

UNIDAD DE
CONOCIMIENTO
Septiembre 2019



Burnout

“Esa sensación de no poder abarcar lo que se quiere hacer (...) responder a las demandas e interpelaciones humanas y de la máquina, vivir trabajando.”

Remedios Zafra

¿Qué es?

- ✓ El *burnout* es el término inglés que hace referencia al **síndrome de desgaste profesional o del/de la trabajador/a quemado/a**, un problema asociado al estrés crónico derivado del trabajo. La Organización Mundial de la Salud (OMS) lo identificó por primera vez en 1992, en la CIE-10, la décima edición de su *Clasificación Internacional de Enfermedades*.
- ✓ Últimamente los medios se han hecho eco de la decisión de la OMS de ampliar la definición de este "[fenómeno ocupacional](#)" en la CIE-11, la última revisión de esta lista, que entrará en vigor en 2022.
 - La CIE-11 define el *burnout* como el "resultado del **estrés crónico en el puesto de trabajo** que no se ha gestionado con éxito", con tres dimensiones:
 - ❖ sentimientos de agotamiento o agotamiento de energía,
 - ❖ aumento de la distancia mental del trabajo o sentimientos de negativismo o cinismo relacionados con el trabajo,
 - ❖ reducción de la eficacia profesional.
- ✓ El **Instituto Nacional de Seguridad, Salud y Bienestar en el Trabajo (INSST)** la define como una "patología derivada de la interacción del individuo con unas determinadas condiciones psicosociales nocivas de trabajo". Como afirma este mismo organismo público, dependiente del Ministerio de Trabajo, "la comunidad científica acepta conceptualmente el planteamiento empírico de la tridimensionalidad del síndrome (Maslach y Jackson, 1981), cuyos síntomas son cansancio emocional, despersonalización y reducida realización personal".
 - La ampliación de la definición de la OMS, algunas sentencias al respecto y la exigencia social hace prever que el *burnout* se desarrollará en el ámbito legislativo. La alarma ha sido derivada, en parte, por casos como los suicidios de France Telecom hace una década, que ahora [han llegado a los tribunales](#); la [muerte por karoshi](#) (en japonés, agotamiento laboral), y el escándalo de Amnistía Internacional (ver '[La experiencia](#)').

Herramientas

- ✓ Actualmente, la OMS trabaja en el desarrollo de guías basadas en la evidencia sobre la salud mental en el lugar de trabajo.
- ✓ El mismo organismo señala que el *burnout* no se aplicará para describir experiencias en otras áreas de la vida. A pesar de que puede implicar **estrés y ansiedad**, es un fenómeno específico y asociado exclusivamente al trabajo.
- ✓ Diferencias entre *burnout* y estrés, según el INSST:

Estrés	<i>Burnout</i>
Sobreimplicación en los problemas	Falta de implicación
Hiperactividad emocional	Colapso emocional
Sustrato primario: daño fisiológico	Sustrato primario: daño emocional
Agotamiento o falta de energía física	El agotamiento afecta a la motivación y la energía psíquica
La depresión puede entenderse como una reacción para preservar las energías físicas	La depresión en el <i>burnout</i> es como una pérdida de ideales de referencia-tristeza
Puede tener efectos positivos en exposiciones moderadas	Solamente tiene efectos negativos

- ✓ La decisión de la OMS ha abierto un **debate** de los agentes vinculados de un modo u otro al mundo del trabajo: profesionales de la salud, sindicatos, investigadores sociales, etc.

- Algunos escépticos piensan que es un problema social y que, por lo tanto, hay que actuar sobre el entorno que causa el malestar y culpan a la reducción de los pilares del estado del bienestar y a la precarización del mercado laboral actual, con sobrecargas de trabajo inalcanzables.
- Otros grupos, como el Col·lectiu Ronda, admiten que catalogarlo como *síndrome y/o fenómeno ocupacional* les facilitará el trabajo, pero que no evitará los juicios.
- Por su parte, los **sindicatos** piden incluirlo en el catálogo de enfermedades profesionales, para poder incidir en la prevención y en la reinserción de la persona afectada, clave para poder tramitar bajas por incapacidad temporal y prevenir su desarrollo. En la actualidad, en **España** el *burnout* no se considera una enfermedad profesional, aunque hay sentencias que la han considerado un accidente laboral. Así pues, satisfacer esta demanda implicaría modificar la legislación.

El dato

Se estima que el *burnout* afecta al [10% de la población](#) y que entre un 2% i un 5% de las personas afectadas pueden llegar a presentar sus consecuencias más graves, como el suicidio. Según la INSST, no hay diferencias claras entre sexos y hay **más casos entre personas de entre 30 y 50 años**.

Los estudios al respecto se han centrado en algunos colectivos específicos como los **profesionales sanitarios, las fuerzas de seguridad, los servicios sociales o el cuerpo de funcionarios de prisiones**. Es decir, grupos que mantienen un contacto directo con las personas que se benefician de su trabajo. Algunas prospecciones sobre dichos colectivos muestran porcentajes de prevalencia de entre un 10% y un 50%. Pero nadie está exento: también hay otras profesiones afectadas, incluso de otros sectores.

Guía de Trabajo

IDENTIFICACIÓN Y DIAGNÓSTICO

- En la historia del *burnout*, los esfuerzos se han invertido sobre todo en la definición de los síntomas y el diseño de herramientas para identificar y evaluar el impacto en la salud de la persona trabajadora.
- El INSST recomienda tests para evaluar la presencia de *burnout* y resume así los daños a la salud que se deberán observar, en forma de síntomas:
 - ❖ Síntomas psicósomáticos relacionados con el estrés.
 - ❖ Fatiga, cansancio o agotamiento emocional e incluso síntomas que aparecen también en la depresión.
 - ❖ Aparición de conductas y actitudes negativas, con el consiguiente deterioro del desempeño y disminución de la eficacia laboral de la persona trabajadora.

PREVENCIÓN

- Si se puede diagnosticar el síndrome, también se debería poder llevar a cabo una evaluación preventiva e identificar y vigilar los factores de riesgo. Hay menos evidencia al respecto en este campo. Eso, unido a que los riesgos psicosociales suelen ocupar un segundo plano, hace necesario profundizar en esta cuestión.
- Hay tres niveles de actuación, con posibles acciones asociadas:
 - ❖ **ORGANIZACIONAL:** identificar y evaluar periódicamente los riesgos psicosociales del puesto de trabajo (falta de refuerzo o recompensa, falta de desarrollo profesional, relaciones conflictivas, etc.), interviniendo en las circunstancias y los procesos que podrían favorecer su aparición; intensificar dichas acciones si hay precedentes; promover la seguridad en el puesto de trabajo; definir el sentido de la acción de la organización.
 - ❖ **INTERPERSONAL:** fortalecer los vínculos entre los/as trabajadores/as, fomentar el trabajo en equipo, fomentar un clima laboral óptimo y mantener los cumplidos y las valoraciones positivas incluso cuando el éxito se ha convertido en la norma; formar a los mandos intermedios en la gestión de personas y en el liderazgo; aprendizaje en habilidades sociales.
 - ❖ **INDIVIDUAL:** formación continuada, detección de necesidades formativas, promoción de pautas de vida saludable y planificación de acciones para hacer frente al estrés; practicar la gestión del estrés y la ansiedad en situaciones de inevitable tensión con las personas usuarias; potenciar las habilidades comunicativas y de negociación.

HAY QUE TENER EN CUENTA

- Es importante destacar que la causa no radica en la sensibilidad o en la personalidad del individuo, sino en la sobrecarga de trabajo. El origen siempre se encuentra en el entorno laboral y las condiciones de trabajo, pero como es lógico y ocurre con otros trastornos, hay algunas variables que pueden influir en la evolución del síndrome, como: la personalidad, características sociodemográficas, entorno personal, etc. En cualquier caso, es el trabajo el que debe adaptarse a la persona y no al revés.
- Tiene consecuencias individuales, pero también organizativas, ya que es probable que una persona con *burnout*, debido a su malestar, coja bajas y/o sea menos productiva.
- También se ha hablado mucho de la relación entre el entusiasmo y el *burnout*: como la pasión por el trabajo puede conducir a una sobrecarga de trabajo perjudicial. En este sentido, es esencial establecer límites, también cuando el trabajo nos gusta o incluso sentimos que da sentido a nuestra vida.
- El INSST señala que se da por hecho de que muchos trabajos tienen unos riesgos psicosociales implícitos, a pesar de la información disponible que hay al respecto. Cabe recordar que la protección de la salud es un derecho de todas las personas de una organización. Así como es obligatorio el uso del casco en determinados trabajos, es necesario aplicar la prevención de riesgos también a los psicosociales. Hay que evaluar dichos riesgos y prevenirlos.

La experiencia

AMNISTÍA
INTERNACIONAL



- ✓ Amnistía Internacional (AI) es una organización global e independiente que actúa contra la injusticia defendiendo los **derechos humanos** en todo el mundo. Está presente en casi todos los países del planeta y tiene más de 7 millones de personas socias, activistas y simpatizantes. Se declara independiente de cualquier gobierno, ideología política, interés económico o creencia religiosa. Cerca de medio millón de ciberactivistas colaboran menudo firmando peticiones a gobiernos, autoridades o empresas a través de su web.
- ✓ A principios de año, **el clima laboral de AI fue descrito como tóxico en [un estudio de cultura organizacional](#)**, encargado por la organización tras dos suicidios en 2018, el de un trabajador veterano y el de una trabajadora en prácticas. El primero dejó una nota en la que atribuía su decisión a presiones laborales. En el caso de la segunda, no se han podido encontrar evidencias que relacionan su muerte con el trabajo.

- ✓ El estudio **recogió acusaciones generalizadas de bullying, humillaciones públicas y discriminación racista y sexista**, que desconcertaron a la opinión pública y a los medios, dada la misión de AI: proteger y promocionar los derechos humanos.
- ✓ Según el informe resultante del estudio, "las cinco principales causas de estrés indicadas tenían que ver con la carga de trabajo y la cultura de gestión, y una proporción considerable del personal (39%) afirmaba que tenía problemas de salud mental y física que eran consecuencia directa de trabajar en Amnistía". Eso teniendo en cuenta que, como recoge el documento, "en Amnistía muchas funciones conllevan un considerable riesgo de sufrir estrés secundario o trauma vicario", ya que estás expuesto/a a contenido explícito y violento de forma indirecta, aunque no lo presencias de primera mano.
- ✓ Según los datos del estudio, esta situación **nada tenía que ver con la motivación**, ya que muchas personas empleadas aseguraron que para ellas, su trabajo era "una vocación o causa vital", que daba sentido a lo que hacían.
- ✓ El informe situó uno de los orígenes de este entorno tóxico en el **Programa de Transición Global** (GTP, en sus siglas en inglés), que conllevó un proceso de reestructuración que puso algunas personas al límite y que para muchas, se hizo a toda prisa.
- ✓ **Principales conclusiones del informe:**
 - Trabajar a AI no es sólo un trabajo.
 - Trabajar en AI somete a menudo el personal a un estrés extraordinario.
 - En general, los esfuerzos de AI para proteger el bienestar del personal han sido específicos, reactivos y parciales.
 - La cultura organizativa y las deficiencias en materia de gestión son la causa básica de la mayoría de los problemas de bienestar del personal.
 - En los últimos años, el Programa de Personas y Desarrollo Organizativo no ha cumplido plenamente su función clave de asesor imparcial del personal y protector de las normas relativas al lugar de trabajo.
- ✓ **Propuestas de mejora del informe:**
 - Esforzarse para reparar lo que no funciona y promover un sentimiento de seguridad y de confianza.
 - Intentar contrarrestar una cultura de crítica y culpa con una "cultura del desarrollo".

- Aplicar un enfoque integral y sistemático de la mejora del bienestar del personal.
 - Mejorar el apoyo para problemas relacionados con el estrés.
 - Captar, equipar y apoyar a los cargos directivos para mejorar el bienestar del personal.
 - Revisar y profesionalizar el Programa de Personas y Desarrollo Organizativo.
- ✓ Si bien se puede aprender de los errores de AI en esta cuestión, también es digno de mención la respuesta que dieron:
- Por un lado, con el estudio que dio pie al informe.
 - Por otro, el [comunicado de Kumi Naidoo](#), Secretario General de AI. En él reconoce que las encuestas internas que medían el compromiso mostraban desde hacía tiempo una alarmante falta de confianza en el Secretariado Internacional, con sede en Londres. También, que siempre han sido conscientes, como el mismo estudio señala, que su organización tiene una naturaleza y complejidad extraordinarias que conllevan retos excepcionales a la hora de hacer frente al estrés y al bienestar. Aceptaba que, a pesar de ser aspectos visibles, no se había tomado en serio el abordaje de esta cuestión hasta el primer suicidio.
 - Tras conocer estos resultados, cinco jefes abandonaron la organización.
 - En febrero de 2019, siete de los líderes, miembros de la alta dirección, ofrecieron su renuncia y se responsabilizaron del "clima de tensión y desconfianza". También pidieron disculpas por las posibles consecuencias de su comportamiento.



- ✓ Eugin es una empresa de clínicas privadas de **reproducción humana asistida**. Tienen dos centros, uno en Barcelona y otro en Madrid. Cuentan con 20 años de experiencia y un equipo internacional de expertos/as cualificados/as de 16 nacionalidades. Administran unos 8.000 tratamientos al año y sus pacientes proceden de 78 países. Son líderes europeos en donación de óvulos.
- ✓ Clínica Eugin busca dar un trato diferenciado a sus pacientes y **sitúa la gestión emocional en el centro de su actividad**. Si bien este aspecto es importante en cualquier sector, lo es aún más en su caso, donde los/as profesionales reciben la carga emocional de las pacientes, que

están intentando tener un hijo, un proceso donde la dimensión física y emocional van de la mano.

- ✓ En 2012 sus responsables pusieron en marcha el plan de acción "**Bienestar en Eugin**", que como explicaba un artículo de *Capital Humano* de 2014, ha contribuido a mejorar notablemente la calidad de la vida laboral de sus personas trabajadoras:
 - Se habían detectado **necesidades formativas en los colectivos de atención a las pacientes**, el primer grupo al que se dirigió la acción, liderada por el Departamento de Recursos Humanos y el de Psicología de Atención al Paciente. Un año más tarde se extendió a toda la compañía.
 - Antes de poner en marcha el plan se hizo un estudio para medir los efectos de la tensión que podían transmitir las pacientes y cómo afectaba al rendimiento de los/as profesionales, con una hipótesis: **esta tensión podía ocasionar burnout**. Observaron que eran el origen de algunas bajas laborales y otros síntomas como cefaleas y estrés.
 - Además de mejorar el **bienestar** de la plantilla, el plan busca reforzar su **compromiso**. Tiene tres ejes: apoyo emocional individual, formación grupal en inteligencia emocional, talleres de divulgación de hábitos saludables.
- ✓ Los resultados han sido satisfactorios, tanto por la elevada participación como por la valoración de las personas usuarias. También, poco después de comenzar, aumentó el grado de satisfacción de las pacientes.
- ✓ En el año 2014, recibieron una **Mención Especial del Premio Capital Humano** a la Gestión de Recursos Humanos en la categoría de [Bienestar, Wellness y Salud Laboral](#), "por ser una organización que asume su responsabilidad directa en el bienestar de su plantilla, tanto a través de la acción directa (apoyo emocional a la persona empleada) como a través de acciones preventivas (fomento de hábitos saludables, formación, etc.)".

Materiales

Bibliografía básica

Han, Byung-Chul. *La sociedad del cansancio*. Barcelona: Herder, 2015.

Moss, Jennifer. *Unlocking Happiness at Work: How a Data-driven Happiness Strategy Fuels Purpose, Passion and Performance*. Londres: Koganpage, 2016.

Zafra, Remedios. *El entusiasmo*. Barcelona: Anagrama, 2017.

Materiales en línea

Guías de buenas prácticas del Instituto Nacional de Seguridad, Salud y Bienestar en el Trabajo (INSST)

Estas guías de buenas prácticas del Ministerio de Trabajo son muy completas. Abordan los aspectos y las dimensiones del *burnout* en profundidad de acuerdo con la evidencia disponible en el momento de su edición y amplían las herramientas de prevención y evaluación resumidas en este documento.

- (I) https://www.insst.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/Fichas/Tecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_704.pdf - Definición y proceso de generación
- (II) https://www.insst.es/documents/94886/327446/ntp_705.pdf/a6901ca1-e0a3-444d-96dd-419079da204d - Consecuencias, evaluación y prevención

Documental: “Lladres de temps” (TV3, *Sense Ficció*)

En el marco de *Sense Ficció*, un programa semanal de Televisió de Catalunya, se ha emitido el documental "Ladrones de Tiempo" dirigido por Cosima Dannoritzer. Este interesante reportaje explica cómo hemos acabado convirtiendo una idea ambigua, subjetiva y amorfa, como es el tiempo, en la entidad más objetiva y tangible que conocemos, como es el dinero.

<https://factorhuma.org/actualitat/blog-factor-huma/13829-sense-ficcio-lladres-de-temps>

Amela, Víctor-M. “Si tu trabajo te deshumaniza, ¡qué gran fracaso!”. *La Vanguardia*, 22/06/2019.

Víctor Amela entrevista a Anna Fornés en “La Contra” de *La Vanguardia*. Hablan de la Fundació Factor Humà, del *burnout*, del sentido del trabajo, de liderazgo, de derechos laborales y de la felicidad laboral. Fornés también explica una mala experiencia pasada que después de todo, la ha llevado a donde está ahora.

<https://www.lavanguardia.com/lacontra/20190622/463024963098/si-tu-trabajo-te-deshumaniza-que-gran-fracaso.html>

Unidades de Conocimiento relacionadas

- Salud mental en el trabajo (2018): <https://factorhuma.org/unidades-de-conocimiento-blog/13723-salut-mental-a-la-feina>
- Desconexión digital (2019): <https://factorhuma.org/unidades-de-conocimiento-blog/14089-desconnexio-digital>