



GUÍAS INDISPENSABLES DEL MANAGEMENT

# Guías HBR

## Cómo superar el Burnout

**Reconoce los síntomas**  
**Haz cambios viables**  
**Reconecta con el trabajo**



**Harvard  
Business  
Review**  
Press

## **Guías Harvard Business Review**

Equípate con los consejos necesarios para tener éxito en tu trabajo de la mano de la publicación más fiable del mundo de los negocios. En las Guías HBR encontrarás una gran cantidad de prácticas y consejos básicos de expertos en la materia que te ofrecen una solución inteligente para enfrentarte a los desafíos laborales más importantes.

### ***Títulos publicados en esta colección:***

*Guías HBR: Controla el Estrés en el Trabajo*

*Guías HBR: Presentaciones Persuasivas*

*Guías HBR: Céntrate en el Trabajo Importante*

*Guías HBR: Gestión de Proyectos*

*Guías HBR: Mejora tu Escritura en el Trabajo*

*Guías HBR: Finanzas Básicas*

*Guías HBR: Relaciones de Poder en la Oficina*

*Guías HBR: Inteligencia Emocional*

*Guías HBR: Mejora tu Productividad*

*Guías HBR: Liderando Equipos*

*Guías HBR: Home Office*

*Guías HBR: Cómo superar el Burnout*

# Guías HBR

# **Cómo superar el Burnout**

REVERTÉ MANAGEMENT

Barcelona, México

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

Boston, Massachusetts

### **Descuentos y ediciones especiales**

Los títulos de Reverté Management (REM) se pueden conseguir con importantes descuentos cuando se compran en grandes cantidades para regalos de empresas y promociones de ventas. También se pueden hacer ediciones especiales con logotipos corporativos, cubiertas personalizadas o con fajas y sobrecubiertas añadidas.

Para obtener más detalles e información sobre descuentos tanto en formato impreso como electrónico, póngase en contacto con [revertemanagement@reverte.com](mailto:revertemanagement@reverte.com) o llame al teléfono (+34) 93 419 33 36.

### **Guías HBR: Cómo superar el Burnout**

HBR Guide to Beating Burnout

Original work copyright © 2021 Harvard Business School Publishing Corporation  
Published by arrangement with Harvard Business Review Press

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2021  
*All rights reserved.*

© **Editorial Reverté, S. A., 2021**

Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España  
[revertemanagement.com](http://revertemanagement.com)

Edición en papel

ISBN: 978-84-17963-28-6

Edición ebook

ISBN: 978-84-291-9625-2 (ePub)

ISBN: 978-84-291-9626-9 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez/Ramón Reverté

Coordinación editorial y maquetación: Patricia Reverté

Traducción: Irene Muñoz Serrulla

Revisión de textos: Mariló Caballer Gil

La reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, queda rigurosamente prohibida, salvo excepción prevista en la ley. Asimismo queda prohibida la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público, la comunicación pública y la transformación de cualquier parte de esta publicación sin la previa autorización de los titulares de la propiedad intelectual y de la Editorial.

Impreso en España – *Printed in Spain*

Depósito legal: B 9526-2021

Impresión: Liberdúplex

## Qué aprenderás

Está claro que el estrés y la sobrecarga de trabajo son dos aspectos de la vida profesional con los que hay que lidiar, pero no podremos soportarlos durante mucho tiempo sin correr el riesgo de acabar quemados. Las consecuencias personales y profesionales del burnout —también conocido como «síndrome del desgaste profesional» o «síndrome del trabajador quemado»— son debilitadoras: te sientes como si estuvieras en una nebulosa de cansancio, desánimo e ineficacia; te sientes desilusionado con tu trabajo, y tu productividad se ralentiza. Todo ello afecta a tu trabajo, tu vida familiar y tu salud.

Afortunadamente, puedes tomar medidas para prevenir o recuperarte del burnout. Este libro te ayudará a comprender las causas y los factores de riesgo, y cómo tú y tu equipo pueden protegerse del burnout, así como lo que debes hacer si ya lo sufres.

Uno de los mitos más comunes sobre el burnout es que se trata como si fuera un problema de equilibrio entre la vida laboral y la personal, en lugar de verse como un problema en el lugar de trabajo. No debemos afrontar el síndrome del desgaste profesional de forma individual; el verdadero cambio debe producirse en el ámbito del equipo

## Qué aprenderás

de trabajo y de la organización. No importa qué papel desempeñes en tu empresa, puedes marcar la diferencia. Establece unas expectativas razonables y saludables tanto para ti como para los demás. Estate atento a los signos de burnout en tus empleados y compañeros. Diseña unos puestos de trabajo y unas contrataciones que se opongan a la cultura del burnout. Junto con tus compañeros puedes combatir el desgaste profesional y hacer que tu lugar de trabajo sea más seguro y productivo psicológicamente.

Esta guía contiene consejos prácticos y asesoramiento para ayudaros, a ti y a tu equipo, a navegar entre los peligros del burnout en el lugar de trabajo. Aquí aprenderás a:

- Evaluar tu nivel de riesgo.
- Distinguir entre estrés y burnout.
- Reconocer los síntomas en ti y en los demás.
- Mitigar los efectos de la cultura de estar siempre «conectado» cuando se trabaja desde casa.
- Comprender cómo la pasión puede llevar al burnout.
- Volver a un compromiso saludable.
- Saber cuándo debes dejar tu trabajo
- Prevenir el burnout de tu equipo, aunque también tú estés agotado.
- Proteger a los empleados sobresalientes para que no se quemem.
- Evaluar y medir los niveles de burnout en tu empresa.
- Contribuir a que el lugar de trabajo sea más alegre y saludable en el futuro.

# Contenidos

## Introducción. El burnout: evolución conceptual 1

*Es un problema del lugar de trabajo, no un problema de equilibrio la vida laboral y la personal.*

JENNIFER MOSS

### SECCIÓN 1

## Protégete del burnout

### 1. Que el burnout no te pille por sorpresa 17

*Estate atento a las señales de alarma y toma medidas.*

STEVEN D'SOUZA

### 2. Seis causas del burnout y cómo evitarlas 23

*Considera cuáles son los factores de mayor riesgo para ti.*

ELIZABETH GRACE SAUNDERS

### 3. Cómo superar una época de mucho trabajo 29

*Qué hacer cuando no existe la opción de trabajar menos.*

ALICE BOYES

## Contenidos

- 4. Cómo evitar el burnout cuando haces home office** **35**  
*El riesgo es alto cuando se confunden tu vida laboral y la personal.*  
LAURA M. GIURGE Y VANESSA K. BOHNS
- 5. Haz de la autoestima un hábito** **41**  
*La empatía tiene poderosos poderes para combatir el estrés.*  
ANNIE MCKEE Y KANDI WIENS
- 6. Colaboración sin burnout** **53**  
*Formas de ser útil mientras se evita la sobrecarga.*  
ROB CROSS, SCOTT TAYLOR Y DEB ZEHNER

## SECCIÓN 2

### Recupérate del burnout

- 7. Vence el burnout** **69**  
*Qué pasos puedes dar una vez que eres consciente de los síntomas.*  
MONIQUE VALCOUR
- 8. Cinco pasos para que las mujeres combatan el burnout** **81**  
*Ellas tienen un mayor riesgo, y va en aumento...*  
ELLEN KEITHLINE BYRNE
- 9. Aunque adores tu trabajo, quizá necesites recargar energía** **89**  
*No siempre surge el burnout cuando estás cansado por el trabajo.*  
REBECCA KNIGHT



10. Para recuperarte del burnout,  
recupera tu sensación de control 93  
*Toma medidas positivas para deshacerte de la  
mentalidad de víctima.*  
ELIZABETH GRACE SAUNDERS
11. No te exijas más de la cuenta, ayuda  
a los otros a que actúen 97  
*Cambia de energizado a energizante.*  
MERETE WEDELL-WEDELLSBORG
12. Trazar un nuevo camino en el trabajo 105  
*Diseñar tu propio rol te llevará a una  
experiencia más significativa en el trabajo.*  
JENNIFER MOSS
13. Cuando el burnout te sugiere que dejes  
tu trabajo 115  
*¿Está el trabajo perjudicando tu salud, tus  
perspectivas profesionales o tus relaciones?*  
MONIQUE VALCOUR
14. Reactivar tu pasión por el trabajo 121  
*Cinco estrategias prácticas para guiarte.*  
RICHARD BOYATZIS, ANNIE MCKEE  
Y DANIEL GOLEMAN

### SECCIÓN 3

## Cómo prevenir el burnout en tu equipo

15. Haz que tus empleados tengan menos estrés  
y más motivaciones 147  
*Fomenta el bienestar a la vez que mejoras el  
rendimiento laboral.*  
NATALIA PEART

## Contenidos

16. **¿Cómo proteges a los miembros de alto rendimiento?** 157  
*A nuestra mejor gente le pedimos que haga demasiado.*  
MATT PLUMMER
17. **Cómo proteger del burnout a tu equipo si tú también estás desgastado** 165  
*Afronta el problema como equipo.*  
REBECCA KNIGHT
18. **Paradoja de la sobreocupación, tres maneras de liberar a tus empleados** 171  
*Los gerentes pueden ayudar, con un poco de conocimiento sobre la ciencia del comportamiento.*  
BRIGID SCHULTE
19. **Ayuda a los que trabajan en remoto a evitar la soledad y el burnout** 183  
*Los empleados que van a la oficina al menos una vez a la semana son los más felices.*  
JENNIFER MOSS

## SECCIÓN 4

### **Cómo pueden las organizaciones combatir el burnout**

20. **El burnout se debe al entorno de trabajo, no a los empleados** 191  
*Los líderes crean las condiciones que llevan al burnout, o lo evitan.*  
JENNIFER MOSS

|   |            |
|---|------------|
| <b>21. Contrata a los mejores jefes, simplemente</b>  | <b>199</b> |
| <i>Los gerentes sólidos y aburridos suelen ser mejores que las «superestrellas» irresponsables.</i> |            |
| TOMAS CHAMORRO-PREMUZIC   |            |
| <b>22. Las mejores formas de ayudar a los padres que trabajan</b>                                   | <b>205</b> |
| <i>Tienen un alto riesgo de quemarse en el trabajo y en casa.</i>                                   |            |
| DAISY DOWLING   |            |
| <b>23. El burnout de los empleados es un problema de liderazgo</b>                                  | <b>215</b> |
| <i>Los ejecutivos deben asumir su papel.</i>  |            |
| ERIC GARTON   |            |
| <b>24. Burnout: qué es y cómo medirlo</b>   | <b>223</b> |
| <i>Prácticas idóneas —y usos indebidos— de un instrumento de evaluación ampliamente utilizado.</i>  |            |
| CHRISTINA MASLACH Y MICHAEL P. LEITER   |            |
| <b>Índice</b>   | <b>235</b> |



INTRODUCCIÓN

# El burnout: evolución conceptual

**Jennifer Moss**

Durante más de cuarenta años, científicos, académicos y expertos en el ámbito laboral estuvieron atrapados en el debate sobre una definición clara y unificada de *burnout*, *síndrome de desgaste profesional* o *síndrome del trabajador quemado*. Mientras esa discusión se prolongaba, la cultura popular se encargó de definirlo. Nos dijeron que el burnout es un problema de equilibrio entre la vida laboral y la privada, que no es un problema relacionado con el entorno laboral: un problema «mío», no un problema «nuestro». Tratábamos de resolver el problema del burnout por nosotros mismos, luchando por arreglar una cuestión que no nos correspondía solo a nosotros.

Finalmente, en 2019, la Organización Mundial de la Salud (OMS), en la revisión número 11 de la Clasificación Estadística Internacional de Enfermedades y Problemas de Salud Conexos (CIE-11), trató de poner fin al debate incluyendo el burnout como un fenómeno ocupacional: un «síndrome resultante del estrés crónico en el *entorno laboral* que no ha sido gestionado con éxito». Aunque la OMS no estableció claramente que la responsabilidad debía ser asumida en el ámbito organizacional, se posicionó firmemente al decir que el burnout «se refiere específicamente a fenómenos en el contexto *ocupacional* y no debe aplicarse para describir experiencias en otras áreas de la vida» (las cursivas de la cita son de la autora).

Esto es muy importante. Durante décadas tuvimos que definir el síndrome como «burnout ocupacional». Ahora que la OMS ha delimitado claramente el burnout como un problema vinculado con el entorno laboral, las organizaciones han tomado nota. Los directivos deben centrarse en implantar sistemas y políticas que prioricen la seguridad psicológica de sus empleados, como lo hacen con su seguridad física. Existen unas reglas claras que protegen a las personas de trabajar en espacios llenos de humo o en edificios repletos de amianto; ¿no deberíamos protegerlos igualmente de trabajar en entornos emocionalmente tóxicos que causan sistemáticamente el síndrome del trabajador quemado?

## **Cómo detectar aquello que nos resulta invisible**

Tres de los principales expertos en burnout —Christina Maslach, Michael Leiter y Susan E. Jackson— coinciden en

que el burnout es un fenómeno ocupacional. En 1981, este equipo se encargó de elaborar el Inventario de Burnout de Maslach (MBI, por sus siglas en inglés), una evaluación destinada a ayudar a las organizaciones a que reunieran datos para navegar mejor por las incógnitas del síndrome del desgaste profesional. Cuarenta años más tarde, sus hallazgos se convertirían en la base de la declaración de la OMS.

Maslach, Leiter y Jackson definieron el *burnout* de este modo: «síndrome psicológico que surge como respuesta prolongada a los factores de estrés interpersonales crónicos en el trabajo». Las tres dimensiones clave de esta respuesta son un cansancio abrumador, despersonalización y desinterés por el trabajo, y una sensación de ineficacia y falta de logros». Aunque estas tres dimensiones —agotamiento, despersonalización (o cinismo) y eficacia— nos ayudaron a entender los resultados negativos del burnout, seguía siendo un reto detectarlos de manera fiable tanto en nosotros mismos como en los demás.

El MBI ha ido evolucionando a través de cuatro ediciones y sigue siendo el mejor punto de referencia para medir el síndrome del desgaste profesional y para abordarlo si sus resultados se interpretan correctamente. Sin embargo, muy a menudo los líderes tienen dificultades para aplicar el MBI correctamente o para interpretar sus resultados, haciendo que su mejor arma sea inútil o incluso dañina (Maslach y Leiter analizan esos usos indebidos y explican cómo las organizaciones pueden evitarlos en el capítulo 24 de esta guía).

El burnout también puede esconderse en los datos cuando los directivos se fijan únicamente en medidas como el compromiso y la productividad como varas de medir el bienestar, por lo que a menudo se equivocan en el diagnóstico pasando

## Introducción

por alto problemas subyacentes como el estrés, la ansiedad y, posteriormente, el burnout. Los empleados de alto rendimiento son excelentes en el cumplimiento de los objetivos de productividad, y se les suele describir como comprometidos aunque estén muy estresados y desgastados o quemados. Los investigadores de Plasticity Labs realizaron un estudio en el que analizaron a 3.500 profesionales de la educación a lo largo de tres años, y descubrieron que en todos los puestos el compromiso era alto.<sup>1</sup> Durante años, los directivos habían utilizado esas medidas como base para su programación estratégica de bienestar y para la asignación de recursos. Solo cuando los investigadores comenzaron a reunir datos específicos sobre el bienestar y otros factores socioemocionales —como motivación, eficacia, resiliencia, estrés y niveles de felicidad en general— se dieron cuenta de que, aunque los empleados estaban comprometidos con su trabajo, muchos de ellos estaban agotados y significativamente quemados.

Para detectar aquello que nos resulta invisible, tendremos que plantearnos algunas cuestiones a contracorriente. Una cuestión sencilla pero interesante que puedes plantear a tus empleados es: «¿Cuál es la mayor frustración que experimentas ahora mismo?». Por lo general, los problemas que van desgastando a la gente son pequeñas e irritantes experiencias cotidianas. Puede tratarse de una impresora averiada en la enfermería y que obliga al personal a correr por el pasillo para imprimir los documentos de sus pacientes, a pesar de que su reparación solo costaría 100 dólares. Pueden presentarse como ese café que hay que pagar en la sala de descanso cuando «los tiempos son difíciles». También surgen cuando «trabajar desde casa» significa que tengas que publicar en Slack cada descanso de cinco minutos que hagas. Se



presentan de forma desagradable, como cuando a las diez de la noche llega ese email de tu jefe que sutilmente espera una respuesta inmediata. Son esos aseos donde tienes que sacarte la leche porque no existe otro lugar privado para hacerlo. Son esas plazas de aparcamiento por las que pasas y siempre están vacías, reservadas para unos VIP que nunca las usan, y los presupuestos desorbitados para servicios que nunca podrás usar.

Todos estos ejemplos se pueden evitar; sin embargo, si no hay mecanismos para supervisar este tipo de cuestiones —o si nadie pregunta al personal qué es lo que está angustiándoles—, acaban siendo como una enfermedad que se encona y se extiende.

El burnout se puede detectar. Podemos descubrir aquello que no se ve a primera vista. Solo hace falta interesarse intencionada y frecuentemente por cómo se siente la gente y comprometerse a hacer un seguimiento. Eso también ayuda a identificar qué grupos corren mayor riesgo.

## **El síndrome del cuidador y el burnout por pasión**

La Mayo Clinic describe la lista de factores de riesgo del síndrome del trabajador quemado como:

- Te identificas tanto con el trabajo que falta equilibrio entre tu vida laboral y la personal.
- Tienes una gran carga de trabajo, incluidas las horas extra.
- Intentas ser todo para todos.
- Trabajas en una profesión de asistencia social; por ejemplo, como médico o enfermero.

## Introducción

- Sientes que tienes poco, o ningún, control sobre tu trabajo.
- Tu trabajo es monótono.<sup>2</sup>

Si bien el desgaste profesional puede manifestarse en cualquier persona, a cualquier edad y en cualquier actividad, existen ciertos sectores y oficios que corren un mayor riesgo. El trabajo por una causa gratificante —el que la gente ama y por el que siente pasión— es uno de ellos. Los ejecutivos motivados por una misión, los empleados de organizaciones sin ánimo de lucro, los profesores, los directores de escuelas, los enfermeros, los médicos... son algunas de las personas que corren más riesgo de sufrir burnout. Según un estudio publicado en el *Journal of Personality*, este tipo de trabajos puede generar una pasión obsesiva —en contraposición a una pasión armoniosa—, lo que predice un aumento de los conflictos y, por tanto, del burnout.<sup>3</sup> En su lista, la Mayo Clinic atribuye varios riesgos —los puntos primero, tercero y cuarto— al burnout y al estrés del cuidador.

Sin embargo, cualquier persona apasionada por lo que hace corre un alto riesgo de sufrir el síndrome del trabajador quemado, especialmente los de alto rendimiento. Un estudio canadiense analizó las respuestas de 3.715 empleados de doce organizaciones, y descubrió que los empleados más motivados por una causa están significativamente más estresados y obtienen una puntuación más baja en bienestar, resiliencia y autoeficacia que los que no lo están. David Whiteside, doctorado en Comportamiento Organizacional, dirigió el estudio y subrayó que: «A pesar de los claros beneficios de sentirse significativamente implicado

con su trabajo, nuestros datos sugieren que a menudo hay complicaciones reales y no tratadas en la salud de algunos empleados que trabajan para lograr unos propósitos específicos, y pueden estar relacionadas con padecer burnout a largo plazo».<sup>4</sup>

## **Los efectos de una pandemia en la epidemia del burnout**

El burnout casi siempre se debe a tres prácticas insostenibles en el entorno del trabajo: una carga de trabajo injustificable, la falta de alineación con los valores de la empresa o la sobrecualificación sistemática de los puestos de trabajo. Cada una de ellas comienza en el trabajo y se extiende a la vida personal; el bienestar no se divide entre el trabajo de nueve a cinco y el hogar. Si el trabajo nos causa estrés y ansiedad y nos está provocando el síndrome del desgaste profesional, lo sufriremos en todos los ámbitos de nuestra vida.

Por eso, cuando un acontecimiento global como la pandemia mundial de la COVID-19 perturba la mano de obra en proporciones épicas, sentimos los efectos del burnout colectivo a un nuevo nivel. Roger McIntyre, profesor de Psiquiatría y Farmacología de la Universidad de Toronto, ha descrito la aceleración del burnout como una «ecopandemia».

Mucho antes del caos de la COVID-19, el síndrome del trabajador quemado era una epidemia de rápida evolución en sí misma. Según investigaciones de la Universidad de Stanford en 2016, los efectos del estrés laboral ascendían a unos 190.000 millones de dólares en los Estados Unidos —aproximadamente el 8 % del gasto sanitario nacional— y provocaban unas 120.000 muertes al año.<sup>5</sup> En todo el

mundo, 615 millones de personas sufren depresión y ansiedad; lo que, según un estudio reciente de la OMS, cuesta a la fuerza de trabajo mundial 1.000 millones de dólares en pérdidas de productividad cada año. Es muy probable que durante los próximos años estas cifras se eleven a niveles aún más alarmantes.

En medio de la pandemia, muchísimas personas arriesgaron su seguridad personal para prestar servicios esenciales para la gente. A esos trabajadores imprescindibles se les ofrecieron aumentos de sueldo para que fueran al trabajo cuando se consideraba que este era seguro. Los trabajadores sanitarios tuvieron que ir al campo de batalla cada día, luchando en el frente sin el equipamiento, las herramientas, los recursos y los descansos adecuados. A los pocos meses del brote, el 47 % de los trabajadores sanitarios canadienses declararon necesitar ayuda psicológica. En China, los trabajadores declararon altos índices de depresión (50 %) e insomnio (34 %). Y en Pakistán, un gran número de trabajadores declararon sufrir un malestar psicológico entre moderado (42 %) y grave (26 %).<sup>6</sup> Día tras día, después de ver la muerte tan cerca y de correr un enorme riesgo personal, los trabajadores sanitarios volvían a casa y se confinaban, saludaban de lejos a sus cónyuges e hijos cuando lo que más necesitaban era un abrazo.

Quizá no comprendamos del todo el impacto de la pandemia en la mano de obra durante años, pero no se puede negar que los grandes cambios en la forma de trabajar causarán burnout si se ignoran. El estrés y la ansiedad colectivos se han disparado a sus niveles más altos en décadas. La gente no solo se preocupa por su salud, de repente muchos se han visto obligados a subir una pronunciada pendiente

de aprendizaje para trabajar a distancia, teniendo que aumentar un 30 % más de horas laborales para alcanzar los mismos niveles de productividad anteriores a la pandemia. Multiplica esto por los casi 2.600 millones de personas que en todo el mundo han estado encerradas en el momento álgido de la pandemia.

Las tensiones adicionales provocadas por la crisis afectan de forma aún más acusada a las poblaciones de riesgo. Según una investigación realizada por Adia Harvey Wingfield, profesora de Sociología y decana asociada de la Universidad de Washington, los profesionales sanitarios negros están sometidos a un tipo específico de burnout, estrés y fatiga: «Con frecuencia, eso no solo ocurre porque muchos trabajen en centros públicos con escasos recursos, sino también porque se enfrentan a las implicaciones raciales de su trabajo: atender a pacientes de color con bajos ingresos a los que incluso muchos de sus colegas blancos ven a través de la lente del estereotipo racial como consumidores de drogas, pacientes incumplidores o padres irresponsables».<sup>7</sup>

Otra voz reconocida en el tema del burnout respecto a la gente de color es la galardonada autora y poetisa Tiana Clark, que enseña Escritura Creativa en la Universidad del Sur de Illinois en Edwardsville. En respuesta a un artículo sobre el burnout de los millennials que omitió la experiencia negra en relación con el síndrome del trabajador quemado, escribió que cuando se trata del burnout de los afroamericanos «los datos son sombríos». Cobrar 61 centavos por cada dólar que gana un hombre blanco ya es preocupantemente injusto pero, si a ello se suma el estrés del racismo cotidiano que sufre la mano de obra

negra, resulta agotador. Clark afirma: «El burnout de los millennials blancos de clase media-alta puede ser agotador mentalmente, pero las consecuencias de estar sobrecargados de trabajo y mal pagados mientras se gestionan las microagresiones hacia los grupos marginados dañan nuestros cuerpos, minuto a minuto, con mayor intensidad».<sup>8</sup>

Hemos de asegurarnos de que nuestras preguntas sobre el burnout sean sutiles e inclusivas. Si recopilamos datos de forma sesgada, obtendremos unos datos que no servirán para todo el mundo y un enfoque único para luchar contra el síndrome del trabajador quemado.

Otro grupo de riesgo de burnout es el de los padres que trabajan, sobre todo porque el número de familias en las que ambos padres trabajan fuera de casa se ha duplicado en los últimos treinta años.<sup>9</sup> Ya de por sí requeridos en demasiados frentes, en general, la pandemia les ha sobrepasado. Intentar trabajar a tiempo completo mientras educan a sus hijos en casa y los mantienen a salvo en medio de la incertidumbre y el aislamiento social está siendo, literalmente, agotador. Las primeras investigaciones sobre el confinamiento afirmaron que el 46 % de los padres habían declarado que su nivel de estrés era de 8 o más sobre 10, y el 28 % de los padres en cuarentena merecían un diagnóstico de «trastorno de salud mental relacionado con ese trauma».<sup>10</sup>

Desde un punto de vista más optimista, trabajar desde casa y tener un horario flexible son aspectos positivos para muchos empleados y para sus empleadores. Un estudio de Stanford, dirigido por el profesor Nicholas Bloom, analizó a 500 empleados, a los que se dividió en dos grupos: la mitad trabajaba desde casa, y la otra mitad acudía a la oficina.<sup>11</sup> Los resultados se decantaron significativamente

a favor del trabajo desde casa. En este grupo, el desgaste de los empleados se redujo en un 50 % entre los empleados virtuales, y hacían sus descansos más cortos, se tomaron menos tiempo libre y tuvieron menos días de baja por enfermedad. La empresa también se ahorró unos 2.000 dólares por empleado en alquileres comerciales.

## **Trabajar desde casa para siempre . . . ¿remedio o enfermedad?**

Otro cambio importante como resultado del confinamiento fue el número de personas que optaron por el *home office* o trabajo desde casa de forma indefinida. Se inició una oleada de empresas que pasaron a ser *digital fist*, y de repente cerraron sus oficinas. Mientras una parte importante de la mano de obra basada en el conocimiento lleva mucho tiempo buscando este tipo de flexibilidad —una encuesta a gran escala entre personas de múltiples sectores reveló que el 59 % afirman que, si fuera posible, seguirían trabajando desde casa—, otros se resisten a renunciar a las reuniones cara a cara, a darse la mano para saludarse y a esa barrera bien definida entre el trabajo y el hogar.<sup>12</sup>

Algunos sectores, como el tecnológico, en su mayoría estaban encantados con la nueva política. Los profesores opinaban lo contrario, y muchos describían el aprendizaje virtual como un experimento fallido. En las redes sociales y en los medios de comunicación proliferan las historias de educadores —una profesión de entrega y de pasión— que han abandonado su actividad a causa del burnout.<sup>13</sup> Según una encuesta realizada a 8.100 profesores y directores de centros educativos, hasta el 70 % se sentía «agotado y desconectado de los alumnos, y algunos perdían el sueño por

los problemas de aprendizaje y la incapacidad que algunos alumnos tenían para adaptarse a la educación a distancia».14

Y, a pesar del entusiasmo por el futuro del trabajo desde casa, cuando indagamos en los datos durante la pandemia, los empleados trabajaban una media de tres horas más al día para conseguir los mismos resultados de productividad, y las mujeres añadían veinte horas más a la semana por ser las principales malabaristas entre la familia y el trabajo remoto. Los empleados a distancia requieren una gestión especializada; los empresarios deben estar atentos a los signos del desgaste profesional tanto en ellos mismos como en sus empleados. El simple análisis de los niveles de productividad no basta para que los dirigentes puedan determinar si la política empleada es realmente sostenible.

## La empresa del futuro

Adaptarnos a unos cambios tan importantes en nuestra fuerza de trabajo y en nuestras vidas nos llevará años; puede que nunca volvamos a la normalidad. Aunque los cambios pueden provocarnos sentimientos de ansiedad e incertidumbre, también pueden ofrecernos enormes oportunidades de crecimiento; todo depende de cómo aprovechemos el lado positivo de la adversidad. Muy a menudo, las situaciones difíciles nos obligan a buscar un nuevo punto de apoyo; y, si alguna vez hemos pasado por un momento duro, ese ha sido el 2020. Abordar los temas de bienestar, salud mental y enfermedades psíquicas nunca ha sido tan importante como ahora. Al ser testigos del estrés omnipresente y asomarnos a la vida de nuestros compañeros a través de la cámara web, no podemos, como empleadores, eludir nuestro papel y nuestra responsabilidad



en el bienestar general de los empleados. Este cambio nos da un amplio margen para abordar el burnout en la medida en que podamos —para nosotros mismos, nuestros equipos y nuestras organizaciones— y convertirlo en una prioridad estratégica.

Mientras te adentras en las cuatro secciones de esta guía, piensa en lo que hemos experimentado colectivamente. Hemos pasado juntos por un episodio que —por su naturaleza global y por nuestro acceso a la información— ha sido más revolucionario que cualquier otra experiencia en la historia. No se trata de una pequeña hazaña: personas de todo el mundo se pusieron en pie juntas. Mientras lees el trabajo de brillantes científicos, académicos y expertos, imagina cómo puedes replantear el burnout y contribuir a conseguir un futuro laboral pospandémico más saludable y feliz. ¿Cómo podemos aprovechar la compasión y la empatía colectivas para convertirlas en energía que impulse el cambio? Y, si estamos dispuestos a poner todos los medios para ayudar a desconocidos de nuestra comunidad, ¿por qué no podemos llegar a hacer el mismo esfuerzo en nuestro entorno laboral? Porque, cuando se trata del burnout, las vidas penden de un hilo, posiblemente la tuya propia. Ha llegado el momento de hacer las cosas bien.

---

**Jennifer Moss** es una periodista galardonada, autora y conferenciante internacional. Es columnista de CBC Radio, donde informa sobre temas relacionados con la felicidad y el bienestar. Colabora regularmente con *Harvard Business Review* y escribe para la Sociedad de Gestión de Recursos Humanos (SHRM, por sus siglas en inglés). Forma parte

## Introducción

del Consejo Mundial de la Felicidad en apoyo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU relacionados con el bienestar. Su libro *Unlocking Happiness at Work* fue elegido como Libro de Negocios del Año, y su próximo libro sobre el burnout será publicado por Harvard Business Review Press.

## NOTAS

1. «Employee Well-Being, Productivity, and Firm Performance: Evidence and Case Studies», *Global Happiness Policy Report 2019*, Apéndice B: [cutt.ly/ik11Lrs](https://cutt.ly/ik11Lrs).
2. Mayo Clinic, «Job Burnout: How to Spot It and Take Action», 21 de noviembre de 2018: [cutt.ly/Dk14nB3](https://cutt.ly/Dk14nB3).
3. Geneviève A. Mangeau, Robert J. Vallerand, Julie Charest, Sarah-Jane Salvy, Nathalie Lacaille, Thérèse Bouffard y Richard Koestner, «On the Development of Harmonious and Obsessive Passion: The Role of Autonomy Support, Activity Specialization, and Identification with the Activity», *Journal of Personality* 77, n.º 3 (junio, 2009), pp. 601-646.
4. Dave Whiteside (sitio web), «The Anatomy of a Purpose-Driven Employee»: [cutt.ly/Uk0eBbk](https://cutt.ly/Uk0eBbk).
5. Joel Goh, Jeffrey Pfeffer y Stefanos Zenios, «The Relationship Between Workplace Stressors and Mortality and Health Costs in the United States», *Management Science* 62, n.º 2 (2016), pp. 608-628.
6. «Covid-19 and the Need for Action on Mental Health», Informe de política de las Naciones Unidas, 13 de mayo de 2020, [cutt.ly/YkOp34b](https://cutt.ly/YkOp34b).
7. Adia Harvey Wingfield, «The Disproportionate Impact of Covid-19 on Black Health Care Workers in the U.S.», *Harvard Business Review*, mayo de 2020.
8. Tiana Clark, «This Is What Black Burnout Feels Like», *BuzzFeed News*, 11 de enero de 2019: [cutt.ly/Wk0zmos](https://cutt.ly/Wk0zmos).
9. Sharanjit Uppal, «Employment Patterns of Families with Children», Insights on Canadian Society, 25 de mayo de 2020: [cutt.ly/Dk0zUqD](https://cutt.ly/Dk0zUqD).
10. Elke Van Hoof, «Lockdown Is the World's Biggest Psychological Experiment—And We Will Pay the Price», *World Economic Forum*, 9 de abril de 2020: [cutt.ly/ek7hXYu](https://cutt.ly/ek7hXYu).
11. Nicholas Bloom, James Liang, John Roberts y Zhichun Jenny Ying, «Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment», *The Quarterly Journal of Economics* (2015), pp. 165-218.
12. «Working from Home Perceptions», *Pulse*, 19 de mayo de 2020: [cutt.ly/tk7h1Vx](https://cutt.ly/tk7h1Vx).
13. Laura Hensley, «“It Breaks You”: Teacher Goes Viral with Post About Why She Quit Her Job», *Global News*, 21 de junio de 2019: [cutt.ly/2k7h8mD](https://cutt.ly/2k7h8mD).
14. «Alberta Teachers Responding to Coronavirus (COVID-19) – Pandemic Research Survey Study», Alberta Teachers' Association, (s. f.): [cutt.ly/Ak7jiDm](https://cutt.ly/Ak7jiDm).