

CAMPUS PAYPERTHINK.



## **GESTIÓN EMOCIONAL Y PREVENCIÓN DEL DESGASTE PROFESIONAL EN ENTORNOS SANITARIOS.**

**MÓDULO 1: COMPRENDER EN QUÉ CONSISTE EL ESTRÉS Y EL DESGASTE PROFESIONAL.**

# Te ayudamos a *construir el mejor* de los futuros posibles.





## **Gestión emocional y prevención del desgaste profesional en entornos sanitarios.**

Módulo 1. Comprender en qué consiste el estrés y el desgaste profesional.

**Elaborado por PayPerThink.**

### **NOTA. Referencias al género.**

En la creación de este documento se ha hecho un esfuerzo consciente por utilizar un lenguaje de género inclusivo. En algunos casos se ha optado por usar el masculino genérico para aligerar el texto y facilitar su lectura. Aquí se entenderá que su uso se aplica tanto a la identidad masculina, femenina o cualquier otra opción no binaria referida a la identidad de género.

Los contenidos de este documento se distribuyen bajo licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 España.

Para ver una copia de la licencia visite:

[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/deed.es_ES)



# Índice

## **Módulo 1: Comprender en qué consiste el estrés y el desgaste profesional.**

|                                                                                                     |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Introducción. ....</b>                                                                        | <b>3</b>  |
| <b>2. El bienestar emocional como pilar de la calidad asistencial. ....</b>                         | <b>6</b>  |
| 1. ¿Qué entendemos por bienestar emocional? .....                                                   | 8         |
| 2. La relación entre el bienestar del profesional y la calidad asistencial. ...                     | 11        |
| <b>3. Estrés, fatiga emocional y síndrome de burnout: conceptos fundamentales. ....</b>             | <b>14</b> |
| 1. El estrés: una respuesta necesaria que puede convertirse en un problema. ....                    | 14        |
| 2. La fatiga emocional: cuando gestionar continuamente empieza a agotarnos. ....                    | 27        |
| 3. Burnout: cuando el estrés laboral se cronifica. ....                                             | 28        |
| 4. Estrés, fatiga emocional y burnout: relacionados, pero diferentes. ....                          | 33        |
| 5. Una responsabilidad individual y organizacional. ....                                            | 35        |
| <b>4. Factores de riesgo y causas del desgaste profesional en entornos sanitarios. ....</b>         | <b>37</b> |
| 1. Causas externas: cuando el entorno incrementa la presión. ....                                   | 39        |
| 2. Causas internas: cómo nos relacionamos con las demandas. ....                                    | 42        |
| <b>5. Consecuencias del desgaste profesional para el profesional, el equipo y el paciente. ....</b> | <b>48</b> |
| <b>6. Conclusiones. ....</b>                                                                        | <b>54</b> |
| <b>7. Bibliografía y webgrafía. ....</b>                                                            | <b>57</b> |

# 1. Introducción.

*“Cuidar de quienes cuidan es una condición indispensable para ofrecer una atención sanitaria excelente”.*



El ejercicio de las profesiones sanitarias implica mucho más que la aplicación de conocimientos clínicos o el dominio de procedimientos técnicos. Cada jornada de trabajo supone afrontar situaciones de elevada exigencia asistencial, tomar decisiones complejas, responder a las necesidades emocionales de los pacientes y sus familias, coordinarse con otros profesionales y mantener un alto nivel de concentración durante largos periodos de tiempo. Esta realidad convierte al entorno sanitario en uno de los ámbitos laborales con mayor exposición al **estrés** y al **desgaste emocional**.

En las clínicas oftalmológicas, estas circunstancias adquieren características propias. La creciente demanda asistencial, la incorporación continua de nuevas tecnologías, la necesidad de garantizar una atención altamente personalizada y la búsqueda constante de la **excelencia clínica** hacen que los profesionales deban gestionar simultáneamente exigencias técnicas, organizativas y emocionales. A ello se suman factores como la presión por optimizar los tiempos de atención, la responsabilidad inherente a cada procedimiento y la importancia de ofrecer una experiencia positiva al paciente durante todo su recorrido asistencial.

Tradicionalmente, el bienestar emocional de los profesionales ha ocupado un segundo plano frente a otros indicadores relacionados con

la productividad, la calidad asistencial o los resultados clínicos. Sin embargo, la evidencia científica y la experiencia acumulada durante los últimos años han puesto de manifiesto que ***la salud emocional de los equipos constituye un elemento estratégico para el funcionamiento de cualquier organización sanitaria***. Un profesional emocionalmente equilibrado no solo trabaja con mayor eficacia y seguridad, sino que también establece mejores relaciones con los pacientes, colabora de forma más efectiva con sus compañeros y contribuye a generar un clima laboral positivo.

En este contexto, conceptos como el **estrés laboral**, la **fatiga emocional**, la **resiliencia** o el **síndrome de burnout** han adquirido una relevancia creciente dentro de la gestión sanitaria. Comprender *cómo se originan estos fenómenos*, cuáles son *sus factores desencadenantes* y *qué estrategias permiten prevenirlos* resulta fundamental para proteger tanto el bienestar de los profesionales como la sostenibilidad de las organizaciones sanitarias. No se trata únicamente de aprender a soportar mejor la presión, sino de *desarrollar competencias personales y organizativas que permitan afrontar las dificultades de una forma saludable y sostenible*.



Este **primer módulo** tiene como objetivo ***proporcionar una base sólida para comprender el desgaste profesional en el ámbito sanitario***. A lo largo de sus diferentes apartados analizaremos qué es el estrés y cuándo deja de ser una respuesta adaptativa para convertirse en un problema, cómo evoluciona el síndrome de burnout, cuáles son los principales factores de riesgo presentes en los entornos asistenciales y qué impacto tiene sobre las personas, los equipos y la calidad de la atención prestada.

Comprender esta realidad constituye el primer paso para prevenirla. Del mismo modo que una organización sanitaria invierte en tecnología, protocolos y formación para mejorar la atención clínica, también debe promover el desarrollo de entornos de trabajo que favorezcan el bienestar psicológico de sus profesionales. Porque cuidar la salud emocional de quienes cuidan no solo beneficia a cada persona, sino que fortalece a toda la organización y repercute directamente en la calidad del servicio ofrecido a los pacientes.

**Antes de comenzar este módulo, te invitamos a visualizar el siguiente vídeo, que servirá como punto de partida para comprender por qué cuidar la salud emocional de quienes cuidan es una prioridad en cualquier organización sanitaria.**



#### **¿como meditar en un minuto**

También puedes verlo en este enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=YJBB8ambUdI>

## 2. El bienestar emocional como pilar de la calidad asistencial.

*“No podemos ofrecer el mejor cuidado a los demás si antes no cuidamos de nosotros mismos”.*

Cuando hablamos de calidad asistencial, es habitual pensar en tecnología avanzada, protocolos clínicos, formación especializada o seguridad del paciente. Sin embargo, existe un factor igual de determinante que, durante mucho tiempo, ha permanecido en un segundo plano: **el bienestar emocional de los profesionales sanitarios**. La capacidad de ofrecer una atención excelente no depende únicamente de los conocimientos técnicos, sino también del estado físico y psicológico de quienes la prestan.



El trabajo en el ámbito sanitario exige mantener un elevado nivel de concentración, tomar decisiones complejas, gestionar situaciones de incertidumbre y responder con empatía a las necesidades de los pacientes. Estas exigencias forman parte de la práctica diaria y, aunque pueden resultar estimulantes cuando se gestionan adecuadamente, también pueden convertirse en una fuente de desgaste si se mantienen de forma continuada y no existen recursos suficientes para afrontarlas.

El bienestar emocional no implica la ausencia de dificultades, estrés o emociones negativas. Significa **disponer de las herramientas personales y organizativas necesarias** para afrontar los retos cotidianos de manera saludable, mantener el equilibrio emocional y recuperarse tras

situaciones especialmente exigentes. En otras palabras, supone ***desarrollar la capacidad de adaptarse a las circunstancias sin comprometer la propia salud ni la calidad del trabajo realizado.***



En el contexto sanitario, este bienestar repercute directamente en la atención prestada. Numerosos estudios han demostrado que los profesionales que trabajan en un entorno saludable presentan una mayor capacidad de concentración, se comunican mejor con los pacientes, colaboran de forma más eficaz con sus compañeros y cometen menos errores asociados al cansancio o a la sobrecarga emocional. Del mismo modo, equipos emocionalmente equilibrados favorecen un mejor clima laboral, una mayor motivación y un mayor compromiso con la organización.



Por el contrario, cuando el estrés se prolonga en el tiempo y el bienestar emocional comienza a deteriorarse, las consecuencias no afectan únicamente a la persona que lo experimenta. También repercuten en el funcionamiento del equipo, en la organización del trabajo, en la experiencia del paciente y, en última instancia, en la calidad asistencial. La irritabilidad, la desmotivación, la dificultad para concentrarse o la pérdida de empatía pueden aparecer de forma progresiva y pasar desapercibidas hasta convertirse en un problema de mayor alcance.

Por ello, cada vez más organizaciones sanitarias consideran el bienestar emocional como un elemento estratégico y no como una cuestión exclusivamente individual. Promover una cultura que favorezca el autocuidado, la comunicación, el apoyo entre compañeros y la

prevención del desgaste profesional constituye una inversión en la salud de las personas y en la sostenibilidad de la propia organización.

En este contexto, comprender la importancia del bienestar emocional representa el primer paso para prevenir el estrés crónico y el síndrome de burnout. Cuidar de quienes cuidan no solo mejora la calidad de vida de los profesionales, sino que también fortalece la confianza de los pacientes y contribuye a ofrecer una atención sanitaria más segura, humana y excelente.

## 1. ¿Qué entendemos por bienestar emocional?

El concepto de bienestar emocional ha adquirido una importancia creciente en los últimos años, especialmente en profesiones caracterizadas por un elevado nivel de responsabilidad y una intensa interacción con otras personas, como ocurre en el ámbito sanitario. Sin embargo, a pesar de su relevancia, todavía es frecuente asociarlo erróneamente con la ausencia de problemas, con sentirse feliz de forma permanente o con experimentar únicamente emociones positivas.

“La **salud** no es la ausencia de enfermedad, sino un **estado** de **completo bienestar físico, mental y social**”. OMS

En realidad, el **bienestar emocional** hace referencia a **la capacidad de una persona para comprender, gestionar y expresar sus emociones de forma saludable**, adaptándose a las situaciones que afronta en su vida personal y profesional. No implica vivir sin estrés, preocupaciones o dificultades, sino **disponer de los recursos necesarios** para afrontarlas sin que lleguen a comprometer el equilibrio psicológico o el funcionamiento cotidiano.

Todas las personas experimentan emociones agradables y desagradables a lo largo del día. La alegría, la satisfacción o el entusiasmo conviven con otras emociones como la preocupación, el miedo, la frustración o la tristeza. Todas ellas cumplen una **función adaptativa** y proporcionan información sobre lo que está ocurriendo a nuestro alrededor. El bienestar emocional no consiste en eliminar las emociones consideradas negativas, sino en **reconocerlas, comprender qué las provoca y responder de forma adecuada**.

En el ámbito sanitario, esta capacidad resulta especialmente importante. Los profesionales deben gestionar situaciones de incertidumbre, tomar decisiones bajo presión, atender a pacientes preocupados o vulnerables y responder con empatía incluso en momentos complicados. Estas circunstancias generan una intensa actividad emocional que, cuando no se gestiona adecuadamente, puede dar lugar a un desgaste progresivo.



Por este motivo, conviene diferenciar el bienestar emocional de otros conceptos con los que suele confundirse. Por ejemplo, **no es sinónimo de salud mental**, aunque ambos estén estrechamente relacionados. La salud mental hace referencia a un estado global de funcionamiento psicológico, mientras que el bienestar emocional

constituye uno de los factores que contribuyen a mantenerla. Tampoco debe identificarse con la felicidad permanente, ya que ninguna persona permanece en un estado emocional positivo de forma constante.

Podemos entender el **bienestar emocional** como un **equilibrio dinámico**. A lo largo de la vida, las circunstancias personales y profesionales cambian continuamente y exigen adaptaciones constantes. Habrá momentos de mayor estabilidad y otros de mayor presión, pero una persona con un adecuado bienestar emocional será capaz de recuperarse de las dificultades, mantener la perspectiva, pedir ayuda cuando sea necesario y continuar desempeñando sus responsabilidades sin comprometer su salud.



Este equilibrio no depende únicamente de las características individuales. También *está influido por factores como el entorno de trabajo, la carga asistencial, el apoyo recibido por parte del equipo, la calidad del liderazgo o la cultura organizacional*. Por ello, **el bienestar emocional debe entenderse como una responsabilidad compartida entre el profesional y la organización**.

En definitiva, hablar de bienestar emocional no significa aspirar a una realidad libre de estrés o de emociones difíciles. Significa desarrollar la capacidad de convivir con ellas de manera saludable, evitando que se conviertan en una fuente de desgaste continuado y favoreciendo un ejercicio profesional más seguro, satisfactorio y sostenible.

## 2. La relación entre el bienestar del profesional y la calidad asistencial.

El bienestar emocional de los profesionales sanitarios no es únicamente una cuestión personal. La forma en que una persona se siente influye en cómo trabaja, cómo se relaciona con su equipo y cómo atiende a sus pacientes. Por ello, cuidar la salud emocional de los profesionales constituye también una forma de cuidar la calidad asistencial.

Cuando el estrés y la sobrecarga se mantienen durante demasiado tiempo, pueden aparecer ***cansancio, irritabilidad, dificultades de concentración, menor motivación o pérdida progresiva de empatía.*** Estas señales no se quedan en el plano individual: terminan influyendo en las relaciones, en la coordinación del equipo y en la experiencia del paciente.

### ● El **impacto** en la **atención** al paciente.

Atender a un paciente requiere mucho más que conocimientos técnicos. Escuchar, explicar con claridad, transmitir seguridad, tomar decisiones y responder con empatía son acciones que también consumen recursos emocionales.

Cuando un profesional se encuentra emocionalmente equilibrado resulta más fácil:

- Mantener la atención y la concentración.
- Escuchar de forma activa al paciente.
- Comunicar información con claridad y tranquilidad.

- Gestionar situaciones de incertidumbre o tensión.
- Mantener la empatía incluso durante jornadas exigentes.
- Tomar decisiones con mayor perspectiva.

Por el contrario, la acumulación de estrés y cansancio puede reducir progresivamente estos recursos. No significa que el profesional deje de saber hacer su trabajo, sino que *puede resultarle más difícil realizarlo con el mismo nivel de atención, paciencia y energía.*

### ● El impacto en el equipo y el clima laboral.

Las emociones también tienen una **dimensión colectiva**. En una clínica, el trabajo depende de la coordinación constante entre profesionales clínicos, personal de atención al paciente, administración y otros perfiles.

Un entorno en el que las personas se sienten apoyadas facilita la comunicación, la cooperación y la resolución de dificultades. Cuando predomina la sobrecarga, en cambio, pueden aumentar las respuestas impulsivas, los malentendidos, los conflictos y la sensación de trabajar de manera aislada.

**El bienestar individual y el bienestar del equipo se retroalimentan:** un buen clima laboral protege a las personas frente al estrés y, al mismo tiempo, profesionales con mayores recursos emocionales contribuyen a construir relaciones de trabajo más saludables.

## ● El impacto en la organización.

Finalmente, el bienestar profesional también tiene consecuencias para la propia organización. El desgaste mantenido puede relacionarse con absentismo, desmotivación, intención de abandonar el puesto, dificultades para retener talento y una menor implicación con el proyecto común. Por el contrario, promover entornos de trabajo saludables contribuye a fortalecer el compromiso, la estabilidad de los equipos y la calidad del servicio.

Podemos resumir esta relación mediante una cadena sencilla:



Por este motivo, la prevención del desgaste profesional no debe entenderse exclusivamente como la responsabilidad de cada persona de “*gestionar mejor*” sus emociones. **El bienestar es una responsabilidad compartida:** el profesional puede desarrollar herramientas para cuidarse y gestionar las situaciones difíciles, mientras que la organización debe favorecer unas condiciones de trabajo que hagan posible ese bienestar.

### 3. Estrés, fatiga emocional y síndrome de burnout: conceptos fundamentales.

*“Cuidar tu cuerpo no es egoísta, es generoso”.*

Estrés, fatiga emocional y burnout son términos que utilizamos con frecuencia y, en ocasiones, de manera indistinta. Sin embargo, **no significan lo mismo**, aunque están estrechamente relacionados y pueden formar parte de un mismo proceso de desgaste.

En el ámbito sanitario es especialmente importante diferenciarlos. Una jornada exigente puede generar estrés sin que exista burnout; varias semanas emocionalmente intensas pueden provocar cansancio sin que necesariamente estemos ante un problema crónico. Comprender qué está ocurriendo permite interpretar mejor las señales y actuar antes de que el desgaste avance.

#### 1. El estrés: una respuesta necesaria que puede convertirse en un problema.

El **estrés** es una ***respuesta natural de nuestro organismo ante una situación que percibimos como exigente, amenazante o que requiere una adaptación***. Su función inicial no es perjudicarnos, sino prepararnos para responder.

Cuando aparece una situación demandante, nuestro organismo incrementa su ***nivel de activación***: *aumenta la atención, moviliza energía y prioriza aquellos recursos que pueden ayudarnos a afrontar lo*

*que está sucediendo*. Esta respuesta puede producir cambios a nivel fisiológico, cognitivo, emocional y conductual.

En una clínica podemos encontrar ejemplos cotidianos: una agenda especialmente intensa, un retraso que comienza a acumularse, una incidencia durante una consulta, un paciente preocupado que necesita más atención de la prevista o varias demandas que requieren respuesta simultáneamente. Ante estas situaciones, cierta activación puede resultar útil:

**Demanda → activación → respuesta → recuperación.**

El problema aparece cuando la última fase, **la recuperación**, no se produce adecuadamente. Si las demandas se suceden y el organismo permanece continuamente activado, aquello que inicialmente era una respuesta adaptativa puede transformarse en una fuente de desgaste.

Por tanto, no debemos preguntarnos únicamente “¿*tengo estrés?*”, sino también:

- ¿Con qué frecuencia aparece?
- ¿Qué intensidad tiene?
- ¿Dispongo de recursos para afrontarlo?
- ¿Consigo recuperarme después?
- ¿Se está convirtiendo en mi estado habitual?

La diferencia entre una situación exigente y una situación potencialmente perjudicial se encuentra, en gran medida, en ***la intensidad, la duración y nuestra capacidad de recuperación***.

### \* *No todo el estrés es negativo: eustrés y distrés.*

El término **estrés** procede originalmente del ámbito de la física y la ingeniería, donde se utilizaba para hablar de las **fuerzas o tensiones que actúan sobre los materiales**. Esta idea puede ayudarnos a comprender de una forma sencilla qué sucede también con las personas cuando estamos sometidas a diferentes niveles de presión.

**Robert Hooke**, polímata, físico y científico inglés, estudió en el siglo XVII el comportamiento de los materiales ante la aplicación de una fuerza. De forma simplificada, un material puede deformarse cuando recibe presión y recuperar posteriormente su estado inicial mientras permanezca dentro de determinados límites. Sin embargo, **si la tensión supera su capacidad de resistencia, la deformación puede dejar de ser reversible y producirse daño**.

Podemos utilizar este principio como **una analogía**, no como una equivalencia exacta, para comprender nuestra respuesta ante el estrés.

*“Imaginemos un muelle. Si aplicamos una fuerza moderada, se estira y, cuando dejamos de ejercerla, vuelve a su posición inicial. Si mantenemos una tensión excesiva o superamos determinados límites, puede perder su capacidad para recuperar completamente la forma”.*

Con las personas sucede algo comparable: una determinada presión puede activar nuestros recursos y ayudarnos a responder ante un reto. Cuando finaliza la situación y podemos recuperarnos, regresamos progresivamente a nuestro nivel habitual de equilibrio.

El problema aparece cuando la presión es **demasiado intensa, demasiado prolongada o se repite sin permitir una recuperación suficiente**. En ese caso, comenzamos a consumir recursos más rápidamente de lo que somos capaces de reponerlos.



Es prácticamente imposible eliminar por completo el estrés de nuestra vida. Tampoco sería necesariamente deseable. Determinado nivel de activación nos ayuda a reaccionar, concentrarnos, movilizar energía y afrontar situaciones que requieren un esfuerzo adicional. Para comprender esta idea resulta útil diferenciar entre **eustrés** y **distrés**.

El **eustrés** hace referencia a una **activación que podemos afrontar con nuestros recursos** y que puede ayudarnos a actuar con energía, dinamismo y motivación. Es, por ejemplo, la activación que podemos sentir antes de afrontar una tarea importante que sabemos que somos capaces de realizar. La activación nos impulsa.

El **distrés**, por el contrario, aparece cuando las demandas son demasiado intensas, se mantienen durante demasiado tiempo o **sentimos que nuestros recursos son insuficientes para responder adecuadamente**. Si además no existen oportunidades suficientes de recuperación, el desgaste comienza a acumularse. La activación comienza a superarnos.

Podemos visualizarlo de una forma sencilla:

**Activación adecuada → energía y adaptación → EUSTRÉS.**

**Activación excesiva → falta de recuperación → sobrecarga y desgaste → DISTRÉS.**

Esta diferenciación ayuda a desmontar uno de los mitos más frecuentes: ***el estrés no es siempre negativo ni necesariamente perjudicial***. Lo importante es observar qué intensidad alcanza, cuánto dura y qué consecuencias está teniendo sobre la persona.



**\* Una misma situación no genera el mismo estrés en todas las personas.**

¿Por qué una misma jornada puede resultar especialmente estresante para una persona y perfectamente manejable para otra?

Porque el estrés no depende únicamente de aquello que ocurre. También depende de **cómo interpretamos la situación y de los recursos que creemos tener para afrontarla**.

Ante una demanda, realizamos de forma prácticamente automática una valoración:

### ***¿Puedo manejar esto?***

Si percibimos que contamos con conocimientos, tiempo, experiencia, apoyo o capacidad suficiente, probablemente afrontaremos la situación con mayor seguridad. Si consideramos que la demanda supera nuestros recursos, aumentará la probabilidad de experimentar estrés.

Podemos expresarlo mediante tres elementos:

- **Demandas de la situación:** ¿qué está ocurriendo y qué se espera de mí?
- **Interpretación personal:** ¿cómo valoro lo que está ocurriendo? ¿Creo que puedo afrontarlo?
- **Recursos de afrontamiento:** ¿con qué conocimientos, habilidades, tiempo, apoyo y herramientas cuento?

Nuestras experiencias anteriores, creencias, expectativas y hábitos de pensamiento también participan en esta valoración. Por ello, dos profesionales pueden experimentar de manera diferente una situación objetivamente similar.

Esto no significa que “*todo esté en nuestra cabeza*” ni que las condiciones de trabajo sean irrelevantes. Significa que el estrés surge de la interacción entre las demandas existentes y los recursos personales y organizativos disponibles para responder a ellas.

## \* **El proceso del estrés: alarma, resistencia y agotamiento.**

El estrés tampoco aparece como un fenómeno estático. Podemos comprender su evolución mediante el **Síndrome General de Adaptación**, propuesto por **Hans Selye**, que es el *conjunto de reacciones físicas y fisiológicas que el cuerpo emite de manera automática ante cualquier demanda, amenaza o agente estresor* y que describe tres fases:

### **1. Fase de alarma.**

El organismo detecta una demanda y se prepara para responder. Aumenta la activación, prestamos mayor atención a lo que sucede y movilizamos los recursos necesarios para actuar.

### **2. Fase de resistencia.**

Si la situación continúa, tratamos de adaptarnos y mantener el esfuerzo. Podemos seguir funcionando correctamente durante un tiempo, pero estamos consumiendo recursos. Si la demanda desaparece, el organismo puede regresar progresivamente a su estado habitual.

### **3. Fase de agotamiento.**

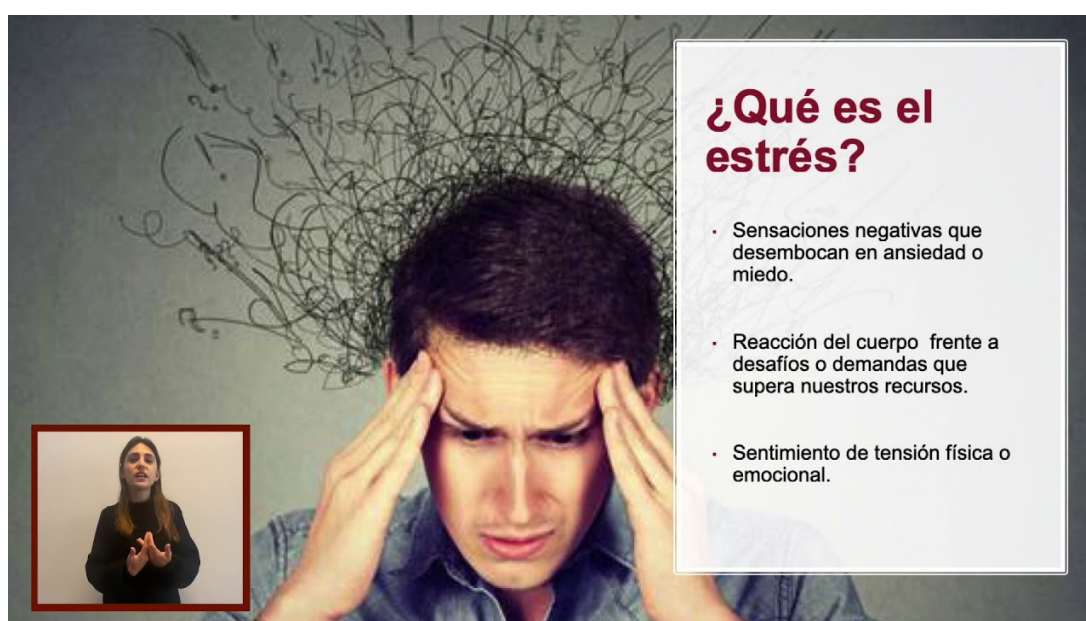
Cuando la situación se prolonga y no existe una recuperación suficiente, los recursos comienzan a agotarse. Es entonces cuando aumenta la probabilidad de que aparezcan consecuencias físicas, cognitivas y emocionales asociadas al estrés mantenido.

Una respuesta adaptativa sería: **Alarma** → **resistencia** → **recuperación**.

Mientras que la siguiente opción puede convertirse en una vía hacia el desgaste: **Alarma** → **resistencia prolongada** → **agotamiento**.

Esta perspectiva nos ayuda a comprender por qué ***la recuperación no es un lujo ni una recompensa después del trabajo: forma parte del propio proceso de adaptación del organismo.***

En el siguiente vídeo profundizaremos en las diferencias entre eustrés y distrés y en cómo el estrés puede pasar de ser una respuesta adaptativa a convertirse en una fuente de desgaste.



### **Estrés laboral: eustrés y distrés**

También puedes verlo en este enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=mEN--SFXVko&t=1s>

## \* ¿Qué situaciones suelen activar nuestro estrés?

Aunque cada persona interpreta las situaciones de manera diferente, existen determinados factores que aparecen con frecuencia como fuentes de estrés laboral.

1. **Factores relacionados con el tiempo:** La sensación permanente de ir con prisa, los retrasos acumulados, los plazos ajustados o la necesidad de atender numerosas demandas simultáneamente.

👉 **Ejemplo en oftalmología:** *la consulta lleva 30 minutos de retraso y todavía quedan varios pacientes esperando, mientras continúan llegando personas con cita y surgen tareas que requieren atención inmediata.*

2. **Factores relacionados con las interacciones:** Conflictos entre compañeros, conversaciones difíciles, pacientes preocupados, quejas, problemas de coordinación o relaciones profesionales complejas.

👉 **Ejemplo en oftalmología:** *un paciente se muestra molesto por el tiempo de espera y expresa su queja de forma insistente, mientras el profesional debe mantener la calma, escucharle y tratar de ofrecer una respuesta adecuada.*

3. **Factores relacionados con la situación:** El propio entorno en el que desarrollamos nuestro trabajo: cambios organizativos, falta de recursos, interrupciones frecuentes, incertidumbre, sobrecarga o escaso margen de autonomía.

👉 **Ejemplo en oftalmología:** *se produce una incidencia con un equipo diagnóstico en mitad de una jornada con la agenda completa,*

*obligando al equipo a reorganizar pruebas, consultas y tiempos de atención.*

- 4. Factores anticipatorios:** No siempre nos estresa algo que ya está ocurriendo. También podemos experimentar estrés al anticipar situaciones futuras: una jornada especialmente complicada, una conversación difícil, un procedimiento complejo o un problema que creemos que puede aparecer.

👉 **Ejemplo en oftalmología:** *antes de comenzar la jornada, el profesional sabe que la agenda está especialmente cargada y empieza a preocuparse pensando: “Hoy vamos a ir con retraso seguro y no sé cómo vamos a llegar a todo”.*

En una clínica oftalmológica pueden coexistir varias de estas fuentes durante una misma jornada. Por ello, aprender a identificar ***qué nos está generando estrés constituye un primer paso para poder gestionarlo.***

### **\* La personalidad y nuestra forma de afrontar las demandas.**

Las personas también presentan diferentes patrones a la hora de enfrentarse a las exigencias.

Tradicionalmente se ha utilizado la distinción entre determinados rasgos asociados al denominado **patrón de conducta tipo A**, competitividad, elevada autoexigencia, orientación constante al logro, urgencia temporal; y otros más próximos al **tipo B**, caracterizados por una forma de afrontar las situaciones más tranquila, paciente y cooperativa.

No existen personas puramente de un tipo u otro, ni estos patrones determinan por sí solos que alguien vaya a sufrir estrés. Sin embargo, sirven para introducir una reflexión importante: ***nuestras creencias, valores, hábitos y formas de interpretar las demandas pueden aumentar o disminuir nuestra vulnerabilidad ante determinadas situaciones.***

Por ejemplo, pensamientos como “*tengo que llegar a todo*”, “*no puedo cometer ningún error*” o “*pedir ayuda significa que no soy suficientemente competente*” pueden añadir presión interna a una situación que ya resulta exigente por sí misma.

Reconocer nuestros propios patrones no busca etiquetarnos, sino comprender mejor **qué parte de nuestra respuesta podemos aprender a gestionar.**

**\* Cuando el estrés se mantiene: señales que debemos aprender a observar.**

Cuando el estrés aumenta o se mantiene durante demasiado tiempo, nuestro organismo comienza a enviar señales. Estas pueden manifestarse en distintos niveles:

- **Señales fisiológicas:** tensión muscular, palpitaciones, sudoración, molestias digestivas, alteraciones del sueño, dolores de cabeza o sensación persistente de cansancio.

- **Señales cognitivas:** dificultad para concentrarse, olvidos, pensamientos negativos recurrentes, sensación de falta de control o problemas para mantener el foco.
- **Señales emocionales:** irritabilidad, miedo, frustración, culpa, sensación de ansiedad o mayor reactividad ante situaciones que anteriormente resultaban manejables.
- **Señales conductuales:** aislamiento, cambios en los hábitos, menor paciencia, dificultades en las relaciones o tendencia a evitar determinadas situaciones.

No todas las personas experimentan las mismas señales ni con la misma intensidad. Precisamente por ello resulta importante aprender a reconocer ***nuestro propio patrón de respuesta al estrés***. Detectar estas señales de forma temprana permite ***intervenir antes de que el desgaste se cronifique***.

✱ ***Estrés y rendimiento: más presión no significa mejores resultados.***

Otro de los mitos habituales consiste en pensar que trabajar bajo presión siempre mejora el rendimiento.

La relación entre activación y rendimiento suele representarse mediante la conocida **curva de Yerkes-Dodson**. Una activación demasiado baja puede relacionarse con falta de energía o motivación, mientras que un nivel moderado puede favorecer la atención y la disposición para actuar.

Sin embargo, cuando la presión supera cierto nivel, **el rendimiento comienza a deteriorarse**.



Curva del estrés de Yerkes-Dodson.

Además, cuanto más compleja es una tarea, menor suele ser el nivel de activación óptimo para realizarla adecuadamente.

Esta idea resulta especialmente relevante en el ámbito sanitario. Muchas tareas requieren precisión, concentración, toma de decisiones, coordinación y comunicación simultáneamente. En estas situaciones, incrementar continuamente la presión no garantiza una mayor productividad.

### Más presión ≠ más rendimiento.

A partir de determinado punto pueden aumentar los errores, disminuir la capacidad de concentración y deteriorarse la calidad de las decisiones. El objetivo, por tanto, no es trabajar sin ningún nivel de activación, sino encontrar unas condiciones que permitan mantener **energía, concentración y capacidad de recuperación sin entrar en una dinámica de sobrecarga permanente.**

## 2. La fatiga emocional: cuando gestionar continuamente empieza a agotarnos.

El trabajo sanitario no exige únicamente esfuerzo físico o intelectual. Existe también una importante **carga emocional**. Escuchar a una persona preocupada, mantener la calma ante una queja, acompañar la incertidumbre de un paciente, gestionar expectativas, resolver tensiones o continuar mostrando cercanía después de una jornada complicada requiere energía emocional.

La **fatiga emocional** aparece cuando sentimos que esos recursos comienzan a agotarse. No se trata simplemente de estar cansados después de un día intenso. Es una sensación más profunda de saturación que puede manifestarse mediante menor paciencia, irritabilidad, dificultad para desconectar, sensación de estar sobrepasado o necesidad creciente de distanciarse emocionalmente.

Podemos imaginar nuestra energía emocional como un depósito que se va vaciando a medida que afrontamos diferentes **demandas emocionales y consumimos nuestros recursos**. Para mantener el equilibrio, necesitamos periodos de **recuperación que nos permitan reponer esa energía** y afrontar nuevas demandas en mejores condiciones. Si gastamos más recursos de los que recuperamos durante un periodo prolongado, el depósito comienza a vaciarse.

Una señal especialmente relevante aparece cuando actividades que antes se realizaban con normalidad empiezan a requerir un esfuerzo emocional desproporcionado. Atender una consulta más, responder a una pregunta o afrontar una pequeña incidencia puede sentirse como “*demasiado*”.

Reconocer estas señales no significa diagnosticar un problema. Significa desarrollar **autoconocimiento** para detectar cuándo necesitamos recuperar recursos antes de continuar acumulando desgaste.

### 3. Burnout: cuando el estrés laboral se cronifica.

El **burnout** o **síndrome de desgaste profesional** supone un paso más. La Organización Mundial de la Salud lo recoge en la CIE-11 como un ***fenómeno ocupacional derivado del estrés crónico en el lugar de trabajo que no se ha gestionado con éxito.***

Se caracteriza fundamentalmente por tres dimensiones:

1. **Agotamiento.** Sensación persistente de falta de energía física y emocional. La persona siente que cada jornada requiere un esfuerzo creciente y que los periodos habituales de descanso ya no permiten recuperarse de la misma manera.
2. **Distanciamiento mental o cinismo respecto al trabajo.** Puede aparecer una mayor frialdad, irritabilidad o desconexión respecto a las tareas, los compañeros o las personas atendidas. En profesiones sanitarias este distanciamiento puede funcionar inicialmente como una forma de protección frente a una demanda emocional excesiva.
3. **Sensación de menor eficacia profesional.** La persona puede comenzar a percibir que rinde menos, que su trabajo ha perdido valor o que ya no dispone de los mismos recursos para afrontar sus responsabilidades.

Es importante comprender que ***el burnout no aparece de un día para otro***. Habitualmente es el resultado de un proceso progresivo en el que las demandas laborales se mantienen mientras disminuyen las oportunidades de recuperación y los recursos disponibles para afrontarlas.

Una de las dificultades para detectar el burnout es precisamente su ***carácter gradual***, al ser un proceso que suele avanzar de forma progresiva. Al principio, las señales pueden confundirse con las consecuencias normales de una época de mucho trabajo: *mayor*

*cansancio, menor paciencia, dificultad para desconectar o sensación de necesitar más tiempo para recuperarse.*

Cuando esta situación se prolonga, la persona puede comenzar a funcionar en una especie de **“modo de resistencia”**: sigue cumpliendo con sus responsabilidades, pero necesita invertir cada vez más energía para conseguirlo. El problema no siempre resulta visible desde fuera y, en ocasiones, tampoco es fácil de reconocer por quien lo está experimentando.

Con el tiempo pueden aparecer cambios en la relación con el propio trabajo. Aquello que antes generaba satisfacción puede empezar a vivirse como una carga; aumenta la distancia emocional y disminuye la sensación de logro o utilidad profesional.

Podemos representarlo de manera sencilla:



No todas las personas siguen exactamente este recorrido ni lo hacen al mismo ritmo. Esta secuencia sirve para comprender que el desgaste **se construye progresivamente**, y precisamente por ello existen oportunidades para detectarlo y actuar antes de que alcance niveles más graves.

Otro aspecto importante es ***diferenciar el burnout de otras experiencias de malestar***. El burnout ***está específicamente relacionado con el contexto laboral***. Podemos sentirnos agotados por numerosas circunstancias personales o profesionales, pero el concepto de burnout se refiere específicamente al **estrés crónico relacionado con el trabajo**.

Esto obliga a mirar más allá de la capacidad individual para gestionar las emociones. Cuando una persona experimenta un desgaste continuado, también debemos preguntarnos qué está ocurriendo en su entorno laboral.

Entre otros aspectos, pueden influir:

- ✓ Una carga de trabajo mantenida difícil de asumir.
- ✓ La falta de tiempo suficiente para recuperarse.
- ✓ Una baja autonomía o sensación de escaso control sobre el trabajo.
- ✓ Conflictos o dificultades en las relaciones profesionales.
- ✓ Falta de apoyo o reconocimiento.
- ✓ Desajustes entre las responsabilidades y los recursos disponibles.
- ✓ La percepción de que el esfuerzo realizado no produce los resultados esperados.

En el ámbito sanitario se añade además una característica especialmente relevante: ***trabajar continuamente con personas implica una demanda emocional adicional***. Escuchar, acompañar, tranquilizar, comunicar información compleja o gestionar las expectativas de pacientes y familiares requiere recursos emocionales que también pueden agotarse.

✱ ***Burnout no significa falta de compromiso.***

Existe además una idea que conviene desterrar: *experimental desgaste profesional no significa ser débil, estar poco preparado o tener poco compromiso con el trabajo.*

De hecho, el burnout puede aparecer en profesionales altamente implicados que han mantenido durante demasiado tiempo un elevado nivel de esfuerzo sin disponer de suficientes oportunidades o recursos para recuperarse.

Por ello, la solución tampoco consiste simplemente en “*aguantar más*”. La prevención requiere encontrar un equilibrio sostenible entre las **demandas**, los **recursos disponibles** y la **recuperación**. En este sentido, podemos recuperar la analogía de la elasticidad que vimos anteriormente: *la cuestión no es evitar cualquier tensión, sino impedir que una tensión excesiva se mantenga durante tanto tiempo que termine superando nuestra capacidad de adaptación.*

✱ ***Detectar antes de llegar al límite.***

Comprender el burnout como un proceso nos proporciona una ventaja fundamental: **podemos actuar antes de llegar al agotamiento.**

Observar cambios persistentes en nuestra energía, nuestra relación con el trabajo, nuestra forma de relacionarnos con los demás o nuestra percepción de eficacia puede ayudarnos a identificar que algo necesita atención.

El objetivo no es convertir cada jornada difícil en una señal de alarma. Tener días de cansancio, frustración o menor motivación forma parte de cualquier trayectoria profesional. Lo importante es observar **la intensidad, la frecuencia y, especialmente, la persistencia de estas señales y nuestra capacidad para recuperarnos.**

La prevención comienza, por tanto, mucho antes del burnout. Comienza cuando aprendemos a escuchar las primeras señales de desgaste y dejamos de considerar la sobrecarga permanente como una parte inevitable del trabajo sanitario.

#### **4. Estrés, fatiga emocional y burnout: relacionados, pero diferentes.**

Aunque el **estrés, la fatiga emocional y el burnout están estrechamente relacionados, no son lo mismo.** La principal diferencia se encuentra en la **intensidad**, la **duración** del desgaste y, especialmente, en nuestra **capacidad** para recuperarnos.

El **estrés** aparece cuando percibimos que las demandas de una situación requieren un esfuerzo de adaptación. Podemos sentir presión, tensión o una mayor activación, pero seguimos disponiendo de recursos para

responder y, una vez que disminuye la demanda, somos capaces de recuperar nuestro equilibrio. Por tanto, experimentar estrés de manera puntual forma parte de nuestra respuesta normal ante situaciones exigentes y no significa necesariamente que exista un problema.

Cuando las demandas se mantienen y los periodos de recuperación resultan insuficientes, puede aparecer la **fatiga emocional**. En este punto comenzamos a percibir que nuestros recursos se están agotando: tenemos menos paciencia, nos cuesta más desconectar, determinadas situaciones requieren un esfuerzo mayor y necesitamos más tiempo para recuperar la energía utilizada durante la jornada. **Todavía podemos seguir funcionando, pero hacerlo empieza a costarnos cada vez más.**

El **burnout**, en cambio, implica un desgaste profesional más profundo y persistente asociado al estrés laboral crónico. El cansancio ya no es únicamente puntual y puede acompañarse de **agotamiento, distanciamiento mental o cinismo respecto al trabajo y una menor sensación de eficacia profesional**. La persona puede sentir que los descansos habituales ya no son suficientes para recuperar la energía y que su relación con el trabajo está cambiando.



Podríamos resumir la diferencia de una manera sencilla: *en el estrés sentimos que tenemos demasiado que afrontar; en la fatiga emocional sentimos que cada vez tenemos menos energía para afrontarlo; y en el burnout el desgaste se ha mantenido hasta afectar de forma más profunda a nuestra energía, nuestra relación con el trabajo y nuestra percepción de eficacia.*

Esto no significa que todas las personas recorran necesariamente estas tres etapas. Una situación de estrés no tiene por qué convertirse en

fatiga emocional y esta tampoco tiene que evolucionar hacia un burnout. Precisamente, **reconocer las primeras señales y favorecer una recuperación adecuada** permite intervenir antes de que el desgaste se cronifique.

## 5. Una responsabilidad individual y organizacional.



Existe un último aspecto fundamental: ***el desgaste profesional no debe explicarse exclusivamente desde las características individuales de cada persona.***

Dormir adecuadamente, establecer límites, aprender técnicas de regulación emocional o desarrollar estrategias de autocuidado son recursos importantes. Pero pedir a un profesional que gestione individualmente una situación de sobrecarga estructural no resuelve el origen del problema.

La carga de trabajo, la autonomía, la organización de las tareas, el reconocimiento, las relaciones profesionales, el liderazgo, la disponibilidad de recursos o las posibilidades reales de recuperación también condicionan nuestra experiencia laboral.

Por ello, la prevención debe actuar en dos direcciones complementarias:

- **Persona:** autoconocimiento, regulación emocional, autocuidado, límites, recuperación.

- **Organización:** carga de trabajo, liderazgo, apoyo, comunicación, recursos y organización saludable.

La clave no consiste en convertirnos en personas capaces de soportar indefinidamente niveles cada vez mayores de presión. **Consiste en aprender a reconocer nuestras señales, desarrollar recursos para gestionarlas y construir entornos de trabajo que no conviertan el estrés crónico en algo normal.**

Comprender esta diferencia será fundamental para avanzar en el siguiente apartado: identificar qué factores pueden favorecer el desgaste profesional y cuáles de ellos están especialmente presentes en el trabajo sanitario. Lo vamos de forma sencilla y visual en la siguiente imagen:



## 4. Factores de riesgo y causas del desgaste profesional en entornos sanitarios.

*“No es la carga lo que te rompe,  
es la forma en que la llevas”.  
Lou Holtz.*

El desgaste profesional no suele tener una única causa. Habitualmente aparece como resultado de la **acumulación y combinación de diferentes demandas laborales, emocionales, sociales y personales que se mantienen en el tiempo y superan los recursos disponibles para afrontarlas.**

Para comprender por qué una persona puede llegar a experimentar un desgaste importante resulta útil diferenciar entre **causas externas** y **causas internas**. Las **primeras** tienen que ver **con aquello que sucede a nuestro alrededor: las condiciones de trabajo, la organización, las relaciones, la cultura o las circunstancias que nos rodean.** Las **segundas** están relacionadas **con nuestra propia manera de afrontar esas circunstancias: nuestros recursos personales, creencias, hábitos, límites, autoestima o capacidad para reconocer y gestionar nuestras necesidades.**

Esta distinción no pretende decidir si el problema está **“fuera”** o **“dentro”** de la persona. De hecho, **ambas dimensiones son reales, se relacionan entre sí y pueden potenciarse mutuamente.**

Imaginemos, por ejemplo, una jornada con una agenda especialmente cargada. La carga asistencial constituye una circunstancia externa. Sin

embargo, la experiencia puede ser diferente para un profesional que establece prioridades, pide ayuda cuando la necesita y acepta que no siempre podrá llegar a todo, que para otro que siente que debe resolver personalmente cada incidencia, no puede cometer ningún error y tiene dificultades para delegar.

Del mismo modo, disponer de buenas herramientas personales no permite compensar indefinidamente unas condiciones de trabajo inadecuadas. **No podemos pedir a una persona que gestione individualmente una sobrecarga estructural**, de la misma forma que mejorar las condiciones laborales no elimina completamente la necesidad de aprender a gestionar nuestras propias respuestas ante la presión.

En el ámbito sanitario esta interacción adquiere una especial importancia. La actividad profesional combina responsabilidad, necesidad de concentración, presión asistencial y contacto continuo con personas que pueden estar preocupadas, frustradas o atravesando momentos de incertidumbre. A ello pueden sumarse factores organizativos, relacionales y personales.

Por eso, ante una situación de desgaste conviene ampliar las preguntas:

- ✓ *¿Qué está ocurriendo en mi entorno?*
- ✓ *¿Qué puedo modificar y qué no?*
- ✓ *¿Con qué recursos cuento?*
- ✓ *¿Cómo estoy respondiendo a estas demandas?*
- ✓ *¿Estoy respetando mis propios límites?*

Comprender las causas constituye así el primer paso de la prevención: **no podemos actuar sobre aquello que no hemos identificado.**

## 1. Causas externas: cuando el entorno incrementa la presión.

Las causas externas incluyen todos aquellos elementos que se encuentran fuera de la persona y que pueden contribuir al estrés y al desgaste: ***la sociedad, la cultura, la organización, el entorno laboral y las circunstancias concretas en las que desarrollamos nuestro trabajo.***

En el contexto sanitario, uno de los factores más evidentes es la **sobrecarga y el ritmo de trabajo**. Agendas intensas, acumulación de tareas, interrupciones frecuentes, retrasos o necesidad de responder simultáneamente a diferentes demandas obligan al profesional a mantener un elevado nivel de activación.



En una clínica oftalmológica, una misma jornada puede combinar consultas, pruebas diagnósticas, atención a pacientes, coordinación entre profesionales, incidencias y tareas administrativas. El problema no es necesariamente atravesar momentos de mucha actividad, sino que **trabajar al límite termine normalizándose y deje de existir una recuperación suficiente entre periodos de alta exigencia.**

Otro elemento importante es la **autonomía** y la **sensación de control**. Una situación exigente puede resultar más manejable cuando sentimos que podemos organizar nuestro trabajo, establecer prioridades o

participar en determinadas decisiones. Por el contrario, los cambios constantes, los imprevistos, la falta de información o la sensación de no tener capacidad de influir sobre lo que sucede, pueden incrementar considerablemente la presión.

Cuando aparece una distancia mantenida entre *“cómo me gustaría hacer mi trabajo”* y *“cómo siento que puedo hacerlo realmente”*, puede generarse frustración y pérdida progresiva de sentido.

Pero las causas externas no terminan en las paredes de la clínica. **También trabajamos dentro de una determinada sociedad y cultura**, que influye en nuestra forma de entender el esfuerzo, el éxito, la productividad y el descanso.

Podemos interiorizar ideas como que estar siempre ocupado es sinónimo de compromiso, que descansar significa perder el tiempo, que pedir ayuda demuestra debilidad o que nuestro valor depende de cuánto somos capaces de producir. Es importante reflexionar sobre cuánto de nuestra definición de éxito es realmente propia y cuánto procede de aquello que hemos aprendido o heredado culturalmente. Por tanto, algunas fuentes de presión no proceden exclusivamente de una agenda o de una organización concreta. También pueden estar relacionadas con **modelos sociales de hiperproductividad, disponibilidad permanente y dificultad para desconectar**.

A ello se suma la disponibilidad de **recursos suficientes**. Estos recursos no son únicamente materiales o tecnológicos: también incluyen el tiempo, la información, la formación, el personal disponible y el apoyo necesario para desarrollar correctamente una tarea. La sensación

repetida de *“sé cómo debería hacerlo, pero no tengo el tiempo o los medios para hacerlo como considero adecuado”* puede convertirse en una importante fuente de frustración.

También debemos considerar la **carga emocional propia del trabajo sanitario**. Trabajar con personas significa trabajar con emociones. Los pacientes pueden llegar preocupados, asustados, frustrados o con incertidumbre sobre su diagnóstico, tratamiento o evolución. El profesional necesita realizar correctamente su trabajo técnico y, al mismo tiempo, escuchar, explicar, tranquilizar y gestionar expectativas.

En oftalmología esta dimensión puede adquirir una importancia especial porque la visión está estrechamente relacionada con la autonomía y la calidad de vida. La posibilidad de perder capacidad visual, someterse a una intervención o recibir determinados diagnósticos puede generar miedo y preocupación.

Todo ello exige **trabajo emocional**: gestionar nuestras propias emociones mientras respondemos profesionalmente a las emociones de los demás. Cuando este esfuerzo se repite muchas veces durante una jornada y coincide con presión asistencial y escasa recuperación, puede favorecer progresivamente la fatiga emocional.

Las **relaciones profesionales y el apoyo social** constituyen otra pieza importante. Los conflictos frecuentes, los problemas de comunicación, la falta de coordinación o la sensación de afrontar las dificultades en solitario pueden aumentar el desgaste. Por el contrario, poder compartir un problema, pedir ayuda o buscar soluciones junto al equipo puede actuar como un importante factor protector.

También influyen el **reconocimiento, los valores y el sentido del trabajo**. Las personas necesitamos percibir que nuestro esfuerzo tiene valor y que aquello que hacemos guarda cierta coherencia con nuestros valores profesionales. La propia presentación destaca la importancia de que exista una conexión entre los valores de la organización y los de sus profesionales, así como una percepción de progreso y evolución.

“Sentirse **apoyado** no elimina las **demandas**, pero puede **cambiar** nuestra **capacidad** para **afrontarlas**”.

## 2. Causas internas: cómo nos relacionamos con las demandas.

Las causas internas hacen referencia a aquellos factores personales que pueden influir en nuestra forma de interpretar, afrontar y responder ante las demandas. Entre ellos encontramos nuestros recursos personales, la autoestima, la capacidad de organización y planificación o la conexión con las señales del propio cuerpo. Uno de los primeros aspectos que debemos considerar es precisamente **nuestra capacidad para reconocer lo que nos está ocurriendo**.

Podemos acostumbrarnos progresivamente a trabajar cansados, dormir peor, mantenernos en tensión o sentirnos continuamente desbordados hasta llegar a considerar que ese estado forma parte de la normalidad. La presentación insiste en la importancia de la conexión con las propias señales corporales, emociones y necesidades, porque ignorarlas dificulta detectar que estamos llegando a nuestros límites.

A veces aparece además el pensamiento de que *“es solo una temporada”*, que cuando pase determinado proyecto o disminuya la carga todo volverá a la normalidad. El problema surge cuando esa excepcionalidad se prolonga y seguimos aumentando el esfuerzo en lugar de reconocer que necesitamos introducir cambios. El material señala precisamente que el burnout no comienza de la noche a la mañana y relaciona su progresión con la desconexión de las señales del cuerpo, las emociones y las propias necesidades.

También existen determinados **patrones personales** que pueden **aumentar nuestra vulnerabilidad**. Entre ellos destacan especialmente el perfeccionismo, la autoexigencia y la necesidad de control. Buscar hacer bien nuestro trabajo es positivo. El problema aparece cuando sentimos que *“un 9,75 no es suficiente porque debería ser un 10”*, cuando mantener un esfuerzo elevado se convierte en la única forma aceptable de trabajar o cuando la necesidad de control nos lleva a querer tenerlo todo en la cabeza, desconfiar de los demás o evitar delegar. Son precisamente algunos de los patrones identificados en la presentación como factores internos asociados al riesgo de desgaste.

Algo similar sucede con la **complacencia** o el denominado **rol de salvador**. Ayudar a los demás es una cualidad especialmente valiosa en

una profesión orientada al cuidado, pero puede convertirse en una fuente de desgaste cuando implica anteponer sistemáticamente las necesidades de los demás a las propias. El temor a decepcionar, la dificultad para decir que no, la culpa al establecer límites o la sensación de tener que solucionar los problemas de todo el mundo pueden mantener a la persona en un estado de alerta permanente. La presentación relaciona este patrón con el altruismo exagerado, la desconexión de las propias necesidades, el miedo a expresarlas y la dificultad para poner límites.

También la **inseguridad** y una **baja valoración personal** pueden hacer que necesitemos demostrar constantemente nuestra competencia, asumamos más responsabilidades de las que podemos manejar o tengamos dificultades para reconocer que necesitamos ayuda. De hecho, el material agrupa tres patrones especialmente relevantes como un “*equipo perfecto para el burnout*”: **perfeccionismo y control**, **complacencia o rol de salvador**, e **inseguridad y baja autoestima**.



En el sector sanitario algunos de estos patrones pueden surgir precisamente de cualidades profesionalmente muy valiosas:

- Responsabilidad → hiperresponsabilidad.
- Compromiso → dificultad para desconectar.
- Búsqueda de calidad → perfeccionismo.
- Ayuda a los demás → olvido de las propias necesidades.
- Disponibilidad → dificultad para establecer límites.

El problema no está en ser responsable, comprometido, cuidadoso o estar dispuesto a ayudar. El riesgo aparece cuando ***estas fortalezas dejan de tener límites y comienzan a exigirnos más recursos de los que podemos recuperar.***

Por eso es importante insistir en que hablar de causas internas **no significa culpabilizar a la persona de su desgaste**. Significa identificar aquellos elementos sobre los que tenemos una mayor capacidad de actuación. Del mismo modo, reconocer las causas externas evita caer en el extremo contrario: pensar que todo puede resolverse simplemente aprendiendo a relajarnos, organizarnos mejor o ser más resilientes. En realidad, ambos tipos de causas interactúan.

Pensemos en un profesional que trabaja con una agenda muy cargada, una **causa externa** relacionada con las demandas y la organización del trabajo. Al mismo tiempo, considera que debe atender perfectamente cada demanda (**autoexigencia**), tiene dificultades para delegar (**necesidad de control**) y evita pedir ayuda para no cargar a sus compañeros (**complacencia**). Si esta situación se mantiene y no existe

una recuperación adecuada, los diferentes factores comienzan a potenciarse entre sí.

Este ejemplo muestra cómo **el desgaste profesional suele surgir de la interacción entre diferentes elementos**. Por un lado, encontramos factores externos como la carga de trabajo, la organización, la autonomía, los recursos disponibles, las relaciones, el reconocimiento o la cultura; por otro, factores internos como la autoexigencia, el perfeccionismo, la necesidad de control, la dificultad para poner límites o la desconexión de las propias necesidades. **Cuando ambos se combinan y se mantienen en el tiempo sin una recuperación suficiente, aumenta el riesgo de desgaste profesional.**

La presencia de uno de estos factores no significa que necesariamente vaya a aparecer burnout. Lo relevante es **su intensidad, su duración, la acumulación de diferentes factores y los recursos disponibles para compensarlos**.

Por ello, prevenir el desgaste profesional exige trabajar en ambas direcciones: ***modificar las condiciones externas sobre las que sea posible actuar y desarrollar recursos internos que nos permitan relacionarnos de una forma más saludable con aquellas demandas que no podemos eliminar.***

No se trata de conseguir profesionales capaces de soportarlo todo. Se trata de reconocer que **no podemos con todo, todo el tiempo**, identificar qué está alimentando el desgaste y actuar antes de que trabajar al límite termine convirtiéndose en nuestra forma habitual de trabajar.

Compartimos esta imagen, a modo de resumen, con los factores y causas del desgaste profesional, de forma sencilla y visual:



## 5. Consecuencias del desgaste profesional para el profesional, el equipo y el paciente.

*“Cuida tu cuerpo. Es el único lugar que tienes para vivir”.*

*Jim Rohn.*



El desgaste profesional no afecta únicamente a quien lo experimenta. Aunque sus primeras manifestaciones pueden aparecer a nivel individual (cansancio, irritabilidad, dificultad para concentrarse o menor motivación), cuando se mantiene en el tiempo **sus efectos pueden extenderse al equipo de trabajo y llegar a influir en la atención y la experiencia del paciente.**

En una clínica, el trabajo de cada profesional forma parte de un sistema interconectado. El estado de una persona influye en su forma de comunicarse, tomar decisiones, afrontar los imprevistos y relacionarse con los demás. Por eso, el desgaste no debe entenderse exclusivamente como un problema individual, sino como una realidad que puede tener consecuencias en diferentes niveles.

Podemos entender las consecuencias del desgaste profesional como un **efecto progresivo que comienza en el propio profesional y puede extenderse al equipo, influir en la atención y, finalmente, repercutir en la experiencia del paciente.**

Esto no significa que una persona cansada o estresada vaya necesariamente a cometer errores o atender peor a sus pacientes. El riesgo aparece especialmente cuando **el agotamiento se vuelve intenso,**

**frecuente y persistente**, reduciendo progresivamente los recursos disponibles para responder a las exigencias del trabajo.

### **\* Consecuencias para el profesional y el equipo.**

El primer impacto suele producirse en la propia persona. Cuando las demandas se mantienen y la recuperación resulta insuficiente, pueden aparecer consecuencias en diferentes ámbitos.

A nivel **físico**, el organismo puede comenzar a mostrar señales de una activación prolongada: sensación de cansancio persistente, tensión muscular, dolores de cabeza, alteraciones del sueño o molestias digestivas. No todas las personas reaccionan igual, pero el cuerpo puede convertirse en uno de los primeros lugares en los que se manifiesta que estamos manteniendo un esfuerzo excesivo.

A nivel **emocional**, pueden aparecer irritabilidad, frustración, sensación de saturación, menor paciencia o dificultad para desconectar de lo ocurrido durante la jornada. Situaciones que antes se gestionaban con relativa facilidad pueden empezar a requerir un esfuerzo cada vez mayor.

También pueden producirse consecuencias **cognitivas**. Cuando estamos agotados resulta más difícil mantener la atención durante periodos prolongados, organizar varias demandas simultáneamente, recordar determinada información o tomar decisiones con la misma claridad.

Finalmente, pueden aparecer cambios en nuestra **conducta** y en la **relación con el trabajo**: menor motivación, tendencia a aislarse, dificultad para implicarse como antes o una actitud progresivamente más distante.

Como vimos al hablar del burnout, este distanciamiento puede actuar inicialmente como una forma de protección: cuando sentimos que no disponemos de más recursos emocionales, tratamos de reducir aquello que nos exige seguir utilizándolos.

Estas consecuencias tampoco permanecen necesariamente en el plano individual. ***Las emociones y los comportamientos se trasladan a nuestras relaciones cotidianas.*** Un profesional agotado puede disponer de menos paciencia para afrontar una diferencia de opinión, interpretar una petición como una carga adicional o comunicarse de una forma más breve o reactiva. Si varias personas del equipo se encuentran en una situación similar, pueden aumentar los malentendidos, los conflictos y las dificultades de coordinación.

En el entorno sanitario esta cuestión es especialmente relevante porque gran parte del trabajo requiere **cooperación y comunicación constante**. Recepción, personal clínico, profesionales responsables de pruebas diagnósticas, administración y otros perfiles dependen unos de otros para que el recorrido del paciente funcione correctamente.

Además, el desgaste puede generar un efecto de acumulación. Si aumenta el absentismo, la rotación o la necesidad de cubrir a compañeros, **la carga que deja una persona puede trasladarse al resto del equipo**, incrementando a su vez la presión sobre quienes continúan trabajando.

Podemos visualizar este proceso como un **círculo que se retroalimenta**: el desgaste reduce progresivamente nuestra energía y disponibilidad, lo que puede dificultar la comunicación y la coordinación con los demás.

Estas dificultades pueden generar una mayor presión sobre el conjunto del equipo y, si la situación se mantiene, **incrementar todavía más el desgaste de sus profesionales**. Por el contrario, un equipo en el que existe apoyo, comunicación y capacidad para detectar estas situaciones puede contribuir a **interrumpir este círculo antes de que se intensifique**.

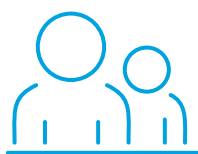
### \* *Consecuencias para la atención y el paciente.*

El tercer nivel de impacto se encuentra en la atención sanitaria. El trabajo con pacientes requiere conocimientos y competencias técnicas, pero también **atención, escucha, capacidad para tomar decisiones, comunicación y regulación emocional**. Cuando nuestros recursos están muy reducidos, mantener todas estas capacidades simultáneamente puede requerir un esfuerzo considerablemente mayor.

Una de las primeras áreas que puede verse afectada es la **calidad de la comunicación**. Un profesional agotado puede tener menos recursos para escuchar con calma, repetir una explicación, responder a una preocupación o gestionar una interacción difícil. No necesariamente porque haya perdido interés por el paciente, sino porque **su disponibilidad cognitiva y emocional es menor**. Esto resulta especialmente importante en una clínica oftalmológica. Un paciente que espera una intervención, recibe un diagnóstico o experimenta cambios en su visión puede necesitar no solo información técnicamente correcta, sino también tiempo para preguntar, comprender lo que ocurre y sentirse acompañado durante el proceso.

También pueden verse afectadas la **atención** y la **concentración**. El cansancio acumulado, las interrupciones y la sobrecarga cognitiva

pueden dificultar mantener el foco, especialmente cuando es necesario gestionar varias tareas simultáneamente. En un entorno sanitario, donde muchas actividades requieren precisión y coordinación, disponer de suficientes recursos cognitivos constituye una parte esencial del trabajo.



Otra consecuencia posible es el **distanciamiento emocional**. Cuando el contacto permanente con las necesidades de los demás comienza a resultar agotador, el profesional puede desarrollar cierta distancia como mecanismo de protección. Esto puede traducirse en interacciones más automáticas, menor disponibilidad para conectar con las preocupaciones del paciente o una sensación de estar simplemente “*sacando adelante*” la jornada.

La experiencia del paciente también se construye a partir de estos pequeños momentos. La forma en que es recibido, la claridad con la que se le informa, la coordinación que percibe entre los profesionales o la tranquilidad que transmite el equipo influyen en su percepción global de la atención. Por ello, ***cuidar el bienestar de los profesionales también forma parte de cuidar al paciente.***

Existe una **relación circular**: el desgaste profesional reduce los recursos físicos, cognitivos y emocionales disponibles, dificultando la respuesta ante las demandas del trabajo. Esto puede favorecer incidencias, tensiones o conflictos que, a su vez, **umentan la presión y alimentan nuevamente el desgaste**. Romper este círculo requiere actuar antes de llegar al límite.

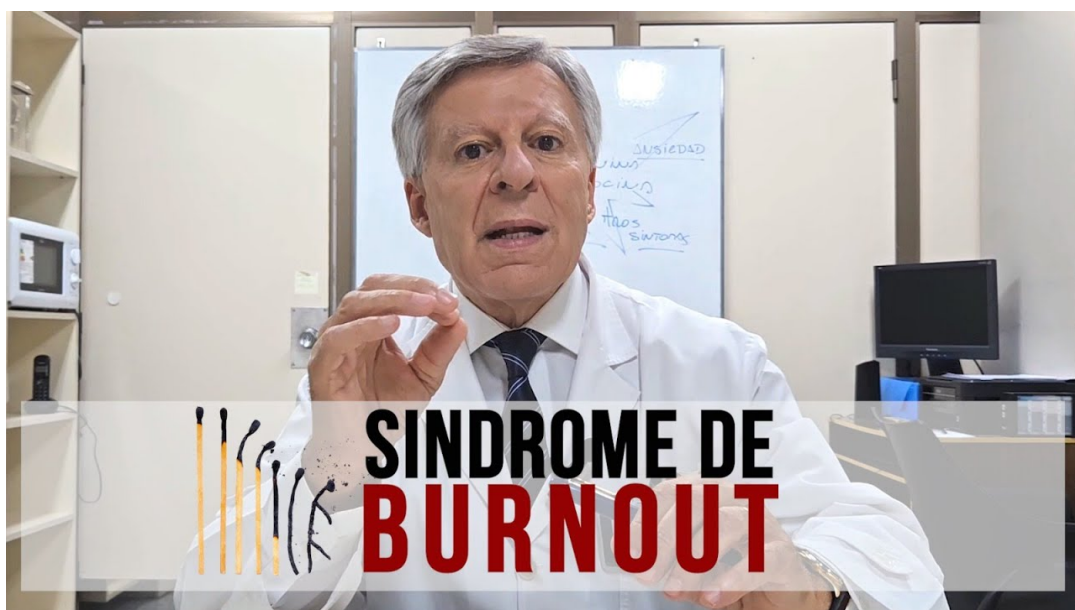
El objetivo no es transmitir que un profesional debe encontrarse siempre bien para realizar correctamente su trabajo. Todos atravesamos días

difíciles, periodos de cansancio o situaciones de mayor presión. La cuestión está en **evitar que trabajar agotados se convierta en la normalidad.**

En definitiva, las consecuencias del desgaste pueden observarse en tres niveles estrechamente relacionados: ***afectan al bienestar y la salud del profesional, condicionan las relaciones y el funcionamiento del equipo y pueden terminar repercutiendo en la calidad y la experiencia de la atención al paciente.***

Por eso, prevenir el desgaste profesional no es únicamente una medida de autocuidado. Es también una forma de proteger a los equipos, favorecer una atención segura y de calidad y construir organizaciones sanitarias más sostenibles.

**A modo de resumen del módulo, compartimos este vídeo del doctor Daniel López Rosetti que resume muy bien lo que es el burnout:**



#### **SÍNDROME DE BURNOUT**

También puedes verlo en este enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=5snQSoGQnSM>

## 6. Conclusiones.

A lo largo de este primer módulo hemos construido las bases necesarias para **comprender en qué consiste el estrés y cómo puede evolucionar hacia formas más intensas de desgaste profesional**. El primer paso para prevenirlo es precisamente conocer cómo funciona, aprender a identificar sus señales y comprender qué factores pueden favorecer su aparición.

El estrés forma parte de nuestra capacidad natural de adaptación. **No todo estrés es negativo**: un determinado nivel de activación puede ayudarnos a concentrarnos, movilizar nuestros recursos y responder ante situaciones exigentes. El problema aparece cuando las demandas son demasiado intensas, se prolongan en el tiempo o no disponemos de oportunidades suficientes para recuperarnos. En ese equilibrio encontramos la diferencia entre **eustrés y distrés**.

También hemos diferenciado tres conceptos estrechamente relacionados, pero que no debemos confundir: **estrés, fatiga emocional y burnout**. Mientras el estrés supone una respuesta ante las demandas, la fatiga emocional aparece cuando sentimos que nuestros recursos empiezan a agotarse. El burnout representa un desgaste más profundo asociado al estrés laboral crónico y se caracteriza por agotamiento, distanciamiento respecto al trabajo y una menor sensación de eficacia profesional.

Una de las ideas más importantes del módulo es que **el desgaste profesional no aparece de un día para otro**. Suele desarrollarse

progresivamente, lo que significa que existen señales y oportunidades para intervenir antes de llegar al límite.

Además, hemos comprobado que no existe una única causa. El desgaste surge de la interacción entre **factores externos**, relacionados con la carga de trabajo, la organización, los recursos, la autonomía, las relaciones, el reconocimiento o la propia cultura, y **factores internos**, como la autoexigencia, el perfeccionismo, la necesidad de control, la dificultad para establecer límites o la desconexión de nuestras propias necesidades. Ambos tipos de factores son reales, interactúan y pueden potenciarse entre sí.

Por ello, prevenir el burnout no consiste únicamente en pedir al profesional que aprenda a gestionar mejor el estrés. Tampoco podemos atribuir toda la responsabilidad a las condiciones externas. La prevención requiere actuar sobre aquello que podemos modificar en nuestro entorno y, al mismo tiempo, desarrollar recursos personales que nos permitan afrontar de manera más saludable las demandas que forman parte del trabajo.

Finalmente, hemos visto que las consecuencias del desgaste no se limitan a la persona que lo experimenta. Pueden extenderse progresivamente al **equipo, a la calidad de la atención y a la experiencia del paciente**. En una organización sanitaria, cuidar el bienestar profesional significa también proteger la comunicación, la coordinación, la seguridad y la calidad asistencial.

Como conclusión, podemos quedarnos con cinco ideas fundamentales:

- ✓ No todo estrés es perjudicial; el problema es su intensidad, duración y la falta de recuperación.
- ✓ Reconocer las primeras señales permite actuar antes de que el desgaste se cronifique.
- ✓ El burnout es un proceso relacionado con el estrés laboral crónico, no un cansancio puntual.
- ✓ Las causas externas e internas interactúan y deben abordarse de forma conjunta.
- ✓ Cuidar el bienestar del profesional es también cuidar al equipo, a la organización y al paciente.

Comprender qué nos desgasta es solo el primer paso. A partir de aquí, el reto será aprender qué recursos podemos desarrollar para gestionar nuestras emociones, afrontar mejor las situaciones de presión y fortalecer nuestra capacidad de recuperación, aspectos que abordaremos en los siguientes módulos.

***“Casi todo vuelve a funcionar si lo desconectas  
durante unos minutos, incluido tú”.***

***Anne Lamott.***

## 7. Bibliografía y webgrafía.

### Bibliografía.

- Carrasco, Á. (2026). *Tarea, carga de trabajo y estrés en organizaciones sanas*.
- Gil-Monte, P. R. (2005). *El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout): Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*. Pirámide.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1986). *Estrés y procesos cognitivos*. Martínez Roca.
- Peiró, J. M. (1992). *Desencadenantes del estrés laboral*. Eudema.
- Salanova, M. (2009). *Psicología de la salud ocupacional*. Síntesis.
- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (2019). *Organizaciones saludables: Una mirada desde la psicología positiva*. Aranzadi.

### Webgrafía.

- **Ministerio de Sanidad.** (s. f.). *Salud mental y trabajo: propuestas preventivas en el entorno laboral*. Gobierno de España. Ministerio de Sanidad – Salud mental y trabajo
- **Organización Mundial de la Salud.** (s. f.). *Riesgos psicosociales y salud mental: riesgos laborales en el sector de la salud*. OMS. OMS – Riesgos psicosociales y salud mental en el sector sanitario

CAMPUS PAYPERTHINK

Nosotros no vemos lo  
que la persona es, *sino lo  
que puede llegar a ser.*

A veces solo falta  
*formación.*



**Thinkhouse**

Avda. Juan Carlos I, 1 - Local 2  
06800 Mérida - Extremadura



**E-mail**

[formacion@payperthink.es](mailto:formacion@payperthink.es)



**Teléfono**

653 313 846



[www.campus.payperthink.es](http://www.campus.payperthink.es)