

GUÍA
PRÁCTICA

Nº15 | AGOSTO

2020

María José Bosch
Directora

María Paz Riumalló
Directora Ejecutiva

María José Urzúa
Investigadora

BURNOUT: NO ES SOLO EL COVID-19

El *burnout*¹ o síndrome de “estar quemado” es un cuadro de estrés ocupacional. Este consiste en un estado de agotamiento emocional donde la persona padece fátigas y sentimientos de encontrarse al límite, dada la pérdida de energía que experimenta. Por lo general, este cuadro afecta a una amplia gama de profesiones, especialmente, aquellas que tienen una alta carga de estrés.

El estrés se entiende como la respuesta adaptativa del organismo a una serie de estímulos ambientales. Esta respuesta puede pasar por tres fases. La primera, es la **fase de alarma**, donde la persona percibe cambios en su cuerpo y emociones, que buscan contrarrestar las demandas generadas por un agente estresante. Entre estos se encuentra un aumento de la frecuencia cardíaca, tensión corporal, sensación de adrenalina. La segunda, es la **fase de adaptación**, donde desaparecen estos síntomas, ya que el organismo ha logrado acostumbrarse al estresor. Sin embargo, si el estímulo ambiental se prolonga en el tiempo, el individuo puede entrar a la **fase de agotamiento**, donde disminuyen las defensas y se vuelven a experimentar síntomas similares a los de la **fase de alarma**. Esta última, es la fase que da paso al *burnout*. Lo anterior indica que este no es un problema que aparece de manera espontánea, si no que es la consecuencia de un estrés prolongado, lo que permite evitarlo si se toman las medidas a tiempo.

Evitar el *burnout* es un tema que las organizaciones deben siempre tomar en cuenta, dadas sus consecuencias negativas para la empresa. Dentro de los problemas laborales que conlleva este fenómeno se encuentran, la falta de motivación, ausentismo, disminución de la productividad, un mayor riesgo de accidentabilidad, problemas legales y una mala reputación empresarial².

Causas: ¿coronavirus, competencias personales, o lugar de trabajo?

La crisis del coronavirus ha sido un evento estresante y prolongado, donde gran parte de la población mundial a debido adaptarse a nuevas formas de vivir y trabajar. En el caso del trabajo remoto, se ha encontrado que varios trabajadores están experimentando síntomas de estrés prolongado, ya sea fatiga mental, incapacidad de concentrarse, irritabilidad y tensión, especialmente las mujeres y personas que tienen cargos de responsabilidad.³ Pero, ¿es solo la crisis del coronavirus la responsable del aumento de estos síntomas?

¹ Benito, M., Simon, M., Sanchez, A., & Matachana, M. (2017). Estrés y Ansiedad. En *La promoción de la salud y el apoyo psicológico al paciente*. McGraw Hill.

² Organización Mundial de la Salud (2019) La organización del trabajo y el estrés

³ Mireia Las Heras. (2020). *Mireia Las Heras*. Recuperado el Marzo de 2020, de Trabajo alternativo en tiempos de crisis: <https://mireialasheras.com/trabajo-alternativo-en-tiempos-de-crisis/>

Según la columnista del Harvard Business Review⁴, Jennifer Moss, se tiende a asociar el *burnout*, como un problema individual, donde se recomienda al trabajador, desarrollar su inteligencia emocional, recurrir a técnicas de respiración o aprender a decir “no”. Sin embargo, destaca que el *burnout*, está lejos de ser un problema único de la persona. Sin ir más lejos, en mayo del 2019, la Organización Mundial de Salud, declaró que el *burnout* no es una condición médica, si no que un fenómeno ocupacional. De esta manera, las características del trabajo y el contexto organizacional son factores a revisar para comprender porque un colaborador entró este estado de agotamiento.

Dado lo anterior, resulta interesante analizar como en el contexto de la pandemia han existido fenómenos a nivel de las organizaciones que pueden gatillar estos cuadros de *burnout*.

Teoría de la motivación-higiene

Frederick Herzberg, postula una teoría para comprender las causas de satisfacción o insatisfacción laboral que conducen al *burnout*. Esta es la teoría de motivación e higiene laboral, la cual postula que para liderar personas, es necesario que los supervisores los motiven, pero que a su vez que se preocupen de mantener una higiene del trabajo. Como motivación, se entiende, la capacidad del líder de hacer el trabajo desafiante, el reconocimiento del trabajo bien hecho, dar oportunidades de hacer tareas con sentido, entregar autonomía y apoyo al colaborador. Por su parte, la higiene laboral se refiere a salarios acordes al cargo, buenas condiciones, buen clima y seguridad laboral. Según el autor, la higiene organizacional no se siente, pero su falta si es percibida. Esto ocurre cuando existe una disrupción respecto a las rutinas o beneficios laborales a las que el colaborador estaba acostumbrado.

En el caso de la pandemia del coronavirus, han surgido una serie de situaciones disruptivas que han cambiado la forma en que se trabaja pudiendo afectar el componente de la higiene laboral, clave para evitar el *burnout*, especialmente entre quienes se encuentran trabajando en remoto. Según un estudio de Randstad (2020), realizado a 800 trabajadores chilenos, un 51% dice que trabajar a distancia ha deteriorado su salud mental.⁵

Una de las disrupciones más evidentes es la fusión entre trabajo y familia, y la necesidad de los trabajadores de tener que responder a demandas laborales, familiares y educativas de manera simultánea y en horarios extensos. Según un estudio realizado en España, Chile y Guatemala, han sido las mujeres quienes más han resentido este

⁴ Moss, J. (2019) Burnout is about your workplace, not your people. Harvard Business Review

⁵ Randstad (2020) Teletrabajo en cuarentena y clima laboral ¿Cómo afecta?. https://www.randstad.cl/tendencias360/archivo/teletrabajo-en-cuarentena-y-clima-laboral-como-afecta_3094/. Consultado el 21 de agosto de 2020

cambio, experimentando un exceso de interferencias entre el trabajo y la familia, lo que aumenta sus niveles de estrés y fatiga mental.⁶

El clima laboral también se ha visto afectado en esta situación. En el sondeo de Randstad⁷, un 44% de los encuestados afirmaba que las relaciones interpersonales se han deteriorado, ya sea dentro de la empresa y al interior de los equipos. Además, no han evaluado bien la comunicación de objetivos por parte de sus supervisores. En una escala del 0 al 10, el 58% de los encuestados le otorgó menos de seis puntos a sus líderes en este aspecto.

Finalmente, los líderes, también se han visto expuestos a una excesiva presión, lo que puede afectar su capacidad de supervisar. Según el sondeo realizado por Centro Internacional de Trabajo y Familia, el 43% de los trabajadores que tienen colaboradores bajo su responsabilidad han experimentado estrés durante la pandemia del coronavirus⁸.

Consejos para detectar y afrontar el *burnout* en los colaboradores

A través de los datos expuestos, se entiende que los cambios sufridos por los trabajadores, dada la migración al trabajo remoto, pueden provocar problemas. Esto resulta en ambientes organizacionales donde el *burnout* se vuelva un problema endémico, que traerá costos para la empresa en el largo plazo.

En este escenario, resulta clave, en primer lugar, comprender que puede estar afectando la higiene del trabajo⁹. La Organización Mundial de Salud¹⁰, recomienda, preguntar directamente a los trabajadores, en una conversación, si consideran que en el último tiempo su trabajo está afectando a su salud, a través una pauta que trata los siguientes temas:

1. **Características del puesto de trabajo:** identificar si existen tareas a realizar que son desagradables o monótonas.

⁶ Mireia Las Heras. (2020). *Mireia Las Heras*. Recuperado el Marzo de 2020, de Trabajo alternativo en tiempos de crisis: <https://mireialasheras.com/trabajo-alternativo-en-tiempos-de-crisis/>

⁷ Randstad (2020) Teletrabajo en cuarentena y clima laboral ¿Cómo afecta?. https://www.randstad.cl/tendencias360/archivo/teletrabajo-en-cuarentena-y-clima-laboral-como-afecta_3094/. Consultado el 21 de agosto de 2020

⁸ Mireia Las Heras. (2020). *Mireia Las Heras*. Recuperado el Marzo de 2020, de Trabajo alternativo en tiempos de crisis: <https://mireialasheras.com/trabajo-alternativo-en-tiempos-de-crisis/>

⁹ Moss, J. (2019) Burnout is about your workplace, not your people. Harvard Business Review

¹⁰ Organización Mundial de la Salud (2019) La organización del trabajo y el estrés

- 2. Volumen y ritmo de trabajo:** evaluar si en el último tiempo la persona está con escasez o exceso de trabajo. Además, observar si esta sometida plazos de entrega muy estrictos o estipulados con poca anticipación.
- 3. Horarios de trabajo:** evaluar la percepción del horario de trabajo, especialmente si estos son muy estrictos o inflexibles. A su vez, identificar si los horarios de trabajo se han prolongado o vuelto imprevisibles.
- 4. Perspectivas profesionales sobre status y salarios:** identificar si los trabajadores experimentan ansiedad por despido e inseguridad laboral, falta de perspectivas de promoción a futuro o si su remuneración esta sujeta a objetivos de trabajo poco probables de alcanzar.
- 5. Rol en la empresa:** es necesario observar si los líderes están con excesiva presión. También se deben identificar colaboradores que tengan funciones contrapuestas en un mismo cargo.
- 6. Relaciones laborales:** es importante identificar supervisiones inadecuadas o acoso laboral. Por otro lado, en el caso del trabajo a distancia, se debe prestar atención a la sensación de aislamiento o el deterioro del clima laboral. Finalmente, deben existir procedimientos establecidos para tratar problemas interpersonales y quejas.
- 7. Relación entre la vida laboral y familiar:** los problemas para conciliar trabajo y familia son unos de los mayores causantes del *burnout*. Por esto, es necesario evaluar si el trabajador experimenta exigencias contrapuestas entre la vida familiar y laboral.

Al ser múltiples las causas de *burnout*, se recomienda encontrar los dos gatillantes principales dentro de la organización y comenzar trabajándolos a fondo, para luego ir mejorando en las siguientes¹¹.

¿Qué puedo hacer para reconocer el *burnout* y afrontarlo?

Si bien, el síndrome del *burnout*, tiene una importante explicación laboral, padecerlo también se asocia a estilos y contextos de vida como, la falta de relaciones de apoyo, tomar demasiadas responsabilidades, no pedir ayuda, tener una mala higiene del sueño, entre otras.

Por ende, existen acciones para afrontarlo y/o evitarlo. En este sentido, lo primero es detectar que se está comenzando a padecerlo¹². Una de las formas y lo más evidente es diferenciar el *burnout* del estrés. Lo cual puede hacerse en base a la siguiente tabla elaborada por HelpGuide.

¹¹ Moss, J, (2019) Burnout is about your workplace, not your people. Harvard Business Review

¹²HelpGuide(2020) Burnout Prevention and Treatment <https://www.helpguide.org/articles/stress/burnout-prevention-and-recovery.htm>. Consultado el 24 de agosto de 2020

Tabla Nº1: Estrés versus *Burnout*

Estrés	<i>Burnout</i>
Caracterizado por sobre comprometerse	Caracterizado por una baja en el compromiso
Sobrerreacción emocional	Apatía
Sensación de urgencia e hiperactividad	Sensación de desesperanza e indefensión
Falta de energía	Falta de motivación e ideales

Si se reconoce entonces la posibilidad de padecer *burnout*, entonces debemos tomar en cuenta las siguientes recomendaciones para enfrentarlo:

- Propósito:** enfocarse en encontrar el sentido del trabajo realizado. En este aspecto, es necesario preguntarse cómo ayudo a otros haciéndolo, ya sea a clientes, proveedores, la propia familia o la sociedad en su conjunto.
- Socializar con colegas:** a pesar de trabajar en modo virtual, es posible crear instancias de conversación y conexión emocional con compañeros de trabajo. La cohesión grupal es clave para generar resiliencia frente a la adversidad.
- Gestión del tiempo:** planificar y priorizar las tareas a realizar en base a los plazos establecidos en el equipo. Dentro de esta planificación, también es necesario tomar en cuenta tiempos de descanso. Así también, se evitan interrupciones que roben tiempo, lo que permitirá cumplir plazos y tener también horas de desconexión.
- Corresponsabilidad:** en el caso de las personas que viven en pareja. Se ha comprobado que aquellas mujeres que tienen ayuda de su pareja mientras teletrabajan, tienen niveles de estrés y fatiga mental considerablemente menores. La organización corresponsable y anticipada de las tareas del hogar y laborales, puede ser de gran ayuda para evitar situaciones donde aflore el estrés prolongado.
- Desconexión tecnológica:** definir algún momento del día adecuado para desconectarse completamente de la tecnología, aunque sea solo una hora. Esto implica no revisar ningún dispositivo tecnológico durante ese espacio, ya sea para comunicarse personal o laboralmente con otras personas.
- Conéctarse con los más cercanos:** como pareja, familia y amigos. Pedir ayuda y disfrutar con ellos tiempo de ocio.

BURNOUT: NO ES SOLO EL COVID-19

7. **Comunidad:** ser parte de un grupo de personas que comparte un interés común puede ser un importante factor protector contra situaciones estresantes. Instancias como grupos deportivos, religiosos, de meditación e incluso juntas de vecinos virtuales, son oportunidades para conectar y enriquecerse con nuevas perspectivas para afrontar situaciones difíciles.
8. **Actividad Física:** el ejercicio es uno de los antídotos más poderosos para el estrés y el burnout. Hacer ejercicio 30 minutos diarios o pausas activas en el trabajo de 10 minutos es lo más recomendado.
9. **Técnicas de relajación:** la práctica de meditación y respiración permiten que el organismo entre en un estado de descanso de manera rápida al regular el flujo sanguíneo.
10. **Alimentación saludable:** minimizar el consumo de azúcares, harinas refinadas y grasas saturadas, las cuales producen alzas y bajas abruptas de energía en el organismo. Para mejorar la energía y concentración, se recomienda el consumo de omega 3, el que se encuentra en pescados, nueces, algas, chía, entre otras.
11. **Evitar estimulantes:** la cafeína, nicotina y alcohol, reducen la ansiedad, pero en cuanto pasa su efecto, los niveles de estrés pueden elevarse, entrándose en un círculo vicioso. Todas estas sustancias pueden producir trastornos del sueño.
12. **Sueño:** el mal dormir, produce un cansancio que exagera el *burnout*. Por ende es clave, dormir una cantidad de horas adecuadas y evitar el uso de aparatos tecnológicos al menos una hora antes de irse a acostar.

Bibliografía

Benito, M., Simon, M., Sanchez, A., & Matachana, M. (2017). Estrés y Ansiedad. En *La promoción de la salud y el apoyo psicológico al paciente*. McGraw Hill.

HelpGuide (2020) Burnout Prevention and Treatment <https://www.helpguide.org/articles/stress/burnout-prevention-and-recovery.htm>. Consultado el 24 de agosto de 2020

Mireia Las Heras. (2020). *Mireia Las Heras*. Recuperado el Marzo de 2020, de Trabajo alternativo en tiempos de crisis: <https://mireialasheras.com/trabajo-alternativo-en-tiempos-de-crisis/>

Moss, J. (2019) Burnout is about your workplace, not your people. Harvard Business Review

Organización Mundial de la Salud (2019) La organización del trabajo y el estrés.

Randstad (2020) Teletrabajo en cuarentena y clima laboral ¿Cómo afecta?. https://www.randstad.cl/tendencias360/archivo/teletrabajo-en-cuarentena-y-clima-laboral-como-afecta_3094/. Consultado el 21 de agosto de 2020

Autores

María José Bosch K.

Directora Centro Trabajo y Familia
Profesora Titular Dirección de Personas

María Paz Riumalló H.

Directora Ejecutiva Centro Trabajo y Familia
Directora Club Empresas Trabajo y Familia

María José Urzúa P.

Asistente de Investigación Centro Trabajo y Familia

Información Corporativa

ESE Business School Chile

Universidad de los Andes

Dirección: Avenida La Plaza 1905, San Carlos de
Apoquindo
Las Condes - Santiago de Chile

Sitio web: www.esec.cl/ctf

Teléfonos:
226181565 - 226181148

Correo:
clubetf.esec@uandes.cl