



# CÓMO REDUCIR EL BURNOUT EN LOS EMPLEADOS POR HORAS



# Índice

- Resumen Ejecutivo **1**
- ¿Qué es el Burnout? **2**
- Causas del Burnout **3**
  - Pausas mal gestionadas
  - Condiciones de trabajo estresantes
  - Falta de compromiso de los empleados
  - Programación ineficaz
- Costos del Burnout **6**
  - Reducción de la productividad
  - Aumento de los errores
  - Elevada rotación de personal
  - Aumento de las bajas por enfermedad
- Reduciendo el Burnout **8**
  - Audite su programación
  - Aproveche los datos granulares
- WFM combate el Burnout **14**





## Resumen Ejecutivo

---

Contratar al personal adecuado es primordial para el éxito de una organización, pero retener a esos colaboradores estrella es un reto completamente distinto. La "Society for Human Resource Management" muestra que el promedio de trabajadores que renuncian por mes ha ido en aumento desde 2017. Según un informe de 2022 del grupo de investigación Cengage, el burnout es uno de los principales factores detrás de las renuncias de los empleados. Y la Asociación Americana de Psicología ha observado que los "trabajadores esenciales", es decir, los que trabajan en salud, el sector servicios y la educación, son especialmente vulnerables a este desgaste. Podemos ver las repercusiones en todas partes, y como consecuencia los empleadores de quienes trabajan por horas se quedan cortos de personal. Muchas empresas tambalean frente a este fenómeno y se preguntan qué pueden hacer para contener la marea. El burnout no es un problema individual, sino organizacional, que afecta a la salud y al bienestar de los empleados, así como a los resultados de la empresa. Las empresas pueden abordar el burnout identificando primero sus causas y los costos asociados, desplegando luego mejores tácticas de programación y recopilando datos granulares sobre los empleados.



Capítulo 1

## ¿Qué es el Burnout?



El burnout es una sensación de agotamiento, tanto emocional como física, como respuesta al estrés laboral sostenido y no tratado. El psicólogo Herbert Freudenberger acuñó originalmente el término "burnout" al estudiar el fenómeno en los años setenta. En 1981, los investigadores se centraron en tres facetas del burnout -el agotamiento, la negatividad o el cinismo hacia el trabajo y la sensación de no poder hacer el trabajo de la mejor forma- y crearon una herramienta llamada "Inventario de Burnout de Maslach" (MBI, por sus siglas en inglés) para medir el burnout.

Según un informe de Harvard Business Review, la herramienta indica que un 15% de los empleados están con burnout en las tres mediciones. La mitad de los empleados tiene resultados negativos en al menos una de esas mediciones, lo que sugiere que quizá no estén con burnout, pero que podrían estar encaminándose en esa dirección.

El informe anual "APA Stress in America" muestra que el trabajo es la principal causa de estrés entre los estadounidenses, y los profesionales médicos están tomando nota. La Organización Mundial de la Salud añadió el "burnout" a la Clasificación Internacional de Enfermedades en 2019. Definió al fenómeno como resultado del "estrés laboral crónico". Pero no todas las industrias sienten los efectos del burnout de la misma manera. Desde la pandemia, el sector de hotelería y turismo ha sido especialmente golpeado. Un impactante 80% de los trabajadores de la industria encuestados por Paychex dijeron sentirse agotados.





## Causas del burnout

Reconocer los síntomas del burnout es más fácil que identificar sus causas. Las razones por las que el personal puede tener burnout pueden variar de un sector a otro. Por ejemplo, los trabajadores de la construcción pueden ser más propensos al estrés físico, mientras que las enfermeras pueden ser más propensas a sufrir estrés mental. Las causas del burnout pueden incluso variar de un trabajo a otro dentro de un mismo sector, por lo que es difícil encontrar una única fuente.

Sin embargo, la mayoría de las causas pueden atribuirse a algún tipo de mala administración. Las organizaciones deberían reflexionar internamente sobre cómo hacen el Workforce management en el día a día y qué podrían hacer de forma distinta en el futuro. Encontrar las causas es un primer paso importante para reducir los índices de burnout entre los empleados, ya que ayuda a arrojar luz sobre las posibles soluciones.

### Pausas mal gestionadas



El análisis de una década de estudios realizada por la Asociación Americana de Psicología demostró que las pausas breves durante el día y la posibilidad de desconectar completamente del trabajo durante las horas o días libres producen empleados más felices, sanos y productivos.

Una encuesta realizada por Tork en 2017 a 1600 trabajadores norteamericanos demuestra una mayor satisfacción laboral entre los empleados que se toman regularmente una pausa para comer. La mayoría de las empresas tienen pausas obligatorias para comer, y es raro que los managers no las planifiquen para el personal. Sin embargo, si los empleados sienten que no pueden hacer esas pausas para comer, los supervisores deben intervenir para asegurarse de que sí las hagan.

Si los descansos se programan a las apuradas, sin una política coherente que los respalde, o si la cultura de la empresa glorifica el exceso de trabajo y hace que los empleados se avergüencen de su tiempo de inactividad, estos pueden sentirse presionados a saltárselos. Si esto se prolonga durante semanas y meses, las pausas programadas pueden perder prácticamente su sentido. Los managers deben comunicar claramente que las pausas son obligatorias, y un software adecuado de programación y control del tiempo debe ayudar a hacer cumplir con este mandato.



## Condiciones de trabajo estresantes



El trabajo mentalmente agotador y el trabajo físicamente agotador pueden ser dos caminos diferentes hacia el mismo destino: el burnout. El estrés emocional y mental del trabajo en el sector sanitario es un buen ejemplo: en 2021, el 64% de los trabajadores sanitarios se sentían con frecuencia agotados, y uno de cada cinco abandonó su trabajo. La naturaleza físicamente agotadora de la construcción y la fabricación también es un buen ejemplo, ya que ambas industrias se encuentran entre las cinco con mayores tasas de burnout, según una encuesta de Paychex.

## Falta de compromiso de los empleados



Los empleados que se sienten invisibles, ignorados e insatisfechos en su trabajo tienen menos probabilidades de comprometerse, lo que puede provocar burnout así como un rendimiento pobre.

Los managers deben comunicarse con los empleados desde el principio y con frecuencia para entender cómo se podría mejorar el funcionamiento del lugar de trabajo. Los empleados de primera línea suelen tener información valiosa sobre cuestiones cotidianas como la programación de los horarios. Si se cierran los valiosos canales de feedback y se ignora sistemáticamente a los empleados, se crea una sensación de falta de compromiso en el lugar de trabajo y se dificulta el rendimiento laboral.

El progreso continuo y la fijación periódica de objetivos también son importantes para mantener la motivación intrínseca de un empleado. Sin un camino factible para la movilidad ascendente, los empleados pueden sentirse perdidos. Asumir responsabilidades cada vez más importantes y trabajar para conseguir incentivos tangibles son claves para reforzar la mejora continua dentro de una empresa y, sin embargo, muchas empresas se olvidan de enfocarse en estas medidas.

Los empleadores también deben asegurarse de que los valores de los empleados estén alineados con los de la empresa. Un desajuste en este sentido puede dar lugar a sentimientos de resentimiento y desconexión con la empresa, lo que a largo plazo nunca es sostenible. Generalmente, los empleados sólo se sienten realizados cuando trabajan por objetivos en los que creen junto a compañeros que comparten su forma de pensar; sin este engranaje interno de creencias, el burnout es prácticamente inevitable.



## Programación ineficaz



La programación de turnos es uno de los principales factores que contribuyen al burnout y que está bajo el control directo de la empresa. Hay muchas prácticas perjudiciales que los directivos deben evitar a la hora de programar los turnos para evitar el burnout. El "clopening" es decir, cuando un empleado tienen que cerrar y luego abrir el negocio, por ejemplo, perjudica la capacidad de los trabajadores para dormir lo suficiente, lo que provoca tiempos de reacción lentos que pueden dar lugar a problemas de seguridad e irritabilidad y luego traducirse en un mal servicio al cliente.

Otros trucos para programar horarios parecen mejores sobre el papel que en la práctica. Las horas extras son excelentes para engrosar el sueldo, pero pueden conducir rápidamente al burnout por exceso de trabajo. Un informe del Instituto Nacional de Salud de 2016 mostró que el 44,1 por ciento de las enfermeras que trabajan horas extras también están quemadas, en comparación con la tasa de burnout del 38 por ciento para aquellos trabajadores que no aceptan el trabajo extra.

La incertidumbre también puede influir en el burnout. Cubrir turnos a último momento impide a los trabajadores tomarse tiempo para descansar y recuperarse entre turnos, y no contar con el personal adecuado significa un exceso de trabajo con pocas personas para realizarlo. Permitir que esto ocurra puede provocar una baja en el rendimiento y una sensación de incapacidad.



## Costos del Burnout

El burnout no sólo debilita a quienes lo padecen; los empleados estresados, cansados y desmotivados también pesan mucho en el balance final de una empresa. A menudo, las empresas descubren que el burnout suele ser la causa subyacente de muchos costos innecesarios y aparentemente irresolubles.

Los persistentes costos asociados al burnout pueden a veces pasar desapercibidos durante mucho tiempo, para finalmente abordarse de forma equivocada. Los empleadores pueden llegar a ver el problema como una oportunidad para aumentar la eficiencia haciendo más con menos, dejando tras de sí una estela de empleados despedidos y salarios reducidos. Sin embargo, algunos costos no pueden ser abordados puramente desde un punto de vista de eficiencia como éste; más bien deben abordarse buscando cómo mejorar la vida de los empleados.

En primer lugar, es importante poder identificar los costos que su empresa está experimentando debido al burnout de los empleados. Hacerlo le ayudará a medir la gravedad del problema y a orientar los esfuerzos hacia la búsqueda de soluciones. Si bien es posible que el burnout no provoque todos los costos que describiremos a continuación, inevitablemente causa al menos uno. Si no se controlan, cualquiera de estos problemas puede deteriorar rápidamente la salud de toda una organización.

### Productividad reducida

En pocas palabras, los trabajadores con burnout no rinden igual en su trabajo. Tanto la fatiga mental como la física influyen en esta reducción de la productividad. Los trabajadores menos productivos suponen una pérdida directa de ingresos.

Las cifras varían, pero un estudio de Gallup determinó que los empleados poco comprometidos cuestan a su empresa el 18% de su salario anual debido a que son menos productivos. La empresa calcula que el 67% de los trabajadores no están comprometidos, un fenómeno que puede descontrolarse rápidamente y convertirse en burnout. Los empleados que sufren burnout tienen un 13% menos de probabilidades de sentirse seguros de su rendimiento, pero sólo tienen la mitad de probabilidades de tener una conversación con su jefe sobre sus objetivos laborales. Esto significa que los gerentes deben estar muy atentos a los síntomas.





## Aumento de los errores



El burnout puede provocar falta de sueño, y los empleados cansados cometen errores. Esto puede generar costos directos, como productos desperdiciados o maquinaria dañada. También puede acarrear costos indirectos, como un peor servicio al cliente, ya que la falta de sueño puede provocar irritabilidad. Los errores administrativos relacionados con los horarios y las nóminas también pueden generar elevados costos legales si se descubre que la empresa incumple la legislación laboral.

## Aumento de la rotación de personal



El personal que sufre burnout tiene 2,6 veces más probabilidades de estar buscando un nuevo trabajo, según un informe de Gallup de 2018. Reemplazar al personal agotado que renuncia cuesta a las empresas tiempo y dinero. Exige publicar anuncios de búsqueda de personal, entrevistar a posibles candidatos e incorporar a los empleados. Luego lleva tiempo capacitar a los reemplazos para hacer el trabajo tan bien como los empleados que se fueron, lo que pone una carga más pesada en el personal existente mientras tanto.

## Aumento de las bajas por enfermedad



El burnout afecta a la salud mental, emocional y física de los empleados. Los trabajadores que no se sienten al 100% son más proclives a enfermarse, lo que puede dar lugar a un aumento de las ausencias laborales no planificadas. Gallup descubrió que los empleados agotados tienen un 63% más de probabilidades de tomarse un día por enfermedad y un 23% más de probabilidades de acudir a urgencias.

Si su empresa concede bajas por enfermedad, esto significa pagar a empleados que en realidad no están trabajando. Incluso si las bajas por enfermedad no forman parte del paquete de prestaciones de su empresa, provocan la escasez de personal en los turnos, lo que aumenta la presión sobre los demás empleados para que hagan horas extras.



## Reduciendo el burnout

Una vez que su empresa haya identificado las principales causas de burnout entre su personal y cuantificado cómo ese burnout está afectando los resultados, puede trabajar para encontrar soluciones. Los supervisores pueden reducir el burnout de dos maneras. Primero, pueden auditar la programación de horarios para asegurarse de que se ajustan a las mejores prácticas. En segundo lugar, pueden medir los datos del personal para identificar y actuar sobre los patrones y comportamientos específicos del lugar de trabajo.

# 1

### Audite su planificación

Según Gallup, los empleados que se sienten respaldados por su jefe tienen un 70% menos de probabilidades de sufrir burnout. Ese apoyo debe empezar por garantizar que el horario funcione tanto para la organización como para los empleados.





## Asegúrese de que el personal se toma los descansos adecuados



Si bien existen legislaciones laborales que no exigen descansos, debe garantizar que sus empleados tengan tiempo para relajarse durante su turno, esto constituye una buena práctica para toda empresa. Para lograr hacerlo adecuadamente, utilice un software de programación que cree automáticamente las pausas en los horarios y asegúrese de que los empleados fichen al comienzo y al final del descanso. En otras palabras, no se limite a permitir las pausas, aliéntelas.

Puede fomentar pausas provechosas haciendo que la sala de descanso sea cómoda, tranquila y acogedora. También puede incentivar las pausas facilitando la coordinación entre empleados y managers. Conecte el software de programación a los celulares de directivos y empleados mediante una app para mejorar la comunicación. Los jefes pueden hacer un seguimiento de los descansos del personal y recibir notificaciones cuando no se toman. El personal también debe poder ver fácilmente las pausas y fichar su entrada y salida directamente desde su teléfono.

## Permitir una cantidad adecuada de tiempo entre turnos



Asegúrese de que cuenta con controles internos en su software de programación para evitar que el personal sea programado demasiado pronto después de su turno anterior. Por ejemplo, el software de programación debe impedir que los managers programen turnos de tipo "clopening". Estos son turnos agotadores en los que los empleados están programados para abrir un negocio inmediatamente después de haber trabajado en un turno de cierre el día anterior.

También debe hacer una rotación frecuente del personal que trabaja en turnos de tarde y noche, para que ninguna persona soporte toda la carga de esos turnos. Sin embargo, para evitar el agotamiento, es importante no rotar diariamente a un empleado entre los turnos de noche y de día. Cuando tiene turnos largos de 12 horas esparcidos entre día y noche, conviene investigar para obtener los mejores patrones y mitigar el burnout.

Preocupantemente, un informe de 2019 de la Oficina de Estadísticas Laborales mostró que el 36 por ciento de los trabajadores asalariados no tenían flexibilidad o participación en la programación de sus horarios. En ese sentido, es que la gerencia debe tratar de involucrar a los empleados tanto como sea posible en el proceso de programación para acomodar mejor los compromisos externos de los empleados y las necesidades financieras.



## Comunique los horarios con suficiente antelación



Dependiendo de su ubicación, es posible que tenga que seguir leyes laborales que dictan con cuánta antelación los empleados deben recibir sus horarios. Independientemente de la necesidad legal de cumplir estas leyes laborales específicas de cada región, es casi siempre una buena idea hacerlo. La comunicación y la transparencia con los empleados respecto a sus horarios ayudan a mitigar las sorpresas, el estrés y, por supuesto, el burnout.

Según la Oficina Estadounidense de Estadísticas Laborales, sólo el 55% de los trabajadores conoce su horario con cuatro semanas de antelación. Peor aún, el 19% recibe sólo unos días de preaviso. Esta programación "justo a tiempo" dificulta que los trabajadores conozcan sus ingresos mes a mes. Incluso puede costarles los beneficios alimentarios si no cumplen los requisitos del programa debido a un horario creado sin su participación.

Mientras tanto, los horarios impredecibles echan por tierra los planes habituales de cuidado de los niños y pueden provocar la pérdida de días de trabajo. También impide a los trabajadores mejorar su formación o aceptar un segundo empleo para llegar a fin de mes.

## Simplifique la cobertura de turnos



Buscar sustitutos de última hora para los turnos es una molestia tanto para los managers como para los empleados. Encontrar un reemplazo añade una carga adicional a los empleados, que ya se enfrentan a una enfermedad u a otros problemas personales. Mientras tanto, los empleadores deben afrontar los efectos en cascada de esa ausencia en el horario del resto de la semana, o incluso del mes. Esta molestia puede dar lugar a turnos mal programados, estrés y, por supuesto, burnout.

La mejor solución es asegurarse de que el proceso para que los supervisores encuentren reemplazantes de turnos sea rápido y sencillo; esto empieza por tener una herramienta de sustitución de turnos automatizada. Cuando un empleado no puede hacer un turno, esta herramienta puede buscar sistemáticamente a otra persona en función de la disponibilidad y la idoneidad para el puesto. Puede enviar automáticamente a ese empleado una notificación preguntándole si puede cubrir un turno. Si acepta, el supervisor sólo tiene que aprobar la sustitución.





## Rote el personal entre roles

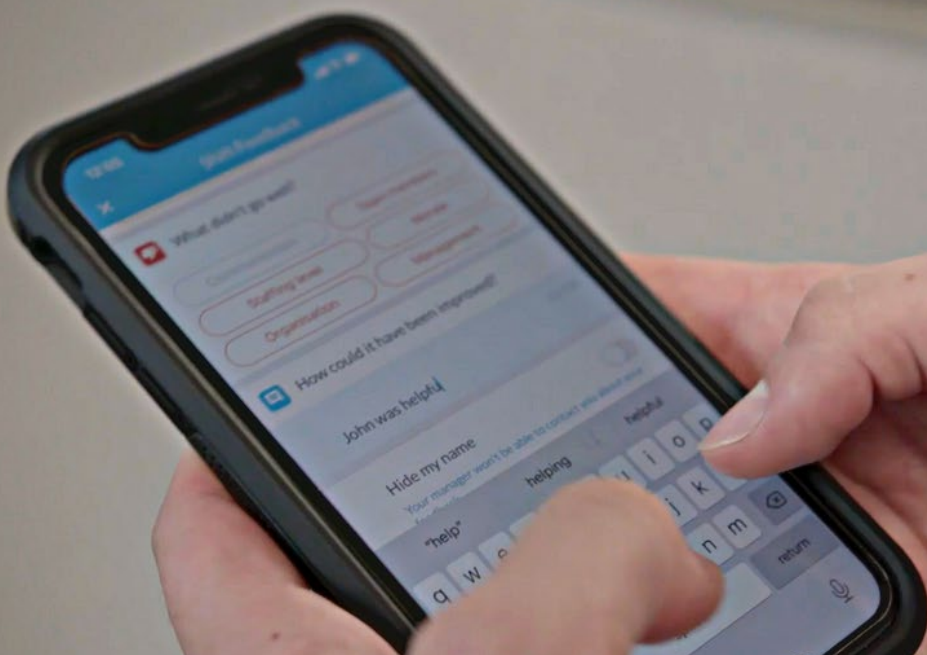


Algunas funciones pueden ser más estresantes o frustrantes que otras; algunas personas pueden incluso llegar a sentir burnout al tener la sensación de que están estancados en el mismo trabajo todos los días. Para contrarrestar esto, siempre que sea posible, rote a su personal entre distintos puestos y actividades. Los empleados tienen un 43% menos de probabilidades de sufrir burnout si se sienten dueños de la tarea que realizan.

Para rotar al personal con éxito, es necesaria una formación cruzada adecuada. Los empleadores que dedican tiempo a la formación cruzada añaden resiliencia a su equipo al asegurarse de que varias personas de la plantilla saben realizar tareas críticas para la operación. La formación cruzada también beneficia a los empleados, que adquieren nuevas habilidades y se preparan para asumir más responsabilidades y obtener mayores recompensas.

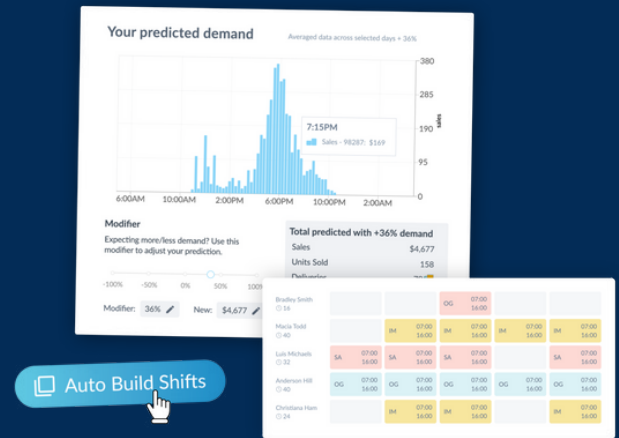
Es fundamental que los supervisores conozcan bien a su personal e intenten formar a los empleados en áreas que se ajusten a los puntos fuertes de cada uno. Según Gallup, los empleados que desempeñan funciones acordes con sus puntos fuertes tienen un 57% menos de probabilidades de sufrir burnout.

En caso de que no se trate de un cambio de funciones, sino de un cambio en algunas tareas, asegúrese de comunicárselo al personal directamente en su horario. También debe comunicarse en persona y con suficiente antelación para que puedan prepararse.



# Aproveche los Datos Granulares

Los días del calendario impreso y colgado con chinchas en la sala de descanso han pasado a la historia. Las empresas interesadas en fomentar y retener empleados comprometidos que se sientan capaces de dar lo mejor de sí mismos día tras día elaboran calendarios basados en datos objetivos y procesables.



## Recopile el feedback del personal



Si bien estar disponible es importante, evite tener una "política de puertas abiertas" como única forma de recoger feedback. Las políticas de puertas abiertas suelen ser algo intimidantes, demasiado amplias y, por lo general, no se utilizan.

No obstante, los supervisores deben identificar los problemas antes de que se les escapen de las manos, por lo que deben ofrecer a los empleados múltiples formas de dar su opinión. Lo ideal sería que su sistema de Workforce management recopile datos después de cada turno, pidiendo automáticamente a los empleados que valoren lo que ha ido bien y lo que no, cada vez que vayan a fichar. Ofrezca también la posibilidad de enviar comentarios anónimos. Es probable que así obtenga respuestas más sinceras.

Tome toda esta información y analícela en busca de patrones. Si observa que surgen nuevas tendencias, actúe de inmediato. Cuando el personal informa problemas que no se abordan, se siente desoído y poco apreciado. Aunque sea para explicar por qué no se puede solucionar un problema, los supervisores deberían responder siempre. Por desgracia, a menudo no lo hacen. Según el Foro Económico Mundial, sólo el 27% de los supervisores ofrecen ayuda cuando un empleado sufre burnout o va en dirección de sufrirlo.



## Analice la demanda



Su software de programación debe comunicarse perfectamente con su sistema de punto de venta. De este modo, los datos clave sobre las ventas y la demanda, la afluencia de clientes y las citas concertadas aparecen en el software de programación. Esta sólida integración permite a los responsables programar turnos en función de la demanda, observar tendencias y medir la productividad.

Asegúrese que el software de programación utilice automáticamente estos datos para evitar la falta ocasional de personal durante los turnos más ajetreados y estresantes. Al tener en cuenta los valiosos datos de la demanda, las empresas pueden reconocer mejor sus necesidades de personal y, a su vez, evitar que sus empleados tengan burnout por sufrir horarios faltos de personal repetidas veces. Estos datos ayudan a los gerentes a automatizar horarios saludables y manejables que lleven a que los empleados se sientan mejor apoyados y más productivos.

## Haga seguimiento de las métricas de los empleados



Según Gallup, los empleados que conocen sus métricas, las entienden y sienten que pueden opinar sobre ellas tienen un 55% menos de probabilidades de sufrir burnout.

Hacer seguimiento de estas métricas también puede ayudar a los supervisores a detectar posibles problemas antes de que un empleado empiece a sentirse abrumado. Por ejemplo, si observa que los datos de ventas de su superestrella empiezan a descender, puede que sea el momento de intervenir y ver si necesita ayuda o más formación.

Los supervisores pueden comparar las semanas de trabajo de las distintas posiciones para asegurarse de que no hay ningún empleado que esté trabajando muchas más horas que sus compañeros. El software de gestión del personal Workforce también permite a los supervisores ver los registros de asistencia de un vistazo, lo que puede darles la oportunidad de abordar cualquier patrón preocupante de empleados que llegan tarde o simplemente no llegan.

Un sistema como éste es también el lugar adecuado para hacer un seguimiento de cuándo están programados los descansos de los empleados y asegurarse de que los tomen. Los informes digitales muestran rápidamente si los empleados no descansan cuando deben o si no lo hacen durante el tiempo suficiente.



## Capítulo 5

# El Sistema de Workforce Management combate el Burnout

El Burnout no es una condición inevitable. Las empresas pueden prevenir el burnout con un sistema de gestión de personal eficiente y contemplativo. Un entorno laboral que motiva y acoge a sus empleados mismo durante el proceso de programación de horarios construye una reputación para evitar errores, mejorar la atención al cliente, y aumentar las ganancias.

El burnout se manifiesta de diferentes formas de industria a industria, de empresa en empresa y también de persona a persona. Cuando reconoces los síntomas del burnout - como negatividad, cinismo, fatiga, o una caída en la productividad en el lugar de trabajo, es hora de buscar las causas subyacentes.

Los descansos mal gestionados, las condiciones de trabajo estresantes, los horarios ineficaces y la falta de autonomía y movilidad ascendente pueden contribuir al burnout.

El burnout también se manifiesta en los costos empresariales. Los empleados que sufren burnout realizan las tareas más lentamente o con menor calidad, cometen más errores, llaman más a menudo al médico y renuncian antes.





Una vez que reconozca las causas profundas que contribuyen al burnout en su equipo y entienda los costos asociados a ellas, estará en mejores condiciones para encontrar soluciones más inteligentes. Asegúrese de que el personal se toma descansos, deje tiempo suficiente entre turnos, publique los horarios con mucha antelación, facilite la sustitución de turnos y rote a los empleados en diferentes funciones.

Poner en práctica estas soluciones de forma eficaz es mucho más fácil con el software de gestión de personal Workforce. Es automatizado, inteligente e impulsa la eficiencia, a la vez que posee el suficiente toque humano como para comprender y satisfacer las necesidades de los empleados.

Con Workforce.com tienes todas las herramientas necesarias para solucionar el burnout al alcance de tu mano. Proporciona a los supervisores toda la información valiosa para aumentar la satisfacción y la productividad de tus trabajadores. La previsión de necesidades de mano de obra y la funcionalidad de informes le ayudan a programar de forma óptima los descansos y los turnos. El sistema automatizado también permite a los empleados tomar las riendas de sus horarios haciendo que los cambios de turno sean sencillos tanto para el personal como para los managers.

Reserve una demo hoy mismo o comience una prueba gratis para ver como Workforce.com puede ayudarle a eliminar el burnout y reducir sus costos de operación.

