

# ÍNDICE

<b>Agradecimientos</b> .....	9
<b>Prólogo</b> de Raquel Roca .....	11
<b>Introducción</b> .....	19

## PRIMERA PARTE ORIGEN

<b>1. Una pandemia silenciosa</b> .....	27
1. La importancia de la visibilización .....	27
2. Estrés en el contexto laboral .....	29
<b>2. El estrés, el origen del <i>burnout</i></b> .....	33
1. Qué es el síndrome de <i>burnout</i> .....	33
2. Reenfoca tu relación con el estrés .....	35
3. Reacciones biológicas frente al estrés .....	42

## SEGUNDA PARTE INCENDIO

<b>3. Conocer a mi enemigo</b> .....	49
1. Conceptualización del síndrome de <i>burnout</i> y discriminación de otros constructos .....	49
2. Dimensiones principales del <i>burnout</i> .....	52
<b>4. Echar leña en la hoguera</b> .....	57
1. Modelos explicativos para entender las causas y mecanismos del <i>burnout</i> .....	57
2. Cómo se desarrolla el síndrome del trabajador quemado .....	61

3. Factores de riesgo .....	64
4. Las consecuencias de estar quemado .....	68

## TERCERA PARTE EXTINCIÓN

<b>5. Mejor prevenir que apagar</b> .....	73
1. Estrategias de intervención.....	73
2. Planes de prevención de incendios.....	75
3. Métodos de evaluación .....	76
<b>6. Crear mi propio extintor. Nivel de intervención personal</b> .....	81
1. Los detectores de humo .....	81
2. La fórmula del extintor.....	85
<b>7. El proceso de extinción. El trabajo de intervención</b> ....	91
1. ¿Cómo es el proceso de recuperación? .....	91
2. ¿Qué ocurre tras el incendio?.....	95
<b>8. Equipos de lucha contra incendios. Nivel de intervención organizacional</b> .....	99
1. Nuevos escenarios organizacionales.....	99
2. Liderazgo consciente .....	101
3. Planes comunes de actuación.....	104

## CUARTA PARTE ALQUIMIA

<b>9. Ingredientes del extintor en detalle</b> .....	109
1. Agentes de nivel fisiológico (F).....	109
2. Agentes de nivel psicológico (P).....	125
3. Actuadores en el nivel conductual (C) .....	149
<b>El punto y seguido</b> .....	169
<b>Una última cosa</b> .....	173
<b>Epílogo</b> .....	175
<b>Notas</b> .....	179
<b>Bibliografía</b> .....	181

# AGRADECIMIENTOS

Sin duda alguna, esta es la parte más difícil de escribir. Me siento tan afortunada por tener a mi alrededor gente tan asombrosa, que estoy segura de que estas palabras de agradecimiento se quedarán cortas. Aun así, allá vamos.

Gracias a ti que me estás leyendo, por confiar en mí y en el mensaje que hay en cada una de estas páginas. Espero que te sirvan para entender mejor todo lo que supone un proceso de *burnout*. Si estás pasando por ello, ojalá este libro te ayude a transitarlo. Si lo tienes alrededor, ojalá te sirva para comprender, sostener y asistir.

Gracias a todas las personas que, de una u otra manera, habéis compartido conmigo vuestras experiencias; habéis sido motivación para escribir cada párrafo. Espero que, si leéis el libro, os enorgullezca ver que vuestra historia ha servido para que otras muchas personas se sientan acompañadas.

Gracias a Lid Editorial por creer en una autora novel como yo y, especialmente, a Laura Madrigal y Laura Diez por su apoyo en el proceso. Gracias también a Raquel Roca, cuyo libro *Knowmads* me marcó profundamente, por aceptar la invitación de escribir el prólogo.

Gracias a mi familia por ser soporte incondicional. A mi padre, que estará sonriendo, aunque no pueda ver el libro físicamente. A mi madre, por esa fuerza sin igual que demuestra. A Carol y a Alexia, por pintar de colores cualquier circunstancia. A mi hermano José, ya que he tenido la suerte de sentir su apoyo y consejo en cada instante

del complejo reto que supone (vivir y) publicar un libro. Y, por supuesto, a Javi, por ser ejemplo de superación continua y estar al otro lado de mi hilo rojo cada día.

Gracias a mi familia escogida, esas personas que están en las duras y en las maduras, con las que puedo reír o llorar y simplemente ser. Nos unieron una pradera, los cafés terapia, la botánica, las clases, una carrera, etc. Ahora hay mucho más.

Gracias a mis compañeros en empresas y escuelas, así como a los alumnos que he tenido a lo largo de estos años. He aprendido muchísimo a vuestro lado y siempre me he sentido muy arropada en cada una de las iniciativas (o locuras) en las que me he embarcado y me seguiré embarcando.

Gracias, gracias, gracias. Por ser mi fuego, por acompañarme en mi desintegración y por celebrar mi transformación.

# PRÓLOGO

Nos dice Henar Vega en este su maravilloso libro que debemos «aprender a poner límites y a decir que no cuando no te interese o te apetezca. Recuerda que decir sí a algo, significa decir que no o implicarte menos en otra cosa, así que valora si es lo que deseas».

Creo que tardé unos segundos en dar mi sí a la petición de escribir este prólogo aun sabiendo que eso significaría renunciar a otras cosas. Aunque hace ya algún tiempo que entendí la importancia y lo saludable de aplicar el «no, gracias» con asertividad en mi vida, a veces aún se me escurre el «sí» por defecto, de tan integrado que —basándonos en los trabajos de David Sinek— lo tenemos las personas con tendencia dadora... Por ello qué bien nos viene aprender más sobre dónde y cómo conviene poner límites, algo de lo que encontrarás mucha información en estas páginas.

Por tanto mi sí, consciente, no es solo por la estima profesional hacia la autora (un honor compartir espacio y editorial), sino porque el tema es para mí un temazo. Algo que me conecta, pues obviamente lo he experimentado (opto por no usar el término *sufrido* pues las palabras calan en nuestro subconsciente y tienen el poder de moldear para bien o para mal nuestro cerebro) y porque también lo trabajo en talleres y sesiones inspiracionales en las organizaciones, en ese empeño tan gratificante que es hacer de los entornos de trabajo un lugar mejor.

El síndrome del *burnout* es ese profundo agotamiento, mental, emocional y físico que provoca el distrés del trabajo, generando desapego, desmotivación e incluso en los casos más severos depresión, lo encuentras en casi todo. Por ejemplo, forma parte del síndrome de la impostora —hablo en femenino porque se da en una de cada tres mujeres— es el culpable de hasta 3 000 000 de muertes anuales o del abandono del trabajo de 47 000 000 de personas, entre otras muchas cosas, tan solo en Estados Unidos.

Ya toca hablar de esto con la boca grande, sin miedos ni complejos. Que la salud mental es igual de importante que la física y la espiritual (de la que aún nos atrevemos a hablar menos). Las tres se retroalimentan e inciden directamente en la caja de resultados. Es más, según la OMS (Organización Mundial de la Salud) estamos ante otra pandemia y todos tenemos el mismo riesgo de vivirlo en persona o muy cerca y, por tanto, también de evitarlo. Y es que, al 1000 % de acuerdo con la autora, en este tema la responsabilidad corporativa es esencial. Hasta ahora enfocábamos el síndrome de *burnout* como un problema específico del trabajador y no debemos hacerlo ¡en absoluto! Es un problema multifactorial. En sus palabras, son tierra fértil para el *burnout*: el no alinearse con el propósito de la empresa, las condiciones no flexibles para el trabajador, la falta de control en las decisiones, las diferencias de derechos entre los miembros del equipo, la ausencia de organización o la ausencia de buen liderazgo.

Todo sistema rígido, sin escucha, ni flexibilidad tiene los días contados en unas generaciones (me permito poner aquí el concepto *knowmad* y *silver surfer*) cada vez más preocupadas por poner a las personas en el centro. Las empresas *smart*, hoy día, no dudan en trabajar holísticamente estrategias de bienestar y *employee centricity*. Es el presente, es el futuro. La salud de las personas es la salud de la empresa.

Con Henar Vega también comparto algo que tiene que ver con una de las frases más bonitas y potentes del libro: «En la pérdida y la desintegración también se encuentra la transformación».

Hace un tiempo la vida me obligó a parar y de alguna manera a desintegrarme (o desintegrar lo que yo daba por hecho), probablemente porque no supe parar como debía previamente; entonces aprendí una bonita lección: a priorizarme. Me transformé en una

mejor yo para mí ☺. Y pienso que eso me hace una mejor yo para quienes me rodean. Me encanta y disfruto de mi mundo acelerado, escojo la incertidumbre y el no control, el viajar, explorar, compartir, hacer... Pero, como nuestra autora, en cuanto noto el mínimo desajuste piso el freno, aumento las dosis de calma y activo el modo autocuidado y meditación. No pretendo ser quien no soy ni vivir en un perpetuo *slow*, pero sí aumentar mi espacio para el descanso y el ser. Para apaciguar el calor cuando hay riesgo de que se convierta en fuego.

Por ello, te recomiendo encarecidamente este libro que vas a leer. Porque te ayuda a entender qué es esto, a pasar de la autocrítica y el autocastigo, a practicar más la compasión, a cambiar el foco de la valía del hacer al ser, a mejorar tu autorregulación dotándote de herramientas y preguntas poderosas para que disuelvas el *burnout* o te alejes —a ti y a otros— de él.

Gracias, Henar, por escribir un libro que, en última o quizá primera instancia, es un acto de amor hacia nosotros mismos.

**Raquel Roca**

Periodista y *speaker* sobre el futuro del trabajo,  
y autora de *Knowmads* y *Silver Surfers*







Suena el despertador. Trato de abrir los ojos, pero no puedo. Lo primero que noto es que el corazón me va a mil. Lo siento tan rápido y tan fuerte que, si alguien mira, vería mi pecho latir. No puedo levantarme de la cama. No puedo.

Me arrastro hasta la cocina, bebo un vaso de agua y tomo las vitaminas. A ver si con ellas puedo ponerme en marcha. Entro en la ducha, ya queda un día menos para el viernes.

Entro en la oficina, dando los buenos días con energía y sonrisa disfrazada. Miro mi agenda y no veo demasiados huecos libres. La lista de tareas es interminable, no sé cómo voy a llegar a todo porque tengo que llegar a todo. Siento mucho cansancio.

Ya en la primera reunión me añaden una tarea más. O debería decir: me añado una tarea más. Todo el mundo está muy ocupado en sus proyectos y mira hacia otro lado. Pero ahí aparece una vez esa parte de mí que siempre está para ayudar, que puede con todo, que se encarga de las cosas del bien común. Porque me encanta mi trabajo. Nota mental: tengo que aprender a decir no.

En la reunión de departamento, todo es alegría, porque el esfuerzo mereció la pena y hemos ganado un gran proyecto.

Es vital para el equipo porque es trabajo asegurado para mucho tiempo. Yo no consigo emocionarme, lo que quiero son vacaciones. Solo soy capaz de pensar en el cansancio que siento, pero disimulo. Y debo hacerlo muy bien porque me asignan la jefatura del proyecto. «Es que hiciste un proyecto similar que salió muy bien», «es que tienes mucha experiencia», «es que se necesita alguien implicado y líder», «es que hay que viajar», etc. Y yo sintiendo que, en vez de ofrecerme una oportunidad, me están cargando una losa de una tonelada en la espalda. Otra más. Más trabajo, más carga, más horas. Siento un gran agotamiento, pero es una gran oportunidad. Venga, un esfuerzo más. Ya me cogeré vacaciones cuando acabe este proyecto.

Y, así, un día más. Otro. Y pasan los días, las semanas, los meses. A veces lanzo tímidamente algún que otro mensaje de desesperación por agotamiento. Pero nada, son palabras que se lleva el viento. Me oyen, pero no me escuchan. O, simplemente, es que no interesa escucharme mientras siga tirando y aceptando todo lo que llega.

El tiempo pasa y yo cada vez me siento peor, cada vez soy menos yo. Sigo intentando disimular mi agotamiento, pero cada día cuesta un poco más y empiezo a agriarme. Dejo de sonreír, dejo de mostrar proactividad y dejo de contribuir. Cada vez las cosas me importan menos. Las cosas y también las personas. Sin darme cuenta, me descubro forzando silencios incómodos, faltando a los compromisos o diciendo frases irónicas, incluso hirientes. Simplemente ya no soy yo.

Y lo peor va por dentro. Sin fuerzas para seguir y a la vez, sufriendo una culpa inmensa por estar así, por no aportar, por no poder romper con esta situación. Sintiéndome débil e inútil, sintiendo que no valgo, porque todo el mundo a mi alrededor parece soportar lo que para mí es insoportable.

Grito ¡auxilio! sin chillar y no dejo de consumirme, porque simplemente estoy ardiendo.

# INTRODUCCIÓN

## El germen

Recuerdo muy nítidamente aquella época de 2016. Estaba en el hospital porque mi abuela estaba ingresada y a mí me tocaba el turno de noche y relevar a mi madre. Entonces, compaginaba mi trabajo con los estudios de Psicología y aprovechaba la oscuridad y el silencio para hacer los trabajos de la universidad. Compartía nocturnidad con el hijo de la compañera de habitación de mi abuela, que era profesor y aprovechaba la serenidad también para corregir los trabajos de sus alumnos.

Abrí las instrucciones de la nueva práctica en mi portátil. Tenía que hacer una investigación y una reflexión crítica sobre el tema tomando como base el artículo científico que nos proporcionaban. Hice doble clic en el fichero y en la oscuridad de aquella habitación de hospital se inició la semilla de lo que hoy lees aquí.

*Variables predictoras del burnout en enfermería: importancia de los procesos emocionales de resistencia.* Este era el título del artículo que tenía que analizar y mi primer contacto con el síndrome del trabajador quemado, como también se conoce al *burnout*. Recuerdo que lo leí completamente absorta. No dejaba de pensar en la casualidad de tener que investigar sobre ese tema justo en

aquel momento en el que mis días, o mejor dicho mis noches, transcurrían en un hospital. Ahora prefiero verlo como una señal, como algo que marcaría un hito y que por eso sucedió de aquella forma. Subrayé, buceé en la bibliografía e hice mis propios esquemas. A partir de ese momento, cada vez que veía entrar a una enfermera en la habitación, iniciaba mi propia investigación: observaba cada detalle para intentar captar aquellas señales que pudieran indicarme que esa persona podía estar pasando por ello. ¡Y vaya si las encontré! Incluso hablé con alguna de ellas y en sus ojos notaba sus cargas. Fue un magnífico estudio de campo.

Pasó el tiempo y en 2018 comencé a notarme cansada. Era ese tipo de cansancio que no se va con descanso ni con vacaciones. Mis alertas saltaron, pero el hecho de amar mi trabajo, de estar encantada en mi empresa y de ser un «mal momento» para parar, hicieron que me siguiera forzando. Era consciente de cada síntoma, de cada paso que daba hacia el abismo, de cómo me iba perdiendo. Me falló la fuerza para priorizarme. No anteponerme a todo lo demás fue la peor de las decisiones.

El proceso fue complejo, pero a la vez fue transformador y enriquecedor. Principalmente, por el propio *burnout* y, a la vez, por tener que lidiar con el pensamiento machacón de «eres psicóloga, sabes de qué va esto y has dejado que ocurriera». Lo dejé (casi) todo. Me tomé un tiempo sin trabajar, acudí a terapia y seguí estudiando herramientas que me ayudaran en este camino. Y lo superé, aunque siempre sin dejar de mirar por el rabillo del ojo, por si acaso. Desde entonces, no he dejado de seguir investigando este fenómeno y he podido descubrir al gran desconocido que nos acecha. En este tiempo me han llegado multitud de historias de personas que han sufrido *burnout* y que se han sentido completamente perdidas. La historia que inicia el libro está basada en muchas de ellas, incluida la mía. Estoy convencida de que compartir estas experiencias podrá ayudar a otras personas que se encuentren transitando la misma situación.

**No estás solo. Te comprendo. Te acompaño.**

---

Siempre es buen momento  
para poner por encima tu salud.

### ¿Por qué este libro?

Parece que por fin estamos valorando la importancia de la salud mental y la necesidad de contar con un bienestar psicológico y emocional en el contexto laboral. Existen muchos libros, plataformas y cursos para la gestión del estrés, el desarrollo de capacidades que favorezcan las relaciones, etc. Sin embargo, no hay tanta información sobre el *burnout*. Aún queda trabajo por hacer a la hora de aterrizar los estudios científicos disponibles sobre el tema a un lenguaje cercano, claro y sencillo, para que trabajadores, líderes de equipos y organizaciones puedan prevenir y afrontar este síndrome. Esta es la razón de este libro.

Desde el momento en que me planteé escribir un libro sobre el síndrome de *burnout* tuve claro el objetivo. Buscaba plasmar, en un formato más divulgativo, todo el conocimiento científico que existiera sobre él para que pudiera llegar a más gente. Aunque aparentemente era algo relativamente sencillo, me enfrentaba a un reto importante, ya que tenía que unir dos aspectos clave.

Por un lado, mi parte más emocional, ya que necesitaba volcar en estas páginas la parte más íntima y experiencial de este síndrome. Hay muchas vivencias internas que aparecen cuando estás sumergido en el *burnout* que no se reflejan en los artículos científicos y por eso tuve claro que era imprescindible contar las historias de personas que han pasado por ello, incluida la mía. Creo firmemente en las conexiones humanas y en su potencial sanador, así que, además de la historia de las primeras páginas, encontrarás experiencias personales en las que puedes ver tu reflejo si estás pasando por ello. Son historias reales, pero he modificado los detalles que puedan resultar identificativos para guardar el anonimato de las personas que confiaron en mí mostrándome sus sentimientos y a las que agradezco enormemente su honestidad y valentía a la hora de hablar de ello. Descubrirás a través de sus experiencias que hay más personas que han pasado por lo mismo que tú y que, seguramente, comprenderían y empatizarían con cada sensación o etapa por la que estás pasando.

**No estás sola. No estás solo.**

Por otro lado, mi parte analítica y científica imploraba que este libro no se quedara en una exposición superficial del tema. En este mundo actual en el que nos desborda el contenido de impacto y todo se consume en segundos a golpe de clic, quería algo más reposado, profundo y con solidez metodológica. Por eso, todo lo expuesto a lo largo de estas páginas se apoya tanto en modelos explicativos, razonamientos biológicos o conceptos psicológicos en los cuales se puede profundizar, a través de las referencias adicionales que se proporcionan.

El hilo conductor de este doble enfoque es la metáfora del fuego. Es habitual que se utilicen las llamas como representación para el *burnout*. Pero en este caso, me gustaría que se entendiera la metáfora completa, porque el fuego no deja de ser una magnífica contradicción. En muchos casos, lo asociamos a la destrucción provocada por los incendios. Sin embargo, tiene otros muchos prismas. Tradicionalmente, y en contextos más espirituales, se ha vinculado a la purificación y a la transformación. Pero si pensamos en otros entornos, también se une a la inspiración, la expansión, al movimiento o a los estados de explosión creativa. Esta es la paradoja del fuego.

El fuego es la chispa necesaria para iniciar la acción. El fuego es la energía de la pasión. El fuego es la fuerza que descompone y arrasa. El fuego es el mecanismo para la renovación. El fuego no solo es un elemento destructor, sino que también es una forma de reorganización. Esta también es la dualidad del *burnout*.

---

El fuego es fuerza, desintegración  
y transformación.

No existen recetas mágicas que solucionen los síntomas y eliminen el problema. Es un problema complejo, con muchas aristas interconectadas y que en cada persona se desarrolla de una forma, por lo que es necesario prestar atención a dichas necesidades. Sin embargo, espero que el conocimiento que vas a encontrar en este libro te permita construir tu propia herramienta para luchar contra el fuego del *burnout* y, a la vez, el primer paso para una nueva etapa de mayor conocimiento o profundización en el bienestar individual y colectivo.

Como profesional, si lo estás sufriendo ahora mismo o si lo has visto acercarse en algún momento, este libro puede ayudarte a identificarlo y no tenerle miedo. Se trata de conocer sus artimañas y saber cómo extinguirlo. Te ayudará a conocerte mejor, a prestarte atención y a priorizarte.

Como responsable o líder de un equipo, este libro podrá darte las claves para prevenir y lidiar con el desgaste profesional en tu grupo. Es un enemigo silencioso, así que hay que estar alerta. Te ayudará a conocer herramientas que podrás implantar en tu día a día, y en el de tu equipo, para evitar que el *burnout* aparezca o se descontrole. Te permitirá conocer y desarrollar nuevas dinámicas que, como grupo, os permitirán evolucionar a un nivel de mayor rendimiento, consciencia y felicidad.



- **Nota:** este es un libro divulgativo sobre el estrés y el síndrome de burnout. En ningún caso sustituye a la atención médica o terapéutica. Si estás pasando por un mal momento y sientes que te desborda, te recomiendo encarecidamente que busques ayuda profesional.

PRIMERA PARTE  
**ORIGEN**



# 1

## UNA PANDEMIA SILENCIOSA

«Estamos atrapados en la cultura de la prisa y de la falta de paciencia. Vivimos en un estado constante de hiperestimulación e hiperactividad que nos resta capacidad de gozo y nos roba la posibilidad de disfrutar de la vida».

Carl Honoré

### 1. La importancia de la visibilización

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) afirma que el entorno de trabajo puede ser un agente capaz de deteriorar la salud de las personas. ¡Guau! Es una dura afirmación. Si miras a tu alrededor, ¿cuántas personas conoces que hayan pasado o estén pasando por problemas en su trabajo hasta el punto de que su salud se vea mermada? No sé tú, pero yo conozco a demasiadas. Yo misma fui una de ellas.

Si dejamos de lado las enfermedades relacionadas con el sistema musculoesquelético, la salud mental se está convirtiendo en la gran causa de baja laboral. Las cifras están ahí:

- 3 de cada 10 españoles padece algún trastorno de salud mental, según el Informe Anual del Sistema Nacional de Salud 2020-2021; de estos, los trastornos de ansiedad, los trastornos del sueño y los trastornos depresivos son los más comunes<sup>1</sup>.
- El 55 % considera que los problemas mentales y cognitivos (estrés, ansiedad, *burnout*, etc.) son la causa percibida de situaciones de riesgo e incapacidad según el informe sobre empresa saludable y absentismo de Adecco<sup>2</sup>.
- El 44 % de los empleados encuestados por la consultora Gallup, a nivel mundial, indicó que experimentó mucho estrés el día anterior a ser encuestados<sup>3</sup>.
- El 37 % de los españoles y el 32 % a nivel mundial declaró que su salud mental empeoró a raíz de la pandemia y que 4 de cada 10 trabajadores en España reconoce haber sufrido *burnout* o síndrome del trabajador quemado durante el último año, según el informe *Resetting Normal* de Adecco<sup>4</sup>.

A pesar de ello, todavía existe un gran desconocimiento y las personas que sufren enfermedades mentales aún tienen que sufrir el estigma. En muchos casos todavía se cree que estas no son tan graves como las enfermedades físicas, incluso se puede pensar que son imaginadas e incluso que son creadas por la persona que las sufre. Como dice Stephen Fry, comediante, actor, escritor británico y presidente de la asociación benéfica de salud mental Mind «la enfermedad mental es como otra cualquiera, la única diferencia es que se encuentra en el cerebro».

Gracias a personajes famosos como Angelina Jolie, Demi Lovato, Leonardo DiCaprio o más cercanos como el futbolista Andrés Iniesta, la modelo Lucía Rivera o el presentador Ángel Martín hablar de salud mental está dejando de ser tabú. En cuanto alguien conocido sale públicamente a decir que sufre un trastorno o que abandona temporalmente su actividad porque no se encuentra bien psicológicamente, se inicia un movimiento de visibilización y apoyo. Esto nos demuestra la importancia de dar ese primer paso

para que otros sientan el coraje necesario para hablar sobre cómo se están sintiendo.

Nunca el abandono de un deportista había copado tantos titulares como el de Simone Biles en los Juegos Olímpicos de Tokio 2020. Si se hubiera roto una muñeca, no habría sido tan noticiable. Sin embargo, Biles dijo no a las competiciones finales por un problema con su mente y puso en la palestra la discusión sobre cuánta presión hay que aguantar, qué prioridades tenemos o cuál es el mejor momento para renunciar.

---

## No hay salud sin salud mental.

Y es que no podemos olvidar, que no hay salud, sin salud mental. En el preámbulo de la Constitución de la Organización Mundial de la Salud (OMS), se define la salud como «un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades». Debemos comenzar a considerar la salud como algo integral, no solo como un cuerpo sano, sino que debe ir acompañado de bienestar emocional y social.

## 2. Estrés en el contexto laboral

En las últimas décadas ha habido una creciente preocupación por mejorar la calidad del trabajo y para ello se han desarrollado leyes que identifican y previenen las condiciones susceptibles de provocar riesgos laborales. Según la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, aunque en muchos casos se habla de riesgos más físicos, las empresas tienen la obligación de establecer medidas preventivas en cuanto a la salud mental debido al aumento del estrés en el contexto laboral. Además, la salud mental también figura por primera vez entre las prioridades de la Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo 2023-2027 desarrollada por el Gobierno, la patronal y los sindicatos.

El avance en estos años en torno al diagnóstico, la prevención y el tratamiento del estrés laboral —y del síndrome de *burnout* en

particular— es destacable, aunque aún queda mucho trabajo por hacer. Todavía hay que profundizar en sus dimensiones, en los factores que nos predisponen, en el proceso de desarrollo del desgaste, en la mejora de los instrumentos de medida, en los criterios diagnósticos o en la recopilación de datos epidemiológicos, entre otros aspectos.

Asimismo, hay una labor que requiere incluso más esfuerzo y que no está ligada al conocimiento: comunicar y divulgar lo que ya se sabe para romper el tabú que aún supone la salud mental. Hay que hablar abiertamente de ello en el contexto profesional, para que trabajadores y organizaciones sean conscientes de su importancia y puedan dotarse de las herramientas necesarias de prevención y tratamiento.

En el caso concreto del *burnout*, la mayoría de los estudios se han centrado en muestras de profesionales de servicio, como educadores o sanitarios. Es cierto que pueden ser colectivos más expuestos y con mayores situaciones de riesgo para desarrollar dicho síndrome debido a su labor directa con personas. De ellos se espera que sean capaces de experimentar, expresar y sostener muchas emociones durante las interacciones con los clientes, pacientes, estudiantes, etc.

No obstante, no es un problema que únicamente afecte a este tipo de colectivos. Aquel trabajador con gran vocación y entrega por su trabajo, con un nivel alto de idealismo en torno al mismo y que desarrolla un trabajo con alta implicación hacia los demás, puede desarrollar este síndrome. Como indica el catedrático de Psicología Social y de las Organizaciones, Pedro R. Gil-Monte, «todo trabajador que se enciende con su trabajo puede llegar a quemarse».



«Es que no sé qué me pasa. Lo tengo aparentemente todo. Un trabajo que me encanta, buenos compañeros, un sueldo que no está nada mal... Y aun así, no me puedo quitar esta sensación de encima.

Con la cantidad de gente que hay ahí fuera pasándolo mal».

Esto es algo que le ocurre con frecuencia a trabajadores del sector creativo, profesionales del ámbito digital o emprendedores. En el pódcast de la comunidad Ancla Life, encontrarás historias de

emprendedores que han vivido problemas de salud mental, en muchos casos provocados por la incesante presión a la que se encuentran sometidos y el contexto digital en el que desarrollan sus ideas. Son entornos altamente volátiles, con cambios continuos de tendencias, de alta complejidad e incertidumbre, con presión incesante de clientes, con un enfoque hacia la solución de problemas sin que haya, en muchos casos, el tiempo necesario para reflexionar por la necesidad de inmediatez. Estos condicionantes hacen que las consecuencias derivadas del estrés tomen especial relevancia.

También la pandemia ha tenido un impacto significativo en la salud mental de los trabajadores en todo el mundo. La incertidumbre, el aislamiento social, la presión económica o el desconocimiento de sus efectos a largo plazo, entre otras razones, han derivado en niveles de estrés, ansiedad y depresión sin precedentes. Y esto es solo la punta del iceberg.

Sufrimos una presión constante. Por ejemplo, la rápida expansión y evolución de las nuevas tecnologías requiere estar en continua formación. Y a ese conocimiento técnico que debemos adquirir hay que sumarle que para seguir «siendo competitivos» profesionalmente tenemos que desarrollar competencias blandas (*soft skills*), en las que hay que trabajar aspectos más complejos como la comunicación, la creatividad, el liderazgo o la empatía. Un ingrediente más para que la presión no deje de crecer de manera incesante.

También está la imposición silenciosa de estar conectado 24/7 desde cualquier lugar con la excusa de llevar nuestra oficina en el bolsillo. Y como el entorno es muy cambiante y cada vez se presiona para tener al profesional perfecto, añadimos la carga de tener una presencia digital que desarrolle nuestra marca personal. No vale con trabajar, también tenemos que mostrar lo que hacemos al mundo siguiendo las imposiciones de los algoritmos de las diferentes redes.

Y la cosa no acaba aquí. La creciente adopción del teletrabajo, concebido en principio como una forma flexible de desempeñar la actividad laboral, en muchas ocasiones está teniendo un impacto negativo en la salud mental de los trabajadores porque los procesos de la organización no están suficientemente preparados. Esto supone para los empleados una falta de desconexión constante, jornadas de trabajo interminables y una sensación de invisibilidad, aislamiento y desamparo. Y es que, con este modelo de trabajo se

eliminan también esos momentos de pasillo con compañeros con los que compartir y aliviar la presión, y se dispara la sensación de estar «solo ante el peligro».

Como se puede ver, no dejamos de añadir ingredientes a la receta del trabajador quemado. De ahí, que el número de profesionales que se están viendo desbordados siga creciendo de forma dramática. Y no nos equivoquemos. Esto no es un problema individual, es un problema colectivo. Si un trabajador sufre de *burnout*, debemos mirar más allá del individuo y mirar al sistema. Porque es el sistema el que está enfermo y el trabajador quemado no deja de ser más que un síntoma de que algo está fallando. Es momento de tomar acción.

Tenemos que trabajar en entender, prevenir y tratar el estrés sostenido. Invertir en salud mental mejora las relaciones en los equipos, aumenta la productividad, mejora el compromiso y la motivación de los trabajadores. Tenemos que destinar esfuerzos para crear entornos de trabajo saludables. Y, si a pesar de todo ello, empezamos a arder, necesitamos herramientas para poder renacer de las cenizas.