

# Un nuevo horizonte para el síndrome de estar quemado por el trabajo

Temas: Salud

---

Por : Paula D. Fragueiro Barros. Responsable Psicosociología del Área de Prevención. Mutua Universal

Lectura estimada 9 minutos

El pasado mes de mayo en la 72<sup>o</sup> Asamblea de la Organización Mundial de la Salud (OMS), celebrada en Ginebra, se acordó “recolocar” el síndrome de burnout dentro de la Clasificación Internacional de Enfermedades (CIE). Este síndrome ya estaba en la anterior edición del catálogo (1990), pero en un epígrafe más inconcreto "problemas relacionados con la dificultad en el control de la vida". Ahora, sin embargo, se ubica en un apartado denominado “problemas asociados al empleo y desempleo” (código QD85). Esta recalificación que entrará en vigor a partir del 1 de enero de 2022, responde a las recomendaciones de expertos en salud a nivel mundial.

La propia OMS (2019) ha matizado en un comunicado oficial, que, a pesar de esta nueva catalogación, el síndrome se refiere **específicamente** a “los **fenómenos en el contexto laboral y no debe aplicarse para describir experiencias en otras áreas de la vida**”.

La decisión adoptada por este organismo, por tanto, supone ascender un importante peldaño en el reconocimiento a nivel mundial de un trastorno que afecta, cada vez más, a la salud y calidad de vida de muchos profesionales.



## Definiciones de "burnout"

Pero, ¿en qué consiste exactamente el “burnout”, conocido en nuestro país como el “síndrome de estar quemado en el trabajo (SQT), o de desgaste profesional”? (Gil-Monte, 2003).

Freudenberger en el año 1974, fue el primer autor que introdujo el término para explicar el desgaste sufrido por unos voluntarios de una clínica de desintoxicación, pero no fue hasta el año 1981 en el que las investigadoras estadounidenses Cristina Maslach y Susan Jackson describieron el burnout como «un síndrome de estrés crónico que se manifiesta en las profesiones de servicios caracterizadas por una atención intensa y prolongada a personas que están en una situación de necesidad o de dependencia».

Posteriormente, los investigadores Pines, Aronson y Kafry ampliaron el concepto de burnout a otras profesiones que también requieren una gran demanda psicológica. A partir de entonces, se considera que **el burnout puede afectar a otras profesiones no exclusivamente asistenciales** que exijan entrega, idealismo y compromiso: puestos directivos impulsados por una misión, la política; también, sectores tradicionalmente vocacionales (docencia, actividades sin ánimo de lucro, etc.), servicio directo al público, actividad comercial, o, en general, cualquier actividad de trato con usuarios, clientes, etc.

A partir de este momento, y en línea con este nuevo enfoque, definiciones ampliamente aceptadas, y que no restringen el proceso a profesiones de ayuda, serían, por ejemplo, la de Maslach y Jackson en 1981, quienes consideran que el síndrome es una **forma inadecuada de afrontar un estrés emocional crónico cuyos rasgos principales son el agotamiento emocional, la despersonalización y la disminución del desempeño personal**. O bien, la definición de Pines y Aronson (1988) que describe el fenómeno como un **estado de agotamiento mental, físico y emocional, producido por la involucración crónica en el trabajo en situaciones con demandas emocionales**.

Aproximándonos más en el tiempo, estaría la definición de Gil-Monte en el año 2001, que lo explica como una **respuesta al estrés laboral crónico integrado por actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja y hacia el propio rol profesional, así como por la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado**.

## En qué consiste y cómo se desarrolla este síndrome

Tras una extensa revisión de las Notas Técnicas de Prevención (NTP's, a partir de ahora) publicadas por el actual Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), cabe destacar las tres dimensiones características de este fenómeno:

- Agotamiento emocional: fatiga y pérdida de energía.
- Sentimientos de despersonalización o de distancia mental respecto al trabajo: actitudes de insensibilidad, deshumanización, e incluso cinismo.
- Baja realización personal: baja autoestima o sentimientos de ineficacia en el trabajo.

De todos ellos quizá uno de descriptores más característicos de este síndrome es la indiferencia hacia su trabajo, con la que los trabajadores afectados responden, como fórmula para protegerse contra el desgaste emocional. Esta actitud cínica va, progresivamente, disminuyendo la capacidad de toma de decisiones y generando ineficacia e insatisfacción con el trabajo realizado.

Existen cuatro fases en el desarrollo de este síndrome, que son:

Entusiasmo: al principio de la actividad todo es estímulo y motivación.

Estancamiento: se percibe que la relación entre el esfuerzo y la compensación no es equilibrada.

Frustración: aparecen la desilusión e irritabilidad en el trabajador.

Apatía: surgen cambios en la conducta del trabajador donde se pone "a la defensiva" al verse desbordado por las tareas que percibe como estresantes, lo que provoca una desatención de las relaciones interpersonales y tendencia a evitar las más estresantes.

Tras estas cuatro fases se llega al desenlace de este proceso: el “quemado” que es cuando se produce un verdadero colapso en la persona. El trabajo se percibe como frustrante y poco motivador y las consecuencias para la salud son tan graves que provocan el abandono del puesto de trabajo.

En relación a la medición del síndrome de burnout cabe destacar, de los publicados, el desarrollado por Maslach et al., -método MBI-, por sus siglas en inglés del Maslach Burnout Inventory (Schaufeli, Leiter, Maslach y Jackson, 1996). Y en España, tras la validación y adaptación del MBI realizada por Gil-Monte (2002), cabe destacar la publicación del CESQT (Gil-Monte, 2011), un cuestionario específico para evaluar este fenómeno.

## Cómo prevenir este proceso

Es complicado tratar de forma eficaz el burnout, si no se aborda desde una perspectiva integral e integrada que abarque técnicas a diferentes niveles.

Según los autores más destacados, éstas han de ir dirigidas a tres áreas clave:

- **Individual:** técnicas cuyo objetivo es fortalecer a la persona para afrontar de modo más eficaz sus potenciales fuentes de estrés.
- **Interpersonal:** que pretenden desarrollar en la persona habilidades de comunicación y búsqueda de apoyo social.
- **Organizativa:** la finalidad de estas estrategias es disminuir, en la medida de lo posible, los efectos negativos de los estresores organizacionales.

## Medidas individuales

Este grupo de técnicas pretenden fomentar en la persona la responsabilidad del autocuidado y dotarla de los recursos necesarios desde el autoconocimiento.

- Aprender a reconocer y valorar el propio esfuerzo y recompensarnos por ello.
- Analizar cómo se perciben e interiorizan las situaciones difíciles, para relativizarlas de forma que no nos dañen en exceso.
- Reconocer y gestionar adecuadamente las emociones y sentimientos ayudará a desarrollar una actitud de preocupación controlada – sin absorción total - por el objeto del trabajo, de forma que no nos consideremos indispensable en nuestra labor, en todo momento.
- Enseñar a las personas a equilibrar, regular, en definitiva, a establecer límites saludables; equilibrar nuestras áreas vitales: familia – amigos – ocio – descanso – trabajo, son grandes protectores del burnout.

- Entrenar regularmente técnicas de respiración y relajación física y mental, ayuda a distanciarse mentalmente del trabajo. Contribuye a controlar la activación fisiológica y la ansiedad provocada por los estímulos estresores y, por tanto, nos permitirá alcanzar una mayor sensación de bienestar.
- Cuidarse para no fatigarse: el ejercicio físico actúa como elemento disipador de las tensiones internas, ayudando a disminuir niveles de ansiedad; además de ser un hábito muy saludable. Llevar una dieta equilibrada evita la irritabilidad asociadas a estados de hipoglucemia. Conseguir un sueño reparador contribuye a una mayor regeneración celular mientras dormimos, etc.

## Medidas interpersonales

El apoyo con el que el trabajador cuenta en su entorno es un factor moderador del burnout muy importante.

- Mejorar la capacidad de autogestión, recurriendo al entrenamiento personal en habilidades sociales y de comunicación (empatía, asertividad, etc.), resulta fundamental.
- Plantearse objetivos realistas con respecto al trabajo, así como expectativas ajustadas, reconociendo y valorando el esfuerzo, también contribuye a afrontar adecuadamente las situaciones estresantes.
- Mantener unas relaciones interpersonales satisfactorias, compartiendo emociones y sentimientos con amigos y familiares.
- Procurar una comunicación fluida con nuestro entorno manteniendo, en todo momento, una actitud de comprensión y tolerancia con los sentimientos de los demás.

Todas las pautas expuestas hasta aquí ayudarán a cada persona, a nivel individual, a mantener la motivación y el sentido del desempeño en su puesto de trabajo.

## Medidas organizativas

¿Y qué pueden hacer nuestras empresas para prevenir el desarrollo de este síndrome?

El INSST, en sus NTP's, orienta sobre los aspectos organizativos en los cuales es necesario ahondar como por ejemplo la carga de trabajo, la falta de control, la ambigüedad y conflicto de rol, las malas relaciones en el trabajo, la falta de apoyo social. Todos estos factores de riesgo de naturaleza psicosocial, cuando, además, se produce en trabajos en los que su contenido tiene unas demandas emocionales importantes, suponen un caldo de cultivo importante que puede dar lugar a la aparición de un proceso de burnout.

Es por ello que el primer paso ha de ser identificar y evaluar los riesgos psicosociales, modificando aquellas condiciones que promueven la aparición de este fenómeno, y poniendo en práctica acciones como, por ejemplo:

- Establecer líneas de autoridad y responsabilidad claras que sean comprensibles y coherentes dentro de la estructura de la empresa.
- Revisar de forma continua las funciones, roles y metas establecidas, estudiando que sean adecuadas, que eviten ambigüedades y reduzcan la sobrecarga minimizando, a la vez, la percepción de frustración por parte de los trabajadores.
- Reducir los imprevistos: organizando (con previsión), las urgencias más habituales, de tal forma que interfieran lo menos posible en el trabajo planificado.
- Promover la equidad y el trato justo; y establecer políticas de resolución de conflictos interpersonales como medida de prevención secundaria.
- Fomentar el buen trato a usuarios, clientes, etc. a través del aprendizaje de técnicas de asertividad y manejo y resolución eficaz de problemas.
- Favorecer actitudes de cooperación, colaboración y cohesión entre departamentos y/o áreas de la empresa, con objeto de conseguir el óptimo desarrollo del trabajo, y aumentar así la satisfacción personal de los trabajadores.
- Fomentar al apoyo entre compañeros y/o superiores para favorecer la regulación emocional: reforzar las relaciones interpersonales, la ayuda mutua, y la motivación, son claves para superar los momentos de mayor carga de trabajo. Además, relacionarse cordialmente, apoyarse en otros compañeros, ayuda a obtener retroalimentación sobre el desempeño (refuerzo, o consejo en caso necesario).

Las relaciones entre empleados pueden llegar a ser origen de discrepancias o roces, bien por recursos escasos en el trabajo, por intereses incompatibles, etc. Como es lógico las relaciones tensas en un equipo de trabajo aumentan la insatisfacción personal y repercuten negativamente en el ambiente laboral.

De todas formas, hay que asumir la posibilidad de que, simplemente, exista falta de afinidad personal entre empleados, y no todos consigamos “ser amigos”. Un escenario como este no implica que estemos expuestos a este factor de riesgo psicosocial; ni significa que, en nuestra empresa, este factor se esté gestionando de forma inadecuada. No obstante, en caso de que este factor de riesgo afecte negativamente a la organización del trabajo, la empresa en ningún momento debe ignorarlo, sino que deberá adoptar, a nivel organizativo, aquellas medidas, protocolos de actuación y normas de convivencia que sean necesarias para gestionar correctamente este factor psicosocial y revertir esta situación.

- Promover, organizativamente, el silencio digital: es imprescindible establecer políticas de desconexión fuera del horario laboral ya que los avances tecnológicos, como en todo, pueden ser útiles y perjudiciales. De ahí la necesidad de establecer normas de desconexión o silencio digital a nivel organizativo, para evitar que las funciones laborales se extiendan a todas las horas del día.

En el momento actual y dada la repercusión de la última calificación de la OMS, cabe recalcar, tal y como la literatura señala, la importancia de prevenir el fenómeno del burnout en su origen y realizar una correcta evaluación de los factores psicosociales del trabajo, como herramienta de actuación primaria a nivel psicosocial.

# Bibliografía

## Referencias

Gil-Monte, P. R. (2002). Validez factorial de la adaptación al español del Maslach Burnout Inventory-General Survey. *Salud Pública de México*, 44(1), 33–40. Retrieved from [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0036-36342002000100005&lng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0036-36342002000100005&lng=es)

Gil-Monte, P. (2003) Burnout syndrome: work burnout, professional exhaustion, job stress, or thomas' illness?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones - Volumen 19*, n.º 2. p.193.

Gil-Monte, P. R. (2011). CESQT. Cuestionario para la Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo. Manual. TEA Ediciones. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.5008.0969/1>

Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. y Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. <https://doi.org/10.1108/13620430910966406>

WHO | Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases. (2019). WHO. Retrieved from [https://www.who.int/mental\\_health/evidence/burn-out/en/](https://www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/en/)

## Manuales de consulta

<https://www.insst.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a7>

<https://www.insst.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a7>

<https://www.insst.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a7>

Salanova, M. (2006). Medida y evaluación del burnout: nuevas perspectivas. Valencia: Diputación de Valencia. pp. 27-43. En Gil-Monte, P., Salanova, M., Aragón, J. L. y Schaufeli. W. (eds.), Jornada “El síndrome de quemarse por el trabajo en Servicios Sociales”.