

16 de mayo 2022

**Dr. Jesús Ramos García**

**Jefe del Departamento de Administración**

Por este conducto le hago llegar el primer reporte de investigación del Perfil del Directivo Mexicano, el cual se actualizó el año pasado.

Le agradeceré lo turne a la instancia correspondiente

**Atentamente**

**Dra. M. Patricia López Garza**

## **Reporte de investigación # 1**

**Título: Gestión del talento humano en la pandemia y pospandemia**

Nombre del proyecto: **Desarrollo del perfil del directivo mexicano**

Número de proyecto:**885**

LGAC:**Gestión del cambio y desarrollo humano**

Departamento:**Administración**

Responsable: **Dra. Martha Patricia López Garza**

## **RESUMEN**

Este primer reporte de investigación es producto de la reciente actualización del proyecto Desarrollo del perfil del directivo mexicano, dado que las organizaciones a raíz de la pandemia empezaron a trabajar de manera remota y los directivos tuvieron que modificar sus estilos de liderazgo y gestión. Así mismo, la salud física y psicológica de los trabajadores se vio afectada.

En este reporte se aborda precisamente temáticas como el estrés, el burnout, sus causas, prevención y tratamiento.

## **PRESENTACIÓN**

Me es grato presentar el primer reporte de investigación de la Dra. Martha Patricia López Garza, intitulado "Repercusiones en la salud física y psicológica del trabajador, producto de la pandemia", como primer resultado del proyecto de investigación: Desarrollo del perfil del directivo mexicano.

En este trabajo la doctora hace referencia por una parte a estadísticas relevantes en torno al incremento de casos de trabajadores con cuadros de estrés, depresión, ansiedad y burnout, experimentados durante el trabajo remoto, y por otra, desarrolla esta temática, abordando sus causas, prevención y diversas estrategias para su tratamiento.

**Dr. Jesús Manuel Ramos García**

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

# **INDICE**

**Introducción**

**Antecedentes**

**Contexto**

**Repercusiones en la salud física y psicológica del trabajador producto de la pandemia**

- **Estrés, un enfoque desde la medicina y la fisiología**
- **Burnout**
- **Causas del burnout**
- **Prevención y tratamiento**
- **Conclusiones**
- **Referencia bibliográficas**

## **Introducción.**

Este primer reporte de investigación es producto de la reciente actualización del proyecto “Desarrollo del perfil del directivo mexicano” dado que las organizaciones

a raíz de la pandemia empezaron a trabajar bajo un nuevo esquema laboral y los directivos de las empresas nacionales e internacionales, han modificado sus estilos de liderazgo y gestión.

Al inicio de este trabajo se presenta un resumen de los objetivos alcanzados, antes de su actualización y posteriormente los avances del proyecto a la fecha.

## **Antecedentes.**

En el inicio del proyecto se revisaron diversos autores, estudiosos de la temática del directivo mexicano, que sirvieron por una parte, para sustentar el marco teórico del mismo y por otra, como punto de partida para determinar los rasgos y características a investigar en el estudio del campo.

En dicho estudio la finalidad era buscar un acercamiento a la realidad que viven las empresas en México y conocer el perfil de competencias atribuidas al directivo.

Dicha investigación estuvo coordinada por la Dra. Pilar Thompson en el estado de Querétaro.

De un total de 811 empresas establecidas en el estado, se determinó una muestra estadística de 191 empresas (grandes, medianas, pequeñas y micro), de diversos sectores tales como: industria automotriz, alimentación, servicios, agricultura y ganadería.

Las competencias medidas fueron:

- 1.- Comunicación
- 2.- Planeación y administración
- 3.- Trabajo en equipo
- 4.- Acciónestratégica
- 5.- Globalización
- 6.- Manejo de personal

Cada competencia estuvo medida por 8 preguntas.

De los resultados desprendidos de dicho estudio, se observó que los directivos cumplían con dichas competencias para el desarrollo de sus funciones.

En esta nueva fase del proyecto van a serincluidas otras competencias que al parecer los directivos han tenido que desarrollar (ya se cuenta con evidencias) a raíz de la pandemia y el trabajo remoto.

A continuación se presenta el objetivo general del proyecto y sus objetivos específicos; y a partir de estos se desprenderá el marco teórico.

Objetivo general del proyecto:

Analizar cómo ha influido la pandemia en el perfil del directivo mexicano

Objetivos específicos:

Analizar las repercusiones de la salud física y psicológica de los trabajadores durante la pandemia

Identificar cuáles han sido los recursos más utilizados para manejar el estrés

- Identificar los cambios en los modelos de gestión de las organizaciones
- Comparar los estilos de liderazgo antes y después de la pandemia
- Describir las nuevas competencias que los directivos han tenido que desarrollar durante el trabajo remoto

### **Contexto.**

Antes de la Revolución Industrial la gente trabajaba en casa y la vivienda se construía con espacio para trabajar. El área de trabajo estaba al frente y permitía recibir a los clientes.

La pandemia hizo volver al trabajo a casa pero sin los espacios adecuados para ello.

La siguiente era laboral puede ser aún más complicada que la del trabajo remoto, las compañías están en proceso de establecer expectativas para el trabajo híbrido, pero los trabajadores no están dispuestos a aceptar las nuevas condiciones y algunas empresas están optando por regresar a la forma de trabajo remota o hacerlo totalmente presencial (Cutler, 2021)



Así mismo muchas personas empezaron a trabajar por cuenta propia a raíz de la pandemia, buscando flexibilidad (Mitchell y Dill, 2021)

En un mercado laboral donde los trabajadores renuncian a sus empleos y los patrones compiten por el talento de más alto nivel, se está contemplando ya en algunas organizaciones, semana laboral de cuatro días, para que el trabajador equilibre el trabajo y la vida en familia (Thomas, 2021).

Con base en una encuesta de Mnpower en nuestro país, el 50 por ciento de las empresas esperan que la mayor parte de los empleados trabajen de una forma híbrida.

Otro sondeo que realizó Citri en 2021 en México, reporta que el 77% de los mexicanos prefiere trabajar de manera remota, el 69% le gustaría un modelo híbrido y solo un 20% quiere regresar a la oficina (Gascon, 2021).

Pero para la mayoría de las organizaciones es una realidad regresar lentamente al lugar de trabajo en un mundo cambiado y personas diferentes. Los espacios de trabajo son diferentes e inquietantes, reordenados para dar cabida al distanciamiento social y los horarios híbridos o llenos de escritorios vacíos tras rondas de despidos o renuncias y escritorios compartidos por múltiples trabajadores sin poder colocar objetos personales.

Se siente el temor de dejar el trabajo remoto por contagiarse o adaptarse nuevamente a interacciones presenciales.

La asociación psicológica Estadounidense realizó un sondeo, donde el 49% de la población encuestada reportó estos hallazgos descritos (Feintzeig, 2021).

Las personas que después de 2 años regresan a trabajar a la oficina en la modalidad híbrida, no son los mismos, se han adaptado a un ritmo de trabajo radicalmente diferente, han modificado sus horas laborales y aprendido a gestionar sus propias tareas sin supervisión, y sienten más responsabilidad para cumplir con el trabajo y han adquirido aptitudes nuevas mientras trabajaban en casa y los jefes tienen que tratar diferente a las personas, ya que no les va a gustar regresar a lo mismo de siempre, (Samuel, 2021).

Aspectos a considerar para el trabajo híbrido

Infraestructura de T.1 para asegurar conectividad virtual 70%

Herramientas de colaboración virtual 72%

Capacitación a gerentes 64%

Salas de conferencias con conectividad virtual 57%

Aplicaciones para reservar escritorios 50%

Espacio común en la oficina 48%

Asientos reservados en la oficina 45%

Fuente: Encuesta de PricewaterhouseCoopers a 127 ejecutivos de E.LL, 2021

The Wall Street Journal.

## Tendencias

En el 2019 nadie hubiera podido vislumbrar los efectos de la pandemia en las organizaciones y en las personas. Hoy día, casi dos años después, se plantean retos y tendencias para este 2022 que recién inicia.

1) Por un lado, la tendencia a implementar modelos híbridos en las organizaciones, aunque esto conlleva su complejidad: ¿Quién viene, cuándo? ¿Cómo se gestionan los espacios físicos (Baz, 2022)

La oficina está abierta otra vez, pero el reto es hacer que la gente regrese. Para ello los espacios físicos se están transformando, con accesos a terrazas abiertas, zonas de yoga, cupones de comida, tecnología nueva para mejorar la toma de decisiones, etc. (Cutler, 2021)

2) El bienestar de las personas será un pilar fundamental, tendrán más apoyo en la salud mental.

3) El aprendizaje será parte del trabajo de todos.

4) La adopción de una mejor tecnología, mejorará la colaboración híbrida (Aleyda Ángel, 2021).

Recientemente fueron reconocidas diversas organizaciones y sus líderes por haber demostrado una serie de características durante el trabajo remoto.

Fueron muchas empresas las que participaron de la industria farmacéutica, tecnológica, salud, transporte, alimentos, servicios financieros, de consultoría, educación, construcción, producción (274 organizaciones).

**A continuación se presenta una lista de acciones en que los CEOS coinciden como las más relevantes para tener éxito durante el trabajo remoto e hicieron que lo imposible fuera posible.**

- Pilar de sostén durante todo el trabajo fue su cultura organizacional
- Mantener la convivencia entre compañeros
- Realizar actividades de yoga, fitness
- Flexibilidad
- Apoyo con capacitación
- Acompañamiento en todo momento
- Preocupación por el bienestar de la gente
- Apoyo psicológico
- Toma de decisiones rápidas en momentos de incertidumbre
- Innovación (Ríos, 2021)

### **Pros y contras del trabajo híbrido**

Pros.

- El trabajo híbrido genera ahorro para las empresas
- Se ha mejorado la productividad de los trabajadores
- Se evita el desplazarse a la oficina, ahorro de tiempo, comidas y transporte (Gascón, 2021)
- Inmersión digital; mientras zoom contaba con 30 millones de usuarios, ahora cuenta con 300 millones

Contras.

- Entre más tiempo permanezca la gente en casa, más disruptivo será regresar a la oficina
- El ser humano es una persona de hábitos y costumbres, se resiste al cambio, pero una vez adaptado a las nuevas circunstancias, desarrolla nuevas rutinas, y modifica su inherente naturaleza social: la interacción cotidiana, la plática informal, la comida con los compañeros, etc. que además brinda alivio al estrés, fomenta la intimidad interpersonal (Feintzeig, 2021)

- Incremento en problemas de salud mental:

La Organización Mundial de la Salud estima que para el 2030 los problemas de la salud mental serán la principal causa de discapacidad en el mundo.

De acuerdo con la firma Ubbura Technologies, el estrés lleva a que en promedio 500 mil trabajadores en México se encuentran en riesgo de sufrir algún accidente de trabajo (Sánchez, 2021).

### **Burnout, estrés y ansiedad**

Con el tiempo las organizaciones han reducido sustancialmente el riesgo de lesiones y accidentes en el lugar de trabajo, pero el daño a los empleados por las condiciones de trabajo estresantes, no ha recibido la misma atención, y se ha convertido en el principal problema de salud en el lugar de trabajo generando ausentismo y pérdidas de productividad.

Estos costos indirectos pueden ser aún mayores que los de prestaciones de salud para los trabajadores.

Un artículo publicado en la revista Management Science reportó 120 mil muertes anuales por estrés, ocupando este el sexto lugar entre las causas de muerte en E.U. (Ptetter, 2019).

Sondeos de Gallup muestran que los niveles de estrés y ansiedad se incrementaron notablemente durante la pandemia; las jornadas de trabajo en casa a menudo quedaban repletas de video llamadas, y el trabajo en casa rebasaba el horario regular de la oficina, alargándolomás.

Otro sondeo realizado por ConferenceBoard revela que el aumento de la carga laboral por gente que ha sido despedida, los trabajadores que se quedan lo recientes y presentan un deterioro en su salud mental (Feintzeig, 2021).

En el caso de las mujeres, se incrementó aún más la carga de trabajo que en los hombres; además de su trabajo remoto, tenían el cuidado de los hijos, de la casa, de ser maestra, etc. (Rios, 2021).

Las mujeres parecen sentir el agotamiento de forma más aguda que los hombres, a tal grado que renunciaron a sus trabajos, (4.6% en un año) (Furhmans, 2021).

En nuestro país, la Universidad Autónoma Metropolitana realizó una investigación que reporta 80% de la población estudiada presenta cuadros de depresión, ansiedad y alteraciones severas en el patrón del sueño por la constante exposición a pantallas, computadoras, teléfonos, etc. (Velázquez, 2021).

Agotamiento: La Organización Mundial de la Salud define el agotamiento como una sensación de desgaste y efectividad reducida que resulta del estrés crónico en el lugar de trabajo.

Un estudio de Gallup sugiere que el mayor factor de agotamiento de los trabajadores no es el número de horas laborales, sino cargas de trabajo inmanejables, comunicación confusa y falta de apoyo (Chen y Smith, 2021).

Así mismo se ha comprobado que las reuniones por zoom son agotadoras. Los factores inherentes a las juntas remotas, como el contacto visual constante con los colegas, verse así mismo en la pantalla y pasar largas horas sentado en muebles no diseñados para el trabajo en oficina, crea una combinación de fatiga física y mental en las personas (Terlep. 2021).

Recientemente se publicó que la fatiga del zoom puede afectar a la gente de manera distinta según su personalidad. Para los extrovertidos es menos satisfactorio, porque zoom no ofrece la misma retroalimentación que una conversación en vivo, mientras que para los introvertidos, la estructura y control de las plataformas de videoconferencia puede ser mejor que las interacciones sociales en el lugar de trabajo. (Mc. Connon, 2021).

De acuerdo a lo aquí planteado, se entrevistó un contexto organizacional marcado por el cambio, por nuevos paradigmas no del todo descifrados, ya que dada la situación actual en el mundo, nos gobierna la incertidumbre.

- Repercusiones en la salud física y psicológica del trabajador producto de la pandemia: estrés y burnout.

A dos años de la crisis de salud que enfrentamos a nivel mundial, todavía no podemos hablar de una pospandemia.

Las repercusiones físicas y psicológicas que se han generado a raíz de la pandemia son alarmantes, depresión, estrés y ansiedad son las más reportadas durante este tiempo.

La porción de adultos que reportan síntomas de ansiedad y depresión, de acuerdo a los datos de censo de Estados Unidos, aumentó a 40.9%. en México, de acuerdo a la Secretaría de Salud de la CDMX, depresión, ansiedad, insomnio, adicción a sustancias psicoactivas, estrés y trastornos adaptativos, son los principales padecimientos de los capitalinos, asociados con la pandemia de COVID – 19 - (Velasco, 2021).

Asimismo el suicidio se incrementó de 7,223 suicidios al año en 2019, a 7896 al año siguiente, siendo niños y mujeres las poblaciones más afectadas (Guerrero, 2021).

Asimismo, durante la pandemia, millones de trabajadores decidieron renunciar o jubilarse, provocando afectaciones a las empresas (Chaney y Mollica, 2022).

Estados Unidos registró 4.5 millones de renuncias de trabajadores y más del 80% señala que quieren mayor flexibilidad laboral (Chen, 2022).

De acuerdo con una encuesta aplicada por la plataforma Terapify, 55% de las renuncias al trabajo fue para cuidar su salud mental, por todos los síntomas que han estado sufriendo. Los trabajadores tienen una nueva perspectiva sobre la importancia del cuidado de la salud mental (Gascón, 2022).



Por ello los directivos deben tener presente la flexibilidad en el trabajo. De acuerdo a una encuesta realizada por CITRIX, 2 de cada 10 personas están dispuestas a trabajar por un salario menor pero tener un trabajo flexible (Gascón, 2022).

Algo similar salió publicado recientemente en el Wall Street Journal, los patrones han modificado sus políticas laborales, no solo para retener a sus trabajadores, si no también atraer nuevas contrataciones (Morenne, 2022).

➤ **El estrés: un enfoque desde la medicina y la fisiología**

Durante los últimos años algunos investigadores se han enfocado a estudiar las raíces del estrés desde un enfoque evolucionista y fisiológico.

El trabajo que se presenta en este apartado está basado en las investigaciones del Dr. José Enrique Campillo, donde plantea los diferentes tipos de estrés asociados a procesos biológicos. Numerosos estudios demuestran que en las sociedades del primer mundo, las personas que experimentan un estrés crónico, se producen tales cambios fisiológicos que pueden llevar a una persona a enfermedades como diabetes, obesidad, hipertensión, enfermedades cardiovasculares y la muerte.

La mayor parte de los acontecimientos que desencadenan la respuesta del estrés tiene que ver con la vida cotidiana de una persona y abarca un amplio espectro de

situaciones y puede definirse como el conjunto de mecanismos que cualquier ser vivo pone en marcha al percibir una amenaza para su supervivencia y lo preparan para sobrevivir y se ponen en marcha respuestas nerviosas, metabólicas y endocrinas, que no causan daño al organismo si se ponen a su debido tiempo y con la intensidad precisa. El problema surge cuando la respuesta de estrés es excesiva, se reitera de manera constante a lo largo de los días, meses o se vuelve crónico, porque esos cambios metabólicos que se desencadenan, en lugar de ser benéficos, al hacerse crónicos desencadenan todas las enfermedades relacionadas con el estrés.

Los estímulos capaces de desencadenar una respuesta de estrés son muy variados y dependen de cada persona ya que cada ser humano responde de manera diferente ante una situación determinada y así mismo también varían las consecuencias negativas a su salud.

Lo que una persona considera estresante para ella depende de su personalidad, su capacidad de resolver problemas y actitud general ante la vida.

### **Medicina darwiniana.**

La medicina darwiniana o evolucionista es una metodología moderna que plantea una nueva forma de entender los problemas médicos. Estudió la enfermedad desde el punto de vista de la evolución biológica, de una manera diferente, así como su prevención y tratamiento.

Desde esta perspectiva las enfermedades actuales son consecuencia de la discrepancia entre el diseño evolutivo del organismo y el uso del que se hace del mismo.

Los mecanismos que constituyen la respuesta fisiológica llamada estrés, es consecuencia de millones de años de evolución biológica y está escrita en los genes (ADN). Muchos de los genes del ser humano son comunes a los mamíferos.

De acuerdo al Human GenomeProject, el 99.9% de las letras que componen el código genético, son exactamente las mismas en todos los seres humanos y cuando esta estructura genética compartida interacciona con las condiciones de vida y del ambiente, provoca el desarrollo de las características anatómicas, fisiológicas y psicológicas compartidas por todos los seres humanos. Un 0.1% del genoma varía entre los seres humanos.

### **Sistema nervioso autónomo**

La actividad diaria de una persona está continuamente oscilando entre dos tipos de situaciones. Por un lado en los momentos de sueño, de la digestión, de la calma y por el otro está la inquietud, la atención, la reacción ante las emergencias, la lucha o la huida frente a una amenaza.

Todas las funciones están controladas por el sistema nervioso vegetativo o autónomo porque actúa con independencia y consta del sistema nervioso y parasimpático y el sistema nervioso simpático, que es el encargado de la defensa y es uno de los principales protagonistas de la reacción del estrés y con el hipotálamo desencadena cuadros fisiológicos y emocionales, a través de neurotransmisores como la noradrenalina y la adrenalina y a través de la sangre inundan todos los órganos y tejidos.

También se activa la hipófisis que libera corticotrofina, que estimula la más importante hormona del estrés, el cortisol.

Todos ellos actúan sobre sobre una serie de órganos en los que activan mecanismos de defensa:

1. Activar el sistema muscular para, según las circunstancias conseguir uno de estos tres fines: luchar, huir o pasar desapercibido (hacerse el muerto).
2. Activar el sistema cardiocirculatorio, el sistema respiratorio y el metabolismo para proveer de oxígeno y de combustibles a los tejidos protagonistas de la defensa, sobre todo el cerebro, al corazón y a los músculos.
3. Poner en alerta los sistemas encargados de paliar las consecuencias negativas de la agresión hasta que el organismo logre recuperarse completamente; proteger contra el dolor excesivo, modular el sistema inmunológico para prevenir las infecciones o luchar contra ellas; alertar el sistema de coagulación para proteger contra las hemorragias, reorganizar el metabolismo para proporcionarle la energía necesaria que le permita recuperarse de posibles lesiones y sobrevivir, proteger frente a las inflamaciones.
4. Inhibir todas las actividades fisiológicas que no estén directamente involucradas en superar la agresión (digestión, reproducción).
5. Fijar el suceso en determinadas áreas del cerebro encargadas de la memoria a largo plazo para poder recordar el evento y así prevenirlo.

## Causas

- Ambientales: vivir en un barrio inseguro, ruido constante, contaminación, etc.
- Familiares: problemas con la pareja, divorcio, enfermedades, muerte de alguien, cuidar de enfermos terminales, etc.
- Laborales: jornadas demasiado largas, cambios en los horarios de trabajo, insatisfacción laboral, salario insuficiente, problemas con el jefe y los colaboradores.
- Sociales: pobreza, presiones financieras, discriminación, aislamiento, soledad, falta de apoyo.
- Internas: enfermedad grave, preocupación constante por todo, actitud pesimista, perfeccionismo, baja autoestima, autocrítica exagerada, pérdida de confianza.

A continuación se presenta una escala sobre el impacto de los agentes estresantes.

Tabla. La escala de puntuación del estrés psicosocial según Colmes y Rahe.

Muerte del cónyuge 100

Separación o divorcio 70

Proceso judicial o problemas legales graves pudiendo terminar en encarcelamiento 68

Muerte de un familiar cercano 65

Enfermedad o accidente que requiere guardar cama 55

Contraer matrimonio 50

Quedarse sin trabajo 47

Retiro laboral 45

Reconciliación con el cónyuge 45

Enfermedad de un miembro de la familia o mejoría marcada de una enfermedad crónica en un miembro de la familia 44

Rotura de un noviazgo o relación similar 42

Embarazo 40

Incorporación de un nuevo miembro a la familia 39

Muerte de un amigo 38

Cambio brusco de las finanzas familiares en más o en menos 38

Reajuste en la empresa o conflictividad laboral en la empresa que trabaja 38

Cambio en el tipo de actividad laboral 38

Empréstito o hipoteca de más de seis mil euros 38

La esposa se queda embarazada 35

Cambio radical en más o menos en el números de disputas familiares 35

Enamorarse o iniciar una nueva amistad íntima y profunda 34

El marido o la esposa pierden su empleo 33

Mudanza 32

Cambio de lugar de trabajo 31

Accidente o situación de violencia física 30

Un miembro de la familia deja de vivir en la casa familiar 30

La esposa comienza a dejar de trabajar fuera de casa 29

Pelear o desacuerdos con vecinos o familiares no residentes en la casa familiar o desaparición de un estado de conflictividad habitual 28

Éxito personal de gran envergadura 28

Exámenes 27

Promoción en el trabajo 27

Pelear o desacuerdos con colegas y compañeros de trabajo o desaparición de un estado de conflictividad habitual 26

Reformas en la casa importantes 25

Deterioro notable en la vivienda o del vecindario 25

Cambio en las costumbres personales de salir, vestir, de estilo de vida, etc. 24

Cambio importante en las horas o condiciones de trabajo 23

Cambio en las opiniones religiosas 22

Cambio en las opiniones políticas 22

Modificaciones en la vida social en mas o en menos aparte de los posibles cambios en las costumbres o hábitos personales 20

Cambio en la manera o duración de sueño 18



Cambio en la frecuencia de reuniones familiares 17

Cambio en las costumbres alimenticias o apetito 16

Vacaciones fuera de casa 15

Fiestas de navidad y reyes o su equivalente 13

Problemas legales menores incluyendo sanciones de tráfico 11

Holmes, T.S., Rahe, R.H. The Social readjustment Rating Scale. *Journal Psychosomatic Research*, 11:213-218, 1976.

### **Test para evaluar el nivel de estrés.**

El siguiente test de estrés le puede dar una orientación aproximada acerca de si el entorno social o el estilo de vida que lleva le ocasionan grandes tensiones, que pueden ser peligrosas para su salud. Hay que responder (si) o (no) a cada pregunta.

Evaluación: Por cada (si), la notación es de 2 puntos. Más de 20 puntos está sometido a una tensión. Entre 10 y 20 puntos: está soportando una tensión moderada. Menos de 10 puntos: la tensión que sufre es ligera.

¿No duerme toda la noche de corrido?

¿Siente dolores de cabeza con frecuencia?

¿Tiene problemas en su relación de pareja?

¿Ha fallecido recientemente algún familiar muy cercano?

¿Ha tenido problemas legales?

¿La vida le resulta una lucha?

¿Se ha mudado recientemente de domicilio?

¿Tiene problemas económicos?

¿Siente ansiedad e irritación durante todo el día?

¿Tiene problemas en el trabajo?

¿Ha padecido últimamente alguna enfermedad grave?

¿Tiene algún problema de índole sexual?

¿Trabaja en un lugar donde hay mucho ruido?

¿Ha cambiado últimamente de costumbres?

¿Esta decaído y agotado?

¿Cree que la vida no merece la pena de ser vivida?

¿Está comiendo más de la cuenta en los últimos meses?

¿Se ha distanciado de algún amigo?

¿Le preocupa su arreglo personal tanto como de costumbre?

¿Maneja su automóvil más de dos horas al día?

¿Tiene de vez en cuando reuniones que lo alteran?

¿Tiene problemas de celos?

¿Ha tenido enfermedades de poca importancia recientemente?

¿Siente a veces que su cabeza va a estallar?

Sohulkinn, J. Allostasis, homeostasis, and the cost of physiological adaptation, Cambridge University Press..., 2021

## **Estrés y enfermedad**

Los tres factores fundamentales que permiten que el estrés cause enfermedad son: exceso de liberación de mediadores, actuación persistente de los mismos y la susceptibilidad personal. Algunas personas son capaces de resistir situaciones más que otras.

El estrés crónico provocado por el exceso reiterado de moduladores de estrés, sobre todo del cortisol, reduce la actividad del sistema inmunológico y este sistema no puede estar permanentemente estimulado porque daña diversos órganos:

- Corazón: en el metabolismo aumentado la sangre tiene que circular a mayor velocidad, trabaja más la bomba cardiaca, se acelera el ritmo cardiaco.
- Sistema circulatorio: aumenta el flujo de sangre al cerebro, al músculo, al corazón.
- Sistema respiratorio: en una situación de estrés se necesita captar más oxígeno al eliminar CO<sub>2</sub>, se acelera el sistema respiratorio.
- Metabolismo: hay un gran aumento del gasto metabólico para atender las demandas del organismo. Pasando de una situación de reposo a una de acción, de consumo, de producción de energía.
- Piel: se contraen los músculos pilo erector y se eriza el vello.
- Reproducción: el estrés crónico es una de las causas fundamentales de disminución del deseo sexual y de la disfunción eréctil en el hombre, ya que disminuyen los niveles de gonadotrofinas, y una disminución de la libido y la fertilidad.
- Sistema digestivo: el estrés agudo paraliza el aparato digestivo si una persona acaba de comer y recibe un disgusto o vive un momento de miedo,

se produce una saliva seca y espesa, se cierran los intestinos, puede haber vómito.

- Sistema inmunológico: el estrés ejerce profundos efectos depresores sobre el sistema inmunológico, y las personas que lo sufren presentan mayor propensión para desarrollar enfermedades autoinmunitarias, tales como alergias, asma, colitis, gripe, entre otras.
- Envejecimiento: un exceso continuado de mediadores del estrés puede acelerar el proceso de envejecimiento biológico, por el exceso permanente del cortisol, aunado a mala alimentación, tabaquismo y sedentarismo.

Cerebro: este órgano también es afectado negativamente por el estrés crónico y sufre cambios estructurales y funcionales. Se deterioran las capacidades de aprendizaje, de memoria y deterioro cognitivo.

## **Burnout**

El fenómeno de desgaste profesional no es algo nuevo, y casi siempre se debe a estrés.

Prácticas insostenibles en el entorno del 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 causa estrés y ansiedad y está provocando el síndrome del desgaste profesional se sufrirá en todos los ámbitos de nuestra vida.

Antes de la pandemia, el burnout o síndrome del trabajador quemado era una epidemia de rápida evolución en sí misma.

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%). 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.

El estrés y la ansiedad colectiva se han disparado a sus niveles más altos en décadas. La gente no solo se preocupa por la 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.

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.
- Sientes que tienes poco, o ningún, control sobre tu trabajo.
- Tu trabajo es monótono: (Moss, 2021)

A finales de la década de los 70 se empezaron a diseñar herramientas de investigación, como la creación del inventario de Burnout de Maslach MBI, publicado por primera vez en 1981.

### **Definición:**

Basándose en un amplio conjunto de pruebas de investigación internacional, en mayo de 2019 la Organización Mundial de la Salud hizo la siguiente declaración:

El burnout es... un fenómeno laboral. No está clasificado como un trastorno médico.

El burnout es un síndrome concebido como resultado del estrés laboral crónico que no se ha gestionado con éxito. Se caracteriza por tres dimensiones:

- Sensación de falta de energía o agotamiento.
- Aumento del desapego respecto al trabajo o sentimientos de negativismo o de despersonalización relacionados con el trabajo
- Disminución de la eficacia profesional.

El burnout esta ahora claramente definido y oficialmente reconocido como un fenómeno adscrito al entorno laboral y que las organizaciones deben abordar.

El MBI evalúa cada una de estas tres dimensiones del burnout por separado. Su formato surgió a partir de un trabajo experimental previo sobre el burnout en la década de los setenta, que utilizo entrevistas con trabajadores de diversas profesiones vinculadas a los ámbitos sanitario y de asistencia social, observaciones in situ del lugar de trabajo y estudios de casos. Aparecieron varios temas sistemáticos en forma de afirmaciones sobre sentimientos o actitudes personales por ejemplo [me siento emocionalmente agotado por mi trabajo] , por lo que unas cuantas de estas afirmaciones se convirtieron en los ítems de la medida del MBI desarrolló un enfoque basado en la frecuencia con la que las personas experimentaban esos sentimientos.

El MBI fue diseñado para descubrir tanto nueva información que amplíe conocimiento sobre el burnout como posibles estrategias que permitan hacer cambios. Este descubrimiento también puede producirse cuando las organizaciones utilizan el MBI para hacer estudios prácticos y planificación. Cuando el MBI se utiliza correctamente, y en combinación estratégica con otra información relevante, los resultados pueden ayudar a los líderes a diseñar formulas efectivas para fomentar el compromiso y establecer lugares de trabajo ms saludables en los lo que los empleados prosperen.

En primer lugar una nueva investigación ha revelado como reunir las tres dimensiones del MBI de forma exhaustiva y significativa. Este nuevo



procedimiento de puntuación de las tres dimensiones genera cinco perfiles de la experiencia laboral de las personas:

- Burnout: puntuaciones negativas en agotamiento, despersonalización y eficacia profesional.
- Exceso de trabajo: puntuación muy negativa únicamente en agotamiento.
- Ineficiencia: puntuación muy negativa solo en eficacia profesional.
- Falta de compromiso: puntuación muy negativa solo en despersonalización o cinismo.
- Compromiso: puntuación muy positiva en agotamiento, despersonalización y eficacia profesional. (Maslach y Leiter, 1981).

### **Causas del burnout.**

#### 1. Sobre carga de trabajo.

Cuando hay una carga de trabajo que se ajusta a tus capacidades, puedes realizar tu trabajo con eficacia, tener oportunidades para descansar y recuperarte, y disponer del tiempo para tu crecimiento y tu desarrollo profesional. Cuando te sientes crónicamente sobrecargado, esas oportunidades de restablecer el equilibrio se desvanecen.

Para hacer frente al estrés de tu carga de trabajo, evalúa si estas llevando bien estas áreas clave: planificar tu carga de trabajo, priorizar tu trabajo, delegar tareas, decir (no) y dejar de lado el perfeccionismo.

#### 2. Percepción de falta de control

Sentir que careces de autonomía, que te faltan recursos y que no tienes ni voz ni voto en las decisiones que afectan a tu vida profesional puede influir en tu bienestar. Si te sientes fuera de control, da un paso atrás y pregúntate: ¿Qué es exactamente lo que me sienta así?

3. Recompensa.

Si las recompensas extrínsecas de tu trabajo no se corresponden con la cantidad de esfuerzo y tiempo que le dedicas, entonces es probable que sientas que la inversión que haces en ello no merece la pena.

4. Comunidad.

¿Con quién trabajas? ¿En qué medida tus relaciones laborales son de apoyo y confianza? En muchos casos no puedes elegir a tus compañeros y tus clientes, pero puedes mejorar la dinámica de tus relaciones.

5. Equidad.

Piensa en si recibes un trato justo y equitativo. Por ejemplo, ¿se reconocen tus aportaciones?

6. Discrepancia de valores.

Los ideales y las motivaciones tienden a estar profundamente arraigados en las personas y en las organizaciones. A la hora de evaluar este elemento del burnout, tienes que pensar detenidamente en lo importante que es para ti que tus valores coincidan con los de la empresa.

7. Sobrecarga de colaboración.

Hay dos tipos de sobrecarga: una inmediata por un ascenso o una petición y otra más lenta, donde se van aumentando el volumen, la diversidad y el ritmo de las demandas.

Aquí es importante preguntarse el porqué.

- ¿anhelas esa sensación de logro que te produce tachar de tu lista de tareas pendientes las menos exigentes?
- ¿tu ambición de ser influyente o que te reconozcan por tu experiencia te lleva a asistir a reuniones o debates en la que tu participación realmente no es necesaria?
- ¿te enorgulleces de estar siempre dispuesto a responder a las preguntas y a colaborar en los trabajos de grupo?

- ¿aceptas colaborar en algunas actividades porque no quieres que digan que rindes poco o que te cuesta trabajar en equipo?
- ¿te cuesta mantenerte al margen de ciertos asuntos o proyectos porque piensas que te perderás algo o que el trabajo no saldrá bien sin ti?

La diversidad de las demandas de colaboración es inminente y las empresas no hacen de esta una gestión estratégica (Cross y Zehner, 2021)

### **Formas de combatir el estrés y el burnout.**

Ya hemos visto como el lugar de trabajo y los estresores laborales crónicos son la fuente de agotamiento, y como esto último no es un diagnóstico médico, de acuerdo con la clínica Mayo, pero sus indicios se manifiestan de forma física y mental.

Hay algunas interrogantes que pueden ayudar a determinar por si mismo estos cuadros.

¿Sientes mayor impaciencia con compañeros de trabajo o clientes? ¿Más crítico que antes sobre sus compañeros de trabajo y clientes?

¿Le resulta difícil concentrarse?

¿Está utilizando alimentos, drogas o alcohol para sentirse mejor o simplemente no sentir?

¿Han cambiado sus hábitos para dormir?

¿Sufre de dolores de cabeza, problemas estomacales o intestinales sin explicación u otros achaques físicos?

Y diversos investigadores sugieren que las personas que reconocen el problema, no lo resolverán con un día de spa o un fin de semana largo, por ejemplo (Smith, 2021). De ahí que a continuación se presenten algunas medidas que se recomiendan ponerse en marcha.

## **Prevención y tratamiento**

Dependiendo de los síntomas manifestados del estrés y el burnout, se recomienda utilizar diferentes formas de abordar el problema.

A continuación se describen cuáles son los síntomas más frecuentes.

Síntomas cognitivos:

Deterioro de memoria

Indecisión

Incapacidad para concentrarse en una tarea

Dificultad de pensamiento

Pesimismo

Ansiedad

Preocupación constante

Pérdida de objetividad

Síntomas emocionales

Mal humor

Agitación

Irritabilidad

Impaciencia

Sentimientos de tensión

Infelicidad

Soledad

Depresión

Síntomas conductuales

Comer poco o mucho

Dormir poco o mucho

Tendencia a retrasar las tareas

Desatender las tareas

Desatender responsabilidades

Consumir alcohol, tabaco y drogas

Comerse las uñas

Peleas frecuentes

Síntomas físicos

Dolor de cabeza

Dolores de espalda

Tensión muscular

Diarrea, náuseas, estreñimiento

Insomnio

Taquicardia

Sudoración abundante

Vulnerabilidad a infecciones y resfriados frecuentes

Impotencia

Infertilidad

Recomendaciones.

- Ejercicio físico
  - Control de la respiración
  - Relajación muscular progresiva
  - Meditación
  - Hábitos alimenticios
  - Masaje terapéutico
  - Acupuntura
  - Aromaterapia
  - Técnicas cognitivas
- 
- Preocupación por sí mismo (a):
    - Controla al impulso de trabajar más de la cuenta. Cuando hay presión en el trabajo, a menudo tenemos la tentación de trabajar más horas para <<estar al día>>. Pero el exceso de trabajo es una trampa, no una solución. Hacer más y más, y más, y más- rara vez soluciona los problemas, y suele empeorar las cosas, porque esencialmente estamos alimentando nuestro propio estrés. Eso es un círculo vicioso: el exceso de trabajo lleva consigo más estrés, lo que nos lleva al aislamiento, que nos hace desistir, lo que nos lleva a

sentir más estrés todavía. Así que cuando estés estresado, en lugar de echar más horas, busca formas de renovarte. Haz ejercicio, practica el mindfulness, pasa más tiempo con tus amigos y duerme más.

- Deja de castigarte. El estrés suele surgir si somos demasiados duros con nosotros mismos cuando cometemos errores o no hemos cumplido con nuestras propias expectativas. En lugar de dejar que la autocrítica te estrese, tantee cómo te sientes, reconozca que otros se sentirán igual si estuvieran en tu misma situación, y se amable contigo mismo, perdónate. Ese cambio de mentalidad, de la amenaza a la autoestima, reforzará tu capacidad de recuperación.
  
- Autoestima.  
Avanzar a la autoestima te preparará emocionalmente para llegar a los demás, la falta de empatía e incluso la despersonalización de los demás son síntomas del cansancio emocional que conlleva el burnout.
  
- Entabla amistad con aquellos compañeros de trabajo que te gusten. Muchas personas pueden enumerar una docena de razones por las que no es positivo entablar amistad con la gente del trabajo. nosotros creemos todo lo contrario. Las conexiones reales y las amistades en el trabajo son muy importantes. Según el Harvard GrantStudy, uno de los estudios longitudinales más antiguos sobre el desarrollo humano, tener relaciones de afecto es esencial para la salud, el bienestar y la felicidad. Otras investigaciones demuestran que cuidar a los demás y sentirse cuidado por ellos reduce nuestra presión arterial, mejora nuestra inmunidad y conduce a una mejor salud en general.



- Valora a las personas por lo que realmente son.
  
- Forma a las personas. Según las investigaciones de Richard Boyatzis, Melvin Smith y Alim Beveridge, ayudar a los demás a que aprendan tiene efectos psicofisiológicos positivos que restauran los procesos naturales de curación y crecimiento del cuerpo y mejora nuestra vitalidad. Cuando nos implicamos lo suficiente como para invertir tiempo en enseñar a los demás, nos preocupamos menos por nosotros mismos, lo que equilibra los efectos tóxicos del estrés y el burnout.
  
- Haz que los consumidores, clientes o pacientes sean el centro de tus conversaciones. Si el no tener las mismas metas que tus compañeros de trabajo aumenta el nivel de estrés, intenta trasladar físicamente el tema de la conversación hacia un lugar en el que sean más palpables las necesidades de otras personas. (Giurge, Bohns, 2021)
  
- Construcción de nuevos modelos mentales. Cuando se está muy ocupado y se experimenta la sensación de estar desbordados y pánico por la escasez de tiempo, se entra a la sobre preocupación. Para ello se propone construir nuevos modelos mentales del trabajador ideal. En la actualidad, el modelo es el de alguien que llega temprano, almuerza en su escritorio, se queda hasta tarde, envía emails a todas horas, está siempre ocupado y también siempre disponible para dar prioridad al trabajo. Por ello, las intervenciones que se están diseñando para mejorar la eficacia del trabajo y el equilibrio entre la vida laboral y la personal también pueden acabar impulsando la idea de que un trabajador ideal en el siglo XXI es alguien que hace un buen trabajo, descansa bien, tiene salud y una gran vida fuera del trabajo, y no alguien que está atrapado en el túnel

de la sobreocupación, intentando atrapar su propia sombra, pensando a escala pequeña y dirigiéndose hacia el desgaste total. Esas intervenciones se diseñan teniendo en cuenta la propia base de la ciencia conductual: la toma de decisiones del ser humano no está condicionada por su personalidad o su fuerza de voluntad, si no por su entorno (Shulte, 2021)

Efectivamente esta postura coincide con la de JenifferMoss, que plantea que el burnout no es un problema individual que puede resolverse con yoga, ejercicio etc., ya que la responsabilidad se ha ido desplazando del individuo a la empresa, ya que se tiene factores plenamente identificados del desgaste profesional:

1. trato injusto en el trabajo.
2. excesiva sobrecarga de trabajo.
3. falta de claridad en las funciones.
4. falta de comunicación y apoyo por parte del jefe.
5. injustificada presión sobre el tiempo.
6. tendencia a sobrecargar a los más capacitados.

La lista anterior muestra claramente que las causas fundamentales del burnout no residen realmente en el individuo y que podrían evitarse si el liderazgo iniciara unas estrategias de prevención mucho más contundentes. (Moss, 2021)

Los líderes deberían proteger del estrés a los trabajadores, pero en realidad son más propensos a causarlo, de ahí la importancia de tener buenos líderes con inteligencia emocional, empatía, integridad, resiliencia.

Así que los directivos deben plantearse en implantar sistemas y políticas que prioricen la seguridad psicológica de sus empleados, como lo hacen con la seguridad física.

## **Recomendaciones para líderes de equipos.**

### **Crea un entorno de trabajo que reduzca el estrés.**

Cuando los empleados se encuentran en una situación de alto estrés ya sea por tener unas expectativas poco claras, plazos irreales o un agitado ambiente laboral corren el riesgo de pasar al modo de lucha o huida. Lo mismo le ocurre a nuestro cuerpo cuando siente una amenaza. Las partes primarias y más emocionales de nuestro cerebro toman el control, y nuestra capacidad para pensar a largo plazo, para elaborar estrategias e innovar, disminuye. Si nos mantenemos así demasiado tiempo, acabamos quemados. Para contrarrestar este efecto, hay que crear un entorno de trabajo seguro e incorporar hábitos de reducción del estrés.

### **Aumentar la seguridad psicológica.**

Si los empleados perciben el entorno de trabajo como una amenaza, no podrás crear la confianza que tu equipo necesita para colaborar e innovar eficazmente. En primer lugar, haz que tus expectativas sean obvias, dando a tus empleados unos objetivos claros. En segundo lugar, asegúrate de que todos sientan que se les escucha y que todos sepan que quieres que se les escuche. Para ello, invita a la gente a hablar en las reuniones y realiza sesiones de lluvia de ideas, eso es mejor que imponer decisiones de arriba abajo. En tercer lugar, desarrolla un entorno de trabajo que suponga un desafío pero no una amenaza. Deja que la gente sepa que es bueno cometer errores. Reconoce a los miembros de equipo que piensen de forma innovadora y pide a tus empleados que te den su opinión con regularidad para demostrar que todos están en el mismo equipo.

## **Incorpora tiempos de descanso regulares a la jornada laboral.**

El cerebro humano puede concentrarse durante unos 90 y 120 minutos antes de que necesite descansar. Por eso, debes animar a tus empleados a que se alejen de sus escritorios y se desconecten mentalmente a las tareas más exigentes cada dos horas. Sugiereles que salgan a dar un pequeño paseo sobre todo si han asistido una serie de largas reuniones. Dejar que sus mentes descansen y que muevan sus cuerpos proporcionará a tu equipo el espacio mental necesario para rendir de forma constante.

## **Establecer límites para el tiempo fuera del trabajo.**

Los equipos deslocalizados pueden necesitar bajar de vez en cuando fuera del horario tradicional. Sin embargo, la confusión, entre el trabajo y el tiempo personal es una importante fuente de estrés laboral. Un estudio reveló que no sólo el hecho de responder a los correos electrónicos es lo que aumenta la ansiedad de los trabajadores, sino también la expectativa de que estén disponibles para hacerlo fuera del horario de trabajo, para combatirlo, establece unas directrices claras, y síguelas. Solo si es imprescindible envía emails o realiza llamadas fuera del horario laboral y para ello pon el listón muy alto.

### **Examinar las políticas de trabajo flexible.**

Si quieres un equipo altamente adaptable. Da a tus empleados flexibilidad permitiéndoles trabajar en horarios escalonados, según sus propias necesidades. Convoca reuniones individuales para atender sus necesidades y busca opciones alternativas para quienes tengan dificultades a la hora de conciliar su vida laboral y con la familia.

### **Fomenta la implicación de todos los empleados.**

Varias décadas de recopilación de datos han demostrado que una mayor implicación de los empleados o la fuerza de conexión mental y emocional que un empleado sienta hacia su lugar de trabajo con lleva muchos beneficios: reducción del estrés, mejora de la salud y satisfacción en el trabajo, así como un aumento de la productividad, menor rotación de personal y más rentabilidad.

### **Se transparente.**

Si los miembros de tu equipo no entienden bien como su trabajo encaja y sirve para cumplir con los objetivos de la empresa a corto y largo plazo, naturalmente estará más estresado y serán menos productivos, especialmente en tiempos de incertidumbre. Parte de tu trabajo consiste en ayudarles a ver el panorama general, o el papel que desempeñan para que la empresa alcance sus objetivos. (Peart, 2021)

Para crear entornos de trabajo más saludables, los líderes deben comprometerse a cambiar los mismos.

### **Cambio de trabajo.**

No siempre es factible cambiar de trabajo o mudarse a un lugar nuevo, aunque la situación sea insostenible; y los directivos puedan sentirse amenazados porque pueden perder valiosos colaboradores.

Hay algunas recomendaciones que hacen los psicólogos cuando las personas han perdido la motivación.

### **Ejercicio de reflexión.**

¿Qué ha cambiado, o no en tu trabajo y tu vida? ¿Cómo te sientes? ¿Cómo te ves a ti mismo? ¿Estas aplicando tus valores? ¿Te estas divirtiendo? ¿Coinciden tus valores con lo que tienes que hacer en el trabajo y con lo que hace tu empresa? ¿Han cambiado tus sueños? ¿Sigues creyendo en tu visión del futuro?

### **Define tus principios vitales.**

Piensa en los diferentes aspectos de tu vida que son importantes; por ejemplo, la familia, las relaciones, el trabajo, la espiritualidad y la salud física, ¿Cuáles son tus valores fundamentales en cada una de esas áreas? Enumera cinco o seis principios que te guíen en la vida y piensa si son valores que realmente vives o simplemente hablas de ellos.

## **Amplia tu horizonte.**

Intenta escribir una o dos páginas sobre lo que te gustaría hacer el resto de tu vida. También puedes numerar una hoja del 2 al 27 y apuntar las cosas que quieres hacer o experimentar antes de morir. (Boyatzis, Mckee, Goleman, 2021)

Este ejercicio es importante, ya que tarde o temprano tienen necesidad de hacer un balance y les ayudara a tomar decisiones.

## **Diseño del trabajo.**

Es un concepto relativamente nuevo que ofrece a los trabajadores la posibilidad de diseñar sus funciones.

Se ha descubierto que el trabajo monótono puede afectar negativamente a la salud mental y aumenta el estrés.

1. Experiencias repetitivas y predecibles, especialmente cuando no nos interesan lo más, mínimo los pormenores de nuestras tareas.
2. La falta de fluidez: un término acuñado por MihalyCsikszentmihalyi en 1975, que se define como un estado de inmersión total en una tarea que supone un reto, pero que se ajusta a los propias capacidades y que suele denominarse como estar en la zona las tareas demasiado fáciles carecen de sentido y se vuelven tediosas.



3. Experiencias laborales que dejan de sentirse como novedosas. Las experiencias novedosas bombean sustancias químicas como la dopamina en nuestro cerebro, que está fuertemente relacionada con la motivación y la búsqueda de recompensas. En el trabajo, nos ayuda a cumplir los plazos, a alcanzar objetivos y disfrutar de las tareas que hacemos cada día. Por el contrario, una vez que el cerebro identifica una experiencia como familiar, deja de buscar recompensas y pierde su potencial de motivación. La novedad es tan importante para el bienestar que los investigadores afirman que es una buena predicción de la longevidad.
  
4. Creer que carecemos de capacidad o autonomía: de la capacidad de tomar decisiones sobre como trabajamos, en que trabajamos, con quien trabajamos etc. La autonomía en el trabajo se refiere al grado de libertad personal que tienen los empleados para tomar decisiones.

Para las organizaciones que buscan retener a sus mejores talentos, es importante que conozcan las consecuencias que conlleva el aburrimiento (Moss, 2021)

## **Conclusiones.**

Durante la pandemia, 19 millones de personas de todo el mundo pasaron repentinamente al home office, en un inicio los directivos se preocuparon por mantener el nivel de productividad de sus trabajadores y posteriormente por el riesgo a largo plazo de las personas que experimentaban burnout.

Los empleados empezaron a trabajar un promedio de tres horas más al día y las mujeres 20 horas más a la semana para cubrir el trabajo remoto y atender a la familia.

El estrés y el burnout triplican la posibilidad de que las personas dejen su trabajo y ello representa una amenaza para los resultados de la empresa y los costos por ausentismo, rotación de personal, gastos médicos, etc. son altísimos.

Adaptarse a los cambios no ha sido fácil y poder abordar los temas de salud física y emocional son más importantes que nunca y poder contribuir a tener un futuro laboral más saludable.

## Referencias.

Ángel, Aleida, Así será el mundo laboral en 2021, Ses Johnson College of

Business, Reforma, 11 de Enero 2021.

Baz, Verónica, 2022, Reforma, Negocios, p.5, Diciembre 2021.

Baz, Verónica, El doloroso regreso, Reforma, negocios, p.5, 21 mayo 2021.

Boyatzis, R, Makee, A y Goleman, D 2021 Reactivar tu pasión por el trabajo, cap.14, como superar el burnout, Harvard Business ReviewPress.

Cutler, Chip, tras cierres por covid, crean oficinas menos feas, Reforma, The Wall Street Journal, Negocios p.6, 16 de diciembre 2021.

Cutter, Chip, ¿le parece caótico el home office? Prepararse para el híbrid office, The Wall Street Journal, Reforma, negocios, p.4 26de Mayo 2021.

Chen, Te-Ping y Smith, Ray, Rreta a patrones agotamiento de trabajadores, The Wall Street Journal, Reforma, negocios, p.4, 23 Diciembre 2021.

Campillo, José, 2020 El mono estresado, Ed, booket, México.

C. Maslach y S,E, Jackson, TheMesaurement of experienced burnout, Journal of OccupationalBehavior 2 1981pp91-113.

Cross, R y Zehner,D2021 Colaboración sin burnout, Cap. 6, Como superar el burnout. Harvard Business ReviewPress.

Chaney, S y M Hollica, A, Gozan trabajadores auge salarial... ¿Cuánto durará? Reforma, The Wall Street Journal, p.4, 25 enero 2022

Chen, Te Ping, Empodera a trabajadores escasez en mercado laboral, Reforma, The Wall Street Journal, negocios, p. 4 19 enero 2022

Feintzeig, Rachel, Como decirle al jefe que sufres de agotamiento, The Wall Street Journal, Reforma, Negocios, p, 4 ,14 de Diciembre 2021.

Fuhmans, V, Weber,L, Redefinen mujeres por el covid planes para sus carreras laborales, The Wall Street Journal, Reforma, Negocios, p.4, 28 Septiembre 2021.

Feintzeig, Rachel, ¿regresar a la oficina? The Wall Street Journal, Reforma, negocios, p.4 11de Mayo 2021.

Feintzeig, Rachel, Crea el home office un hueco chismoso, The Wall Street Journal, Reforma, negocios, p, 4. 23 de Abril 2021.

Feintzeig, Rachel, Anime a los empleados nerviosos a regresar a la oficina, The Wall Street Journal, Reforma, negocios p.4. 21 de Mayo 2021.

Feintzeig, R, ¿Debe revelarle a su jefe su ansiedad o depresión?, Reforma, The Wall Street Journal, negocios, p.4, 15 septiembre 2020.

Gascón, V y Henández, N, Consolidan libertad laboral, Reforma, negocios, p. 16, 30 Marzo 2021.

Gante, Diana, Detona home office burnout, Reforma, p, 9. 15 Febrero 2021.

Giurge, L, Bohns, V. 2021 Como evitar el burnout cuando haces home office, Cap. 4, Como superar el burnout, Harvard Business ReviewPress.

Gascón, V, Anticipan renuncia masiva en trabajos, Reforma, negocios, p.3, 22 febrero 2022.

Gascón, V, Sacrifican salario por menos estrés, Reforma, negocios, p.6, 17 marzo 2022.

Guerrero, S, Evitar el suicidio, Reforma, ciudad, portada, 31 agosto 2021.

Grace, E, 2021 Seis causas del burnout y cómo evitarlas, Cap, 2 Como superar el burnout, Harvard Business ReviewPress.

Knight,R 2021 Aunque adores tu trabajo,quizá necesites recargar energía,Cap 9, cómo superar el burnout , Harvard Business ReviewPress.

Mc. Connon, Aili, Impacta fatiga del Zoom diferente según personalidad, The Wall Street Journal, Reforma, p.4 12Marzo 2021.

Mitchell, J y Dill, K, Abandonan sus empleos para ser sus propios jefes, The Wall Street Journal,Reforma, negocios, p. 4, 1 Diciembre 2021.

Moss, J 2021 El burnout se debe al entorno de trabajo, no a los empleados, Cap. 20, Como superar el burnout, Harvard Business ReviewPress.

Maslach, Ch,y Leiter M. (2021) Burnout: qué es y como medirlo. Cap.24, Como superar el burnout, Harvard Business ReviewPress.

Moss, J. 2021 El burnout: evolución conceptual, introducción, Como superar el burnout, Harvard Business ReviewPress.

Makee, A y ,Wiens, K 2021 Haz de la autoestima un hábito, Cap. 5, Como superar el burnout, Harvard Business ReviewPress.

Moss, J. 2021 Trazar un nuevo camino en el trabajo, Cap. 12, Como superar el burnout, Harvard Business ReviewPress.

Morene, B, Las nuevas pretensiones para retener a empleados, Reforma, The Wall Street Journal, negocios, p. 4, 4 febrero 2022.

Pfeffer, Jeffrey, Los costos ocultos de los trabajadores estresados, The Wall Street Journal, Reforma, negocios, p.4, 18 Marzo 2019.

Peart, N, 2021 Haz que tus empleados tengan menos estrés y más motivaciones, Cap. 14, Como superar el burnout, Harvard Business ReviewPress.

Ríos, Ailyn, Se incrementaron las actividades para las mujeres en el trabajo y en el hogar, Reforma, p.10, 6 de Septiembre 2021.

Ríos, Ailyn, Demuestran empresas agilidad e innovación, Reforma tendencias, p. 2, 17 Mayo 2021.

Samuel, Alexandra, Cómo ha cambiado el home office a los empleados, The Wall Street Journal, Reforma, negocios, p.4 17 junio 2021.

Schulte, B.2021 Paradoja de la sobre ocupación, tres maneras de liberar a tus empleados, Cap. 18, Como superar el burnout, Harvard Business ReviewPress.

Smith, R, Soluciones el agotamiento sin transformar su vida, Reforma, The Wall Street Journal, negocios p. 4, 15 noviembre 2021.

Thomas, Patrick, ¿es la semana de cuatro días el futuro del trabajo?, The Wall Street Journal, Reforma, negocios, p.4, 3 Agosto 2021.

Terlep, Sharon, El jefe ya te dió permiso ¿Por qué sigues en zoom? Reforma, The Wall Street journal, negocios, p.4, 5 Octubre 2020.

Varagur, Krithika, Prepárese para volver al trabajo pero sin tener un escritorio fijo, The Wall Street Journal, Reforma, negocios p.4, 18 Junio 2021.

Velázquez, Iris, Provocó encierro ansiedad a 70%, Reforma, p. 11 13 Junio 2021.

Velasco,J Acapara depresión atención afectiva,Reforma,ciudad,p3,11 Octubre2021.