

Agotamiento, un desafío humano en medio de un mundo digital

Cada vez más el mundo digital empuja al ser humano a ser más humano para tener una mayor probabilidad de permanencia en este nuevo mundo.

DOI: 10.29236/sistemas.n162a4

Andrés R. Almanza J.

Resumen

El presente documento recoge algunas ideas en relación con el progreso y visibilización que hoy más que nunca se le viene haciendo al concepto del agotamiento (*burnout*) en la vida de las personas, organizaciones y sociedades. Este artículo no está diseñado para explorar todos los aspectos. Este artículo no es una guía clínica, ni pretende develar formas absolutas de manejo en relación con la condición, más bien recoge ideas de autores, publicaciones y estudios que han planteado escenarios de como visualizar, gestionar y atender este desafío silencioso.

Palabras Claves: Agotamiento, burnout, bienestar, estrés.

Introducción

Son muchas las fuerzas y fenómenos que han impulsado los cambios significativos que estamos viviendo, desde una exacerbada aceleración digital que ha impulsado que más personas tengan que integrarse a ese mundo, hasta una pandemia como la que se vive, denominada Covid-19. Los agobiantes momentos por los que pasan las organizaciones en todo el mundo, están haciendo cada vez más presente un fenómeno silencioso que se ha denominada agotamiento (burn-out) que ha mostrado en este tiempo efectos de corto, mediano y largo plazo en los individuos.

Desde la década de los 70 se ha venido estudiando este fenómeno desde la primera vez que fue definido el término como un malestar de las personas (Skovholt & Trotter-Mathison, 2016), de esa fecha hasta ahora se ha venido estudiando esta condición definida en general como el agotamiento que se produce en las personas y se puede ver representada en muchos aspectos de la vida.

Algunos autores y organizaciones globales como el Foro Económico Mundial y otras asociaciones han planteado la inquietud relacionada con el tema de la salud mental, mencionando que esta es la nueva pandemia que afecta a toda la raza humana y sobre ello se viene haciendo resalte para afirmar que muchos de los éxitos para los años ve-

nideros en el desarrollo de los negocios está centrado en atender estos temas en las agendas, globales y locales, dado los cambios significativos que afronta el mundo (Clifton & Harter, 2021).

Este artículo lo que presenta como idea central es visualizar el desafío y efecto del agotamiento en la vida de las personas y hacer visible algo que debe ser atendido de manera integral en los entornos organizacionales.

Un enemigo silencioso

El agotamiento es un problema social profundo que se ha agudizado con la pandemia, esto hace que las personas se sientan agotadas y agobiadas constantemente (Jiménez, 2021).

Son muchas personas las que lo pueden padecer, y a la fecha es considerada una pandemia que afecta a cualquier persona, sin distinción de condición social o consideración alguna (Bogue & Bogue, 2019).

La Organización Mundial de la Salud (OMS), en el año 2019 definió al síndrome del agotamiento como un resultado del estrés crónico, que se trata de un problema de salud específico debido a causas del contexto laboral u ocupacional, que tiene repercusiones en la vida de la persona y su contexto, que no debe confundirse con estrés que puede estar siendo manifestado en otros aspectos de la vida (HBR, 2021).

Hasta antes de la declaración oficial de ser un desorden ocupacional, no se habían puesto de acuerdo aquellos que estudian esta condición en definirlo como una enfermedad, al punto que la OMS, hace una distinción especial para definirlo como un desafío organizacional o desorden ocupacional laboral no tratado con éxito, y no como una condición médica.

Desde sus inicios el agotamiento físico que fue estudiado desde el año 1975, fue definido como una condición de las personas y que afecta al individuo en múltiples aspectos; en sus inicios fue definido por tres características básicas:

Agotamiento emocional, fatiga que puede provenir de cuidar demasiado, durante mucho tiempo, la despersonalización con todo causado por el agotamiento de la empatía, el cuidado y la compasión, así como una disminución en la sensación de logro, la sensación de nada de lo que se hace marca la diferencia (Nagoski & Nagoski, 2019).

Sin embargo, con el transcurrir del tiempo y de la investigación se han podido determinar aspectos importantes acerca del agotamiento; y sus consideraciones específicas en el contexto de las personas, fue hacia el año de 1981 que, a través de la investigación de Maslach et al. (1989), fue descrito al agotamiento como un síndrome ocupacional y adicionalmente crearon una escala de medición del agota-

miento o (MBI) por sus palabras en inglés para poder entender mejor el campo desconocido del agotamiento.

Casi 40 años estos hallazgos sumados a los de otros científicos e investigadores dieron origen a la definición de la OMS (HBR, 20-21).

La definición actual de la OMS lo define como:

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

Sensación de agotamiento de la energía; un mayor distanciamiento mental del trabajo, o sentimientos de negativismo o cinismo relacionados con el trabajo; y reducción de la eficacia profesional.

El *burnout* se refiere específicamente a los fenómenos del contexto laboral y no debe aplicarse para describir experiencias en otros ámbitos de la vida.

El *burnout* también se incluyó en la CIE-10, en la misma categoría que en la CIE-11, pero la definición es ahora más detallada.

La Organización Mundial de la Salud está a punto de emprender la elaboración de directrices basadas en la evidencia sobre el bienestar mental en el lugar de trabajo. (OMS, 2019).

En este sentido ya está claro que existen una delimitación en relación con lo que se refiere al agotamiento, que está acotado al contexto laboral y por tanto sale de otras dimensiones y debe ser visto como un desafío para las organizaciones.

El agotamiento no es estrés

Si bien se relaciona con estrés crónico, es importante describir que el estrés tiene connotaciones diferentes y puede este ser causado por cosas distintas a un ambiente laboral complejo. En este sentido se afirma que el agotamiento no es producto del estrés, sino de una inadecuada gestión de este (Procter & Procter, 2013).

Profundizando en este punto, existen otros autores que han venido haciendo muchas más aclaraciones al respecto (McAlpine, 2021).

La autora Susan McAlpine, en su libro Más allá del agotamiento “Beyond Burnout”, resalta algunos mitos importantes, entre los cuales están:

El agotamiento es un desafío de las personas y no de las empresas

Este es uno de los más grandes mitos y más riesgos mitos al respecto del agotamiento, para resaltar acorde a la definición de la organización mundial de la salud que, si lo es, son las empresas mayormente responsables del desafío que las personas en sí mismas. Cuando se trata al agotamiento solo como un problema de las personas, puede que no se estén atacando las causas raíz que están relacionadas con ambientes de trabajo tóxicos, así mismo tratarlo como un reto de las personas, puede causarles más

Que es agotamiento	Que no es agotamiento
Estrés laboral prolongado y de alto nivel	El estrés del día a día
Cansancio crónico	Sentirse agotado o cansado luego de un periodo intenso de actividad o de una estresante situación
Sentirse exhausto o agotado aun después de tomarse un descanso en el lugar de trabajo	Sentirse incómodo luego de un descanso o vacaciones, reinicio de actividades.
Cosas que le incomoden continuamente específicamente del trabajo	Incomodidad causada por cosas fuera de la oficina
Depresión, pero con enfoque en el trabajo.	Depresión, aunque pueden ser efectos producidos
Proceso gradual de deterioro	Los imprevistos o cosas que suceden de la noche a la mañana.
Es continuo el aburrimiento, lo exhausto lo desmotivado y cansado	Algún día en el que se sienta desmotivado, cansado o sin ganas de hacer nada.

daño a las personas en sí misma, al victimizarlas por situaciones de las cuales no se tiene control.

El agotamiento es un desafío causado en las organizaciones y sus ambientes, bien sea por exceso de cargas laborales, o por las condiciones de relaciones, o algún factor adicional que se debe analizar, si bien entonces el agotamiento no es un problema de las personas, si son las personas las que sufren y si es el contexto social en el que se desenvuelve la persona la que lo produce.

Así las cosas, mientras que las organizaciones no reconozcan el lado humano del trabajo, entonces mayores riesgos de que el agotamiento se presente en las personas y por tanto mayores repercusiones en las organizaciones tendrán (Malesic, 2021).

Las personas que sufren de agotamiento son personas débiles mentalmente, no pueden trabajar en ambientes estresantes y son de poco rendimiento

Otro de los grandes mitos y desafíos en relación con el agotamiento; resaltando que todos desde los más productivos y con alto niveles de éxito, hasta lo que no lo son pueden sufrir de agotamiento, estudios recientes demuestran que pueden ser precisamente esas personas que son altamente productivas las que más expuestas y susceptibles

estén para sufrir de agotamiento, son precisamente los comportamientos como obtener siempre el mejor resultado, ser el mejor en algo y querer siempre ser el mejor, que pueden ser disparadores de este síndrome en este tipo de individuos.

Es el exceso de trabajo uno de los elementos que más impulsa al agotamiento, y son aquellas personas quienes se exceden en esas dimensiones las que pueden sufrir, o simplemente porque se autoimponen una mayor carga, o como en muchos de los casos porque son impuestas en el contexto laboral. En esa misma línea aquellas descripciones de cargo que hablan de trabajar en ambientes de presión el error más común de ellos es que inducen a posibles problemas con el agotamiento, sin darse cuenta.

En esta misma línea se asimila la idea de que la pasión por y para el trabajo está en oposición con el agotamiento, y estudios muestran precisamente lo contrario, que un exceso de pasión, o una inadecuada gestión de la pasión pueden llevar a un agotamiento y generar efectos adversos en las organizaciones.

Las personas que se sienten conectadas con su trabajo están llenas de energía, se involucra y son eficaces si saben manejar sus cargas y no se exceden en sus cargas laborales (Skovholt & Trotter-Mathison, 2016).

Un breve descanso resuelve el problema

Otro de los grandes errores, es desvalorar la situación, creyendo que con breves descansos o con periodos cortos, o con algunos cambios pequeños se pueden resolver los problemas del agotamiento. El descanso es solo la cuota inicial del proceso de recuperación, pero no es la meta en si misma para la recuperación del agotamiento.

Las personas que al volver de un periodo de descanso por ejemplo de las vacaciones, y sienten que aun así están cansados y agotados, pues están ante la presencia de una de las características básicas del agotamiento.

Son las horas de trabajo y el estrés las que causan el agotamiento

El estrés en sí mismo no causa el agotamiento, de hecho, estudios muestran que la tensión creativa se da en puntos de estrés y que son benéficos para la productividad y creatividad. Por tanto, no es la cantidad de estrés la que influye directamente sino la cantidad de tiempo que estamos expuesto a ese estrés la que determina como factor importante el llevar a las personas a un punto de agotamiento. En otras palabras, los periodos muy prolongados de estrés son los que pueden llevar a los individuos a esos puntos de no retorno.

Por el otro lado el argumento de que muchas horas de trabajo son causantes del agotamiento, también es un argumento incompleto que debe ser revisado, esto en conjunción con muchos otros factores, como largas horas, por periodos prolongados, con condiciones y recursos no manejables o inexistentes, o ambientes tóxicos y excesivamente competitivos, sí pueden llevar a las personas a estos grandes desafíos, no son las horas, son las sobre carga de trabajo las que causan el estrés.

Otros autores como Morrissette (2016) describe que el agotamiento puede darse de manera cíclica y perpetua, y que existen otros comportamientos organizacionales que pueden acentuar la presencia del agotamiento en las personas, a los cuales también son considerados mitos.

El salario lo resuelve todo

Se tiene la creencia errada por demás que aumentar el salario puede ayudar a que la persona se olvide del agotamiento, si bien el salario puede en un momento hacer la diferencia, y tener acceso a esos privilegios puede ser un factor motivacional importante, dependiendo de las condiciones del contexto de la organización; por sí solo no es una variable que ayude significativamente a que el agotamiento no se presente, o que reduzca su presencia cuando este ya se encuen-

tre inmerso en la vida de las personas.

Ya se tiene, entonces hagamos clases de Yoga, Mindfulness y otros

Algunas organizaciones están inmersas en la idea del bienestar organizacional (Clifton & Harter, 20-21) y han logrado encontrar con programas consistentes de bienestar resultados increíbles, lo cierto es que hacer estos ejercicios de maneras aisladas no ayudan a resolver el desafío, pueden por el contrario también ser fuentes disparadoras de agotamiento, y de revictimización de las personas puesto que se procede a entender que son las personas las del problema.

Comunicarse mejor externamente que internamente

Comunicarse es uno de los mayores desafíos de los seres humanos, y más en medio de un ambiente tan complejo como el actual, que está en medio de una crisis sanitaria de proporciones globales, una acelerada transformación en lo digital y unas tensiones geopolíticas (Almanza, 2021).

Comunicarse es un espacio complejo y se cree que con solo tener conversaciones al exterior de las organizaciones puede ayudar a resolver el desafío del agotamiento, se ha dejado poco espacio para las conversaciones internas entre las personas de las organizaciones, en

donde las jerarquías, y los cargo no importen, sino que se considere a la persona como un ser humano, con fortalezas y debilidades, que requiere apoyo y atención.

Los colegas son como la familia

Es un mito que puede elevar el problema, las personas sin importar su rango, cargo o responsabilidad tienen sus intereses al estar en una organización, esto funciona cuando todo va bien, pero cuando todo no sale como se espera es cuando cada individuo busca proteger su posición.

Se olvida que las personas tienen vida personal y laboral.

Factores que lo desencadenan

Si bien las fuentes que desencadenan el agotamiento pueden ser muchas, todas estas son asociadas a una pobre higiene corporativa en materia de cuidado de las personas (Moss, 2021).

Definitivamente la pandemia si ha acelerado la presencia del agotamiento, ha hecho más visible este desafío y sobre todo que ha permitido que muchas de sus causas sean visualizadas; cada vez más se habla en medios digitales y físicos sobre el tema, se escriben reflexiones y las organizaciones parece que han entrado en una idea de atender “en parte” el desafío. Se ha convertido parcialmente en una epidemia silenciosa.

Encuesta tras encuesta, estudio tras estudio en muchas latitudes del mundo, encuentran resultados similares, personas que han experimentado los síntomas de agotamiento y que han experimentado muchas de sus causas (Moss, 2021; Jiménez, 2021; Malesic 2021; McAlpine, 2021).

Desde los estudios iniciales de Maslach y sus colegas de investigación se ha determinado que las causas del agotamiento se pueden agrupar en algunos grupos, entre otros.

Sobrecarga de trabajo:

La crisis sanitaria hizo más intenso el exceso de carga laboral, extrapoló la intensidad del trabajo que repercute en el estado de salud de las personas; según investigaciones recientes en Estados Unidos, el exceso de trabajo contribuyó a la muerte de 2.8 millones de personas por año (Moss, 2021).

En esta misma línea existen muchos mitos alrededor de la necesidad de tener sobrecargas de trabajo, por las demandas y exigencias de los negocios, y en esta posición no se alcanza a visualizar que este es un mal silencioso, que inclusive a afectado de manera global e influido en un fenómeno propio y actual denominado la gran renuncia (Bermúdez, 2021), los datos sugieren que uno de cada tres empleados puede renunciar por las condiciones laborales en tiempos

de crisis sanitaria por factores como las sobrecargas de trabajo (Zettlin, 2021).

La sobrecarga de trabajo está relacionada con exceder la capacidad para realizar el trabajo, desafíos como la planeación, la priorización, la delegación, y decir no, o dejar fuera al perfeccionismo, pueden ser las claves para no entrar en estos estados que lleven a un agotamiento, fortalecer la capacidad de saber gestionar prioridades y mejorar en la planeación ayudan significativamente en este sentido (Saunders, 2019).

Percepción de falta de control:

La ausencia de control está relacionada con el *micromanagement* y esa necesidad de poder controlar cada momento de productividad de las personas en las organizaciones; la ausencia de control es percibida por las personas y no por quienes ejercen el control excesivo (Moss, 2021).

La ausencia de falta de control se experimenta en ocasiones como la falta de autonomía, se experimenta el estar bajo una supervisión permanente, se experimenta la idea de que no se posee acceso a los recursos (Saunders, 2019).

También puede ser experimentada en la forma de no poder tomar decisiones, tener poca o nula influencia en el proceso, o tener la capaci-

dad de rendir cuentas, pero no tener ningún tipo de injerencia en las cuentas que se rinden, las personas sienten que no son aprovechadas todas sus fortalezas y capacidades, las personas experimentan poca flexibilidad para gestionar sus propias agendas, sin dirección o plan de como continuar la carrera en la organización (McAlpine, 2021).

Falta de recompensa o reconocimiento:

La recompensa por el trabajo realizado es un aspecto clave a la hora de hablar de causas que generan agotamientos, ver invertidos tiempo, esfuerzos y recursos para desarrollar una labor, que no sea reconocida, mina la confianza de las personas y lleva a que con el tiempo esto sea causa de un agotamiento (HBR, 2021).

Las recompensas y reconocimientos no están asociados puramente al dinero, está más asociado a reconocer los esfuerzos, la recompensa financiera solo puede ser la capa superficial de un asunto un poco más profundo (McAlpine, 2021).

El reconocimiento y las recompensas pasan por las ideas de la retroalimentación, estimulación e inspiración de las personas que trabajan en un ambiente laboral (Moss, 2021). Este espacio tiene que ver más con un balance entre las cosas externas como las financieras y las

cosas internas como el ser reconocido por todos aquellos esfuerzos que se imprimen en la ejecución de una labor, es saber mezclar las acciones tangibles con las intangibles en procura de un mejor bienestar de las personas (Skovholt. & Trotter-Mathison, 2016).

Relaciones y comunidad

El agotamiento puede ser contagioso (HBR, 2021), por tanto, cuidar de las relaciones, y grupos es indispensable para que el reto de trabajar en equipos no sea un factor para que el agotamiento se presente.

Como seres humanos estamos diseñados para estar conectados entre los seres humanos, no estamos diseñados para ser ruedas sueltas, como tribales por naturaleza, estudios muestran que a la fecha cada vez más se experimenta la soledad, el aislamiento que son casos muy dados en las sociedades occidentales (McAlpine, 2021).

De otra parte, el individualismo, la polarización el nacionalismo y las divisiones que son fuerzas que marcan las agendas de muchos países son factores fundamentales que contribuyen a que las personas cada vez más se impulsen en el sentido de estar aisladas y distanciadas y eso se ve reflejado en los ambientes de trabajo (Moss, 2021).

El aislamiento en el trabajo y el reflejo en las personas está causado por muchas situaciones, pueden ser los conflictos, pueden ser las

agresiones, los espacios físicos y virtuales, pocas actividades de integración, de conexión con los propósitos globales; estudios sugieren que las personas que se sienten más respaldadas por sus líderes son menos susceptibles de caer en el agotamiento físico (McAlpine, 2021).

Ausencia de justicia, equidad y trato

Es también descrito como trato organizacional injusto, que puede resultar por muchos factores, entre otros los prejuicios, favoritismo, malos tratos, y pagos o reconocimientos no equitativos (Moss, 20-21).

Esta ausencia es una percepción creada por las personas, acorde a las ideas y situaciones que se presentan en las organizaciones, por tanto, se experimenta en las personas que sienten que están siendo tratadas injustamente, estos aspectos se pueden también ver experimentados en las promociones, asensos, cargas de trabajo y que van creando peldaños que llevan a las personas a su agotamiento. Estos elementos han mostrado que producen efectos importantes en la productividad de las empresas (McAlpine, 2021; Skovholt & Trotter-Mathison, 2016).

Desincronización en valores

Los seres humanos por naturaleza honramos valores y somos movili-

zados en profundidad por los valores que decidimos seguir (Hultman, 2017), la brecha que pueda existir entre los valores que sigue una persona y los valores que movilizan a las organizaciones, son causantes de que el agotamiento toque la puerta de las personas y esto afecte significativamente a las organizaciones (McAlpine, 2021).

Las distancias entre los valores aumentan la incomodidad y la motivación para desarrollar el trabajo, empieza a generar lo que algunos autores llaman, autómatas necesarios que son personas que trabajan porque tienen que hacerlo y no les interesa ir o dar más allá de lo que deben hacer, estas personas pueden disfrazar una zona cómoda y tranquila, que lo que hace es cultivar internamente un agotamiento que puede generar efectos en las personas (Malesic, 2021).

Uno de los grandes impulsores en este aspecto según las investigaciones es estar sobrecalificado para un trabajo y sobre todo que las organizaciones aprovechen esa situación para explotarla (Moss, 20-21).

En esta misma línea de desajustes de valores, está el cuestionamiento de si se encaja en la posición o trabajo, muchos trabajadores en tiempos de crisis han necesitado tomar trabajo que no corresponden a sus habilidades desarrolladas, y claramente no encuentran en las mismas un camino para poder aprove-

char todo su potencial, esto ha acelerado el fenómeno de la gran renuncia que afecta al mundo actual (Bermúdez, 2021).

Síntomas y efectos

Existen una variedad de síntomas y efectos que experimentan las personas y las organizaciones que padecen o experimentan agotamiento.

En las personas se pueden experimentar demasiados síntomas y efectos; de acuerdo con la clasificación internacional de enfermedades estos son algunos de los síntomas comunes y generales (Murray, 2018):

- Dolores musculares
- Mareos
- Dolores de cabeza por tensión
- Trastornos del sueño
- Agotamiento físico y mental y fatiga tras un mínimo esfuerzo
- Incapacidad para relajarse
- Irritabilidad
- Incapacidad para recuperarse tras el descanso, la relajación o el entretenimiento.

Sin embargo, existen síntomas específicos que se pueden agrupar de acuerdo con las dimensiones humanas, algunos estudios, como los realizados por Murray (2018) y Dam (2021) han venido definiendo dichos efectos agrupados como sigue:

Cambios en el comportamiento: Efectos que serán visibles en la for-

ma de actuar de los individuos y de paso afectar a las organizaciones.

- Trabajar más duro y durante más tiempo, pero alcanzar menos cosas
- Incapacidad para satisfacer las necesidades de ocio y recreación
- Uso de drogas o sustancias que alteran los estados de ánimos para atender las mayores demandas
- Algunos estados de conflictos continuos con otros
- Retraimiento y distancia social

Cambios en las emociones: Alteración continua de estados de ánimo, emociones y sentimientos.

- Pérdida del sentido del humor
- Resentimiento permanente
- Impotencia de poder cambiar las cosas
- Sentimientos de fracaso y culpabilidad
- Enfado, enojo, ira o frustración continua
- Responsable de todo, todo el tiempo
- Perdida de relaciones humanas

Cambios en el pensamiento: Se cambian o alteran las ideas y pensamientos de las cosas que se experimentan en el diario vivir.

- Dificultad para realizar o desempeñar la tarea
- Falta de concentración
- Generación de pensamiento negativos

- Pensar que todos conspiran contra usted
- Pensamiento continuo de dejar el trabajo
- Mucha desconfianza
- Cinismo exagerado y exacerbado.
- Individualista en exceso, solo importan las cosas personales y las de nadie más.

Cambios en la salud: Los estados de salud se alteran como elementos claves y fundamentales.

- Continuas enfermedades leves, resfriados, tos o dolencias físicas generales.
- Patrones de sueño irregulares
- Enfermedades de la piel
- Propensión a llorar sin motivos y de manera frecuente
- Se empieza a pensar en la salud mental
- Volatilidad en los estados de ánimo
- Cansancio aun después de los descansos.

Formas de enfrentar el desafío

Existen en este aspecto muchas consideraciones sobre este desafío que cada vez más centra y llama la atención de las organizaciones, pues como se ha descrito, es un desafío que sienten las personas por lo que sucede en el ambiente de trabajo. En los tiempos de crisis y pandemia, claramente se han acelerado, visibilizado y producido más efectos, sin embargo, existen for-

mas de que tanto personas como organizaciones desarrollen acciones que ayudan en el proceso de atender cuando se está en medio de la situación, como de ayudar a prevenirlo.

Las personas

Detener cuando se está en medio de la situación. Algunas consideraciones propuestas (Procter & Procter, 2021):

- Dejar de hacer tanto, es más, dejar de tener miedo de no hacer nada.
- Dejar de huir de la verdad de la situación, deja de ignorar las advertencias que nos llegan de todas partes, y empezar a prestarles atención.
- Dejar de pensar que esto es el fin, tener esperanza de que un nosotros más verdadero salga de esto.
- Dejar de sentirse fracasado y considerar el agotamiento como una oportunidad para recuperar una vida mejor.
- Las actividades complementarias a la vida, como el ejercicio, leer, encontrar un pasatiempo.
- Hacer cuando se está en medio de ello y recuperarse

Luego de hacer una detección de todas estas conductas, será importante empezar a trabajar en aspectos que ayuden a las personas a recuperarse de la situación, o a salir de ella.

Estas fases suelen ser descritas como las fases de los cambios que deben suceder en las personas y para las personas.

Algunas prácticas personales importantes:

- **Espacio para nosotros:** Un espacio significa encontrar momentos que sean de intimidad de la persona y que en ellos se puedan abordar las distintas dimensiones en las cuales el individuo pueda observar, divisar, desarrollar y valorar lo que desea cambiar.
- **Espacio emocional:** Trabajar en aspectos emocionales, como la inteligencia emocional es clave para construir consciencia emocional. Trabajar en la amabilidad, compasión y debido cuidado con nosotros mismo, darle prioridad al cuidado personal emocional (HBR, 2021).
- **Espacio físico:** Entender al cuerpo y las señales que llegan de las situaciones que se experimentan, mejorar el ambiente y contexto físico.
- **Espacio para el pensamiento:** Reflexionar, meditar, cuestionar, escribir o pausar son espacios necesarios que pueden ayudar, calmar nuestra mente, con prácticas como la meditación, el ejercicio, las conversaciones, pueden ser de gran ayuda para poder avanzar hacia un bienestar personal (Procter & Procter, 2021).

Acciones complementarias para prevenir el agotamiento

Aprender de ello, mirar al retrovisor y poder sacar lo mejor de la situación es parte de saber cómo prevenir para que la siguiente vez que pueda pasar, se pueda manejar mejor la situación, hay que tener mucho cuidado que el *burnout* no es algo que después de vivirlo, no se pueda vivir otra vez, lo importante es saber, en cada ocasión, cómo mejorar el manejo de la situación que se aproxima.

Unos buenos hábitos que deban ser contruidos de la etapa anterior, podrán ayudar a capitalizar los aprendizajes, que adicional pueden ser compartidos con otros, para ayudar en el desarrollo de mejorar en el manejo del agotamiento (HBR, 2021).

Marina Khidekel, en su libro *Your Time to Thrive. End Burnout, increase well-being, and unlock your full potential*, describe algunos hábitos interesantes a considerar como parte los procesos de aprendizaje que ayudarán tanto a salir recuperado de la situación de agotamiento, como a poder en posteriores situaciones darle un manejo más adecuado a la situación (Khidekel, 2021).

Dormir: Crear patrones y hábitos de sueño mejorados. Obligarse a tener reglas como dormir antes de las 10 PM y levantarse antes de las 5 AM, preferiblemente cuidar la regla

de dormir de 7 a 8 horas, cuidando el patrón de levantarse muy de madrugada para ser más productivo.

Desconectarse y recargarse: Práctica de complejidad en tiempos de hiper-conectividad, desconectarse en las noches, con prácticas como no llevar el celular al cuarto a dormir, y recargarse como dar paseos en la naturaleza pueden ser elementos claves que ayuden a despejar la mente y ser más productivos.

Nutrición e Hidratación: Comer bien, y tomar líquidos como el agua o bebidas como el té son claves para ayudar en el desempeño funcional del organismo, inclusive basado en recomendaciones y estudios, ayudar con frecuencia puede incidir en el manejo del estrés, productividad, creatividad y agotamiento (Sharma, 2021).

Movimiento: Ejercitarse es pieza clave, si bien existen muchas consideraciones, desde una simple caminata matutina o nocturna, hasta actividades elevadas e intensas son elementos claves para la gestión del ser humano, en todas sus dimensiones.

Priorización y enfoque: El saber gestionar prioridades y no tiempos (Maxwell, 2018) puede ser la clave para la reducción de las sobrecargas de trabajo a las que hoy se está expuesto.

Comunicación y relaciones: Cultivar relaciones sanas, alimentar y

propender por ayudar, servir y crear vínculos relacionales sólidos es pieza clave para atenuar o disminuir la ausencia de soledad y sentido de significado para las personas.

Creatividad, Inspiración y Motivación: Se requiere de un estado claro para la creatividad entre más fuentes de inspiración y mayor inspiración se produzca, más conectado con los estados creativos, la motivación es un factor fundamental, se debe administrar con cuidado, para ello es necesario hacer mucho énfasis en el cuidado de las emociones y los pensamientos.

Propósito y significado: No es necesario obsesionarse con el sentido de propósito, basta con poder identificarlo y meditar continuamente sobre ello, sabiendo que el propósito y significado pueden cambiar en el tiempo. El propósito no es algo tan rígido como una superficie, es más algo flexible y modelable en el tiempo (Nieuwhof, 2018).

Las organizaciones

Desde el punto de vista de las organizaciones es donde más se ha trabajado en el tema, dado a que es un desafío de las empresas y algunas organizaciones han atendido el llamado para atender las causas de los ambientes de trabajo que las generan, por tanto, se viene desarrollando las ideas de programas de bienestar organizacionales de

largo plazo que ayuden atacar las causas (Clifton & Harter, 2021).

El bienestar es definido a través de las dimensiones que los componen y que hacen a las personas mucho más cercanas a conectarse con las iniciativas que desarrolle la organización. En este sentido se habla de bienestar en la carrera, en la vida social, en las finanzas, en lo físico y en la comunidad (Clifton & Harter, 2021), todas las iniciativas que se desarrollen de manera permanente y continua en dichos aspectos tendrán efectos importantes y significativos en la prevención del agotamiento y mejoramiento de la productividad.

Así mismo las organizaciones pueden trabajar en disminuir los factores que producen estrés de más alto impacto (HBR, 2021), y que como lo muestran los estudios son elementos comunes que pueden no estar atados al tamaño de las organizaciones, ni a condiciones de estas (McAlpine, 2021), entre las cuales están:

- Política y burocracia organizacional
- Gestión y gerencia, *micromanagement*
- Gestión irrealista de las cargas de trabajo.
- Cargas laborales
- Acoso, discriminación, equidad y persecución.

Algunos puntos clave que pueden hacer las organizaciones son.

- Hacer el trabajo menos estresante, armonía entre productividad y salud mental
- Programas de liderazgo que consideren al agotamiento como algo que debe ser manejado por sus líderes.
- Promoción de los valores humanos como parte del desarrollo de la función laboral.
- Desarrollo de programas de resiliencia humana como parte de las motivaciones organizacionales
- Desarrollar en los líderes, la empatía, curiosidad, la cultura por el autocuidado, para que esta sea reflejada en sus círculos de influencia.
- Desarrollo de ambientes seguros tanto física como psicológicos.
- Hacer visible el desafío del agotamiento en todas las instancias, desde las direcciones hasta los empleados, que ayuden a crear una cultura del autocuidado y de la conversación abierta de estos temas.
- Entender que el agotamiento no es un problema de las personas, sino de las organizaciones y debe ser atendida por las organizaciones de manera integral.

Conclusiones

El agotamiento es un desafío global que ha generado grandes pérdidas financieras en las empresas, y con grandes efectos en las personas. El estrés crónico y el agotamiento le están costando a la economía glo-

bal cerca de \$US 500 millones de dólares por año (McAlpine, 2021).

El agotamiento es reconocido hoy por la OMS como un fenómeno ocupacional, que tiene implicaciones en la vida de las personas, y que al ser reconocido de esta manera manifiesta las implicaciones que representa para la sociedad en general. El espectro de efectos que tiene el agotamiento y sus efectos son amplios y complejos que cada vez hacen de la situación un tema de estudio, no solo de países desarrollados, sino de países en desarrollo.

El ser consciente de manera individual del agotamiento, poder actuar para detenerlo, recuperarse y generar prácticas que sirvan para seguir manejando la situación, son piezas claves que pueden ayudar no solo a la persona que lo enfrenta, adicionalmente puede servir a otros y ayudar a detener está, que es considerada una epidemia (Bell, 2021).

Abordar el agotamiento desde un enfoque más centrado en el proceso que en los resultados de un proyecto y sobre todo reemplazar la mentalidad cíclica de resolver el siguiente problema, a una que se centre más en disfrutar cada experiencia y estar más presente en ella, puede ser elemento clave para salir adelante (Setiya, 2019).

El agotamiento no es solo una epidemia de los campos en la ciencia

de la salud que se ha visibilizado por la crisis sanitaria del Covid-19, profesiones como las del campo de la tecnología, enfrentan este desafío de manera permanente, muchas personas trabajan horas y horas, y están bajo las exigentes presiones del alto desempeño y de responder por sus responsabilidades que olvidan que el bienestar es algo esencial y por tanto llegan a algún nivel de agotamiento (Mosham, 2020).

El agotamiento no es algo exclusivo de algunos, todos son susceptibles de poder experimentarlo, sin embargo, se ha considerado a la generación *Milenian*, como la generación más susceptible de sufrir de estos síntomas y de experimentar mucho de sus efectos, máxime cuando a la fecha de hoy son una de las poblaciones más dominantes en los ambientes laborales. Las acciones aisladas individuales u organizacionales no resuelven el problema, se hace necesario acciones consistentes y articuladas, en lo individual mucha consciencia de la situación, en lo organizacional direccionar planes completos de bienestar que ayuden a mejorar el sistema capitalista (Petersen, 2019).

Las organizaciones deben asumir significativamente su responsabilidad en el problema del agotamiento y su relación con la depresión que, si bien no son lo mismo, están correlacionados. Los programas de bienestar no son eficientes

si estos no inspiran a las personas a ejecutarlos, y las organizaciones tienen una gran responsabilidad en dicha situación (Khazan, 2021).

No se puede obviar al trabajo en casa, trabajo remoto o las condiciones como el trabajo híbrido y las implicaciones que estos ambientes producen en el agotamiento (Borrelli, 2022), en otras palabras el agotamiento no se trata del espacio de trabajo, sino del ambiente de trabajo, y en los tiempos actuales, los ambientes que rápidamente están cambiando a estos escenarios, también deben ser contemplados, así como las estrategias que las organizaciones y las personas deben desarrollar para poder combatir esta situación.

En tiempos como los actuales de agotamiento, de inciertos, de ansiedad y de cambios constantes que marcan la agenda tanto de las personas como de las organizaciones (Westfall, 2021), es necesario que existan programas desde todos los frentes para hacer mucho más visible el tema, los gobiernos, las empresas, y las personas trabajando de la mano para combatir esta, considerada una epidemia silenciosa y con efectos muy lesivos.

Recae en los líderes una gran responsabilidad, pues deben ser los primeros en entender este desafío y crear ambientes que puedan generar dinámicas que entiendan a las personas no como máquinas productivas, sino como humanos

productivos. Son los líderes los que deben ayudar a las organizaciones y son quienes deben trabajar más arduamente porque este tipo de situaciones se tengan a raya, aquellos que lo hagan más ampliamente estarán perfectamente ubicados para aprovechar la fuerza del sentido de propósito y el regocijo de las personas que son el recurso renovable más valioso que tiene una organización (Liu, 2022).

No se trata de abordar y atender esto como un problema nuevo del que debemos salir y olvidar, se trata de considerarlo como un desafío que las personas viven, han vivido y vivirán; la visualización, la consciencia, el trabajo en conjunto y la práctica continua de todas las partes interesadas, hará más fácil el poder manejar una situación que día a día afecta a millones de personas en todo el mundo.

Se debe tener presente que cada uno de nosotros puede ser blanco o víctima de esta situación y aun no lo sabemos, y mucho menos tenemos ayuda de alguien, o algo que nos pueda dar guía y dar orientación; y sí, puede que la situación nos desborde y nos haga desconectarnos de un mundo que cada vez más nos necesita.

Referencias Bibliográficas

- Almanza, A. (2021). El poder del algoritmo y la vida social. *Revista Sistemas*. Num 161. DOI: <https://doi.org/10.29236/sistemas.n161a4>

- Arno Van Dam. (2021). A clinical perspective on burnout: diagnosis, classification, and treatment of clinical burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(5), 732-741, DOI: 10.1080/1359432X.2021.1948400
- Bell, J. (2021). *Burnout is on the rise: How to build more a resilient workforce*. <https://www.hcamag.com/nz/specialisation/employee-engagement/burnout-is-on-the-rise-how-to-build-more-a-resilient-workforce/249977>
- Bermúdez, A. (2021). *La Gran Renuncia: por qué los trabajadores en Estados Unidos están dejando sus empleos a un ritmo récord*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-57645362>
- Bogue, R. & Bogue, T. (2019). *Extinguish Burnout*. Ed. Society for Human Resource Management SHMR. Alexandria. Virginia. USA.
- Borrelli, C. (2022). *What We're Reading: To tell the truth, these self-help books about work and burnout are stressing me out*. <https://www.chicagotribune.com/enertainment/ct-what-were-reading-borrelli-burnout-office-20220113-lfbqjarkt5efdou7sqq62k2zhq-story.html>
- Clifton, J. & Harter, J. (2021). *Wellbeing at work. How to build resilient and thriving teams*. Ed. Gallup Press.
- HBR. (2021). *HBR Guide to Beating Burnout*. Ed. Harvard Business Review Press.
- Hultman, Ken. (2017). Unleashing the power of values. *Organization Development Journal*. 35. 17-32. https://www.researchgate.net/publication/318254710_Unleashing_the_power_of_values
- Jiménez, J. (2021). *The Burnout Fix: Overcome Overwhelm, Beat Busy, and Sustain Success in the New World of Work*. Ed. McGraw-Hill Education.
- Khidekel, M. (2021). *Your time to thrive: End burnout, increase well-being, and unlock your full potential with the new science of microsteps*. Hachette Book Group.
- Khazan, O. (2021). *Only Your Boss Can Cure Your Burnout*. <https://www.theatlantic.com/politics/archive/2021/03/how-tell-if-you-have-burnout/618250/>
- Liu, A. (2022). *What is ikigai and how can it transform your leadership and business for good?* <https://www.weforum.org/agenda/2022/01/ikigai-how-it-can-transform-leadership-and-business-for-good/>
- Malesic, J. (2022). *The End of Burnout. Why Work Drain us and how to build better lives*. University California Press.
- Maxwell, J. (2018). *Desarrolle el líder que está en usted 2.0*. Editorial Nelson.
- McAlpine, S. (2021). *Beyond Burnout. How to spot it, stop it, and stamp it out*. Penguin Random House.
- Morrisette, A. (2016). *Five Myths that Perpetuate Burnout Across*

Nonprofits.

https://ssir.org/articles/entry/five_myths_that_perpetuate_burnout_across_nonprofits

Moss, J. (2021). *The Burnout Epidemic. The Rise of Chronic stress and how we can fix it.* Harvard Business Review Press.

Mosham, M. (2020). *Mindful Career. Seven Keys to end Burnout and unlock your greatest potential.* Mindful Publishing.

Murray, S. (2018). *The Burnout Solution. 12 weeks to a calmer you.* Gill Books.

Nagoski, E. & Nagoski, A. (2019). *Burnout. The secret to unlocking the stress cycle.* Penguin Random House LLC.

Nieuwhof, C. (2018). *Didn't See it coming. Overcoming the 7 greatest challenges that no one expects and everyone experiences.* Penguin Random House LLC.

OMS (2019). *Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases.*

<https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>

Petersen, H. (2019). *How Millennials Became The Burnout Generation.* <https://www.buzzfeednews.com/article/annehelenpetersen/millennials-burnout-generation-debt-work>

Procter, E. & Procter, A. (2013). *The essential guide to burnout.*

Overcoming excess stress. Lion Books.

Saunders, E. (2019). *6 Causes of Burnout, and How to Avoid Them.* HBR. <https://hbr.org/2019/07/6-causes-of-burnout-and-how-to-avoid-them>

Setiya, K. (2019). *Facing your mid-career crisis. Should you cope or quit? The best of HBR Spring 2021.* HBR.

Skovholt, T. & Trotter-Mathison, M. (2016). *The resilient Practitioner. Burnout and compassion fatigue prevention and self-care strategies for the helping professions.* Routledge. Taylor & Francis Group.

Sharma, R. (2021). *Manifiesto para los héroes de cada día.* Penguin Random House.

Westfall, C. (2021). *Battling Burnout, Anxiety And Building Productivity: Do You Need Coaching Or Therapy?* <https://www.forbes.com/sites/chriswestfall/2021/08/25/battling-burnout-anxiety-and-building-productivity-do-you-need-coaching-or-therapy/>

Zetlin, M. (2021). *1 in 3 Employees Might Quit "for the Sake of My Mental Health," Survey Shows Yet another reason for the Great Resignation?* <https://www.inc.com/minda-zetlin/employees-mental-health-resignation-quitting-leaving-burnout.html> 🌐

Andres R. Almanza J., Ms.C, CISM. *Un ser humano que tiene el privilegio de trabajar como Chief Growth Officer en CISOS.CLUB, Investigador en Ciberseguridad SegInfo y Liderazgo, Docente del programa de maestría de la Universidad Externado de Colombia y de la Universidad de las Américas en Ecuador y Miembro del comité editorial de la revista sistemas de ACIS. Que ha podido formarse como Executive Certificate in Cybersecurity Leadership & Strategy by FIU University, Profesional en Ingeniería de Sistemas y especialista en seguridad en redes y master en seguridad de la información, Certificado como ISO 27001 Lead Implementer and 27005 Lead Manager from PECB, CISM, ITILv3, LPIC1, Certificado como Coach Profesional Internacional, Master in Leadership and Organizational Development with Coaching, Executive Master's in Leadership Skills Developed in Harvard, & Coach Profesional avalado por International Coach Federation,. Que en su deseo de honrar el valor de contribuir en el desarrollo y crecimiento de los profesionales de ciberseguridad ha podido crear espacios de aprendizajes como la Comunidad CISOS.CLUB, CISOS-COL y CISOS-LATAM (Linkedin).*