



SINDICATO PROFESIONAL INDEPENDIENTE
DE CONTROLADORES AÉREOS

LIBRO BLANCO

LOS RIESGOS PSICOSOCIALES EN LA ADMINISTRACIÓN

Estudio patrocinado por SINDICATO GESTHA

Asociaciones Profesionales de los Cuerpos Técnicos del Ministerio de Hacienda

Estudio dirigido por el Equipo de Investigación Cisneros

Profesor Iñaki Piñuel y Zabala

Profesora Araceli Oñate Cantero

3.2 Los tres síntomas nucleares de un trabajador “carbonizado”

El término *burnout* es un constructo tridimensional constituido por una sensación de agotamiento emocional, una actitud de desinterés hacia las personas en el trato profesional y un sentimiento de improductividad o falta de logros en el desempeño profesional.

Algunos autores definen este síndrome como una pérdida progresiva del idealismo, energía y motivos vividos por la gente en las profesiones de ayuda, y como resultado de determinadas condiciones de trabajo negativas.

Se puede determinar que existe *Burnout* en un trabajador por los tres tipos de efectos que se presentan como más característicos del síndrome (Piñuel 2004):

1. El cansancio o agotamiento emocional que manifiestan las personas aquejadas

por este síndrome, caracterizado por la pérdida progresiva de energía, el desgaste, el agotamiento, y la fatiga.

2. La despersonalización que se traduce por un cambio negativo de las actitudes y las respuestas hacia los demás con irritabilidad y la pérdida de motivación hacia el trabajo.

3. El sentimiento de falta de realización profesional o disminución del auto competencia profesional percibida, con respuestas y evaluaciones negativas hacia sí mismo y su capacidad para el trabajo.

Otras consecuencias habituales del síndrome son las alteraciones emocionales, conductuales, psicosomáticas, sociales, la pérdida de la eficacia laboral y los problemas en el ámbito familiar.

El *burnout*, presenta un elevado nivel de absentismo laboral y abandono de la profesión entre los profesionales afectados. Estos suelen estar aquejados por problemas de salud física y psicológica, que cursan con cuadros depresivos, ingesta de psicofármacos y aumento del consumo de tóxicos como el alcohol y otras drogas que producen adicciones.

El origen del daño del síndrome es la “indefensión aprendida” del trabajador, que literalmente se encuentra indefenso en su trabajo y no sabe lo que puede hacer para remediar la frustración y el malestar creciente que padece.

3.3. La visión tácitamente culpabilizadora del *Burnout*

Lo normal es que la mayoría de los que se aproximan a los trabajadores carbonizados o quemados tienda a pensar que se trata de personas cuyos problemas radican en ellos mismos, en sus habilidades, sus actitudes hacia el trabajo, sus deformadas e irracionales expectativas, etc...

Algunos autores se hacen eco sobre cómo los casos de *burnout* obedecerían a un desgaste basado en la distancia existente entre expectativas a veces excesivamente elevadas o irreales del trabajador y la realidad de un trabajo que no le proporciona satisfacción debido a deficiencias organizativas manifiestas. Se trataría de personas con expectativas irreales e irrealizables acerca de sus trabajos.

El mecanismo ya comentado del error atributivo vuelve a funcionar aquí percibiéndose a aquellos que padecen *burnout* como:

1. Trabajadores débiles.
2. Trabajadores con ausencia de fortaleza o resistencia física o psíquica para hacer su trabajo.
3. Trabajadores que no han sabido sobrevivir a las demandas de la “selva laboral” y han sucumbido a la ley de la selección natural, que elimina a los menos dotados o capacitados.

4. Trabajadores con expectativas irrazonables o planteamientos utópicos de cómo hacer el trabajo y qué esperar del trabajo.
5. Trabajadores plañideros y quejicas por sistema que se “apuntan” ahora a la moda del *burnout*.
6. Trabajadores con problemas de personalidad, o “depresivos desde el útero materno”, que manifiestan sus problemas clínicos en el ámbito laboral.
7. Trabajadores con problemas familiares importantes que repercuten en el ámbito laboral y que explicarían la sintomatología clínica que presentan.

Todos estas atribuciones al trabajador carbonizado tienen un carácter culpabilizador.

Esta visión culpabilizadora la contribuyen a crear asimismo numerosos psicólogos, técnicos en recursos humanos, expertos en salud laboral y asistentes sociales, etc..., que, percibiendo las secuelas que generan las víctimas de *burnout*, toman estos síntomas como propios de enfermedades psicológicas, actitudes derrotistas, o disposiciones internas equivocadas o patológicas de los trabajadores afectados. Toman una vez más el efecto como causa, dificultando a las víctimas la comprensión real de lo que les ocurre.

De este modo se señala que en la medida en que la persona tiene un problema individual de salud mental, debe arreglárselas para solucionarlo a nivel individual.

El aislamiento, la introversión social, los sentimientos de desvalor, la despersonalización, o la depresión que padece el trabajador no dejan de ser contemplados erróneamente como problemas a nivel individual y no síntomas de que algo no va bien en la forma de organizar y llevar adelante el trabajo en la organización.

3.4. Cómo se siente el trabajador carbonizado

La forma en que los trabajadores carbonizados experimentan el *burnout* obedece a una serie típica de comentarios sobre sí mismos y sobre su trabajo que realizan en la clínica.

De manera recurrente:

- Sienten que han perdido su entusiasmo por un trabajo que antes amaban.
- Sienten que están frustrados y que su situación laboral no les permite realizar un buen trabajo.
- Se sienten frustrados por no poder obtener la gratificación personal que anteriormente recibían por la realización de sus trabajos.
- Son víctimas de brotes de cólera y accesos de irritabilidad.
- Sienten miedo y sensación de ver acabadas sus carreras profesionales.
- Se sienten crecientemente infelices y deprimidos.
- Se sienten sobrecargados, abrumados, desbordados por las demandas que se

les realiza en sus trabajos.

Todas estas quejas pueden resumirse en tres temas recurrentes en los trabajadores que padecen *burnout*:

- La desaparición de la involucración en el trabajo: Un trabajo que anteriormente resultaba gratificante se ha convertido en algo absurdo, displacentero y sin significado para el trabajador.
- El desgaste emocional en el trabajo. Los sentimientos iniciales de optimismo, entusiasmo, dedicación, y disfrute laboral pasan a ser de angustia, irritabilidad, ansiedad y depresión.
- El desajuste creciente del trabajador ante las demandas del puesto y la erosión de la empleabilidad o de la capacidad del trabajador de realizar su trabajo.

3.5. Las 4 fases del *Burnout*

El trabajador que padece *burnout* atraviesa por cuatro fases (Piñuel 2004):

1ª fase: Entusiasmo, caracterizado por elevadas aspiraciones, energía desbordante y carencia de la noción de límite.

2ª fase: Estancamiento, que surge tras no cumplirse las expectativas originales, empezando a aparecer la frustración.

3ª fase: Frustración, en la que comienzan a surgir problemas emocionales, físicos y conductuales. Esta fase es el núcleo central del síndrome de quemado.

4ª fase: Apatía, que sufre el individuo y que constituye el mecanismo de defensa ante la frustración.

En esta última fase se producen una serie de efectos propios del *burnout*. Entre las consecuencias del síndrome figuran:

- alteraciones emocionales
- alteraciones conductuales
- desarrollo de enfermedades psicosomáticas
- problemas sociales
- deterioro del desempeño y pérdida de la eficacia laboral
- alteraciones de la vida familiar
- adicciones

Los trabajadores afectados presentan en esta fase un alto nivel de absentismo laboral, tanto por los problemas de salud física como de salud psicológica, siendo frecuente la aparición de situaciones depresivas, la automedicación, la ingesta de psicofármacos y el aumento del consumo de tóxicos, alcohol y otras drogas.

3.6. Perfiles de los trabajadores con síndrome

de *burnout*

Entre los aspectos epidemiológicos del síndrome de *burnout*, la edad parece no influir en la aparición del síndrome. Se considera sin embargo que puede existir una época de mayor sensibilización en los períodos iniciales de la carrera profesional en los que el trabajador sería especialmente vulnerable al síndrome de quemado, debido a que es un período en el que se produce la transición desde sus expectativas idealistas hasta la realidad cotidiana de lo que el trabajo puede en verdad proporcionarle.

En este período inicial aprende que las recompensas personales, profesionales y económicas difieren de las prometidas o esperadas.

Las mujeres son el grupo más vulnerable, aduciéndose como factor explicativo la doble carga de trabajo que conlleva la práctica profesional y la tarea familiar, así como la elección de determinadas especialidades profesionales que prolongarían el rol de mujer.

Respecto al estado civil, se conoce por la investigación que aquellas personas sin parejas estables, y las personas solteras presentan mayores índices de cansancio emocional, menor realización personal y mayor despersonalización, que las que están casadas o conviven con parejas estables.

En este mismo orden de cosas se ha señalado que la existencia de hijos hace que estas personas puedan ser más resistentes al síndrome, debido a la tendencia generalmente encontrada en los padres, a ser personas más maduras y estables, y a que la implicación con la familia y los hijos hace que tengan mayor capacidad para afrontar problemas personales y conflictos emocionales, siendo más realistas y beneficiándose de la ayuda que supone el apoyo familiar.

La existencia de turnos laborales rotatorios y los cambios continuados en los horarios de algunas profesiones pueden conllevar para algunos trabajadores padecer el síndrome de *burnout*. Son los médicos, las enfermeras y los trabajadores asistenciales las profesiones en que esta influencia se produce en mayor medida.

También es conocida la relación de la sobrecarga laboral con el *burnout* en las profesionales asistenciales, de manera que este factor produce una disminución de la calidad de las prestaciones ofrecidas por estos trabajadores, tanto cualitativa como cuantitativamente.

3.7. El trabajo tóxico como causa del *Burnout*

Veremos a continuación como son primordialmente las características de las organizaciones tóxicas y de los managers tóxicos las que configuran a un tipo de trabajo su vez tóxico que es la causa directa de la mayoría de los casos de trabajadores carbonizados o con *Burnout*.

En ese sentido puede decirse sin lugar a duda de que el *Neomanagement* es el primordial factor de riesgo para padecer el síndrome del trabajador “carbonizado”.

1) La sobrecarga laboral

El hacer cada vez más con menos es algo característico de la tendencia del *Neomanagement* a exprimir hasta agotar a la fuerza laboral en una perspectiva de ganancias a corto plazo que quema a la fuerza laboral.

En teoría las jornadas laborales se han reducido, sin embargo en la práctica, y muy especialmente en el sector privado, se trabajan cada vez más horas no imputadas y aún menos remuneradas.

Las horas extra pagadas pasaron ya a la historia y hoy se entiende en las organizaciones tóxicas que trabajar más de la cuenta es un “plus” o “peaje” que el trabajador debe pagar por el simple privilegio de tener un trabajo. Este plus es además sistemáticamente “abonado” en la medida en que no hacerlo puede ser la causa de “quedarse sin trabajo”.

En las organizaciones tóxicas se ve mal al trabajador que se va a la hora que figura en su contrato, una vez que ha cumplido los compromisos legalmente adquiridos en su contrato y por los que se le retribuye. Se dice despectivamente de él que se le “cae el bolígrafo” a la hora en que se cumple su jornada laboral. Se le señala como alguien poco comprometido o no implicado con los objetivos de la empresa. Se indica que no vive el espíritu de la empresa. Se imputa falta de profesionalidad y se critica al que se marcha antes que sus compañeros de trabajo.

Esta tendencia exagera la propensión a que el trabajador termine exhausto generando el *burnout* o desarrolle una adicción al trabajo.

Las reducciones crónicas de efectivos: el *downsizing*

Los años de reducciones y optimizaciones sucesivas del tamaño de plantillas, ya de por sí esquilgadas, y la no cobertura de los trabajadores jubilados, producen que un trabajador soporte la carga laboral que hace poco correspondía a varios.

Se estira tanto la cuerda que al final esta se rompe. El trabajador con *burnout* es frecuentemente esa cuerda que se ha roto a base de tanto estirla.

Las reducciones crónicas de personal y reestructuraciones además explican una disminución del clima laboral y una desmoralización de los trabajadores que termina repercutiendo en el desempeño.

La realidad es que la escasez de recursos humanos y la presión creciente de los objetivos gravitan con una mayor presión sobre la plantilla.

La dificultad para recuperarse en el trabajo

La misma tendencia deshumanizadora se observa en cuanto a los períodos de recuperación o de descanso en el medio de la jornada laboral, que han sido reducidos o eliminados hasta obtener una dedicación laboral intensa y con poca posibilidad de resistencia a la fatiga.

Un número creciente de trabajadores se sienten prisioneros de un sistema laboral

perverso que limita en algunos casos hasta la posibilidad de ir al lavabo durante la jornada laboral.

Las jornadas laborales se han visto reducidas, pero se han visto por otro lado intensificadas por un enfoque perverso, propio de la explotación laboral de finales del XIX en el que se ha eliminado todo tiempo muerto y se ha incrementado sustancialmente la carga mental en el trabajo.

Son especialmente objeto de este tipo de agotamiento por sobrecarga en la dedicación, los trabajadores precarios o eventuales, a los que no se les permite librar o descansar, realizando contratos que vulneran la misma legalidad, en aras a realizar las sustituciones o guardias del personal fijo.

El abuso se suele perpetrar contra estos trabajadores más vulnerables por su tipo de contratación. Se les hace tragar con aquellas condiciones que otros trabajadores, más protegidos por tipos de contrato fijos, se niegan a aceptar para sí mismos en el trabajo.

Así es cómo hemos podido atender en los últimos años numerosos casos de *burnout* en enfermeras o médicos jóvenes contratados de forma eventual que pueden llegar a pasar de forma habitual más de 30 días trabajando continuamente sin descansar un solo día.

Si solicitan los períodos de descanso que legalmente les corresponden, pelagra su renovación o temen que se le borre de la lista de la bolsa de trabajo correspondiente.

La cronificación de esta sobrecarga les expone no solamente al riesgo de *burnout* sino al riesgo de cometer errores por el agotamiento y la falta de descanso.

La dificultad para descansar en el hogar

El hecho cada vez más frecuente de que son los dos miembros de la pareja los que trabajan, hace que el poco tiempo que deja la extensión de jornadas laborales cada vez más largas e intensas se requiera no ya para descansar sino para realizar todas aquellas tareas domésticas necesarias.

El fenómeno descrito como “parejas de doble carrera” habla de un incremento del estrés y de la conflictividad que se produce en estos casos, haciendo que el regreso al hogar termine siendo sinónimo de conflictividad, broncas, desencuentros. Un verdadero segundo frente de batalla.

Este fenómeno suele realimentar la permanencia en el trabajo más allá de las horas necesarias de muchos trabajadores que literalmente “temen” la vuelta al hogar, exacerbándose de este modo algunos cuadros de adicción al trabajo.

El tiempo libre se ha transformado cada vez más en un segundo trabajo extenuante lleno de compras, lavadoras, planchas, preparación de comidas, etc... que lastran de una segunda sobrecarga sobrevenida a los trabajadores, que terminan así crónicamente agotados.

Este problema afecta muy especialmente a las mujeres que trabajan, en una

sociedad que todavía hace reposar sobre ellas la mayor parte del peso del trabajo doméstico.

El trabajo demanda cada vez mayor carga mental

El incremento en los esfuerzos atencionales y en la capacidad de atención y los cambios en la forma de tomar decisiones y en la planificación explican buena parte del esfuerzo suplementario que deben realizar los trabajadores.

Buena parte de la carga mental que se ha generado en los últimos años procede de la continua incorporación de las nuevas tecnologías a prácticamente todos los puestos de trabajo.

Por otro lado queda claro que las nuevas tecnologías han incrementado el control sobre las pautas y los ritmos de trabajo, incrementándose así la fatiga y la carga mental.

El trabajo incrementa su complejidad

Uno de los fetiches preferidos del *neomanagement* es la pretensión de que los trabajadores deben ser versátiles en el sentido de que puedan ser intercambiables. Lo cierto es que esa pretendida intercambiabilidad para muchos trabajos suele ser más una pretensión ingenua del *Neomanagement* y que en numerosas organizaciones la polivalencia exigida y forzada se cobra numerosas víctimas de *burnout*.

Las interferencias con problemas de salud producidos por el propio trabajo

En los últimos años los psicólogos del trabajo hemos tenido que desarrollar toda una sub especialización clínica propia y específica del mundo laboral. La enorme cantidad de depresiones, síndromes de *burnout*, trastornos de ansiedad, adicciones, enfermedades generadas por el estrés, etc...que aparecen originadas y causadas unívocamente por el propio trabajo nos habla de cómo éste se está convirtiendo en uno de los primeros factores de riesgo para la salud psicológica de una persona. Estos problemas de salud suponen a su vez una interferencia más a añadir en el desempeño de las personas. Las personas que causan baja no son reemplazadas en muchos lugares, asumiendo esa sobrecarga los demás trabajadores que ven a su vez incrementado el riesgo de caer ellos mismos enfermos. Se genera un problema que se realimenta en círculo vicioso.

2) La falta de control sobre el propio trabajo

Las sociedades democráticas y avanzadas en las que vivimos impulsan una serie de valores que hacen que las expectativas de los trabajadores sobre lo que pueden esperar y lograr en sus propios trabajos sean elevadas.

Los trabajadores del siglo XXI no quieren ser meros instrumentos o meros ejecutores de órdenes. Desean desempeñar un trabajo que les permita tomar decisiones, realizar tareas significativas, y usar de su capacidad intelectual para resolver problemas y contribuir así decisivamente a la realización de los objetivos

de las organizaciones en las que trabajan.

La falta de realización en el trabajo

Muchos trabajadores sienten que sus trabajos no les realizan o desarrollan plenamente como personas. En la medida en que el mercado de trabajo se ha ido haciendo cada vez más difícil, muchos trabajadores altamente capacitados se han visto obligados a aceptar trabajos por debajo de sus cualificaciones y de sus potenciales de realización.

Esto termina siendo la causa de un importante desajuste personal y profesional que se manifiesta en una continuada frustración por el hecho de que el trabajo no es para estos trabajadores una fuente de desarrollo o de gratificación, sino de frustración diaria.

A ello contribuye también decisivamente el hecho de que numerosas organizaciones han aprovechado la situación del mercado laboral para solicitar perfiles profesionales sobre cualificados, que tarde o temprano generan la frustración que hemos comentado.

El control centralizado exhaustivo de neomanagers

La evolución de los sistemas de *controlling* y de la informática en general hace que los *neomanagers* puedan ejercer un control y un dominio casi absoluto sobre cada uno de los movimientos que realizan sus subordinados. Esto redundará en una sensación de vigilancia y de monitorización perversa que de nuevo rompe la expectativa de realizar un trabajo significativo y creativo. Los trabajadores se sienten bajo la férula de un gran hermano (el *neomanager*) que les vigila estrechamente y monitoriza cada uno de los pasos y cada una de las decisiones que adoptan en el desempeño de sus funciones.

Con la monitorización y el control el *Neomanagement* emite una profecía que luego los trabajadores van a cumplir inconscientemente. La monitorización y el control centralizado propios del *Neomanagement* es una forma de decir a los trabajadores que no son dignos de confianza, que no se puede contar con ellos, que no son suficientemente profesionales como para delegar en ellos, que no son suficientemente inteligentes como para eludir el tener que ser controlados. Con el tiempo, el *Burnout* confirma mediante algo ya descrito como dilema del supervisor que tenían razón en desconfiar los *neomanagers*.

El dilema del Supervisor enunciado y a en 1958 por Strickland es bien sencillo. Señala cómo la implementación de la vigilancia, monitorización y control por los supervisores lleva a la desconfianza de estos hacia sus subordinados y por lo tanto a una necesidad percibida de mayor supervisión y control.

Por otro lado, y en la medida en que la utilización de la vigilancia y el control afecta a la actitud de los subordinados hacia sus supervisores, es previsible que ésta empeorará como consecuencia de la implantación de tales controles.

Tal y como Enzel y Anderson demuestran de manera empírica, la vigilancia percibida como control amenaza la autonomía personal de los colaboradores y

hace disminuir la motivación intrínseca en éstos.

Así, los supervisores vienen a desconfiar de los supervisados como consecuencia de su propia vigilancia y los supervisados se vuelven desmotivados y no dignos de confianza.

El empeoramiento de la relación realimentará la percepción de los supervisores de la poca confiabilidad de los subordinados y de la necesidad de mayor y más estrecha supervisión.

De esta manera se genera una paradoja que viene a decir que la implantación de sistemas de vigilancia, y supervisión basados en la asunción de un comportamiento oportunista sistemático esperable, lleva a la implantación de más y mejores sistemas de supervisión, y esto genera un círculo vicioso en la organización del que es difícil escapar.

La instrumentalización del trabajador como mero recurso

Si las personas son meros recursos, los trabajadores no pueden esperar que sean recompensados, más allá de lo que es estrictamente necesario según sus contratos. A los recursos no se les pregunta, no se les tiene en cuenta. No es necesario invertir en capacitación, en formación. Los recursos se reponen cuando se han desgastado, han sido dañados o se han quedado obsoletos.

3) La ausencia de reconocimiento profesional

Cuando no se le reconoce al trabajador la contribución que está realizando mediante su trabajo, este se siente severamente devaluado. El reconocimiento es verdaderamente una “rara avis” en las organizaciones tóxicas, abrumadas por la sobrecarga ponderal crónica, gobernadas por mandos y directivos deshumanizados y a la defensiva que entienden que la mera comunicación con el personal resulta amenazante, o supone sencillamente una pérdida de tiempo.

El tiempo que se dedica a la gestión de personas, y a devolver un *feedback* personalizado por la actuación profesional de cada trabajador tiende a ser cada vez menor en organizaciones planas con un número cada vez mayor de personas que dependen de un mismo manager.

Los sistemas de evaluación saltan por los aires toda vez que se quedan en meras actividades que formalmente es necesario realizar a instancias de los de “recursos humanos” pero sirven para poco más.

El aplanamiento organizativo y la precarización establecen cada vez peores pronósticos para el desarrollo de una carrera profesional en la empresa.

Las congelaciones salariales sistemáticas suponen mensajes que minan la necesidad de reconocimiento de los trabajadores, que van a terminar despegándose o desafectándose afectivamente de aquello que realizan en el trabajo.

En muchos sectores se está produciendo además la pérdida del status profesional de que gozaban anteriormente algunos trabajadores cualificados y

especializados.

4) La ruptura del sentido de comunidad

Quizás la característica más destructiva en relación al problema del *Burnout* es la ruptura de la comunidad social y del sentido de solidaridad, fraternidad, igualdad, y reciprocidad que toda comunidad laboral significa.

La fragmentación de las relaciones sociales en el trabajo.

Inmersos en una frenética actividad, los trabajadores tienen cada vez menos oportunidad de comunicar, aislados por el uso de tecnologías que provocan la despersonalización de los contactos y las relaciones sociales. Las relaciones se multiplican por la conectividad que aporta la tecnología, pero la calidad de esos contactos es cada vez menor y más trivial.

El síndrome de supervivencia

La situación generada por la precarización del empleo y por las reiteradas reducciones de personal, las fusiones, adquisiciones, etc...propicia un ambiente enrarecido lleno de desconfianza hacia los demás. Se desencadenan los patrones típicos del síndrome de supervivencia, que sacan lo peor de cada uno. Los trabajadores entienden su entorno laboral no como una comunidad de referencia sino como un conjunto de individuos a batir en la lucha por la supervivencia. El “o ellos o yo” marca el desencadenamiento de hostilidades que fracturan sin remedio la comunidad social de la organización. En adelante todos los trabajadores juegan a juegos de “suma cero” en el que no hay más alternativas que ganar o perder.

El que hemos descrito como “pacto de mutua indiferencia” y la guerra de todos contra todos no son más que las secuelas naturales de esta atmósfera laboral tóxica e irrespirable.

5) La falta de integridad y honradez en la organización.

Una de las mayores necesidades que presentan los trabajadores es gozar de entornos laborales en los que la integridad y la honradez de la organización sean características centrales.

Lo contrario induce a la desmoralización y termina desafectando emocionalmente al trabajador de la organización en la que trabaja.

La integridad es la percepción del trabajador de que la organización y sus directivos poseen una serie de principios que aquel considera aceptables.

Si el trabajador cree que esos principios no son suficientes, no confiará en la organización ni en sus dirigentes y entrará en una espiral de despersonalización, desimplicación, y desinvolucración.

Según Mayer la percepción de la integridad de una organización vendría dada por cuatro elementos:

- La consistencia de las actuaciones pasadas de la organización.

- La existencia de informaciones positivas creíbles de terceros sobre la organización.
- La creencia de que la organización posee un gran sentido de la justicia.
- La percepción de congruencia en las actuaciones de la organización.

La integridad de un directivo es función de una serie de percepciones de los trabajadores que consisten entre otros en:

- El respeto a sus compromisos: es la creencia de que el directivo hace esfuerzos de buena fe para comportarse de acuerdo a sus compromisos, explícitos o implícitos.
- La transparencia: es la creencia de que el directivo es honesto en cualquier negociación o interacción anterior a los compromisos mencionados anteriormente.
- El comportamiento no oportunista a corto plazo: es la creencia de que el directivo evita tomar una ventaja excesiva respecto a los trabajadores que dependen de él, aunque disponga de la oportunidad de hacerlo.

La desconfianza

Sin embargo el incremento en la diversidad de los recursos humanos significa que personas de diferentes razas, culturas, idiomas, religiones, experiencias, formación y estilo de vida tienen que tomar contacto e intentar de manera común resolver aspectos relevantes para la organización y el sector de actividad en el que trabajan.

De este roce social obligado por la globalización procede una suplementaria dificultad para el desarrollo de la confianza.

Es conocido como una fuerza de trabajo más heterogénea es menos proclive a fiarse de un compañero con el que guarda poca afinidad en las experiencias comunes y en los modos de enfocar la vida y los problemas. Con todo ello el trabajo en equipo y la cooperación se ven afectados por la misma naturaleza del entorno globalizado en el que ya vivimos.

La falta de respeto a la dignidad

La falta de respeto a la dignidad y la existencia de abusos son elementos que generan ambientes enrarecidos y de temor que causan a medio plazo *burnout*.

El trabajador que es testigo habitual de la falta de respeto, va quedando poco a poco inmunizado emocionalmente a los atropellos, a la injusticia, a la ausencia de juego limpio.

Como mecanismo de defensa aparece la despersonalización en las relaciones, la exhaustión emocional y el pacto de mutua indiferencia. A medio plazo se generan los síntomas que caracterizan al trabajador carbonizado.

6) El conflicto con los valores personales

Un sistema organizativo como es el característico del *Neomanagement* en el que

muchas personas son sacrificadas de manera habitual en aras a la obtención de una rentabilidad cortoplacista o la culminación como sea de una serie de objetivos, genera muy rápidamente en el seno de la organización tóxica personas que no comulgan con semejantes visiones deshumanizadoras.

El conflicto creciente con sus propios valores éticos y morales hace que el trabajador termine generando importantes daños en sus atribuciones éticas o que genere una disociación creciente entre lo que piensa y juzga como justo o ético y su propio comportamiento en el trabajo.

Este conflicto tiene enormes costes psicológicos para quien vive inmerso en esta continua disyuntiva tóxica en su trabajo.

Tener que realizar una y otra vez aquello que un profesional estima antiético, injusto o contrario a su código deontológico es generador de reacciones naturales en el ser humano para defenderse psicológicamente. Estas reacciones explican con el tiempo la aparición de la sintomatología del *burnout*.

El Neomanagement vive de una filosofía de obtención de resultados y objetivos cortoplacistas ajenos a un pensamiento humanizador y no tiene en cuenta la búsqueda del bienestar humano que caracteriza a nuestras sociedades avanzadas y que es dominante en la escala de valores de la mayor parte de los trabajadores.