

Recursos humanos

Burnout

■ EQUIPO DE REDACCIÓN

En este trabajo se abordan las características del conocido como síndrome de *burnout* o de «estar quemado», un trastorno del que cada vez se oye hablar con más frecuencia en los entornos laborales, y en especial en aquéllos que implican relaciones interpersonales continuas o estrechas.

Aunque apenas se ha iniciado el nuevo «curso» laboral, no es infrecuente observar, también en la farmacia, cómo compañeros de trabajo o clientes cuentan, calendario en mano, los días que quedan para las próximas vacaciones. Asimismo, en este contexto, es cada vez más habitual oír cómo muchas personas confiesan estar «quemadas» con su trabajo. En este artículo se revisa el conocido como síndrome de *burnout* o de estar «quemado», haciendo hincapié en los métodos para prevenirlo o tratar de resolverlo, con el fin de mantener un buen clima de trabajo en la oficina de farmacia.

DESGASTE PROFESIONAL

El síndrome de *burnout* o «estar quemado» laboralmente se define como un estado emocional de agotamiento, despersonalización, escepticismo, irritabilidad y baja realización personal, resultado de un estrés y estado de preocupación persistentes, habitualmente ligados al entorno laboral, sobre todo cuando éste implica el trato estrecho y continuado con personas. Se considera como la fase avanzada del estrés profesional y aparece cuando entre las expectativas profesionales y la realidad del trabajo diario se crea un fuerte desequilibrio.



El término inglés *burnout* en este contexto fue utilizado por primera vez en 1974 por H. Freudenberger, quien afirmó que el individuo laboralmente «quemado» experimenta un desgaste como consecuencia de demandas excesivas de energía, fuerza o recursos, que lo tornan inoperante.

Los primeros en describir más profusamente este síndrome fueron Maslach

y Jackson, en 1986. Detectaron su incidencia en profesionales del ámbito sanitario, docente, de la asistencia social y del servicio público en general.

SÍNTOMAS

El *burnout* o síndrome de desgaste profesional no está reconocido como enferme-

dad laboral por la legislación española, pero sí existe jurisprudencia al respecto, en concreto una sentencia de 12/2000 del Tribunal Supremo. Pese a todo, sí ha sido objeto de abundantes estudios por parte de expertos en medicina y psicología del trabajo a nivel internacional.

El conjunto de síntomas que configura el síndrome de *burnout* se encuadra en categorías ciertamente diversas:

- Cognitivos: incapacidad para concentrarse, lentitud de pensamiento, apatía, desorientación, perfeccionismo desmedido, pensamiento dicotómico, incapacidad para emitir juicios o tomar decisiones, pérdida de habilidad para reconocer alternativas o priorizar tareas, pérdida de objetividad a la hora de evaluar o valorar, tentativas de bloquear cualquier cambio.

- Físicos: cansancio físico persistente, dolores de cabeza, sudoración excesiva, respiración agitada, incremento de la frecuencia cardíaca, dolores musculares y articulares, pérdida de energía física y emocional, molestias gastrointestinales, pérdida de libido, falta de apetito, hipocondría, trastornos del sueño, temblores y otros trastornos somáticos.

El *burnout* incide sobre todo en profesionales del ámbito sanitario, docente, de la asistencia social y del servicio público en general

- Psicológicos: depresión, irritabilidad, ansiedad, sentimientos de culpabilidad, miedo, sensación de desamparo, cambios de humor, hipersensibilidad, hiperexcitabilidad, reacciones desmedidas, ira, baja autoestima, negativismo, sensación de ser minusvalorado por los demás.

- Sociales: pérdida de capacidad para relacionarse con otras personas, sobre todo de una forma constructiva, afectuosa o amigable; intolerancia, desconfianza, retroceso en la actividad social.

- Conductuales: hiperactividad, gula, impaciencia, impotencia.

Tabla I. Análisis de las pautas de comportamiento ante el estrés

Instrucciones

- Dividir una hoja de papel en tres columnas.
- Anotar los eventos que nos provocan estrés en la primera columna.
- En la segunda columna y frente a cada uno de esos eventos, apuntar nuestra respuesta habitual a los mismos.
- En la tercera columna, anotar las ideas que se nos ocurran para manejar la situación de modo distinto del habitual, y menos estresante.

Evento	Respuesta habitual	Nueva respuesta
Cuando hayamos comprendido nuestro comportamiento ante el estrés, podremos desarrollar un programa de cambio.		

- Laborales: falta de motivación en el trabajo, obsesión por los detalles, incapacidad para contribuir o aportar al rendimiento común, incremento de los conflictos interpersonales con compañeros de trabajo, bajo rendimiento, absentismo.

ETAPAS Y NIVELES

El individuo afectado por el síndrome de «estar quemado» o desgaste profesional suele atravesar distintas etapas, a lo largo de las cuales los síntomas van evolucionando, por este orden:

- Exceso de trabajo.
- Sobreesfuerzo que deriva en estados de ansiedad y fatiga.
- Desmoralización y pérdida de ilusión.
- Pérdida de vocación.
- Indiferencia o falta de admiración/respeto profesional hacia los compañeros de trabajo o los superiores.

Asimismo, en función de la intensidad o duración con que se presenten los distintos síntomas, podrá hablarse de un *burnout* de diferentes niveles de gravedad:

- Leve: el afectado presenta síntomas físicos vagos como cefaleas, dolores de espalda, contracturas musculares, etc. Pueden observarse cambios en el carácter y disminución de operatividad laboral y eficiencia.

- Moderado: el afectado suele presentar alteraciones del sueño, dificultad para concentrarse, problemas en las relaciones interpersonales, cambios en el peso, disminución del apetito sexual y pesimismo. Es común que recurra a la automedicación.

- Grave: en este estadio disminuye marcadamente la productividad laboral, aumenta el absentismo y la sensación de disgusto acompañado de baja autoestima. Es frecuente el abuso de alcohol y/o psicofármacos.

- Muy grave: el afectado sufre aislamiento, experimenta sentimientos de pena, tristeza, sensación de fracaso y no encuentra sentido a su trabajo. En esta fase puede constatarse incluso cierto riesgo de suicidio.

Para medir la gravedad o intensidad de los síntomas se utilizan varios tests o escalas. En la figura 1 se incluye un cuestionario estándar de 25 preguntas, con su correspondiente método de valoración. Este instrumento puede resultar útil para evaluar la incidencia del trastorno en el equipo humano de nuestra oficina de farmacia o en nuestros clientes.

LA APORTACIÓN DE LAS EMPRESAS

Numerosos estudios apuntan que cuanto más férreo es el control que ejercen las organizaciones sobre sus empleados, mayor es el grado de demotivación que éstos pueden experimentar, y más posibilidades tendrán de padecer *burnout*. Así las cosas, los expertos recomiendan a las empresas que traten de evitar la aparición de este síndrome en sus trabajadores potenciando algunos rasgos:

- Descentralización.
- Horizontalidad.
- Niveles racionales de autonomía e independencia.
- Sistemas justos de promoción interna.
- Flexibilidad horaria.
- Fomento de la formación, sobre todo en técnicas de comunicación y organización.
- Fomento del trabajo en equipo.

MANEJO DEL ESTRÉS

Como se ha señalado, un factor muy importante en el desencadenamiento de

Fig. 1. Test para la evaluación de un posible *burnout*, según B. Potter

Instrucciones:

Lea cada uno de los siguientes apartados, puntúe la frecuencia con que cree presentar el síntoma en cuestión en o fuera de su trabajo y sume la puntuación resultante.

(Rara vez) 1 – 2 – 3 – 4 – 5 (Habitualmente)

- 1. Me siento cansado incluso cuando he dormido lo suficiente.
- 2. Estoy insatisfecho con mi trabajo.
- 3. Me siento triste sin motivo aparente.
- 4. Sufro despistes.
- 5. Estoy irritable y arisco con la gente.
- 6. Evito a la gente en el trabajo y en la vida privada.
- 7. Tengo problemas para dormir por preocupaciones ligadas al trabajo.
- 8. Me siento indispuesto con mayor frecuencia que antes.
- 9. Tengo una actitud «pasota» respecto a mi trabajo.
- 10. Me meto en problemas a menudo.
- 11. Mi rendimiento laboral es bajo.
- 12. Recorro al alcohol o las drogas para sentirme mejor.
- 13. La comunicación con otras personas me estresa.
- 14. Soy incapaz de concentrarme en el trabajo como antes.
- 15. Me aburro fácilmente en el trabajo.
- 16. Trabajo mucho pero rindo poco.
- 17. Mi trabajo me provoca frustración.
- 18. No quiero ir al trabajo.
- 19. Las actividades sociales son estresantes.
- 20. El sexo no merece la pena el esfuerzo.
- 21. Cuando no estoy en el trabajo me paso la mayoría del tiempo viendo la tele.
- 22. En mi trabajo no tengo muchas expectativas.
- 23. Me preocupo por el trabajo en mi tiempo libre.
- 24. Mis sentimientos hacia el trabajo interfieren en mi vida personal.
- 25. Mi trabajo no tiene sentido.

Puntuación:

25 – 50: No tiene problemas de desgaste laboral.

51 – 75: No tiene por qué padecer *burnout*, siempre que tome medidas preventivas.

76 – 100: Es usted candidato a padecer *burnout*.

101 – 125: Usted está «quemado» con su trabajo.

Fuente: Potter B. Overcoming job burnout: how to renew enthusiasm for work. Berkeley: Ronin Publishing, 1998.

cuadros de *burnout* es el estrés, un fenómeno que a veces es difícil de evitar, pero que conviene saber manejar. Para ello hay que empezar por conocer cuáles son las situaciones o circunstancias que nos provocan estrés y cómo respondemos a ellas. Una vez que conozcamos nuestros hábitos de respuesta, podremos desarrollar una estrategia para modificarlos a nuestro favor. A continuación se describe el método de la psicóloga californiana Beverly Potter, especialista reconocida en este ámbito. Se articula en tres etapas.

Llevar un registro personal del estrés

Cuando experimentemos frustración, preocupación, tensión, ansiedad, irritabilidad o excitación, deberíamos pararnos y analizar la situación y nuestra actuación: qué ha pasado, quién ha intervenido, cuándo y dónde ha sucedido.

A continuación, puntuaremos nuestro nivel de desazón empleando una escala que va del 1 al 10, correspondiendo el 1 a «muy leve desazón» y el 10 a «preocupación extrema». Seguidamente apuntaremos nuestra respuesta ante el evento causante del estrés, incluyendo lo que pensamos, sentimos e hicimos ante él.

Revisar las situaciones estresantes

Una vez que hayamos recopilado los datos sobre nuestro estrés durante varios días, deberemos revisar nuestro registro personal y tratar de encontrar pautas de comportamiento generales ante la experiencia del estrés: ¿qué situaciones, personas, momentos o días lo desencadenan? En la tabla I se indica la manera práctica de efectuar este análisis.

Revisar la respuesta al estrés

A continuación buscaremos las generalizaciones o pautas de comportamiento reiterado en nuestras respuestas al estrés (por ejemplo, si insistimos en eludir ciertas situaciones o comemos en exceso cuando experimentamos ansiedad). Partiendo de este análisis podemos elaborar un plan de manejo del estrés. Así, cuando sepamos que vamos a tener que afrontar cierta situación que nos estresa, podremos prepararnos de antemano. Por ejemplo, si sabemos que atender a cierto cliente nos causa este tipo de trastornos, antes de enfrentarnos a él deberemos respirar hondo y recordar que con paciencia, sangre fría y mano izquierda sacaremos más provecho de esa relación.

AUTOAYUDA Y APOYO A COMPAÑEROS Y CLIENTES

Los consejos aportados pueden servirle al farmacéutico para mejorar su manejo del estrés y evitar en lo posible el desgaste profesional. También puede trasladarlos a los miembros de su equipo de trabajo y a sus clientes, si alguno de ellos precisa ayuda o le confiesa padecer síntomas de *burnout*.

En cualquier caso, ante la sospecha de que uno mismo, un compañero de trabajo o un cliente pueda estar sufriendo este trastorno, conviene adoptar o recomendar la adopción de las siguientes determinaciones:

- 1) Reconocer que las circunstancias nos pueden y quizás estemos viviendo una situación de desgaste.
- 2) Establecer la causa de nuestro/s problema/s. Afrontarlos, no eludirlos. Una vez identificada la causa, será más fácil encontrar una solución.
- 3) Aprender a aceptar que hay cosas que no es posible cambiar. Se pueden controlar ciertas cosas, pero nadie es capaz de controlarlo todo. Tampoco hay que empeñarse en resolver siempre los problemas de los demás, cuando apenas sabemos resolver los propios.
- 4) Aprender a decir que no y a delegar atribuciones.
- 5) Asumir que ocasionalmente todo el mundo comete errores y que nadie es perfecto siempre. Un error no hace menguar el valor de una persona.
- 6) Compartir las preocupaciones con alguien a quien queramos, respetemos o en quien confiemos.
- 7) Hacer ejercicio físico.
- 8) Seguir una dieta equilibrada y no saltarse comidas.
- 9) Evitar la automedicación. El alcohol o los medicamentos no indicados por un profesional de la salud no ayudan a afrontar los problemas.
- 10) Evitar la autocompasión y el aislamiento.
- 11) Buscar *hobbies* o entretenimientos.
- 12) Diseñar un plan de acción para resolver problemas proponiendo medidas activas a emprender.
- 13) Establecer prioridades en la vida.
- 14) Hacerse una revisión médica para descartar problemas físicos.
- 15) Pedir/aceptar el apoyo de familiares y amigos.
- 16) Intentar enfocar los problemas con sentido del humor.
- 17) Aprender a quererse y apreciarse uno mismo por las aportaciones y capacidades propias. □

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- Cebrià J, Segura S, Corbella P et al. Rasgos de *burnout* y personalidad en médicos de familia. *Atención Primaria* 2001;27(7):459-68.
- Maslach C. Understanding burnout. En: Payne S, editor. *Job stress and burnout*. Londres: Sage, 1982.
- Potter B. *Overcoming job burnout: how to renew enthusiasm for work*. Berkeley: Ronin Publishing, 1998.