



This is the **published version** of the bachelor thesis:

Viñé Gombau, Laura; Serrano González, Sergi, dir. Elaboració d'un manual d'actuació per gestionar el burnout. 2024. (Grau en Relacions Laborals)

This version is available at <https://ddd.uab.cat/record/308317>

under the terms of the  license



**Universitat Autònoma
de Barcelona**

ELABORACIÓ D'UN MANUAL D'ACTUACIÓ PER GESTIONAR EL BURNOUT

GRAU EN RELACIONS LABORALS

Treball de Fi de Grau en Relacions Laborals

Tutor: Sergi Serrano Gonzalez

Alumna: Laura Viñé Gombau

Curs acadèmic 2023-2024

13/05/24

RESUM

El present treball de fi de grau aborda una problemàtica creixent en l'àmbit laboral com és la síndrome del Burnout, amb un enfocament en la investigació dels indicadors més rellevants d'aquest fenomen.

La necessitat i interès d'abordar el tema es deu a la gran quantitat de treballadors que sofreixen aquest tipus de síndrome, fins i tot, molts d'ells no en són conscients, però hi ha mostren indicadors que determinen el fenomen.

En la part teòrica s'explicarà que és la síndrome del Burnout, el seu origen i evolució i les diferents etapes del problema, seguit d'això, es desglossaran els diferents indicadors analitzant el seu impacte i proposant recomanacions de millora.

Així mateix, en la part pràctica s'elaborarà una guia d'actuació la qual no estarà enfocada en cap empresa específica ni grup de persones, ja que el Burnout pot afectar a totes les persones indiferentment de l'edat, la mida o sector de l'empresa... tot i que cal esmentar que òbviament hi ha feines o variables amb més o menys risc que els seus treballadors pateixin Burnout. A més, tindrà com a objectiu principal proporcionar a les organitzacions eines efectives per a la prevenció i gestió del Burnout en el seu personal.

Les recomanacions no només estaran orientades a gestionar els efectes negatius del burnout sinó també a promoure un entorn laboral saludable, millorant el benestar dels treballadors i incrementant l'eficiència i el rendiment de les organitzacions.

Conceptes clau del treball: síndrome de Burnout, indicadors, estrès laboral crònic, desgast professional.

ABSTRACT

This final degree thesis addresses a growing problem in the workplace such as the burnout syndrome, with a focus on researching the most relevant indicators of this phenomenon.

The need and interest in addressing the issue is due to the large number of workers who suffer from this type of syndrome, even, many of them are not aware of it, but there are indicators that determine the phenomenon.

In the theoretical part, it will be explained what the burnout syndrome is, its origin and evolution and the different stages of the problem, followed by a breakdown of the different indicators, analyzing their impact and proposing recommendations for improvement.

Also, in the practical part, an action guide will be drawn up which will not be focused on any specific company or group of people, since burnout can affect all people regardless of age, size or sector of the company... although it should be mentioned that there are obviously jobs or variables with a greater or lesser risk of their workers suffering burnout. In addition, the main objective will be to provide organizations with effective tools for the prevention and management of burnout in their staff.

The recommendations will not only be aimed at managing the negative effects of burnout but also at promoting a healthy work environment, improving the well-being of workers and increasing the efficiency and performance of organizations.

Key words: burnout syndrome, indicators, chronic work stress, professional attrition.

ÍNDEX

1. Introducció	5
1.1 Objectiu de la investigació	6
1.2 Justificació de la importància del tema	6
2. Marc teòric	7
2.1 Definició de Burnout	7
2.2 Burnout: Origen i Evolució	10
2.3 Etapes del Burnout	12
3. Indicadors del Burnout	15
3.1 Absentisme	15
3.2 Despersonalització	16
3.3 Baixa productivitat	17
3.4 Falta d'interès i motivació	18
3.5 Rotació de personal	19
3.6 Manca de satisfacció	20
3.7 Aïllament social	21
3.8 Irritabilitat i frustració	21
4. Impacte en els indicadors de la síndrome del Burnout	23
5. Recomanacions	25
6. Metodologia	29
7. Conclusions	30
8. Bibliografia	32
9. Annexos	36

1.INTRODUCCIÓ

Aquest treball se centra en la síndrome del Burnout o síndrome de desgast professional conegut com a patiment d'estrès perllongat en el temps davant els factors estressants emocionals i interpersonals que es presenten a la feina.

Aquest afecta tant la salut i el benestar dels treballadors com al rendiment i l'eficiència de les organitzacions.

És cada any més present en les persones i les organitzacions, fins al punt en què ha estat reconegut oficialment com a malaltia professional per l'Organització Mundial de la Salut i es diu que 7 de cada 10 treballadors ho pateix¹.

Els treballadors que el pateixen, tenen quadres d'ansietat i un estat de cansament mental i físic complet, que arriba a afectar-ne l'autoestima, la personalitat i la forma de treballar. A més, perden l'interès pels objectius de l'empresa i adopten una actitud negativa envers el lloc de treball.

Així doncs, l'objectiu d'aquest treball és crear un manual per a les empreses per gestionar el Burnout analitzant els seus indicadors i entenent la seva importància, per poder proporcionar informació que serà integrada en aquest manual amb la finalitat de gestionar els nivells de Burnout i poder prevenir abans el problema, així com proporcionant solucions i recomanacions.

La necessitat i interès d'abordar el tema es deu a la gran quantitat de treballadors que sofreixen aquest tipus de síndrome, fins i tot, molts d'ells no en són conscients, però hi ha mostren indicadors que determinen el fenomen.

El manual constarà d'una breu explicació de cada un dels indicadors analitzats amb anterioritat en el treball i un seguit de recomanacions per millorar i disminuir els sentiments i accions que s'estan patint per part dels treballadors, per així com a empresa, poder evitar i superar aquests indicis inicials.

¹ El 70% de trabajadoras sufre agotamiento profesional. (2024, 28 abril). Onda Regional de Murcia.

<https://www.orm.es/noticias-2024/el-70-de-trabajadoras-sufre-agotamiento-profesional/>

1.1 OBJECTIU DE LA INVESTIGACIÓ

L'objectiu d'aquesta investigació és:

- Crear un manual per a les empreses per gestionar el Burnout.

Així doncs, per aconseguir aquest objectiu hauré d'analitzar quins són els indicadors que afecten el Burnout i entendre la seva importància, per poder proporcionar informació que serà integrada en un manual d'actuació destinat a les organitzacions amb la finalitat de gestionar els nivells de Burnout i poder prevenir abans el problema.

També es busca oferir una visió que no només aporti coneixement sobre el tema sinó que pugui aportar solucions i estratègies pràctiques.

1.2 JUSTIFICACIÓ DE LA IMPORTÀNCIA DEL TEMA

El Burnout és una problemàtica cada vegada més present en els entorns laborals, afectant tant la salut i el benestar dels treballadors com al rendiment i l'eficiència de les organitzacions. Així doncs, considero que és important saber quins indicadors ens donen a entendre que hi ha Burnout, crear consciència sobre les seves causes, símptomes i conseqüències, per així poder intervenir abans que el problema esdevingui crònic i tingui un impacte en la persona i en l'organització.

A més, pot afectar significativament a l'empresa, ja que pot disminuir la productivitat i eficiència en la feina a causa de la falta de concentració i desmotivació i això comporta un impacte econòmic.

Tanmateix, pot ser interessant per saber si tu o els teus companys de treball estan experimentant aquest fenomen. Això permet als afectats prendre consciència i buscar ajuda si és necessari.

Finalment, el fet d'investigar sobre el Burnout pot ajudar a informar el desenvolupament de polítiques i pràctiques laborals que promoguin un equilibri saludable entre la feina i la vida personal, així com estratègies per reduir l'estrès laboral, saber gestionar-lo perquè acabi sent menys present avui dia, i millorar el benestar dels empleats.

2. MARC TEÒRIC

2.1 DEFINICIÓ DE BURNOUT

El concepte de “Burnout” és una paraula d’origen anglès que significa “cremat”. Així doncs, la síndrome del Burnout també és coneguda com a síndrome d’estar cremat per la feina.

És considerat un procés continu, que no apareix de forma sobtada, sinó que va emergint de manera progressiva. Es manifesta com una resposta a l’estrès laboral crònic, integrat per actituds i sentiments negatius envers les persones amb qui es treballa i envers el mateix rol professional, així com per la vivència de trobar-se emocionalment esgotat.

S’ha conceptualitzat com una síndrome amb simptomatologia d’esgotament emocional, despersonalització i baixa realització personal a la feina.

Està qualificat per l’Organització Mundial de la Salut (OMS) com a epidèmia mundial i es considera com un trastorn adaptatiu crònic².

Aquesta síndrome la solen patir els treballadors de diverses organitzacions, sent les més comunes: escoles, universitats, hospitals, centres de salut... Els treballadors que pateixen aquest tipus de patiment poden provocar un contagi a curt termini entre els seus companys i provocar el desànim generalitzat.

La majoria de les persones que el pateixen se senten insatisfetes, no el veuen com una malaltia i no saben ni com interpretar aquest malestar.

El treball no només proporciona seguretat econòmica, sinó que pot produir satisfacció, a més d’oferir beneficis importants per a la salut. No obstant això, també constitueix una important font d’estrès laboral i de risc de patir problemes psicològics i mèdics.

El Burnout s’associa amb la sobrecàrrega del treball, la baixa utilització d’habilitats i altres factors que impliquen pressió laboral, conflicte i ambigüitat en les funcions.

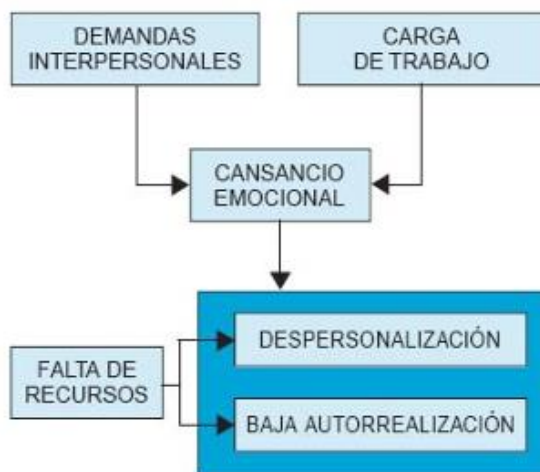
La síndrome del Burnout s’insereix dins dels problemes associats amb l’ocupació o la desocupació, trobant-se actualment entre els riscos laborals de caràcter psicosocial de més rellevància a la societat, sent una de les causes principals d’accidentalitat i absentisme entre els treballadors. Ha estat descrit per l’OMS (2018) com a estrès crònic al lloc de

² Cesio, S. (2003). El "Burn Out": el Síndrome de estar quemado en el trabajo. *Revista Internacional de Psicología*, 4(01), 1-5.

treball que no s'ha manejat amb èxit, reconeixent-lo el 2019 com a malaltia, i incloent-lo a la Classificació Internacional de Malalties.

Molts treballadors identifiquen estar cremat amb estar a disgust, estar-ne fart, sentir-se aclaparat, tenir un mal dia a la feina, etc., però no s'observa la veritable simptomatologia de la síndrome, la seva cronicitat o la seva intensitat en les fases més avançades. És important ressaltar que aquesta patologia és conseqüència, fonamentalment per l'exposició a unes condicions de treball determinades i no és originada per una deficiència en la personalitat de l'individu.

A continuació, podem veure un esquema que explica el procés de la síndrome del Burnout o síndrome d'estar cremat³.



("Model de procés de síndrome d'estar cremat". Leiter, 1993)

Veiem que la gran càrrega de treball i demandes causen un esgotament emocional al treballador. A més, tenir tanta feina i no tenir els suficients recursos per desenvolupar-la genera, despersonalització i baixa autorealització. Així doncs, quan això passa durant mesos, estem en fase d'estrès que es va prolongant en el temps i s'acaba anomenant Burnout.

³ Vega, M. F. (2005). NTP 704: Síndrome de estar quemado por el trabajo o " burnout"(I): definición y proceso de generación.

Al llarg dels anys, diversos psicòlegs i psicoanalistes han abordat exhaustivament el fenomen del Burnout, i han ofert una varietat de definicions que reflecteixen la seva complexitat i manifestacions multidimensionals.

Aquesta diversitat de perspectives ha enriquit la nostra comprensió del fenomen, destacant la importància de considerar les seves múltiples facetes per abordar-lo de manera efectiva i donar suport a aquells que l'experimenten.

Seguidament, podem observar algunes de les definicions del concepte de Burnout per diferents autors, i com aquest vessant ha anat evolucionant.

Autores	Definición
Freudenberguer (1974)	Una sensación de agotamiento, decepción y pérdida de interés derivado de una sobrecarga por exigencias de energía, recursos personales o fuerza espiritual del empleado.
Edelwich y Brodsky (1980)	Pérdida progresiva del idealismo, energía y razones en las profesiones de ayuda, como consecuencia de las condiciones laborales.
Cherniss (1980)	Proceso transaccional de estrés y tensión laboral
Maslach y Jackson (1981)	Síndrome de Agotamiento Emocional, Despersonalización y baja Realización Personal cuya manifestación ocurre entre individuos que trabajan con personas
Brill (1984)	<i>“Estado disfuncional y disfórico relacionado con el trabajo, en donde el sujeto no padece otra alteración psicopatológica mayor que (a) ha desarrollado su puesto de trabajo a un desempeño y unos niveles afectivos adecuados a ese mismo contexto laboral; (b) no recuperará los niveles previos sin ayuda externa o una nueva disposición ambiental” (p. 12)</i>
Pines y Aronson (1988)	Un estado caracterizado por agotamiento físico, emocional y mental como resultado de la exposición a experiencias estresantes
Schaufeli y Buunk (1996)	Un proceso multidimensional que se caracteriza por un comportamiento negativo dentro de la organización, perjudicando no sólo al individuo que lo sufre, sino también a ésta.
Schaufeli y Enzmann (1998)	<i>“estado mental, persistente, negativo y relacionado con el trabajo, en individuos ‘normales’ que se caracteriza principalmente por agotamiento, que se acompaña de malestar, un sentimiento de reducida competencia y motivación y el desarrollo de actitudes disfuncionales en el trabajo” (p. 36)</i>
Gil-Monte y Peiró (1999)	Respuesta laboral crónica en donde el individuo desarrolla aspectos asociados al fracaso profesional, agotamiento emocional y actitudes negativas hacia terceros.
Shirom (2003)	Una reacción afectiva a un estrés prolongado cuyo aspecto central se identifica con la pérdida progresiva de energía.

López Carballera, A. (2017). “El Síndrome de Burnout: Antecedentes y consecuentes organizacionales en el ámbito de la sanidad pública gallega”

Diferència entre estrès laboral crònic i burnout

No és encertat considerar que la síndrome de Burnout és sinònim d'estrès laboral, encara que normalment es fan servir ambdós termes indistintament.

L'estrès és l'antecedent del burnout, si l'estrès s'acumula, al cap de cert temps pot acabar donant lloc al Burnout. No obstant això, és perfectament possible que es manifesti l'estrès sense acabar derivant necessàriament en Burnout.

A diferència de l'estrès, que pot ser patit per tothom en algun moment de la seva vida, el Burnout és una variant d'estrès més àmplia i greu que, si no es tracta ràpidament i de forma adequada, pot donar lloc a greus danys i conseqüències en el subjecte que ho pateix.

L'estrès es manifesta en símptomes com ara un excés d'implicació en els assumptes, hiperactivitat, pot conduir a patir ansietat i a una menor energia del subjecte, i les conseqüències són especialment físiques.

En canvi, quan una persona pateix Burnout, els símptomes serien els contraris, ja que la implicació a la feina és menor o nul·la, es produeix un sentiment d'abandonament, pot portar a la depressió, el subjecte està desmotivats i amb menys esperança, i les conseqüències són essencialment emocionals. Com veiem, els símptomes i les conseqüències del Burnout són força més greus, i aquesta gravetat és indicativa d'un cas de desgast professional.

Cal destacar que l'estrès apareix com a resposta a estímuls potencialment estressants com pot ser un horari o una càrrega de treball excessiu, mentre que el Burnout es pot produir per un treball no estressant però altament desmotivador, que inhibeixi les capacitats de la persona⁴.

2.2 BURNOUT: ORIGEN I EVOLUCIÓ

L'estudi d'aquesta síndrome ha estat emprès per molts autors, on hi ha algunes diferències de matís conceptual. Així doncs, analitzem les diferents teories i definicions.

⁴ Koeck, P., MD. (2021, 18 septiembre). *¿Diferencia entre el estrés y el burnout?*

Mis15Minutos.com. <https://www.mis15minutos.com/burnout/diferencia-estres>

Va ser desenvolupat per primera vegada el 1974 pel psicoanalista estatunidenc d'origen alemany Herbert Freudenberger. Aquest va observar en una clínica per toxicòmans a Nova York com la majoria dels voluntaris tenien una pèrdua d'energia progressiva fins al punt d'arribar a l'esgotament⁵.

També va detectar símptomes d'ansietat, depressió i desmotivació en la feina, a més, d'agressivitat cap als pacients al cap d'un any d'estar treballant. El personal no tenia un horari fix, treballava més de vuit hores, tenia un salari escàs i un àmbit social molt exigent.

Defineix el Burnout com: “una sensació de fracàs i una existència esgotada o gastada que resultava de sobrecàrrega per exigències d'energies, recursos personals o força espiritual del treballador”⁶.

En realitat, el terme es comença a utilitzar en 1977, després de l'exposició de Cristina Maslach en una convenció de l'Associació Americana de Psicòlegs. Des d'aquell moment, Maslach i Susan Jackson (1981) van conceptualitzar la síndrome com a desgast professional de les persones que treballaven en diversos sectors de serveis humans, sempre en contacte directe amb els usuaris, especialment personal sanitari i professors. Maslach el definia com: “síndrome tridimensional en què el treballador presenta cansament emocional, despersonalització, i una baixa realització personal”⁷.

Per tant, va identificar tres components clau del Burnout:

- **Esgotament emocional:** sensació d'estar emocionalment esgotat i sobrepassat.
- **Despersonalització:** cinisme, distanciament emocional i actitud negativa cap als clients.
- **Baixa realització personal:** percepció de falta de reconeixement personal i professional i disminució de satisfacció laboral.

Així mateix, van crear un instrument per mesurar el fenomen, el Maslach Burnout Inventory (MBI), traduït i utilitzat a diversos països i que estableix la base dels posteriors desenvolupaments teòrics sobre el tema. És un qüestionari autoadministrat i consta de 22

⁵ Cruz de Paz, E. D. L. (2014). Estrés laboral y síndrome de burnout en los profesionales de enfermería de atención hospitalaria.

⁶ Guitart, A. A. (2007, April). El síndrome del burnout en las empresas. In *Proceedings of the Tercer Congreso de Escuelas de Psicología de las Universidades Red Anahuac, Mérida, Mexico* (pp. 26-27).

⁷ Pérez, A. M. (2010). El síndrome de burnout. Evolución conceptual y estado actual de la cuestión. *Vivat Academia*, (112), 42-80.

ítems que recullen respostes del subjecte amb relació al seu treball sobre els sentiments, les emocions, els pensaments i les conductes⁸.

Avui dia, la interpretació d'aquestes dues dones és la més acceptada, ja que encara que no hi ha una definició universal d'aquest.

També hi ha altres autors, com en el 1988 Pines i Aronson que proposen una definició més amplia, no restringida a les professions d'ajuda. Diuen que "és l'estat d'esgotament mental, físic i emocional, produït per involucrar-se crònicament a la feina en situacions amb demandes emocionals". Així doncs, fa ímpetu en què les demandes psicològiques no es donen únicament en el servei directe al públic, sinó que també poden donar-se en altres àmbits laborals. Destaca la importància, des de la prevenció, la qualitat de les relacions interpersonals en el treball, el mode de supervisió i les oportunitats d'aprenentatge continu⁹.

Aquests també van realitzar un qüestionari de Burnout, tot i que més ampli que el MBI, consisteix en 21 ítems que expressen esgotament, estant avaluats d'acord amb una escala de freqüència de 7 punts que va des de "mai" a "sempre".

Més endavant, s'han fet més estudis i investigacions sobre aquesta que han portat noves perspectives per abordar aquest fenomen.

2.3 ETAPES DEL BURNOUT

El Burnout, també conegut com a síndrome de desgast laboral, sol desenvolupar-se gradualment al llarg de diverses etapes. Aquestes etapes poden variar lleugerament segons diferents models, però aquí explicarem les etapes comunes¹⁰:

⁸ Merino Revilla, I. (2021). El síndrome de Burnout.

⁹ Pérez, A. M. (2010). El síndrome de burnout. Evolución conceptual y estado actual de la cuestión. *Vivat Academia*, (112), 42-80.

¹⁰ Persum. (2019, 31 octubre). *Fases en el síndrome de quemarse en el trabajo*.|Persum

Psicólogos Oviedo.

<https://psicologosoviedo.com/especialidades/problemas laborales/quemarse-fases/>

- **Fase inicial d'entusiasme**

En l'etapa inicial s'accedeix a un lloc de treball, és habitual que el treballador experimenti entusiasme i les seves expectatives siguin positives.

- **Fase d'estancament**

No es compleixen les expectatives professionals. Es comencen a valorar les contraprestacions del treball, percebent que la relació entre l'esforç i la recompensa no és equilibrada. En aquesta fase té lloc un desequilibri i el professional se sent incapaç per donar una resposta eficaç. Comencen a aparèixer mals de cap i d'estómac.

- **Fase de frustració**

Es pot descriure una tercera fase en què la frustració, desil·lusió o desmoralització fa presència a l'individu. El treball no té sentit, qualsevol cosa irrita i provoca conflictes al grup de treball. La salut pot començar a fallar i aparèixer un descens de la motivació, un increment d'esgotament emocional i dels sentiments de falta de realització personal.

- **Fase d'hiperactivitat i apatia**

En primer lloc, el treballador s'activa a la seva feina, dedica més esforços a la seva feina a tal de compensar els seus sentiments de manca de realització personal, però no es gestiona adequadament i el que aconsegueix és sobrecarregar-se i contribuir encara més al seu esgotament emocional. Així que es produeix el col·lapse i comença a distanciar-se del que és laboral, comença a endurir-se afectivament com a mètode d'afrontament als seus sentiments de baixa realització i esgotament. Es tracta del fenomen de la despersonalització.

- **Fase d'estar cremat**

La persona experimenta sentiments de tal magnitud que l'estratègia que duu a terme per sortir de la situació és deixar el lloc de treball, demanar trasllats, canviar de feina o seguir en una situació laboral que el farà sentir cada cop pitjor.

2.4 CONSEQÜÈNCIES DEL BURNOUT

El Burnout pot tenir una àmplia gamma de conseqüències, i no només per a la salut del professional que el pateix sinó també per a la institució en la qual treballa.

Primer de tot, pot conduir a problemes gastrointestinals, depressió, ansietat, pèrdua d'autoestima, sentiment de fracàs, o inclús malalties cardiovasculars generades per problemes de son, pèrdua de gana o fatiga crònica, així doncs, podem dir que té un gran impacte en la salut física i mental de les persones¹¹.

Quan una persona està baixa d'ànims i no està a gust amb ella mateixa, consegüentment l'afecta les seves habilitats interpersonals i l'àmbit laboral. Per tant, es pot produir una disminució del rendiment laboral, ja que les persones que pateixen Burnout solen tenir dificultats per concentrar-se, prendre decisions, recordar informació... i això pot portar a errors freqüents a la feina.

A més, comporta un augment de l'absentisme laboral que influeix en l'obtenció dels objectius empresarials i al rendiment.

Com he dit, també comporta problemes interpersonals, ja que alguns indicadors del Burnout són l'aïllament, la irritabilitat o la falta de motivació, desconfiança i poden dificultar la comunicació i col·laboració amb els companys i superiors.

És molt important que hi hagi un bon clima laboral a l'hora de treballar, ja que així el personal se sent més còmode i es genera un bon rendiment de treball. Doncs el Burnout, pot generar un clima laboral negatiu, perquè el treballador en sentir-se desmotivats, no es compromet amb la seva feina i l'organització en general.

És cert, que no afecta a tothom per igual, pel fet que hi ha molts factors desencadenants com l'edat, el sexe, el tipus de feina i sector en què es treballa, personalitat... que són diferents en cada persona i poden ajudar o no a gestionar-se a un mateix i a prevenir la síndrome.

En conclusió, el Burnout com qualsevol altra malaltia genera un impacte en la teva vida, però aquest concretament que és causat per la feina, també pot afectar negativament a la vida personal dels qui l'experimenten, provocant conflictes de relacions familiars i socials, una disminució de gaudir d'activitats recreatives i un esgotament generalitzat que dificulta la gestió de responsabilitats fora de la feina. Per tant, aquesta síndrome produeix conseqüències físiques, emocionals, conductuals, familiars i socials i organitzatives.

¹¹ Rodríguez, D. (2020). Consecuencias del síndrome de burnout en el trabajo y estrategias de prevención de riesgos para la seguridad y salud laboral. *Noticias Cielo*, 3(5).

3. INDICADORS DEL BURNOUT

El Burnout, o síndrome de desgast laboral, és un fenomen cada cop més comú en entorns laborals de tot el món. Es caracteritza per un esgotament físic, emocional i mental que resulta de l'exposició crònica a l'estrès laboral. A mesura que la consciència sobre la importància del benestar a la feina augmenta, la identificació i comprensió dels indicadors del Burnout es converteixen en aspectes crucials per a la prevenció i el tractament eficaç. Així doncs, veiem quins són els seus indicadors.

3.1 ABSENTISME

L'absentisme laboral és una situació en què el treballador no acudeix al seu lloc de treball, sigui amb justificació o sense. És comprès com un indicador de la salut i el benestar del treballador. Segons les raons per les quals un treballador falti, l'empresa pot adoptar unes o altres mesures¹².

Pot ser justificat, injustificat o voluntari i després hi ha faltes d'assistència no considerades absentisme que estan permeses i protegides per la llei com la vaga.

Les principals causes d'absentisme laboral són la malaltia, el cansament i l'estrès.

L'augment de l'absentisme pot ser un indicador que els empleats estan treballant amb nivells insostenibles d'estrès i esgotament, cosa que pot afectar negativament la productivitat, la moral de l'equip i la qualitat del treball.

Es va manifestant gradualment; és a dir, comença amb absències esporàdiques quan no et sents còmode al teu entorn laboral i perceps que la teva salut es veu afectada per la feina. Inicialment, pot ser només un dia, però amb el temps, t'adones que la situació es torna més seriosa, i et trobes en una situació de baixa laboral durant un període significatiu que pot resultar en una incapacitat total, i com a conseqüència, en un acomiadament.

¹² Gamarra, G. (2024, 1 febrero). *Absentismo laboral: qué es y cómo evitarlo*. Factorial.

<https://factorialhr.es/blog/absentismo-laboral/>

Diversos estudis revelen que un nombre important de treballadors absents dels seus treballs per un temps prolongat són diagnosticats com emocionalment esgotats, cremats, sobrecarregats i deprimits (Houtman i Blatter, 2005)

Les persones que experimenten Burnout es poden veure impulsades a faltar a la feina a causa de diverses raons, que van des de problemes de salut física i mental fins a la necessitat de desconnectar i recuperar-se de l'esgotament acumulat. El Burnout es pot manifestar com un desig d'evitar l'entorn laboral que es percep com a estressant o tòxic, cosa que condueix a un augment en la freqüència i la durada de les absències laborals.

Analitzar aquest indicador pot ajudar les organitzacions a identificar àrees problemàtiques, implementar estratègies de prevenció i oferir suport adequat als empleats per mitigar els efectes del Burnout i fomentar un entorn laboral més saludable.

3.2 DESPERSONALITZACIÓ

La despersonalització és un altre indicador de la síndrome d'estar cremat.

És una alteració de la percepció o l'experiència d'un mateix de manera que un se sent "separat" dels processos mentals o cos, com si un fos un observador extern a aquests¹³.

Una persona que pateix de despersonalització sent que ha canviat i el món s'ha fet menys real, de somni o sense significat. Pot ser de vegades una experiència força pertorbadora, mentre que molts senten que efectivament "viuen en un somni".

Els individus que experimenten despersonalització se senten separats tant del seu món com de la seva identitat i existència física. Sovint la persona que ha experimentat la despersonalització afirma que la vida “se sent com una pel·lícula” o que les coses se senten irrealment o difuses, i també es pot sentir manca de concentració, o que costi més esforç de l'habitual concentrar-se en alguna cosa.

¹³ *Trastorno de despersonalización-desrealización - Síntomas y causas - Mayo Clinic.*
(2024, 12 enero).

<https://www.mayoclinic.org/es/diseasesconditions/depersonalizationderealizationdisorders/symptoms-causes/syc-20352911>

Si la persona ho experimenta amb molta freqüència, li genera un malestar que el condiciona a l'hora de desenvolupar-se en el dia a dia i en les tasques, ja que li genera una actitud negativa i desaferrada cap als companys de feina, clients o pacients, cosa que pot portar a tractar les persones com a objectes o simplement ignorar les seves necessitats emocionals i professionals. Els individus que experimenten despersonalització poden mostrar comportaments com la impaciència o la manca d'empatia, cosa que afecta negativament la qualitat de les interaccions laborals i pot deteriorar les relacions al lloc de treball.

Així doncs, quan una persona està patint despersonalització la seva feina es veu molt afectada.

3.3 BAIXA PRODUCTIVITAT

Un altre indicador és la baixa productivitat.

Quan parlem de baixa productivitat ens referim a una situació en què els empleats no estan produint tant com podrien, ja sigui en termes de quantitat de treball realitzat, qualitat o eficiència en l'ús del temps i els recursos disponibles. Això pot ser degut a una varietat de factors, com a falta de motivació, manca d'habilitats adequades, mal ambient laboral, sistemes i processos ineficients, entre d'altres.

La baixa productivitat pot tenir un impacte negatiu en la rendibilitat d'una empresa, així com en la qualitat del producte o servei final lliurat als clients.

Quan un treballador té un rendiment laboral baix o insuficient, tendeix a experimentar molt estrès que al llarg del temps es converteix en estrès crònic o burnout.

A més de constituir-se com a font d'accidents laborals, el burnout contribueix a baixar el rendiment laboral perquè el treballador afectat presenta un quadre predominat per l'esgotament emocional, falta de motivació i satisfacció, una manca de realització personal... La persona sent que té una baixa realització personal degut a la impossibilitat de posar en pràctiques la seva experiència, habilitats i coneixements. L'esgotament emocional consumeix la capacitat de resistència general o en situacions difícils i esgota la seva capacitat de compromís i de lliurament als altres com a clients, usuaris, etc.

3.4 FALTA D'INTERÈS I MOTIVACIÓ

Un senyal clau de Burnout és la manca de motivació i interès per fer qualsevol mena de tasca. La persona no té energia i s'aclapara pensant en totes les obligacions i compromisos que ha de complir, perd l'entusiasme i fins i tot pot sentir rebuig cap a la feina i la companyia per a la qual treballa.

Tenim entès per interès el compromís que té el treballador amb la seva feina i l'organització. Un treballador compromès és aquell que està motivat i s'interessa en l'èxit i els objectius de l'empresa. En canvi, els treballadors que perden l'interès se senten indiferents o descontents amb el seu lloc de treball.

Algunes de les raons principals que causen la pèrdua d'interès són la falta de reconeixement o falta d'oportunitats de creixement.

És cert que la falta d'interès es va generant d'una forma gradual, per tant, no es que succeeixi d'un dia per l'altre.

La pèrdua d'interès no implica que baixi el rendiment del treballador ni que sigui dolent, simplement és un treballador que no té il·lusió ni motivació pel que fa i està sotmès a un estrès intern que l'impedeix ser el mateix d'abans.

El concepte de motivació va enllaçat amb l'interès que mostra la persona. La motivació és el que t'impulsa a seguir endavant i complir els teus objectius i metes, per tant, és molt important mantenir-la, ja que és la responsable de la pèrdua de productivitat i d'una part considerable dels costos que ha d'assumir l'empresa, com els costos de rotació i de baixes laborals.

La desmotivació es manifesta en una disminució en la qualitat i quantitat de treball realitzat, així com en una falta d'interès continuat en el compliment de les responsabilitats laborals.

Un entorn laboral gratificant pot contribuir a posar fi a la desmotivació, incloent-hi l'assignació de tasques significatives, el reconeixement de la feina feta i les oportunitats

de promoció i desenvolupament professional. Malauradament, cada cop la falta de motivació en els treballadors és major¹⁴.

Algunes de les causes per la qual es perd la motivació són la poca flexibilitat horària, les dificultats de conciliar, el mal ambient de treball, la falta de lideratge, l'escassa remuneració econòmica, etc.

A més, en perdre la motivació els professionals senten una forta enemistat cap a l'empresa. Aquesta es tradueix en l'apatia constant, la llei del mínim esforç i la manca d'innovació, acabant amb l'aparició de la síndrome del Burnout¹⁵.

3.5 ROTACIÓ DE PERSONAL

La rotació de personal és un fenomen que es dona en algunes organitzacions quan els empleats deixen la companyia per diferents raons. Es pot mesurar pel nombre o percentatge d'empleats que renuncien en un període determinat. Té a veure amb la pèrdua de talent a una empresa.

Quan en una empresa hi ha un gran nombre d'acomiadaments i, per tant, un alt índex de rotació vol dir que alguna cosa no va bé i no t'acabes de sentir a gust en el teu lloc de treball i en l'empresa. Pot ser que el treball no era el que esperaven, que no tenien bona relació amb els companys, que no se sentien valorats, etc.

Així doncs, un treballador que comença a patir Burnout està desmotivats, no se sent apreciat, baixa la productivitat... per tant, pot ser que acabi abandonant el seu lloc de treball, i conseqüentment, es produeixi una rotació de personal.

¹⁴ *La motivación empieza en uno mismo.* (s. f.). Google Books.

https://books.google.es/books?hl=ca&lr=&id=sjYWUUbhTsIC&oi=fnd&pg=PA23&d=soluciones+para+no+tener+a+los+trabajadores+desmotivados&ots=kOBjUqYYkl&sig=RTzPID-iOJI2gr_GPuvBdwqakOU&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

¹⁵ Team, C. (2023, 16 octubre). *¿Qué es la falta de motivación en el trabajo?* - Cobee.

Cobee. <https://cobee.io/blog/falta-de-motivacion/>

3.6 MANCA DE SATISFACCIÓ

Anomenem insatisfacció laboral el sentiment que experimenten moltes persones quan es veuen immerses en un escenari professional que no els agrada, ja sigui per les condicions de treball, l'equip...

En aquest aspecte, és un dels conceptes àmpliament estudiats en relació amb el Burnout, definint-se com un estat emocional negatiu resultant de la percepció subjectiva de les experiències laborals de la persona.

De fet, aquest rebuig pot desembocar a quadres d'ansietat, estrès, depressió.... En aquests casos, les conseqüències transcendeixen el propi àmbit professional per trastocar la vida personal i privada de l'empleat.

On hi ha més manca de satisfacció laboral és en el sector sanitari degut a la incertesa i els problemes de conciliació laboral i familiar que ha portat la pandèmia del Covid-19.

Així mateix, he trobat diferents estudis ens indiquen que el Burnout està associat negativament i significativament amb la satisfacció laboral.

És a dir, la baixa satisfacció laboral està associada a alts nivells d'esgotament emocional i despersonalització i amb baixes puntuacions amb realització personal (Sobrequés et al., 2002, p. 232). Així mateix, la investigació realitzada per Garrido et al. (2017) conclou que la satisfacció laboral i la Síndrome de Burnout contribueixen de manera simultània i additiva sobre la intenció d'abandonament i permanència a la feina en el sector salut¹⁶.

A més, l'estudi "Job burnout" de Maslach, Schaufeli i Leiter indica que la satisfacció laboral es veu afectada per múltiples aspectes de la feina, inclosa la càrrega de treball, el control percebut, el suport social, l'autonomia i l'adequació de les recompenses i proposen com a solució fomentar el clima laboral positiu o garantir la igualtat en les recompenses, entre d'altres¹⁷.

¹⁶ González Morales, J. (2021). Relación entre el síndrome de burnout y la satisfacción laboral en personal de salud.

¹⁷ Esteve, E. B., Salanova, M., Schaufeli, W., & Nogareda, C. (2007). NTP 732: Síndrome de estar quemado por el trabajo "Burnout"(III): Instrumento de medición. *Obtenido de <http://www.prhsectoreducativo.es/documentos/documentación/bibliograf>*.

Com he dit anteriorment, el fet de tenir unes condicions de treball precàries, la falta d'un bon ambient de treball, la inexistent possibilitat de promoció... porten a una insatisfacció, que acaba generant un estrès laboral crònic transformat en Burnout.

Així doncs, la gran majoria d'indicadors estan relacionats entre si, ja que si estàs desmotivats i insatisfet, augmentarà l'absentisme laboral i a conseqüència d'aquest augmentarà la rotació de personal.

3.7 AÏLLAMENT SOCIAL

L'aïllament social el trobem definit com l'absència de relacions interpersonals i de comunicació amb els altres, sigui de forma activa o passiva.

Afecta a persones de diverses indústries i rols laborals, ja que els treballadors experimenten una desconexió dels seus companys o supervisors.

Es pot donar per la falta de suport social o reconeixement que pot contribuir a l'esgotament emocional i a la despersonalització que són característiques del Burnout. Quan els empleats no tenen a qui demanar ajuda és probable que es vegin superats per la càrrega de treball i que experimentin un major estrès.

Molts cops tenim una percepció equivocada de les persones o els actes. Un treballador pot tenir la percepció d'exclusió entre l'equip de treball, així doncs, aquesta idea pot portar a sentiments de desmotivació i desaferrament, la qual cosa contribueix al desenvolupament del Burnout.

Quan ens aïllem es perquè no sentim una connexió emocional amb les persones que ens envolten ni amb la feina, per tant, ens sentim desconnectats i disminueix la nostra motivació i compromís.

3.8 IRRITABILITAT I FRUSTRACIÓ

La irritabilitat i la frustració són símptomes importants al lloc de treball i poden tenir un impacte significatiu en el benestar emocional, el rendiment laboral i les relacions interpersonals dels empleats. És crucial abordar aquestes emocions de manera proactiva per prevenir i gestionar la síndrome del Burnout de manera efectiva.

Els empleats que l'experimenten solen ser fàcilment irritables a causa de l'esgotament emocional que poden estar patint, a més, de tenir dificultats a gestionar les demandes de treball i les interaccions amb els altres, ja que solen ser menys pacients i comprensius amb els seus amics. Així doncs, aquesta irritabilitat pot ser més comú en situacions d'estrès.

La frustració és un altre emoció que poden sentir aquells que experimenten la síndrome d'estar cremat quan senten que el seu esforç no està reconegut o valorat, a més, la falta de control sobre les circumstàncies laborals i la percepció d'un mal progrés poden alimentar sentiments de frustració també.

La irritabilitat i frustració poden comportar una disminució en el rendiment laboral i afectar el nostre estat d'ànim.

Els sentiments negatius a la feina, com la frustració, són normals i es poden donar en certes situacions. Les conseqüències d'aquestes emocions negatives dependran de la forma en què els líders les manegin, podran generar un bon o mal ambient de treball i motivar o desmotivar als empleats.

Deixar de banda els problemes i els nostres sentiments negatius envers la feina comporta una sèrie de resultats desfavorables. Així doncs, potser el correcte seria intentar mirar les coses des de un altre perspectiva i no veure-les com un problema sinó com un repte.

4. IMPACTE EN ELS INDICADORS DE LA SÍNDROME DEL BURNOUT

Tots i cada un dels indicadors poden tenir conseqüències significatives tant per als empleats com per a les organitzacions.

En el cas de l'absentisme, les absències freqüents poden afectar la salut i el benestar dels treballadors, contribuint a un cicle d'estrès i esgotament. A més, pot generar sentiments de culpa o d'ansietat relacionats amb el rendiment laboral i la seguretat de l'ocupació. Tanmateix, a vegades, els treballadors que estan a l'empresa han de duplicar la seva feina a causa de companys seus que estan de baixa i substituir la feina d'ells. Per tant, aquests acaben més esgotats.

D'altra banda, per a les organitzacions pot donar lloc a una disminució en la productivitat, un augment en els costos laborals a causa de la contractació de personal de reemplaçament o el pagament d'hores extres, i una disminució en la moral i la cohesió de l'equip. A més, pot afectar la reputació de l'empresa i la seva capacitat per retenir talent.

La despersonalització com a indicador del Burnout causa a la persona una angoixa mental que pot provocar l'impediment de concentrar-se en el treball o en les rutines diàries i acabar provocant la invalidesa.

Així doncs, quan una persona experimenta aquests sentiments, el ritme de treball o la qualitat d'aquest disminueix, afectant amb un gran pes a l'organització. És per això que l'empresa és menys eficient i a conseqüència es deixen de guanyar diners.

Un altre indicador és la baixa productivitat que com diu el seu nom, l'empresa deixa de generar el mateix volum de producte i en passa a realitzar menys. Això es deu a la falta de motivació dels treballadors, la manca d'habilitats adequades, mal ambient laboral, entre d'altres.

Tant la falta d'interès i motivació, la irritabilitat i frustració com la manca de satisfacció laboral, són sentiments negatius que el treballador sent quan realitza la seva activitat laboral i que poden afectar la salut mental i a la trajectòria professional. Tots ells provoquen en el negoci una falta de productivitat a causa de la falta de compromís i dedicació al treball.

Un altre indicador és la rotació de personal que provoca un augment de costos i la pèrdua del talent. A més, afecta la productivitat i a la moral dels treballadors, ja que els que queden han de cobrir la feina que feien els que no hi son¹⁸.

Així doncs, quan hi ha moviments en la plantilla i hi ha llocs sense cobrir, els empleats han de fer un sobreesforç i acaben esgotats tant físicament com mentalment. Així, és més fàcil que estiguin insatisfets i frustrats.

Finalment, hi ha l'aïllament social que té un impacte més significatiu en la persona que en l'organització. Els empleats quan se senten socialment aïllats, és més probable que experimentin desmotivació i baixa moral, afectant negativament el compromís en la feina i en l'organització.

Poden tenir dificultats a confiar i treballar amb els seus companys, el que pot afectar a la cohesió de grup i la capacitat per aconseguir els objectius de l'empresa. També, pot contribuir a una major rotació de personal i tenir un impacte en la cultura organitzacional de l'empresa.

Així doncs, podem observar que alguns indicadors comparteixen certes conseqüències i impactes, i que alguns afecten més a la persona i altres comporten més riscos per a la infraestructura on es treballa.

Com s'ha esmentat anteriorment, aquest treball no està enfocat a cap empresa ni grup de persones, per tant, hi ha molts factors que varien depèn de l'edat de la persona, el sexe, l'àmbit de treball, l'empresa... i, per tant, l'impacte i conseqüències que pot tenir cada treballador és diferent. Així doncs, en aquesta investigació no s'entrarà en detall, sinó que es detallarà des d'un punt de vista generalitzat.

¹⁸ Rotación de personal: qué es, causas, consecuencias y soluciones. (2023, 22 junio).

Rotación de Personal: Qué Es, Causas, Consecuencias y Soluciones.

<https://blog.hubspot.es/sales/rotacion-personal#afecta>

5. RECOMANACIONS

En aquest apartat, s'intentaran aportar solucions i recomanacions per reduir els problemes tant individuals de la persona com organitzacionals en les empreses i així poder evitar l'aparició dels indicadors que porten a la síndrome del Burnout i a conseqüència gestionar aquest desgast professional¹⁹.

Primerament tenim l'absentisme laboral. Podem dir que no existeix una fórmula estandarditzada per plantejar una solució, tot i que està demostrat que l'estudi de l'absentisme laboral dins d'una organització no ha d'implicar accions correctives de tipus coercitiu, ni ha de finalitzar amb actuacions punitives contra els treballadors²⁰.

Per tant, com a estratègia primària per a la reducció de l'absentisme els departaments de RRHH de les empreses, recolzats i motivats pels directius, han d'apoderar al personal i garantir-los el millor clima laboral i les condicions organitzatives òptimes per el desenvolupament, creixement i fidelització dels seus treballadors.

Des de la perspectiva psicosocial, per a tota l'organització resulta saludable identificar els factors de risc sociolaborals als que es troben exposats els treballadors. Un cop determinada la situació d'aquests, és possible orientar intervencions específiques, com programes de millora de qualitat de vida, entrenaments per manejar l'estrès, inclusió en activitats de benestar..., com alguns exemples per millorar motivació organitzativa²¹.

Des del meu punt de vista, és important que les organitzacions fomentin un entorn de treball saludable, promoure l'equilibri entre el treball i la vida personal, brindar suport emocional i recursos per a la gestió de l'estrès, i fomentar un entorn de suport entre els empleats.

¹⁹ Guia: La síndrome d'estar cremat pel treball o burnout (2023). UGT de Catalunya.
<https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:EU:453ce5a8-7034-40f7-a817-614f2d0e04dd>

²⁰ Díaz, M. S. (2023, 18 mayo). Fórmula Bradford: El impacto del absentismo en la empresa - aTurnos Blog. *aTurnos Blog - Expertos en Gestión de Tiempos*.
<https://www.aturnos.com/blog/2023/05/formula-bradford-el-impacto-del-absentismo-en-la-empresa/>

²¹ Sánchez, D. C. (2015). Ausentismo laboral: una visión desde la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo. *Revista salud bosque*, 5(1), 43-53.

Tot i que el més essencial, és saber organitzar i gestionar bé la feina que li encomanes a cada treballador, i tenir en compte quina capacitat té cada un d'ells, ja que si els hi exigeixes més del que poden fer, acabaran cremats i esgotats i això és el que portarà primerament, a faltar a la feina.

En segon lloc, i pel que fa a la despersonalització, un article de la Universitat Tecnològica del Perú proposa com a mesures correctores o preventives, les teràpies cognitives que permeten bloquejar els pensaments irreal, les tècniques conductuals mitjançant tasques que permeten distreure's, tècniques bàsiques per realitzar activitats en què els cinc sentits es mantinguin connectats i teràpies psicodinàmiques que ajudin a manejar conflictes.

També menciona com a solució, la "ludo prevenció" que és una tècnica utilitzada per brindar capacitat als col·laboradors amb el propòsit de generar consciència d'autocura a través de la gamificació.

Així mateix, és important fer activitat física per minimitzar l'estrès, estimular l'autoestima, millorar la claredat mental, etc²².

Així doncs, l'organització per evitar que els treballadors pateixin despersonalització, han de promoure una cultura de respecte i reconeixement ja sigui a través de programes de reconeixement o incentius. És important que els treballadors notin aquest recolzament i reconeixement brindant oportunitats de desenvolupament professional i mentoria per ajudar els empleats a aconseguir les seves metes i aspiracions laborals.

A més, han de fomentar la interacció social de l'equip amb activitats socials dins o fora del centre, per promoure relacions positives i un bon ambient de treball.

Finalment, és necessari incloure polítiques de flexibilitat laboral o temps lliure remunerat.

Per reduir la baixa productivitat, hem d'establir algunes de les solucions que he esmentat anteriorment com ara promoure l'equilibri entre el treball i la vida personal perquè així els treballadors no es desmotivin i tinguin ganes de treballar.

La clau aquí està a tenir als treballadors satisfets i motivats per tirar cap endavant els objectius de l'empresa, així doncs, la productivitat tindrà un augment progressiu. En

²² Ccapa Gomez, X. J. A. (2022). Eficacia del programa de ludo prevención para reducir el grado de despersonalización del síndrome de Burnout en los trabajadores del área de operaciones de una empresa de transporte público en la ciudad de Arequipa en el año 2022.

canvi, si els empleats comencen a frustrar-se i desmotivar-se, seran menys productius i haurem d'assumir costos.

La teoria de motivació-higiene de Herzberg (1959) indica que és necessari implementar la motivació intrínseca laboral, donat que aquesta determina l'èxit del creixement organitzacional. Per tant, com he dit abans, s'han de planificar incentius i reconeixements, per augmentar la motivació dels treballadors²³.

Per millorar la falta d'interès i motivació també és idoni proposar oportunitats d'ascens laboral. Segons la teoria humana de Maslow (1954), és necessari satisfer diferents necessitats bàsiques pel treballador, entre elles les d'estima, ja que és important sentir-se valorats²⁴.

Així doncs, la possibilitat de créixer professionalment és una motivació i el seu impacte motivador en la productivitat es relaciona directament amb la lleialtat i compromís dels empleats.

Des de la meua opinió, perquè no perdin interès, s'haurien de determinar objectius a curt termini motivadors i que al complir-se els treballadors puguin tenir beneficis. Tanmateix, s'han de tenir objectius realistes, incentius adequats i un feedback constant.

Pel que fa a la rotació de personal, les empreses han de brindar les eines necessàries perquè l'individu atengui les necessitats i enforteixi la relació entre la vida-feina.

S'ha de ressaltar que per disminuir la rotació del personal, s'ha de construir un ambient de compromís mutu en les organitzacions. Quan les empreses inverteixen en el desenvolupament dels seus empleats i demostra el seu compromís amb ells, els empleats responen amb lleialtat, milloren les seves habilitats i treballen dur per la companyia quan senten que aquesta està compromesa amb ells a llarg termini (Loyola, 2014).

La mobilitat dels empleats està relacionada amb una sèrie de condicions internes i externes que el motiven a buscar altres feines, com són el clima organitzacional, la relació amb els supervisors, els horaris de treball, la conciliació i el reconeixement laboral. Així

²³ Quiroa, M. (2024, 22 febrero). *Teoría de Herzberg - Qué es, factores y ejemplos*.

Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-herzberg.html>

²⁴ Aquino Macha, B. S., & Cruzado Francisco, Y. P. Propuesta para aumentar la motivación del personal técnico: Caso empresa informática peruana y el cumplimiento del SLA.

doncs, la majoria dels factors de rotació estan relacionats amb l'ambient laboral i el salari emocional²⁵.

Tant la manca de satisfacció com la irritabilitat i la frustració van lligades a les males condicions de treball i el mal ambient en l'equip, així doncs, com ja he comentat anteriorment, per reduir-ho, s'ha d'aconseguir un ambient de col·laboració i respecte entre els companys, a més d'implementar descansos, jornada flexible, reconeixement laboral, etc.

Finalment tenim l'aïllament social. Quan una persona deixa de relacionar-se normalment és perquè no se sent còmode amb la resta o amb ella mateixa. Així doncs, com a organització les recomanacions que puc aportar per disminuir aquest hàbit dins l'empresa son animar a crear un ambient on es pugui parlar obertament i compartir idees, preocupacions i assoliments i organitzar activitats per propagar la socialització i col·laboració per fer "team building".

Tanmateix, es podrien crear espais de treball oberts que puguin facilitar la interacció entre els treballadors, zones de descans comuns o àrees de reunió.

Amb l'aplicació de les recomanacions i solucions aportades, podràs intentar evitar tots aquests indicadors que propaguen a l'aparició de la síndrome d'estar cremat a la feina o síndrome de Burnout.

Per últim, cal destacar que aquest treball no està enfocat a cap empresa ni grup de persones, per tant, algunes recomanacions seran més útils o menys depenen la persona o el tipus d'institució. Així doncs, en aquesta investigació no s'entrarà en detall, sinó que es detallarà des d'un punt de vista generalitzat.

²⁵ Meneses Pinto, K. J. (2019). Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal.

6. METODOLOGIA

La part pràctica d'aquest treball consta de l'elaboració d'una guia d'actuació per les organitzacions on hi ha breus explicacions sobre què és cada indicador i quines solucions i recomanacions podem aplicar com a directius/responsables de l'empresa per evitar aquests sentiments i situacions per part dels nostres treballadors i així poder evitar en un futur, l'aparició de la síndrome del Burnout.

Aquest manual s'ha elaborat amb la pàgina web de Canva que permet fer dissenys elaborats, aportant gràfics visuals, ja que he considerat que al ser més visible, pot ser més fàcil d'entendre per les empreses i trobar una solució ràpida.

Està organitzat començant amb una breu introducció on s'explica l'objectiu, seguit d'això, una explicació de què és la síndrome del Burnout i a què és deu la seva aparició, i finalment, en cada pàgina s'explica cada un dels indicadors i s'aporten recomanacions de millora i prevenció.

La informació que hi surt ha estat extreta de diverses fonts com són articles o webs i s'ha complementat amb l'opinió i criteri de l'autora d'aquest treball.

7. CONCLUSIONS

Per concloure, aquest treball de fi de grau ofereix una anàlisi exhaustiu de la síndrome del Burnout i l'estudi dels seus indicadors, destacant el seu impacte en el benestar els treballadors i sobretot, en el funcionament de les empreses.

A través d'una investigació teòrica recolzada d'articles i webs informatives i l'elaboració d'un manual d'actuació pràctic per a les organitzacions, s'ha demostrat la importància d'implementar estratègies efectives de prevenció i gestió d'aquest fenomen en l'entorn laboral, ja que poden aportar millores tant pels treballadors com per l'organització.

Aquesta guia proporciona a les empreses eines concretes per identificar, abordar i reduir els factors de risc associats a la síndrome, promovent un ambient laboral saludable i sostenible per tots els empleats.

Així doncs, després de realitzar la investigació, m'he adonat que aquesta síndrome té una importància major de la qual creia inicialment, ja que desencadena una sèrie d'impactes que poden afectar negativament i profundament tant als individus com a les organitzacions.

La investigació ha demostrat que els seus efectes van més enllà de l'esgotament mental, afectant la salut física i mental i al rendiment laboral. A més, s'ha observat que pot generar conseqüències en la satisfacció laboral, el clima organitzacional i la productivitat. Per tant, és molt important una bona gestió de la síndrome.

Pel que fa a l'estudi, hem vist que els treballadors cremats poden sentir-se menys motivats i insatisfets per realitzar la seva feina de manera efectiva. Això pot crear un cicle negatiu on la baixa satisfacció laboral i el baix rendiment contribueixen encara més al desenvolupament del Burnout.

Quan els empleats es mostren cansats i frustrats en la realització de les seves tasques, alguns deixen d'acudir a la feina i augmenten les baixes laborals. Altres, renuncien i marxen de l'empresa, per tant, hi ha un augment en rotació de personal, així doncs, s'haurà d'invertir en costos de rotació.

S'han intentat aportar recomanacions i solucions generals vàlides per la gran majoria de les empreses, tot i que com hem esmentat en el treball, aquest no s'ha enfocat en cap empresa ni grup de persones, per tant, algunes recomanacions són més útils o menys depenen la persona o el tipus d'institució.

Gran part d'aquestes recomanacions poden ser aplicades per més d'un indicador, ja que he vist que, al cap i a la fi, tots els indicadors tenen relació amb les condicions de treball.

Aquesta recerca m'ha aportat un coneixement més ampli del Burnout, però sobretot, m'ha fet pensar a l'hora de crear el manual en les solucions que podia aportar després d'haver fet la investigació i a posar-me en la pell de les empreses quan es troben en aquestes situacions. També m'he adonat de les males condicions de treball i de la falta de recursos que hi ha en el món i el poc esforç i ganes que hi ha per trobar una solució i posar fi.

Malauradament, avui dia molts treballadors pateixen desgast professional degut a la feina i no en són conscients.

Finalment, m'agradaria que a partir d'aquest treball o estudis similars, es prengui consciència i consideració, per promoure un canvi significatiu en la forma d'abordar aquest problema.

8. BIBLIOGRAFIA

Aquino Macha, B. S., & Cruzado Francisco, Y. P. Propuesta para aumentar la motivación del personal técnico: Caso empresa informática peruana y el cumplimiento del SLA.

[chrome-](#)

[extension://efaidnbmnnnibpcajpcgltcllefindmkaj/https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/672024/Aquino_MB.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

Ámbito.com. (2021, 15 diciembre). Revelan los 5 indicadores de «burnout» (agotamiento laboral). *Ámbito Financiero*.

[https://www.ambito.com/lifestyle/salud/revelan-los-5-indicadores-burnout-agotamiento-laboral-n5335669](#)

Camacho, J. (2003). Sobre el síndrome del burnout o de estar quemado. *Recuperado de* [https://www.fundacionforo.com/uploads/pdfs/archivo16.pdf](#).

[https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:EU:66cfb640-85da-4e28-8e8d-baf56a972f4f](#)

Ccapa Gomez, X. J. A. (2022). Eficacia del programa de ludo prevención para reducir el grado de despersonalización del síndrome de Burnout en los trabajadores del área de operaciones de una empresa de transporte público en la ciudad de Arequipa en el año 2022.

[https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:EU:f08910f4-1be3-48a7-b14b-dd68770da453](#)

Cesio, S. (2003). El "Burn Out": el Síndrome de estar quemado en el trabajo. *Revista Internacional de Psicología*, 4(01), 1-5.

[https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:EU:a916aa0e-f47a-42e1-9a72-b9325aeadd4c](#)

Cruz de Paz, E. D. L. (2014). Estrés laboral y síndrome de burnout en los profesionales de enfermería de atención hospitalaria.

[https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:EU:6f01077a-b831-4774-ace0-92ed55c97f03](#)

Díaz, M. S. (2023, 18 mayo). Fórmula Bradford: El impacto del absentismo en la empresa - aTurnos Blog. *aTurnos Blog - Expertos en Gestión de Tiempos*.

[https://www.aturnos.com/blog/2023/05/formula-bradford-el-impacto-del-absentismo-en-la-empresa/](#)

Esteve, E. B., Salanova, M., Schaufeli, W., & Nogareda, C. (2007). NTP 732: Síndrome de estar quemado por el trabajo" Burnout"(III): Instrumento de medición. *Obtenido de* <http://www.prlsectoreducativo.es/documentos/documentación/bibliografi>.

Gamarra, G. (2024, 1 febrero). *Absentismo laboral: qué es y cómo evitarlo*. Factorial. <https://factorialhr.es/blog/absentismo-laboral/>

Guia: La síndrome d'estar cremat pel treball o burnout (2023). UGT de Catalunya. <https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:EU:453ce5a8-7034-40f7-a817-614f2d0e04dd>

Guitart, A. A. (2007, April). El síndrome del burnout en las empresas. In *Proceedings of the Tercer Congreso de Escuelas de Psicología de las Universidades Red Anahuac, Mérida, Mexico* (pp. 26-27).

<https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:EU:0d1ffef1-fbbf-45ac-8c84-d981dcf8221c>

González Morales, J. (2021). Relación entre el síndrome de burnout y la satisfacción laboral en personal de salud.

<https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:EU:d621d41c-7ca3-479d-85b5-089ac6068ea2>

Inciarte, Á. D. C. (2023, 21 agosto). *Detectando el Burnout: Señales de agotamiento laboral y cómo brindar apoyo*.

https://es-linkedin-com.translate.google/pulse/detectando-el-burnout-se%C3%B1ales-de-agotamiento-laboral-correa-inciarte?_x_tr_sl=es&_x_tr_tl=ca&_x_tr_hl=ca&_x_tr_pto=sc

Juárez, O. (2023, 10 agosto). *Burnout laboral: detectando y combatiendo el estrés en el trabajo*. Factorial. <https://factorialhr.es/blog/burnout-sindrome/>

Koeck, P., MD. (2021, 18 septiembre). *¿Diferencia entre el estrés y el burnout?* Mis15Minutos.com. <https://www.mis15minutos.com/burnout/diferencia-estres>

La motivación empieza en uno mismo. (s. f.). Google Books.

https://books.google.es/books?hl=ca&lr=&id=sjYWUUbhTsIC&oi=fnd&pg=PA23&d=soluciones+para+no+tener+a+los+trabajadores+desmotivados&ots=kOBjUqYYkl&sig=_RTzPID-iOJI2gr_GPuvBdwqakOU&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

López Carballeira, A. (2017). *El Síndrome de Burnout: Antecedentes y consecuencias organizacionales en el ámbito de la sanidad pública gallega (Doctoral dissertation, Organización de empresas e márketing)*.

<https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:EU:ce2d8797-e6fb-407f-a4fd-10ef93551779>

Martins, J. (2024, 29 enero). Síndrome de burnout: cómo identificarlo y prevenirlo [2024] • Asana. *Asana*. <https://asana.com/es/resources/what-is-burnout>
<https://asana.com/es/resources/what-is-burnout>

Meneses Pinto, K. J. (2019). Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal.

<https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:EU:5644e6f6-df5a-4fb8-9b96-9066d082d29b>

Merino Revilla, I. (2021). El síndrome de Burnout.

<https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:EU:167f8e08-f78b-414b-b2ba-0b987f5bd259>

Mora Galdón, L. (2020). El síndrome de burnout en el trabajo: causas, consecuencias e intervenciones en las organizaciones.

<https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:EU:06f05679-2f92-49fb-bddc-4f0b1ed22037>

Pérez, A. M. (2010). El síndrome de burnout. Evolución conceptual y estado actual de la cuestión. *Vivat Academia*, (112), 42-80.

<https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:EU:6874a1a3-030f-4ea7-9909-54adb910b54f>

Persum. (2019, 31 octubre). *Fases en el síndrome de quemarse en el trabajo*.|Persum Psicólogos Oviedo.

<https://psicologosoviedo.com/especialidades/problemaslaborales/quemarse-fases/>

Quiroa, M. (2024, 22 febrero). *Teoría de Herzberg - Qué es, factores y ejemplos*.

Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-herzberg.html>

Rodríguez, D. (2020). Consecuencias del síndrome de burnout en el trabajo y estrategias de prevención de riesgos para la seguridad y salud laboral. *Noticias Cielo*, 3(5).

<https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:EU:ca084db8-1ff0-4c8d-be77-ca0708a39185>

Romero Gil, J. (2013). Diseño de un programa para disminuir los síntomas del burnout en los profesionales sanitarios.

<https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:EU:3b4fa302-85da-4736-9f40-18778f19f728>

Rotación de personal: qué es, causas, consecuencias y soluciones. (2023, 22 junio).

Rotación de Personal: Qué Es, Causas, Consecuencias y Soluciones.

<https://blog.hubspot.es/sales/rotacion-personal#afecta>

Sánchez, D. C. (2015). Ausentismo laboral: una visión desde la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo. *Revista salud bosque*, 5(1), 43-53.

<https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:EU:5ddc5653-75ee-4162-8c74-3c988ea1e7fd>

Team, C. (2023, 16 octubre). *¿Qué es la falta de motivación en el trabajo?* - Cobee.

Cobee. <https://cobee.io/blog/falta-de-motivacion/>

Trastorno de despersonalización-desrealización - Síntomas y causas - Mayo Clinic.

(2024, 12 enero).

<https://www.mayoclinic.org/es/diseasesconditions/depersonalizationderealizationdisordersymptoms-causes/syc-20352911>

Vega, M. F. (2005). NTP 704: Síndrome de estar quemado por el trabajo o " burnout"(I): definición y proceso de generación.

<https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:EU:244720d9-123e-4ff8-b101-fe14b5c36d13>

9. ANNEXOS

En les indicacions del treball hi consta que s'ha d'utilitzar un mínim de 15 sentències i 5 articles doctrinals, però en el meu cas, en ser un treball que abasta l'àmbit de la psicologia, no és possible aportar els documents que es detallen, ja que no es troba informació en lleis ni sentències.

Així doncs, he extret la informació de pàgines web, articles i articles científics.

A continuació, adjunto el manual elaborat.



MANUAL D'ACTUACIÓ PER GESTIONAR EL BURNOUT

REDUIR EL DESGAST PROFESSIONAL

LAURA VIÑÉ



ÍNDEX

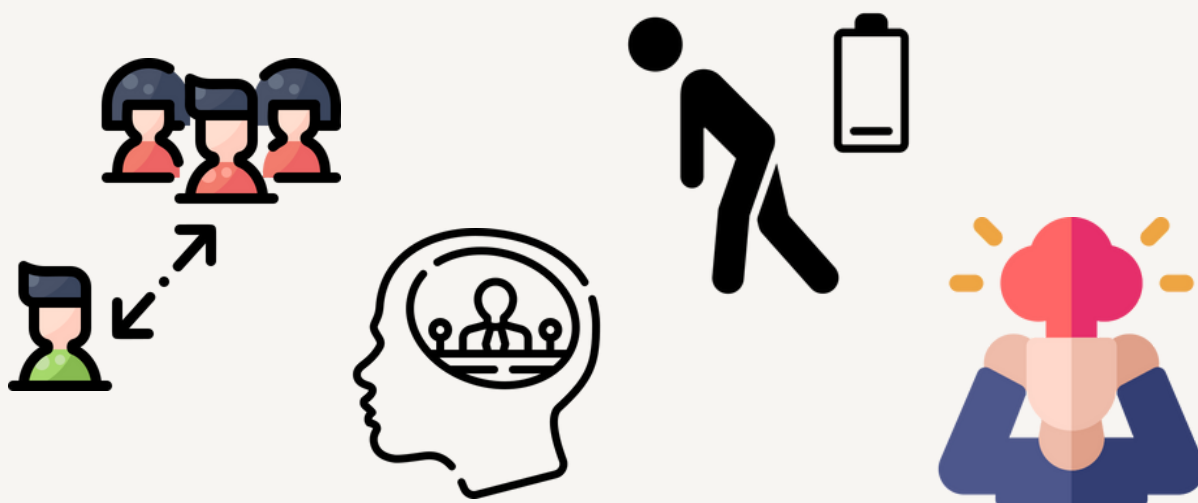
01	Introducció i objectius	2
02	Síndrome del Burnout	3
03	Indicadors del Burnout	4
04	Absentisme	5
05	Despersonalització	6
06	Baixa productivitat	7
07	Falta d'interès i motivació	8
08	Rotació de personal	9
09	Manca de satisfacció	10
10	Aïllament social	11
11	Irritabilitat i frustració	12

INTRODUCCIÓ I OBJECTIUS

La síndrome del Burnout o síndrome de desgast professional està cada cop més present en les persones i organitzacions, així doncs, l'objectiu d'aquest manual és aportar recomanacions per les empreses per poder prevenir i gestionar aquest síndrome

Aquesta guia consta d'una breu explicació de cada indicador junt amb una sèrie de solucions per millorar el benestar dels treballadors i evitar caure en un procès de Burnout

Té la finalitat de ser una eina útil per les empreses que es trobin amb treballadors que poden estar patint algun dels indicadors mencionats que poden derivar a aquesta malaltia.



Malaltia reconeguda oficialment per l'OMS

SÍNDROME DEL BURNOUT

És considerat un procés continu, que no apareix de forma sobtada, sinó que va emergint de manera progressiva. Es manifesta com una resposta a l'estrès laboral crònic, integrat per actituds i sentiments negatius envers les persones amb qui es treballa i envers el mateix rol professional, així com per la vivència de trobar-se emocionalment esgotat.

TREBALL SOTA PRESSIÓ



SOUS BAIXOS



MALES RELACIONS LABORALS



CÀRREGA LABORAL EXCESSIVA



POCS INCENTIVUS



INDICADORS DEL BURNOUT

Primer de tot...

Cal destacar que aquest treball no està enfocat a cap empresa ni grup de persones, per tant, algunes recomanacions seran més útils o menys depenen la persona o el tipus d'institució.



**IDENTIFICAR FACTORS DE
RISC SOCIALABORALS
ALS QUE ES TROBEN
EXPOSATS ELS
TREBALLADORS**

- ☐ Identificar el problema
- ☐ Parlar amb el treballador sobre el problema identificat
- ☐ Realitzar una avaluació més detallada de les causes
- ☐ Implementar mesures preventives per abordar la qüestió
- ☐ Realitzar un seguiment regular del progrés del treballador

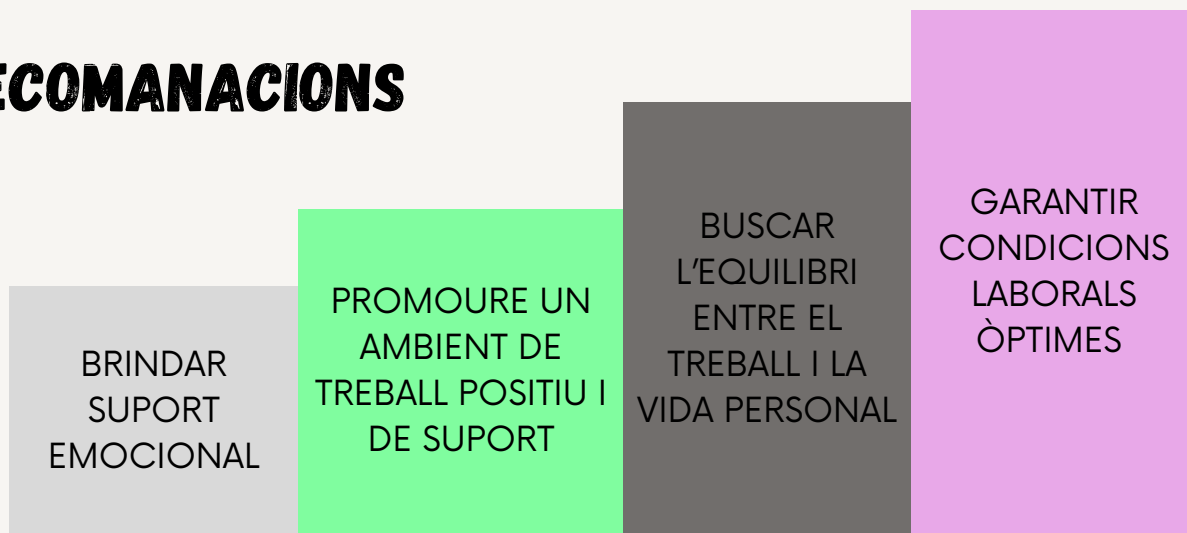
ABSENTISME

És una situació en què el treballador no acudeix al seu lloc de treball



Accions correctives de tipus coercitiu i actuacions punitives contra els treballadors

RECOMANACIONS



AQUESTES MESURES S'HAURIEN DE DUR A TERME AMB REVISIONS PERIÒDIQUES PER VEURE COM ÉS L'EVOLUCIÓ I ADAPTACIÓ DE CADA PERSONA.

DESPERSONALITZACIÓ

És una alteració de la percepció o l'experiència d'un mateix de manera que un se sent "separat" dels processos mentals o cos, com si un fos un observador extern a aquests.

RECOMANACIONS

PROPORCIONAR TERÀPIES
COGNITIVES

BRINDAR OPORTUNITATS
DE DESENVOLUPAMENT
PROFESSIONAL I MENTORIA

ELABORAR ACTIVITATS PER
FOMENTAR LA INTERACCIÓ
SOCIAL

PROMOURE UNA CULTURA
DE RESPECTE I
RECONeixEMENT



A través d'incentius

INCLOURE POLÍTIQUES DE
FLEXIBILITAT HORÀRIA

REALITZAR TERÀPIES
PSICODINÀMIQUES QUE
AJUDIN A MANEJAR ELS
CONFLICTES

AQUESTES MESURES S'Haurien de dur a terme amb revisions periòdiques per veure com és l'evolució i adaptació de cada persona.

BAIXA PRODUCTIVITAT

Situació en què els empleats no estan produint tant com podrien, ja sigui en termes de quantitat de treball realitzat, qualitat o eficiència en l'ús del temps i els recursos disponibles.



Treballadors
satisfets i motivats



Treballadors frustrats i
desmotivats

RECOMANACIONS

Les mesures a aplicar son molt semblants a les esmentades anteriorment.

Promoure una bona conciliació entre la vida personal i la feina

Millorar les condicions laborals

**INCENTIUS
ADEQUATS**

**FEEDBACK
CONSTANT**

**OBJECTIUS
REALISTES**



**AUGMENT DE
PRODUCTIVITAT**

AQUESTES MESURES S'HAURIEN DE DUR A TERME AMB REVISIONS PERIÒDIQUES PER
VEURE COM ÉS L'EVOLUCIÓ I ADAPTACIÓ DE CADA PERSONA.

FALTA D'INTERÈS I MOTIVACIÓ

La persona no té energia i s'aclapara pensant en totes les obligacions i compromisos que ha de complir, perd l'entusiasme i fins i tot pot sentir rebuig cap a la feina i la companyia per a la qual treballa.

RECOMANACIONS

PLANIFICAR INCENTIVUS I
RECONeixEMENTS

PROPOSAR
OPORTUNITATS
D'ASCENS LABORAL

DETERMINAR OBJECTIUS
A CURT TERMINI
MOTIVADORS

PROPORCIONAR UN
FEEDBACK CONSTANT



Les mesures a aplicar son semblants a les esmentades anteriorment, tot i que amb alguna que altre distinció.

AQUESTES MESURES S'HAURIEN DE DUR A TERME AMB REVISIONS PERIÒDIQUES PER
VEURE COM ÉS L'EVOLUCIÓ I ADAPTACIÓ DE CADA PERSONA.

ROTACIÓ DE PERSONAL

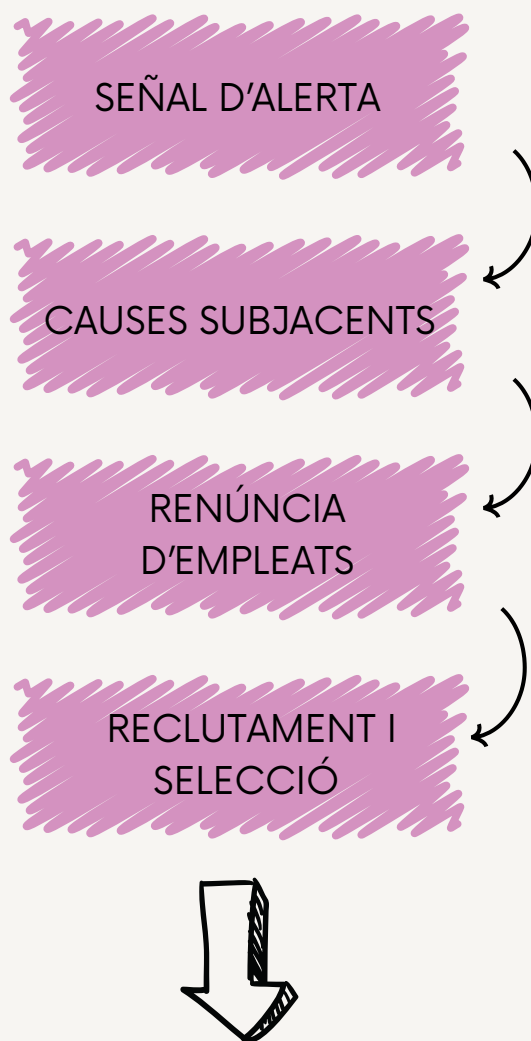
Procés en què un treballador deixa el seu lloc i aquest ha de ser ocupat per un altre treballador.

RECOMANACIONS

Les mesures a aplicar son molt semblants a les esmentades anteriorment.



- Construir un ambient de compromís mutu
- Mantenir un bon clima laboral
- Establir una correcta relació entre els supervisors i els empleats
- Proporcionar òptimes condicions de treball (salari adequat, horari flexible, conciliació...)



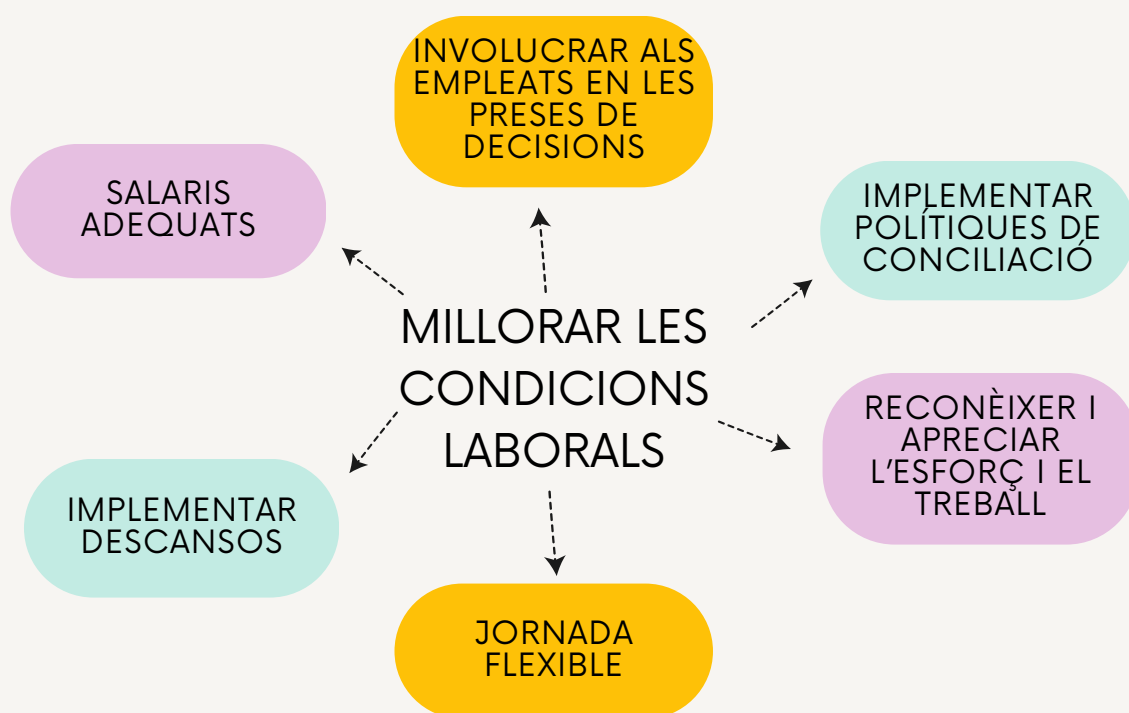
AQUESTES MESURES S'HAURIEN DE DUR A TERME AMB REVISIONS PERIÒDIQUES PER VEURE COM ÉS L'EVOLUCIÓ I ADAPTACIÓ DE CADA PERSONA.

MANCA DE SATISFACCIÓ



Sentiment que experimenten moltes persones quan es veuen immerses en un escenari professional que no els agrada, ja sigui per les condicions de treball, l'equip...

RECOMANACIONS



ACONSEGUIR UN BON AMBIENT EN L'EQUIP DE TREBALL

AQUESTES MESURES S'HAURIEN DE DUR A TERME AMB REVISIONS PERIÒDIQUES PER VEURE COM ÉS L'EVOLUCIÓ I ADAPTACIÓ DE CADA PERSONA.

AÏLLAMENT SOCIAL

Quan una persona s'allunya total o parcialment, i de forma continuada, d'entorns socials, molts vegades de forma involuntària.



INCÒMODE AMB ELS
COMPANYS O AMB
ELLA MATEIXA

RECOMANACIONS

PROMOURE UN AMBIENT ON ES PUGUI PARLAR
OBERTAMENT I COMPARTIR IDEES,
PREOCUPACIONS.

ORGANITZAR ACTIVITATS PER PROPAGAR LA
SOCIALITZACIÓ I COL·LABORACIÓ



"TEAM BUILDING"

CREAR ESPAIS DE TREBALL OBERTS QUE
FACILITIN LA INTERACCIÓ



ZONES DE DESCANS
COMUNES O ÀREES
DE REUNIÓ

AQUESTES MESURES S'HAURIEN DE DUR A TERME AMB REVISIONS PERIÒDIQUES PER VEURE
COM ÉS L'EVOLUCIÓ I ADAPTACIÓ DE CADA PERSONA.

IRRITABILITAT I FRUSTRACIÓ

FRUSTRACIÓ Resposta emocional comuna que experimentem quan tenim un desig, una necessitat, un impuls i no aconseguim satisfer-ho

IRRITABILITAT Estat emocional en què una persona té un temperament explosiu i es molesta o enutja fàcilment.

RECOMANACIONS



- 1 Escolta activa
- 2 Intentar entendre les raons per les quals té aquests sentiments
- 3 Comunicar als empleats les mesures que es portaran a terme
- 4 Proporcionar recursos i recolzament per a ajudar-los a manejar les emocions

I més solucions esmentades anteriorment...

Proporcionar oportunitats de desenvolupament professional

Fomentar un ambient de treball col·laboratiu

Reconèixer i celebrar els èxits dels empleats de manera regular.

AQUESTES MESURES S'HAURIEN DE DUR A TERME AMB REVISIONS PERIÒDIQUES PER VEURE COM ÉS L'EVOLUCIÓ I ADAPTACIÓ DE CADA PERSONA.

