



Burnout

“Aquesta sensació de no poder abastar el que es vol fer (...) respondre a les demandes i interpel·lacions humanes i de la màquina, viure-treballant.”

Remedios Zafra

Què és?

- ✓ El *burnout* és el terme anglès que fa referència a la **síndrome de desgast professional o del/de la treballador/a cremat/da**, un problema associat a l'estrès crònic derivat de la feina. L'Organització Mundial de la Salut (OMS) el va identificar per primera vegada l'any 1992, a la CIE-10, la desena edició de la seva *Classificació Internacional de Malalties*.
- ✓ Darrerament els mitjans s'han fet ressò de la decisió de l'OMS d'ampliar la definició d'aquest "[fenomen ocupacional](#)" a la CIE-11, l'última revisió d'aquesta llista, que entrarà en vigor el 2022.
 - La CIE-11 defineix el *burnout* com el "resultat de l'**estrès crònic en el lloc de treball** que no s'ha gestionat amb èxit", amb tres dimensions:
 - ❖ sentiments d'esgotament o esgotament d'energia,
 - ❖ augment de la distància mental del treball o sentiments de negativisme o cinisme relacionats amb el treball,
 - ❖ reducció de l'eficàcia professional.
- ✓ El **Instituto Nacional de Seguridad, Salud y Bienestar en el Trabajo (INSST)** la defineix com una "patologia derivada de la interacció de l'individu amb unes determinades condicions psicosocials nocives de treball". Com afirma aquest mateix organisme públic, dependent del Ministerio de Trabajo, "la comunitat científica accepta conceptualment el plantejament empíric de la tridimensionalitat de la síndrome (Maslach i Jackson, 1981), els símptomes de la qual són cansament emocional, despersonalització i reduïda realització personal".
 - L'ampliació de la definició de l'OMS, algunes sentències al respecte i l'exigència social fa preveure que el *burnout* es desenvoluparà en l'àmbit legislatiu. L'alarma ha estat derivada, en part, per casos com els suïcidis de France Telecom fa una dècada, que ara [han arribat als tribunals](#); la [mort per karoshi](#) (en japonès, esgotament laboral), i l'escàndol d'Amnistia Internacional (veure '[L'experiència](#)').

Eines

- ✓ Actualment, l'OMS treballa en el desenvolupament de guies basades en l'evidència sobre la salut mental al lloc de treball.
- ✓ El mateix organisme remarca que el *burnout* no s'ha d'aplicar per descriure experiències en altres àrees de la vida. Malgrat que pot implicar **estrès i ansietat**, és un fenomen específic i associat exclusivament a la feina.
- ✓ **Diferències entre *burnout* i estrès, segons l'INSST:**

Estrès	<i>Burnout</i>
Sobreimplicació en els problemes	Manca d'implicació
Hiperactivitat emocional	Col·lapse emocional
Substrat primari: dany fisiològic	Substrat primari: dany emocional
Esgotament o manca d'energia física	L'esgotament afecta la motivació i l'energia psíquica
La depressió pot entendre's com una reacció per a preservar les energies físiques	La depressió en el <i>burnout</i> és com una pèrdua d'ideals de referència-tristesia
Pot tenir efectes positius en exposicions moderades	Només té efectes negatius

- ✓ La decisió de l'OMS ha obert un **debat** dels agents vinculats d'una forma o una altra al món del treball: professionals de la salut, sindicats, investigadors socials, etc.

- Alguns escèptics pensen que és un problema social i que, per tant, cal actuar sobre l'entorn que causa el malestar i culpen la reducció dels pilars de l'estat del benestar i la precarització del mercat laboral actual, amb sobrecàrregues de treball inassolibles.
- Altres grups, com el Col·lectiu Ronda, admeten que catalogar-lo com a *síndrome* i/o *fenomen ocupacional* els facilitarà la feina, però que no evitarà els judicis.
- De la seva banda, els **sindicats** demanen incloure'l en el catàleg de malalties professionals, per poder incidir en la prevenció i en la reinserció de la persona afectada, clau per poder tramitar baixes per incapacitat temporal i prevenir el seu desenvolupament. En l'actualitat, a **Espanya** el *burnout* no es considera una malaltia professional, tot i que hi ha sentències que l'han considerada un accident laboral. Així doncs, satisfer aquesta demanda implicaria modificar la legislació.

La dada

S'estima que el *burnout* afecta el [10% de la població](#) i que entre un 2% i un 5% de les persones afectades poden arribar a presentar les seves conseqüències més greus, com el suïcidi. Segons l'INSST, no hi ha diferències clares entre sexes i hi ha **més casos entre persones d'entre 30 i 50 anys**.

Els estudis sobre aquesta qüestió s'han centrat en alguns col·lectius específics com ara els **professionals sanitaris, les forces de seguretat, els serveis socials o el cos de funcionaris de presons**. És a dir, grups que mantenen un contacte directe amb les persones que es beneficien de llur treball. Algunes prospeccions sobre aquests col·lectius mostren percentatges de prevalença d'entre un 10% i un 50%. Però ningú no està exempt: també hi ha altres professions afectades, fins i tot d'altres sectors.

Guia de Treball

IDENTIFICACIÓ I DIAGNÒSTIC

- En la història del *burnout*, els esforços s'han invertit sobretot en la definició dels símptomes i el disseny d'eines per identificar-los i avaluar l'impacte en la salut de la persona treballadora.
- L'INSST recomana tests per avaluar la presència de *burnout* i resumeix així els danys a la salut que s'haurien d'observar, en forma de símptomes:
 - ❖ Símptomes psicossomàtics relacionats amb l'estrès.
 - ❖ Fatiga, cansament o esgotament emocional i fins i tot símptomes que apareixen també en la depressió.
 - ❖ Aparició de conductes i actituds negatives, amb el conseqüent deteriorament de l'acompliment i disminució de l'eficàcia laboral de la persona treballadora.

PREVENCIÓ

- Si es pot diagnosticar la síndrome, també s'hauria de poder dur a terme una avaluació preventiva i identificar i vigilar els factors de risc. Hi ha menys evidència al respecte en aquest camp. Això, unit a que els riscos psicossocials acostumen a ocupar un segon pla, fa necessari aprofundir en aquesta qüestió.
- Hi ha tres nivells d'actuació, amb possibles accions associades:
 - ❖ **ORGANITZACIONAL:** identificar i avaluar periòdicament els riscos psicossocials del lloc de treball (manca de reforç o recompensa, manca de desenvolupament professional, relacions conflictives, etc.), intervenint en les circumstàncies i els processos que podrien afavorir la seva aparició; intensificar aquestes accions si hi ha precedents; promoure la seguretat en el lloc de treball; definir el sentit de l'acció de l'organització.
 - ❖ **INTERPERSONAL:** enfortir els vincles entre els/les treballadors/es, fomentar el treball en equip, fomentar un clima laboral òptim i mantenir els compliments i les valoracions positives fins i tot quan l'èxit s'ha convertit en la norma; formar els comandaments intermedis en la gestió de persones i en el lideratge; aprenentatge en habilitats socials.
 - ❖ **INDIVIDUAL:** formació continuada, detecció de necessitats formatives, promoció de pautes de vida saludable i planificació d'accions per fer front a l'estrès; practicar la gestió de l'estrès i l'ansietat en situacions d'inevitable tensió amb les persones usuàries; potenciar les habilitats comunicatives i de negociació.

CAL TENIR EN COMPTE

- És important destacar que la causa no rau en la sensibilitat o en la personalitat de l'individu, sinó en la sobrecàrrega de treball. L'origen sempre es troba en l'entorn laboral i les condicions de treball, però com és lògic i passa amb altres trastorns, hi ha algunes variables que poden influir en l'evolució de la síndrome, com ara: la personalitat, característiques sociodemogràfiques, entorn personal, etc. En qualsevol cas, és el treball el que s'ha d'adaptar a la persona i no a la inversa.
- Té conseqüències individuals, però també organitzatives, ja que és probable que una persona amb *burnout*, a causa del seu malestar, agafi baixes i/o sigui menys productiva.
- També s'ha parlat molt de la relació entre l'entusiasme i el *burnout*: com la passió per la feina pot conduir a una sobrecàrrega de treball perjudicial. En aquest sentit, és essencial establir límits, també quan la feina ens agrada o fins i tot sentim que dóna sentit a la nostra vida.
- L'INSST assenjala que es dóna per fet que moltes feines tenen uns riscos psicosocials implícits, malgrat la informació disponible que hi ha al respecte. Cal recordar que la protecció de la salut és un dret de totes les persones d'una organització. Així com és obligatori l'ús del casc en determinades feines, és necessari aplicar la prevenció de riscos també als psicosocials. Cal avaluar aquests riscos i prevenir-los.

L'experiència

AMNISTIA
INTERNACIONAL



- ✓ Amnistia Internacional (AI) és una organització global i independent que actua contra la injustícia defensant els **drets humans** arreu del món. Està present en quasi tots els països del planeta i té més de 7 milions de persones sòcies, activistes i simpatitzants. Es declara independent de qualsevol govern, ideologia política, interès econòmic o creença religiosa. Prop de mig milió de ciberactivistes col·laboren sovint signant peticions a governs, autoritats o empreses a través del seu web.
- ✓ A principis d'any, **el clima laboral d'AI va ser descrit com a tòxic en un estudi de cultura organitzacional**, encarregat per l'organització després de dos suïcidis el 2018, el d'un treballador veterà i el d'una treballadora en pràctiques. El primer va deixar una nota en què atribuïa la seva decisió a pressions laborals. En el cas de la segona, no s'han pogut trobar evidències que relacionen la seva mort amb la feina.
- ✓ L'estudi va recollir **acusacions generalitzades de bullying, humiliacions públiques i discriminació racista i sexista**, que van

desconcertar l'opinió pública i els mitjans, atesa la missió d'AI: protegir i promocionar els drets humans.

- ✓ Segons l'informe resultant de l'estudi, "les cinc principals causes d'estrès indicades tenien a veure amb la càrrega de treball i la cultura de gestió, i una proporció considerable del personal (39%) afirmava que tenia problemes de salut mental i física que eren conseqüència directa de treballar a Amnistia". Això tenint en compte que, com recull el document, "a Amnistia moltes funcions comporten un considerable risc de patir estrès secundari o trauma vicari", ja que estàs exposat/da a contingut explícit i violent de forma indirecta, encara que no el presenciïs de primera mà.
- ✓ Segons les dades de l'estudi, aquesta situació **res tenia a veure amb la motivació**, ja que moltes persones empleades van assegurar que per a elles, la seva feina era "una vocació o causa vital", que donava sentit a allò que feien.
- ✓ L'informe va situar un dels orígens d'aquest entorn tòxic en el **Programa de Transició Global** (GTP, en les seves sigles en anglès), que va comportar un procés de reestructuració que va posar algunes persones al límit i que per a moltes, es va fer a corre-cuita.
- ✓ **Principals conclusions de l'informe:**
 - Treballar a AI no és només una feina.
 - Treballar a AI sotmet sovint el personal a un estrès extraordinari.
 - En general, els esforços d'AI per protegir el benestar del personal han estat específics, reactius i parcials.
 - La cultura organitzativa i les deficiències en matèria de gestió són la causa bàsica de la majoria dels problemes de benestar del personal.
 - En els últims anys, el Programa de Persones i Desenvolupament Organitzatiu no ha complert plenament la seva funció clau d'assessor imparcial del personal i protector de les normes relatives al lloc de treball.
- ✓ **Propostes de millora de l'informe:**
 - Esforçar-se per reparar allò que no funciona i promoure un sentiment de seguretat i de confiança.
 - Intentar contrarestar una cultura de crítica i culpa amb una "cultura del desenvolupament".
 - Aplicar un enfocament integral i sistemàtic de la millora del benestar del personal.

- Millorar el suport per a problemes relacionats amb l'estrès.
 - Captar, equipar i donar suport als càrrecs directius per millorar el benestar del personal.
 - Revisar i professionalitzar el Programa de Persones i Desenvolupament Organitzatiu.
- ✓ Si bé es pot aprendre dels errors d'AI en aquesta qüestió, també és digne de menció la resposta que hi van donar:
- D'una banda, amb l'estudi que va donar peu a l'informe.
 - De l'altra, el [comunicat de Kumi Naidoo](#), secretari general d'AI. Hi reconeix que les enquestes internes que mesuraven el compromís mostraven des de feia temps una alarmant manca de confiança al Secretariat Internacional, amb seu a Londres. També, que sempre han estat conscients, com el mateix estudi assenyala, que la seva organització té una naturalesa i complexitat extraordinàries que comporten reptes excepcionals a l'hora de fer front a l'estrès i al benestar. Acceptava que, tot i ser aspectes visibles, no s'havia pres seriosament l'abordatge d'aquesta qüestió fins al primer suïcidi.
 - Després de conèixer aquests resultats, cinc caps van abandonar l'organització.
 - El febrer de 2019, set dels líders, membres de l'alta direcció, van oferir la seva renúncia i es van responsabilitzar del "clima de tensió i desconfiança". També van demanar disculpes per les possibles conseqüències del seu comportament.



- ✓ Eugin és una empresa de clíniques privades de **reproducció humana assistida**. Tenen dos centres, un a Barcelona i un altre a Madrid. Compten amb 20 anys d'experiència i un equip internacional d'experts/es qualificats/des de 16 nacionalitats. Administren uns 8.000 tractaments l'any i les seves pacients procedeixen de 78 països. Són líders europeus en donació d'òvuls.
- ✓ Clínica Eugin busca donar un tracte diferenciat a les seves pacients i **situa la gestió emocional en el centre de la seva activitat**. Si bé aquest aspecte és important en qualsevol sector, ho és encara més en el seu cas, on els/les professionals reben la càrrega emocional de les pacients, que estan intentant tenir un fill, un procés on la dimensió física i emocional van de la mà.
- ✓ El 2012 els seus responsables van posar en marxa el pla d'acció "**Bienestar en Eugin**", que com explicava un article de *Capital Humano*

de 2014, ha contribuït a millorar notablement la qualitat de la vida laboral de les seves persones treballadores:

- S'havien detectat **necessitats formatives en els col·lectius d'atenció a les pacients**, el primer grup a qui es va dirigir l'acció, liderada pel Departament de Recursos Humans i el de Psicologia d'Atenció al Pacient. Un any més tard es va estendre a tota la companyia.
 - Abans d'engegar el pla es va fer un estudi per mesurar els efectes de la tensió que podien transmetre les pacients i com afectava el rendiment dels/de les professionals, amb una hipòtesi: **aquesta tensió podia ocasionar burnout**. Van observar que eren l'origen d'algunes baixes laborals i altres símptomes com cefalees i estrès.
 - A més de millorar el **benestar** de la plantilla, el pla busca reforçar el seu **compromís**. Té tres eixos: suport emocional individual, formació grupal en intel·ligència emocional, tallers de divulgació d'hàbits saludables.
- ✓ Els resultats han estat satisfactoris, tant per l'elevada participació com per la valoració de les persones usuàries. També, poc després d'engegar-lo, va augmentar el grau de satisfacció de les pacients.
- ✓ L'any 2014, van rebre una **Menció Especial del Premio Capital Humano** a la Gestió de Recursos Humans en la categoria de [Benestar, Wellness i Salut Laboral](#), "per ser una organització que assumeix la seva responsabilitat directa en el benestar de la seva plantilla, tant a través de l'acció directa (suport emocional a la persona empleada) com a través d'accions preventives (foment d'hàbits saludables, formació, etc.)".

Materials

Bibliografia bàsica

Han, Byung-Chul. *La societat del cansament*. 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.

Materials en línia

Guies de bones pràctiques del Instituto Nacional de Seguridad, Salud y Bienestar en el Trabajo (INSST)

Aquestes guies de bones pràctiques del Ministeri de Treball són molt completes. Aborden els aspectes i les dimensions del *burnout* en profunditat d'acord amb l'evidència disponible en el moment de la seva edició i amplien les eines de prevenció i avaluació resumides en aquest document.

- (I) https://www.insst.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/Fichas/Tecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_704.pdf - Definició i procés de generació
- (II) https://www.insst.es/documents/94886/327446/ntp_705.pdf/a6901ca1-e0a3-444d-96dd-419079da204d - Conseqüències, avaluació i prevenció

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

En el marc de *Sense Ficció*, un programa setmanal de Televisió de Catalunya, s'ha emès el documental “Lladres de Temps” dirigit per Cosima Dannoritzer. Aquest interessant reportatge explica com hem acabat convertint una idea ambigua, subjectiva i amorfa, com és el temps, en l'entitat més objectiva i tangible que coneixem, com són els diners.

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

Amela, Víctor-M. “Si la teva feina et deshumanitza, quin gran fracàs!”. *La Vanguardia*, 22/06/2019.

Víctor Amela entrevista Anna Fornés a “La Contra” de *La Vanguardia*. Parlen de la Fundació Factor Humà, del *burnout*, del sentit del treball, de lideratge, de drets laborals i de la felicitat laboral. Fornés també explica una mala experiència passada que al capdavall, l'ha portat on és ara.

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

Unitats de Coneixement relacionades

- Salut mental a la feina (2018): <https://factorhuma.org/unidades-de-conocimiento-blog/13723-salut-mental-a-la-feina>
- Desconnexió digital (2019): <https://factorhuma.org/unidades-de-conocimiento-blog/14089-desconnexio-digital>