

**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**

**CAMPUS CIUDAD DE MÉXICO**



**Diseño Estratégico: Innovación en los mercados de  
consumo a partir del fenómeno *burnout***

**TESIS**

Que para obtener el grado de

**MAESTRO EN DISEÑO ESTRATÉGICO E INNOVACIÓN**

Presenta

**DANILO PRESTES MIAGUSUKU**

Directora

**DRA. FABIOLA AGUILAR DÍAZ**

Lectores

**MTRO. CÉSAR AUDELO LARA**

**MTRA. NORA MORALES ZARAGOZA**

A Fabiola,  
Por inspirarme con su pasión por la Academia y por producir conocimiento.  
Por el excepcional trabajo de dirección de tesis e inmensurable motivación durante 2 años de  
investigación.

A mis compañeros de trabajo,  
Por enseñarme todos los días a ser un mejor profesional.  
Por el espíritu de equipo, por el trabajo duro y confianza.

A Andrea, Antonio y Valentina,  
Por compartir su amplia experiencia en Diseño y *Storytelling*.  
Por la complicidad y amistad en tierras extranjeras.

A mis amigos,  
La mejor comunidad globalizada que pudiera pedir.

A Jorge,  
Por la energía regalada a la corrección final.  
Por su dedicación.

A Dulce, Nicholas, Juliette,  
Por las pláticas de fin de día.  
Por estar cuando más necesité.  
Por ser la familia que elegí.

A Santiago,  
Por la paciencia y motivación durante la maestría.  
Por las incontables horas corrigiendo tareas, revisando textos, y por motivarme siempre.  
Por ser el mejor maestro de la vida mexicana.  
Por lo que construimos.

A mi familia,  
Mi mayor fuente de amor e inspiración.  
Por enseñarme disciplina.  
Por las llamadas internacionales, los mensajes de apoyo en “domingos de bajón”.  
Por cruzar continentes.

A ustedes dedico este trabajo.

# Índice

<b>Introducción</b>	<b>6</b>
Una anécdota para ti, lector.	6
¿Por qué atacar el <i>burnout</i> desde la disciplina del Diseño Estratégico?	7
Estructura de investigación	10
Objetivos Generales	11
Objetivos Específicos	11
Preguntas de investigación	11
Preguntas Generales	11
Preguntas Específicas	12
Hipótesis de investigación	12
<b>Capítulo 1</b>	<b>14</b>
<b><i>Burnout</i>, el nuevo y alarmante fenómeno social.</b>	<b>14</b>
El <i>burnout</i> a través de sus autores	15
El síndrome en números	18
Tú todo lo puedes	20
Estrés laboral	24
Diferenciando el estrés del <i>burnout</i>	26
Concepto de Diseño Estratégico	27
El campo de Innovación Social	30
<b>Capítulo 2</b>	<b>34</b>
<b>El <i>burnout</i> como Tendencia Global y Soluciones desde el ámbito de Negocios.</b>	<b>34</b>
La construcción de nuevos valores sociales	35
Los valores de la Sociedad del Cansancio: conceptos	36
La productividad, el nuevo símbolo de status	37
El perfeccionismo moderno	37
El entorno del trabajador	38
El <i>burnout</i> de acuerdo al género	38
La amenaza del desempleo con el aumento de la automatización	39
Jubilación, más presión para trabajar el resto de mi vida	40
La respuesta de las empresas	40
Oficinas divertidas	40
El cambio de <i>mindset</i> de organizaciones modernas	42
Políticas de vacaciones ilimitadas	42
	4

El derecho a desconectarse	43
Productos y servicios para el síndrome	44
Bienes de consumo para el bienestar ( <i>wellness</i> )	44
<i>Mindfulness</i>	46
La industria de la autoayuda	47
Los <i>wearables</i>	47
Nootrópicos	48
El data budismo	49
La Psicología Positiva y el Fluir	50
<b>Capítulo 3</b>	<b>53</b>
<b>El trabajador mexicano: planteamiento de situación y problemas específicos.</b>	<b>53</b>
El trabajador mexicano y su relación con el estrés	57
La cultura local	58
La preparación de los "jefes"	60
Condiciones del ambiente laboral	61
El traslado en las grandes ciudades	62
<b>Capítulo 4</b>	<b>64</b>
<b>Guía práctica: Atacando el <i>burnout</i> en México en 10 principios.</b>	<b>64</b>
Principio 1 - No respondas al <i>burnout</i> con soluciones simplistas.	66
Principio 2 - Genera conciencia para detectar más rápidamente la presencia del <i>burnout</i> .	67
Principio 3 - Mira al <i>burnout</i> como una responsabilidad compartida.	68
Principio 4 - Define tu público-objetivo desde su estado.	70
Principio 5 - Busca alternativas que incentiven y reconozcan el uso del tiempo productivo en el trabajador mexicano.	72
Principio 6 - Considera las vulnerabilidades específicas del trabajador mexicano.	73
Principio 7 - Actúa a través de la movilidad en el intervalo casa-trabajo.	75
Principio 8 - Usa aprendizajes de otros mercados y explora adaptarlos localmente.	76
Principio 9 - No ignores los estímulos externos y el impacto de percepciones en círculos sociales.	78
Principio 10 - Utilice las políticas públicas y alianzas con el gobierno para mayor impacto.	79
¿Por qué usar la guía de los 10 principios del <i>burnout</i> ?	80
<b>Conclusión</b>	<b>81</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>88</b>

# Introducción

## Una anécdota para ti, lector.

Dos mil diecisiete fue un año de cambios. Cansado de mi rutina, decidí moverme a un nuevo equipo dentro de mi empresa, en búsqueda de nuevos retos y mayor crecimiento profesional. Fue el año en que empecé a estudiar mi maestría por las noches también. Siendo muy sincero, no había estimado la cantidad de energía y horas de trabajo que estos cambios me traerían. La creciente presión con mis nuevas responsabilidades, aunada a largas horas de estudios durante la semana y mi constante auto-demanda, me hicieron perder perspectiva de lo que era importante.

Un martes de abril por la madrugada, me desperté con fuertes dolores abdominales y conciliar el sueño era una actividad prácticamente imposible de realizar. Recibí la visita de un doctor quién me diagnosticó de manera casi robótica, y me recomendó algunos tratamientos paliativos para el dolor. Me sentí tranquilo de saber que no era algo grave y que, por lo tanto, no tendría que faltar al trabajo ni a las clases, temas que en aquel momento me parecieron más importantes. Al día siguiente, el dolor persistía y paulatinamente, crecía a niveles intolerables. Preferí trabajar horas hasta la madrugada para olvidar el dolor. Mientras tanto, busqué concentrarme en resolver la lista de pendientes, para no afrontar los síntomas o incluso, una posible intervención. Pasé ocho días resistiendo hasta que, en estado de emergencia, fui internado en un hospital cercano a mi casa: mi apéndice había tronado desde hacía algunos días y enfrenté un serio riesgo de muerte. No voy a enfocarme en lo negativo o en la irresponsabilidad de la situación, ni en lo que fue pasar por varias cirugías de emergencia y el estar discapacitado por un mes, sin poder trabajar o estudiar. Con muchos kilos menos, me torné totalmente dependiente de mi familia, quienes de inmediato volaron desde mi país de origen, para estar conmigo en México durante toda la recuperación. Queda claro que mi negligencia me puso al límite y vino con una gran lección: los correos y ensayos siempre estarán allí para contestar y concluir; mi salud, no.

Los meses siguientes llegaron con una alta carga de culpa, agradecimiento a mis padres, pareja y amigos, y también algo sorprendentemente estúpido: una obsesión mayor por el trabajo y la productividad. Buscando olvidar lo que había pasado, junto con algunas exigencias del negocio, me lancé a trabajar más horas, más intensamente, lo que no tardó en transformarse en *burnout* laboral. Ya nada tenía sentido. Fueron meses de reflexión, terapia,

meditación, libros de autoayuda, medicamentos y reconexión con mi "yo interior" para entender que la vida solo era posible con un balance. Siendo honesto, aún sigo en la búsqueda de este balance; pero por el momento, con mucho más conciencia y responsabilidad de mis propias elecciones y prioridades. Tengo la suerte de recibir soporte y ayuda de mi equipo laboral, amigos, familiares y profesionales, pero hay miles de mexicanos que no pueden decir lo mismo cuando sufren *burnout*.

Este trabajo de tesis busca informar, poner a disposición un conocimiento insuficientemente difundido e invitar a emprendedores, gestores de cultura laboral y curiosos del tema a que usen su determinación y creatividad para generar productos y servicios innovadores que resuelvan y atenúen el *burnout* y sus efectos en nuestro país.

## ¿Por qué atacar el *burnout* desde la disciplina del Diseño Estratégico?

El Diseño Estratégico ha sido uno de los acercamientos más recientes para impulsar la innovación social como instrumento de cambio en las organizaciones actuales. A través de los principios del diseño y su aplicación, ha explorado opciones para los diversos retos que afrontan los distintos grupos humanos, y que a través del enfoque humano lograron encontrar respuestas, al plantear las preguntas correctas.

El fenómeno del *burnout* fue inicialmente estudiado en 1969 por el psicólogo Herbert Freudenberger, pero fue a partir de los años setenta que el síndrome empezó a tener más visibilidad. El tema se comenzó a discutir más ampliamente a partir de que la psicóloga social Christina Maslach y sus colaboradores propusieron una definición para el *burnout*, que hasta el día de hoy se utiliza en las principales investigaciones al respecto. De acuerdo a la autora, el síndrome de “quemarse por el trabajo”, desgaste ocupacional o *burnout*, es “un trastorno emocional que se expresa a través de un conjunto de síntomas en un individuo y que vienen como respuesta al estrés laboral”<sup>1</sup>. De acuerdo a la investigadora, el *burnout* comprende tres dimensiones:

- a) agotamiento o desgaste emocional

---

<sup>1</sup> Christina Maslach, Michael P. Leiter y Wilmar B. Schaufeli, “Job Burnout”, *Annual Review of Psychology*, 52, (2001): 399. Acceso en 9 Marzo 2018. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/154.pdf>

b) cinismo o despersonalización

c) la baja realización personal o insatisfacción de logro

Constantemente, este síndrome puede estar asociado con ansiedad y depresión, aunque no necesariamente estarán siempre presentes. Sus causas serán mencionadas en detalle posteriormente en esta tesis, pero es posible deducir que está conectado directamente al entorno laboral y las condiciones de trabajo, y con mayor frecuencia, asociado con una carga excesiva del mismo.

¿Por qué sostengo que este tema necesita de la innovación y del abordaje desde la disciplina del Diseño Estratégico? Como veremos a lo largo de esta investigación, no hay estudios profundos recientes o iniciativas concretas y en escala para atacar el *burnout* en México. La incidencia del síndrome es fácilmente identificable con una rápida investigación en línea o incluso, con una plática entre familiares y amigos. ¿Has escuchado la historia de algún profesional que tuvo que solicitar incapacidad médica después de un intenso ritmo de trabajo que duró meses? ¿O el conocido que un día simplemente despertó y fue incapaz de salir de la cama por sentirse agotado física y emocionalmente? En esta tesis de maestría propongo el diseño de una guía práctica para el abordaje del *burnout*, que sirva como una plataforma inicial para innovaciones posteriores, y que contribuya a sentar las bases de la problemática con un enfoque en la población mexicana. Este proyecto pretende viabilizar la ejecución de alternativas de solución para individuos y organizaciones públicas y/o privadas. Es necesario y hasta el momento no he encontrado antecedentes con este enfoque para el síndrome en México.

A partir de la propuesta de tesis, el lector podrá entender más sobre el *burnout* en relación al trabajo contemporáneo y el estado del contexto laboral actual. Es imperativo mostrar que este tema posee una creciente relevancia global y está lejos de ser resuelto en su integridad, por lo que pretendo construir una pieza fundacional hacia el manejo de dicho problema en el país. Diferentes grupos de interés ganaremos si llegamos a solucionar el *burnout* de forma innovadora.

Para comenzar, me gustaría presentar algunos puntos alarmantes que he observado durante mi investigación y que contribuyen a visibilizar algunos aspectos que abarca dicho fenómeno:



- El *burnout* es un problema social de alcance global que afecta directamente la calidad de vida de las personas de forma negativa y trae altas pérdidas financieras con consecuencias en la productividad empresarial y en los gastos de salud pública.
- El *burnout* genera altos gastos en las empresas a través de un incremento en la rotación, el ausentismo de sus empleados y la baja productividad laboral que genera.
- Los jóvenes, que inician su vida laboral, se enrolan fácilmente en esta dinámica de trabajo para alcanzar un rápido crecimiento profesional, asociado directamente a la presión y competencia que sienten en el mercado laboral. Generar más conocimiento sobre el tema ayudará a futuras generaciones a reducir riesgos de salud y aumentar su eficiencia laboral, bienestar y calidad de vida.
- Métodos de consumo: la manera de consumir productos y servicios e interactuar socialmente también es afectada por el *burnout*. Trabajadores cansados cambian sus hábitos de consumo para adaptarse a un estilo de vida centrado a las exigencias del trabajo y el estrés causado por el mismo. Por ejemplo, podemos ver la creciente oferta de servicios a través de aplicaciones que busquen ahorrar tiempo de sus clientes, o el aumento de la popularidad de nuevos productos “milagrosos”, entre otras “soluciones” que prometen acabar con el estrés de quien lo consume.
- Actualmente las soluciones están centradas en su mayoría en los que sufren el síndrome de agotamiento, a través de un cambio de comportamiento o de la búsqueda de un nuevo *mindset* utilizando la literatura relacionada. Sin embargo, hay pocos contenidos disponibles sobre las tendencias de nuevos mercados, productos y servicios que ayuden a tratar el *burnout* de manera sistémica e innovadora.
- El análisis de las soluciones ya existentes para resolver los problemas causados por el *burnout*, como servicios de *coaching*, industria editorial o iniciativas empresariales: ¿cómo están funcionando? Para resolver los problemas presentados anteriormente, será de alta importancia entender el grado de efectividad de las propuestas vigentes del mercado.

Esta tesis presenta los principales autores del tema, estudios previos en América Latina y datos sobre los efectos del síndrome *burnout* en los trabajadores. Más que

soluciones relacionadas a los mercados de *wellbeing* o *work-life balance*, la tesis en cuestión quiere definir bases para la transformación social en nuestras relaciones con el trabajo, que ayudarán a diseñadores estratégicos y profesionales dentro del campo de desarrollo humano e interesados en su estudio, a encontrar maneras de interactuar con el sistema de trabajo actual y sus exigencias. Este proyecto pretende contribuir como un antecedente y plataforma de conocimiento para dichas propuestas: esta información les posibilita la consideración de las alianzas que les permitan sobrevivir en el largo plazo y los factores que promueven la creación de espacio para implementar múltiples nuevas soluciones.

## Estructura de investigación

En el primer capítulo serán definidos los conceptos teóricos utilizados para esta tesis, relacionados con los términos de *burnout*, diseño estratégico e innovación social, según autores fundamentales en estos temas y dentro de las disciplinas de psicología, diseño y cultura laboral. Estas definiciones serán esenciales para poder entender primero y en profundidad, conceptos que posteriormente serán revisados en un contexto multicultural de tendencias y nuevas prácticas laborales descritas en el segundo capítulo.

El tercer capítulo servirá para sumergir el *burnout* dentro del entorno latino, con enfoque específicamente mexicano, y revisar los desencadenantes claros y específicos de este país, que contribuyen a la incidencia generalizada de este síndrome. Será en este mismo capítulo en el que, los emprendedores y curiosos sobre el tema, podrán discernir las características puntuales que existen en México. Tomando en consideración el contexto local, podrán trabajar con datos que lleven a nuevas soluciones, incluso a adaptar adecuadamente aquellas utilizadas en lugares donde el *burnout* ya tiene algunas propuestas de tratamiento, como Estados Unidos y Europa.

El último capítulo será dedicado a proponer una guía de procesos de 10 principios para el acercamiento de soluciones para el *burnout* en México, que surgen a partir de los *insights* de la investigación profunda aquí presentada. El objetivo es proporcionar una guía para emprendedores y líderes de fuerza de trabajo sobre el tratamiento del *burnout* y sus efectos en sus espacios de incidencia con población mexicana. Estos principios podrán ser utilizados como pauta para complementar sus procesos de investigación y pensamiento de

diseños, adaptaciones a sus productos, servicios o programas que deseen proponer e implementar.

A continuación, presento los objetivos de esta tesis, las preguntas en las que se basa la investigación y las hipótesis iniciales de trabajo para dar mayor contexto a mi lector.

## Objetivos Generales

Generar un proyecto de innovación teórico-social y presentar una Guía Práctica de Diez Principios para la innovación y mitigación en materia del *burnout*, a través de una investigación a profundidad con base en la población mexicana, para guiar y difundir el conocimiento sobre el *burnout* en México, dirigido a emprendedores y empresas, que busquen innovar en productos y servicios orientados a profesionales que sufren este síndrome.

## Objetivos Específicos

- Desarrollar un perfil de características y valores del negocio, y productos del futuro, tomando en cuenta los efectos del *burnout*, el estrés en el mercado laboral y los factores que detonarían su consumo potencial.
- Proponer los atributos necesarios en los productos y servicios que puedan contribuir a resolver este problema, tomando en cuenta las diferencias culturales relacionadas al contexto mexicano.

## Preguntas de investigación

### Preguntas Generales

El problema del *burnout* va a persistir y demandará necesidades cada vez más amplias a la sociedad para resolver dicho fenómeno. Esta tesis propone las siguientes preguntas para la formulación del problema:

- ¿Cómo podemos orientar a empresas e innovadores a implementar acciones que fomenten un balance de vida en México?
- ¿El *burnout* laboral presente en México es similar al contexto mundial? ¿Cuáles

factores influyen especialmente en el contexto del trabajador mexicano?

- ¿Qué características debería tener una estrategia enfocada a solucionar el problema del *burnout* en los trabajadores de México?
- ¿Cuáles serían las consecuencias a largo plazo si el problema persiste?
- ¿Qué factores están incidiendo en el fenómeno?

## Preguntas Específicas

Para entrar en más detalles de la investigación, esta tesis propone las siguientes preguntas específicas:

- ¿Cómo los negocios actuales pueden tomar en cuenta el *burnout* para generar soluciones innovadoras de productos y servicios que atiendan al público afectado?
- Actualmente ¿qué tan eficaces son las soluciones existentes para fomentar el balance de vida-trabajo entre los afectados por el *burnout* laboral?
- ¿Cuál es el nivel de impacto de las soluciones actuales frente al fenómeno de *burnout*?

## Hipótesis de investigación

En el año de presentación de esta tesis y en el ejercicio de mi profesión dentro de la industria tecnológica en México, y con mis estudios de administración de empresas, propongo las siguientes hipótesis que ayudarán a guiar la investigación futura:

- Si generamos contenido innovador para entender el fenómeno de *burnout* en México, inserto en una perspectiva global, será posible ayudar a emprendedores a generar nuevos servicios y productos que ataquen directamente las causas del problema y alivien sus efectos.
- Al encontrar soluciones para reducir los niveles de estrés y agotamiento de los trabajadores en México, aumentaremos el nivel de bienestar de los empleados, y por

consecuencia, reduciremos los gastos en las empresas relacionados con la alta rotación, desmotivación y enfermedades laborales por las cuales pasan sus empleados.

- Si los empleados considerados *workaholics* (adictos al trabajo) dedicaran más tiempo a su desarrollo personal, serían más felices y afectarían menos su salud.
- Cuando encontremos alternativas para ayudar a reducir la incidencia del *burnout* en México, podremos reducir los gastos de las grandes empresas relacionados a tratamientos de salud mental de sus empleados, asociados con esta causa.

Una vez presentada la estructura de investigación, continuamos con el primer capítulo de esta tesis sobre el abordaje del síndrome del *burnout*, exponiendo sus números, definiciones y conceptos relacionados al estrés laboral.

# Capítulo 1

## *Burnout*, el nuevo y alarmante fenómeno social.

Conocido como el síndrome del trabajador quemado (STQ), el *burnout* ha sido mencionado internacionalmente, y de manera creciente, en varios artículos académicos y noticias relacionadas a productividad laboral, salud en el trabajo y satisfacción profesional. En la base de Google Académico, se podían encontrar a la fecha de esta investigación casi 700.000 resultados sobre el tema<sup>2</sup>. Es común leer noticias en línea sobre el impacto y la pérdida de las empresas causada por el síndrome, potencializada por la creciente competitividad en los mercados globales y por la constante amenaza de crisis económicas. A la fecha de esta investigación, en la edición de Forbes en línea existían más de 600 noticias en inglés publicadas con menciones al *burnout*; Entrepreneur.com mensualmente publica una gran cantidad de artículos y los riesgos relacionados al mismo. Junto con estas publicaciones, también es posible encontrar, incontables, aunque simplistas, artículos disponibles al lector interesado en detectar y combatir el propio agotamiento laboral.

El *burnout* es un problema vastamente mencionado y tratado en la industria editorial, por autores de libros de autoayuda, *coaching* profesional, técnicas de priorización y técnicas de mejora de desempeño del trabajo. Si bien, estos recursos son cada vez más utilizados y pueden traer respuestas positivas para los usuarios que sufren *burnout*, esta tesis busca destituir el peso de la responsabilidad de la solución completamente en el individuo afectado y entrar en el tema con mayor profundidad, para que nuevos modelos de negocio e iniciativas de carácter social puedan apoyar a los profesionales afectados, a través de esfuerzos que no sólo dependan del propio trabajador o de la empresa donde trabajan.

La incidencia creciente del *burnout* es un problema complejo que no puede ser ignorado por los empleadores. Hasta el momento, investigadores han estudiado el fenómeno principalmente con profesionales de la salud (médicos, enfermeros), académicos y profesionales de servicios a terceros, que comúnmente pasan por situaciones de extrema presión y largas jornadas de trabajo. Tenemos que abrir el campo de estudio a otros sectores.

---

<sup>2</sup> Datos recopilados para la presente tesis en la página de Google Académico México, durante el mes de Agosto de 2018. <https://scholar.google.mx/>

En 2010, el filósofo surcoreano Byung-Chul Han publicó su emblemático texto “The Burnout Society” (*La Sociedad del Cansancio*, 2012), donde demuestra preocupación por los altos niveles de estrés y depresión causados en nuestra sociedad envuelta en excesos de positividad, incentivos y estímulos para fomentar una tendencia hacia la súper-productividad, que produce en los individuos cansancio y *burnout*<sup>3</sup>. Su ensayo fundamental contribuyó al análisis y comprensión de nuestra época, y detonó discusiones alrededor de las prácticas actuales de trabajo y su incentivo a la auto-explotación del individuo.

Los departamentos de gestión de empresas globalizadas tienen bien definidos los efectos negativos que sus empleados desmotivados y "quemados" pueden traer, una vez que se detecta el *burnout*. Sin embargo, las medidas adoptadas en escala y de manera paliativa parecen ser insuficientes para resolver el problema, como se puede constatar en los números de incidencia del síndrome en los periódicos de México.

Los estudios académicos publicados hasta el momento, en general tampoco analizan el *burnout* laboral bajo una óptica de innovación y desde su contexto cultural, así que, existe la necesidad de trabajarlo bajo una nueva perspectiva, tomando en cuenta las necesidades de los seres humanos, sus deseos y su constante búsqueda de satisfacción y optimización del bienestar, a través de acciones y construcciones de relaciones personales y laborales.

Los hallazgos y aprendizajes de este trabajo servirán como base para incentivar la innovación dentro de la industria del bienestar y el campo social, apoyando directa e indirectamente a la construcción de relaciones más balanceadas entre el individuo y su oficio. El Diseño Estratégico<sup>4</sup> será la principal herramienta para integrar los distintos contenidos, sus diferencias y generar innovación con una base sólida para transformar el acercamiento al problema.

## El *burnout* a través de sus autores

Maslach y Jackson, autores referencias en el estudio de psicología laboral, describen el fenómeno como un síndrome caracterizado por agotamiento emocional, despersonalización

---

<sup>3</sup> Byung Chul-Han, *La Sociedad del Cansancio*, trans. Arantzazu Saratzaga Arregi (Barcelona: Herder, 2012).

<sup>4</sup> El Diseño Estratégico se define como “la disciplina que aplica la creación de nuevas herramientas de diseño para encontrar mejores decisiones y por su consecuencia entregar resultados más asertivos”. B. Boyer, J. Cook & M. Steinberg, *Recipes for Systemic Change* (Helsinki: Helsinki Design Lab, 2011). Acceso en 30 Marzo 2018. <http://www.helsinki.designlab.org>.

y baja realización personal en el trabajo<sup>5</sup>. Según ellos, el síntoma del *burnout* viene como respuesta al estrés laboral y la interacción de conflicto entre el empleado y el trabajador. Este proceso gradual causa la pérdida de responsabilidad personal, y desinterés cínico entre sus compañeros de trabajo, a través del desarrollo de actividades y sentimientos negativos (actividades de despersonalización), y la aparición de procesos de devaluación del propio rol profesional. Los autores configuran el *burnout* en 3 dimensiones:

- a) agotamiento emocional y físico
- b) la despersonalización (cinismo y cambio de comportamiento)
- c) la baja realización personal y desmotivación

Estas tres principales dimensiones son la base para uno de los métodos más utilizados en los últimos años para detección y medición de niveles de *burnout*: el cuestionario MBI (*Maslach Burnout Inventory*)<sup>6</sup>. El método constituye en evaluar trabajadores a través de preguntas que evalúan los siguientes tres criterios:

1. Subescala de agotamiento o cansancio emocional, que valora la vivencia de estar exhausto emocionalmente por las demandas del trabajo.
2. Subescala de despersonalización, que valora el grado en que cada uno reconoce actitudes de frialdad y distanciamiento.
3. Subescala de realización personal, que evalúa los sentimientos de autoeficiencia y realización personal en el trabajo.

Gil-Monte, otro autor frecuentemente mencionado en los estudios referentes al *burnout*, define la existencia de dos perfiles en el proceso del *burnout* o síndrome del “trabajador quemado”<sup>7</sup>:

---

<sup>5</sup> Christina Maslach y Susan Jackson, “Burnout in Organizational Settings” en S. Oskamp (ed.), *Applied Social Psychology Annual*, 5, (Beverly Hills, CA: Sage, 1984). Acceso en 15 Mayo 2018. [https://smlr.rutgers.edu/sites/default/files/documents/faculty\\_staff\\_docs/BurnoutinOrganizationalSettings.pdf](https://smlr.rutgers.edu/sites/default/files/documents/faculty_staff_docs/BurnoutinOrganizationalSettings.pdf).

<sup>6</sup> Christina Maslach, Susan Jackson, Michael Leiter Maslach, *Burnout Inventory Manual*, 3rd ed., (California: Consulting Psychologists Press, 1996), 209. Acceso en 15 Mayo 2018. [https://www.researchgate.net/publication/277816643\\_The\\_Maslach\\_Burnout\\_Inventory\\_Manual](https://www.researchgate.net/publication/277816643_The_Maslach_Burnout_Inventory_Manual).

<sup>7</sup> Pedro R. Gil-Monte, Sara Unda Rojas y Jorge I. Sandoval Ocaña, “Validez factorial del «Cuestionario para la Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo» (CESQT) en una muestra de maestros mexicanos”, *Salud Mental*, 32, núm. 3, (Mayo-Junio 2009): 205-214. Acceso en 18 Mayo 2018. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=58212279004>.



- Perfil 1: Se caracteriza por la presencia de baja ilusión por el trabajo, junto a altos niveles de desgaste psíquico e indolencia, pero los individuos no presentan sentimientos de culpa y no están incapacitados para el ejercicio de su trabajo, aunque podrían realizarlo mejor.
- Perfil 2: Constituye con frecuencia un problema más serio que identificaría a los casos clínicos más deteriorados por el desarrollo del SQT.

De acuerdo a la investigación hecha por Carlin & J. Garcés de los Fayos Ruiz<sup>8</sup>, el síndrome de quemarse por el trabajo, desgaste ocupacional o *burnout* presenta los principales síntomas en el contexto organizacional:

- Síntomas **Emocionales**: Depresión, indefensión, desesperanza, irritación, apatía, desilusión, pesimismo, hostilidad, falta de tolerancia, acusaciones a los clientes/pacientes, supresión de sentimientos.
- Síntomas **Cognitivos**: Pérdida de significado, pérdida de valores, desaparición de expectativas, modificación de autoconcepto, pérdida de autoestima, desorientación cognitiva, pérdida de la creatividad, distracción, cinismo, criticismo generalizado.
- Síntomas **Conductuales**: Evitación de responsabilidades, absentismo laboral e intenciones de abandonar la organización, desvalorización, auto-sabotaje, desconsideración hacia el propio trabajo, conductas inadaptadas, desorganización, sobre-implicación, evitación de decisiones, aumento del uso de cafeína, alcohol, tabaco y drogas.
- Síntomas **Sociales**: Aislamiento y sentimientos de fracaso, evitación de contactos, conflictos interpersonales, malhumor familiar, formación de grupos críticos, evitación profesional.
- Síntomas **Psicosomáticos**: Cefaleas, dolores osteomusculares, quejas psicosomáticas, pérdida de apetito, cambios de peso, disfunciones sexuales, problemas de sueño, fatiga crónica, enfermedades cardiovasculares, alteraciones gastrointestinales, aumento de ciertas determinaciones analíticas (colesterol, triglicéridos, glucosa, ácido úrico, etc.).

---

<sup>8</sup> Maicón Carlin & Enrique J. Garcés de los Fayos Ruiz, “El síndrome de *burnout*: Evolución histórica desde el contexto laboral al ámbito deportivo”, *Anales De Psicología*, 26, no.1 (Enero 2018):169-180. Acceso en 7 Mayo 2018. [http://www.um.es/analesps/v26/v26\\_1/20-26\\_1.pdf](http://www.um.es/analesps/v26/v26_1/20-26_1.pdf).

Además de describir los síntomas, es de gran valor para el estudio tener en cuenta los factores que llevan al *burnout* en empresas. De acuerdo a especialistas en recursos humanos del Instituto Kronos<sup>9</sup>, la alta incidencia del *burnout* se debe a principalmente por:

- La baja compensación pagada a los empleados
- La carga de trabajo extrema
- El exceso de horas extras trabajadas

En el mismo artículo, los líderes de Recursos Humanos también identificaron otros factores como la gestión de talento, el desarrollo de liderazgo que tendrían que estar bajo el control del mismo trabajador, incluyendo la mala gestión de personal a cargo y la falta de conexión de los empleados con la estrategia corporativa y la cultura negativa en el ambiente laboral. Junto a estos factores, otro elemento adicional es el relacionado con la falta de recursos tecnológicos en las empresas, ya que impacta directamente a la forma en que los empleados ejercen sus funciones y a su productividad en la misma.

## El síndrome en números

A nivel nacional, se estima que 60% de trabajadores mexicanos sufren *burnout*: estudios realizados por investigadores de la Universidad Autónoma de México, en más de 500 profesionistas del país, encontraron que jornadas de trabajos excesivas, con pocos días de vacaciones, aumentan el nivel de estrés y afectan la salud mental y física de sus trabajadores<sup>10</sup>.

En otros esfuerzos para cuantificar este fenómeno localmente, la revista Forbes México menciona un estudio de la Organización Mundial de la Salud (OMS), que afirma que hasta 75% de los trabajadores mexicanos sufren burnout laboral en algún momento de sus

---

<sup>9</sup> Kronos Incorporated Sitio Oficial, "The Employee Burnout Crisis: Study Reveals Big Workplace", *Employee Engagement Series*, Kronos Incorporated, (9 Enero 2017). Acceso en 9 Mayo, 2018. <https://www.kronos.com/about-us/newsroom/employee-burnout-crisis-study-reveals-big-workplace-challenge-2017>.

<sup>10</sup> Brenda Giselle Álvarez y Cassandra Saldaña, "Síndrome de Burnout, entre los profesionistas mexicanos", Centro de Investigación y Desarrollo en Ciencias de la Salud, Universidad Autónoma de Nuevo León, 2018. Acceso en 20 Julio 2018. <http://cidics.uanl.mx/index.php/2018/05/28/nota-66/>.

vidas<sup>11</sup> y señala el estudio de la consultoría AON, que, en 2017, pudo cuantificar 16,000 millones de pesos las pérdidas económicas asociadas al síndrome de *burnout* en México<sup>12</sup>.

En 2018, otro reporte publicado por El Economista constata que México es la nación que más trabaja en el mundo en horas laborales, y estima más de 2,255 horas dedicadas al trabajo por empleado, en promedio anual<sup>13</sup>. Los datos nos hacen pensar que estas horas no obligatoriamente se traducen en más productividad, y contribuyen con los altos niveles de estrés que sufren trabajadores de pequeñas a grandes organizaciones.

La problemática del *overwork* no incluye solamente a México, está presente globalmente. La cultura *workaholic* en países asiáticos, por ejemplo, ha generado graves problemas psicosociales. Los casos de muerte por exceso de trabajo (actualmente conocidos con el término "karoshi") han crecido en países como Japón y China, donde mueren al día aproximadamente 1,600 personas por causas directamente relacionadas al exceso de horas trabajadas<sup>14</sup>.

En países europeos, la problemática también está cada vez más presente. El Instituto Kronos, una organización con presencia mundial responsable en desarrollar herramientas y servicios para fuerzas de trabajo, afirma que el 95% de líderes de recursos humanos mundialmente reconocen los impactos negativos que el *burnout* tiene en sus números de retención, llegando a afectar 50% de su *turnover* al año<sup>15</sup>. En la misma publicación, se afirma que el *burnout* de empleados ha llegado a proporciones epidémicas, existiendo actualmente pocos esfuerzos proactivos para manejarlo. El fenómeno ha cambiado la productividad y el involucramiento de los empleados en las empresas, lo cual influye en que los empleados de mejor desempeño terminen exhaustos y decidan dejar dichos trabajos.

---

<sup>11</sup> Editorial, "Mexicanos, los más estresados del mundo por su trabajo." *Forbes en Línea*, 21 Diciembre, 2017. Acceso en 11 Marzo 2018. <https://www.forbes.com.mx/mexicanos-los-mas-estresados-del-mundo-por-su-trabajo/>.

<sup>12</sup> Celis, Fernanda. "Estrés ocasiona pérdidas por 16,000 mdp a empresas mexicanas". *Forbes en Línea*, 5 Mayo, 2016. Acceso en 11 Marzo 2018. <https://www.forbes.com.mx/estres-ocasiona-perdidas-16000-mdp-empresas-mexicanas/>.

<sup>13</sup> Editorial, "Mexicanos destinan 2,255 horas al año a su trabajo", *El Economista en Línea*, 9 Febrero, 2018. Acceso en 11 Marzo, 2018. <https://www.economista.com.mx/economia/Mexicanos-destinan-2255-horas-al-ano-a-su-trabajo--20180209-0032.html>.

<sup>14</sup> Zaria Gorvett, "'Karoshi' o la muerte por exceso de trabajo", *Excelsior en Línea* (11 Enero, 2018). Acceso en 11 Marzo 2018. <http://www.excelsior.com.mx/de-la-red/2018/01/11/1213045>.

<sup>15</sup> Kronos Inc, "The Employee Burnout Crisis".

## Tú todo lo puedes

Trabajamos porque lo necesitamos. La práctica del oficio posibilita la producción de bienes y servicios a la sociedad, a través de la capitalización de habilidades personales, generando resultados para el bienestar común y para el propio individuo. Pero las personas no quieren solamente producir. Buscan, de manera continua, agregar el factor felicidad a la práctica laboral. En paralelo, hay una hegemonía de la abundancia de consumo y la positividad en nuestra sociedad. Y estas condiciones pueden sofocar a las personas, llevándolas ilimitadamente por un camino de autoexplotación y super-rendimiento, así como sus consecuencias.

Así mismo, Byung-Chul Han señala que “el sujeto de rendimiento se abandona a la libertad obligada o a la libre obligación de maximizar el rendimiento. El exceso de trabajo y rendimiento se agudiza y se convierte en auto explotación.”<sup>16</sup> Su ensayo sigue vigente y es cada vez más notable: vivimos en una sociedad enfocada en la productividad y valoramos la súper-optimización en todo tipo de tareas diarias, lo que conlleva a efectos colaterales serios, como altos índices de depresión y descontento laboral. El autor lo confirma al señalar: “La sociedad de rendimiento, por el contrario, produce depresivos y fracasados.”<sup>17</sup> Según la OMS hubo un aumento de más de 18% de personas con depresión de 2005 a 2015 a nivel global. Solamente en el continente americano, hay ya cerca de 50 millones de personas que sufren esta enfermedad<sup>18</sup>.

El filósofo explica que “la presión por el rendimiento lleva al desgaste ocupacional, llevando a un alma agotada, quemada”.<sup>19</sup> Y es por la búsqueda constante de la maximización de la productividad, asociada a intensas horas de trabajo y a la transferencia de signos de felicidad, que podemos describir a la sociedad actual como una organización carente de experiencias que lleven a un involucramiento completo y al enfoque real en cada una de nuestras actividades. Vivimos la vida desintegrados.

Según el autor, el exceso de positividad puede generar depresión, enfermedades, y agotamiento por la sobre-información. Todos desean aumentar su productividad y poder de

---

<sup>16</sup> Byung Chul-Han, *La Sociedad*, 20.

<sup>17</sup> *Ibid*, 17.

<sup>18</sup> OPS / OMS Sitio Oficial, "Depresión: hablemos. Pan American Health Organization", Organización Panamericana de Salud y Organización Mundial de la Salud, 4 Abril, 2017. Acceso en 20 Agosto 2018. [https://www.paho.org/hq/index.php?option=com\\_content&view=article&id=13102:depression-lets-talk-says-who-as-depression-tops-list-of-causes-of-ill-health&Itemid=1926&lang=es](https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=13102:depression-lets-talk-says-who-as-depression-tops-list-of-causes-of-ill-health&Itemid=1926&lang=es)

<sup>19</sup> Byung Chul-Han, *La Sociedad*, 18.

creación laboral e intelectual, haciendo que el individuo sea un instrumento de producción y construcción de bienes y servicios. Con el objetivo de aumentar su capacidad de producción, muchas personas han recurrido a técnicas que ayuden a optimizar su tiempo y a aumentar su rendimiento, como el *multitasking*.

Hay una creciente presión para que los trabajadores puedan poner atención a múltiples tareas a la vez como una forma de incrementar el número de entregables. Vemos la ascensión del uso de "drogas inteligentes" en ambientes académicos y de nuevas empresas<sup>20</sup>. Profesionales empiezan a utilizar nootrópicos para mejorar el desempeño mental, capacidad creativa y atención. Uno de ellos es el Adderall, droga fabricada para el trastorno por déficit de atención con hiperactividad, pero actualmente usada como potenciador cognitivo en clases con mayor poder adquisitivo. Ahondaré en esta tendencia en el capítulo tres.

Buscamos la productividad como un medio de eliminación de las barreras para aumentar el consumo de bienes y experiencias. Baudrillard y su sociedad de consumo describe, desde 1974, el acto de consumir como una inmersión humana en el sistema de signos<sup>21</sup>. Todo lo que consumimos tiene significado y lógica simbólica:

“Los bienes se convierten en signos distintivos —que pueden ser unos signos de distinción, pero también de vulgaridad, desde el momento en que son percibidos relacionamente— para ver que la representación que los individuos y los grupos ponen inevitablemente de manifiesto, mediante sus prácticas y sus propiedades, forma parte integrante de la realidad social. Es la capacidad comunicadora que tienen los bienes la que ayuda a realizar esta diferenciación social.”<sup>22</sup>

Llegamos al estado en que la súper-productividad se torna un bien de consumo deseado por todos y adquirido en su forma más intensa por algunos, y por consecuencia, se convierte en un símbolo. Cuanto más productivo eres, más admirado serás. Este nuevo paradigma afecta y transforma todas las dinámicas de las relaciones interpersonales.

---

<sup>20</sup> Jaime González, "Nootrópicos: las "drogas inteligentes" de moda en Silicon Valley", *BBC*, 24 Julio, 2015, Acceso en 18 Marzo 2018.

[http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/07/150724\\_salud\\_eeuu\\_nootropicos\\_cerebro\\_memoria\\_jg](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/07/150724_salud_eeuu_nootropicos_cerebro_memoria_jg).

<sup>21</sup> Jean Baudrillard, *La Sociedad de Consumo*, trad. Alcira Bixio, (Madrid: Ed. Siglo XXI, 2009), 30. Acceso en 9 Abril 2018. <https://ganexa.edu.pa/wp-content/uploads/2014/11/ARTGBaudrillardJeanLaSociedadDeConsumoSusMitosSusEstructuras.pdf>

<sup>22</sup> *Ibid*, 30.

En una publicación de 2017 del periódico *The Guardian*<sup>23</sup>, se indica que la productividad humana se ha tornado un símbolo de poder de clase. El artículo toca puntos clave que reflejan la realidad de muchos ambientes corporativos, principalmente de empresas de Estados Unidos, que son responsables de definir estándares y tendencias globales en el mundo del trabajo. La meta de la eficiencia trasciende la necesidad de trabajar por bienes materiales y empieza a enfocarse en una demostración de productividad como símbolo de estatus. La productividad laboral, la productividad de la salud biológica y física (ser *fitness*), la súper-exposición y medición de popularidad de las publicaciones en las redes sociales. Todo es medible, comparado y evaluado. El “*social media fatigue*<sup>24</sup>” (cansancio de las redes sociales) es una realidad y al hacernos sus víctimas contribuye al cansancio. El deber se acaba, pero luego viene el poder hacer. Ya no es suficiente con resolver lo necesario. Si el ser humano tiene la capacidad de canalizar la productividad y aumentar su duración e impacto en las tareas cotidianas, tendrá que hacerlo.

En su obra sobre el consumo, Baudrillard señala, también, la importancia de la educación y la cultura como un tipo de trabajo, y su producción como otra forma de poder:

“Ya estamos viendo que la jerarquía social se atiene a criterios más sutiles: el tipo de trabajo y de responsabilidades, el nivel de educación y de cultura (la manera de consumir los bienes corrientes bien puede ser una especie de «bien raro»), la participación en las decisiones. El saber y el poder son o habrán de ser los dos grandes bienes escasos de nuestras sociedades de la abundancia”.<sup>25</sup>

La afirmación del sociólogo confirma el protagonismo del poder y el *status* que conlleva el alto nivel educativo y el acceso a la cultura, que por consecuencia, llevan a un ser humano más productivo y social.

La interacción de la dinámica de la información y los datos a los cuales somos expuestos contribuye de forma importante al *burnout*. La hiperconectividad de la contemporaneidad trajo incontables beneficios y avances para la civilización de manera innegable, y permitió a usuarios en cualquier lugar del mundo acceder a la misma

---

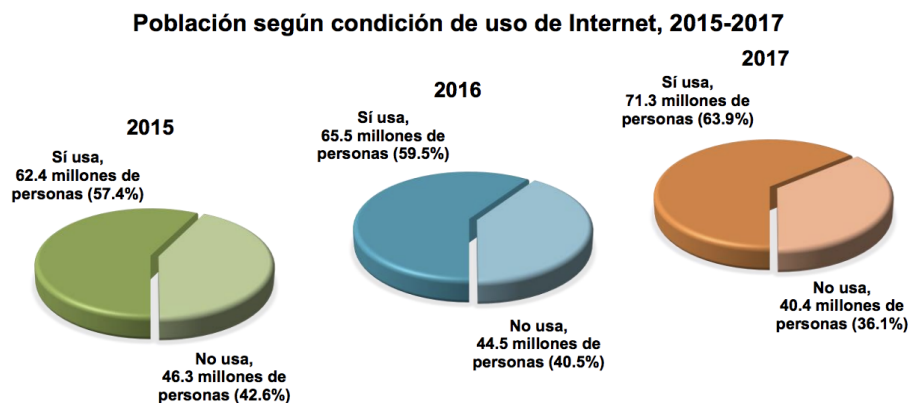
<sup>23</sup> Ben Tarnoff, "The new status symbol: it's not what you spend - it's how hard you work." *Technology: The Guardian on Line*, 24 Abril, 2017. Acceso en 15 Mayo 2018.

<https://www.theguardian.com/technology/2017/apr/24/new-status-symbol-hard-work-spending-ceos>

<sup>24</sup> Bill Ervolino, "We're exhausted: Stress and social media are taking their toll." *NorthJersey on Line*, 9 Marzo, 2018. Acceso en 5 Julio 2018. <https://www.northjersey.com/story/entertainment/2017/10/09/everybody-exhausted-stress-and-social-media-taking-their-toll/707329001/>

<sup>25</sup> Baudrillard, *La Sociedad*, 50.

información disponible en la red, a través de un simple dispositivo móvil electrónico. Con ello, una gran cantidad de usuarios pudieron ganar más espacio para acceder a oportunidades de trabajo, contenido educativo y de entretenimiento, así como integrarse a distintas redes sociales, que rompieron las barreras físicas y acercaron a las personas. La última “Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares” (ENDUTIH), realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) sobre 2017 deja claro que el uso del internet en México continúa creciendo<sup>26</sup>.



Pero la hiperconectividad también produce mucho estrés. Los momentos de desconexión, que antes eran utilizados para acelerar el proceso de creatividad y relajamiento, empiezan a ser más escasos y limitados dentro de la vida moderna. De acuerdo a un estudio realizado por la Asociación de Internet MX, sobre los hábitos de usuarios de internet de México en 2017, un mexicano promedio gasta conectado diariamente 08 h 01 min<sup>27</sup>. La interacción en las redes sociales es su principal actividad en línea.

Hay un flujo demasiado intenso de información en nuestras vidas, el cual aumenta la presión de mantenerse pendientes siempre. Estamos cada vez más inmersos en estos estímulos, reflejando el miedo de la desactualización e irrelevancia tecnológica.

<sup>26</sup> INEGI, *Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH): Reporte sobre 2017* (México: INEGI, 2018), 4.

<sup>27</sup> Ruy Alonso Rebolledo, "7 datos sobre los usuarios de internet en México en el 2017", *El Economista en Línea*, 18 Mayo, 2017. Acceso en 30 Marzo 2018. <https://www.economista.com.mx/empresas/7-datos-sobre-los-usuarios-de-internet-en-Mexico-en-el-2017-20170518-0161.html>.

## Estrés laboral

De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud, el estrés laboral ocurre cuando trabajadores son encargados con demandas que no se adecuan a sus conocimientos o habilidades y que retan su capacidad de manejar la situación<sup>28</sup>.

El mismo reporte indica que el estrés aparece en distintas circunstancias, pero es particularmente fuerte cuando la capacidad de una persona para controlar las demandas del trabajo se ve amenazada. La preocupación por tener un desempeño exitoso y el temor a las consecuencias negativas resultantes del bajo rendimiento traen fuertes emociones negativas de ansiedad, enojo e irritación. La experiencia de estrés se intensifica si no hay apoyo o ayuda disponible de colegas o supervisores. Por lo tanto, los autores afirman que el aislamiento social y la falta de cooperación aumentan el riesgo de estrés prolongado en el trabajo, así como los resultados de salud negativos relacionados y el aumento de riesgo de accidentes laborales.

Las principales causas del estrés laboral identificadas por la organización son<sup>29</sup>:

### Trabajo

- Alto ritmo de trabajo, presión de tiempo
- Falta de control (ritmo de trabajo, pero también relacionado con riesgos físicos)
- Baja participación
- Poco apoyo de colegas y/o supervisores
- Desarrollo pobre de carrera o trayectoria laboral
- Inseguridad en el empleo
- Largas horas de trabajo
- Bajos ingresos
- Acoso

### Relación Trabajo - Casa

- Conflicto de responsabilidades y papeles, particularmente para las mujeres
- Casa, cuando es el lugar de trabajo

---

<sup>28</sup> Irene Houtman y Karin Jettinghoff, *Raising Awareness of Stress at Work in Developing Countries*, Protecting Workers Health Series, No. 6, (Génova: WHO, 2007), 13. Acceso en 18 Agosto 2018.

[http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/42956/924159165X\\_eng.pdf?sequence=1&ua=1](http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/42956/924159165X_eng.pdf?sequence=1&ua=1)

<sup>29</sup> Ibid, 20.



- Familia, expuesta a riesgos relacionados al trabajo
- Violencia doméstica y/o agresión física
- Dificultades en la logística de la vida diaria personal

### **Personal**

- Competitivo u hostil
- Compromisos en exceso
- Falta de confianza en uno mismo

Los efectos del estrés laboral pueden provocar una serie de enfermedades fisiológicas y psicológicas, así como afectar el comportamiento y desempeño cognitivo de las personas. Cuando es percibida una falta de equilibrio entre la demanda y el ambiente o los recursos personales, las reacciones incluyen:

- Respuestas fisiológicas (por ejemplo, el aumento del ritmo cardíaco, presión sanguínea, hiperventilación, así como la secreción de hormonas de estrés como la adrenalina y el cortisol)
- Respuestas emocionales (por ejemplo, el sentirse nervioso o irritado)
- Respuestas cognitivas (por ejemplo, la reducción de la atención, percepción y olvidos)
- Reacciones de comportamiento (por ejemplo, la agresividad, el comportamiento impulsivo o el exceso de errores)

Además de los efectos identificados en los trabajadores, el estrés laboral puede afectar el *performance* de las empresas por:

- Aumento del ausentismo
- Aumento de retrasos
- Aumento de la rotación de personal
- Disminución del rendimiento y la productividad
- Disminución de tasas de crecimiento y ganancias
- Disminución de la calidad del trabajo y los productos
- Aumento de prácticas de trabajo inseguras y tasas de accidentes
- Aumento de quejas de clientes
- Aumento de eventos violentos
- Aumento de enfermedades profesionales

- Aumento de costos, a través de todos los puntos citados anteriormente

Aunque a la fecha no sea posible, inventar una fórmula que pueda ser aplicada a todas las causas del estrés laboral, la OMS propone un modelo de acercamiento al estrés, como base para una fuerza de trabajo sana, en la búsqueda de conservar a los trabajadores motivados y la salud del negocio bajo control<sup>30</sup>:

1. Detectar señales del estrés laboral y tomar acciones preparatorias
2. Analizar los factores de riesgo y los grupos de riesgo
3. Diseñar un plan de acción
4. Implementar el plan de acción
5. Evaluar las intervenciones

Posterior al paso 5, si necesario, regresar al paso 1 nuevamente.

## Diferenciando el estrés del *burnout*

Los factores que generan estrés pueden variar de persona a persona. El síndrome del *burnout* aparece como una respuesta al estrés laboral crónico; pero no son sinónimos, ni todos los trabajadores que presentan estrés sufren de *burnout*.

El *burnout* es un ciclo de emociones negativas y parálisis. El cuerpo responde al exceso de esfuerzo, lo que conduce a un agotamiento mental, emocional y físico<sup>31</sup>. Por otro lado, el estrés involucra la presión que uno siente física o psicológicamente, pero aún se percibe la posibilidad de hacer un cambio. El estrés es una experiencia diaria, pero el *burnout* es una consecuencia más grave que lleva al individuo a cerrarse.

Si el estrés persiste por largo tiempo, aumenta la probabilidad del *burnout*. En otras palabras, el estrés es un prerrequisito para el síndrome del *burnout*; sin embargo, no todos los empleados que experimentan gran cantidad de estrés, llegan hasta el *burnout*. Los trabajadores estresados aún pueden seguir trabajando y hacer sus tareas diarias. El *burnout*, en la mayoría de las veces, hace que el trabajador llegue a un punto de ser incapaz de

---

<sup>30</sup> Ibid, 23.

<sup>31</sup> Dawkins Brown, "What is the difference between stress and burnout?", *LinkedIn* (13 Abril, 2015). Acceso en 15 Junio 2018. <https://www.linkedin.com/pulse/what-difference-between-stress-burnout-dawkins-brown>

continuar. A continuación un cuadro desarrollado por el autor, con un resumen de las principales diferencias entre los 2 conceptos:

<b>Estrés</b>	<b>Burnout</b>
Nos implicamos demasiado	Ninguna o menos implicación
Sufrimos las emociones con más intensidad	Experimentamos una disminución de las emociones
Provoca hiperactividad	Provoca un sentimiento de abandono
Tenemos menos energía	Tenemos menos motivación y esperanza
Puede conducir a la ansiedad	Puede conducir a la depresión
Consecuencias físicas	Consecuencias emocionales
Mayor riesgo de muerte prematura	Mayor riesgo de pérdida de perspectiva

Cuadro 1. Diferencias entre el Estrés y el *Burnout* (Brown, “What is the difference between stress and burnout?”, 2015).

La precisión del concepto de *burnout* contribuye a establecer la primera posición teórica de la presente tesis y será complementada con los conceptos sobre Diseño Estratégico e Innovación Social, que definen la posición de esta investigación. Consideramos indispensable trazar dichas posiciones para visualizar las posibles vinculaciones y su aplicación, para el desarrollo de soluciones de largo plazo, por lo cual nos daremos a la tarea de desarrollarlos en el siguiente apartado.

## Concepto de Diseño Estratégico

El diseño estratégico empieza a ganar visibilidad con la creciente incidencia de retos sistémicos complejos, analizados a través de métodos centrados en el ser humano. Su manera no-lineal de pensar y actuar, así como sus procesos flexibles de colaboración interdisciplinaria, estimulan a poner a trabajar las ideas generadas durante el proceso de investigación y traducirlas en acciones, lo que posibilita recibir retroalimentación y entregar resultados durables.

Boyer, Cook & Steinberg señalan en *Recipes for Systemic Change*<sup>32</sup>, que el diseño estratégico es “la disciplina que aplica la creación de nuevas herramientas de diseño para

<sup>32</sup> Boyer, Cook & Steinberg, *Recipes for Systemic Change*.

encontrar mejores decisiones y por consecuencia entregar resultados más asertivos”.<sup>33</sup> Con estas herramientas buscamos mejorar las capacidades de nuestra sociedad para manejar problemas complejos, como el cambio climático, cambios demográficos o mismo el *burnout* laboral, a través del desarrollo de herramientas que ayuden a las instituciones a conceptualizarlos y/o mejorarlos o responder ante ellos.

Los autores afirman que el diseño estratégico es una manera de especificar las intenciones que queremos alcanzar y encauzar los mayores esfuerzos en la consecución de estos objetivos. No es una cuestión de pensar e inmediatamente hacer; la cuestión gira sobre el qué pensar y cómo hacerlo. El enfoque lineal que consiste en primero definir un problema y después encontrar una solución, parece no constituir una solución real ante situaciones en que el problema está mal definido y probablemente, existe una falta de consenso o dinamismo dentro de su contexto.



Diagrama del Enfoque Lineal. Boyer, Cook & Steinberg.

Por otro lado, cuando nos estamos acercando a un territorio nuevo, recurrimos a la idea de separar un problema y después creamos una solución para el mismo por separado. En cambio, el diseño estratégico describe un proceso continuo en que las iteraciones rápidas de la definición del problema y el diseño de soluciones potenciales, crean un ciclo de aprendizaje que genera nuevas cuestiones sobre el problema.

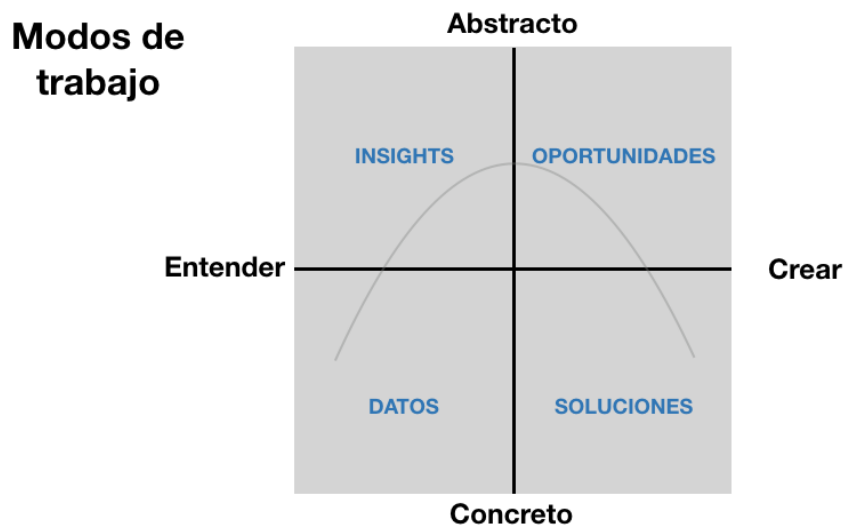
---

<sup>33</sup> Ibid, 20.



Diagrama del Enfoque de Diseño Estratégico. Boyer, Cook & Steinberg.

De forma complementaria, Thomas Both afirma en “Stanford Social Innovation Review” que el diseño pone énfasis en encontrar los problemas correctos a resolver, que generen cambios a través de soluciones efectivas<sup>34</sup>. La dinámica del diseño estratégico consiste en trabajar para entender un reto y en respuesta crear una solución para el mismo.



Acercamiento del diseño que abarca los cuatro cuadrantes a través de la línea gris. T. Both.

Su acercamiento consiste en un *framework* de cuatro cuadrantes:

1. Buscar datos cualitativos y cuantitativos para el problema (entendimiento concreto).
2. Entender esta data para encontrar *insights* y una nueva perspectiva del reto (entendimiento abstracto).
3. Usar estos *insights* para crear nuevas oportunidades (creación abstracta) y enmarcar lo que se quiere alcanzar.

<sup>34</sup> Thomas Both, “Human-Centered, Systems-Minded Design”, *Stanford Social Innovation Review* (9 Marzo, 2018). Acceso en 15 julio 2019, [https://ssir.org/articles/entry/human\\_centered\\_systems\\_minded\\_design](https://ssir.org/articles/entry/human_centered_systems_minded_design).

4. Contestar a dichas oportunidades a través de la conceptualización y construcción de nuevos productos, servicios y soluciones sistemáticas (creación concreta).

En este mismo modelo, el proceso migra de lo concreto, de la búsqueda de información y a través de la observación, hacia lo abstracto, para el desarrollo de una nueva perspectiva. La abstracción ayuda a alcanzar nuevos puntos de vista y soluciones, en vez de intentar resolver rápidamente el problema. Después, regresa al contexto con nuevas soluciones concretas.

El alcance de este trabajo de investigación abarca hasta el planteamiento del campo de oportunidades en los mercados y se enfoca en generar conocimiento para que nuevos modelos de negocio innoven tratando el síndrome del *burnout* en México, un problema complejo de carácter social.

## El campo de Innovación Social

Entre sus diferentes áreas de actuación, el Diseño Estratégico carga una gran responsabilidad de ser un factor de cambio social, pues le es posible generar nuevas soluciones no exploradas anteriormente por ningún otro agente, con su consecuente aportación de alto valor e impacto en la sociedad. Dentro de este campo de estudio, está el concepto de "innovación social", sobre el que ahondaremos en este apartado.

La innovación social no es una práctica nueva. Como especifican investigadores en innovación social de la *Saïd Business School* de la Universidad de Oxford, el término fue oficialmente definido hace algunas décadas; sin embargo, su práctica empezó hace dos siglos, con su aplicación en diferentes eventos en la sociedad. Este campo de estudio está dentro de los modelos de diseño estratégico y busca actuar sobre problemas donde está inmerso directamente el ser humano y, por lo tanto, la sociedad. Como señalan Mulgan, Tucker, Ali y Sanders, el abordaje de estos temas en realidad comienza con la invención y promoción de sindicatos y cooperativas laborales, que posibilitaron la expansión de políticas de seguridad social en fábricas, y medidas para mejorar las condiciones de trabajo y salud de operarios durante la Revolución Industrial<sup>35</sup>. En la actualidad, varios autores han hecho referencias

---

<sup>35</sup> Geoff Mulgan con Simon Tucker, Rushanara Ali, Ben Sanders, "Social Innovation. What it is, why it matters and how it can be accelerated", *Oxford Saïd Business School*, no.3, (Enero 2007): 6. Acceso en 24 de Marzo de 2018.

sobre el concepto, que vino con el crecimiento y aumento de visibilidad de actividades como emprendimiento social, la responsabilidad social empresarial y la economía colaborativa<sup>36</sup>. Para innovar en este campo de estudio, es necesario entender cabalmente el concepto de innovación social y lo que abarca. Por esta razón, menciono acá los principales conceptos y autores relacionados con la innovación social que, desde el punto de vista de esta investigación, contribuyen a comprender el posicionamiento y andamiaje teórico del presente proyecto. Se ofrecen al lector para claridad de las ideas y el alcance que la innovación social posee, pero también son una invitación al lector para que se lancen a la búsqueda de estos y otros autores relacionados al acercamiento social, pues entre mayor precisión se alcance, mejor encaminados estarán los esfuerzos en la contribución a este urgente tema.

Comenzaré por la articulación del concepto de innovación social de la *Stanford Graduate School of Business*, una de las escuelas más respetadas dentro del Diseño Estratégico, que nos ofrece una perspectiva sobre la definición de innovación social como “el proceso de desarrollar y aplicar soluciones efectivas para problemas sociales y ambientales que en general son complejos y sistemáticos, buscando el progreso social”.<sup>37</sup> Como se puede observar, en esta definición abarca el entendimiento de fenómenos sociales como el *burnout* y por consecuencia sus efectos, por entenderlo como un problema complejo, y me interesa resaltar que en mi investigación observé la importancia de entender las relaciones entre individuos y sus trabajos como factor fundamental para atacarlo.

Por otro lado, Goldenberg describe la innovación social como el "desarrollo y aplicación de nuevas actividades mejoradas, iniciativas, servicios, procesos o productos diseñados para hacer frente a los retos sociales y económicos que enfrentan los individuos y las comunidades."<sup>38</sup> En este caso, la definición propuesta versa sobre la creación de soluciones como iniciativas, servicios y productos diseñados para atacar un problema social, que vendrá con mi convocatoria de incentivar diseñadores estratégicos a generar soluciones después que lean esta tesis.

---

[https://www.researchgate.net/publication/277873357\\_Social\\_Innovation\\_What\\_It\\_Is\\_Why\\_It\\_Matters\\_and\\_How\\_It\\_Can\\_Be\\_Accelerated](https://www.researchgate.net/publication/277873357_Social_Innovation_What_It_Is_Why_It_Matters_and_How_It_Can_Be_Accelerated)

<sup>36</sup> Lázaro Tobón y Vallejo, “Innovación Social”, *El Mundo* (25 de Mayo, 2017). Acceso en 15 de julio de 2019. <https://www.elmundo.com/noticia/Innovacion-social/352908>

<sup>37</sup> Stanford Graduate School of Business Sitio Oficial, "Defining Social Innovation". Acceso en 29 Marzo, 2018. <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/centers-initiatives/csi/defining-social-innovation>.

<sup>38</sup> Mark Goldenberg, *Social Innovation in Canada. How the non-profit sector serves Canadians... and how it can serve them better* (Ottawa: Canada Policy Research Networks, 2004), 4. Acceso en 15 Julio 2018. <http://communitysector.nl.ca/sites/default/files/community-sector-social-economy/2012/socialinnovationincanadamarkgoldenberg2004.pdf>

Por último, quiero ofrecer al lector un concepto simplificado de innovación social que ofrecen nuevamente Mulgan y sus colaboradores que sencillamente se traduce como "nuevas ideas que funcionan atendiendo a objetivos sociales".<sup>39</sup> Los autores refuerzan que la innovación social es diferente del concepto "mejora", que implica puramente un cambio incremental, o de los conceptos de "creatividad" e "invención", que son fundamentales para innovación pero no incluyen una parte más práctica de implementación. Una idea que empieza como innovación en el campo social sin objetivos de negocio puede posteriormente transformarse en algo con fines de lucro. Alineando a esta definición del autor, propongo en el Capítulo 4 una aplicación práctica de los conceptos abarcados durante mi investigación del *burnout* en el contexto de innovación social.

Adicionalmente, dichos autores proponen una lista de algunos de los principales campos de actuación de la innovación social:

- Aumento de la expectativa de vida: incluye nuevos métodos de diseño urbano, modelos de habitación, orden de sistema de transporte, relaciones con la tecnología, uso de energía.
- Crecimiento de diversidad en las ciudades, que busca nuevas maneras de organizar escuelas, capacitación de lenguaje y viviendas que eviten la segregación y conflictos sociales.
- Reducción de la inequidad, que afecta directamente los niveles de violencia hasta la incidencia de disturbios mentales en una comunidad.
- Incidencia de enfermedades que afectan individuos a largo plazo, como diabetes, artritis, depresión y cáncer.
- Efectos de comportamiento humano con el incremento de ingresos, como la mayor incidencia de obesidad, adicciones como al alcohol y drogas.
- Dificultad de la transición a vida adulta, que acerca nuevas maneras de ayudar a jóvenes a encontrar carreras profesionales estables, relacionarse y encontrar estilos de vidas sanos.
- Felicidad: nuevos pensamientos relacionados al bienestar, a través de políticas públicas y acción cívica.

De acuerdo con las ideas antes presentadas, esta tesis se posiciona por una definición

---

<sup>39</sup> Mulgan con Ali, Sanders y Tucker, "Social Innovation".



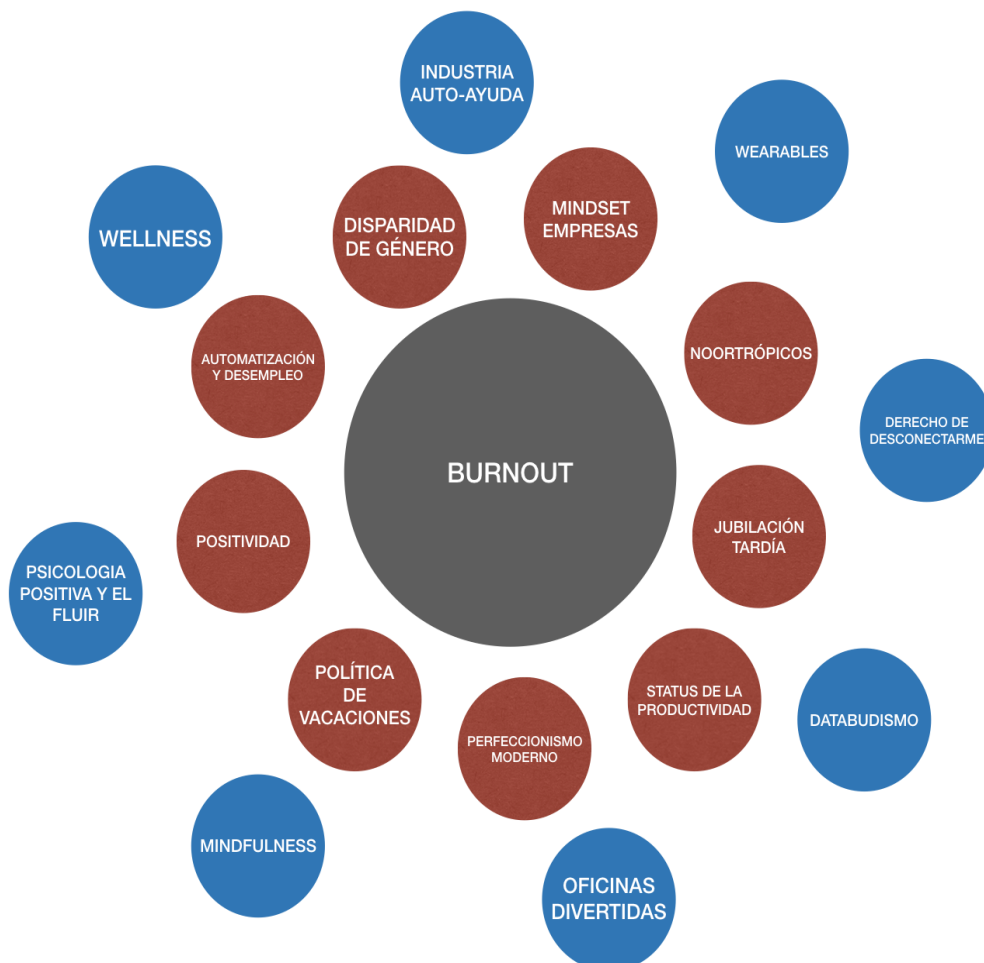
de innovación social que incluye elementos de los autores anteriores, que se acerca a **un esfuerzo para crear iniciativas, productos o servicios nuevos que atiendan a un problema social, que al principio no tienen objetivo de lucro, pero posteriormente podrían ser convertidos en un negocio.**

Esta definición será indispensable para abordar el problema enorme de *burnout* que prevalece en nuestra sociedad laboral, en este contexto mexicano. En consecuencia, los niveles actuales de *burnout* en la sociedad y sus efectos sobre los individuos necesitan ser cuestionados y solucionados a través de herramientas de innovación social, como parte del Diseño Estratégico, de mejora al bienestar de trabajadores en México y por consecuencia su expectativa de vida.

## Capítulo 2

# El *burnout* como Tendencia Global y Soluciones desde el ámbito de Negocios.

Este capítulo aborda las tendencias globales encontradas en páginas de noticias, redes sociales y sitios especializados en temas referentes a la cultura laboral, que están directamente relacionadas con el aumento de la incidencia del *burnout* por todo el mundo y el modo como las empresas están trabajando la temática del estrés en el ambiente de trabajo. Al ser un tema actual y en constante evolución, es normal encontrar diversas tendencias e iniciativas conectadas al *burnout*, así que decidí agruparlos de acuerdo a los temas que inciden en el ámbito de la innovación social y, por ende, relevantes para los objetivos de esta tesis. Propongo un diagrama ilustrativo que permite organizar los hallazgos en el período de mi investigación, a partir de los aspectos que abarca el tema:



En color rojo están las tendencias que contribuyen con la condición del *burnout*, mientras los círculos azules son tendencias que buscan reducir el estrés laboral.

El diagrama considera tendencias relacionadas al comportamiento humano y cambios culturales que han sido identificados en los últimos años a nivel global y que intento conectar directamente con las circunstancias del *burnout*. Vale la pena aclarar, que, algunos factores poseen mayor o menor incidencia en los individuos dependiendo de su contexto, económico social, cultural e ideológico. Por otro lado, durante mi periodo de investigación busqué aterrizar las principales tendencias que sobresalían en las noticias, periódicos e incluso en pláticas informales sobre el tema en las que tuve contacto o participación. Sin embargo, es un fenómeno dinámico que constantemente está mutando y pueden surgir otras variables conforme avanza en su desenvolvimiento en la sociedad. Por ello, a la fecha de esta investigación procuré incluirlas, pero invito al lector a complementar el diagrama con más tendencias que sean de utilidad, que no hayan sido consideradas aquí. También creo importante resaltar que la mayor parte de las fuentes de investigación para esta sesión fueron recabadas de publicaciones extranjeras, principalmente investigadas en torno al trabajador norteamericano. Aún cuando en el capítulo tres, aterrizo factores que impactan más específicamente a los trabajadores mexicanos, esta información corrobora la necesidad de atender directamente las necesidades del contexto mexicano, como propone la presente tesis.

## La construcción de nuevos valores sociales

Para proponer el desarrollo de soluciones, comenzaremos con explorar la promoción y adopción de valores sociales que se adoptan a nivel colectivo y que parecen ser de los principales motores del modelo de explotación laboral moderno. En ellos, el propio individuo se pone ritmos intensos de trabajo con el objetivo de satisfacer las expectativas sociales de su desempeño laboral. Cabe la aclaración de que estos valores cambian dependiendo de los círculos socioeconómicos en que cada uno participa y, por lo tanto, son valores relativos y solamente será posible cambiar estos paradigmas a través de cambios estructurales en los símbolos sociales asociados al trabajo y su necesidad para promover una sociedad hacia adelante. Como mencionamos anteriormente, Byung-Chul Han es uno de los principales filósofos contemporáneos que ha abordado el tema del *burnout* en la sociedad actual a través de su obra. Su investigación inspiró este trabajo de tesis y en ella, señala otros valores y

características que en este capítulo es necesario resaltar para describir aún más el complejo fenómeno que contribuye a describir la sociedad contemporánea:

## Los valores de la Sociedad del Cansancio: conceptos

**Hay un exceso de la positividad en la sociedad.** Según Han, la sociedad actual está siendo llevada al estado de cansancio por hacer creer falsamente que podemos con todo, produciendo "seres agotados, fracasados y depresivos". En el caso de la depresión, el autor afirma que la misma viene "en el momento en que el sujeto de rendimiento ya no puede poder más (...) La positividad del *poder* es más eficiente que la negatividad del *deber*"<sup>40</sup>.

En su ensayo, el autor explica que en el siglo XXI las personas están sufriendo disturbios y enfermedades neuronales, como la depresión, el trastorno por déficit de atención y el síndrome de desgaste ocupacional. La causa principal de estas enfermedades es la **positividad**. El autor explica que los individuos comienzan a saturarse con auto-exigencias que ponen a sí mismos para que puedan alcanzar los estándares que se auto-impusieron y los siguen, trabajando de manera exhaustiva y saturándose (**la violencia neuronal**). Esta sociedad descrita por Han se denomina la sociedad del rendimiento, donde todo el hombre "puede" todo, oponiéndose a la sociedad del siglo XX, que fue una sociedad de la disciplina y de la obediencia.

Han, en su ensayo, también describe lo que define como **aburrimiento profundo**, que es el sentimiento de los hombres en la sociedad actual por trabajar en actividades que nunca terminan. Los **hiperestímulos** anulan los espacios para concentración en una sola actividad, y promueven el *multitasking*, obligándonos a creer que podemos abarcar todo y conducen al agotamiento y depresión.

En la positividad, están valorados la súper producción, la súper comunicación y el súper rendimiento laboral, lúdico y sexual. Sin embargo, el exceso de la positividad significa "el colapso del *yo* que se funde por un sobrecalentamiento que tiene su origen en la sobreabundancia de lo idéntico"<sup>41</sup>. El autor termina su ensayo llamando nuestra sociedad actual como la sociedad del dopaje mental, que está siempre en búsqueda de la mejoría del rendimiento cognitivo y laboral a través de medicinas y avances tecnológicos como la

---

<sup>40</sup> Byung Chul-Han, *La Sociedad*, 17.

<sup>41</sup> *Ibid*, 15.

estimulación eléctrica en humanos para poder mejorar la percepción sensorial, memoria y cognitiva.

Este texto constituye uno de los diagnósticos modernos más asertivos que se han descrito en los últimos años sobre la condición de las personas que sufren la presión de la positividad y por consecuencia el *burnout*. Invita a la reflexión sobre los individuos, sobre el cuidado de mente y cuerpo, sobre la necesidad de una vida contemplativa con atención profunda y sosiego, para darse cuenta de su estado emocional y lo que causan estos estímulos positivos. Por otro lado, la creciente incidencia del *burnout* nos hace pensar en la necesidad de rediseñar y pensar en nuevas soluciones, pero primero ahondando en su naturaleza estructural.

## La productividad, el nuevo símbolo de status

El artículo *The New Status Symbol: Conspicuous Production*<sup>42</sup> (“El nuevo símbolo de status: la producción visible”) describe la nueva tendencia entre las personas que ocupan cargos de altos niveles directivos de presumir sus grandes capacidades de productividad laboral y personal, como manera de justificar sus estados de riqueza y éxito profesional. El culto al trabajo habla sobre "no, cuánto ganas, pero cuánto produces". Ben Tarnoff, autor del artículo, explica que el culto a la "producción visible" no promueve solamente la cultura al exceso de trabajo, sino que también afecta a la reducción de nuestros tiempos de descanso, y se busca que estos sean económicamente productivos. "El acceso al control de productividad no está clavado solamente a los niveles directivos. La tecnología ha posibilitado medir todos los aspectos de la vida de una persona. Al crear una persona productiva, el individuo produce valor económico a otros"<sup>43</sup> afirma el autor.

## El perfeccionismo moderno

Estudios recientes del período científico *Psychological Bulletin* (Bergstein, 2018) afirman que la generación de los *millennials* (nacidos entre 1980 y 2000s) presentan un perfil predominante de extremo perfeccionismo, lo que produce que ellos mismos coloquen un exceso de presión sobre sus carreras profesionales.<sup>44</sup> El estudio realizado por Thomas Curran

---

<sup>42</sup> Tarnoff, "The new status symbol".

<sup>43</sup> Ibid.

<sup>44</sup> Rachele Bergstein, "Millennials are total perfectionists, scientists say", *New York Post* (3 Enero, 2018). Acceso en 30 Marzo 2018. <https://nypost.com/2018/01/03/millennials-are-total-perfectionists-scientists-say>

y Andrew Hill examinó 40,000 jóvenes entre 18 y 25 años de Estados Unidos, Reino Unido y Canadá y encontró que la mayoría tenía señales de "perfeccionismo multidimensional", es decir, perfeccionismo creado por expectativas altamente irreales.<sup>45</sup> El mismo artículo afirma que los niveles extremos de perfeccionismo están directamente relacionados con el aumento de incidencia de enfermedades mentales, depresión y desórdenes alimenticios.

## El entorno del trabajador

Hay factores que inciden en este fenómeno pero que se ubican fuera del ámbito de control de los trabajadores y se necesita la sinergia de distintos sectores que atiendan los intereses del empleado para generar un cambio efectivo. A continuación, describo tres ejemplos de condiciones laborales, que solamente podrán ser mejoradas si empleadores y organizaciones gubernamentales actúan juntas y buscan ofrecer mejores condiciones de vida laboral.

### El *burnout* de acuerdo al género

Las dinámicas de género en nuestra sociedad tienen impacto en las relaciones laborales y para el fenómeno *burnout*, no es diferente. De acuerdo a un artículo en *Fast Company*, las mujeres tienen mayor incidencia del *burnout* debido a la mayor presión y expectativas que sufren en el trabajo<sup>46</sup>. Un estudio hecho por la consultoría McKinsey durante Abril de 2012 para 60 empresas en Estados Unidos afirma que 53% de las vacantes de trabajo de nivel de entrada son ocupadas por mujeres; sin embargo, solamente 37% de los cargos de gerencia son ocupados por profesionales del género femenino, cayendo a 26% cuando se revisan niveles de gerencia más altos, como la vicepresidencia<sup>47</sup>.

El sexismo existente en diversos ambientes de trabajo presiona a las mujeres a alcanzar mayores desafíos relativos a motivación laboral y reconocimiento profesional, y por consecuencia sufren más de *burnout*. Se suma la presión en casa, por la responsabilidad de actividades como llevar y recoger a los niños de la escuela, el cuidado, la alimentación y la

---

<sup>45</sup> Ibid.

<sup>46</sup> Kelly Clay, "Why Millennial Women Are Burning Out", *Fast Company*, (8 Marzo, 2016). Acceso en 30 Marzo, 2018. <https://www.fastcompany.com/3057545/why-millennial-women-are-burning-out>.

<sup>47</sup> Joanna Barsh y Lareina Yee, "Unlocking the full potential of women at work", *McKinsey & Company*, (2012). Acceso en 15 Julio, 2018. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-the-full-potential-of-women-at-work>

educación que están instituidas de manera informal como parte de las labores usuales de la mujer en nuestra sociedad. Cuando entran al mercado laboral, esta carga no disminuye; de hecho, se acumula. Por consecuencia, para poder realizar dichas actividades, muchas trabajadoras son forzadas a encontrar trabajo, estudiar o realizar su vida social en lugares cercanos al hogar<sup>48</sup>.

## La amenaza del desempleo con el aumento de la automatización

El investigador Patricio O'Gorman, especialista en estrategias digitales, compara la revolución industrial del pasado con la revolución actual de las máquinas:

“En el pasado, las revoluciones industriales fueron diferentes, porque siempre permitían hacer el trabajo de la persona de manera más eficiente, la volvían más productiva, generaban más empleo, creaban nuevos servicios. Si bien algunos perdían el trabajo, lo que se creaba era tanto que el impacto neto era positivo. [...] Lo que se está viendo ahora es que esta nueva revolución es distinta, por el tipo de reemplazo que se está dando. El trabajo se está reemplazando por máquinas, robots o algoritmos, que hacen algo más eficientemente y no crean nada nuevo, simplemente reemplazan la unidad básica de trabajo.”<sup>49</sup>

El texto refuerza la idea de que los trabajadores necesitan adaptarse a los cambios, buscando aprender nuevas habilidades y aumentar su productividad en el trabajo. Un estudio realizado por la consultoría *Accenture* en Enero de 2017, estima que al menos 50% de las actividades por las que actualmente se les paga a los trabajadores en el mundo podrían ser automatizadas al adoptar tecnología ya existente<sup>50</sup>. Con estos cambios, está prevista una pérdida neta de 5.1 millones de puestos de trabajo a nivel global hasta 2020.

La constante amenaza del aumento del desempleo masivo y estructural puede incrementar los niveles crecientes del *burnout*.

---

<sup>48</sup> Rodrigo Díaz, “Movilidad y Mujer, más allá de los transportes rosa.” *Nexos en línea*, (6 Febrero, 2018). Acceso en 15 Julio 2018. <https://labrujula.nexos.com.mx/?p=1687>

<sup>49</sup> Nadia Nasanovsky, “El futuro del trabajo: cómo las máquinas reemplazarán a los humanos”, *Infobae*, (29 diciembre, 2017). Acceso en 2 Abril 2018. <https://www.infobae.com/def/desarrollo/2017/12/29/el-futuro-del-trabajo-como-las-maquinas-reemplazaran-a-los-humanos/>

<sup>50</sup> *Ibid.*

## Jubilación, más presión para trabajar el resto de mi vida

De acuerdo a datos del 2018, Escamilla sostiene que es de esperarse que los *millennials* estén listos para trabajar durante la mayor parte del resto de sus vidas, con la edad mínima de jubilación pudiendo pasar de 65 a 73 años en México, en caso de que el gobierno siga las recomendaciones pasadas por los estudios realizados por Fundación de Estudios Financieros (Fundef).<sup>51</sup> El aumento de años de trabajo para poder jubilarse incentiva a la nueva generación de trabajadores a buscar puestos que estén alineados a sus objetivos y que traigan mejores perspectivas de crecimiento, y contribuyen a la presión de crecer de manera más rápida en las empresas, como forma de asegurar una posición estable por más tiempo.

## La respuesta de las empresas

Las empresas y sus departamentos de gestión humana se han dado cuenta que las condiciones del ambiente de trabajo y el tipo de tareas que ejercen sus empleados impactan directamente sus ganancias. Un empleado que pasa más tiempo enganchado en actividades de la oficina está más comprometido. Abajo describo algunas tendencias observadas en empresas que buscan seguir prácticas adoptadas por organizaciones "modelo" dentro de Recursos Humanos. Entiendo que dichas medidas no son completamente eficaces, ya sea por su aplicación aislada y por sus altos costos, lo que lleva a que pocas empresas las puedan aplicar en un país como México.

Entiendo que cualquier cambio de factores higiénicos y ambientales para el beneficio de los trabajadores debe estar acompañado de políticas que busquen reducir la carga de responsabilidad laboral y el monitoreo de los índices de estrés *versus* el desempeño laboral de trabajadores de una determinada empresa. Algunas tendencias que pude encontrar desafortunadamente son respuestas simplistas de algunas empresas a este problema complejo.

## Oficinas divertidas

Una de las grandes tendencias en las oficinas de trabajo en los últimos años definitivamente es la implementación de ambientes que busquen el balance de trabajo,

---

<sup>51</sup> Viridiana Mendoza Escamilla, "¿Tienes menos de 30 años?, no podrás retirarte antes de los 70", *Forbes en línea* (2 Enero, 2017). Acceso en 2 Abril 2019. <https://www.forbes.com.mx/tienes-menos-30-anos-no-podras-retirarte-los-70/>



descanso y diversión. Inicialmente adoptado por empresas de tecnología, los trabajadores de empresas globales y *startups* empiezan a tener acceso a espacios para juegos, masajes y meditación, sin tener que salir de sus oficinas. Todo ello con el objetivo de mejorar la calidad de vida en el trabajo y mejorar su creatividad y productividad.

En los últimos años, los departamentos de Recursos Humanos y sus gerentes se dieron cuenta que estos tipos de beneficios son valorados por los empleados y los incentivan a pasar más tiempo en sus oficinas, mejorando su relación con la empresa. Los espacios de trabajo empiezan a abandonar la distribución de pequeños escritorios individuales para pasar a tener áreas abiertas para mayor interacción entre los empleados. Las empresas también empezaron a ofrecer comida y *snacks* gratis a sus colaboradores, así como clases de deportes y áreas para descanso.

Queda claro que los buenos salarios ya no son suficientes. Para que las empresas puedan atraer y retener grandes talentos, necesitarán “entender de manera clara la necesidad de cada uno de los individuos que trabajan ahí; *perks* encontrados en las oficinas aseguran que los empleados se sientan apoyados, empoderados en vez de mirarlos solamente como productores de dinero”, afirma Hjorth<sup>52</sup>. La autora, que describe tendencias del espacio de trabajo, explica que en 2019, hay un foco creciente en métricas relacionadas a las personas: “La forma como diseñas el espacio laboral tiene un rol significativo en el *performance* y la productividad. Condiciones físicas de trabajo, salud mental, transparencia y aumento en la flexibilidad ganan más importancia con oficinas más adaptadas a las necesidades de los trabajadores”.<sup>53</sup>

Esta nueva manera de construir espacios para la actividad productiva puede ayudar a cambiar la percepción de los que trabajan ahí y atraer profesionales que busquen espacios más relajados.

---

<sup>52</sup> Simone Hjorth, “The future of work: office trends in 2019”, *Airtame*, (29 Enero, 2019). Acceso en 1 Abril, 2019. <https://airtame.com/blog/office-trends/>.

<sup>53</sup> Ibid.

## El cambio de *mindset* de organizaciones modernas

De acuerdo a datos recopilados en 2018, Plummer sostiene que las empresas no han ignorado la realidad actual de los empleados que sufren crisis de estrés y que afectan su desempeño<sup>54</sup>. Dichas organizaciones han adoptado algunas prácticas compensatorias como:

- a. Incremento de la remuneración: compensación financiera y beneficios laborales a las personas que pasan más tiempo en el trabajo.
- b. Incorporación de la diversión: trayendo más de la vida personal al ambiente laboral, poniendo cafés, gimnasios, mesas de ping-pong, comida gratis y salones para cuidado personal dentro de la propia empresa.
- c. “Haciéndolo mejor”: en los últimos 5 años, cada vez más empresas están adoptando programas de *mindfulness* y *wellbeing* para tratar síntomas del *burnout*. *Headspace*, una aplicación digital que ofrece servicios de meditación guiada, aumentó su valor a 250M de dólares en apenas 7 años.

Sin embargo, el autor afirma que el problema real que lleva al *burnout* de los empleados - **el exceso de trabajo** - sigue presente y no es directamente atendido con las prácticas mencionadas.

## Políticas de vacaciones ilimitadas

En los últimos años, algunas empresas y *startups* de tecnología han implementado una nueva política que elimina la cantidad mínima o máxima para tomar días de vacaciones. Matt Plummer ha investigado el impacto de la iniciativa de vacaciones ilimitadas en la oficina, que aunque bien intencionada, en muchos casos ha generado una cultura inversa: no tomar vacaciones<sup>55</sup>. De hecho, muestra que se reducen el promedio de días usados para vacaciones por los empleados, los cuales demostraban miedo de acumular más trabajo al regresar a la oficina y piden más responsabilidades a sus gerentes, como manera de mejorar su percepción con los mismos. En las veces que tomaban vacaciones, lo observado fue que muchos seguían conectados con sus computadores y celulares, por cualquier emergencia. Este fenómeno nos

---

<sup>54</sup> Matt Plummer, “How to be more productive without burning out”, *Harvard Business Review*, (11 Diciembre, 2017). Acceso en 15 Agosto 2018. <https://hbr.org/2017/12/how-to-be-more-productive-without-burning-out>

<sup>55</sup> Pilita Clark, “Why unlimited vacations means more time in the office”, *Financial Times* (5 Noviembre, 2017). Acceso en 15 julio 2019. <https://www.ft.com/content/ca935b70-bf14-11e7-9836-b25f8adaa111>

lleva a hablar del concepto de *telepresión*, directamente relacionado al tema, que será desarrollado en el siguiente apartado.

## La telepresión

Según los investigadores de psicología organizacional Barber y Santuzzi, los avances tecnológicos transformaron el modo como nos relacionamos con nuestro ambiente de trabajo y nuestros compañeros. Nuevas tecnologías han generado beneficios para la productividad laboral, incluyendo el mejoramiento del control del tiempo y posibilitando a los trabajadores ejercer su oficio sin la necesidad de estar físicamente en sus escritorios<sup>56</sup>.

Hoy cualquier persona puede acceder a documentos que están en la nube, platicar con su equipo por herramientas de mensajes instantáneos y contestar correos desde cualquier lugar del mundo. Sin embargo, esta flexibilidad ha generado un costo adicional físico y mental a los trabajadores en el largo plazo. Las barreras de trabajo y casa empiezan a desaparecer, y de hecho cuando no se está trabajando, los empleados sienten la necesidad de contestar todos los correos del trabajo, lo cual se denomina *telepresión*. La telepresión es la preocupación y necesidad inmediata de responder a mensajes de trabajo a través de herramientas tecnológicas que permiten este tipo de comunicación, como el correo electrónico y aplicaciones de mensajes instantáneos.

De acuerdo al estudio mencionado por los autores, la conexión constante que genera la telepresión aumenta el estrés de los trabajadores, por anular el espacio para una pausa de descanso entre el trabajo y la vida personal. Se siente la necesidad y obligación de estar permanentemente disponible, aumentando por consecuencia la cantidad de horas trabajadas a la semana<sup>57</sup>.

## El derecho a desconectarse

Directamente relacionado al concepto de telepresión, mencionado anteriormente, las legislaciones de ciudades en Estados Unidos y Francia han aprobado leyes que ponen restricciones a empresas que solicitan a sus trabajadores, que estén conectados en sus computadores y celulares después de las horas de trabajo para responder emails o mensajes.

---

<sup>56</sup> Larissa Barber y Alecia Santuzzi, "Please respond ASAP: Workplace telepressure and employee recovery", *Journal of Occupational Health Psychology*, 20, no. 2, (Apr 2015): 172-189

Acceso en 15 Julio 2018. <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fa0038278>

<sup>57</sup> Editorial, "Smartphones and tablets add two hours to the working day", *Telegraph on line*, (31 Octubre, 2012). Acceso en 1 Abril, 2018. <https://www.telegraph.co.uk/technology/mobile-phones/9646349/Smartphones-and-tablets-add-two-hours-to-the-working-day.html>

La ley afirma que un empleado debe tener el derecho de no contestar llamadas o correos, sin temer represalias<sup>58</sup>.

Estas leyes tienen como objetivo mejorar la calidad de vida de los trabajadores, ya que estudios sobre productividad laboral afirman que las personas que contestan mensajes de trabajo después de las nueve de la noche tienen peor calidad de sueño y una participación laboral más baja al día siguiente.

Otros países europeos han intentado adoptar medidas parecidas en el pasado: en 2012, la empresa automovilística alemana Volkswagen tomó la iniciativa de bloquear todos los correos de sus empleados en sus *smartphones* después de horas laborales. Daimler, del mismo segmento, fue más adelante y borró todos los correos de sus empleados durante el período de vacaciones. En 2014, el Ministro del Trabajo de Alemania prohibió a los gerentes contactar a sus equipos por correo o llamadas después de horas de trabajo<sup>59</sup>.

## Productos y servicios para el síndrome

Muchas de las soluciones actuales son paliativas y de alta inversión financiera y de tiempo. Un trabajador con *burnout* muy pocas veces se da cuenta o toma medidas para adoptar un producto o servicio para solucionar este problema, hasta que su cuadro sea crónico. Necesitamos generar alternativas que sean más accesibles en costo y tiempo, y que generen responsabilidad compartida entre el empleado y el empleador. No podemos escondernos en aplicaciones de meditación y servicios de masaje creyendo que ellas serán la solución del problema. Pueden ayudar a reducir el estrés, pero no se enfocan en sus causas reales.

## Bienes de consumo para el bienestar (*wellness*)

Con el creciente aumento de niveles de ansiedad y estrés en los trabajadores, las empresas aprovecharon esta oportunidad para generar negocio y atender este mercado a través del *wellness* o bienestar. El *Global Wellness Institute* define el término *wellness* como

---

<sup>58</sup> Jonathan Wolfe, "New York Today: The Right to Disconnect", *The New York Times* (23 Marzo, 2018). Acceso 1 Abril, 2018. <https://www.nytimes.com/2018/03/23/nyregion/new-york-today-the-right-to-disconnect.html>.

<sup>59</sup> David Morris, "New French Law Bars Work Email After Hours", *Fortune* (1 Enero, 2017). Acceso 1 Abril 2018. <http://fortune.com/2017/01/01/french-right-to-disconnect-law/>

un estado de completo bienestar físico, mental y social<sup>60</sup>. Va además acompañado de un estado libre de enfermedades y enfatiza el mantenimiento proactivo de mejora constante de salud y bienestar. Esta proactividad incorpora actitudes y actividades que ayudan a prevenir padecimientos, mejorar la salud, aumentar la calidad de vida, y llegar al estado óptimo de niveles de bienestar.

Los mismos autores indican que la industria de *wellness* es un mercado global de 3.7 trillones de dólares, que incluye desde productos de belleza, *fitness*, nutrición hasta soluciones relacionadas al bienestar en el trabajo.

Jan Bruce, CEO y fundadora de la empresa meQuilibrium<sup>61</sup>, explica que actualmente hay 2 campos de mercado que las empresas están buscando ofrecer a las personas que sufren estrés con el trabajo:

1. Terapias, *coaches*, programas de reducción de estrés corporal y mental. Son métodos utilizados de manera personalizada, no escalable, que producen resultados a largo plazo con la dedicación de tiempo de los individuos afectados.
2. Productos que buscan tratar los estados de manifestación del estrés. Estas soluciones sirven para cuando el usuario ya está sufriendo altos niveles de estrés y se enfocan en su disminución. Ejemplos: técnicas de respiración, clases de yoga, masajes, imágenes y música para relajación, aromaterapia y uso de aplicaciones digitales que ayudan a restablecer la calma o ritmo de respiración. Estas soluciones no están enfocadas en las causas que llevan a la persona a sentir ansiedad y estrés; sin embargo, son vastamente populares y mueven 3.7 mil millones de dólares anualmente, según el Instituto de Bienestar Global<sup>62</sup>, con sede en Miami, Estados Unidos.

---

<sup>60</sup> Global Wellness Institute, *About*. Acceso 15 de Julio 2018. [www.globalwellinstitute.org](http://www.globalwellinstitute.org)

<sup>61</sup> Jenny Rooney, "The Opportunities That Exist In The 'Market Of Well-Being'", *Forbes on line* (26 Marzo, 2013). Acceso en 1 Abril, 2018. <https://www.forbes.com/sites/jenniferrooney/2013/03/26/the-opportunities-that-exist-in-the-market-of-well-being-mequilibriums-jan-bruce/>.

<sup>62</sup> Cecilia Barría, "Cómo funciona la pujante y millonaria industria del wellness", *BBC online* (30 Marzo, 2018). Acceso 1 Abril 2018. <http://www.bbc.com/mundo/noticias-43477273>.

## Mindfulness

De acuerdo con Barría, la técnica de *mindfulness* es "una versión de la meditación tradicional adaptada a la vida actual que consiste en 'conocer directamente lo que ocurre dentro y fuera de nuestro ser' a cada momento".<sup>63</sup>

La sociedad "Mindfulness y Salud" define la técnica como "prestar atención de manera consciente a la experiencia del momento presente con interés, curiosidad y aceptación".<sup>64</sup> La práctica es utilizada para el tratamiento de problemas físicos y psicológicos, dolor crónico y otros síntomas asociados al estrés. Sólo en Estados Unidos, las actividades relacionadas al *mindfulness* generaron 1.190 millones de dólares en 2017, según la consultora de investigación de mercado IBISWorld.<sup>65</sup>

En 2012, la revista Harvard Business Review ahondó sobre los beneficios de la meditación y el *mindfulness*, entre ellos, la reducción de los niveles de estrés, disminución de la presión arterial, mejora de la memoria y los niveles de atención, cambio en la forma en que nuestros cerebros manejan las emociones, hasta combatir la artritis e infertilidad.<sup>66</sup>

La técnica ha sido vastamente usada para que los empleados puedan eliminar preocupaciones de trabajo sin mayor importancia, y aumentar su empoderamiento en las empresas. Para los empleadores, la práctica puede permitir la reducción de los costos generales de la asistencia médica.

Por otro lado, el *mindfulness* también ha sido criticado por algunos estudiosos, que dicen que la técnica pierde sentido cuando es utilizada solo para aumentar la productividad laboral y cambiar las percepciones de la realidad de los individuos, sin buscar esencialmente el mejoramiento del bienestar personal. Aún así, hay estudios como el del grupo ASPY, especializado en salud y seguridad laboral, que afirman que el *mindfulness* aumenta hasta

---

<sup>63</sup> Ibid.

<sup>64</sup> Editorial "¿Qué es Mindfulness? ", *Sociedad Mindfulness y Salud*. Acceso en 1 Abril, 2018. <http://www.mindfulness-salud.org/mindfulness/que-es-mindfulness/>.

<sup>65</sup> Ibid.

<sup>66</sup> Bill George, "Mindfulness helps you become a better leader", *Harvard Business Review* (26 Octubre, 2012). Acceso en 15 Septiembre 2018. <https://hbr.org/2012/10/mindfulness-helps-you-become-a>

20% de la productividad laboral, y la práctica ha sido implementada por grandes empresas para aliviar el estrés y la ansiedad de sus colaboradores.<sup>67</sup>

## La industria de la autoayuda

Con la promesa de mejorar algún aspecto de la vida personal a través de un método o pensamiento escrito, los libros de autoayuda mueven un mercado millonario y tienen una amplia base de lectores. Solo en Estados Unidos, este segmento mueve un mercado de casi 10 billones de dólares anuales.<sup>68</sup>

Los libros de autoayuda han sido uno de los recursos más populares para combatir el *burnout* laboral y aumentar los niveles de felicidad y motivación en los trabajadores. Haciendo una búsqueda en sitios en línea de ventas de libros, se puede encontrar una extensa oferta de títulos para todos los tipos de problemas: dificultad con relaciones personales, depresión, control de ansiedad, hasta el gerenciamiento personal de finanzas.

Cada mes salen nuevos títulos de libros de autoayuda y seguirán existiendo por su escalabilidad. Haciendo una búsqueda en Google se puede observar que el *burnout* laboral ha sido explorado en muchas publicaciones (8,920,000 noticias relacionadas encontradas en Julio 2019) y, aunque ayuden a los lectores a entender más sobre el tema y conocer historias personales de los autores, muchos trabajadores que sufren *burnout*, no logran transformar el contenido leído en acciones prácticas en su día a día.

## Los wearables

En los últimos años, empresas de tecnología han lanzado distintos *gadgets* y *wearables* que ayudan analizar las emociones y respuestas del cuerpo del individuo en situaciones de estrés cotidianas.<sup>69</sup> Actualmente hay diferentes modelos disponibles en el mercado que ayudan a cuantificar estas reacciones corporales y con esta información

---

<sup>67</sup> RRHH Digital Sitio Oficial, "El Mindfulness aumenta hasta un 20% la productividad de los trabajadores en las empresas", *RRHH Digital* (29 Marzo, 2017). Acceso 1 Abril, 2018.

[http://www.rrhhdigital.com/secciones/salud-y-empresa/123403/El-Mindfulness-aumenta-hasta-un-20-la-productividad-de-los-trabajadores-en-las-empresas?target=\\_self](http://www.rrhhdigital.com/secciones/salud-y-empresa/123403/El-Mindfulness-aumenta-hasta-un-20-la-productividad-de-los-trabajadores-en-las-empresas?target=_self)

<sup>68</sup> Editorial, "\$9.9 Billion Self-Improvement Market Challenged By Younger and More Demanding Millennials, Changing Technology", *WebWire*, 2 Agosto, 2017. Acceso en 1 Abril 2018.

<https://www.webwire.com/ViewPressRel.asp?aId=211649>

<sup>69</sup> Michael Weinberger, "6 Wearables to Track Your Emotions", *A Plan For Living* (Octubre 201). Acceso 1 Abril 2018. <http://www.aplanforliving.com/6-wearables-to-track-your-emotions/>

permiten reevaluar algunos hábitos de vida para mejorar los índices de bienestar. Actualmente, algunos productos en el mercado realizan funciones como:

- Sensor de respiración
- Sensores de latidos cardíacos
- Biomarcadores vocales para detectar tipos de emociones
- Reacciones corporales, a través de cambios de actividad en la piel
- *Tracker* de ondas cerebrales que ayudan a entender los niveles de atención, enfoque, relajamiento y estrés.

Junto con los *wearables*, han surgido *startups* que están aprovechando el negocio de la ciencia cognitiva para ayudar a la fuerza de trabajo, entender las principales causas del estrés y formas de combatirlo. Retomando el ejemplo de *mEquilibrium*, observamos que fue fundada en Boston por profesionales de la salud y especialistas de *wellbeing*, y de acuerdo a su sitio, la empresa utiliza inteligencia artificial y *machine learning* para generar *insights* y planos de acción para cambiar la cultura organizacional, transformar a los empleados de sus clientes en individuos más productivos y reducir los costos generados por la falta de resiliencia, monitoreando las fuentes de estrés a través de aplicaciones de trabajo<sup>70</sup>.

Este tipo de servicio que integran las aplicaciones digitales con datos de la rutina de los trabajadores para identificar los factores de estrés, ha crecido en los últimos años con el aumento de usos de tecnologías que se apoyan en dispositivos electrónicos e inteligencia artificial con las principales pioneras concentradas en los Estados Unidos.<sup>71</sup>

## Nootrópicos

En un reporte publicado por el *Instituto Credence Research*, el mercado de nootrópicos fue evaluado en 1.3 mil millones de dólares en 2015 y se espera alcanzar los 6 mil millones en 2024.<sup>72</sup> También conocidos como potenciadores cognitivos, los nootrópicos

---

<sup>70</sup> *meEquilibrium*, "Science-Based Resilience Training." Acceso en 13 Mayo 2018. <https://www.mequilibrium.com/>.

<sup>71</sup> Christopher Ottensen, "Tutorial: Stress detection with wearable devices and Machine Learning" (Enero 2019). Acceso en 15 Julio, 2019. <https://dataespresso.com/en/2019/01/30/Stress-detection-with-wearable-devices-and-Machine-Learning/>

<sup>72</sup> Credence Research Sitio Oficial, "Nootropics Market Size, Share, Trend, Growth and Forecast to 2023", Instituto Credence Research (2016). Acceso en 2 Agosto 2018. <https://www.credenceresearch.com/report/nootropics-market>



son drogas y extractos naturales que ayudan a mejorar las funciones cognitivas de individuos como la memoria, creatividad y motivación.

Los nootrópicos, en su mayoría, actúan directamente en la vasodilatación, mejorando el flujo sanguíneo hacia el cerebro, llevando más oxígeno y sustancias necesarias para mejorar los niveles de energía y aumentar los periodos de concentración.<sup>73</sup>

De acuerdo al instituto, los nootrópicos han estado disponibles en los mercados por algunas décadas, inicialmente fabricados con ingredientes naturales, y han ido evolucionando con el tiempo. Actualmente, estos productos son vendidos para fines académicos y profesionales, con el objetivo de mejorar las conexiones cerebrales.

Otro estudio realizado por Zion Market Research indica que el principal mercado consumidor de los nootrópicos está en América del Norte. El mismo reporte explica que, en países de Asia, el consumo de estas drogas ha tenido los índices más altos de crecimiento de consumo en los últimos años, principalmente por el aumento de la penetración de medicamentos del mismo tipo en China e India. El crecimiento del consumo de Latinoamérica actualmente está movido principalmente por el consumo en Brasil.<sup>74</sup>

Paradójicamente, no hay estudios que comprueben la eficiencia de los nootrópicos, pero su popularidad sigue aumentando con la creciente competitividad en el mundo académico y en los ambientes laborales.

## El data budismo

Junto con la meditación, un nuevo término fue definido en la industria del bienestar, el "data budismo", o el budismo de la era digital. El término es definido como "el profundo conocimiento del ser humano a través del uso de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial".<sup>75</sup> Se espera que los algoritmos en un futuro muy próximo puedan identificar

---

<sup>73</sup> Noor Azuin Suliman, Che Norma Mat Taib, Mohamad Aris Mohd Moklas, Mohd Ilham Adenan, Mohamad Taufik Hidayat Baharuldin y Rusliza Basir, "Establishing Natural Nootropics: Recent Molecular Enhancement Influenced by Natural Nootropic", *US National Center for Biotechnology Information* (16 Agosto, 2016). Acceso en 18 Junio 2018. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5021479/>

<sup>74</sup> Zion Market Research, "Global Nootropics Market Will Reach USD 5,959 Million By 2024", (New York: Zion Market Research, 2019). Acceso en 15 Julio, 2019. <https://www.globenewswire.com/news-release/2019/01/11/1690384/0/en/Global-Nootropics-Market-Will-Reach-USD-5-959-Million-By-2024-Zion-Market-Research.ht>

<sup>75</sup> Barría, "Cómo funciona la pujante y millonaria industria del Wellness".

quiénes somos, qué actividades hacemos y de qué manera nos comportamos. El "data budismo" ayudaría a que todos estuvieran conectados a todo y a todos, posibilitando entender mejor cuáles serían las principales dificultades que las personas pasan en sus vidas y cómo poder solucionarlas para llegar al éxito.

El reporte 2018 del Instituto Global de Bienestar (Global Wellness Institute) explica que el concepto de data budismo es la tendencia de digitalización del bienestar. En esta industria, el budismo constituye una metáfora para servicios inspirados por filosofías del mundo oriental y sus doctrinas de salvación. La sabiduría y el conocimiento del "yo" está al alcance de la mano, a solo un *clic*. Se digitalizan los datos de cada individuo en una base de datos, para explorar el conocimiento sobre el ser humano.

<b>Del Budismo al Data Budismo</b>		
	<b>Budismo</b>	<b>Data Budismo</b>
<b>Camino a la felicidad</b>	Sufrimiento, esfuerzo personal	Un clic al paraíso
<b>Objetivo</b>	Ser parte de algo mayor	Ascensión a tu super ego
<b>Tecnología</b>	Auto-control, espiritualismo	Ingeniería, medición
<b>Acercamiento</b>	Aprender y practicar	Codificar y recodificar
<b>Resultado</b>	Disolución del ego	Disolución del ego como efecto secundario

Fuente: Gottlieb Duttweiler Institute, 2017.

## La Psicología Positiva y el Fluir

Nacida a los finales de la década de los noventa, el campo de estudio de la Psicología Positiva se define como “el estudio científico de las experiencias positivas, los rasgos individuales positivos, las instituciones que facilitan su desarrollo y los programas que ayudan a mejorar la calidad de vida de los individuos, mientras previene o reduce la incidencia de la psicopatología”<sup>76</sup>.

Los mismos autores explican, a través de referencias a estudiosos del tema, que el optimismo generado por la Psicología Positiva ayuda a proporcionar el bienestar,

<sup>76</sup> Martin Seligman (1999) en Françoise Contreras y Gustavo Esguerra. “Psicología positiva: una nueva perspectiva en psicología”, *Diversitas: Perspectivas en Psicología* (9 Mayo, 2006). Acceso en 19 Marzo 2018. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-99982006000200011](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982006000200011)

influyendo las expectativas personales sobre el futuro y la creencia de que ocurrirán cosas positivas.

Su popularidad es incuestionable. Tal Ben-Shahar, profesor de la Universidad de Harvard que se ha especializado en el tema, actualmente tiene el récord de asignatura de estudiantes en su clase, con más de 1400 alumnos por semestre.<sup>77</sup> Estos estudios fueron impulsados por el Profesor de la Universidad de Pennsylvania Martin Seligman, antiguo Director de la Asociación Americana de Psicología y ha sido utilizada en ambientes laborales para mejorar los índices de “motivación intrínseca y el *engagement*, qué papel juegan las creencias positivas sobre las propias competencias, cómo conciliar los ámbitos trabajo-familia, en qué se basa el desarrollo de la satisfacción y la felicidad en el trabajo, cómo pueden las organizaciones contribuir al crecimiento y el bienestar psicológico de las personas y los grupos que las componen, cómo las organizaciones se pueden desarrollar siendo cada vez más saludables, y un largo etc.”.<sup>78</sup> Así mismo, la Psicología Positiva ha sido utilizada como estrategia para la prevención de trastornos psicológicos y su recuperación.

Asociado al tema de la Psicología Positiva, surgieron nuevas corrientes que proponen alternativas para encontrar la felicidad, directamente conectadas a la manera y forma en que ejecutamos nuestras tareas y nuestra relación con ellas. El *Fluir* es considerado uno de los principales estudios sobre el tema.<sup>79</sup> Para este autor, “la batalla por la felicidad es una batalla “contra la entropía que desordena la conciencia. El estado opuesto a esa entropía es el de la experiencia óptima, que ocurre cuando la información que llega a la conciencia es congruente con las metas de la personalidad y entonces la energía psíquica puede fluir sin ningún esfuerzo”.<sup>80</sup> Esta experiencia óptima, mencionada por el autor, se refiere a una actividad que trae altos niveles de concentración y gratificación. En estos estados, los seres humanos tendrían que encontrar la felicidad, conectando las habilidades de ejecución con sus retos y propósitos. Combinados, el estado óptimo es llamado *flow*.

El estado de orden y concentración única hacia actividades, independientemente del status que su productividad puede generar, podría ayudar a superar y minimizar los efectos

---

<sup>77</sup> Tal-Ben Sahar, "¿Qué diferencia a la gente más feliz del mundo?" BBVA Aprendiendo Juntos, Santillana y *El País*, video en YouTube, 55:35 min. Acceso en 13 Mayo 2018.

<https://aprendemosjuntos.elpais.com/especial/se-puede-aprender-a-ser-feliz-tal-ben-shahar/>.

<sup>78</sup> Carmelo Vázquez Valverde y Gonzálo Hervas, eds., *Psicología Positiva Aplicada*, 2a Edición, (Madrid: Ed. Desclée, 2014), 407.

<sup>79</sup> Mihaly Csikszentmihalyi, *Fluir*, (Barcelona: Kairós, 1997).

<sup>80</sup> *Ibid*, 71.

negativos causados por el *burnout* laboral, su agotamiento y estrés por la presión del rendimiento. Csikszentmihalyi expone algunas características en común encontradas en su estudio sobre momentos de felicidad y aún cuando sus conclusiones parecen bastante lógicas, existen barreras inconscientes que personas comunes enfrentan cuando quieren poner el estado de fluir en práctica, por ejemplo:

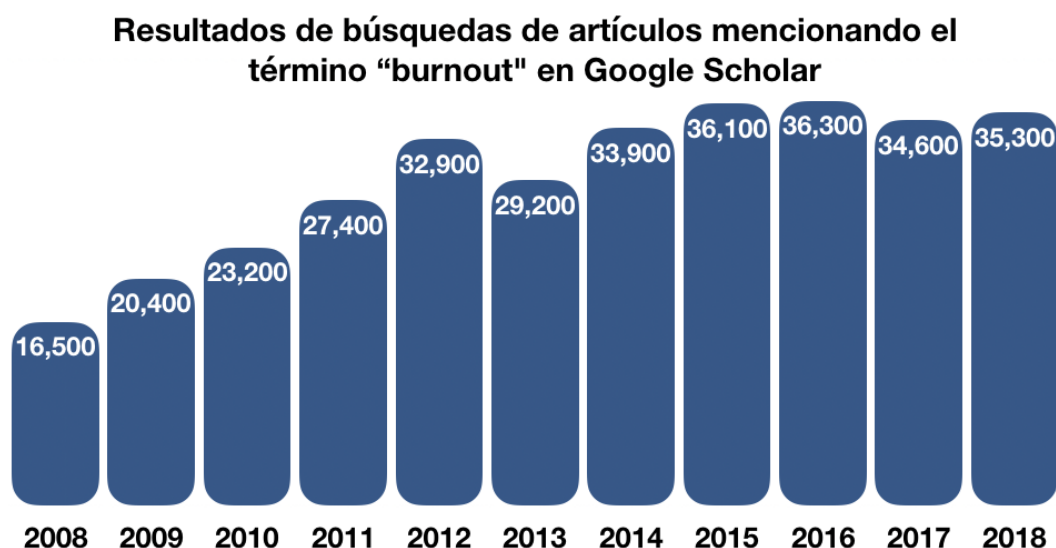
- 1) La súper exposición de mensajes y estímulos visuales en redes sociales, noticias y medios pueden alejar a los individuos de sus actividades de alto reto y habilidades.
- 2) El flujo está directamente asociado a la habilidad de las personas para ejecutar una tarea en su punto óptimo, pero gran parte de la gente tiene dificultad en identificar y aplicar sus verdaderas vocaciones en la vida en sociedad.
- 3) La definición del propósito del propio yo. La definición del propósito personal, aunque alcanzada a través del flujo, puede ser refutada como una respuesta demasiado simplificada de una cuestión de carácter más existencial.

## Capítulo 3

### El trabajador mexicano: planteamiento de situación y problemas específicos.

México es número uno a nivel regional y el número once a nivel mundial dentro del *ranking* de mercado de turismo para el bienestar, movilizándolo más de 10,500 millones de dólares anuales<sup>81</sup>. Somos el único país latinoamericano que está en el top 25 global. Sin embargo, seguimos registrando altos índices de estrés laboral y *burnout*. ¿Qué particularidades tenemos que nos hace un mercado creciente de *wellness*, pero aún sin soluciones efectivas para nuestros trabajadores?

Antes de entrar en los factores particulares que afectan a la población mexicana, revisemos algunos estudios hasta el momento publicados sobre el *burnout* en el contexto latinoamericano:



Resultados al 20 de Abril de 2019

Tras consultar en línea bases de artículos, como Google Académico México, pude identificar el aumento de la relevancia del tema en los últimos 10 años. En esta gráfica de la

<sup>81</sup> Mirelle Espinoza, "México, el emperador del Wellness en Latinoamérica", *Forbes México* (18 febrero 2016). Acceso en 23 Septiembre 2018. <https://www.forbes.com.mx/forbes-life/mexico-wellness-latinoamerica/>

recopilación de datos que realicé muestro que desde 2008 hasta 2018 se duplicaron el número de artículos tanto en idioma español como en inglés que mencionan el *burnout*.<sup>82</sup>

Cuando revisamos los resultados en el contexto mexicano, encontramos estudios enfocados principalmente en áreas profesionales de nicho como médicos, enfermeras, psicólogos y odontólogos, así como artículos relacionados a trabajadores en el ambiente académico y deportista. Entiendo la importancia de que estos segmentos continúen como objetos de estudio; sin embargo, hay otros sectores como el de negocios con las empresas de servicios profesionales, financieros y corporativos, que tienen espacio para una mayor investigación y desarrollo de conocimiento para tratar el tema de desgaste profesional y *burnout*.

<b>Estudios previos de burnout en contexto mexicano</b>		
<b>Enfoque en profesionales del área de salud: médicos, enfermeras, psicólogos y odontólogos.</b>	<b>Concentración de muestras en las grandes ciudades y capitales.</b>	<b>Constante mención sobre necesidad de estudiar más factores externos específicos de Latinoamérica.</b>
<b>Falta de presencia en sectores más recientes de la economía (servicios y grandes corporaciones).</b>	<b>Uso de herramientas clásicas de medición de burnout como el MBI (Maslach Burnout Inventory).</b>	<b>Campo de estudio: Clínico y Ciencias Psicológicas.</b>
<b>Variables estudiadas son en general sociodemográficas: edad, género, antigüedad en el puesto, estado civil y escolaridad.</b>	<b>Presencia de estudios enfocados en ambientes académicos: docentes y estudiantes universitarios.</b>	<b>Ninguna mención en temas de innovación y diseño.</b>

Entre la bibliografía encontrada durante la búsqueda, resaltan dos textos que exponen y retratan el contexto latinoamericano y mexicano en especial, que analizamos a continuación:

a) **“Síndrome de *burnout* en población mexicana: Una revisión sistemática”.**

En este artículo, Juárez-García, Idrovo, Camacho-Ávila y Placencia-Reyes<sup>83</sup> realizan

<sup>82</sup> Para efectos de esta tesis, realicé una recopilación en "Google Académico" de los artículos, concretando la del término “burnout”, y separando los intervalos de tiempo elegidos. <https://scholar.google.mx/>

el trabajo de recopilar toda la literatura científica existente sobre el *burnout* y sus efectos en la población mexicana. En total, fueron analizados 64 artículos, que abarcan 13,801 empleados, en su mayoría profesionales de salud, como médicos y enfermeras.

Los primeros artículos recolectados datan de 2002, con mayor concentración de publicación en el año de 2009. La búsqueda fue separada en dos pasos:

- 1) Sistematización de la búsqueda y recolección de datos.
- 2) Revisión de los artículos con resumen o textos completos.

Los autores también pudieron documentar las variables relacionadas al síndrome de *burnout* y sus estudios:

- **Demográficas:**

Edad, sexo, antigüedad de trabajo, estado civil y escolaridad.

- **Laborales:**

Especialidad, jornada de trabajo, sobrecarga de trabajo, condiciones físicas, posibilidad de interacción social, naturaleza de trabajo, puesto, sistemas de trabajo y número de pacientes (en casos de médicos) que atendían.

- **Extra-organizacionales:**

Número de hijos, relación con la pareja, exigencias de hogar, salud mental, bienestar psicológico.

Como propuesta de futuros estudios sobre el fenómeno en México, los autores recomiendan que nuevos investigadores amplíen el abanico de profesionistas en su base de estudios, ya que ellos sólo abarcan al área de salud y resaltan la necesidad de incluir otras regiones de México, además de las grandes ciudades. Para concluir, uno de los hallazgos más relevantes de la investigación fue la gran heterogeneidad en los criterios para entender los niveles del síndrome del *burnout* en los estudios.

---

<sup>83</sup> Arturo Juárez-García, Álvaro Idrovo, Anabel Camacho-Ávila y Omar Placencia-Reyes, “Síndrome de burnout en población mexicana: Una revisión sistemática”, *Salud Mental*, 37, no.2 (Marzo-Abril 2014). Acceso en 25 Agosto 2018. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-33252014000200010&lng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-33252014000200010&lng=es).

**b) “La investigación sobre el síndrome de *burnout* en Latinoamérica entre el 2000 y el 2010”.**

En un trabajo similar al descrito anteriormente, Díaz Bambula y Gómez Barrios<sup>84</sup> hicieron una revisión sistemática de los estudios sobre *burnout* en la población de América Latina, estudiando las bases de datos de distintas revistas científicas y páginas en línea. Los artículos encontrados destacan autores de más de 10 países de América Latina, con mayor concentración de publicaciones en Colombia y México (22 estudios en cada uno).

Entre los hallazgos encontrados, se pueden destacar:

- La mención de los mismos autores en la mayoría de los estudios: Freudenberg, Maslach, Pines y Gil-Monte. El primer autor fue el pionero en los estudios sobre *burnout*.
- En su mayoría, los estudios de *burnout* están enfocados en profesionales del área de salud.
- Los estudios estaban centrados en poder asociar variables, a la presencia o no de *burnout* en los entrevistados.
- La herramienta más usada para identificar el *burnout* en los estudios fue el cuestionario MBI (*Maslach Burnout Inventory*) creado por Maslach y Jackson en 1981. El método apareció en 48 de los 89 estudios revisados.
- Hay una necesidad de ampliar las disciplinas de estudio de *burnout*, para mejorar su comprensión.
- La metodología utilizada en los estudios fue replicada principalmente de aquellos hechos en Estados Unidos, dejando **fuera del contexto la realidad latinoamericana, sus limitaciones y características**. Por lo tanto, los autores concluyeron que gran parte de los métodos de evaluación del *burnout* son

---

<sup>84</sup> Fátima Díaz Bambula e Ingrid Carolina Gómez, “La investigación sobre el síndrome de burnout en Latinoamérica entre el 2000 y el 2010”, *Psicología desde el Caribe*, 33, no.1, (1 Enero 2016). Acceso en 18 Junio 2018. <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/view/6442/8385>



réplicas de los creados en países desarrollados y no toman en cuenta las peculiaridades del contexto latinoamericano.

## El trabajador mexicano y su relación con el estrés

El doctor en psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Jesús Uribe Prado, detalla el contexto del trabajador mexicano y el entorno que genera el estrés laboral<sup>85</sup>. Existen partes muy relevantes en las que quisiera detenerme para estudiar el efecto del estrés laboral y *burnout* en México, directamente relacionadas con las características del país. Entre ellas, podemos destacar:

- De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud, estamos en el primer lugar a nivel mundial por estrés laboral. **Superamos a China y Estados Unidos**. Este estrés ha provocado diversas enfermedades en la población, incluyendo 25% de los 75.000 infartos registrados al año.
- El especialista menciona que hay mucho por hacer en el país para alcanzar niveles de tratamiento y prevención como hacen otros países de Europa y América Latina. Él cree que **al menos 40% de la población sufre alguna enfermedad relacionada al trabajo por estrés**, afirmando que "el problema no es que exista el estrés, sino que no lo sabemos identificar y no se mide. No lo creemos hasta que caemos en cama, cuando se llega al último nivel de la enfermedad".
- El impacto acaba siendo percibido directamente en el estado de ánimo: "La gente no trabaja con satisfacción, compromiso, ni la camiseta puesta", explica el investigador.
- El especialista también compara la **situación del país versus otras naciones sobre el tema**. Explica que "Europa puso como condición el ingreso a la Comunidad Económica Europea que los países tuvieran cuidado con los factores psicosociales que afectan a los trabajadores". Al contrario del caso mexicano, en países latinoamericanos como Colombia, Brasil, Chile y Venezuela, las legislaciones de dichos países sí contemplan el cuidado de los trabajadores contra los síntomas de estrés, de violencia y factores psicosociales laborales.

---

<sup>85</sup> Agencia EFE, "México, a la zaga en el combate a su creciente problema de estrés laboral", *EFE México Salud*, Edición América, (30 junio 2017). Acceso en 30 Julio 2018.  
<https://www.efe.com/efe/america/mexico/mexico-a-la-zaga-en-el-combate-su-creciente-problema-de-estres-laboral/50000545-3313148>

- Uribe Prado menciona que México ha firmado **acuerdos internacionales** para tratar el tema, pero no ha cumplido con sus obligaciones.
- En 2016, la Secretaría del Trabajo lanzó una iniciativa de ley que establece que 'los **factores psicosociales deben evaluarse en México**, pues son los principales causantes del estrés laboral'. En 2018 se publicó la norma NOM 035<sup>86</sup>, que será obligatoria a partir de Octubre de 2019 y ayudará a empresas a identificar y prevenir riesgos de actividades laborales, con obligaciones tanto para los patrones como para los trabajadores.
- Comparación con otros países: "En ese sentido, **México está atrasado unos 30 años con respecto a Europa**, Canadá y Estados Unidos, y **unos 10 años respecto a América Latina**", afirma el especialista.
- Uno de los principales problemas que tiene el país son los **sindicatos**, afirma, ya que "la representación del trabajador es muy poca o nula, y la misma ley no contempla estas cosas".
- El especialista pide que las empresas puedan **buscar alternativas para dar mejores condiciones de trabajo, turnos más justos y salarios más competitivos para una mejor productividad.**

## La cultura local

De acuerdo al investigador de *burnout* en México, Mendoza Martínez los mexicanos tienen características que pueden facilitar la incidencia de *burnout*, así como sus propias maneras de reducirlo.<sup>87</sup> Afirma que “el mexicano es muy comprometido cuando sabemos llegar a él; cuando no integramos un equipo ni somos buenos directivos, vas a tener todo en contra: menos compromiso y muchos problemas, mucho rencor. Es importante conocer la parte socioemocional de tu personal, sus emociones, respetarlo, tratarlo bien. Es un problema cultural, por eso también hay que meterse en la cultura del mexicano”.<sup>88</sup>

El mismo autor afirma que es fundamental entender las teorías del *burnout* asimiladas a las particularidades de México, para diferenciar la forma de *burnout* que se encuentra en

---

<sup>86</sup> Secretaría de Gobernación, “NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención”, Diario Oficial de la Federación. Acceso en 15 de Julio 2018. [http://diariooficial.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018](http://diariooficial.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018).

<sup>87</sup> Nistela Villaseñor, “¿Te sientes quemado o desgastado por el trabajo? Es el síndrome de burnout”, *Agencia Informativa Conacyt*, Ciencia y Salud (7 Abril 2016). Acceso en 5 Noviembre, 2018.

<http://conacytprensa.mx/index.php/ciencia/salud/6398-sindrome-de-burnout-reportaje-final>

<sup>88</sup> Ibid.

Estados Unidos y Europa. Una de las posibles alternativas para atacar el problema consiste en incluir la riqueza cultural, así como sus problemas, para buscar una solución de manera multidisciplinar.

Tatiana Gutiérrez<sup>89</sup> menciona las particularidades de la cultura laboral mexicana de acuerdo a distintos estudios, entre ellas:

- **Falta de identificación con el trabajo:** 45% de los trabajadores ejercen su profesión en áreas distintas de sus estudios y 34% cambian de carrera por falta de orientación vocacional.
- **Impuntualidad:** estudios dicen que siete de cada diez trabajadores llegan tarde a su lugar de trabajo, presentando un retraso de entre 10 y 30 minutos. Este retraso viene de factores externos (tráfico, falta de acceso a movilidad, entre otras), así como de percepciones culturales de la importancia de llegar a citas y al trabajo en el horario estipulado.
- **Responsabilidad:** el reportaje en cuestión afirma que la cultura del mexicano hace que los trabajadores prefieran compromisos relacionados a la familia, amistades y cuestiones sentimentales por encima del compromiso con el trabajo. Este puede generar mayores índices de procrastinación y falta de cumplimiento de los objetivos que pueden llevar al aumento de estrés laboral.
- **Visión de remuneración:** los mexicanos creen que su antigüedad y diplomas aseguran aumento salarial periódico.
- **Horarios:** se estima que el 85% de los mexicanos dejan su oficina con tareas pendientes cuando llega su hora de salida, afectando la productividad de los equipos de trabajo.
- **“Horas Nalga”:** de acuerdo a la directora de Trabajando.com, sitio especializado en búsqueda de puestos en México,<sup>90</sup> se estima que al menos cuatro de cada diez empleados de empresas mexicanas se dedican a hacer “horas nalga” en sus trabajos, es decir, que se dedican a otras actividades que no están relacionadas con su espectro de tareas profesionales, como escuchar música en línea, ver películas, estar en redes sociales, con el objetivo de pasar las horas mientras llega su hora de salida. En la

---

<sup>89</sup> Tatiana Gutiérrez, “¿Cuáles son los malos hábitos laborales del mexicano?”, *Alto Nivel en Línea* (9 Noviembre, 2013). Acceso en 20 Julio 2019. <https://www.altonivel.com.mx/liderazgo/management/39220-cuales-son-los-malos-habitos-mexicanos-en-el-trabajo/>

<sup>90</sup> Mario Mendoza Rojas, “Horas nalga corroen a empresas del país”, *Publímetro* (26 Febrero, 2015). Acceso en 5 Noviembre 2018. <https://www.publimetro.com.mx/mx/economia/2015/02/26/horas-nalga-corroen-empresas-pais.html>

misma investigación, especialistas de Recursos Humanos afirman que las empresas pueden llegar a perder hasta 42% de su productividad laboral, ya que dicha actitud empieza por un empleado y rápidamente influye en los otros empleados. Por un lado, este comportamiento está relacionado directamente con el profesionalismo del empleado y su falta de compromiso, interés y posiblemente cansancio, el artículo también menciona la importancia de tener planos claros y medibles de trabajo organizado, para reconocer los talentos dentro de la empresa. La autora afirma que muchos gerentes "quieren ver a sus colaboradores ocho u nueve horas frente a la computadora o equipo de trabajo; creen que por tenerlos ahí cumplen con las metas", sin dar mucha instrucción o interacción con ellos. El artículo menciona que la dirección de cada organización debe tener en cuenta que problemas como "horas nalga" son responsabilidad de ambos, del trabajador y del liderazgo.

Cabe recordar que estas características no valen para todos los individuos/empresas y no pueden ser generalizadas a todos los empleados mexicanos, pero los resultados de encuestas y estudios sobre el tema deben ser tomados en cuenta con una visión crítica.

## La preparación de los "jefes"

Distintas noticias relacionadas a la cultura laboral en México señalan la importancia que tiene la preparación y conocimiento de los gerentes y jefes de empleados en las empresas. De acuerdo a Erika Villavicencio Ayub, profesora de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), la cultura laboral en México "no facilita que los índices de personas que padecen *burnout* disminuya, pues jefes y compañeros ven mal que un trabajador salga a la hora que le corresponde, además de que algunas empresas aumentan sus exigencias y presión, e inclusive han empleado estrategias de "hacer más con menos", es decir, menos personal tiene más carga laboral, aspectos que terminan por repercutir en el organismo del trabajador".<sup>91</sup>

Esta falta de involucramiento puede empeorar el desequilibrio de carga de actividades y políticas de incentivos para que las tareas sean realizadas. Jefes no preparados no saben cómo asociar el desempeño con la remuneración, administración de descanso y reconocimiento para motivación.

---

<sup>91</sup> Emir Olivares Alonso, "Parece flojera, no lo es: 40% de trabajadores padecen *Burnout*", *La Jornada en Línea* (15 Julio, 2014). Acceso en 5 Noviembre 2018. <http://www.jornada.com.mx/2014/07/15/sociedad/036n1soc>

## Condiciones del ambiente laboral

Un estudio realizado por Erika Villavicencio Ayub y Gladys Martínez Santiago, académicas de las facultades de Psicología y de Medicina de la Universidad Autónoma de México indica que en México, "85% de los centros de trabajo son tóxicos, sin condiciones adecuadas para el desempeño de sus empleados, que acaban generando trastornos como el estrés laboral."<sup>92</sup>

Olivares Alonso cita en sus estudios, a través de profesores de la UNAM, que "en México, la población económicamente activa está inmersa en un ambiente laboral propenso a las enfermedades. De acuerdo con cifras de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), los mexicanos laboran anualmente 500 horas más (alrededor de 2 mil 250 horas) que el promedio de los trabajadores de otras naciones (mil 776 horas). Además, 46% de los empleados en el país tienen menos de seis días de vacaciones al año."<sup>93</sup>

El artículo termina reforzando la necesidad de educar e informar a empresas y trabajadores que la productividad de las empresas está directamente relacionada a los cuidados de la salud y el bienestar de los empleados, y que las empresas que obtienen los resultados más positivos de productividad son las que incentivan y fomentan el equilibrio entre la vida personal y laboral.

Otro estudio publicado que refleja la calidad del empleo en México realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo es el Índice de Mejores Trabajos, que evalúa empleos de los países en dos dimensiones: cantidad y calidad.<sup>94</sup> La cantidad mide la tasa de participación laboral y de ocupación de los trabajadores y la calidad mide la tasa de formalidad y trabajos con salario que reduzcan los niveles de pobreza. El índice va de 0 a 100, siendo el último la puntuación más alta para países en el que todas las personas en la fuerza laboral estarían empleadas y con un salario suficiente.

---

<sup>92</sup> Notimex, "85% de los lugares de trabajo en México provocan estrés laboral", *Expansión en Línea* (27 Abril, 2018). Acceso en 5 Noviembre 2018. <https://expansion.mx/carrera/2018/04/27/85-de-los-lugares-de-trabajo-en-mexico-provocan-estres-laboral-segun-la-unam>.

<sup>93</sup> Olivares, "Parece flojera".

<sup>94</sup> Banco Interamericano de Desarrollo, "La baja calidad del empleo sitúa a México en la 13ª posición del índice", (2017). Acceso en 5 Noviembre 2018. <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8610/Better-Jobs-Index-Mexico%28SPA%29.PDF?sequence=1&isAllowed=y>

México está en la 13<sup>a</sup> posición (con 50.3 puntos) del índice entre todos los países participantes de América Latina. Está por debajo del promedio regional en las dimensiones cantidad (participación y ocupación) y calidad (salarios suficientes y formalidad). El estudio también registra una gran brecha de género, como menciono en el capítulo tres. México está entre los 3 países de la lista que muestran grandes desigualdades entre hombres y mujeres.

A la fecha de este estudio no se ha publicado ningún dato del BID actualizado para el año 2019. Sin embargo, el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP) aseguró que, si bien se ha incrementado el empleo en México, en 2019 aún gran parte de estos empleos no son trabajo de calidad, ya que no cuentan con acceso a los servicios de salud, el salario es mínimo y hay condiciones “críticas” laborales<sup>95</sup>. El Centro comenta que la debilidad del crecimiento de la economía mexicana es una de las principales razones que limitan la creación de empleos formales de calidad.

## El traslado en las grandes ciudades

Según datos de INEGI (2018), más de 60% de los trabajadores mexicanos pierde más de media hora en el trayecto hacia su trabajo, lo que reduce su productividad y contribuye con sus niveles de estrés y cansancio. En muchos países se están adoptando alternativas para reducir estas horas, como el uso de aparatos de celular para trabajar de manera móvil, pero la falta de acceso a conexión por celular y de estructura en muchos sectores del país hace que esta alternativa no sea posible a gran escala.

Es cierto que gran parte de la población de México, principalmente en las grandes ciudades del país, pierde su tiempo en el trayecto casa-trabajo. Resultados de la “Encuesta de Origen-Destino en Hogares de la Zona Metropolitana del Valle de México (EOD)” de 2017 del INEGI<sup>96</sup> indican que:

- 36.6% de los entrevistados tardan hasta media hora para llegar a su trabajo,
- 58.1% tardan de 31 minutos hasta 2 horas,
- 5.3% de los casos duran más de 2 horas.

---

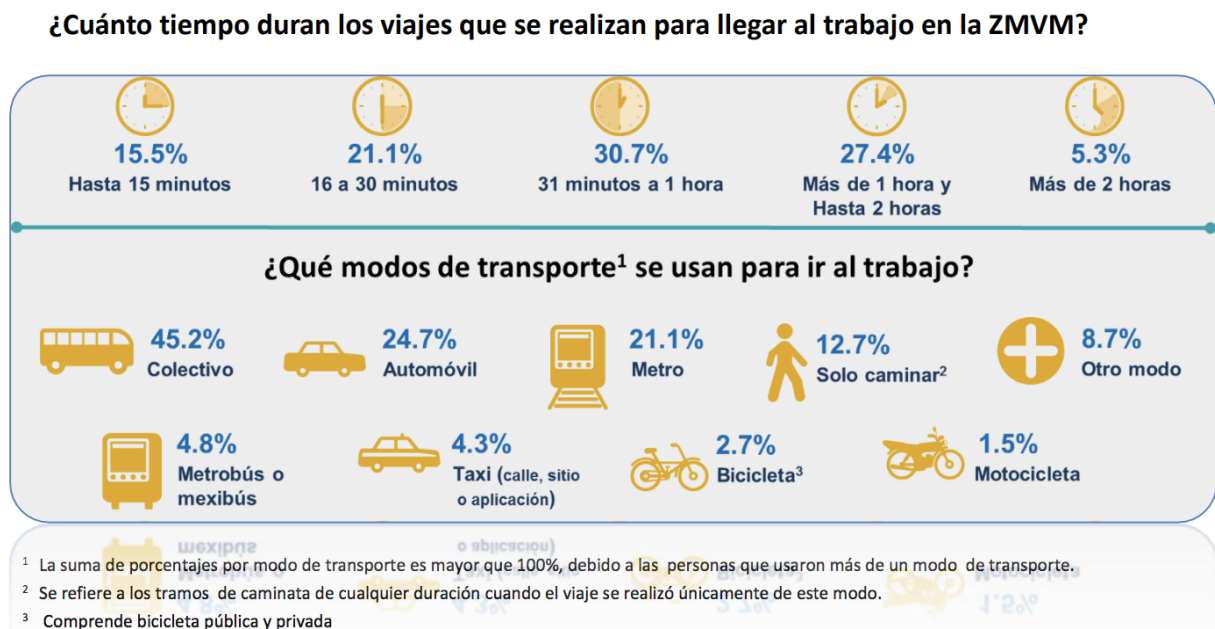
<sup>95</sup> Ivette Saldaña, “México, con empleos de baja calidad: CEESP”, *El Universal en Línea*, (20 Mayo, 2019). Acceso en 15 Agosto 2019. <https://www.eluniversal.com.mx/cartera/mexico-con-empleos-de-baja-calidad-ceesp>.

<sup>96</sup> INEGI, “Encuesta de Origen Destino en Hogares de la Zona Metropolitana del Valle de México”, *Comunicado de Prensa*, no. 104/18 (19 Febrero, 2018): 1-2. Acceso en 5 Noviembre 2018. [http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2018/EstSociodemo/OrigenDest2018\\_02.pdf](http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2018/EstSociodemo/OrigenDest2018_02.pdf).

Los horarios de viaje de ida se concentran entre 7:00 y 7:59 de la mañana, mientras el retorno tiene sus viajes concentrados entre 18:00 y 18:59.

El mismo estudio indica que de los 15.57 millones de viajes analizados, 45.2% usan transporte colectivo y 25.9% Metro o Metrobus. Es de conocimiento popular que los medios de transporte público en las grandes ciudades de México están siempre llenos y excedentes de capacidad, lo que influye en el desgaste físico, y por consecuencia, en los niveles de estrés laboral.

A continuación, podrás encontrar una infografía creada por el INEGI, con el desglose del tiempo que los trabajadores mexicanos tardan para llegar al trabajo y de los modos de transporte en la Zona Metropolitana del Valle de México.



Fuente: INEGI. Encuesta de Origen - Destino en Hogares de la Zona Metropolitana del Valle de México, 2017.

Tener en cuenta el tiempo y energía gastados en el traslado en México es fundamental para poder generar una solución al *burnout* que ocurre en este país.

# CAPÍTULO 4

## GUÍA PRÁCTICA: ATACANDO EL *BURNOUT* EN MÉXICO EN 10 PRINCIPIOS

En el último capítulo de mi trabajo de investigación, propongo aterrizar los principales conceptos, las tendencias y particularidades del burnout del mercado mexicano a través de una guía de procesos para generar nuevas ideas de productos, servicios y políticas que buscan resolver el burnout y reducir las graves consecuencias económicas, psicológicas y sociales del mismo.



Los aprendizajes del trabajo de investigación están aplicados en 10 principios que pueden ser seguidos por empresas, organizaciones o nuevos negocios.

Los principios no son reglas absolutas, pero servirán para que las soluciones propuestas sean relevantes al público y puedan generar un impacto positivo en la sociedad a largo plazo. Tampoco están hechos con una fórmula perfecta para innovar, ni serán enlistadas soluciones ya finalizadas para su aplicación.

Queda en el lector, motivado en entender y tratar el fenómeno de manera crítica, seguir los procesos de Diseño Estratégico para la Innovación, aplicando estos principios sugeridos con el objetivo de idear y crear soluciones concretas que puedan ser probadas en usuarios, ajustadas y finalmente lanzadas al mercado.



## LOS 10 PRINCIPIOS

- 1** NO RESPONDAS AL BURNOUT CON SOLUCIONES SIMPLISTAS.
- 2** GENERA CONCIENCIA PARA DETECTAR MÁS RÁPIDAMENTE LA PRESENCIA DEL *BURNOUT*.
- 3** MIRA AL *BURNOUT* COMO UNA RESPONSABILIDAD COMPARTIDA.
- 4** DEFINE TU PÚBLICO-OBJETIVO DESDE SU ESTADO.
- 5** BUSCA ALTERNATIVAS QUE INCENTIVEN Y RECONOZCAN EL USO DEL TIEMPO PRODUCTIVO EN EL TRABAJADOR MEXICANO.
- 6** CONSIDERA LAS VULNERABILIDADES ESPECÍFICAS DEL TRABAJADOR MEXICANO.
- 7** ACTÚA A TRAVÉS DE LA MOVILIDAD EN EL INTERVALO CASA-TRABAJO.
- 8** USA APRENDIZAJES DE OTROS MERCADOS Y EXPLORA SU ADAPTACIÓN LOCAL.
- 9** NO IGNORES LOS ESTÍMULOS EXTERNOS Y EL IMPACTO DE PERCEPCIONES EN CÍRCULOS SOCIALES.
- 10** UTILIZA LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y ALIANZAS CON EL GOBIERNO PARA LOGRAR MAYOR IMPACTO.

## Guía práctica: Atacando el burnout en México en 10 principios

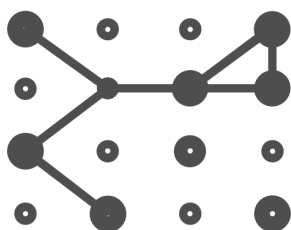
# 1

## **NO RESPONDAS AL BURNOUT CON SOLUCIONES SIMPLISTAS.**

**El burnout es sistémico y complejo, debe ser tratado de forma multidisciplinaria.**

El burnout es un problema complejo estructural sin solución obvia, y debe ser analizado de forma sistémica. Para que su impacto sea reducido en nuestra sociedad, diferentes sectores y agentes deben actuar simultáneamente para que lo reduzcan y lo prevengan. Así que, cualquier solución direccionada a interactuar con el síndrome debe de tener un **acercamiento multidisciplinario y buscar colaboraciones con diversas organizaciones.**

**Conceptos principales:**  
Problema complejo, multidisciplinario, soluciones paliativas, escalabilidad.



Masaje, terapia, mesa de juegos en el ambiente laboral o libros de autoayuda son soluciones que pueden ayudar a aliviar los síntomas del burnout en un individuo, pero no solucionan el problema desde sus orígenes y no tienen la fuerza suficiente para sostener un cambio a largo plazo. Como se menciona en el capítulo 3: "Bienes de consumo para el bienestar (wellness)", las soluciones reales deben de ser más escalables y atacar, más que sus síntomas, las causas del síndrome. Esto no quiere decir que productos o servicios que alivien los síntomas del burnout no sean importantes. Mientras estén disponibles y accesibles, serán grandes aliados en el tratamiento del síndrome y reducción de estrés.

Hemos fallado en encontrar soluciones efectivas al problema cuando dejamos de reconocer su complejidad y conexión con otros problemas sociales, como la desigualdad socioeconómica, la presión creciente a nuevas generaciones a entregarse por completo al oficio, las características culturales en el ambiente laboral, los constantes cambios de objetivos de organizaciones que impactan a los trabajadores, los intereses de las empresas en maximizar las ganancias, así como las motivaciones y necesidades de un individuo para estar en un determinado oficio.

**Reconocer que el burnout es un problema estructural** constituye un primer paso; posteriormente, hay que facilitar que las personas lo entiendan y lo reconozcan cuando experimenten el síndrome. Este será nuestro siguiente principio.

## Guía práctica: Atacando el burnout en México en 10 principios

# 2

## **GENERA CONCIENCIA PARA DETECTAR MÁS RÁPIDAMENTE LA PRESENCIA DEL BURNOUT.**

**La detección del síndrome tiene tanta importancia como su tratamiento.**

### **Conceptos principales:**

Awareness, problema estructural, detección, educación, capacitación, síntomas.



El burnout no es un cuadro fácil de reconocer. Aún así se estima que el 60% de los trabajadores mexicanos sufren por el burnout. Existe una gran área de oportunidad para proponer soluciones que ayuden a las personas y empresas a **entender qué es el burnout y cómo reconocerlo**. Trabajadores con burnout normalmente no saben que lo están sufriendo, ya sea por falta de tiempo, poca energía o poca atención al propio cuerpo/mente y cuando lo descubren, ya es muy tarde, y cargan con todos los síntomas y características que perjudican su bienestar y salud. Con base en ello, concluí que **ideas que ayuden a mejorar la detección del síndrome tienen la misma importancia (sino más) que alternativas enfocadas en la cura**.

Hasta el día de hoy, las empresas en México no se acercan al problema de manera amplia y multidisciplinar. Existen pocos estudios e investigaciones, y los departamentos de Recursos Humanos, en su mayoría, no conocen las estadísticas internas de empleados que sufren o están en riesgo de sufrir burnout. Debemos de crear métodos o servicios enfocados a empresas, que busquen **generar awareness sobre el tema**, educar a los empleados a través de números de incidencia y síntomas, así como capacitar a los profesionales que lideran personas y equipos para estar preparados para reconocer e interpretar posibles señales de burnout en sí mismos y en sus empleados. Todo lo anterior será fundamental para dar atención a posibles causas y condiciones laborales que generen el cuadro. Si lo reconocen y tratan rápido, menores serán sus gastos de rotación y también el impacto de la falta de compromiso con el trabajo.

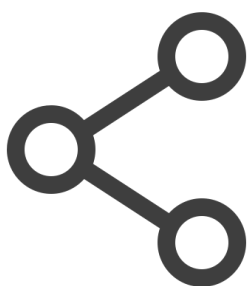
## Guía práctica: Atacando el burnout en México en 10 principios

# 3

## **MIRA AL BURNOUT COMO UNA RESPONSABILIDAD COMPARTIDA.**

**El burnout es un problema complejo estructural sin solución obvia, y debe ser analizado de forma sistémica.**

**Conceptos principales:**  
Ciclo de burnout, responsabilidad compartida, prevención, fuerza de trabajo sana.



No pongas el peso de toda la responsabilidad de tratamiento y resolución en el individuo que sufre burnout. Anne Helen Peterson, investigadora del síndrome, señala que cuando es detectado en el trabajador, es común que reciba alguna prescripción de cuidado propio: "¡Entra en una clase de yoga, usa tu aplicación de meditación!"<sup>97</sup> La autora menciona, de manera acertada, que mucho de la industria del cuidado propio no viene para romper con el ciclo del burnout, sino más bien a proveer medios de auto-optimización a dicho empleado para que pueda producir siempre más, trabajar más y eso puede ser muy exhaustivo y grave a largo plazo.

Artículos como el de la revista Entrepreneur, "13 Maneras de Combatir el Síndrome del Burnout"<sup>98</sup> son comunes y ponen la mayor parte de la responsabilidad de evitar el burnout en el trabajador. Seguramente él mismo tiene gran responsabilidad, pero no es el único. En distintos artículos respecto al tema, se explica que el burnout puede ser aliviado con el combo: **dormir bien, alimentarse bien y ejercicio físico, pero falta tiempo, instrucción y disciplina para hacerlo.** Por lo que hay espacio para que encontremos soluciones innovadoras enfocadas en ayudar a las personas a generar estos hábitos con conocimiento.

Por otro lado, en México, pocas personas tienen recursos económicos para adoptar muchas de las soluciones que alivian los síntomas del burnout, por ende toca a los **empleadores asumir mayor responsabilidad en el problema y actuar activamente en prevenir y tratar el burnout de su personal.**

<sup>97</sup> Anne Helen Peterson, "How millennials became the burnout generation", BuzzFeed News (5 Enero, 2019). Acceso en 10 Enero 2019. <https://www.buzzfeednews.com/article/annehelenpetersen/millennials-burnout-generation-debt-work>

<sup>98</sup> Sujana Patel, "13 maneras de combatir el síndrome del "burnout", Entrepreneur en Línea. Acceso en 3 Febrero, 2019. <https://www.entrepreneur.com/article/268653>.

Aprovecho para recordar el modelo de acercamiento del estrés para una fuerza de trabajo sana propuesto por la OMS a empresas:

1. Detectar señales del estrés laboral y tomar acciones preparatorias
2. Analizar los factores de riesgo y los grupos de riesgo
3. Diseñar un plan de acción
4. Implementar el plan de acción
5. Evaluar las intervenciones

Nuevas soluciones deben mirar el síndrome como una responsabilidad compartida y proponer "módulos" de alcance para cada uno de los grupos de trabajo.

## Guía práctica: Atacando el burnout en México en 10 principios

# 4 DEFINE TU PÚBLICO-OBJETIVO DESDE SU ESTADO.

**Entender el perfil de tu público-objetivo ayudará a generar soluciones más efectivas.**

En muchos momentos de este trabajo de investigación, me refiero al "trabajador mexicano" en términos generales, sin embargo, entiendo que **hay múltiples perfiles de trabajadores en México**, que están empleados en organizaciones muy variadas, y también tienen relaciones muy distintas con el estrés laboral. La primera recomendación es entender qué tipo de trabajador quieres impactar:

### Conceptos principales:

Público-objetivo, perfil de trabajador, estado de burnout, conciencia y actitud al burnout

- ¿Trabajadores de grandes empresas mexicanas?
- ¿Trabajadores independientes?
- ¿Trabajadores de organizaciones públicas?
- ¿Trabajadores de pequeñas y medianas empresas?
- ¿Trabajadores de empresas familiares?
- ¿Trabajadores informales?
- ¿Trabajadores de startups?

Cada organización tiene una manera diferente de relacionarse con su fuerza de trabajo. Empresas más pequeñas y familiares, por un lado tienen menos procesos burocráticos como las grandes empresas, pero pueden cargar más presión y estrés en el manejo de relaciones demasiado personales. Empleados de startups sufren el estrés de la incertidumbre asociada al negocio, mientras un trabajador independiente está obligado a administrar su propia presión.

Posteriormente, recomiendo revisar en qué estado del burnout se encuentra el público-objetivo:

- Sin burnout, pero con presencia de factores/hábitos que lo pueden generar.
- Presencia de algunos síntomas del burnout.
- Presencia de diversos síntomas del burnout.
- Presencia del burnout en su estado avanzado, con varios síntomas afectando la salud del trabajador.



El nivel de conciencia también será fundamental a tener en cuenta, para evaluar que tan consciente está el público-objetivo del cuadro de síntomas presentados:

- Baja conciencia de su cuadro de estrés.
- Alta conciencia de su cuadro de estrés.

Por otro lado, resulta útil evaluar su apertura y actitud hacia posibles soluciones y tratamientos del burnout:

- Actitud positiva y abierta frente a posibles tratamientos.
- Actitud negativa y cerrada frente a posibles tratamientos.

El enfoque de la solución no tiene que restringirse a un solo público, sin embargo, será fundamental entender la diferencia entre ellos, para que puedas proponer alternativas más efectivas.

## Guía práctica: Atacando el burnout en México en 10 principios

# 5

## **BUSCA ALTERNATIVAS QUE INCENTIVEN Y RECONOZCAN EL USO DEL TIEMPO PRODUCTIVO EN EL TRABAJADOR MEXICANO.**

**Necesitamos tener gestores y métodos listos para mejorar la productividad de los trabajadores.**

### Conceptos principales:

Horas trabajadas, horas nalga, productividad, recompensas, gestión de tiempo, empoderamiento.



Siendo México el país en que más horas se trabaja en promedio de la población activa (2,255 horas dedicadas al trabajo anualmente, según El Economista<sup>99</sup>), y con alta incidencia de estrés y burnout, en combinación a una posible cultura de “horas nalga” y mala preparación de los administradores de personal para entrenar a sus equipos para cumplir metas, concluimos que su fuerza de trabajo tiene baja eficiencia de productividad laboral.

En conjunto con soluciones enfocadas al burnout, deben venir propuestas que  **aumenten la productividad de los mexicanos**. Entre ellas:

- Soluciones que acerquen servicios de consultoría a grandes empresas, enfocadas en la productividad de la fuerza de trabajo.
- Uso de softwares y otros programas integrados que automaticen y midan las horas trabajadas versus el resultado de trabajo <sup>100</sup>. Su objetivo no sería fiscalizar y microgerenciar, sino apoyar a los trabajadores a entender cuáles momentos de sus rutinas diarias pueden optimizar.
- Re-evaluación de sistemas de recompensas asociadas directamente a los trabajadores más productivos.
- Enfoque en disciplina de gestión de tiempo durante el horario laboral.

Las propuestas deben tener un objetivo principal: empoderar al trabajador a administrar mejor su tiempo y sus tareas, aumentando su capacidad de producción en menos tiempo.

<sup>99</sup> Editorial, “Mexicanos destinan 2,255 horas”. Editorial. “Mexicanos destinan 2,255 horas al año a su trabajo”. El Economista en Línea. 9 Febrero, 2018. Acceso en 11 Marzo, 2018. <https://www.economista.com.mx/economia/Mexicanos-destinan-2255-horas-al-ano-a-su-trabajo--20180209-0032.html>.

<sup>100</sup> DeskTime Sitio Oficial, “Best productivity & time tracking apps in 2019”. Acceso en 4 Febrero, 2019. <https://deskttime.com/best-employee-time-tracking-software>.



## Guía práctica: Atacando el burnout en México en 10 principios



# CONSIDERA LAS VULNERABILIDADES ESPECÍFICAS DEL TRABAJADOR MEXICANO.

### México tiene una fotografía muy específica de su configuración económico-social.

Ten en cuenta las limitantes económicas y sociales de la población mexicana, que afectan directamente su poder de adquisición de productos y servicios para el burnout.

El principio 6 es complemento del principio 3 de responsabilidad compartida: es del conocimiento general que México es un país de extrema desigualdad socioeconómica y que la mayor parte de la población tiene una gran restricción de poder adquisitivo para adquirir productos o servicios de altos precios enfocados a tratar el estrés laboral. De acuerdo a una publicación de la organización no gubernamental Oxfam<sup>101</sup>, México tiene mucha más desigualdad que el promedio de todos los países que acompañan el estudio, ocupando el lugar 87 de 113 países. Las cifras revelan que México es el país de la muestra en donde al 1% más rico le corresponde un mayor porcentaje del ingreso total (21%).

**Conceptos principales:**  
Vulnerabilidad, desigualdad económica, acceso a tecnologías, democratización de información, disparidad de género.



Queda claro que la mayoría de los trabajadores no puede comprar un gadget o wearable que mida los niveles de estrés y sueño, acceder a terapeutas especializados en el tema o incluso darse el lujo de descansar en unas vacaciones largas. Trabajadores que duermen menos, se alimentan mal y se ejercitan menos tienen mayor probabilidad en dejar que su ritmo de trabajo afecte su salud. El segmento de la población más vulnerable es el que más tiene dificultad en acceder información y tomar decisiones.

Nuevas soluciones también pueden y deben integrar **tecnologías ya conocidas y usadas en la población mexicana**, como la democratización de información a través de servicios de SMS, o pagos de servicios a través de tiendas de conveniencia.

<sup>101</sup> G. E. Hernández, "Reporte Desigualdad Extrema en México Concentración del Poder Económico y Político" (México: Oxfam, 2019), 11-15. Acceso 05 Agosto 2019. [https://www.oxfamMexico.org/sites/default/files/desigualdadextrema\\_informe.pdf](https://www.oxfamMexico.org/sites/default/files/desigualdadextrema_informe.pdf)

Entre las vulnerabilidades del trabajador mexicano, otra que sobresale es la **disparidad de género**. Su presencia debe ser tomada en cuenta cuando hablemos de estrés laboral y burnout.

En el capítulo tres, describo que, globalmente, las mujeres tienen mayor probabilidad de sufrir el síndrome por tener, la mayoría de las veces, la responsabilidad de cuidar de la casa y de la familia, así como seguir con su rutina laboral. Soluciones que busquen ayudar a reducir la carga de estrés y trabajo de las mujeres considerando sus vulnerabilidades son necesarias, y deben ser incluidas en nuestra sociedad.

## Guía práctica: Atacando el burnout en México en 10 principios

# 7 ACTÚA A TRAVÉS DE LA MOVILIDAD EN EL INTERVALO CASA-TRABAJO.

### Alternativas basadas en la movilidad de los trabajadores en las grandes ciudades.

**Conceptos principales:**  
Movilidad, horarios flexibles, trayecto casa-trabajo, journey de trabajadores.



Considere el grado de dificultad de movilidad de los potenciales usuarios de la solución, principalmente en la rutina casa-trabajo de grandes capitales. Más de 60% de los mexicanos que viven en las áreas metropolitanas de México gastan al menos media hora en el trayecto casa-trabajo y en casos extremos más de 2 horas, lo que representa 4 horas gastadas diariamente para poder ejercer una función y generar ingresos.<sup>102</sup> Hay un gran espacio para innovar con este cuadro.

Actualmente, existen aplicaciones que ayudan a los conductores a encontrar rutas alternativas y por consecuencia, reducir el tiempo gastado en el tráfico. Sin embargo, el tráfico sigue creciendo año a año con el aumento de la población, y hay millones de personas que utilizan diariamente transporte público, que sigue rebasado y en condiciones de manutención precarias.

Cada vez más empresas están empezando a adoptar políticas que permiten a sus empleados tener horarios flexibles y trabajar en lugares fuera de la oficina, ayudando a optimizar el tiempo gastado en el tráfico. Por otro lado, en México predomina la cultura del "oficinista". Algunas preguntas que deben venir con propuestas de soluciones al burnout:

- ¿Cómo podemos usar el tiempo gastado en el trayecto hacia el trabajo de forma productiva?
- ¿Cómo podemos usar el tiempo gastado en el trayecto hacia el trabajo para reducir el estrés laboral?
- ¿Qué otras alternativas de movilidad pueden ayudar a reducir el estrés laboral y mejorar la calidad de vida de los trabajadores?

Mapear en detalles el **journey de los perfiles de trabajadores** te ayudará a entender en cuáles actividades diarias gastan más energía y que podrían ser utilizadas de manera complementaria.

<sup>102</sup> INEGI, "Encuesta Origen Destino", 1

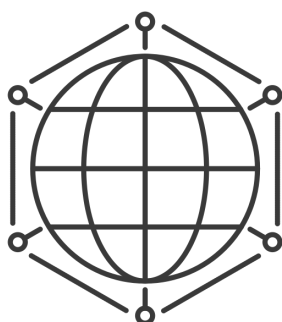
## Guía práctica: Atacando el burnout en México en 10 principios

# 8

## **USA APRENDIZAJES DE OTROS MERCADOS Y EXPLORA ADAPTARLOS LOCALMENTE.**

**No reinventemos la rueda, utilicemos el conocimiento ya generado.**

**Conceptos principales:**  
Aprendizajes de negocios, tecnología existente, startups, localización.



Asegúrate de usar los aprendizajes de los mercados más avanzados en este tema, donde ya existen productos y servicios que abordan el problema. "No reinventemos la rueda". En el mundo de las startups, traer tecnologías y modelos de negocio de otros mercados y adaptarlos localmente es una práctica común y puede generar algunas ventajas competitivas. Durante el proceso de investigación, me di cuenta que Estados Unidos es el país más avanzado en términos de estudio de burnout, y mueven millones de dólares en la industria de bienestar y productividad.

Una de las alternativas para emprendedores en México es **partir de modelos ya existentes y probados en otros contextos de innovación, adaptándolos a la realidad mexicana**. No podemos simplificar la complejidad del proceso de localización y lanzamiento de un negocio en otro país, como su alto costo. Sin embargo, hay aprendizajes y tecnologías que pueden ser adaptadas en parte o por completo al burnout mexicano.

Con la finalidad de inspirar, a continuación, presento algunos nombres de startups que ya están explorando modelos analíticos y el poder del internet para reducir el estrés de los trabajadores:

**mEquilibrium:** Inteligencia artificial y machine learning para monitoreo de estrés a través de aplicaciones de trabajo.

<https://www.mequilibrium.com/>

**Relax VR:** Propuesta para combatir el estrés a través de realidad virtual.

<https://www.relaxvr.co/>

**Neumitra I Spire:** Startups que usan wearables y biotecnología para detectar niveles de bienestar en los trabajadores.

<https://netscientific.net/portfolios/neumitra/>, <https://www.spire.io/>

**Joyable I Yourmind:** Startups que buscan generar canales alternativos de terapia y coaching profesional, a través de servicios en línea.

<https://joyable.com/about>, <http://www.yourmind.co/about/>

**Soma Analytics:** Mejora de salud y productividad laboral a través del servicio de tracking inteligente y manipulación de base de datos de empleados.

<https://www.soma-analytics.com/>

En caso de que decidas seguir con esta estrategia, no te olvides de tomar en cuenta el principio 6 de vulnerabilidades y restricción de poder adquisitivo.

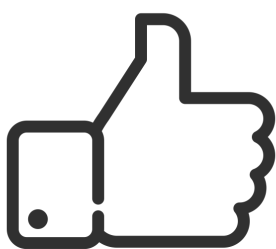
Guía práctica: Atacando el burnout en México en 10 principios

# 9

## **NO IGNORES LOS ESTÍMULOS EXTERNOS Y EL IMPACTO DE PERCEPCIONES EN CÍRCULOS SOCIALES.**

**Las redes sociales pueden catalizar y acelerar el burnout.**

**Conceptos principales:**  
Redes sociales, ansiedad, empatía, autoestima.



Entiende los efectos del impacto de las redes sociales y el exceso de estímulos externos en la sociedad actual. El sentimiento de falla y "retraso" es intensificado en las redes sociales. La persona que creamos para la **percepción de nuestros círculos sociales** tiene un gran valor, principalmente en generaciones más jóvenes, que crecieron con smartphones e inmersos en el timeline de Facebook e Instagram. Siempre queremos compararnos con algo mejor, lo cual puede generar más presión. Alguien con aparentemente mejor trabajo, más dinero, más feliz en su empresa, más realizado. El autoestima del trabajador es fácilmente afectada y puede desencadenar el ciclo de estrés y ansiedad con unas simples fotos.

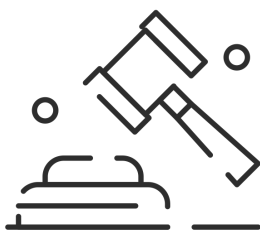
Mientras no encontremos un "algoritmo mágico" que defina el balance perfecto de una vida desconectada y el uso de las redes sociales, tenemos que entender que cualquier solución propuesta debe tener la sensibilidad de abordar el problema con empatía, entendiendo que el ser humano es un ser complejo, lleno de necesidades y proclive a compararse constantemente.

Busquemos alternativas que ayuden a **minimizar la ansiedad** generada por las redes sociales.

# 10 UTILICE DE POLÍTICAS PÚBLICAS Y ALIANZAS CON EL GOBIERNO PARA MAYOR IMPACTO.

## El gobierno como aliado e impulsor de políticas públicas que eviten y traten el burnout.

**Conceptos principales:**  
Alianzas privadas y públicas, consciencia, cambio de leyes, base educacional, productividad.



Este principio es el último, y uno que considero de los más importantes, y complejos. Las instituciones públicas tal vez sean las organizaciones con más fuerza para atacar el burnout desde su raíz, a través de incentivos de transformación nacional en los sectores privados y públicos.

Todos los principios anteriores pueden tener su impacto amplificado con el apoyo de políticas que reconozcan la importancia de tratar el burnout laboral y trabajar con las empresas privadas para evitarlo.

Evidentemente, también los servidores públicos padecen de agotamiento emocional y físico causados por el burnout.

Les invito a pensar cómo podemos abordar al poder público para contestar las siguientes tres preguntas:

- ¿Cómo podemos **generar consciencia** del burnout entre los políticos que trabajan para nuestro país, a nivel nacional?
- ¿Cómo podemos luchar por **leyes de trabajo** que mejoren las condiciones y calidad de vida de los mexicanos?
- ¿Cómo podemos acercarnos al gobierno con una propuesta de proyectos que traten el burnout desde la **base educacional**?

Durante mi investigación, concluí que no hay información suficiente sobre políticas del gobierno mexicano dedicadas al tratamiento del estrés laboral, lo que abre espacio para diseñadores estratégicos e innovadores a explorar este campo de manera más proactiva.

# ¿POR QUÉ USAR LA GUÍA DE LOS 10 PRINCIPIOS DEL BURNOUT?

Es fácil notar que en ninguna parte de este trabajo estoy proponiendo una solución concreta. Y es intencional. La guía de los 10 principios del burnout ayudará al lector a hacer "checks" durante su proceso de investigación, prototipado, y durante todo el proceso de pensamiento de diseño. Esto asegurará que pueda crear soluciones que sean adaptadas a la realidad de México y que ataquen al burnout; tras considerar diferentes tipos de aprendizaje de datos cualitativos, cuantitativos y productos y servicios existentes en el mercado actual.

## PARA QUÉ SIRVE ESTA GUÍA



- Definir bases metodológicas para el tratamiento masivo del burnout en México.
- Instrucciones de cómo abordar el problema.
- Aumentar la efectividad de los prototipos de soluciones que podrán salir durante el proceso de diseño estratégico, posterior a leer esta tesis.
- Crear más conocimiento sobre el burnout y empatía con sus afectados.

## PARA QUÉ NO SIRVE ESTA GUÍA



- Presentar soluciones finales al tratamiento del burnout en los mexicanos.
- Dar una fórmula perfecta e inflexible para crear soluciones.
- Establecer estereotipos y generalizaciones en la población.



## Conclusión

El 28 de Mayo de 2019 la Organización Mundial de la Salud (OMS) finalmente declaró al *burnout* laboral como una enfermedad, definiéndolo como “un síndrome derivado del estrés crónico en el lugar de trabajo que no fue gestionado con éxito”<sup>103</sup>. Se estima que, a partir de 2022, médicos, centros de salud y también aseguradoras podrán tratar sus síntomas. Imaginar que estos tratamientos llegarán a México con la misma velocidad, tomando en cuenta la burocracia funcional del sector médico y de las aseguradoras, personalmente yo creo que no sucederá. Pero seamos optimistas. Ya podemos considerar una victoria que se oficialice este hecho, como un suceso impredecible en tan corto plazo, y que permite aumentar su visibilidad entre profesionales de Recursos Humanos, empresas y personas que quieran colaborar para crear más conciencia sobre el *burnout* y prevenirlo.

Durante la elaboración de mi investigación de tesis de maestría sobre el síndrome del trabajador quemado (o *burnout*), hice el ejercicio de cuestionar la validez del tema en el campo de la Innovación. Al final, ¿por qué esto entraría en la disciplina de Diseño Estratégico e Innovación? ¿Por qué no dejamos que los académicos en los campos de la Psicología y Administración de Recursos Humanos se encarguen de solucionar este problema? Entiendo que, como diseñadores estratégicos, tenemos la responsabilidad de usar las metodologías que aprendemos para generar productos y servicios innovadores en sectores privados, aplicadas a problemas complejos de carácter social. Esto fácilmente se justifica con que el 75% de la fuerza laboral en México padece de *burnout* en algún momento de sus carreras<sup>104</sup>.

Tenemos que actuar de manera multidisciplinar. Hago esta aportación teórica y su inmersión en las dimensiones socioculturales con un acercamiento práctico, buscando crear una base de conocimiento “didáctico” en forma de una guía; y a manera de inicio en el tema, para que cualquier persona pueda profundizar en el conocimiento e idear con información sólida, para contribuir a su visibilidad, documentación y difusión. Propongo una base teórica

---

<sup>103</sup> Editorial, “OMS Clasifica Desgaste y estrés laboral como una enfermedad”, *Fortune México* (Mayo 28, 2019) Acceso en 15 Junio 2019. <https://www.forbes.com.mx/oms-clasifica-desgaste-y-estres-laboral-como-una-enfermedad/>

<sup>104</sup> Editorial, "Mexicanos, los más estresados del mundo por su trabajo." *Forbes en Línea*, 21 Diciembre, 2017. Acceso en 11 Marzo 2018. <https://www.forbes.com.mx/mexicanos-los-mas-estresados-del-mundo-por-su-trabajo/>.

que contribuya a potenciar la innovación y transformación social en nuestras relaciones con el trabajo hoy.

En el proceso de escritura, acompañé la ascensión de la importancia y ruido causado por el síndrome, haciendo referencia en pláticas entre amigos en el bar, hasta en las noticias publicadas en periódicos de relevancia internacional. He recibido artículos enviados por colegas sobre estrés laboral, la cultura excesiva del trabajo y el aumento de enfermedades causadas por el mismo. Incontables soluciones tecnológicas empezaron a surgir en Silicon Valley, California, buscando tratar la enfermedad. También he acompañado el incremento en la presencia de movimientos nuevos que incentivan el “no hacer nada”, documentales sobre minimalismo, el enfoque en "el estar presente", el disfrutar los pequeños placeres, así como el surgimiento de la contracultura de dedicar menos horas al trabajo y más a la desconexión total. Es decir, en el contexto global, aparecen indicios del inicio de la transformación de la hegemonía del “trabajo sin parar”, motivado por los altos costos que la ideología de la *productividad-sin-límite* ha cobrado a la fecha.

Por fin, comienza a visibilizarse como un problema a nivel mediático. Sin embargo, todavía hay varios retos en la complejidad del tema para identificar y abordar, pues de acuerdo a lo asentado en la investigación de la Dra. Fabiola Aguilar, en su proyecto sobre las dimensiones culturales de la economía, si bien la normalización de las ideas opera en el contexto mediático, el problema no se detiene ahí: “una parte fundamental de la hegemonía consiste en su implementación en la cotidianeidad y dentro de ella, se produce la iteración de las normas que regulan lo que se percibe como sentido común, es decir, en la iteración se aloja la posibilidad de cambio que permite una fisura en la producción normativa del sujeto”<sup>105</sup>. La autora, retomando la discusión de Butler, destaca que la normalización opera también a nivel cotidiano. En las pequeñas reglas sociales que ponemos en operación en el día a día, se construye la normalidad, y pueden convencernos de la “sensatez” de estas situaciones de cansancio extremo. En el contexto ideológico predominante donde el *burnout* es la norma, sus consecuencias también se construyen como “culpa de los afectados” por su falta de manejo adecuado del estrés y se genera un *loop* peligroso. Sin embargo, no es un ciclo sin salida: el énfasis en la cotidianeidad como un lugar de producción hegemónica,

---

<sup>105</sup> Fabiola Aguilar Díaz, "Marca expandida: dimensiones culturales de un dispositivo de la economía global", (Ph.D. Tesis, Universidad Nacional Autónoma de México, 2017), 11-12. Acceso en julio 2019. <https://repositorio.unam.mx/contenidos/94090>

también enfatiza la iteración cotidiana como un lugar de espacios potenciales para romper el ciclo e integrar el cambio.<sup>106</sup>

Casi dos años después de obsesionarme por el tema y cientos de horas dedicadas a tratar mi propia falta de balance en la relación *trabajo-autoexigencia*, quisiera compartir tres aprendizajes y reforzar la importancia de que todos los sectores de la sociedad deben unirse y tomar este problema complejo con la prioridad que debe tener:

**1. El *burnout* no es fácil de evitar y tratar porque es construido por estímulos externos y después fuertemente internalizado.**

No quiero caer en una contradicción y afirmar que “el tratamiento del *burnout* está en ti”, leyendo libros de autoayuda y que “tú lo puedes todo”, algo que me he resistido a creer desde que me he informado sobre el síndrome. El filósofo Byung-Chul habla en su ensayo “La Sociedad del Cansancio”<sup>107</sup> sobre la presión por el rendimiento que uno sufre con los estímulos de la positividad en nuestros días, que llevan al desgaste ocupacional y al “agotamiento del alma” y lo presenta como una característica actual generalizada. No es una empresa, una organización, un sector o un individuo que catapultan la incidencia del *burnout* a las estrellas. Son todos estos agentes en conjunto, bajo una cultura alimentada diariamente por incentivos de que podemos hacer todo y de que tenemos que trabajar de manera exhaustiva para obtenerlo, llegando a la saturación y a una “violencia neuronal”. Entrar en las redes sociales y ver la ascensión de hashtags como #hustle, #workhardplayhard o sus equivalentes en idioma local; ver fotos de conocidos presumiendo su trabajo durante el fin de semana hasta altas largas de madrugada, mientras enseñan sus estilos de vida perfectamente curados, son todos agentes que llevan al camino de esta violencia neuronal. En los anuncios de publicidad es común ver mensajes como “tú logras lo que quieras siempre” y “el éxito depende solamente de tu esfuerzo”. Sabemos que esto no es posible dentro de una sociedad completamente desigual, con una meritocracia construida sobre suelos arcillosos y llevan al individuo a caer en el *burnout*.

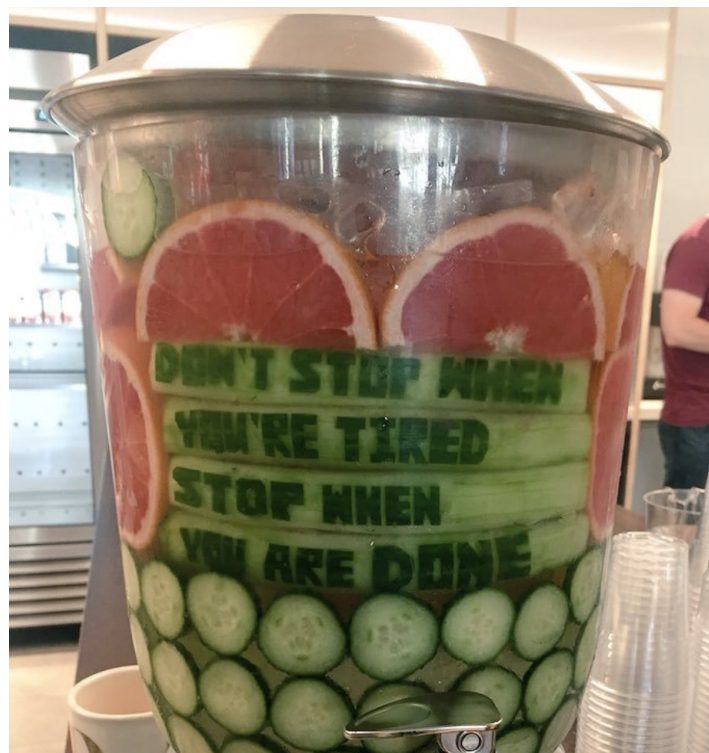
---

<sup>106</sup> Ibid.

<sup>107</sup> Byung Chul-Han, *La Sociedad*.

"Bienvenido a la cultura que celebra el ajetreo y el trabajo sin parar. Es una cultura obsesionada con el esfuerzo, incansablemente positiva, sin sentido del humor y en cuanto empiezas a notarla queda claro que está en todas partes."<sup>108</sup>

No podemos esperar que todos hagan cambios estructurales psicológicos internos y alcancen epifanías para solo así poder mejorar su relación laboral. Es algo utópico. Uno de los principales retos del combate al síndrome es justamente poder identificarlo antes que sea demasiado tarde. Los datos muestran que el *burnout* vino para quedarse, al menos que hagamos algo nuevo y contemos con inversiones en sectores de innovación para su prevención y tratamiento. Las empresas, organizaciones gubernamentales y futuros emprendedores deben encontrar maneras de empezar el cambio externamente impactando nuestras condiciones laborales, en como expresamos nuestros valores y como predomina toda la hegemonía del cansancio impuesta en nuestra sociedad positiva.



“No te detengas cuando estés cansado, detente cuando acabes”.<sup>109</sup>

---

<sup>108</sup> Erin Griffith, “Why Are Young People Pretending to Love Work?”. *The New York Times* (26 Enero, 2019). Acceso en 30 Febrero 2019. <https://www.nytimes.com/2019/01/26/business/against-hustle-culture-rise-and-grind-tgim.html>

<sup>109</sup> Ibid.

## **2. Tratar el *burnout* cuesta mucha inversión de tiempo y dinero, y no todos lo tienen disponible.**

Hablemos de México. Mi percepción como extranjero, viviendo más de seis años en este país, es que estamos en una de las naciones más felices del mundo y hay innumerables razones para estar orgullosos de la herencia histórica y cultural que tenemos. Sin embargo, en el aspecto laboral, México tiene su lado oscuro. El mismo país que demuestra tanta resiliencia, gentileza y celebración diaria, es también donde está la población con condiciones extremadamente precarias de trabajo. Se estima que más del 75% de la fuerza laboral sufre *burnout* en algún momento de sus vidas<sup>110</sup>. Todo eso agravado por ser el país que más horas de trabajo cumplen anualmente en el mundo según la OCDE<sup>111</sup>, mientras tienen leyes de trabajo que ofrecen un mínimo de días de descanso al año. También consideremos el gran peso de la fuerza laboral en la informalidad, que no tiene los derechos básicos de un trabajador garantizados por la Constitución.

Es ilusorio creer que la población mexicana puede darse el lujo de tomar terapia, ir a conferencias de *detox* mental, comprar *gadgets* que monitoreen sus latidos cardíacos durante situaciones de estrés o incluso tener acceso a la información que les ayuden a superar sus problemas causados por el exceso de estrés laboral. En mi tesis, busco exponer algunas de las condiciones particulares de los países con una economía en desarrollo como México, que incluyen la falta de preparación de las personas que están a cargo de liderar la fuerza laboral, las largas horas de traslado que enfrenta la población, así como la mala remuneración que la mayor parte de la población enfrenta, creando una sociedad cada vez más desigual y cansada.

El agotamiento causado por el síndrome del *burnout* estará cerca de resolverse por completo y definitivamente cuando logremos, como sociedad, renunciar a la presión diaria de la positividad y aceptar que somos seres que tienen altas capacidades, sin embargo, limitadas. El exceso de productividad y potencial productivo de las organizaciones controladoras del capital y clases más favorecidas pueden y deben ser utilizados para reducir las diferencias socioeconómicas entre las personas de manera justa y sana, pues gran parte no tiene la oportunidad de acceso a educación, y por consecuencia, poseen menores privilegios y

---

<sup>110</sup> Editorial, "Mexicanos, los más estresados del mundo por su trabajo." *Forbes en Línea*, 21 Diciembre, 2017. Acceso en 11 Marzo 2018. <https://www.forbes.com.mx/mexicanos-los-mas-estresados-del-mundo-por-su-trabajo/>.

<sup>111</sup> Editorial, "Mexicanos destinan 2,255 horas al año a su trabajo", *El Economista en Línea*, 9 Febrero, 2018. Acceso en 11 Marzo, 2018. <https://www.economista.com.mx/economia/Mexicanos-destinan-2255-horas-al-ano-a-su-trabajo--20180209-0032.html>.

oportunidades en el mercado laboral. México en particular, lo necesita. No hay iniciativas locales lo suficientemente grandes que tomen la importancia del tema en su escala necesaria. Y eso hay que cambiarlo.

### **3. Sin innovación, no podremos resolver el *burnout* a largo plazo.**

Dos mil diecisiete fue el año en que puse mi vida en riesgo de manera estúpida por estar demasiado preocupado por cumplir mis responsabilidades profesionales y académicas. Sigo reflexionando sobre el hecho, de haber obviado el tratamiento de una condición médica de emergencia, porque estaba demasiado metido en mis tareas del día a día. Entiendo ahora que la “hegemonía del hacer” tiene gran responsabilidad en este episodio. Me gusta pensar que hoy soy más consciente y estoy más tranquilo en aceptar que no puedo hacer todo, y que eso está bien. Pero no es un pensamiento permanente. La cultura del *burnout* está aquí y se mantiene fuerte.

Todos somos responsables por este cambio, que debe venir, en conjunto con la actuación de sectores que más generan innovación, a través de la educación estructural y concientización generalizada del problema. Pensemos así: en Japón, una serie de televisión en un formato de comedia dramática, cuenta la vida de una joven trabajadora que resiste en salir tarde del trabajo y este programa ha empezado a generar una conversación sobre la nocividad de la cultura *workaholic* en todo el país.<sup>112</sup> Vemos que fenómenos como éste, que mueven la cultura popular y las pláticas de lo cotidiano, pueden ser instrumentos de cambio estructural en una cultura y por consecuencia, promover la transformación del comportamiento y posiblemente, las leyes. Si pensamos en México, ¿podría una telenovela ser un instrumento para cambiar la relación cultural con el trabajo? ¿O que un popular jugador de fútbol, exhausto de su rutina, incentive a grandes grupos empresariales a buscar alternativas en conjunto con sus trabajadores para que trabajen menos horas y de manera más productiva?

Estamos viendo nacer una contracultura que busca evitar los excesos del trabajo y el estrés causado por el mismo a nivel global. El tema tiene que ser trabajado y estudiado entre

---

<sup>112</sup> Ben Dooley y Eimi Yamamitsu, “In Japan, It’s a Riveting TV Plot: Can a Worker Go Home on Time?”, *The New York Times* (18 Junio, 2019). Acceso 20 Junio 2019. <https://www.nytimes.com/2019/01/26/business/against-hustle-culture-rise-and-grind-tgim.html>

diseñadores estratégicos e innovadores de todo el mundo de manera integral con otras disciplinas. Las medidas educativas también deberán sumar a la formación de las nuevas generaciones, y deberían contribuir a responder:

¿Cómo podemos eliminar la culpa que nuevas generaciones sienten cuando no trabajan?

¿Cómo podemos invertir los valores actuales e incentivar a actividades de descanso y ocio, reduciendo la nueva obsesión con el trabajo?

¿Cómo podemos evaluar la productividad de los trabajadores de una manera más justa y menos de explotación?

Tomando en cuenta todo el estudio presentado, dejo abierto, e invito a mis lectores a que usen herramientas de Innovación, en conjunto con la Guía de *Burnout* presentada en este trabajo, para encontrar soluciones efectivas, de manera escalable y flexibles a las distintas realidades del trabajador mexicano.

Los excesos vistos en nuestra sociedad señalan que tendremos que renunciar a algunos caminos de la obsesión por la productividad, para así poder priorizar la salud mental y física de nuestra fuerza de trabajo. Dentro de nuestra capacidad de sentir que es innata al ser humano, habrá que comprender de manera integral el significado real del porqué trabajamos.

# Bibliografía

Agencia EFE, “México, a la zaga en el combate a su creciente problema de estrés laboral”. *EFE México Salud*. Edición América. 30 junio 2017. Acceso en 30 Julio 2018. <https://www.efe.com/efe/america/mexico/mexico-a-la-zaga-en-el-combate-su-creciente-problema-de-estres-laboral/50000545-3313148>

Aguilar Díaz, Fabiola. "Marca expandida: dimensiones culturales de un dispositivo de la economía global", Ph.D. Tesis, Universidad Nacional Autónoma de México, 2017. Acceso en julio 2019. <https://repositorio.unam.mx/contenidos/94090>

Azuin Suliman, Noor; Mat Taib, Che Norma; Mohd Moklas, Mohamad Aris; Adenan, Mohd Ilham; Hidayat Baharuldin, Mohamad Taufik y Basir, Rusliza. “Establishing Natural Nootropics: Recent Molecular Enhancement Influenced by Natural Nootropic”. *US National Center for Biotechnology Information*. 16 Agosto, 2016. Acceso en 18 Junio 2018. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5021479/>

Álvarez, Brenda Giselle y Saldaña, Cassandra. “Síndrome de Burnout, entre los profesionistas mexicanos”. Centro de Investigación y Desarrollo en Ciencias de la Salud. Universidad Autónoma de Nuevo León. 2018. Acceso en 20 Julio 2018. <http://cidics.uanl.mx/index.php/2018/05/28/nota-66/>.

Banco Interamericano de Desarrollo. “La baja calidad del empleo sitúa a México en la 13ª posición del índice”. 2017. Acceso en 5 Noviembre 2018. <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8610/Better-Jobs-Index-Mexico%28SPA%29.PDF?sequence=1&isAllowed=y>

Barber, Larissay Santuzzi, Alecia. “Please respond ASAP: Workplace telepressure and employee recovery”. *Journal of Occupational Health Psychology*. 20. no. 2. April 2015). Acceso en 15 Julio 2018. <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fa0038278>

Barría, Cecilia. "Cómo funciona la pujante y millonaria industria del wellness". *BBC on line*. 30 Marzo, 2018. Acceso en 1 Abril 2018. <http://www.bbc.com/mundo/noticias-43477273>.

Barsh, Joanna y Yee, Lareina. “Unlocking the full potential of women at work”, *McKinsey & Company*. 2012. Acceso en 15 Julio, 2018. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-the-full-potential-of-women-at-work>

Baudrillard, Jean. *La Sociedad de Consumo*. trad. Alcira Bixio. Madrid: Ed. Siglo XXI, 2009. Acceso en 9 Abril 2018. <https://ganexa.edu.pa/wp-content/uploads/2014/11/ARTGBaudrillardJeanLaSociedadDeConsumoSusMitosSusEstructuras.pdf>

Bergstein, Rachelle. “Millenials are total perfectionists, scientists say”, *New York Post*, 3 Enero, 2018. Acceso en 30 Marzo 2018. <https://nypost.com/2018/01/03/millennials-are-total-perfectionists-scientists-say>



Both, Thomas. "Human-Centered, Systems-Minded Design", *Stanford Social Innovation Review*, 9 Marzo, 2018. Acceso en 15 julio 2019, [https://ssir.org/articles/entry/human\\_centered\\_systems\\_minded\\_design](https://ssir.org/articles/entry/human_centered_systems_minded_design).

Boyer, B; Cook, J. & Steinberg, M. *Recipes for Systemic Change* (Helsinki: Helsinki Design Lab, 2011). Acceso en 30 Marzo 2018. <http://www.helsinkidesignlab.org>.

Brown, Dawkins. "What is the difference between stress and burnout?", *LinkedIn*, 13 Abril, 2015. Acceso en 15 Junio 2018. <https://www.linkedin.com/pulse/what-difference-between-stress-burnout-dawkins-brown>

Camacho-Ávila, A.; Juárez-García, A.; Idrovo, Álvaro y Placencia-Reyes, Omar. "Síndrome de *burnout* en población mexicana: Una revisión sistemática", *Salud Mental*, 37, no.2 (Marzo-Abril 2014). Acceso 25 Agosto 2018. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-33252014000200010&lng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-33252014000200010&lng=es).

Carlin, M. & Garcés de los Fayos Ruiz, Enrique J. "El síndrome de *burnout*: Evolución histórica desde el contexto laboral al ámbito deportivo", *Anales De Psicología*, 26, no.1 (Enero 2018):169-180. Acceso en 7 Mayo 2018. [http://www.um.es/analesps/v26/v26\\_1/20-26\\_1.pdf](http://www.um.es/analesps/v26/v26_1/20-26_1.pdf).

Celis, Fernanda. "Estrés ocasiona pérdidas por 16,000 mdp a empresas mexicanas". *Forbes en Línea*, 5 Mayo, 2016. Acceso en 11 Marzo 2018. <https://www.forbes.com.mx/estres-ocasiona-perdidas-16000-mdp-empresas-mexicanas/>.

Chul-Han, Byung. *La Sociedad del Cansancio*, trans. Arantzazu Saratxaga Arregi. Barcelona: Herder, 2012.

Clark, Pilita. "Why unlimited vacations means more time in the office ", *Financial Times on line*, 5 Noviembre, 2017. Acceso en 15 julio 2019. <https://www.ft.com/content/ca935b70-bf14-11e7-9836-b25f8adaa111>

Clay, Kelly. "Why Millennial Women Are Burning Out", *Fast Company*, 8 Marzo, 2016. Acceso en 30 Marzo, 2018. <https://www.fastcompany.com/3057545/why-millennial-women-are-burning-out>.

Contreras, Francoise y Esguerra, Gustavo. "Psicología positiva: una nueva perspectiva en psicología", *Diversitas: Perspectivas en Psicología* (9 Mayo, 2006). Acceso en 19 Marzo 2018. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-99982006000200011](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982006000200011).

Credence Research Sitio Oficial. "Nootropics Market Size, Share, Trend, Growth and Forecast to 2023", Instituto Credence Research, 2016. Acceso en 2 Agosto 2018. <https://www.credenceresearch.com/report/nootropics-market>

Csikszentmihalyi, Mihaly. *Fluir*. Barcelona: Kairós, 1997.

DeskTime Sitio Oficial. "Best productivity & time tracking apps in 2019". Acceso en 4 Febrero, 2019. <https://deskttime.com/best-employee-time-tracking-software>.

Díaz, Fátima y Gómez, Ingrid. "La investigación sobre el síndrome de burnout en Latinoamérica entre el 2000 y el 2010". *Psicología desde el Caribe* 33, no.1. 1 Enero 2016. Acceso en 18 Junio 2018. <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/view/6442/8385>

Díaz, Rodrigo. "Movilidad y Mujer, más allá de los transportes rosa." *Nexos en línea*. 6 Febrero, 2018. Acceso en 15 Julio 2018. <https://labrujula.nexos.com.mx/?p=1687>

Dooley, Ben y Yamamitsu, Eimi. "In Japan, It's a Riveting TV Plot: Can a Worker Go Home on Time?". *The New York Times*. 18 Junio, 2019. Acceso 20 Junio 2019. <https://www.nytimes.com/2019/01/26/business/against-hustle-culture-rise-and-grind-tgim.html>

Editorial. "\$9.9 Billion Self-Improvement Market Challenged By Younger and More Demanding Millennials, Changing Technology". *WebWire*. 2 Agosto, 2017. Acceso en 1 Abril 2018. <https://www.webwire.com/ViewPressRel.asp?aId=211649>

Editorial. "Mexicanos destinan 2,255 horas al año a su trabajo". *El Economista en Línea*. 9 Febrero, 2018. Acceso en 11 Marzo, 2018. <https://www.economista.com.mx/economia/Mexicanos-destinan-2255-horas-al-ano-a-su-trabajo--20180209-0032.html>.

Editorial, "Mexicanos, los más estresados del mundo por su trabajo." *Forbes en Línea*, 21 Diciembre, 2017. Acceso en 11 Marzo 2018. <https://www.forbes.com.mx/mexicanos-los-mas-estresados-del-mundo-por-su-trabajo/>.

Editorial. "¿Qué es Mindfulness? ", *Sociedad Mindfulness y Salud*. Acceso en 1 Abril, 2018. <http://www.mindfulness-salud.org/mindfulness/que-es-mindfulness/>.

Editorial. "OMS Clasifica Desgaste y estrés laboral como una enfermedad". *Fortune México*. Mayo 28, 2019. Acceso en 15 Junio 2019. <https://www.forbes.com.mx/oms-clasifica-desgaste-y-estres-laboral-como-una-enfermedad/>

Editorial. "Smartphones and tablets add two hours to the working day". *Telegraph on line*. 31 Octubre, 2012. Acceso en 1 Abril, 2018. <https://www.telegraph.co.uk/technology/mobile-phones/9646349/Smartphones-and-tablets-add-two-hours-to-the-working-day.html>

Ervolino, Bill. "We're exhausted: Stress and social media are taking their toll." *North Jersey on Line*, 9 Marzo, 2018. Acceso en 5 Julio 2018. <https://www.northjersey.com/story/entertainment/2017/10/09/everybody-exhausted-stress-and-social-media-taking-their-toll/707329001/>

Espinoza, Mirelle. "México, el emperador del Wellness en Latinoamérica". *Forbes México en línea*. 18 febrero, 2016. Acceso 23 Septiembre 2018. <https://www.forbes.com.mx/forbes-life/mexico-wellness-latinoamerica/>

George, Bill. "Mindfulness helps you become a better leader". *Harvard Business Review*. 26 Octubre, 2012. Acceso en 15 Septiembre 2018. <https://hbr.org/2012/10/mindfulness-helps-you-become-a>

Gil-Monte, Pedro R.; Unda Rojas, Sara y Sandoval Jorge I. "Validez factorial del «Cuestionario para la Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo» (CESQT) en una muestra de maestros mexicanos". *Salud Mental*. 32. núm. 3. Mayo-Junio 2009: 205-214. Acceso en 18 Mayo 2018. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=58212279004>.

Global Wellness Institute. *About*. Acceso en 15 de Julio 2018. [www.globalwellinstitute.org](http://www.globalwellinstitute.org)

Google México. Acceso en Agosto de 2018. <http://google.com.mx>

Goldenberg, Mark. *Social Innovation in Canada. How the non-profit sector serves Canadians... and how it can serve them better* Ottawa: Canada Policy Research Networks. 2004. Acceso en 15 Julio 2018.  
<http://communitysector.nl.ca/sites/default/files/community-sector-social-economy/2012/socialinnovationincanadamarkgoldenberg2004.pdf>

González, Jaime. "Nootrópicos: las "drogas inteligentes" de moda en Silicon Valley". *BBC*. 24 Julio, 2015. Acceso en 18 Marzo 2018.  
[http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/07/150724\\_salud\\_eeuu\\_nootropicos\\_cerebro\\_memoria\\_jg](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/07/150724_salud_eeuu_nootropicos_cerebro_memoria_jg).

Gorvett, Zaria. "'Karoshi' o la muerte por exceso de trabajo". *Excelsior en Línea*. 11 Enero, 2018. Acceso en 11 Marzo 2018. <http://www.excelsior.com.mx/de-la-red/2018/01/11/1213045>.

Gutiérrez, Tatiana. "¿Cuáles son los malos hábitos laborales del mexicano?". *Alto Nivel en Línea*. 9 Noviembre, 2013. Acceso en 20 Julio 2019.  
<https://www.altonivel.com.mx/liderazgo/management/39220-cuales-son-los-malos-habitos-mexicanos-en-el-trabajo/>

Hernández, G. E. "Reporte Desigualdad Extrema en México Concentración del Poder Económico y Político". México: Oxfam, 2019. Acceso 05 Agosto 2019.  
[https://www.oxfamMexico.org/sites/default/files/desigualdadextrema\\_informe.pdf](https://www.oxfamMexico.org/sites/default/files/desigualdadextrema_informe.pdf)

Hervas, Gonzalo y Vázquez, Carmelo, eds.. *Psicología Positiva Aplicada*. 2a Edición. Madrid: Ed. Desclée, 2014.

Hjorth, Simone. "The future of work: office trends in 2019". *Airtame*. 29 Enero, 2019. Acceso en 1 Abril, 2019. <https://airtame.com/blog/office-trends/>.

Houtman, Irene y Jettinghoff, Karin. *Raising Awareness of Stress at Work in Developing Countries*. Protecting Workers Health Series. No. 6. Génova: WHO, 2007. 13. Acceso en 18 Agosto 2018.  
[http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/42956/924159165X\\_eng.pdf?sequence=1&ua=1](http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/42956/924159165X_eng.pdf?sequence=1&ua=1)

INEGI. *Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH): Reporte sobre 2017*. México: INEGI, 2018.

INEGI. “Encuesta de Origen Destino en Hogares de la Zona Metropolitana del Valle de México”. *Comunicado de Prensa*. no. 104/18. 19 Febrero, 2018: 1-2. Acceso en 5 Noviembre 2018.

[http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2018/EstSociodemo/OrgenDest2018\\_02.pdf](http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2018/EstSociodemo/OrgenDest2018_02.pdf).

Kronos Incorporated Sitio Oficial. "The Employee Burnout Crisis: Study Reveals Big Workplace". *Employee Engagement Series*, Kronos Incorporated, 9 Enero 2017. Acceso en 9 Mayo, 2018. <https://www.kronos.com/about-us/newsroom/employee-burnout-crisis-study-reveals-big-workplace-challenge-2017>.

Maslach, Christina; Leiter, Michael P. y Schaufeli, Wilmar B. “Job Burnout”. *Annual Review of Psychology*. 52. 2001: 399. Acceso en 9 Marzo 2018. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/154.pdf>

Maslach, Christina y Jackson, Susan. “Burnout in Organizational Settings” en S. Oskamp (ed.), *Applied Social Psychology Annual*. 5. Beverly Hills, CA: Sage, 1984. Acceso en 15 Mayo 2018. [https://smlr.rutgers.edu/sites/default/files/documents/faculty\\_staff\\_docs/BurnoutinOrganizationalSettings.pdf](https://smlr.rutgers.edu/sites/default/files/documents/faculty_staff_docs/BurnoutinOrganizationalSettings.pdf).

Maslach, Christina; Jackson, Susan; Leiter, Michael. *Burnout Inventory Manual*. 3rd ed. California: Consulting Psychologists Press. 1996. Acceso en 15 Mayo 2018. [https://www.researchgate.net/publication/277816643\\_The\\_Maslach\\_Burnout\\_Inventory\\_Manual](https://www.researchgate.net/publication/277816643_The_Maslach_Burnout_Inventory_Manual).

*meQuilibrium*. “Science-Based Resilience Training.” Acceso en 13 Mayo 2018. <https://www.mequilibrium.com/>.

Mendoza Escamilla, Viridiana. "¿Tienes menos de 30 años?, no podrás retirarte antes de los 70". *Forbes en línea*. 2 Enero, 2017. Acceso en 2 Abril 2019. <https://www.forbes.com.mx/tienes-menos-30-anos-no-podras-retirarte-los-70/>

Mendoza, Mario. “Horas nalga corroen a empresas del país”. *Publímetro*. 26 Febrero, 2015. Acceso en 5 Noviembre 2018. <https://www.publimetro.com.mx/mx/economia/2015/02/26/horas-nalga-corroen-empresas-pais.html>.

Morris, David. “New French Law Bars Work Email After Hours”. *Fortune*. 1 Enero, 2017. Acceso en 1 Abril 2018. <http://fortune.com/2017/01/01/french-right-to-disconnect-law/>

Mulgan, Geoff, *etal*, “Social Innovation. What it is, why it matters and how it can be accelerated”, *Oxford Said Business School*, no.3, (Enero 2007). Acceso en 24 de Marzo 2018. [https://www.researchgate.net/publication/277873357\\_Social\\_Innovation\\_What\\_It\\_Is\\_Why\\_It\\_Matters\\_and\\_How\\_It\\_Can\\_Be\\_Accelerated](https://www.researchgate.net/publication/277873357_Social_Innovation_What_It_Is_Why_It_Matters_and_How_It_Can_Be_Accelerated)

Nasanovsky, Nadia. “El futuro del trabajo: cómo las máquinas reemplazarán a los humanos”, *Infobae*, 29 diciembre, 2017. Acceso en 2 Abril 2018. <https://www.infobae.com/def/desarrollo/2017/12/29/el-futuro-del-trabajo-como-las-maquinas-reemplazaran-a-los-humanos/>

Notimex. "85% de los lugares de trabajo en México provocan estrés laboral". *Expansión en Línea*. 27 Abril, 2018. Acceso en 5 Noviembre 2018.

<https://expansion.mx/carrera/2018/04/27/85-de-los-lugares-de-trabajo-en-mexico-provocan-estres-laboral-segun-la-unam>

Olivares Alonso, Emir. "Parece flojera, no lo es: 40% de trabajadores padecen *Burnout*". *La Jornada en Línea*. 15 Julio, 2014. Acceso en 5 Noviembre 2018.

<http://www.jornada.com.mx/2014/07/15/sociedad/036n1soc>

OPS / OMS Sitio Oficial, "Depresión: hablemos. Pan American Health Organization", Organización Panamericana de Salud y Organización Mundial de la Salud. 4 Abril, 2017. Acceso en 20 Agosto 2018.

[https://www.paho.org/hq/index.php?option=com\\_content&view=article&id=13102:depression-lets-talk-says-who-as-depression-tops-list-of-causes-of-ill-health&Itemid=1926&lang=es](https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=13102:depression-lets-talk-says-who-as-depression-tops-list-of-causes-of-ill-health&Itemid=1926&lang=es)

Ottensen, Christopher. "Tutorial: Stress detection with wearable devices and Machine Learning". Enero 2019. Acceso en 15 Julio, 2019.

<https://dataespresso.com/en/2019/01/30/Stress-detection-with-wearable-devices-and-Machine-Learning/>

Patel, Sujan. "13 maneras de combatir el síndrome del "burnout". *Entrepreneur en Línea*. Acceso en 3 Febrero, 2019. <https://www.entrepreneur.com/article/268653>.

Peterson, Anne Helen. "How millennials became the burnout generation". *Buzzfeed News*. 5 Enero, 2019. Acceso en 10 Enero 2019.

<https://www.buzzfeednews.com/article/annehelenpetersen/millennials-burnout-generation-debt-work>

Plummer, Matt. "How to be more productive without burning out", *Harvard Business Review*, 11 Diciembre, 2017. Acceso en 15 Agosto 2018. <https://hbr.org/2017/12/how-to-be-more-productive-without-burning-out>

Rebolledo, Ruy Alonso. "7 datos sobre los usuarios de internet en México en el 2017", *El Economista en Línea*, 18 Mayo, 2017. Acceso en 30 Marzo 2018.

<https://www.economista.com.mx/empresas/7-datos-sobre-los-usuarios-de-internet-en-Mexico-en-el-2017-20170518-0161.html>.

Rooney, Jenny. "The Opportunities That Exist In The 'Market Of Well-Being'". *Forbes on line*. 26 Marzo, 2013. Acceso en 1 Abril, 2018.

<https://www.forbes.com/sites/jenniferrooney/2013/03/26/the-opportunities-that-exist-in-the-market-of-well-being-mequilibriums-jan-bruce/>.

RRHH Digital Sitio Oficial, "El Mindfulness aumenta hasta un 20% la productividad de los trabajadores en las empresas". *RRHH Digital*. 29 Marzo, 2017. Acceso en 1 Abril, 2018.

Sahar, Tal-Ben. "¿Qué diferencia a la gente más feliz del mundo?" BBVA Aprendiendo Juntos, Santillana y *El País*. video en YouTube, 55:35 min. Acceso en 13 Mayo 2018.

<https://aprendemosjuntos.elpais.com/especial/se-puede-aprender-a-ser-feliz-tal-ben-shahar/>.

Saldaña, Ivette. "México, con empleos de baja calidad: CEESP". *El Universal en Línea*. 20 Mayo, 2019. Acceso en 15 Agosto 2019. <https://www.eluniversal.com.mx/cartera/mexico-con-empleos-de-baja-calidad-ceesp>

Secretaría de Gobernación. "NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención", Diario Oficial de la Federación. Acceso en 15 de Julio 2018. [http://diariooficial.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018](http://diariooficial.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018).

Stanford Graduate School of Business Sitio Oficial. "Defining Social Innovation". Acceso en 29 Marzo, 2018. <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/centers-initiatives/csi/defining-social-innovation>.

Tarnoff, Ben. "The new status symbol: it's not what you spend - it's how hard you work." *Technology: The Guardian on Line*, 24 Abril, 2017. Acceso en 15 Mayo 2018. <https://www.theguardian.com/technology/2017/apr/24/new-status-symbol-hard-work-spending-ceos>

Tobón y Vallejo, Lázaro. "Innovación Social", *El Mundo en Línea*, 25 de Mayo, 2017. Acceso en 15 de julio de 2019. <https://www.elmundo.com/noticia/Innovacion-social/352908>

Villaseñor, Nistela. "¿Te sientes quemado o desgastado por el trabajo? Es el síndrome de burnout", *Agencia Informativa Conacyt*, Ciencia y Salud. 7 Abril 2016. Acceso en 5 Noviembre, 2018. <http://conacytprensa.mx/index.php/ciencia/salud/6398-sindrome-de-burnout-reportaje-final>

Weinberger, Michael. "6 Wearables to Track Your Emotions". *A Plan For Living*. Octubre 201. Acceso en 1 Abril 2018. <http://www.aplanforliving.com/6-wearables-to-track-your-emotions/>

Wolfe, Jonathan. "New York Today: The Right to Disconnect", *The New York Times*, 23 Marzo, 2018. Acceso 1 Abril, 2018. <https://www.nytimes.com/2018/03/23/nyregion/new-york-today-the-right-to-disconnect.html>.

Zion Market Research, "Global Nootropics Market Will Reach USD 5,959 Million By 2024". New York: Zion Market Research, 2019. Acceso en Julio, 2019. <https://www.globenewswire.com/news-release/2019/01/11/1690384/0/en/Global-Nootropics-Market-Will-Reach-USD-5-959-Million-By-2024-Zion-Market-Research.ht>