hemos visto como el estrés en el ámbito laboral no solo tiene efectos en la persona que lo sufre, sino que también tiene efecto negativo en su grupo de trabajo o a la organización y de la población beneficiaria de sus servicios. El personal con *burnout* tiene mayor tendencia a sufrir o provocar accidentes, altas tasas de absentismo laboral y rotación de personal y conlleva a un menor compromiso con la organización. Todo ello aumenta los costes organizacionales que conllevan costes médicos o de formación y reclutamiento de nuevos trabajadores y la pérdida de personal competente en el terreno.

El *burnout* se puede prevenir, proporcionando un cuidado y un aprendizaje de la cultura organizacional, y una atención centrada en cuidar la salud, bienestar y sentido de propósito de la persona.

Anteponiéndome al siguiente apartado, quisiera recalcar que es importante ser consciente y consecuente con la labor que uno va a desempeñar en su lugar de trabajo. No siempre se pueden evitar las consecuencias o dificultades que puedan surgir en el desempeño de nuestras tareas. No solo las organizaciones o agencias proporcionando formación, preparación, seguimiento y apoyo (antes, durante y después de la misión) a los trabajadores. Cada uno debe ser consciente de sus fortalezas y debilidades, de sus sentimientos, deseos y motivaciones.







SEGUNDA PARTE



*Prevención  
del bournout  
en ayuda  
humanitaria*





## 4. Técnicas de prevención

### 4.1. CONCEPTO DE AFRONTAMIENTO Y PREVENCIÓN

Como ya hemos visto con anterioridad, el síndrome de quemado o *burnout* surge como respuesta a un estrés laboral crónico. Conociendo sus manifestaciones también sabremos como prevenirlo para así como adquirir y mejorar de las estrategias de afrontamiento, tanto cognitivas como conductuales, para la reducción de sus síntomas.

Lazarus y Folkman (1986: 164), citados en Gil-Monte y Peiró (2009) definen afrontamiento como:

“Aquellos esfuerzos cognitivos y conductuales constantemente cambiantes que se desarrollan para manejar las demandas específicas externas y/o internas que son evaluadas como excedentes o desbordantes de los recursos del individuo.”

Lyubomirsky (2008:174) “afrontar es lo que hacemos para aliviar el dolor, el estrés o el sufrimiento provocados por un acontecimiento o situación negativos.”

Cuando las personas se encuentran ante alguna situación que les produce estrés, tienden a realizar algún tipo de acción para eliminar ese malestar que produce. No siempre

con éxito e incluso a veces con un éxito sólo a corto plazo pero que negativo a un plazo más largo.

La forma en que una personas reacciona a un evento adverso depende de sus expectativas previamente formadas, la cantidad y la calidad de sus estrategias de afrontamiento para enfrentarse a tales situaciones, los niveles crónicos de ansiedad personales y la percepción del rol que desempeña en su trabajo. El afrontamiento no solo requiere respuestas automáticas, sino que también soluciones creativas y autoconfianza de que la solución es posible, es necesario desarrollar y aprender a resolver los problemas que nos surgen (Inbar, 1994). Dándose cuenta de la importancia del entrenamiento y del aprendizaje como objetivo primordial para el enfrentamiento a situaciones estresantes y así reducir el riesgo a padecer *burnout*. Además, el grado de control personal es importante para reducir las sensaciones de amenaza que se produce el estrés y producir una mayor seguridad y reducción del estrés percibido (Martín, 2010).

Curling y Simmons (2009) en su artículo *Estrés y estrategias de apoyo para trabajadores de ayuda humanitaria internacional*, señalan que las estrategias de afrontamiento positivas ayudan a manejar el estrés cinco veces mejor que las estrategias de afrontamiento negativas. Siendo un 91% las relacionadas con actividades sociales, 87% en actividades físicas y un 68% relacionadas con prácticas espirituales o religiosas.

## **4.2. ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO**

### **4.2.1. Estrategias individuales**

Leiter (1991) afirma tras la realización de un estudio longitudinal sobre las estrategias de afrontamiento y el *burnout*, que la información con respecto a las estrategias de afrontamiento de cada persona contribuyen a la predicción del *burnout*, sobre todo en sus características como el agotamiento emocional y aspectos de logros personales. Siendo las estrategias de afrontamiento de control las que ayuden a prevenir el síndrome y las estrategias de escape las que más contribuyen a su aparición.

No todas las personas reaccionamos igual ante situaciones adversas, ni poseemos o utilizamos las mismas estrategias de afrontamiento. Es necesario por lo tanto, adquirir o entrenar las estrategias de afrontamiento, ya no solo para ayudarnos a lidiar con problemas del día a día sino también en nuestro trabajo. Independiente del ámbito y lugar de trabajo adquirir destrezas para la resolución de problemas, estrategias de carácter paliativo y gestión emocional es algo imprescindible. En ayuda humanitaria se está expuesto continuamente a situaciones estresantes y difíciles, es por ello que no se debe dejar en un segundo plano el autocuidado.

Dentro de las técnicas para la adquisición y mejora de las estrategias individuales de afrontamiento vamos a diferenciar entre: las estrategias centradas en el problema y las estrategias centradas en la emoción.

### *A. Estrategias de afrontamiento centradas en el problema*

Dirigidas a manipular o modificar el problema. El problema cuando hablamos de estrés nos referimos al estresor. Estas estrategias tratan de analizar la situación problemática buscando alternativas para llegar a una solución, sopesando los costes y beneficios. Incluyendo estrategias que afectan tanto al entorno (obstáculos, recursos, tareas, presiones ambientales...) como al propio individuo (nivel de aspiraciones de la persona, nuevas pautas de conducta, cambios motivacionales...). Para adquirir o mejorar estas estrategias de afrontamiento podemos encontrar programas de entrenamiento en la solución de problemas o programas para aprender a manejar el tiempo de manera eficaz.

#### **Entrenamiento en solución de problemas**

El entrenamiento en solución de problemas, mediante el cual se ayuda a las personas a tomar las decisiones más adecuadas para la resolución de problemas, e intentar evitar que se reaccione de manera impulsiva ante él, plantea una serie de etapas o pasos a seguir (Gil-Monte y Peiró, 2009):

1. Identificar el problema o estresor y sus efectos.
2. Enumerar una serie de objetivos reales, en términos conductuales, para resolver el problema.
3. Generar posibles soluciones al problema.
4. Evaluar las consecuencias de las soluciones más eficaces.
5. Elegir una solución, delimitarla y analizarla.
6. Llevarla a la práctica, anticipando la posibilidad de obtener éxitos o fracasos.
7. Evaluar como esa alternativa ha llevado a la consecución de los objetivos.



## **Programas de entrenamiento para el manejo del tiempo eficazmente**

Los programas de entrenamiento para manejar el tiempo de una manera eficaz tienen como objetivos establecer prioridades en las actividades más importantes, aumentar el tiempo disponible para estas actividades y reducir la percepción y frecuencia de las condiciones laborales de urgencia. Distinguir entre lo urgente y lo importante para poder priorizar. Para ello se plantean una serie de actividades como, analizar las actividades diarias y el tiempo que se dedica a cada una de ellas y los objetivos laborales que consiguieren con cada una de ellas, ordenarlas de manera jerárquica por tiempo-eficacia. De manera que las actividades que no contribuyan a la consecución de logros u objetivos laborales sean delegadas (si fuera posible a otros compañeros), dedicadas menos tiempo o si fuera posible eliminadas, de manera que se tenga más tiempo para las actividades importantes. Aprender a mirar las cosas desde una perspectiva diferente (hacer las mismas cosas pero de otra manera), fijar objetivos realistas, descansar de vez en cuando... ayudan a los profesionales a gestionar el tiempo de manera adecuada, aumentar la efectividad en la realización de las tareas y a una mayor realización personal.

Las personas que utilizan estrategias de afrontamiento centradas en el problema son menos proclives a experimentar altos niveles de estrés ante situaciones estresantes. Cuando no sabemos gestionar el tiempo de manera adecuada aparecen sentimientos de frustración, fracaso personal, disminuyen los sentimientos de realización personal, aparece el agotamiento emocional y actitudes de despersonalización. Para los profesionales que trabajan con personas la gestión del tiempo es importante. No por trabajar más tiempo conseguiremos mejores resultados, trabajar más horas contribuye al síndrome de quemarse.

### *B. Estrategias de afrontamiento centradas en la emoción*

Estas estrategias se dirigen a regular las respuestas emocionales a través de diferentes procesos cognitivos y conductuales encargados de disminuir el grado de tensión emocional que genera una situación estresante. Algunas estrategias de afrontamiento centradas en la emoción serían la evitación, reinterpretación positiva, minimización, aceptación, apoyo emocional... En trabajo humanitario, las estrategias de afrontamiento centradas en la emoción pueden ser el único recurso disponible en situaciones incontrolables o estresantes en las cuales te superan las emociones negativas, sobre todo para quienes trabajan sobre el terreno.

Para conseguir una mejor gestión emocional y con ella afrontar y prevenir el estrés laboral o *burnout* es necesario conocer y entender mejor nuestras emociones. Existen una serie de técnicas y métodos para ayudar a lograrlo como el entrenamiento de la asertividad, el autoconocimiento o la meditación.

#### **Entrenamiento de la asertividad**

Dentro del ámbito laboral la falta de asertividad puede dar lugar a situaciones estresantes con consecuencias psicológicas y fisiológicas para las personas. La falta de comportamiento asertivo en las relaciones con compañeros, coordinadores o supervisados, puede llegar a ser un problema para el trabajador (trabajar más horas, rotación de turnos, sobrecarga laboral...) y problemas en la misma organización (actividades contraproductivas). Ser poco asertivo lleva a las personas a comportarse con ira o huida ante las situaciones adversas (Gil-Monte y Peiró, 2009). ¿Qué implica ser una persona asertiva? Expresar de forma sincera y directa los sentimien-

tos, pensamientos, deseos o necesidades, saber decir que no, considerar tan importantes sus necesidades tanto como las de los demás. Una de las técnicas para el entrenamiento de la asertividad sería el juego de roles en diferentes situaciones que pueden ser estresantes para el individuo, mejorando el lenguaje corporal y las habilidades sociales. El entrenamiento asertivo busca un cambio en las creencias y cogniciones que los profesionales tienen sobre sí mismos y sobre su trabajo, de forma que mejorando sus sentimientos de autocontrol y autoconfianza realicen sus tareas y funciones de manera más efectiva y con mayor regulación emocional.

### **Autoconocimiento**

Para el autoconocimiento Gilbert (2005) nombra dos capacidades importantes la capacidad de escucha activa y la capacidad de reflexión interna, que se debe trabajar sobre los propios sentimientos. Para escuchar activamente a otra persona, hay que estar tranquilo, y aprender a distinguir entre las propias emociones y los de la persona que están escuchando. Aprendiendo a ser capaz de reflexionar sobre sus propios procesos internos con claridad y honestidad. Esta capacidad de reflexión interna requiere la identificación y desarrollo del autoconocimiento. Hace a la persona ser independiente para ser más capaz de sopesar reacciones emocionales conflictivas y difíciles. Si esta capacidad está suficientemente desarrollada, los juicios al responder a las personas que necesitan ayuda pueden ser mucho más considerados y menos reactivos emocionalmente.

### **La meditación**

La meditación según es un entrenamiento de la mente, para llevarla al presente. No significa que tengamos que cambiar

nuestros pensamientos sino observarlos tal y como son. De esta manera poder aprender de ellos y a relacionarnos con ellos. Nos ayuda a desarrollarnos como seres humanos completos. Permittiéndonos reducir el estrés, la ansiedad o la depresión y favoreciendo la introspección y el autoconocimiento (Kabat-Zinn, 2011). El *mindfulness* o conciencia plena es un conjunto de técnicas que nos permite entrenar la mente para permanece en el momento presente. La Terapia de Reducción del Estrés basada en la Conciencia Plena (*Mindfulness Based Stress Reduction*) desarrollada por Kabat-Zinn esta basada en técnicas meditativas y ha resultado muy útil para la reducción del estrés y para aumentar el autoconocimiento y las emociones positivas. Se desarrollará de manera más detallada posteriormente.

#### **4.2.2. Estrategias interpersonales y grupales en el trabajo**

Las estrategias interpersonales y grupales generalmente consisten en fomentar el apoyo social dentro del ámbito laboral, por compañeros o supervisores. Mediante el cual obtienen nueva información, nuevas habilidades, feedback en la realización de las tareas, apoyo emocional... lo que les ayuda al individuo a prevenir y aliviar las respuestas que genera ante los estresores así como sus efectos.

Pines (1983) citado por Monte-Gil y Peiró (2009) en relación al *burnout*, señala diferentes formas para proporcionar apoyo social en el trabajo:

- Escucha activa, sin juzgar.
- Proporcionar apoyo técnico en las tareas. Retroinformación sobre su ejecución.

- Crear necesidades y pensamientos de reto, desafío o creatividad. Feedback sobre su mejora.
  - Apoyo emocional incondicional.
  - Apoyo emocional desafiante. Hacerlo reflexionar.
  - Participación en la realidad social del trabajador.
- Cuestionar creencias sobre su autoconcepto, autoestima y autoeficacia.

Monte-Gil y Peiró (2009:112) consideran que el apoyo social en el trabajo:

“presenta efectos directos sobre el estrés percibido, eliminando o reduciendo el estresor mismo, presenta efectos directos sobre los niveles del síndrome y, además, presenta efectos moduladores en la relación que se establece entre los niveles de estrés percibido y el síndrome”

#### **4.2.3. Estrategias Organizacionales**

Como ya hemos visto son muchas las variables y estresores facilitadoras del *burnout* que podemos encontrar en el trabajo. Para reducirlos y afrontar el síndrome es necesario desarrollar programas centrados en mejorar el clima y ambiente laboral y organizacional. Se pueden realizar estrategias para prevenir el *burnout* con programas de socialización anticipatoria, con la evaluación y retroinformación, con programas de mejora de desarrollo organizacional, o *counseling*.

Por poner un ejemplo, una acogida inadecuada en la organización dónde se va a trabajar puede conducirnos al desarrollo del síndrome. Sobre todo debido a las expectativas previas que un trabajador tiene y la incongruencia con las encontradas en la misma.

Los profesionales que trabajan en el ámbito social, y sobre todo los trabajadores humanitario están muy motivados por el deseo de ayudar a las personas o beneficiarios. Cuando las personas o grupos a los que prestan ayuda reconocen su labor, los trabajadores se sienten más valorados y con menor predisposición a desarrollar *burnout*. Maricowitz (2004) señala que cuando los beneficiarios aprecian el trabajo o la ayuda prestada, es una gran motivación para los trabajadores. Así como cuando un coordinador aprecia el trabajo de los mismos. Pero muchas veces no es así por lo cual, alto nivel de expectativas y objetivos que se fijan previamente suelen ser irreales y no correlacionar con la posterior experiencia laboral. Es importante realizar un acercamiento anticipatorio sobre la realidad profesional a la que va a enfrentarse para que pueda resolver las discrepancias entre sus expectativas y la realidad. Así como entrenar y formar a los trabajadores sobre estrategias de negociación y resolución de conflictos que puedan surgir durante la ejecución de sus tareas.

El trabajador desarrollará capacidades para afrontar la ejecución de las tareas de forma autónoma, de modo que el autoaprendizaje y el crecimiento personal, hacen que el trabajador participe activamente en el diseño de tareas o futuras tareas en su trabajo. Es recomendable que los supervisores participen en la retroinformación o feedback, proporcionando mayor seguridad y autoconfianza al individuo. Toda acción positiva por parte del coordinador o supervisor que mejore la calidad de la interacción (individuo-ambiente) puede reducir el *burnout* (Monte-Gil y Peiró, 2009).

Es necesario invertir en la dedicación del asesoramiento personal o *counseling*. A través de estas relaciones establecidas por el consejero personal, capaces de progresar adecuadamente con recomendaciones para el personal de apoyo dentro de la estructura organizacional (Curling y Simmons,

2010). Siendo también capaces de facilitar briefing antes de cada misión y defriefing después de las mismas.

Stearns (1993) destaca la importancia del briefing. Es necesario proporcionar información y formación sobre el puesto al que se asigna a cada trabajador (información sobre la cultura, política o idioma del país o las condiciones de trabajo). El conocimiento previo puede ayudar a la preparación emocional del trabajador.

Definimos el *debriefing* como el proceso de desahogo y descompresión para retomar la vida diaria después de una misión. Se realiza generalmente 24 o 72 horas después de la misma. Mitchell (1986) ideó un procedimiento en siete etapas:

1. Introducción, desarrollo de un entorno físico y cómodo para acompañar, afrontar, amortiguar, aprender y apoyar a los profesionales.
2. Hechos, relato de los hechos de forma narrativa.
3. Pensamientos, ayudar a los profesionales a entenderse a sí mismos y a su propia experiencia.
4. Emociones, ayudar a conocer y verbalizar las emociones, para conseguir una buena regulación emocional.
5. Síntomas.
6. Enseñanza, sobre las posibles reacciones y estrategias de afrontamiento para un mejor manejo del estrés.
7. Conclusión, explicaciones finales y directivas de acción.

Varios estudios demuestran que la falta o la escasa formación previa o briefing en ayuda humanitaria hace a los trabajadores más vulnerables a sufrir *burnout* (Salama, 1999). Salama destaca la importancia del *briefing* y el *defriefing* señalándolo como una responsabilidad y un deber del trabajador en ayuda humanitaria.





## 5. Buenas prácticas

---

---

Todas las técnicas de afrontamiento y prevención del *burnout* son importantes y no excluyentes, cada una de ellas consigue desarrollar en el profesional distintas maneras para enfrentarse al estrés. Considerando como principal punto de actuación las estrategias organizacionales, ya que en ellas se podrían involucrar tanto programas individuales como grupales. Una combinación de todas sería el modo más completo para la prevención del *burnout*.

La Fundación Antares (2012) desarrolla una *Guía de Buenas Prácticas: Gestión del Estrés en Trabajadores Humanitarios*, en la cuál involucra muchas de las técnicas de afrontamiento y prevención del estrés. Para ayudar a las organizaciones (tanto nacionales como internacionales y tanto en terreno como en las oficinas) a desarrollar un sistema de atención personal para el afrontamiento del estrés, citados anteriormente. Dándole especial importancia a las agencias y organizaciones humanitarias como responsables en la reducción de riesgos profesionales y a el apoyo personal psicosocial en trabajadores humanitarios. Implicando no solo al individuo, sino que también implica a su equipo de trabajo, coordinadores y a la agencia o organización. En ella se desarrollan ocho principios básicos: política, valoración, preparación y formación, seguimiento, apoyo continuado, apoyo y gestión en situaciones críticas, apoyo al final de la misión y apoyo después de la misión.

## **5.1. POLÍTICA**

La organización debe poseer una política escrita y que funcione de forma activa para prevenir o afrontar el estrés y sus efectos. Siendo evaluada y actualizada en los casos que fuera necesario. Es consciente de que el estrés puede producir un impacto tanto en los empleados como en los beneficiarios y la importancia de su afrontamiento. La política de la organización debería integrar el apoyo personal dentro del marco de trabajo, así como adaptarse a la persona y a las circunstancias (circunstancias rutinarias y de emergencia). La organización no solo debe proporcionar educación y sensibilización a los empleados sobre los riesgos del trabajo sino que también debe hacer que los trabajadores cumplan esa política y sus procedimientos.

Deben existir políticas sobre los máximos turnos horarios, rotación de personal, máxima carga laboral, tiempo de descanso... así como de los procedimientos para el desarrollo de los mismos en terreno o en la sede. Siendo en esta política organizacional alrededor de la cual giran el resto de principios.

## **5.2. VALORACIÓN**

Antes de proporcionar empleo a una persona se debe valorar las capacidades y cualidades que se necesita para desarrollar el puesto demandado. Hay que realizar una evaluación no solo a los trabajadores que pueden llegar a incorporarse en la organización, también a los que ya trabajan en ella. Considerando los riesgos y factores de estrés para cada misión y puestos concretos y así, crear un equipo

de trabajo eficaz. Es necesario que las personas estén asignadas a misiones o tareas estén suficientemente capacitadas para ello, adecuando las tareas al trabajo y reduciendo los riesgos que pudieran generarse (accidentes, enfermedades o síndromes).

Las valoraciones deben adaptarse a las agencias u organizaciones y al contexto. Aunque generalmente suelen incluir:

1. Evaluación de la salud física y psicológica.
2. Sensibilización sobre los riesgos y los apoyos que se proporcionan.
3. Capacitación de trabajo en un equipo multicultural, multiétnico y multireligioso, incluyendo tanto hombres como mujeres.
4. Motivaciones y estrategias de afrontamiento. Una alta motivación es un factor de protección contra el *burnout* en trabajadores humanitarios de carácter internacional (Antares, 2012).
5. Manejo de dificultades tanto en el ámbito personal como laboral.
6. Necesidades formativas adecuadas al puesto.
7. Una vez realizada la valoración se debe guardar confidencialidad de los datos generados.

### **5.3. PREPARACIÓN Y FORMACIÓN**

Una preparación y formación previa a la misión debe ser asegurada por la organización para minimizar o eliminar los riesgos. Como ya hemos visto en el apartado anterior educar y formar a los trabajadores es una manera eficaz para la prevención y afrontamiento del estrés y *burnout*. Formar sobre el estrés y

como reducir sus efectos, así como la realización del briefing previo sobre los factores de riesgo más específicos del trabajo o misión encomendados.

Diseñar programas de prevención primaria dirigidos a los profesionales intervinientes (Losada, 2004): informando de los riesgos y planes de emergencia y medidas de autoprotección; realización de ejercicios y simulaciones; preparación para situaciones críticas y prevención del estrés (autoprotección y apoyo a las víctimas); y programas formativos adaptados al puesto profesional determinado.

Aquellos trabajadores que poseen estrategias de afrontamiento de control se ven a sí mismos como capaces de controlar sus acciones, que están comprometidos con metas significativas y actividades y que ven el estrés como un reto superable son más propensos a integrar y a mitigar el trauma o el estrés y disfrutar de un nivel satisfactorio de autoajuste. Haciendo a los trabajadores más resilientes que vulnerables (Pupavac, 2004)

#### **5.4. SEGUIMIENTO**

La mayoría de *burnout* es debido a presiones o exposición a estresores continuados en su trabajo. Siendo conscientes que no siempre son claros los síntomas o respuestas ante el estrés es necesario realizar un seguimiento de los trabajadores durante el desempeño de su tarea y de las posibles respuestas ante situaciones estresantes.

El seguimiento se puede realizarse de manera formal mediante entrevistas personales, entrega de cuestionarios,

observación informal o sesiones grupales de evaluación del estrés. Cuando el seguimiento se realiza sobre el terreno los encargados de realizar y organizar el seguimiento deberán ser los coordinadores de equipo, informando a la organización o agencia de manera periódica. Stearns (1993) señala la importancia de la monitorización de los signos del estrés y la actuación de los coordinadores si están capacitados para ello, y en proporcionar descansos y rotaciones de personal en los puestos más vulnerables al estrés.

## **5.5. APOYO CONTINUADO**

La organización debe proporcionar una formación y un apoyo continuado a sus empleados en cuestiones de seguridad y autocuidado. Los trabajadores a su vez tienen la obligación de participar activamente en las actividades de prevención y reducción de estrés y de seguir las pautas de seguridad, prevención y autocuidado proporcionadas por la organización. Creando una cultura organizacional proactiva para afrontar y prevenir el *burnout*.

El apoyo social es un factor importante de protección ante el estrés. Proporcionar contacto con familiares o seres queridos de manera regular podría ayudar a la prevención del síndrome.

Como ya hemos visto la figura de una persona que pueda proporcionar consejo o apoyo psicológico a los trabajadores puede servir como desahogo emocional y una forma de afrontar del *burnout*.

El trabajo psicosocial va más allá del alivio de la angustia. Cada vez se le está dando mayor importancia por la reinterpretación de los problemas en las sociedades occidentales. En cuestiones como que las experiencias emocionales negativas pueden llegar a desencadenar *burnout* o traumas (Papuvac, 2004) Considerando importante actuar para la consecución de un bienestar emocional.

### **5.6. APOYO Y GESTIÓN EN SITUACIONES CRÍTICAS**

Se debe proporcionar apoyos específicos y adecuados en el caso de producirse incidentes críticos o traumáticos y en situaciones imprevistas, ya que suelen ser causantes de estrés crónico por parte de quienes lo sufren.

Es importante tener una plan de acción para este tipo de situaciones y la capacidad de facilitar Primeros Auxilios Psicológicos como apoyo psicosocial de los trabajadores.

“El estado emocional proveniente de la sensación que se es aceptado, amado y protegido en un grupo amortigua el efecto adverso de una situación de desastres” (Valero, 2008:130)

### **5.7. APOYO AL FINAL DE LA MISIÓN**

El regreso a casa después de una misión o la finalización de un contrato laboral, no siempre son fáciles. Muchas veces se conoce con antelación del trabajo pero en otros casos,

puede ser imprevista. La organización debe contar con un apoyo práctico, emocional y cultural para estas personas y ayudarlas a afrontar el estrés que pueden conllevar dichas situaciones y cambios.

Los trabajadores en terreno pueden haber establecido lazo emocionales y haber tenido una gran implicación en el proyecto, son necesidades que deben abordarse una vez regresado. El defriefing es una de las técnicas más utilizadas de manera inmediata al regreso de la misión para hacer que la persona se sienta comprendida y escuchada ayudando a la prevención del estrés.

## **5.8. APOYO DESPUÉS DE LA MISIÓN**

La organización debe ofrecer apoyo continuado a aquellas personas que se encuentren en una situación que lo requiera, como personas afectadas negativamente por la exposición crónica a estrés o se hayan visto involucradas en situaciones traumáticas durante la misión. En el caso de que la organización no contara con los medios para realizar este tipo de apoyo deberá ofrecer derivaciones a otros servicios. Al igual que deben realizarse programas de adaptación y vuelta a casa al finalizar la misión, sobre todo para personas cuya misión haya sido de larga duración.

En conclusión, las agencias y organizaciones humanitarias pueden hacer mucho más en pos de la prevención de riesgos psicosociales de los trabajadores (Stearns, 1993). Como ya hemos visto a lo largo del capítulo, trabajar en la acogida y la formación inicial, manuales y políticas de acogida en las organizaciones a sus trabajadores, técnicas de afrontamiento y *counselling*, programas de *briefing* y *defriefing* y otros instrumentos contrastados pueden me-

jorar el bienestar psicológico, social, emocional y físico de los trabajadores, así como repercutir en beneficios a la sociedad. Leiter (1991) concluye con que, la formación de los trabajadores en servicios humanos para su mejora de estrategias de afrontamiento conduce a la obtención de un mayor control del *burnout*.







TERCERA PARTE

---

---

*El mindfulness  
como forma  
de prevención  
y resiliencia  
al bournout  
en ayuda  
humanitaria*

---

---

---



## 6. Aplicación del *mindfulness* en ayuda humanitaria

---

---

Retomando las técnicas de prevención y estrategias de afrontamiento de las cuales hemos hablado con anterioridad, nos centraremos en el *mindfulness*. En ayuda humanitaria los trabajadores suelen tener un alto nivel de compromiso y es frecuente que sientan que no hay tiempo ni lugar para el autocuidado en medio de situaciones de conflicto, de pobreza o de desastres naturales. La realidad lo contraria todos necesitamos un respiro en nuestro lugar de trabajo y mucho más si las situaciones son complejas. Llevar la atención plena a nuestro día a día ayuda a prevenir el *burnout*, y a tomar conciencia de lo que es significativo y necesario para nosotros. El *mindfulness* representa una manera de afrontar las dificultades de la vida desde otro punto de vista, en lugar de seguir haciéndolo desde “el piloto automático”. El *mindfulness* no es sólo un conjunto de técnicas sino más bien una forma de estar en la vida, aceptando los altibajos. Con la práctica de la atención plena se pretende desarrollar una conciencia reflexiva de los rasgos usualmente implícitos de la propia vida mental. Además No es sectarista ni religioso, es universal lo que hace que pueda realizarse por personas que profesen o no cualquier tipo de religión. En la actualidad veinticinco años de investigación han documentado su eficacia, siendo efectiva en la reducción del estrés y en la mejora de la salud.

Las aplicaciones y beneficios de la práctica del *mindfulness* han sido estudiado en muchos campos. Recientemente, el 20 de octubre de 2015 se ha presentado en el Parlamento Británico el informe *Mindful Nation UK* un informe elaborado por un grupo de parlamentarios que definen y recogen buenas prácticas del *mindfulness* en la vida pública. Se centran en cuatro ámbitos (la salud, la educación, la justicia y el trabajo). En el ámbito laboral destacan prácticas en la reducción del *burnout* e instan al gobierno a liderar la aplicación del *mindfulness* en lo entornos laborales. Aun no hay muchos autores que estén aplicando las buenas prácticas conocidas en los trabajadores humanitarios, fundamentalmente porque como decíamos al principio muchos trabajadores de este campo creen que con buena voluntad y experiencia se inmunizan ante los riesgos del *burnout*. Pues bien el *mindfulness* trata justamente de lo contrario, de ser conscientes de los riesgos que padecemos y afrontarlos desde la realidad de nuestras emociones, pensamientos y sensaciones. Creemos por tanto que es una técnica interesante para este tipo de entorno laboral, donde el *burnout* como ya se ha explicado tiene una alta prevalencia entre los trabajadores humanitarios y además aparece bastante tarde, lo que lo hace más difícil de solucionar.

Una de las autoras más destacadas en el campo de investigación del *mindfulness* en trabajadores humanitarios es Alessandra Pigni, psicóloga y consultora que trabaja en un proyecto llamado *Mindfulness for NGOs*, con la colaboración del Oxford Mindfulness Centre. Su trabajo se basa en la idea de “cambiar el mundo comenzando por nosotros mismos”, mediante el desarrollo de estrategias individuales y organizacionales para prevenir el *burnout* y promover ambientes de trabajo saludables. Otra autora destacada es Gemma Houldey, trabajadora humanitaria que está realizando su docto-

rado sobre este mismo tema en la Universidad de Sussex. Houldey intenta buscar mecanismos de defensa saludables y métodos de autocuidado para los trabajadores humanitarios para la prevención del burnout. Recientemente ha abierto un interesante blog *Life in Crisis: Research and Reflections on Stress and Burnout*.

Alessandra Pigni en su estudio *Aumentar la resiliencia y la prevención del burnout en los trabajadores humanitarios en Palestina: un relato personal de cuidado de trabajadores cuidadosores con base en el mindfulness* (2014:231-232), muestra como la atención plena o *mindfulness* ofrece ayuda a los trabajadores humanitarios a la hora de aumentar su sentimiento de autorealización y disminuir las posibilidades de padecer *burnout*. Todo ello fruto de trabajar con el apoyo y la atención adecuada a las necesidades psicológicas de los mismos. Mediante el cultivo de la conciencia plena, se hace evidente cómo vivir en el momento presente en lugar de cavilar sobre el pasado o preocuparse por el futuro, permitiendo a los trabajadores humanitarios permanecer psicológicamente más presentes y activos. Los trabajadores humanitarios y el trabajo humanitario pueden beneficiarse del cultivo del autocuidado a través de la atención plena y prevenir la aparición del burnout, según la autora.





## 7. El *mindfulness* o atención plena

---

---

Las prácticas meditativas de la atención plena o *mindfulness*, se cultivan desde hace siglos en las tradiciones contemplativas orientales. Recientemente, en los años 80, se han conceptualizado como habilidades psicológicas y están siendo adaptadas e incorporadas a la teoría, la práctica y la investigación en la psicología de la salud, la psicoterapia y las neurociencia (Miró, 2006). El *mindfulness* no es por tanto un descubrimiento moderno, aunque vivamos ahora su redescubrimiento en el marco de la cultura occidental (Simón, 2006).

No existe una traducción exacta al castellano del término *mindfulness*, referente a la palabra Sati en Pali una lengua, ya extinguida, en la que están recogidos los textos budistas. Muchos autores se han decantado a traducirla como “Atención plena” o “Conciencia plena”. Puede definirse como una actividad, aunque es más fácil de entender una vez que se experimenta, que siendo descrita con palabras. En el marco budista el *mindfulness*, se trata como un método de ayuda a la reducción del sufrimiento, mejorar la convivencia y a promover cualidades positivas como la sabiduría, el insight o la compasión (Kabat-Zinn, 2003).

De un modo u otro todas las personas estamos familiarizadas con el *mindfulness*, ya que hace referencia a estar en contacto con la realidad, el momento presente, siendo totalmente conscientes de lo que estamos haciendo, pen-

sando o sintiendo en cada momento. Por tanto podemos decir que todos hemos, en numerosas ocasiones, experimentado *mindfulness* en circunstancias de nuestra vida cotidiana. Lo que ocurre es que muchas veces los problemas hacen que no vivamos el presente, centrándonos en el pasado o en el futuro, lo que nos separa de la realidad y aumenta el estrés.

El grado de conciencia con el que vivimos nuestras vidas tiene mucho que ver con la atención plena. Podemos vivir con el “piloto automático”, sin darnos cuenta, sin prestar atención a lo que estamos haciendo, solo estando de cuerpo presente o podemos vivir con atención o conciencia plena, estando presentes con todos nuestros sentidos a lo que hacemos. La atención plena trata de ser conscientes de lo que está pasando en el momento presente sin juzgar o rechazar lo que está ocurriendo, tomar conciencia de nuestras experiencias internas y externas sin rechazar nada, sin aferrarse a nada (Palacios, 2006).

El *mindfulness* consiste en la posibilidad de ser conscientes de los contenidos de la mente momento a momento. Es la práctica de la autoconciencia. El primer efecto de la práctica del *mindfulness* es el desarrollo de la capacidad de concentración de la mente, que trae consigo la serenidad. Y el cultivo de la serenidad nos conduce a un aumento de la comprensión de la realidad y nos aproxima a percibir la realidad tal como es. La práctica continuada del *mindfulness*, en un ambiente favorable, abre también la puerta a la aparición de estados modificados de conciencia (Simón, 2006). Cuanto más lo practicamos, nuestra conciencia va aprendiendo a ver las cosas tal como son, sin que nos sintamos tan afectados por las mismas.

Existe suficiente consenso como para afirmar que el *mindfulness*, en cualquiera de sus formas de expresión, es un estado mental. Siegel (1999) define el estado mental como “el patrón total de activaciones del cerebro en un momento concreto en el tiempo y señala que un estado mental tiene dos funciones fundamentales: coordinar la actividad del momento y crear un patrón de activación cerebral que tendrá mayor probabilidad de producirse en el futuro” (citado en Simón, 2006:25) . Con la repetición de un estado mental, estamos incrementando la probabilidad de que estados parecidos se produzcan con una frecuencia cada vez mayor y esto equivale a decir que lo que al principio era un estado de la mente localizado temporalmente en un momento circunscrito, pueda convertirse en un rasgo del sujeto (Simón, 2006). La práctica es fundamental y acrecienta nuestra posibilidad de actuar de forma ecuánime en distintos tipos de situaciones.

La atención plena puede ayudar a los trabajadores humanitarios no sólo a salir de los patrones de trabajo tóxicos que pueden llevar al burnout, sino también a cultivar una relación sana en el espacio de trabajo, siendo más capaces de cubrir las necesidades de los beneficiarios (Pigni, 2014). Es decir, el *mindfulness* no solo ayuda a los trabajadores humanitarios, sino también a los beneficiarios de su trabajo.

## **7.1. DEFINICIONES Y COMPONENTES DEL MINDFULNESS**

Una de las definiciones más sencillas del *mindfulness* o atención plena es la realizada por Kabat-Zinn (2004) describiéndolo como el “acto de focalizar la atención de forma intencionada en el momento presente con aceptación”.

Hanh (1976), lo definió como “mantener la propia conciencia en el contacto con la realidad” (citado en Pérez y Botella, 2006:78). Bishop et al (2004) de forma más detallada la define como: “Una forma de atención no elaborativa, que no juzga, centrada en el presente, en la que cada pensamiento, sentimiento o sensación que aparece en el campo atencional es reconocida y aceptada tal y como es (citado en Pérez y Botella, 2006:78). Cardaciotto (2005) de forma similar define la atención plena como. “La tendencia a ser consciente de las propias experiencias internas en un contexto de aceptación de esas experiencias sin juzgarlas” (citado en Pérez y Botella, 2006: 78).

Existen una serie de aspectos que provienen del Zen, comunes en la atención plena, descritos por diferentes autores: atención al momento presente, apertura a la experiencia, aceptación, dejar pasar e intención, que se intentaran explicar con algunos ejemplos de situaciones reales en trabajadores humanitarios.

### **Atención al momento presente**

Consiste en no estar pendiente del pasado o del futuro, sino en centrarse en el momento presente. Ésto aparece en todos los modelos de conciencia plena. Bishop et al. (2004) señalan que lo esencial es la autoregulación de la atención manteniéndola en los propios procesos internos. Al igual que Safran y Muran (2005) que también dirigen el objeto de la atención a procesos internos, asegurando que la atención y el recuerdo nos sirven para el fin de mantener la atención hacia ellos. El objeto de la atención puede variar dependiendo del momento, ya que mientras se medita podemos centrarnos en los propios procesos internos (respiración, sensaciones corporales...) o mientras realizamos una tarea en cada una de sus partes, operaciones o procesos.

Cuando un médico está operando, la atención plena incrementaría sus estados de concentración en la tarea, en sus procesos y protocolos, sin que sus pensamientos le lleven al porqué de la situación y se enganche mentalmente a pensamiento y emociones que interfieran en su presente, lo que le llevaría a cometer muchos más errores en su trabajo.

### **Apertura a la experiencias**

Se refiere a como observar sin tener en cuenta nuestras propias creencias, observar como si fuera la primera vez y con una apertura a la experiencia tanto positiva como negativa. Observando lo que sucede con curiosidad y buscando más allá (Bishop et al., 2004).

En una situación conflictiva ayudaría a entender mejor las partes en disputa y permitiría empezar con la mente más clara a la hora de escuchar y buscar soluciones.

### **Aceptación**

Conlleva a no juzgar los sentimientos, pensamientos o eventos de la vida cotidiana, sino a su aceptación y es común en todos los enfoques de atención plena. Hayes (1994) lo describe como “experimentar los eventos plenamente y sin defensas, tal y como son”.

La aceptación, no es resignación. Podemos luchar por que las cosas cambien y mejoren, pero ante una emergencia debemos mantener la mente abierta para poder responder a las necesidades de la población, siempre desde el aquí u el ahora, sin pensar en “y sí... “ya, pero...”.

## **Dejar pasar**

Se trata de no quedarse atrapado en ningún momento por los pensamientos emociones o sensaciones, no apegarse a ellos. Kabat-Zinn (2004) señala que debemos observar sin juzgar la actividad mental, ya que a veces los pensamientos no son reflejos de la realidad. Brown y Ryan (2004) enseñan que debemos tomar conciencia de los pensamientos y sentimientos y a relacionarnos con ellos de una forma amplia en una perspectiva descentrada, como eventos pasajeros (citado en Pérez & Botella, 2004:83).

Nuestros pensamientos y emociones se enganchan muchas veces al pasado, y nos impiden afrontar el presente. Son las sensaciones corporales las que nos centran en el presente y a las que tenemos que volver continuamente para no volver a situaciones pasadas o a miedos futuros que nos impiden resolver con éxito las situaciones del presente.

## **Intención**

No podemos omitir la intención, ya que es lo que cada persona persigue al practicar la atención plena y va evolucionando con la práctica. Cada persona elige en que implicarse, centrarse o sobre que actuar aplicando el *mindfulness* (Vallejo, 2008). Hay que diferenciar entre la motivación de la práctica y el propósito por el que se realiza, ya que cuando estamos meditando no debemos tratar de conseguir ningún propósito inmediato. Debemos realizar la práctica olvidándonos del resultado final.

Todos tenemos una motivación en nuestro día a día y más los trabajadores humanitarios, lo que es intrínsecamente positivo, pero esa intención debe dejarse de lado

cuando estamos centrados en nuestra actividad para que no interfiera con los procedimientos o procesos a los que tenemos que enfrentarnos. Podemos estar negociando con personas a las que francamente odiamos u odiamos a lo que representan, pero en el momento de negociar con ellos o pedirles permisos para actuar, nuestro objetivo debe estar en la tarea concreta que pretendemos realizar.

## **7.2. FUNDAMENTOS DE LA PRÁCTICA DE LA ATENCIÓN PLENA**

El cultivo de la atención plena requiere más que la mera acción de seguir un manual de instrucciones, solo cuando la mente se encuentra abierta y receptiva puede producirse el aprendizaje, la visión y el cambio. Por ello al practicar la atención plena debemos incorporar al proceso nuestro ser. Kabat-Zinn (2004) en *Vivir con plenitud las crisis*, nos habla de siete factores fundamentales relacionados con la actitud básica en la práctica de la atención plena: no juzgar, paciencia, mente del principiante, confianza, centrarse en el presente y aceptación.

### **No juzgar**

Para cultivar la atención plena se debe asumir una postura de testigo imparcial de nuestra propia experiencia. Requiere una toma de conciencia del constante flujo de reacciones y juicios a experiencias internas y externas, para poder aprender a salir de ellas cuando nos sintamos atrapados. Al comenzar la práctica nos resultará sorprendente el hecho de que estemos juzgando nuestra experiencia constantemente. Se convierte en una reacción mecánica de la que no nos damos

cuenta y que suele carecen de base objetiva. Estos juicios se convierten en una tendencia a dominar nuestras mentes y dificultan la capacidad para encontrar la paz interior. Martín afirma que los juicios son una de las mayores fuentes de estrés (2008:176). La práctica del *mindfulness* nos lleva a una suspensión de juicios y a la mera observación de cualquier cosa que pase (incluyendo nuestros propios pensamientos enjuiciadores) sin seguirla ni actuar sobre ella. En ayuda humanitaria el hecho de no juzgar es fundamental para que nuestra mente no se vaya al pasado, a la raíz de determinados problemas o situaciones que nosotros no podemos resolver. Movernos en nuestro círculo de poder nos ayuda a mejorar nuestra presencia.

### **Paciencia**

Kabat-Zinn considera la paciencia como una forma de sabiduría que demuestra nuestra comprensión y aceptación del hecho de que las cosas ocurren cuando les toca. Al practicar la atención plena cultivamos la paciencia hacia nuestro cuerpo y hacia nuestra mente. Poco a poco nos iremos dando cuenta de porqué estamos nervioso o asustados y porqué forman parte de nuestra vida. La mayoría de las veces, nuestros pensamientos se llevan por delante nuestra percepción del momento actual y hacen que perdamos nuestra conexión con el presente. De modo que cuando estamos practicando con nosotros mismos, estamos destinados a encontrar “una mente propia”. La paciencia es una cualidad muy útil para cuando nuestra mente está agitada y puede ayudarnos a aceptar la inseguridad de ésta recordándonos que no tenemos que ser arrastrados por ella. La paciencia nos recuerda que no hace falta que llenemos nuestros momentos con ideas o actividades para enriquecerlos, sino al contrario, estar abierto a cada momento y aceptarlo en su plenitud. En situaciones difíciles



se debe intentar cultivar la curiosidad en lugar de dejarse llevar sólo por las preocupaciones, así aprender de ellas (Martín 2008:177). En ayuda humanitaria cuesta mucho entender los beneficios de lo que estamos haciendo en las personas que reciben nuestros servicios, ya que nuestra mente suele estar en el futuro buscando como debería ser, en el lugar de centrarnos en nuestra pequeña aportación.

### **Mente de principiante**

Kabat-Zinn describe la confianza como “la certeza o la conjunción que un tiene de que las cosas pueden desplegarse dentro de un marco fiable que encarna el orden y la integridad” (2011:74). Con frecuencia, dejamos que nuestros pensamientos y creencias sobre lo que “sabemos” nos impidan ver las cosas tal y como son. Por ello debemos cultivar “la mente del principiante” dispuesta a verlo todo como si fuera la primera vez, para así poder ver la riqueza del momento. Se debe activar siempre la mente del principiante para no basarnos en las expectativas previas y permitiéndonos ser más receptivos a nuevas potencialidades, evitando atascarnos en nuestra propia pericia. Tenemos que tener claro que ningún momento es igual a otro.

### **Confianza**

Para poder traer la mente al presente debemos tener confianza en nosotros mismos y en nuestros sentimientos. Siempre es mejor confiar en nuestra intuición y en nuestra autoridad, antes que buscar una guía fuera de nosotros mismos, aunque signifique que tengamos que cometer algunos “errores” en el camino. Debemos confiar en nuestra mente y dejarnos guiar por nuestra intuición, para poder ser nosotros mismos con mayor plenitud. Es muy importante estar receptivos

para aprender de otras fuentes. Al practicar la atención plena practicamos la toma de responsabilidad de ser nosotros mismos, de escuchar nuestro propio ser y de confiar en él. Más fácil nos será tener confianza en otras personas y ver su bondad básica cuanto más cultivemos esta confianza.

### **Centrarse en el proceso**

Las personas solemos hacer las cosas para alcanzar algún fin. En la meditación es diferente, no tiene objetivo alguno excepto el de ser nosotros mismos. Solo tenemos que prestar atención a lo que ocurre, si estamos tensos, pensemos en esa tensión. Hay que estar atento, no intentar aliviar esa tensión, sino permanecer presentes y practicar la atención plena. Para conseguir buenos resultados en la meditación debemos de aceptar las cosas tal y como son en cada momento, en vez de intentar lograr algún resultado. Con paciencia y práctica conseguiremos que el movimiento hacia nuestros objetivos se realice por sí mismo.

### **Aceptación**

La aceptación es ver las cosas tal y como son, aquí y ahora. Ya que antes o después tendremos que aceptar las cosas y adaptarnos a ellas, lo que normalmente sucede después de haber pasado una etapa de negación o ira. Estas emociones forman parte del proceso de darse cuenta, muy importante para conseguir adaptarnos a cualquier situación. Esto no significa que nos tenga que gustar todo, conformarnos y abandonar nuestros valores, sino que nos preparemos para que, pase lo que pase, podamos actuar de forma adecuada en nuestra vida. En ayuda humanitaria constantemente tenemos que adaptarnos a realidades que pueden o no gustarnos, pero son lo que son.

Con el *mindfulness* cultivamos la aceptación del momento tal y como nos llega, intentando no imponer nuestras ideas sobre que sentir o pensar, estando muy receptivos y abiertos. Aceptar lo que está aquí y ahora.



## 8. Terapia de reducción del estrés basada en la atención plena

---

---

La Terapia de Reducción del Estrés Basada en la Conciencia Plena (*Mindfulness-Based Stress Reduction, MBSR*) es un programa desarrollado en la Universidad de Massachusetts en los años 90 por Jon Kabat-Zinn. Es un curso basado en la atención plena y está orientado al tratamiento del estrés. Es un programa educativo más que una intervención clínica. Este programa está basado en la tradición budista de la meditación *Vipassana*, de la cual toma la mayoría de sus prácticas. Uno de los aspectos que le han llevado al éxito es la posibilidad de ser aplicado de forma masiva. En el Hospital Universitario de la Facultad de Medicina de la Universidad Estatal de Massachusetts, en el centro de reducción del estrés se imparte un programa de 8 semanas estructurado como un curso de unas 30 horas. Combina la visión oriental de la salud con una exhaustiva investigación científica que le permite defender esta técnica desde una facultad de medicina (Martín, 2008). Según este autor español que estudió en Massachusetts el programa se presenta bajo tres principios:

1. La unión entre mente y cuerpo como un todo.
2. Actitud participativa de la persona en su salud, sin delegar en el médico o psicólogo, buscando su mejora personal de forma activa y crítica.
3. Se presenta como una medicina complementaria a otros tratamientos, promoviendo prácticas saludables, sin cambiar tratamientos, ni entrar a diagnosticar.

Se estudian de modo científico los resultados y se han observado reducciones significativas de los síntomas médicos asociados al estrés alrededor del 35% y un 40% del malestar psicológico.(Martin 2008:45).

### **8.1. EL PROGRAMA DE LAS OCHO SEMANAS**

En el libro *Vivir con plenitud las crisis* (Kabat-Zinn, 2004) se describe paso a paso la Terapia de Reducción del Estrés Basada en la Atención Plena. El programa consta de ejercicios, sesiones de meditación y relajación, yoga, explicaciones teóricas sobre el estrés sus bases, sus causas y consecuencias, con una metodología activa y participativa. El programa comienza con una sesión de orientación en la que se explica los fundamentos del mismo así como los métodos que se van a utilizar. Insistiendo en que la atención plena es una habilidad y para poder desarrollarla es necesario practicarla día tras día, además de asistir a una sesión grupal cada semana durante ocho semanas.

Las tareas para su práctica en casa consisten en meditaciones formales guiadas por medio de un CD, registros de las experiencias durante la meditación y ejercicios de yoga, así como su aplicación de la meditación en tareas de la vida cotidiana. Las sesiones grupales suelen durar aproximadamente dos horas y media, donde se practica la meditación de diferentes maneras seguida de un debate sobre las experiencias de los participantes.

El programa incluye información didáctica sobre el estrés y en este caso del *burnout*. En este programa se enseña a los pacientes a reconocer y aceptar cada pensamiento, sentimiento y emoción.

Los aspectos que se trabajan son: reconocer el momento presente, atención a las respiración, paseo meditativo, observación corporal, comer atentamente, meditar sentado, de pie y caminando, yoga atento acostado y de pie, indagación atenta para el estrés y la ansiedad, meditación en la bondad, aplicación de la atención plena a la vida cotidiana, capturar momentos, identificar sensaciones, emociones, pensamientos, practicar el silencio y ejercitar las 8 actitudes de la atención plena en la vida cotidiana, prestar atención al dolor, prestar atención a los hábitos, la bondad en la vida cotidiana y la escucha atenta.

Durante estas ocho semanas siempre realiza un momento para la reflexión y la puesta en común de lo realizado durante las mismas por parte de los participantes. Muchos de los efectos transformadores de la atención plena se producen a través de las conversaciones entre los participantes (McCown et al., 2010 citado en Pigni 2014).

Éste programa de ocho semanas intenta proporcionar un enfoque práctico del autocuidado y el cultivo de la conciencia plena y la inteligencia emocional. Hay que ser consciente de que cuando la gente sufre *burnout*, la posibilidad de servir de ayuda para otra personas es limitada (Pigni, 2014)





## 9. Efectividad y buenas prácticas

---

---

El objetivo de la atención plena es facilitar la capacidad de los individuos en la toma de conciencia de sus experiencias en el momento presente con el fin de asentar las bases para aceptar plenamente sus vidas, combatir el estrés y el agotamiento y permitir que los acontecimientos traumáticos y situaciones de estrés se conviertan en oportunidades para el crecimiento. Se considera un enfoque en el que las dificultades pueden convertirse en oportunidades, y donde incluso las peores experiencias en terreno, pueden llegar a ser posibilidades reales de crecimiento profesional y personal. Recogiendo diferentes estudios Pigni (2007:8) enumera los beneficios de la práctica del *mindfulness*:

1. Fomenta la capacidad de resistencia y la flexibilidad
2. Mejora la toma de decisiones y la capacidad de resolución de problemas
3. Reduce el estrés, las tensiones interpersonales y los conflictos relacionados con el trabajo
4. Ayuda a pensar con claridad en los contextos de tensión y carga emocional
5. Libera el potencial que ha sido disminuido por un exceso de ajetreo, el estrés y la fatiga
6. Fomenta la inteligencia emocional y aumenta el bienestar psicológico

Fomentar un ambiente de trabajo saludable permite tiempo para la reflexión, el aprendizaje y la atención plena dentro de una organización. La atención plena puede ayudar a aplacar a la cultura del exceso de trabajo y el desgaste que habita muchas organizaciones humanitarias. Mediante el cultivo continuo de la atención podemos afilar nuestra posición social y política por lo que la atención a la intención y el impacto de nuestro trabajo, y de esta manera contribuir a hacer el trabajo de ayuda humanitaria más saludable. Aunque también se pueden contemplar ciertas dificultades, sobre todo a la hora de la aplicación e implicación de los participantes. El programa no es un simple taller, sino un proceso que requiere motivación y compromiso por parte de los participantes (Pigni, 2014).

El Instituto Nacional de Excelencia para la Salud y los Cuidados (*National Institute for Health and Care Excellence, NICE*) recomienda un enfoque basado en estrategias de liderazgo para la mejora de la salud y el bienestar de los trabajadores ayudando así a crear coordinadores de equipo más eficaces y sanos (De Vicente & Villamarín, 2015:35). Considera como importante adoptar medidas que promuevan formas de participación saludables en el entorno laboral. Las intervenciones en MBSR pueden ayudar a la capacidad de empoderamiento de los trabajadores y de sus coordinadores de equipos. Jon Kabat-Zinn y su equipo de la Universidad de Massachusetts señalan que el entrenamiento de la mente es una herramienta importante para una buena gestión y un buen liderazgo. Así mismo señala como la conciencia plena ayuda a la consecución de varias características consideradas como importantes para un buen coordinador de equipo (Pigni,2007):

1. Reducir las actividades y reacciones realizadas con el “piloto automático”
2. Verse a sí mismos y a los demás de manera más clara

3. Escuchar profundamente y entender las situaciones tal y como son
4. Estar abierto a la creatividad
5. Responder a situaciones complejas o cargas emocionales de manera efectiva
6. Lograr un equilibrio y resiliencia tanto en la vida profesional como en la personal

Considerando estas características importantes para un coordinador de equipo en ayuda humanitaria, ya que podrían llevar a un mejor manejo de las situaciones estresantes y difíciles que sobre todo en el trabajo en terreno afectan a estos trabajadores diariamente. Así como un mejor manejo de las emociones y sensaciones y a una mayor capacidad de resolución de problemas, que tratándose de un coordinador de equipo debe saber manejar.

Poulin et al. (2008) obtienen resultados significativos en su estudio de como el *mindfulness* ayuda a la reducción del estrés y promueve un bienestar a los trabajadores que tratan con personas. La conciencia plena ayuda a las personas que tratan con personas a mejorar su presencia, la empatía, comunicación y escucha activa y a reducir situaciones de conflicto.

La práctica del *mindfulness* beneficia a los trabajadores, a los líderes o coordinadores de equipos y todo ello redundará en los usuarios finales de nuestro trabajo, en la población meta a la que estemos dirigiendo los programas o proyectos. Centrándonos en los procesos mejoraremos los resultados y lo que ellos conllevan.



## 10. Conclusiones

---

---

A lo largo de la presente investigación se ha hecho presente la prevalencia del síndrome del *burnout* entre el personal humanitario. Como ya hemos visto son muchos los trabajadores humanitarios que están sufriendo estrés y *burnout*. Es necesario por tanto prevenir y tratar esta situación. Conociendo los componentes personales que predisponen a la aparición del *burnout* es necesario tenerlos en cuenta tanto en la selección del personal y en la formación previa del mismo ya que no todas las personas tienen la misma predisposición a padecer o inhibir el síndrome. Una vez seleccionadas adecuadamente es fundamental a formación previa, formación técnica que además dependiendo de los casos debería ir acompañada de una formación en *Mindfulness*, como técnica recomendable en la gestión del estrés y en la prevención del *burnout*. Las condiciones del contexto y ambiente de trabajo son también de gran importancia a la hora de la aparición del síndrome, por eso hay que darles la importancia que merecen ya que en muchas organizaciones se prima los intereses productivos frente al bienestar laboral de los trabajadores (Álvarez & Fernández, 1991). Una vez desarrollado el síndrome las consecuencias negativas aparecen, no solo en la persona que lo sufre sino también en quienes la rodean y las organizaciones para las que trabajan. Siendo el estrés y el *burnout* una de las causas por las que muchos trabajadores humanitarios abandonan su trabajo (Loquercio, 2009).

La prevención es por tanto necesaria. La formación de los trabajadores y la mejora de la resiliencia contribuyen por tanto, al empoderamiento de los mismos haciéndoles más capaces para sobrellevar situaciones difíciles de manera positiva y efectiva (Blanchetière, 2006). La prevención del *burnout* necesita de colaboración entre la organización y el trabajador. Los trabajadores tienen que ser tratados como lo merecen según la Declaración Universal de los Derechos Humanos “Toda persona tiene el derecho al descanso, al disfrute del tiempo libre, a una limitación razonable de la duración del trabajo y a vacaciones periódicas pagadas” (Artículo 24). Por otro lado, los trabajadores también deben de cumplir las exigencias y deberes que forman parte de la organización respecto a la formación y atención psicológica necesaria, como cumplimiento de la prevención de los riesgos psicosociales aspecto que a veces, no se cuida suficientemente

Los trabajadores humanitarios tienen que adaptarse a un ambiente de trabajo complejo, necesitando una nueva manera de experimentar el vivir humano, una nueva forma de mirar y que les permita contemplar la realidad tal y como es. Considero que el *mindfulness* puede ser el método más adecuado para afrontar estas situaciones, permitiendo a los trabajadores observar sin juzgar las experiencias difíciles, aceptándolas con compasión. Para concluir el entrenamiento de *mindfulness* puede realizarse en grupo siendo así un instrumento eficaz y de bajo coste, fácil de integrar en las organizaciones de ayuda humanitaria.







## Bibliografía

---

---

- Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), 2015. Recuperado el 20 de septiembre de 2015 de: <http://www.aecid.es/ES>
- Álvarez Gallego, E., & Fernández Ríos, L. (1991). El Síndrome de "Burnout" o el desgaste profesional. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*, 11(39), 257-265.
- Antares Foundation (2012). *Managing Stress in humanitarian workers: Guidelines for good practice*. Amsterdam.
- Bishop, S. R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N. D., Carmody, J., & Devins, G. (2004). Mindfulness: A proposed operational definition. *Clinical psychology: Science and practice*, 11(3), 230-241.
- Csikszentmihalyi, M. (2010). *Fluir: una psicología de la felicidad*. Barcelona: Kairós.
- Curling, P., & Simmons, K. B. (2010). Stress and staff support strategies for international aid work. *Intervention*, 8(2), 93-105.
- Declaración de los Derechos Humanos. (1948). Recuperado el 12 de septiembre de 2015 en: <http://www.un.org/es/documents/udhr/>

- De Vicente, A. & Villamarín, S. (2015). Por unos lugares de trabajo saludables con empleados felices y eficaces: nueva guía del NICE. *INFOCOP*, 70, 35. Recuperado el 15 de octubre de 2015 de: <http://www.cop.es/infocop/pdf/2584.pdf>
- Freudenberger, H.J. (1974) "Staff Burnout". *Journal of social Issues*, 30(1), 159-165.
- García del Soto, A., & Cherfas, L. (2006). Representaciones de la acción humanitaria y del trabajo de desarrollo. *Antipoda. Revista de Antropología y Arqueología*, (2), 67-90.
- Gesinde, A. M., & Adejumo, G. O. (2011). Effect of burnout on work performance of helping professionals: Implication for development goals in Africa. *IRCAD Journal of Social and Management Science*, 1(1), 71-78.
- Gilbert, J. (2005). 'Self-knowledge is the prerequisite of humanity': personal development and self-awareness for aid workers. *Development in Practice*, 15(1), 64-69.
- Gil-Monte, P. R., & Peiró, J. M. (2009). *Desgaste psíquico en el trabajo: el síndrome de quemarse*. Síntesis: Madrid.
- Grau, J. B. I., Vallejo, R. D. D., & Tomás, E. A. (2004). El burnout y las manifestaciones psicósomáticas como consecuencias del clima organizacional y de la motivación laboral. *Psicothema*, 16(1), 125-131.
- Hayes, S. C. (1994). Content, context, and the types of psychological acceptance. Acceptance and change: *Content and context in psychotherapy*, 13-32.

- Houldey, G. (2015). Burnout in the Aid Sector: Debates and Emerging Issues. En *Life in Crisis: Research and Reflections on Stress and Burnout in Aid Work*. Recuperado el 3 de noviembre de 2015 de: <http://gemmahouldey.com/?p=100>.
- Inbar, J. (1994). Estrategias de intervención psicológica en situaciones de crisis masivas. Primera parte. *Perspectivas Sistémicas*, 34, 1-7.
- Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: past, present, and future. *Clinical psychology: Science and practice*, 10(2), 144-156.
- Kabat-Zinn, J. (2004). *Vivir con plenitud las crisis*. Barcelona: Kairós.
- Kabat-Zinn, J. (2011). *Mindfulness en la vida cotidiana*. Barcelona: Paidós
- Leiter, M. P. (1991). Coping patterns as predictors of burnout: The function of control and escapist coping patterns. *Journal of Organizational behavior*, 12(2), 123-144.
- Loquercio, D., Hammersley, M., & Emmens, B. (2006). *Understanding and addressing staff turnover in humanitarian agencies*. Overseas development institute (ODI). Humanitarian practice network (HPN).
- Losada, P. (2004). Función y perfil profesional del psicólogo como recurso humano en catástrofes. Ponencia presentada en el *Congreso Internacional de la Psicología de la Salud*. La Habana .

- Lyubomirsky, S. (2008). Las cinco claves de la felicidad sostenible. *La ciencia de la felicidad: Un método comprobado para conseguir el bienestar*. Barcelona: Urano
- Marín, J. R. (1995). La calidad de vida de los profesionales sanitarios. En *Psicología social de la salud*. Madrid: Síntesis.
- Marincowitz, G., Jackson, C., & Fehrsen, S. (2004). What helps volunteers to continue with their work? *South African Family Practice*, 46(1), 25-28.
- Martín, A. (2008). *Con rumbo propio disfruta de la vida sin estrés*. Barcelona: Plataforma
- Mindfulness All Party Parliament Group. (2015). *Mindful Nation UK*. United Kingdom: The Mindfulness Initiative.
- Miró, M. T. (2006). La atención plena (mindfulness) como intervención clínica para aliviar el sufrimiento y mejorar la convivencia. *Revista de psicoterapia*, 17(66-67), 31-76.
- Mitchell, J. T., & Everly, G. S. (1986). Critical incident stress management. *Response*, September/October, 24-25.
- Palacios, A. G. (2006). Mindfulness en la terapia dialéctico-comportamental. *Revista de psicoterapia*, 17(66), 121-132.
- Peiró, J. M. (1992). *Desencadenantes del estrés laboral*. Madrid: Eudema.
- Pérez, M. A., & Botella, L. (2007). Conciencia plena (mindfulness) y psicoterapia: concepto, evaluación y aplicaciones clínicas. *Revista de psicoterapia*, 17(66-67), 77-120.

- Pigni, A. (2012). Psychologically Equipped: Practical Recommendations to Better Prepare Humanitarian Professionals for Field Missions. En *White Paper series*, 1-7.
- Poulin, P. A., Mackenzie, C. S., Soloway, G., & Karayolas, E. (2008). Mindfulness training as an evidenced-based approach to reducing stress and promoting well-being among human services professionals. *International Journal of Health Promotion and Education*, 46(2), 72-80.
- Pupavac, V. (2004). Psychosocial interventions and the demoralization of humanitarianism. *Journal of Biosocial Science*, 36(04), 491-504.
- Safran, J. D. & Muran, J. C. (2005). *La alianza terapéutica. Una guía para el tratamiento relacional*. Bilbao:Desclée
- Salama, P. (1999). The psychological health of relief workers: some practical suggestions. *Relief and Rehabilitation Network*, 15, 12-14.
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, J., & Grau, R. (2000). Desde el "burnout" al "Engagement": ¿Una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 16(2), 117-34.
- Schaufeli, W. B., Enzmann, D., & Girault, N. (1993). Measurement of burnout: A review. *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, 199-215.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.

- Simón, V. M. (2006). Mindfulness y neurobiología. *Revista de psicoterapia* 17(66-67), 5-30.
- Rességuier, A. (2014). Humanitarian Workers: Personal Ethics, Psychology and lifestyle. *Conference Report*. Oxford: University of Oxford
- Stearns, S. D. (1993). Psychological distress and relief work: who helps the helpers? In *Refugee Participation Network (RPN)* (Nº 15, pp. 3-8). Great Britain. Refugee Studies Programme.
- Valero, S. (2008). Sobrevivir un reto psicológico. *Tzhoecoen*, (2), 122-130.
- Vallejo, M. A. (2008). Mindfulness o atención plena: de la meditación y la relajación en la terapia. *Técnicas de modificación de conducta*, 225-241.



El IUDC-UCM convoca este premio con el nombre de Luis Miguel Puerto, quien fue profesor de Economía Aplicada de la Universidad Complutense de Madrid y director del IUDC-UCM y un analista crítico de la economía del desarrollo, como reconocimiento a la mejor investigación sobre Desarrollo y Cooperación, realizada durante el curso académico 2014-2015, entre aquellos trabajos presentados por los/as estudiantes matriculados/as durante ese año en los cursos de post- grado sobre cooperación y desarrollo que organizan los siguientes centros:

