



# ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO CON EVITACIÓN CONDUCTUAL Y RESULTADOS EN LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA DE COLOMBIA

COPING STRATEGIES WITH BEHAVIORAL  
AVOIDANCE AND RESULTS IN THE NEW PUBLIC  
MANAGEMENT OF COLOMBIA



**Silvio León Rosero Otero**

*silvio.rosero@ucm.edu.co*

*Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad  
Católica de Manizales, Manizales, Colombia.*



La maestría en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales, con la Universidad de Barcelona, elaboran el macroproyecto denominado WONPUM, "Trabajar en servicios humanos bajo la nueva gestión pública: significados, riesgos y resultados en la profesión docente y de la salud de algunas instituciones públicas de Colombia", y de él se deriva la siguiente propuesta para la búsqueda de estrategias de afrontamiento con evitación conductual y resultados. Mediante un enfoque combinado de investigación cuantitativa y cualitativa explora las nuevas formas de afrontamiento a las condiciones de estrés de las instituciones públicas de educación y salud en la actualidad. Se llegan a evidenciar resultados y estrategias de afrontamiento bajo el modo de escape, evitación conductual, y finalmente se puede encontrar su relación con la percepción de servicios humanos vistos como modelo similar a un negocio privado.

**PALABRAS CLAVE**

Modelo neoliberal, estrés, estrategias de afrontamiento, resultados, escape, evitación, conductual, servicios humanos.

---

**RESUMEN**

---

**ABSTRACT**

---

The master in management of the talent human of the University of Manizales, with the University of Barcelona, made the macro project WONPUM, "working in human services under the new public management: meanings, risks and results in the teaching profession and the health of some public institutions in Colombia", deriving the following proposal for the pursuit of strategies of coping with avoidance behavior and results. Using a combined approach of quantitative and qualitative research explores new ways of coping to the stress of the public institutions of education and health conditions at present. One gets to demonstrate results and coping strategies under the mode of escape avoidance behavior and finally find their relationship with the perception of human services seen as similar to a private business model.

**KEYWORDS**

Neoliberal model, Stress, Strategies Evident, Results, Behavioral, Avoidance, Human Services.



## Introducción

El mundo laboral ha cambiado sustancialmente en las últimas décadas, históricamente las profesiones docente y asistencial de la salud han marcado un papel preponderante en el desarrollo de los pueblos; a los maestros se les catalogaba como autoridades de formación, responsables de la inserción en la sociedad de las personas ya preparadas en diversas destrezas y capacidades, quienes a su vez, transmitían de generación en generación el legado de sus docentes; por su parte, las enfermeras y médicos garantizaban la salud en sus comunidades, lo que significaba la dignificación de la labor docente y asistencial de la salud, que se les diera status y se generara un agradecimiento social a estos estamentos de la comunidad.

Ahora bien, los maestros fueron perdiendo su alto grado de reconocimiento social, lo cual ha sido claramente identificable en las reformas laborales que eliminaron los regímenes especiales en los funcionarios públicos de la rama educativa; y de otro lado, el estudiante resultó poco a poco inmerso en una nueva concepción del educando, una en la que bajo el pretexto de los derechos de los niños y adolescentes, se terminaba cayendo en un sinnúmero de limitantes y restricciones en el ejercicio docente.

De igual forma, la imagen de autoridad en la comunidad de los profesionales de la salud se fue diluyendo, para pasar a ser vistos como empleados de turno que deben atender diariamente y en poco tiempo a gran cantidad de pacientes, en filas que cada día se hacen más largas.

Así mismo, en la actualidad, la labor docente en las entidades públicas, al menos en la formación primaria y secundaria, no es reconocida con la dignidad de antes y está sujeta a resultados e indicadores que las políticas de cobertura de los gobiernos de turno han prometido o tienen que hacer cumplir a como dé lugar.

¿Qué piensan el docente y el profesional de la salud, cómo interpretan estos cambios y

cuál es su manera de reaccionar y adaptarse? ¿Cuáles estrategias de afrontamiento están implementando? Y para profundizar, ¿cuáles estrategias de afrontamiento en modo escape evitación conductual están aplicando?

La respuesta no está claramente disponible, se hace necesario intervenir el sector, acercarse al docente mismo, al profesional de la salud, sacarlos por un instante de ese mundo laboral que los enajenó y tal vez los hizo desentenderse del pasado que llevó a la labor docente y asistencial a ser unas de las más insignias profesiones; tal vez, el docente de hoy llegó a la docencia no por vocación, o peor aún, porque le tocó, como una opción más de vida, al igual que el promotor de ventas, el supervisor de algo, etc., sin demeritar estas funciones, pero sí criticando la pérdida del valor de la vocación como papel fundamental del ejercicio docente.

De manera similar podría cuestionarse la profesión asistencial, la cual llegó por la demanda laboral acelerada en el campo de la salud, pero criticando la pérdida de valor de la vocación por los servicios es por eso, que una vez se trabaja en entidades públicas, el día a día y las jornadas extenuantes en los centros de salud, saturados de actividades y pacientes, evidencian la sobrecarga laboral evidenciada con grandes incrementos en el número de usuarios.

La sociedad no se ha detenido a pensar sobre lo que han tenido que hacer estos trabajadores para adaptarse, para soportar, para sobrevivir, para pasar de invitados al sistema a cómplices del mismo. La preocupación por su percepción ha trascendido fronteras, el modelo descrito corresponde a una consecuencia común y corriente de las generadas por el neoliberalismo en cualquier renglón económico, pero que en los últimos años, en el marco latinoamericano se ha estudiado en las universidades de Barcelona (España) y de Manizales (Colombia), con serias intenciones de profundizar en el eje cafetero y sus alrededores.

Es por eso que el presente estudio pretende abordar instituciones del sector público educativo,



instituciones de la región cafetera y otras regiones colombianas, para buscar, desde su intervención directa en el cuerpo de funcionarios relacionados con el ejercicio docente, sacar a flote la identificación de los sentimientos generados por y hacia el trabajo, para identificar las condiciones laborales presentes en las instituciones, la realidad, lo usual, así como todos los aspectos que atañen al comportamiento del trabajador en busca del rendimiento en el trabajo, de la supervivencia a sus exigencias, de la permanencia en el tiempo; de manera contraria a la tendencia de alta rotación de personal, se evidencia que crecer de alguna manera en condiciones donde prácticamente se está condenado al estancamiento profesional es complejo, dado que los recursos para las instituciones educativas, de educación básica y media son escasos, y peor aún, en el contexto decadente y a punto de colapsar sistema de salud colombiano.

Se espera que los hallazgos de esta investigación generen una preocupación por parte de los gestores de talento humano, para poder extraer elementos que propicien el desarrollo y potenciación de los trabajadores del sector educativo y asistencial de la salud; así mismo, que las entidades relacionadas con dichas labores, la gestión administrativa en educación y salud, el cumplimiento de estándares de calidad, las instituciones que investigan en educación y salud, y la comunidad en general, encuentren insumos para la toma de decisiones pertinentes al comportamiento y realidad del ejercicio docente y profesional asistencial en la gestión pública.

## Materiales y métodos

Esta investigación es de carácter empírico, y de acuerdo con su naturaleza, se aproxima a los enfoques cuantitativo y cualitativo.

Desde lo cuantitativo se aproxima al fenómeno estudiado por medio de la estadística, de tal forma que el abordaje que se haga de la muestra permita generalizar los hallazgos a la población en general, de esta forma se aplicará un cuestionario

que indaga sobre el sentido del trabajo, los riesgos psicosociales y los resultados y estrategias de afrontamiento, con énfasis en las estrategias de afrontamiento, teniendo en cuenta que las escalas de medición fueron validadas en estudios previos.

Desde lo cualitativo se abordará la muestra, con respeto por la particularidad de cada individuo, de tal manera que se puedan explorar sus percepciones, sin que esto conlleve a una intención de generalizar resultados; por el contrario, desde lo cualitativo se explorará el fenómeno de estudio, y de esta forma, se analizarán las respuestas de preguntas abiertas, a manera de entrevista semiestructurada.

Así, desde lo cuantitativo, se realizó la presente investigación con enfoque exploratorio – descriptivo, para comprender las características propias de las condiciones de trabajo por parte de los profesionales de la salud y la docencia en el marco de la nueva gestión pública. Cabe resaltar que la presente investigación no pretende aproximarse a un conocimiento empírico mediante la generalización estadística de los resultados de la muestra, sino que a través de procesos de inferencia teórica realizar descripción teórica.

El instrumento que permitirá abordar tanto la parte cuantitativa como la cualitativa, corresponde al diseñado por Blanch, Sahagún, Cantera & Cervantes (2010), aplicado para esta investigación, y se aprovecha que dicha herramienta mide a través de algunas escalas específicamente referidas al significado del trabajo, la percepción de riesgos psicolaborales y las demandas gerenciales, validadas para profesionales del servicio público, tanto en el área de la salud como en la docencia.

La población y muestra se ha elegido en cuanto a características sociodemográficas y laborales profesionales, en el marco de la gestión pública; así, se ha trabajado con docentes de instituciones educativas públicas, y con médicos, auxiliares médicos, farmacéutas y enfermeras de instituciones públicas de salud. Dichas instituciones colombianas se ubican, en los departamentos



de Antioquía, Caldas, Risaralda, Quindío, Cauca y Cundinamarca. Cabe anotar que esta población debe de ser conformada por personas que tengan mínimo dos años de antigüedad en la institución.

La muestra obedece a una elección de los participantes en función de los criterios de relevancia y de representatividad, a través de un muestreo de conveniencia intencional y estratificado según criterios como sexo, generación, profesión, tipo de contrato, antigüedad en la profesión y en la organización, etc. (Blanch, 2012), lo cual no permite la generalización por inferencia estadística, sino que conlleva a una inferencia teórica.

Fueron un total de 625 encuestas, 498 pertenecientes al sector educación y 127 al sector salud. La antigüedad en el trabajo actual presenta más de 10 años de labores en su mayoría, distribuidos en educación con el 42,7% y en salud con un 62,1%. Las edades en ambos sectores oscilan entre los 41 y 50 años. La modalidad de contratación, con un porcentaje superior al 72% predominante, radica en contrato a término indefinido, a su vez prevalece la jornada completa con porcentajes del 86,3% y del 89,8% para los sectores educación y salud respectivamente.

## Resultados

Existe un reconocimiento de los servicios de salud y educación como un derecho adquirido por la sociedad, un derecho básico y fundamental, en defensa a la oportunidad que tiene la comunidad de acceder a la educación y a la salud, funciones que también debe garantizar el Estado.

Así mismo, tanto los centros de salud como los de educación, se conciben en el imaginario colectivo como instituciones de apoyo social, tal vez, a la par de instituciones gubernamentales como la policía, los bomberos, etc., en las cuales no existe una finalidad lucrativa: por tal motivo, los servicios de salud y educación no se reconocen como unidades de negocio, lo que deriva en un rechazo contundente por una buena parte de la población

encuestada, la insinuación de avalar los servicios humanos como empresas. En consecuencia, con el planteamiento anterior, alrededor del derecho a la educación y a la salud que tienen las personas, los profesionales tienden a creer que una mirada como negocio de los servicios humanos se transforma inmediatamente en una barrera de acceso para gran parte de la población, que tiene claro que el Estado no cubre la totalidad de estos servicios, pero están a la espera de que haya acceso fácil y garantizado a toda la comunidad; una conceptualización como empresas de mercado obstaculizaría, de entrada, la humanidad del servicio esperado.

## Conformidad ante situaciones de estrés

La conformidad para asumir carga excesiva de trabajo, tanto en el sector educativo como en el de salud, se pudo constatar de mejor manera en las diversas situaciones a las que los trabajadores se ven sometidos en sus instituciones. La naturaleza de la pregunta abierta permitió que pudieran expresar, con más detalle, las situaciones específicas por las que estaban pasando, en las que se identificó que los trabajadores eran sometidos a aceptar o resignarse ante la asignación de trabajos de cualquier índole, o labores de otras personas, teniendo muchas veces que doblarse, trabajar 24 y hasta 36 horas sin pausa, sin poder reclamar, o careciendo de una sección que vele por la defensa del empleado, y en caso tal de que el empleado se rehusase a aceptar las tareas impuestas, sería objeto de discriminación, la institución lo tacharía como un individuo con falta de compromiso institucional. También sucedería que el empleado, por temor a ser visto como poco colaborador, creerá que le pueden suspender su contrato, o no renovarlo; así mismo, en el sector educativo se ofrecen vacantes de tipo hora cátedra, en detrimento de la estabilidad laboral, pero insinuando a acatar este ofrecimiento en pro del compromiso institucional. Cabe resaltar que en el caso de los profesionales asistenciales, cuando laboran 36 horas, o laboran cumpliendo turnos en múltiples centros de salud, están so-

metiendo a la población atendida a serios riesgos de equivocación en tratamientos y cumplimientos de protocolos; de igual forma, al mal humor y desconcentración generados por el normal agotamiento humano.

De otra parte, también se presenta que los empleados son convocados a asistir a capacitaciones, muchas veces, en horario extra laboral; esto no es bien recibido por algunos de los trabajadores, ya que demanda mayor tiempo sin ver a la familia o simplemente después de jornadas agotadoras de trabajo, no están en condiciones de recibir capacitación, por esto ven dichas circunstancias como una fuente de resignación, porque finalmente terminan accediendo ante las demandas de las organizaciones.

Uno de los factores de resignación más frecuentes en el sector público de servicios humanos, es la exposición del servicio a comunidades que padecen condiciones sociales difíciles, escasos recursos, bajo nivel cultural, violencia, entre otros. Esto hace que se perciba un ambiente hostil o de amenaza, incluso de la vida del trabajador, ya que ante una insatisfacción en el servicio por parte del docente o el profesional asistencial, se puede generar una retaliación por parte del usuario o su núcleo social; esta situación se agudiza, pues en la mayoría de los casos, no es culpa del profesional de la educación o la salud, sino del sistema, siendo más crítico, claro está, el paupérrimo sistema general de salud en Colombia, lleno de limitaciones, trámites, ambiciosa cobertura con base en mínimos recursos para soportarlo; ante esto el funcionario debe, no solo prestar sus servicios en estas condiciones, sino que erradamente dar la cara del sistema ante la comunidad, mientras los que hacen la gestión administrativa, laboran en oficinas distantes a los propios centros de salud.

## Resistencia ante situaciones de estrés

Con relación a la resistencia a asumir carga excesiva de trabajo, ambos sectores concuerdan en que los siguientes aspectos corresponden a las

manifestaciones de fuerza o rechazo a las condiciones laborales difíciles expuestas en sus centros de trabajo, comenzando por el desacato a cumplir con asignaciones de tareas u oficios, muchos de ellos oficios que otros funcionarios dejan de cumplir porque se incapacitan o salen de licencia, sin un reemplazo adecuado de manera temporal por parte de la institución. Tal vez también, se da porque quien administra o reparte las cargas, no está lo suficientemente preparado para hacerlo y no es equitativo, y de la misma forma, en caso tal de aceptar las delegaciones, se hacen de mala manera y no se cumplen con el nivel adecuado; es decir, se presta un servicio a medias donde el usuario es el más perjudicado, lo cual se evidencia en la velocidad de respuesta, el mal trato, el aplazamiento de los resultados, entre otros. De ahí que antes de presentarse esto, los trabajadores manifiesten que no aceptan más trabajo, que no son capaces de hacerlo, o que no tienen tiempo, etc.

Otra expresión de resistencia que enfrentan las instituciones del sector público del presente estudio es la enfermedad general, o el autodiagnóstico de problemas de salud por parte de los empleados de servicios humanos, una vez se ha decidido no trabajar por estas condiciones, se busca la manera de conseguir una incapacidad médica que la soporte legalmente; no obstante, en la mayoría de casos, la enfermedad es verdaderamente generada por las condiciones estresantes del trabajo.

Algunos de los trabajadores en ocasiones han rechazado la sobrecarga impuesta para dedicarse a su vida familiar y personal, pero aún así, lo hacen bajo el temor de una acción negativa hacia ellos por parte de la institución, en materia de renovación contractual o simplemente por temor al cambio en el ambiente laboral desde los directivos hacia ellos; esto es un común generador de reuniones de pasillo en torno a temas como las condiciones laborales del sector, lo que genera espacios de crítica en los que se consolidan las actitudes de los trabajadores en las que la resistencia es el común denominador, y el saber que otros lo hacen fortalece la reincidencia en el asunto. Así mismo, en las reuniones de crítica los



funcionarios hacen una especie de catarsis, el solo hecho de conversar y manifestar su inconformismo los libera del estrés, o al menos lo controla por momentos.

## La adaptación al trabajo en las actuales condiciones laborales

En la dimensión *adaptación al trabajo* son claramente observables las condiciones difíciles de la actual gestión pública, en la que la población de profesionales de la salud y la educación se ve sometida a condiciones de estrés, sobrecarga laboral, usuarios exigentes, fallas en la cobertura y sistema de acceso a estos servicios, jornadas extenuantes; acompañado de bajas remuneraciones, modalidad de contratación sin estabilidad laboral. Aún con todo esto, los profesionales terminan asimilando la plataforma estratégica de las organizaciones o centros a los que pertenecen, es decir, a las políticas, valores y principios establecidos por las organizaciones.

La Ley 100 de 1993 buscó un modelo de modernización, privatización y competitividad, para garantizarles a los usuarios del sistema de salud calidad, cobertura, eficiencia y sostenibilidad, bajo dinámicas gerenciales explícitas de rentabilidad, negocio y mercado. Así mismo, y no obstante, los profesionales asimilan, se adaptan y terminan acatando las normas, las órdenes de trabajo, las formas de hacer las cosas, protocolos de manejo, impuestos por los directivos, estilos de dirección, la modalidad de las jornadas de trabajo, la duración de las mismas y en general el ritmo laboral, ambientes generados por el modelo impuesto con la dicha ley.

La escala en que la población de profesionales del sector educativo y de salud entrevistados en este ejercicio se adaptan a las condiciones de trabajo, es elevadamente alta, queriendo decir que existe conciencia de acatamiento de normas en la formación profesional de estos sectores y la poca oferta laboral hace también que los profesionales terminen cumpliendo las órdenes y formas de hacer las cosas que se han solicitado. Es como si

se hubieran adaptado, o no hubieran reaccionado con el nuevo modelo, una adaptación a ciegas del paradigma dominante, tal como lo expresara Aceros (2003) los actuales paradigmas del mundo del trabajo en un entorno capitalizado con intenciones de modernidad y modernización, hacen de las entidades de salud espacios coyunturales, tratando de conciliar la racionalidad económica y la racionalidad social, el triunfo de la primera en detrimento de la segunda.

Los trabajadores se olvidaron de las consecuencias sociales del modelo, lo social incluyendo lo personal, todo en aras de funcionar en armonía con el paradigma.

## Evitación conductual en la gestión pública

Una vez encontradas las percepciones frente al estado de aceptación del modelo neoliberal en la gestión pública en los sectores educación y salud, se destaca que los profesionales de la salud y educación, reconocen que viven en constante exposición a condiciones de estrés, ante lo cual han desarrollado estrategias de afrontamiento, entre las cuales se indagó en las de modo *escape evitación conductual*.

Partiendo del planteamiento de Lazarus & Folkman (1984) sobre el significado de afrontamiento "aquellos esfuerzos cognitivos conductuales constantemente cambiantes que se desarrollan para manejar las demandas específicas externas o internas, que son evaluadas como excedentes o desbordantes de los recursos del individuo", se asocia entonces a todos los esfuerzos manifestados en las confesiones expresadas por la población encuestada, en cuanto a ejemplos de resistencia utilizada en el trabajo, aquí podrán evidenciarse recursos disponibles por parte del personal asistencial, tales como los recursos personales (cognitivos, psicológicos, sociales, físicos y espirituales), en una dinámica interrelacional de condiciones, y por consiguiente sus resultados. Pero esta situación también se abordó desde la evitación; es por eso que cuando un trabajador





no acepta todo lo que los directivos proponen, se niega a realizar una actividad extra, no cumple con las tareas, es prueba de la presencia de este modo de afrontamiento, y existe un proceso de evaluación previo, ya que el funcionario alcanza a ponderar las consecuencias en el servicio y su relación con los jefes inmediatos, y aun así evade la responsabilidad y ejecuta otras labores.

Cuando los trabajadores manifiestan que no son capaces de atender muchos usuarios a la vez debido a que no se le va a prestar un servicio con calidad, no aceptan delegaciones de trabajo porque no es posible responder con el nivel esperado, no cumplen órdenes inmediatamente. Evidencian un proceso de evaluación de recursos, se reconoce que va a haber un servicio deficiente de todas maneras, y finalmente se evade la situación, o al menos se posterga.

En ambos sectores, la problemática generada al momento de recibir órdenes de trabajo que sobrepasan las expectativas y capacidades reales de los trabajadores permite que dichos funcionarios asuman una postura de resistencia, tal vez se sienten seguros de que son necesarios en un proceso de enseñanza o en atención asistencial, o de pronto, se aferran a sus contratos de trabajo estables y es así como pueden darse el lujo de evadir sus funciones o rechazar las órdenes. Aquí otros ejemplos, donde se llega a extremos, en una seria intención de controlar los factores estresantes, como lo afirman Folkman & Lazarus (1981) el sujeto centra su atención en las alteraciones emocionales que experimenta y que están asociadas al estresor, para intentar reducirlas o controlarlas; pero desde la evasión. Los trabajadores realizan manifestaciones de desobediencia pública, huelgas de hambre, conflictos con la administración para no aceptar cargas, negación ante una actividad institucional. Siempre habrá un serio intento por controlar el estresor, pero en el fondo se sabe que estas medidas no cortan el problema de raíz, la situación estresante volverá a repetirse una y otra vez, en cada jornada de trabajo escolar o en el turno de atención en salud.

## Escape social y no social

De las cuatro dimensiones de evitación propuestas por Ottenbreit y Dobson (2004) citados por Hernández-Guzmán (2009) se tomaron la *evitación conductual social* y la *conductual no social*. Para el primer caso, encontramos que se presenta cuando el trabajador evita las actividades sociales, abandona las reuniones grupales y lo más destacado, encuentra excusas para no ir a espacios de grupo; se tiene el escenario laboral de las capacitaciones como lugar de encuentro entre varios compañeros.

En cuanto a la evitación conductual no social, se da cuando el trabajador no intenta nuevas actividades, abandona desafíos, no puede terminar tareas desafiantes, evita actividades en las que podría fracasar. Tal como ocurre con la búsqueda de evitación no social, en el escenario laboral de la gestión pública de los sectores educativo y salud, presenta cambios de institución obligada bajo la idea de no adaptarse a la institución anterior, lo que genera problemas humanos, de familia y sociales, los trabajadores argumentan no poder asumir funciones por tener otros compromisos o no saber hacerlo, en muchas ocasiones desde la hora de entrada ya piensan en la hora de salida y recurren a operaciones tortuga, desobediencia civil, bajos niveles de proactividad, igualmente a evadir la responsabilidad de asumir cargos administrativos.

## Cuatro estrategias de escape evitación conductual

La forma de abordar la relación persona – trabajo en servicios humanos, aplicada a los sectores de educación y salud, se debió enmarcar precisamente en las empresas o entidades administradas, gestionadas por el Estado. Al momento de contextualizar al trabajador de servicios humanos en torno a la gestión pública, se evidenció que a pesar de que uno de los objetivos de las últimas reformas a la gestión pública en educación y en salud, era generar el aseguramiento de la calidad,





la cobertura en el mercado de servicios, dignificar la labor de quienes dependían los servicios humanos, la corresponsabilidad del servicio a la sociedad, finalmente la solidaridad para las personas más vulnerables, esto no se cumplió.

El alto contenido de buenos propósitos no pasa de ser eso, una colección de buenas intenciones que en aras de generar eficiencia y productividad, atropella todo lo que encuentra a su alcance, trabajadores, usuarios, familiares de usuarios, sociedad en general, una es la razón, la ya generalizada mala calidad de los servicios y por ende la deshumanización de los servicios

Basta un sutil acercamiento a las instituciones del estudio en medio del trabajo de campo para emparejarse de esta realidad, y es aquí donde, como investigadores, se realizó un doble esfuerzo para no perder la objetividad. Por una parte, siendo fieles testigos como usuarios del sistema, y por otro, visitando las instituciones para respirar un poco del ambiente laboral detrás de los servicios humanos a través de unas cuantas jornadas.

Con la gestión pública, existe entonces, el compromiso de la gerencia del talento del personal para implementar procesos de gestión que conduzcan a la divulgación del desarrollo humano, organizacional y social, lo cual hace de esta intervención un llamado urgente para diseñar las estrategias de intervención que busquen destruir los impactos que está dejando el modelo neoliberal en la gestión pública.

El estrés laboral, como condición de vulnerabilidad de salud física y mental, requiere de nuevos profesionales que sean capaces de afrontar situaciones de crisis e incertidumbre, para lo cual se reconoce que los trabajadores disponen de los recursos personales (cognitivos, psicológicos, sociales, físicos y espirituales) para afrontar o desarrollar estrategias de afrontamiento capaces de aportar en su adaptación al nuevo escenario laboral.

Al momento de explorar y ahondar en las estrategias de afrontamiento, emergen con fuerza,

como campo de interés, las relacionadas con el modo de escape evitación conductual, al visualizarse que el trabajador colombiano, inmerso en la gestión pública, está cotidianamente permeado de esta actitud frente al trabajo, que lo obliga a actuar o realizar actividades de escape a la misma cotidianidad estresante. En este punto, no se escapa ningún funcionario, ni siquiera aquellos que afirmaron no estar sometidos a presión, la razón obedece a que están alineados al sistema, ya no perciben la realidad de su absorción por el mismo, se plantea entonces que podrían escapar al avalar a ciegas el modelo y no sentir que pasa nada, aun así sería conductual porque actuarían como si no pasara nada, como si en su trabajo, no hubieran condiciones de presión, y estrés, habiéndose visto que no hay institución del Estado alguna que se abstraiga de esta situación; todas funcionan bajo el mismo modelo, alienante por naturaleza.

## 1. Acciones de evasión por valoración positiva de condiciones

Dados los cuestionamientos de avalar a ciegas el modelo, lo cual también ocurre con los que aceptan que viven laboralmente bajo presión y bajo condiciones de sobrecarga y estrés, se plantea indicar que las acciones de evasión ocurren por valoración positiva de condiciones laborales actuales. Esto quiere decir que reconocer lo positivo de la gestión empresarial de los servicios humanos, la práctica ideal de la profesión, las facilidades para el desarrollo de valores en la organización y lo mejor del trabajo, se está evadiendo las condiciones actuales de la gestión pública en la educación y la salud, condiciones generadoras de estrés, sobrecarga laboral, deshumanización del servicio, exclusión social del servicio educativo y de salud, desmotivación laboral, condiciones salariales precarias, falta de incentivos, sistemas contractuales inestables, para mencionar las más significantes.

Por ejemplo, a pesar de las condiciones deshumanizantes, los educadores valoran el compromiso con sus estudiantes como algo positivo, y ello sugiere que provocaría que no piensen en informes,

reuniones, trabajos y demás exigencias, sino que el docente se concentre en su relación con los estudiantes, en darles lo mejor porque esto lo hace sentirse realizado; en el sector salud, la satisfacción por atender personas de población vulnerables, hace que no se piense en la falta de recursos hospitalarios, las jornadas extenuantes de trabajo o los salarios desmejorados.

## 2. Acciones de evasión por justificación de condiciones negativas

El modelo alienante no siempre está generando conformismo, en la medida en que se confronta a la población frente a los beneficios que puede aportar el modelo neoliberal en cuanto a la rentabilidad económica en las empresas.

En la conceptualización como espíritu de negocio privado y la posibilidad de realizar un análisis coste – beneficio en el marco de los servicios humanos, los trabajadores generan rechazo al modelo, es como si reaccionaran instintivamente, reconociendo una variedad de condiciones negativas, pero el modelo es tan dominante y fuerte que termina por hacer que los profesionales se adapten utilizando Acciones de evasión por justificación de condiciones negativas. Esto quiere decir: dado que existen condiciones desfavorables en los campos educativo y de la salud, que se han convertido en algo cotidiano, tratos injustos, problemas de comunicación, jornadas extenuantes de trabajo, sobrecarga de funciones, sistema de acceso difícil a la prestación de la salud, deshumanización del servicio, pocos recursos estatales para la adecuada prestación del servicio, entre otros, propios de la aplicación de conceptos administrativos para la generación de rentabilidad económica y espíritu de negocio privado. Es así, como dichas condiciones son percibidas por los profesionales de la educación y la salud, pero son asimiladas e interiorizadas al punto de convertirse en una justificación para no llevar a cabo el trabajo como debiera ser, es decir, no se trabaja dando lo mejor de sí, tomando como pretexto que dadas las circunstancias negativas no se puede lograr el mejor desempeño, por lo tanto, se evaden los compromisos, los niveles de rendimiento,

la calidad del servicio, siempre justificado por las condiciones desfavorables que se han generalizado en el mundo del trabajo de los profesionales de la educación y la salud del sector público.

## 3. Escape evasión conductual por conformidad ante las circunstancias

El escenario laboral del trabajador de servicios humanos impactado por el modelo neoliberal en torno a la gestión pública, evidenció estrategias más evidentes de escape evasión conductual, como por ejemplo, por conformidad ante las circunstancias, reflejadas en los ejemplos manifestados por los profesionales de la educación y la salud, quienes ante la múltiple presencia de estresores, presentan afrontamiento en la medida que utilizan el tiempo extra, reconociendo la importancia del trabajo, pero de modo evasión, ya que se aplaza el trabajo hasta el final de la jornada, o utilizando tiempo de fines de semana, también se evade la concientización de la sobre carga de trabajo en cargos donde exista alguna delegación de actividades administrativas cuando se justifican por el estatus que da el ser propio de las actividades administrativas, como si diera derecho, este tipo de delegaciones, a tener sobre carga, tareas pendientes o acumuladas, más bien, derecho a permanecer manteniéndolas aplazadas, pero finalmente son evadidas por justificación de tipo administrativo, se evidencian en las consecuencias de las propias personas, las personas asistidas y el centro, quienes reciben un servicio de mala calidad e incluso deshumanizado.

## 4. Escape evasión conductual por resistencia

En este orden de ideas se encuentra el afrontamiento vía escape evasión conductual por resistencia ante las circunstancias, y se explica dado que ante la presencia del estresor, se da afrontamiento como desacato a asignación o desempeño adecuado de oficios siendo claramente modo evasión, ya que el profesional se niega a asistir tiempo extra, a capacitaciones, reemplazar a otros, diligenciar formatos, asistir a reuniones, a



pesar de requerirse en el centro o directamente por los usuarios, cuyo resultado lamentable se evidencia en las consecuencias de las propias personas, las personas asistidas y el centro, originándose un servicio de mala calidad y llegado el caso hasta deshumanizante.

## Conclusiones

La investigación permite confrontar a los profesionales de la educación y la salud, quienes al tiempo que valoran los beneficios del modelo neoliberal y declaran que son cumplidores de su aplicación en sus centros de trabajo, reconocen a la vez, que son víctimas de sistemas contractuales precarios, inestables, mal pagos, sobrecargas de trabajo, evidenciada con la continua delegación de funciones, incluso administrativas para las que no fueron preparados, o funciones asignadas por empleados despedidos que no son reemplazados sino que sus labores las reparten entre los trabajadores que permanecen contratados, jornadas de trabajo extensas y con un alto número de usuarios a atender, esto al final representa una subvaloración de la profesión de servicios humanos por parte de las instituciones que por una supuesta optimización de recursos, terminan concentrando la gestión en lo económico a costa del servicio humano.

En estas empresas, en caso tal de que el empleado se rehúse a aceptar las tareas impuestas, será objeto de discriminación, la institución los tachará de personas con falta de compromiso institucional. El profesional de la educación y la salud por temor a ser visto como poco colaborador, creará que le pueden suspender su contrato, o no renovarlo, terminará accediendo a las órdenes impartidas, situación que atenta contra el trato digno del trabajador y minimiza el derecho a generarle un buen nivel de vida.

La cotidianidad de los centros educativos y de salud reflejan verdaderamente las condiciones generadas por las nuevas lógicas de gestión pública, se evidencia un manejo errado de lo humano en

el trabajador, ya que solo se preocupa por los resultados, las cifras, los controles, etc., olvidándose que el motor de la empresa son personas y que el usuario final, el objetivo mismo de la empresa, son seres humanos por educar o sanar. Se pueden interpolar estas dificultades personales a las adversidades en el sector educativo o de salud, ya que padecen escasez de recursos, procesos ineficientes y una mala gestión pública.

Agrava la situación cuando, de igual forma, se percibe la incursión de politiquería en la gestión pública, sustrae recursos destinados a los sectores educativo y de la salud, para ser gastados en intereses personales, aprueba la contratación de personal no idóneo, tanto para el ejercicio profesional asistencial como para lo administrativo, lo que genera desmotivación, malos resultados, pésimos servicios y en general el detrimento de ambos sectores.

Una vez caracterizado el escenario se constató la forma en que los profesionales, reaccionan a las condiciones laborales que generan un alto potencial de estrés en su cotidiana labor; en este aspecto, el modo de adaptarse es a través de estrategias de afrontamiento, encontrando que bajo el modo de escape evitación conductual, los profesionales de la salud y educación acuden a acciones como desacato a cumplir las asignaciones de tareas u oficios delegados, existiendo un proceso de evaluación previo, ya que el funcionario alcanza a evaluar las consecuencias en el servicio y su relación con los jefes inmediatos, y aun así evade la responsabilidad y ejecuta otras labores, es decir, finalmente se evade la situación o al menos se posterga.

Los profesionales también buscan apoyo social en reuniones de pasillo y finalmente evaden sus responsabilidades buscando apoyo en los superiores o compañeros de trabajo. En la vida cotidiana de los profesionales asistenciales y trabajadores de la educación, hay un cierto desorden a la hora de ser dirigidos por sus superiores, son víctimas de acumulación de tareas, insinuación para extender su jornada laboral; esto en primera instancia puede ser afrontado rechazando las

órdenes, pero también puede darse que se vean obligados a buscar ayuda, como apoyo social.

Se presenta con regularidad la realización de actividades laborales de mala manera y sin cumplir con el nivel adecuado de calidad en el servicio, se presta un servicio a medias donde el usuario es el más perjudicado y quien finalmente expresa las consecuencias negativas de una atención tardía, un trato despectivo, desorientación, vueltas inoficiosas y al menos en el sector salud, un desaliento y confusión en el servicio.

Los profesionales antes de padecer esta realidad, acuden a justificar una enfermedad general, o el auto diagnosticarse enfermo, aunque no se descarta que verdaderamente exista una enfermedad generada por las condiciones estresantes en el trabajo. Se refugian en lo social para dedicarse a su vida familiar y personal, pero aun así, lo hacen bajo el temor de una acción negativa hacia ellos por parte de la institución, en materia de renovación contractual o simplemente ambiente laboral.

Se presentan acciones de evitación por desenganche conductual, significando la disminución del esfuerzo conductual y cognitivo dirigido al estresor, dándose el individuo por vencido sin intentar alcanzar las metas con las que el estresor está interfiriendo. Bajar el ritmo de trabajo, es en cierta medida darse por vencido en el intento por mantener una velocidad de atención, esto evidencia que el trabajador, en cierta medida, renuncia a enfrentar el problema.

Ante la marcada sobrecarga laboral, los profesionales acuden simplemente a negarse a asumir las delegaciones y ordenes impuestas, correspondiendo así, a una evidencia del uso de estrategia de afrontamiento por evasión, todo con el único objetivo de protegerse de la amenaza de estrés presentada, rechazando el trabajo extra, porque se tiene un contrato que lo favorece, un conocimiento y capacidades difíciles de reemplazar, o se cuenta con el apoyo familiar o la fortaleza interna para asumir esta postura.

En las instituciones donde se realizó el estudio, se logró constatar que a pesar de estar el ser humano como el corazón, centro o motor, la evolución del ejercicio educativo y de la salud se ha vuelto deshumanizante. Queriendo indagar en el mundo del trabajo, el de la persona trabajadora, trabajando en servicios, se halló "deshumanización" del trabajo, "deshumanización" del trabajador y "deshumanización" de los servicios humanos. En el marco de una gestión pública permeada por el modelo neoliberal, los servicios pierden cada vez más su sentido y pasan a ser dominados por los intereses económicos, desdibujando la esencia misma del propósito de estos.

El grado de dominio del modelo llega al punto que los propios profesionales afectados por los efectos del mismo y en medio de una generalizada vida laboral bajo la presencia latente de condiciones de estrés, avalan a ciegas el modelo y perciben bondades en sus propósitos o postulados aplicados en la gestión pública, esto permitió proponer varias estrategias de afrontamiento.

La primera estrategia, acciones de evasión por valoración positiva de condiciones laborales actuales: es decir, al reconocer lo positivo de la gestión empresarial de los servicios humanos, la práctica ideal de la profesión, las facilidades para el desarrollo de valores en la organización y lo mejor del trabajo, se está evadiendo las condiciones actuales de la gestión pública en la educación y la salud, condiciones generadoras de estrés, sobrecarga laboral, deshumanización del servicio, exclusión social del servicio educativo y de salud, desmotivación laboral, condiciones salariales precarias, falta de incentivos, sistemas contractuales inestables, para mencionar las más significativas.

La segunda estrategia, acciones de evasión por justificación de condiciones negativas: es decir, dado que existen condiciones desfavorables y se han convertido en algo cotidiano, tales como tratos injustos, problemas de comunicación, jornadas extenuantes de trabajo, sobrecarga de funciones, sistema de acceso difícil a la prestación de la salud, deshumanización del servicio, los trabajadores toman estas circunstancias como algo



que les da derecho a rechazar órdenes de trabajo, atender mal al usuario, disminuir velocidad de atención, enfermarse para no asistir al trabajo, entre otras.

La tercera estrategia, escape evasión conductual por conformidad ante las circunstancias: debido a la múltiple presencia de estresores, se da afrontamiento pero de modo evasión, ya que se postergan las tareas asignadas, aplazando el trabajo hasta el final de la jornada, o utilizando tiempo de fines de semana, también se evade la concientización de la sobre carga de trabajo en cargos donde exista alguna delegación de actividades administrativas cuando se justifican por el estatus que da el ser propio de las actividades administrativas, es decir, en este tipo de delegaciones, se vuelve normal tener sobre carga, tareas pendientes o acumuladas, siendo cotidiano el permanecer, manteniéndolas aplazadas, pero finalmente son evadidas por la justificación de tipo administrativa.

La cuarta estrategia, afrontamiento vía escape evasión conductual por resistencia ante las circunstancias: se explica dado que ante la presencia del estresor, se da afrontamiento como desacato a asignación o desempeño adecuado de oficios siendo claramente modo evasión, ya que el profesional se niega a asistir tiempo extra, a capacitaciones, reemplazar a otros, diligenciar formatos, asistir a reuniones, a pesar de requerirse en el centro o directamente por los usuarios, cuyo resultado lamentable se evidencia en las consecuencias de las propias personas, las personas asistidas y el centro, originándose un servicio de mala calidad.

Corresponderá entonces, desde el ejercicio de la gestión del talento humano en las organizaciones, definir, ejecutar y evaluar políticas y estrategias para el desarrollo del potencial humano, urgiendo en primera instancia, la intervención en el sector educativo y de salud para generar y aplicar lineamientos que cambien la estructura del modelo educativo y de salud, cambios que busquen ante todo contrarrestar los impactos del modelo neoliberal en la prestación de los servicios hu-

manos, en un primer momento, pero luego, se deberá causar el debilitamiento del modelo, llegar a corroerlo, al menos desarrollar una actitud enérgica y contagiosa para afectar la estructura misma del modelo.

## Referencias

- Blanch, J. M. (2011). Afrontando la nueva gestión pública: obedeciendo y resistiendo. In M. C. Ferreira et al. (Orgs.). *Dominação e resistência no contexto trabalho-saúde* (81-98). São Paulo: Mackenzie.
- Blanch, J. M. y Stecher, A. (2010). Organizaciones excelentes como factores de riesgo psicosocial. En M. A. Carrillo (Coord.). *Psicología y trabajo: experiencias de investigación en Iberoamérica* (88-109). México: U. A. Querétaro.
- Blanch, J.; Sahagún, M.; Cantera, L. y Cervantes, G., (2010). Cuestionario de bienestar laboral general: estructura y propiedades psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* Vol. 26, 2.
- Blanch, J.M, Sahagún, M. et al. (2010). Estructura factorial del cuestionario de condiciones de trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Vol 26 No. 3.*
- Brito, P. (2000). Impacto de las reformas del sector salud sobre los recursos humanos y la gestión laboral. *Revista Panamericana de Salud Pública.*; 8(1/2)
- Carver, C. S., Scheier, M. F. Y Weintraub, J. (1989). Assessing Coping Strategies: A Theoretically Based Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 267 - 283.
- Cassaretto, M. (2010). Relaciones entre la personalidad y el afrontamiento en estudiantes universitarios. *Vanguardia Psicológica, volumen 1* (2). pp. 202-225.
- Congreso de la República de Colombia, Ley 100 de 1993. Bogotá, diciembre 23 de 1993.
- Congreso de la República de Colombia, Ley 1164 de 2007. Diario Oficial No. 46.771 de 4 de octubre de 2007.



- Fernández Martínez M. E. (2009). Tesis doctoral: Estrés percibido, estrategias de afrontamiento y sentido de coherencia en estudiantes de enfermería: su asociación con salud psicológica y estabilidad emocional. Universidad de León.
- Folkman, S., y Lazarus, R. S. (1981). An Analysis of Coping in a Middle-Aged Community Sample. *Journal of Health and Social Behavior*, 21, 219-239.
- Galán, A., y Perona, S. (2001). Algunas aportaciones críticas en torno a la búsqueda de un marco teórico del afrontamiento en la psicosis. *Psicothema*, vol. 13, 563-570.
- Hernández-Guzmán, L. et al. (2009). Escala Cognitivo-Conductual de Evitación (CBAS). *Revista Latinoamericana de Psicología*, Vol. 41, Núm. 1, sin mes, 2009, pp. 99-108
- Lazarus R. S. y Folkman S. (1986). *Estrés y procesos cognitivos*. Barcelona: Martínez Roca.
- López Guerra, S. y Flores, M. (2006). Las reformas educativas neoliberales en Latinoamérica. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 8 (1). Consultado el 12 de octubre en: <http://redie.uabc.mx/vol8no1/contenido-flores.html>
- McCrae, R. R. y Costa, P.T. (1986). Personality, Coping and Coping Effectiveness in an Adult Sample. *Journal of Personality*, 54, 385-405.
- Moreno, P. (1995). Neoliberalismo económico y reforma educativa. Perfiles educativos. Enero – marzo, número 67. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Nalvet Salvatierra, M. R. (2012), Tesis doctoral: Ansiedad, estrés y estrategias de afrontamiento en el ámbito deportivo: un estudio centrado en la diferencia entre deportes. Universidad Complutense de Madrid. Madrid.
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2008). Sensibilización sobre el estrés laboral en los países en desarrollo, *Protección de la salud de los trabajadores, Serie No. 6*.
- Organización Panamericana de la Salud. (2005). Llamado a la acción de Toronto. 2006-2015. Cartilla. Hacia una década de recursos humanos en salud para las Américas. Reunión Regional de los Observatorios de Recursos Humanos en Salud 4-7 de octubre de 2005.
- Peiró, J. M. (2001). El estrés laboral: una perspectiva individual y colectiva. *Revista Prevención, Trabajo y Salud, Número 13, 18-38*.
- Peiró, J. M. y Bravo, J. M. (1999). Factores psicosociales en la prevención de riesgos laborales: oportunidades y retos para la psicología del trabajo y de las organizaciones. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones, Volumen 15, Número 2*.
- Yáñez, L. (sf) Impactos del neoliberalismo sobre la educación superior en América Latina. Instituto Latinoamericano de Educación para el Desarrollo (ILAEDES). Puerto Rico.
- Salanova, M. (2009). *Psicología de la Salud Ocupacional*. España

