

**Com es manifesta el *burnout*?** (font: NTP 705, INSHT)

### Conseqüències pel treballador

**Psicosomàtiques:** cansament fins a l'esgotament i malestar general, fatiga crònica i alteracions funcionals en gairebé tots els sistemes de l'organisme (cardiorespiratori, digestiu, nerviós, reproductor, etc.) amb símptomes com mal de cap, trastorns del son, úlceres i altres trastorns gastrointestinals, pèrdua de pes, molèsties i dolors musculars, hipertensió, episodis asmàtics, etc.

**Conductuals:** conducta despersonalitzada en la relació amb el client, absentisme laboral, tabaquisme i consum d'alcohol, cafè, barbitúrics i estimulants, canvis d'humor imprevistos, incapacitat per viure de forma relaxada, incapacitat per concentrar-se, superficialitat en el contacte amb els altres, comportaments d'alt risc i augment de conductes hiperactives i agressives.

**Emocionals:** predomina l'esgotament emocional, distanciament afectiu com a forma d'autoprotecció, ansietat, sentiments de culpabilitat, impaciència i irritabilitat, baixa tolerància a la frustració, sentiment de solitud, sentiment d'alienació, sentiments d'impotència, desorientació, avorriment, vivències de baixa realització personal, sentiments depressius, tristesa.

**Actitudinals:** actituds de desconfiança, apatia, cinisme i ironia cap als clients de l'organització, hostilitat, suspicàcia i poca verbalització en les interaccions.

**Socials i de relacions interpersonals:** actituds negatives vers la vida en general, disminueix la qualitat de vida personal, augmenten els problemes de parella, familiars i a l'entorn extralaboral (perquè les interaccions són hostils, la comunicació és deficient, no es verbalitza, es tendeix a l'aïllament, etc.).

### Conseqüències per a l'empresa

Es manifesta en un deteriorament de la comunicació i de les relacions interpersonals (indiferència o fredor amb les persones amb qui treballa), disminueix la capacitat de treball, disminueix el compromís, baixen el rendiment i l'eficàcia, hi ha més absentisme i una major desmotivació, augmenten les rotacions i les sortides de l'organització, baixa la qualitat dels serveis, surten sentiments de desesperació i indiferència davant el treball, es produeix un augment de queixes d'usuaris i clients, etc.

## La prevenció i el control de *burnout*

### A l'empresa:

- Avaluar els riscos psicosocials i actuar sobre ells.
- Programa d'acollida als treballadors.
- Definició d'itineraris professionals i mecanismes de promoció.
- Formació contínua i de reciclatge.
- Definició de competències i responsabilitats.
- Informar sobre els resultats del treball (*feedback*).
- Promoure el treball en equip, crear espais i objectius compartits.
- Augmentar l'autonomia, la participació i el control sobre el treball.
- Redistribució equitativa de càrregues de treball.
- Potenciar la comunicació.
- Fomentar la conciliació i la flexibilitat horària.
- Facilitar els recursos adequats per aconseguir els objectius establerts.
- Gestió dels processos de canvi.
- Bon lideratge.
- Bona gestió dels recursos humans.

### En l'àmbit personal:

- És important detectar i ser conscient dels símptomes del *burnout* en el teu cos i en la teva ment. No podràs atendre als altres si tu no estàs en condicions.
- Replanteja't els teus objectius professionals i personals. Revisa el que esperes de tu mateix i dels altres. Redueix les teves expectatives si no s'ajusten a la realitat.
- Estableix prioritats a la teva agenda i digues «no» quan t'encomanin feines que no puguis realitzar. No et consideris indispensable.
- Procura portar un ritme de treball que no sigui excessiu, respecta els descansos i pauses.
- Quan et sentis en tensió, fes una pausa i procura fer una petita relaxació, per després continuar.
- Demana una entrevista amb el teu responsable per traslladar-li les teves inquietuds i propostes.
- Demana ajut als companys quan convingui.
- Comparteix amb els companys els teus problemes laborals, dubtes i opinions.



## La síndrome del *burnout* o del treballador cremat



Amb la financiació de



IT-0064/2013

Dipòsit legal: B 9070-2014



Unió General de Treballadors de Catalunya  
**Secretaria de Política Sindical / Salut Laboral**

Rambla del Raval, 29-35, 08001, Barcelona

Tel. **93 304 68 32/33**

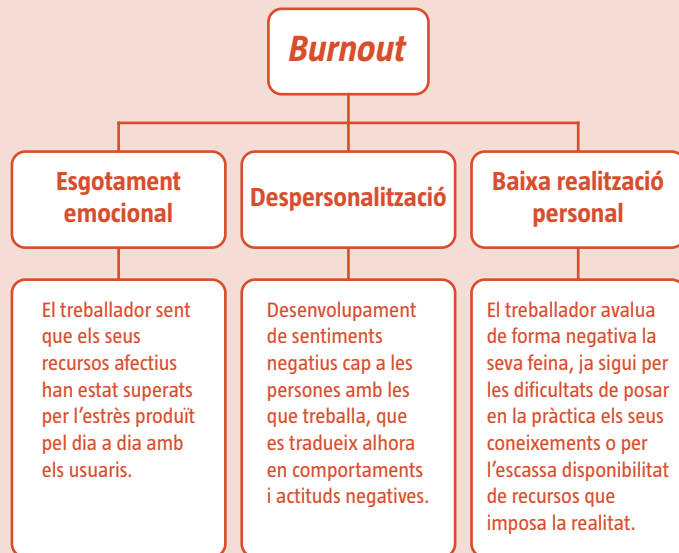
a/e: [slaboral@catalunya.ugt.org](mailto:slaboral@catalunya.ugt.org) | [www.ugt.cat](http://www.ugt.cat)

## Què és el *burnout*?

El *burnout*, també conegut com la *síndrome d'esgotament professional* o *síndrome del cremat*, és una resposta a una situació d'estrès laboral crònic produïda per factors estressants emocionals, interpersonals i organitzatius relacionats amb el treball. Es tracta, per tant, d'un risc laboral que pot arribar a «cremar» o a esgotar totalment les persones que el pateixen.

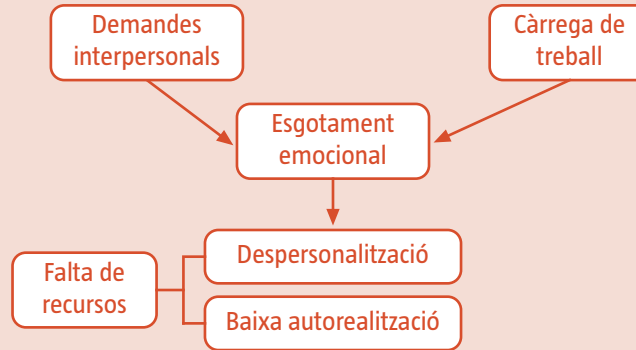
La definició més coneguda és la de **Maslach** (1981) que defineix el *burnout* com una síndrome d'esgotament emocional, despersonalització i baixa realització personal que es dona amb freqüència entre els treballadors de serveis assistencials, sanitat i ensenyament que treballen en contacte directe i constant amb els usuaris i pacients.

Aquesta «coïssor» resultant seria la resposta a una tensió emocional crònica i originada pel desig de bregar amb pacients, alumnes i/o usuaris a qui s'ha de donar assistència. La tensió, per tant, és fruit de la interacció social entre la persona que rep l'ajut i el qui la dona.



Segons **Leiter** (1993), en el procés de generació del *burnout* intervenen tant les elevades demandes interpersonals com una excessiva càrrega de treball. La falta de recursos a l'organització és la responsable de l'aparició de la baixa realització personal i dels sentiments d'insensibilitat cap als usuaris.

## Model de procés del *burnout* segons Leiter (1993)



L'existència de tensió emocional es veu agreujada sovint per sentiments d'imptència del mateix treballador en veure defraudades les expectatives que tenia respecte al seu treball, en veure's incapaç de controlar o modificar la situació laboral, o no poder posar en pràctica les seves idees pel que fa a com ha de portar-se a terme la feina.

## Fases del *burnout*

**Fase d'entusiasme:** el treball és percebut de forma estimulante en els seus inicis. Gran motivació, entusiasme i implicació vers el treball.

**Fase d'estancament:** es comencen a plantejar dubtes sobre el treball i els esforços necessaris. Es comencen a alterar les expectatives inicials, els objectius ja no estan tan clars i el treballador comença a aïllar-se i a interpretar negativament les seves propostes. Apareixen els primers símptomes: mal de cap, problemes digestius, avoriment, etc.

**Fase de frustració:** si els recursos que ofereix l'organització no són adequats i les estratègies personals d'afrontament no permeten una resposta positiva (recobrar la il·lusió i motivació per nous projectes, canviar a un treball amb millors perspectives...), els problemes psicòmatics es cronifiquen, la persona es torna irritable, es planteja molts dubtes i augmenta la seva inadaptació a la feina.

**Fase d'apatia:** l'afectat es resigna a la situació o entra en una etapa de no saber dir que no, de cinisme amb els clients, de baixes laborals.

**Fase del cremat:** es produeix un col·lapse físic intel·lectual de no poder més, i és quan la malaltia es manifesta en les seves característiques més comunes i accentuades.

## Quins aspectes del treball poden provocar *burnout*?

- Treballs amb alt contingut emocional vers els pacients, alumnes, clients o usuaris en general.
- Situacions de sobrecàrrega de treball, altes exigències emocionals, falta de temps per l'atenció a l'usuari.
- Falta de suport instrumental per part de l'organització, insuficiència de recursos.
- Estructura de l'organització molt burocratitzada.
- Disfuncions de rol: ambigüitat i conflictivitat de rol.
- Falta d'autonomia i escàs control sobre el treball.
- Descompensació entre responsabilitats i autonomia en el treball.
- Falta de suport social, reconeixement i *feedback* dels superiors.
- Falta de desenvolupament professional.
- Competitivitat i relacions conflictives amb els companys.
- Tracte amb usuaris difícils o problemàtics i relacions conflictives amb clients.
- Canvis culturals en el perfil dels usuaris, *la societat de la queixa*.
- Altres canvis: tecnològics, legals, organitzatius, reestructuracions del servei o de la plantilla.
- Estil de direcció inadequat, desigualtat percebuda en la gestió dels recursos humans.
- Treball a torns i nocturn i dificultats per conciliar vida laboral i personal.

