

Prevención del Agotamiento

# (Burnout)

en Trabajadores de la Salud.

Guía de acciones psicosociales y cuidado de la salud mental dirigido al empleador sector salud.



# El estrés laboral



es resultado de la combinación de múltiples factores personales, laborales y del entorno. Sin embargo, cuando la exposición a factores como alta carga de trabajo, perfeccionismo, nivel de responsabilidad, etc., es **prolongada en el tiempo sin tener ninguna modificación**, con alto grado de incertidumbre y sin resultados o retroalimentación positiva, podemos estar ante una situación que va más allá del estrés, la cual tiene efectos negativos no sólo a nivel físico sino también mental, y es conocida como un estado de agotamiento llamado Síndrome de Burnout o “síndrome de estar quemado por el trabajo”.

En los trabajadores de la salud, especialmente entre aquellos que realizan labores de tipo asistencial, donde existe la responsabilidad por la vida y la salud de otras personas, se genera una gran presión.

En esta guía te compartimos información puntual, referida a las causas del Síndrome de Burnout, sus características, las fases que vive el trabajador, y las recomendaciones para intervenir oportunamente y prevenir su aparición.

## Causas o desencadenantes del Síndrome de Burnout

El Síndrome de Burnout ha sido descrito por diferentes autores, quienes concluyen que es un fenómeno con múltiples causas de tipo organizacional, social e individual. A continuación, te compartimos algunas de ellas:



### Características organizacionales

---

Los ambientes laborales en donde este síndrome se presenta en los trabajadores, suelen ser jerarquizados, rígidos, con bajo o ningún apoyo instrumental al personal, con exceso de burocracia, baja participación de los trabajadores, falta de coordinación entre las unidades internas para el funcionamiento, falta de formación práctica a los trabajadores sobre nuevas tecnologías, falta de refuerzos o recompensas, bajo desarrollo profesional, relaciones conflictivas en la organización y desigualdad en la gestión de los recursos humanos.



## Características del puesto de trabajo

Un trabajo que favorece el desarrollo del Síndrome de Burnout, tiene que ver con altas exigencias emocionales en la relación con el cliente o usuario, descompensación entre responsabilidades y autonomía, sobrecarga de trabajo y falta de tiempo para la atención al usuario; disfunciones y conflicto de rol, falta de control sobre los recursos de la tarea, falta de apoyo social, falta de reconocimiento, tareas inacabadas que no tienen fin, trato con usuarios difíciles y relaciones tensas entre los compañeros de trabajo.



## Características individuales

Los trabajadores más propensos a desarrollar el **Síndrome de Burnout**, presentan características relacionadas con un alto nivel de implicación y empatía emocional, inseguridad al actuar, autocrítica excesiva, alto grado de idealismo, elevado grado de perfeccionismo, bajas habilidades sociales.



## Características del Síndrome de Burnout

Los modelos conceptuales de este síndrome destacan tres características particulares:

### 1. Cansancio emocional.

La persona se siente sobrepasada por el trabajo. Las altas demandas emocionales y llevarse el trabajo a casa son situaciones permanentes. Su nivel de empatía y compromiso laboral lo llevan al contagio emocional negativo; no puede procesar ni tomar distancia con la experiencia emocional. La fatiga se acumula y anticipa cansancio ante la posibilidad de afrontar las exigencias o demandas de la gente a su alrededor.

### 2. Despersonalización.

Se observa a un trabajador distanciado, con bajo compromiso emocional y poca respuesta hacia los que piden el servicio. La persona evita situaciones complejas y cargadas emocionalmente, da respuestas duras, no sabe gestionar y resolver, se distancia y se protege.

### 3. Baja realización personal.

El trabajador muestra una tendencia a evaluarse negativamente, deja a un lado sentimientos de ser competente y exitoso, y los reemplaza por sentimientos que afectan su autoestima. Su desempeño, capacidad, vocación y talento son cuestionados por él mismo.



## Fases del proceso del Síndrome de Burnout

El Síndrome de Burnout es un proceso en el cual concurren diferentes elementos que poco a poco van incrementando la fatiga emocional y física del trabajador, mermando así su energía y capacidad de respuesta.

A continuación, te presentamos un esquema que integra varios modelos y explica brevemente las fases del Síndrome de Burnout<sup>1</sup> :



## Intervención

Una vez que hayas comprendido las características de dicho síndrome, las condiciones que lo propician y las fases que tiene, es relevante conocer las acciones que puedes implementar para prevenirlo e intervenirlo. Dado que esta guía está enfocada en el empleador, trataremos las acciones que este puede realizar a nivel organizacional, social e individual.

<sup>1</sup>NTP 704: Síndrome de estar quemado [https://www.insst.es/documents/94886/327446/ntp\\_704.pdf/9a205bee-9bd7-4221-a1ae-39b737974768](https://www.insst.es/documents/94886/327446/ntp_704.pdf/9a205bee-9bd7-4221-a1ae-39b737974768)

# Acciones a nivel de la Organización

## 1. Gestión de los factores psicosociales.



De acuerdo con el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo de tu empresa, puedes revisar los resultados del Diagnóstico de Factores de Riesgo Psicosocial con una vigencia menor a dos años, particularmente aquellos de las áreas donde los trabajadores tienen mayor exposición al virus SARS-CoV-2 (**Urgencias, Hospitalización COVID-19, Unidades de Cuidado Intensivo o Intermedio, personal de procedimientos como endoscopia, fibrobroncoscopia, etc.**). Ten presente que por sus responsabilidades y contacto con pacientes, estos trabajadores están expuestos a un mayor riesgo de tener el Síndrome de Burnout. Identifica en estos grupos de trabajadores, aquellos con niveles de riesgo psicosocial alto y muy alto, así como la presencia de síntomas de estrés. Implementa acciones de intervención de forma prioritaria en estas áreas y en estos trabajadores.

## 2. Protocolos de servicio.

Debido a que el Síndrome de Burnout está relacionado con el servicio asistencial, la atención y las características de los usuarios, es importante que definas protocolos de servicio y comunicación claros para todos los servicios prestados, y que incluyas estrategias de atención y respuesta en situaciones difíciles. **Estos protocolos pueden ser construidos con la participación de los trabajadores. Unifica las formas de acción y divúlgalas a todo el personal.** Así mismo, puedes compartir con los usuarios y sus familiares la información sobre los protocolos, tiempos de espera, canales de comunicación, etc.; de esta forma, los usuarios también sabrán qué esperar del servicio que presta la entidad.



## 3. Gestión administrativa.

Una de las fuentes de tensión y agotamiento más frecuente en los trabajadores asistenciales es la falta de claridad, autonomía y recursos para poder resolver y afrontar favorablemente las responsabilidades y exigencias de su trabajo. Es por ello que el empleador debe asegurarse de

cumplir con ciertas condiciones administrativas que disminuyen el riesgo de la presencia del síndrome en sus colaboradores. Aquí te compartimos algunas de ellas:

**a.** Proporciona condiciones y recursos apropiados para la tarea. Facilita el acceso a los recursos humanos y materiales necesarios para brindar el servicio.

**b.** Descentraliza la toma de decisiones para permitir la autonomía y el control sobre el trabajo. Apoya la participación de los trabajadores en la definición de estrategias de acción y revisa con ellos los resultados.

**c.** Establece objetivos claros y líneas de autoridad para una toma de decisiones ágil. Cuenta con flujos de información y acción clara para dar pronta y contundente respuesta a las necesidades de los usuarios.

**d.** Define claramente las funciones, evita ambigüedades, burocratización y falta de claridad de rol en el trabajo.

La intervención de las condiciones administrativas antes mencionadas, mejora el funcionamiento de la entidad y evita el desgaste en los trabajadores. En relación con los factores asociados al síndrome de Burnout, mejora el balance entre las exigencias de la situación y los recursos disponibles de tiempo, modo y lugar, conduce a dar una respuesta efectiva y ver los resultados positivos de la gestión.

#### 4. Prevención de la fatiga física y emocional.

Aunque ya hemos compartido de manera más amplia algunas recomendaciones sobre la prevención de la fatiga en otros documentos<sup>2</sup>, es importante recordar que el Síndrome de Burnout está relacionado tanto con el cansancio emocional como con el cansancio físico. Para prevenir su aparición e intervenir las condiciones de riesgo asociadas, es importante que ajustes y vigiles los horarios y condiciones de trabajo, y alternes las actividades de alta, media o baja exigencia durante

la jornada laboral. Así mismo, revisa y adecúa en lo posible la carga de trabajo asignada a los equipos, buscando el equilibrio entre las exigencias, el tiempo disponible, la capacidad y experiencia del equipo, y los momentos de pausa y recuperación.

#### 5. Formación y capacitación.

Las posibilidades de aprendizaje, de mejora de la capacidad de respuesta y los recursos técnicos que los trabajadores tengan para atender los requerimientos de la situación, disminuye el riesgo de desarrollar el Síndrome de Burnout. Además de la inducción para ajustar las expectativas a la realidad del trabajo y de capacitar técnicamente al trabajador, en cuanto a las competencias humanas te recomendamos capacitar en manejo del estrés y técnicas de manejo emocional de pacientes, así como crear grupos de soporte para proteger al personal de la ansiedad y la angustia, facilitando el desahogo emocional, y el aprendizaje de estrategias de resiliencia y distanciamiento emocional apropiado.



<sup>2</sup>Guía para la prevención de la fatiga en el sitio de trabajo, en tiempos de COVID-19. <https://www.colmenaseguros.com/imagenes/ColmenaARP/contenido/coronavirus/boletin10/p2-Guia%20Prevenci%C3%B3n%20de%20la%20fatiga.pdf>  
Protocolos de reintegro laboral. <https://www.colmenaseguros.com/paginas/boletin-al-dia-colmena-seguros.aspx>

## 6. Comunicación y bienestar.

La participación y la información clara, en doble vía entre los trabajadores y la organización, te permite prever e intervenir oportunamente las condiciones y los riesgos asociados al fenómeno de Burnout. Así mismo, promover el cuidado físico y el estilo de vida saludable fortalece física y mentalmente a los trabajadores para el afrontamiento de las exigencias laborales y emocionales. Te recomendamos realizar charlas de cinco minutos en los momentos de cambio o inicio de turno, que te permitan recoger necesidades, brindar información y retroalimentación positiva frente a los logros y resultados del trabajo, reforzando el apoyo social, la confianza del equipo, la claridad de los protocolos de actuación y el reconocimiento por los logros alcanzados.

# Acciones a nivel social, interpersonal e individual

De la misma forma como se pueden realizar acciones en la organización, los sistemas de trabajo y las condiciones de administración del talento humano, es necesario que también implementes acciones preventivas sobre las personas y su entorno social.

### 1. Fortalece el trabajo en equipo.

Se trata de fomentar la colaboración y empatía entre los trabajadores, permitirles reconocer sus fortalezas y debilidades para afrontar la realidad mejorando su competitividad como equipo sin que haya competencia entre ellos mismos. Fortalece el trabajo colaborativo entre el personal, conformando equipos interdisciplinarios, facilitando su participación en la solución de problemas y retroalimentando frecuentemente sobre su desempeño, permitiendo la diversificación de tareas y la rotación de las mismas entre los miembros del equipo.

### 2. Promueve y facilita la participación en grupos de apoyo.

Crea y permite el uso de espacios de conversación e intercambio de experiencias entre los colegas. Apoya la comunicación y la transferencia de conocimiento entre los colaboradores. Los espacios de cuidado emocional y confianza incrementan los recursos para enfrentar las situaciones estresantes y manejar los efectos relacionados.



### 3. Liderazgo y habilidades sociales.

A medida que los trabajadores mejoren sus **habilidades sociales de solución de conflictos**, inteligencia emocional, negociación, etc., estarán mejor preparados para resolver las situaciones emocionalmente demandantes de su trabajo. De la misma forma, los líderes con capacidad de escucha, que permitan la participación y la co-creación de alternativas de solución a los problemas laborales, contribuyen en la identificación, discriminación y resolución de problemas y conflictos de los compañeros y usuarios, facilitando el aprendizaje de los colaboradores y la oportuna resolución e intervención de fuentes de estrés.

### 4. Programas de supervisión y apoyo individual.

El trabajador que enfrenta las condiciones de riesgo del Síndrome de Burnout, necesita comprender a qué se enfrenta, y aprender a resolverlo de forma individual y grupal. **Encontrar el justo medio entre la sobreimplicación emocional y la indiferencia, le permitirá reconocer sus propios recursos**, desarrollar estrategias para mantener la distancia emocional con el usuario al finalizar la atención o el turno, y recuperarse emocionalmente sin llegar al agotamiento. Para esto, te recomendamos incluir programas de apoyo psicológico y coaching que favorezcan el desarrollo de competencias personales.

**Es importante recordar que el apoyo, la orientación y el cuidado que brindes al personal de salud enriquece su capacidad para atender y cuidar a los pacientes.**

De la misma forma como tomamos medidas de control y bioseguridad, también debemos cuidar de la salud mental del personal sanitario. Del cuidado que los trabajadores de la salud tengan consigo mismos dependerá que sean capaces de atender apropiadamente a los pacientes, facilitar las relaciones como equipo y con los familiares de los pacientes sin generar daño a su propia salud física y mental.



## Bibliografía

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. NTP 704: Síndrome de estar quemado  
[https://www.insst.es/documents/94886/327446/ntp\\_704.pdf/9a205bee-9bd7-4221-a1ae-39b737974768](https://www.insst.es/documents/94886/327446/ntp_704.pdf/9a205bee-9bd7-4221-a1ae-39b737974768)

Martínez Pérez, A. (2010). El Síndrome de Burnout. Evolución conceptual y estado actual de la cuestión. Vivat Academia. Universidad Complutense de Madrid.  
<https://www.redalyc.org/pdf/5257/525752962004.pdf>

Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA 2017, <https://www.youtube.com/watch?v=kpPXJri4UcE> recuperado 09/07/2020. Burnout: el síndrome de estar quemado.





# Colmena

Seguros



Línea Efectiva:  
Medicalizada / 24 horas

Bogotá | Medellín | Cali | Barranquilla  
401 0447 | 444 1246 | 403 6400 | 353 7559  
Otras ciudades 018000-9-19667  
www.colmenaseguros.com

