

# **Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente**

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Psicología, Educación y Salud  
**Maestría en Desarrollo Humano**



## **DESARROLLO DE HABILIDADES EMOCIONALES EN TRABAJADORES DE DISTINTAS ÁREAS ORGANIZACIONALES DE EMPRESAS PRIVADAS DE LA ZONA METROPOLITANA DE GUADALAJARA FRENTE AL AGOTAMIENTO EMOCIONAL**

---

**TRABAJO RECEPCIONAL** que para obtener el **GRADO** de  
MAESTRO EN DESARROLLO HUMANO

Presenta: ANA LETICIA HINOJOSA BAUTISTA  
Tutor: DRA. LETICIA MADERA RENTERÍA

Tlaquepaque, Jalisco a 29 de enero del 2026.

**Resumen.**

El presente trabajo es resultado de un ejercicio de investigación e intervención desde el campo disciplinar del Desarrollo Humano, con trabajadores que han padecido agotamiento emocional ante la imposibilidad de abandonar sus empleos, a pesar de la insatisfacción, el temor y la sobreexigencia. El objetivo fue facilitar la gestión emocional, resignificar la experiencia laboral y fomentar el autocuidado. Se empleó una metodología cualitativa y el método fenomenológico para comprender la experiencia tal como la viven los participantes. Se retomaron los aportes del Enfoque Centrado en la Persona de Carl Rogers, la teoría de la motivación de Maslow y la asertividad emocional desde la perspectiva de Bisquerra, entre otros. Los hallazgos revelan que las personas, ante el malestar emocional, recurren a mecanismos defensivos que dificultan el acceso a soluciones conscientes. Este espacio de intervención permitió la expresión emocional, la resignificación de experiencias, el fortalecimiento de la identidad y la congruencia personal.

**Palabras clave.**

Agotamiento emocional, gestión emocional, disonancia, autenticidad, congruencia.

## **Agradecimientos.**

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mi asesora, Leticia Madera, por acompañarme con paciencia, claridad y dedicación. Cada asesoría fue un espacio para orientarme, recibir guía y fortalecer mi confianza para superar los desafíos que surgieron a lo largo de este camino. Su apoyo constante me brindó ánimo y fortaleza en los momentos en que más lo necesitaba.

A mis profesores, Laura García e Ignacio Nieto, gracias por su cálida compañía y orientación, que hicieron posible no solo mi crecimiento académico, sino también el desarrollo de un mayor autoconocimiento y claridad personal durante toda la maestría.

A mis compañeros, quienes se convirtieron en aliados invaluable, por estar presentes para compartir inquietudes, celebrar logros y acompañarme en los momentos de dificultad.

A mis amigos más cercanos, por su acompañamiento y motivación constante, aun cuando la distancia y las ocupaciones cotidianas nos separaban. Gracias por recordar que no estaba sola en este camino.

A mi familia, por su amor, paciencia y apoyo incondicional. Gracias por comprender los tiempos reducidos para estar juntos y por sostenerme en cada paso hacia la culminación de este trabajo.

Y, finalmente, a todas las personas que, de manera directa o indirecta, formaron parte de mi vida y contribuyeron a mi proceso personal. Cada experiencia, cada encuentro y cada lección fueron una fuente de inspiración que me impulsó a continuar creciendo, aprendiendo y creyendo en mí misma.

## ÍNDICE.

|                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUCCIÓN.....                                                                     | 6  |
| CAPÍTULO 1: LA PERSONA Y SU IMPLICACIÓN DESDE EL CAMPO DEL DESARROLLO HUMANO.....     | 9  |
| 1.2 Pertinencia para el Desarrollo Humano.....                                        | 10 |
| 1.3 Objeto problema desde el Desarrollo Humano.....                                   | 11 |
| 1.4 Implicación personal.....                                                         | 14 |
| CAPÍTULO 2: PROBLEMATIZACIÓN.....                                                     | 18 |
| 2.1 Problematización.....                                                             | 18 |
| 2.2. Población.....                                                                   | 25 |
| 2.3. Árbol problema.....                                                              | 25 |
| 2.4. Acercamiento a la población.....                                                 | 29 |
| 2.4.1. Disonancia emocional.....                                                      | 30 |
| 2.4.2. Normalizar el malestar.....                                                    | 33 |
| 2.4.3. Afrontamiento pasivo.....                                                      | 36 |
| 2.4.4. Impulsividad.....                                                              | 37 |
| 2.5. Necesidades detectadas.....                                                      | 38 |
| 2.6. Propósitos, objeto del DH y preguntas de intervención.....                       | 40 |
| 2.6.1. Pregunta de intervención.....                                                  | 40 |
| 2.6.2. Propósitos generales.....                                                      | 40 |
| 2.6.3. Propósitos particulares.....                                                   | 41 |
| CAPÍTULO 3: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....                                               | 42 |
| 3.1. Fundamentación teórica.....                                                      | 42 |
| 3.2. Los trabajadores.....                                                            | 43 |
| 3.3. Clarificación del concepto de estudio.....                                       | 44 |
| 3.4. Estudios previos y su aportación al entendimiento del agotamiento emocional..... | 45 |
| 3.5. Evolución del término.....                                                       | 46 |
| 3.6. Causas.....                                                                      | 51 |
| 3.7. Diferenciación.....                                                              | 55 |
| 3.8. Dimensiones.....                                                                 | 57 |
| 3.9. Síntomas.....                                                                    | 60 |
| 3.9.1. Psicológicos y emocionales.....                                                | 60 |
| 3.9.2. Conductuales.....                                                              | 61 |
| 3.9.3. Físicos.....                                                                   | 62 |
| 3.10. Habilidades emocionales.....                                                    | 63 |
| CAPÍTULO 4: FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA.....                                          | 67 |
| 4.1 Metodología.....                                                                  | 67 |
| 4.2. Intervención.....                                                                | 69 |
| 4.3. Problemática identificada.....                                                   | 69 |
| 4.4. Necesidades detectadas.....                                                      | 70 |
| 4.5. Descripción de la intervención.....                                              | 70 |
| 4.6. Población – escenario.....                                                       | 73 |
| 4.7. Organización de las sesiones.....                                                | 73 |
| 4.8. Participantes.....                                                               | 73 |
| 4.9. Consideraciones éticas.....                                                      | 74 |
| 5.1. Dificultades y errores en el camino: aciertos, errores y sugerencias.....        | 75 |
| 5.2. El papel del facilitador en el proceso de intervención.....                      | 78 |

|                                                                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.3. La evolución de los participantes en la intervención.....                                               | 80  |
| 5.4. La facilitación un elemento esencial en el proceso de ayuda a trabajadores emocionalmente agotados..... | 81  |
| 5.5. Caminando juntos: una mirada para comprender los efectos del agotamiento emocional..                    | 86  |
| 5.6. El papel de las emociones en el agotamiento: abordándolas desde el Desarrollo Humano.....               | 88  |
| 5.7. Los aprendizajes clave de la supervisión en el proceso de intervención.....                             | 89  |
| CAPÍTULO 6: RESULTADOS.....                                                                                  | 92  |
| 6.1 Disonancia emocional.....                                                                                | 92  |
| 6.1.1. Impulsividad.....                                                                                     | 95  |
| 6.1.2. Despersonalización.....                                                                               | 100 |
| 6.1.3. Entumecimiento emocional.....                                                                         | 105 |
| 6.2. Normalización.....                                                                                      | 110 |
| 6.2.1. Invalidación emocional.....                                                                           | 113 |
| 6.2.2. Sobreexigencia y distorsión de la percepción en relación con la autoeficiencia.....                   | 118 |
| 6.3. Afrontamiento pasivo.....                                                                               | 125 |
| 6.3.1. Falta de motivación.....                                                                              | 127 |
| 6.3.2. Desesperanza.....                                                                                     | 131 |
| 6.3.3. Resignación.....                                                                                      | 133 |
| 6.3.4. Cinismo.....                                                                                          | 136 |
| CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES.....                                                                                | 139 |
| 7.1. Conclusiones generales.....                                                                             | 139 |
| 7.2. Aportes al Desarrollo Humano.....                                                                       | 143 |
| 7.3. Alcances y limitaciones.....                                                                            | 144 |
| REFERENCIAS.....                                                                                             | 146 |
| ANEXOS.....                                                                                                  | 156 |

## INTRODUCCIÓN.

El agotamiento o cansancio emocional es un padecimiento frecuentemente asociado y, en no pocas ocasiones, confundido con *Burnout*, término que se traduce como “estar quemado”. Y se conceptualiza como un estado de cansancio emocional que genera secuelas tales como la pérdida de motivación, sentimientos de inadecuación y fracaso, entre otros (Maslach y Jackson, 1982, citados en Castillo, 2001). Según Efecto Naím (2022), en México ocho de cada diez personas se ven afectadas por el agotamiento emocional, lo que evidencia una problemática generalizada en el ámbito laboral nacional que se agudiza entre trabajadores que, sometidos a las exigencias del entorno laboral, terminan por relegar sus propias necesidades. En muchos casos, sienten la obligación de cumplir con sus responsabilidades a pesar del malestar físico o emocional que atraviesan, desde la exigencia, la resistencia o la inercia.

Desde el campo del Desarrollo Humano, el agotamiento emocional no se comprende únicamente como una consecuencia del desgaste laboral, sino como una afectación al proceso de crecimiento personal, al limitar la capacidad del individuo para reconocerse, comprenderse y asumirse como sujeto activo de su experiencia. En este sentido, el objeto-problema de la presente intervención se centra en el agotamiento emocional vivido por personas trabajadoras como una afectación a su desarrollo personal, derivado de la dificultad para reconocer, comprender y gestionar sus emociones frente a condiciones laborales adversas que han sido normalizadas. Este agotamiento impacta no solo el bienestar emocional, sino también la capacidad para ejercer pensamiento crítico, tomar decisiones congruentes y asumir la autorresponsabilidad necesaria para el despliegue de las potencialidades humanas.

La problematización del estudio se construye a partir del análisis contextual del agotamiento emocional en personas trabajadoras, situado en condiciones laborales marcadas por la lógica del sistema capitalista y la dinámica de la globalización neoliberal. La búsqueda constante de productividad, competitividad y acumulación de capital ha intensificado las exigencias laborales, generando sobrecarga de trabajo, jornadas prolongadas, inestabilidad y remuneraciones insuficientes. En países como México, estas condiciones se profundizan debido a la competencia económica global, colocando a los trabajadores en escenarios de alta presión y vulnerabilidad.

Desde el Desarrollo Humano, dichas condiciones afectan directamente el bienestar emocional y el despliegue de las potencialidades del individuo. La normalización del malestar, el conformismo y la resignación frente a situaciones percibidas como inevitables

limitan la toma de conciencia, el pensamiento crítico y la posibilidad de asumirse como agente activo de cambio. Como consecuencia, se generan estados prolongados de estrés, ansiedad y agotamiento emocional que deterioran la motivación intrínseca, la congruencia personal y el sentido de propósito en la vida laboral. En este sentido, el agotamiento emocional se configura como una problemática que trasciende lo individual y que impacta de manera integral el desarrollo de la persona, haciendo necesaria la generación de procesos de intervención que favorezcan la resignificación de la experiencia y la recuperación del bienestar.

A partir de lo anterior, surge la siguiente pregunta de intervención:

¿Cómo facilitar la gestión emocional asertiva y la resignificación de la experiencia en trabajadores que sufren agotamiento emocional?

En congruencia con dicha pregunta, el propósito general de esta intervención fue abordar desde el Desarrollo Humano el agotamiento emocional en trabajadores de distintas áreas organizacionales de empresas privadas de la Zona Metropolitana de Guadalajara, con el fin de facilitar una gestión emocional asertiva, resignificar la experiencia y favorecer el autocuidado, promoviendo una percepción más realista de su vivencia y reactivando su tendencia actualizante. De manera particular, se buscó concientizar a los participantes sobre sus estados emocionales, favorecer el autoconocimiento afectivo, reconocer y resignificar sus experiencias desde sus propios referentes internos, facilitar la toma de conciencia sobre la congruencia entre lo que sienten, piensan y hacen, reflexionar sobre el equilibrio entre las obligaciones laborales y otras áreas de la vida, y fortalecer la confianza en sus recursos internos para hacer frente al agotamiento emocional y favorecer su desarrollo personal.

La intervención se desarrolló desde un enfoque cualitativo<sup>1</sup>, sustentado en el método fenomenológico y en la investigación-acción participativa, lo que permitió comprender la experiencia vivida de los participantes desde su “mundo de vida”<sup>2</sup> y, al mismo tiempo, acompañarlos en procesos de reflexión y transformación a través de acciones concretas con sentido. Se emplearon entrevistas semiestructuradas, basadas en un guión temático con preguntas orientadoras; no obstante, otras preguntas surgieron de manera flexible conforme avanzaba el desarrollo de las entrevistas. Una vez recabada la información, se

---

<sup>1</sup> Hernández et al. (2006), se fundamenta en un proceso inductivo de explorar y describir, que se centra en el entendimiento del significado de las acciones de los seres humanos.

<sup>2</sup> “Una textura de sentido que debemos interpretar para orientarnos y conducirnos en él. Pero esta textura de sentido se origina en acciones humanas y ha sido instituidas por ellas, por las nuestras y las de nuestros semejantes contemporáneos y predecesores” (Schütz, 1974 p. 41) Es decir, desde el sentido común, pre-supuestos, que se experimentan como incuestionables, porque cuando llegamos al mundo, quienes nos antecedieron, ya le habían otorgado un sentido a lo existente, mismo que aprendemos.

realizó un proceso de categorización,<sup>3</sup> en el cual las respuestas fueron agrupadas por temas, identificando aquellas consideradas más significativas. Dicha clasificación se realizó en función de repetición y relevancia. Posteriormente, se analizaron las causas del problema, las formas en que se manifiesta, sus consecuencias, así como las dificultades o carencias para afrontarlo. Asimismo, se identificaron las necesidades específicas que orientaron el diseño de la intervención. Derivado de este análisis, se determinó la implementación de un taller vivencial denominado *“Habilidades emocionales para enfrentar el agotamiento emocional”*, el cual se llevó a cabo a lo largo de siete sesiones.

Los resultados evidenciaron la presencia de cansancio y bloqueo emocional en la población participante, manifestados principalmente a través de la disonancia emocional, la normalización del malestar y el afrontamiento pasivo. Estas expresiones afectaron de manera directa la congruencia personal, la conciencia emocional y el bienestar emocional de los participantes. No obstante, a lo largo del proceso de intervención se identificaron avances en la toma de conciencia, la resignificación de la experiencia emocional y la asunción de una responsabilidad activa sobre su propio bienestar, lo que permitió abrir posibilidades para el crecimiento personal y la mejora de la calidad de vida.

El presente trabajo de intervención se estructura en siete capítulos. El primero aborda la justificación, pertinencia, el objeto-problema desde el Desarrollo Humano y la implicación personal. El segundo desarrolla la problematización del estudio, incluyendo el análisis contextual, el árbol del problema y los resultados del primer acercamiento con la población. El tercer capítulo presenta la fundamentación teórica, donde se abordan los conceptos clave que sustentan la intervención. El cuarto capítulo describe la fundamentación metodológica y el proceso de intervención. El quinto capítulo expone de manera detallada el desarrollo de la intervención y la experiencia vivida. En el sexto capítulo se presentan los resultados obtenidos a partir de las categorías emergentes. Finalmente, el séptimo capítulo recoge las conclusiones, aportes al campo del Desarrollo Humano, alcances y limitaciones del estudio.

---

<sup>3</sup> Proceso de selección y definición de aquellos rasgos o aspectos de la conducta o de la situación que se consideran relevantes para la investigación, al objeto de diseñar un sistema de categoría. Esta exige precisión y claridad (Del Río, 2014).

## **CAPÍTULO 1: LA PERSONA Y SU IMPLICACIÓN DESDE EL CAMPO DEL DESARROLLO HUMANO**

El siguiente capítulo presenta la justificación, pertinencia, el objeto problema desde el Desarrollo Humano y la implicación personal. Se exponen de manera detallada la necesidad de abordar este tema, así como las razones por las cuales resultó adecuado hacerlo desde el Desarrollo Humano. Además, se profundiza en la forma en que la experiencia personal se vincula con la intervención realizada, reconociendo cómo lo vivido también da sentido a lo que se propone.

### **1.1 Justificación**

En la actualidad, el entorno laboral se ha visto profundamente transformado por la globalización y la creciente competitividad entre las empresas. Estos cambios han impulsado procesos constantes de reconversión organizacional,<sup>4</sup> donde la innovación y la eficiencia son prioridad, muchas veces por encima del bienestar emocional de las personas que integran dichos espacios de trabajo.

Como resultado, los trabajadores se ven expuestos a sufrir agotamiento emocional, una condición que impacta directamente en la salud física y mental, el equilibrio emocional y las relaciones interpersonales. La gravedad de sus secuelas afecta la calidad de vida, haciendo evidente la necesidad de generar espacios que favorezcan el autocuidado, el reconocimiento emocional y el fortalecimiento del bienestar integral.

Se optó por abordar esta problemática desde el estudio disciplinar del Desarrollo Humano, el cual ofrece recursos valiosos para afrontar las condiciones laborales que, aunque muchas veces inamovibles por la lógica del capital y la estructura empresarial, pueden ser transitadas de manera más saludable. A través de una intervención basada en talleres vivenciales, se brindaron herramientas para una gestión emocional más asertiva, que permitieran a los participantes reconocer y resignificar sus experiencias, aprender de los recursos de otros y fortalecer sus propias capacidades para mejorar su calidad de vida, tanto dentro como fuera del ámbito laboral. Este trabajo tiene la intención de realizar un aporte significativo en la promoción del bienestar emocional, y busca contribuir desde el ámbito académico a una problemática social cada vez más visible y en constante crecimiento entre los afectados.

---

<sup>4</sup> "Proceso de modernización o transformación de una empresa a fin de mejorar el rendimiento o adaptarla a la actual demanda de mercado". (Diccionario panhispánico del español jurídico, 2023)

## **1.2 Pertinencia para el Desarrollo Humano**

Como ya se mencionó, el agotamiento emocional es un padecimiento común entre las personas, debido a las demandas y exigencias diarias que conllevan el cumplimiento de actividades y condiciones de vida. Pueden desencadenar alguna afectación cognitiva, conductual, emocional o fisiológica, que repercute en el bienestar y equilibrio del ser humano. Esta situación, de mantenerse, vuelve inviable la tendencia actualizante misma que Rogers (2020) define como la capacidad que posee el individuo para avanzar en dirección de su propia madurez, en un ambiente psicológico adecuado, esta tendencia puede expresarse libremente y se pone de manifiesto en el potencial personal, al comprender aquellos aspectos de su vida y de sí mismo que le provocan dolor.

El trabajo es una de las principales actividades que el ser humano desempeña a lo largo de su vida, ya que le permite satisfacer necesidades básicas de supervivencia, así como propiciar la autorrealización y el desarrollo personal; sin embargo, en el ejercicio de esta labor, la persona puede verse expuesta a tensiones emocionales constantes que deterioran su bienestar emocional. Un determinado ambiente laboral puede afectar de forma negativa la satisfacción personal, influyendo significativamente en la conducta de los individuos y generando repercusiones emocionales que afectan su estabilidad y calidad de vida.

La persona suele experimentar situaciones como la falta de reconocimiento, el cual es fundamental para mantener la motivación del individuo; puede generar desinterés y desgaste emocional. También surgen malas relaciones con los compañeros, lo que propicia conductas de aislamiento, así como una comunicación poco asertiva, que suele ser superficial y poco clara. Además, se presentan actividades laborales que entran en conflicto con los valores éticos y personales, lo que provoca confusión e incomodidad por las incongruencias entre lo que se cree y lo que se debe hacer para cumplir con un mandato impuesto.

La exposición a tales situaciones suele desencadenar afectaciones a nivel emocional, tales como irritabilidad, miedo, frustración, agotamiento, inseguridad, intolerancia, por mencionar algunas; dichas emociones pueden crear efectos negativos en el comportamiento, como es el caso de la disminución de la productividad, el desempeño de la persona comienza a verse mermado por adoptar posturas de incomodidad e insatisfacción del entorno en el que se realiza. La dificultad para relacionarse puede generar estados de aislamiento en la persona, por la apatía generada, debido al mismo estado emocional. Tales hechos pueden repercutir en:

- A. Cometer errores de manera constante.

- B. Perder de vista ciertos detalles que suelen ser importantes en el desempeño del puesto de trabajo.
- C. Pensamientos catastróficos sobre posibles consecuencias debido a los descuidos cometidos.

En nuestra experiencia esto generó en la población de estudio un desequilibrio, que no solo afectó de manera individual; se produjeron estragos en las relaciones interpersonales establecidas con amigos, familia, compañeros de escuela, etc., ya que propició un desgaste y alejó al individuo de su autorrealización. Debido a las afectaciones en la esfera social y en el equilibrio emocional, fue relevante profundizar en dicho padecimiento, cada vez más común en el día a día de las personas trabajadoras.

Es por ello que se consideró pertinente abordarlo desde el Desarrollo Humano, ya que facilita recursos para salvaguardar el bienestar laboral, la salud emocional y el autocuidado. A través de dicho campo de estudio disciplinar se logró contribuir en el entendimiento y la gestión emocional, para obtener el reconocimiento de las emociones experimentadas y la resignificación de experiencias por hoy significadas como inamovibles, dramáticas, lesivas. Esto se aplicó con personas que desempeñaban diversos puestos de trabajo en áreas como producción, sistemas, mantenimiento, educación, marketing, administración, salud y emprendimiento. Predominando funciones de soporte (auxiliares) y también hay representación en áreas profesionales (educación, enfermería).

La intervención que se realizó ofreció un espacio seguro, donde se coincidió con otros que enfrentan o han estado expuestos a esta problemática. La posibilidad de compartir impresiones y recursos favoreció el entendimiento emocional propio y de la otra persona. Incluso mejoró las relaciones interpersonales establecidas; esto nutrió de manera positiva el espacio de facilitación, para conocer los recursos con los que otras personas cuentan para sobrellevar dicha situación.

Favorecer un espacio de comprensión y empatía que, tal como menciona Rogers (2020), no es otra cosa que entender los sentimientos y pensamientos del otro tal como los está viviendo, verlos tal como él los ve y aceptarlos. Aunado a ello, la persona logró reconocer las posibles soluciones para lo que le está sucediendo, mejoró su vida y retomó la capacidad de crecimiento y desarrollo.

### **1.3 Objeto problema desde el Desarrollo Humano**

El objeto de estudio es el agotamiento emocional que padecían algunos trabajadores por carecer de la capacidad para gestionar asertivamente sus emociones, y afrontar condiciones laborales adversas de forma congruente y pertinente. Se parte de considerar

que las emociones pueden determinar la experiencia vivida y, por consiguiente, la interpretación o significación que se le otorga “al proceso cognitivo mediante el cual se le asigna sentido a la acción, o lo que es lo mismo, se le atribuyen motivos e intenciones al sujeto agente de la acción” (Díez, 2013, p.47). La comprensión de los estados emocionales permitió una expresión asertiva y la adquisición de una mayor conciencia para determinar cómo afrontar las circunstancias laborales. Esto fue posible gracias a que la población fue situada frente a su propia experiencia, lo que permitió adoptar una perspectiva objetiva de la situación y, a partir de ello, resignificarla, rescatando los aprendizajes e identificando posibles acciones a futuro.

El Desarrollo Humano tiene uno de sus referentes en la psicología humanista existencial, donde el individuo toma conciencia de su propia existencia. Y en este caso se pretendió que la persona tomara conciencia de sus emociones, para accionar, partiendo de la siguiente premisa:

valorar que la situación de vida es “inaceptable” supone el desarrollo del pensamiento crítico, [...] el modo más usado de nombrarlo es el avance en la “toma de conciencia” de la realidad de injusticia, las condiciones de vida, que la realidad puede cambiar, que se puede ser actor del cambio (Gómez y Alatorre, 2014, p.5).

El generar un estado de claridad en las emociones experimentadas despertó en los participantes el sentido de responsabilidad de hacerse cargo de su propio crecimiento en la construcción del cambio para mejorar su calidad de vida.

En este punto es importante mencionar a Lafarga (2010), ya que propone que cualquier padecimiento que afecte el Desarrollo Humano del individuo o el equilibrio emocional, conductual, familiar, fisiológico o cognitivo por una actividad desempeñada en la vida humana es motivo de estudio, y es susceptible de ser abordado desde este campo de estudio interdisciplinar.

Para realizar la intervención se tomó como base el enfoque centrado en la persona (ECP), el cual afirma que el individuo es el que tiene la tarea de dirigir la exploración del yo y de proponer las interpretaciones del material así descubierto, y el grado de significado de la experiencia varía según la comprensión de sí mismo (Kinet y Rogers, 1967). Es decir, los participantes tomaron un rol más activo y responsable de su propio progreso.

Las personas que presentaban agotamiento emocional solían recurrir a mecanismos de negación y autoengaño, lo que las colocaba en un estado de incongruencia. Rogers (2020) planteó que, al participar en una relación interpersonal auténtica basada en la congruencia, la aceptación incondicional y la comprensión empática, se podía generar un espacio

propicio para el crecimiento personal. Estos elementos favorecieron la construcción de vínculos genuinos, en los que fue posible alcanzar la coherencia emocional. Además, el hecho de pensar, comunicar y actuar de manera coherente contribuyó a restablecer el equilibrio interno, permitiendo que la persona se percibiera a sí misma como un ser auténtico.

La congruencia reactivó la tendencia actualizante, que orientó constantemente a desarrollar las potencialidades del individuo, para asegurar su crecimiento, teniendo en cuenta sus posibilidades y límites, generando esta inclinación por alcanzar lo que el sujeto percibe como revalorizador (Kinger y Rogers, 1967). El individuo, ante un sentimiento de incomodidad en el trabajo, tomó las decisiones necesarias para restablecer su bienestar y calidad de vida, siempre y cuando las conciba como importantes para su vida.

El desarrollo personal del individuo, asienta Maslow, no se limita a la satisfacción de las necesidades básicas, implica la búsqueda de una realización más profunda. Maslow (1983) sostuvo: “el desarrollo no es solo la satisfacción progresiva de las necesidades básicas hasta lograr su «desaparición», sino también motivadores específicos de desarrollo más allá y por encima de estas necesidades básicas, *vgr.* talentos, cualidades, tendencias creativas, potencialidades innatas” (p. 58). Es decir, una vez satisfechas las necesidades primarias de los participantes, emergían otras más complejas, conocidas como meta-necesidades, que movilizaron al individuo hacia un propósito y sentido de vida. No se trató únicamente de cubrir lo básico, sino de reconocer el impulso interno hacia el crecimiento personal, el cual se convierte en una fuente de motivación.

Las personas con agotamiento emocional ven truncado su desarrollo por adoptar una conducta de conformismo que a la larga se aceptó como algo habitual. Esto trae como consecuencia la obstrucción de su desarrollo y realización; el individuo puede padecer una insatisfacción permanente y aun así no realizar cambios por el fatalismo y la normalización.

Todas las determinaciones culturales convergen y se sinergizan para encarcelar al conocimiento en un multi-determinismo de imperativos, normas, prohibiciones, rigideces, bloqueos. Bajo el conformismo cognitivo hay mucho más que conformismo. Hay un *imprinting* cultural, huella matricial que inscribe a fondo el conformismo y hay una normalización que elimina lo que ha de discutirse (Morin, 1999, p.8).

El *imprinting* mencionado por Lorentz, en Morin (1999), es la marca sin retorno que imponen las primeras experiencias del ser humano. Ver como natural una situación donde se padece abuso, maltrato, frustración, injusticias, solo por el hecho de ser recurrente y común. Es

decir, se normalizaron las relaciones de opresión sólo porque los otros también las padecen y creemos que no hay alternativa.

Este patrón de conformismo y resignación, arraigado en la cultura y en la experiencia personal, impedía que las personas reconocieran sus posibilidades de cambio. La internalización del malestar como algo inevitable obstruía la capacidad crítica y la iniciativa. Por ello, resultó necesario cuestionarse las estructuras aprendidas y recuperar la consciencia. Fue fundamental reactivar el impulso hacia la motivación intrínseca que reside en cada persona, que brinda un camino orientado hacia el bienestar.

Es necesario despertar nuevamente esa motivación interna innata que tiene el ser humano de crecimiento y desarrollo. Es importante aludir que no es tan sencillo realizar dichas actividades para lograr las metas específicas del crecimiento, ya que, según Maslow (1983), el individuo se aferra a la seguridad, a lo conocido y la zona de confort, así como al miedo de aquello que es incierto y se teme por el riesgo. Este estado del ser humano repercute en adoptar las conductas de adaptación necesarias para permanecer en cierto lugar aun cuando las condiciones que vive no sean óptimas. Es por ello que es importante romper con este patrón y lograr un abordaje completo para retomar la motivación.

#### **1.4 Implicación personal**

En el siguiente apartado se dará cuenta de la propia implicación personal con el tema de intervención, que en palabras de Casillas en Zohn et al. (2019), tal concepto hace referencia a la forma cómo la persona está comprometida, incluida, afectada, influenciada en una situación, ya sea de forma consciente o inconsciente, bajo el supuesto de que la situación tiene consecuencias para sí mismo y para otros. Habiendo definido este concepto, es necesario reconocer que, en algún momento de mi vida y durante la práctica profesional, padecí agotamiento emocional. Adquirir conciencia de la forma en que estoy involucrada en el tema, me permitirá no perder la objetividad y comprender al otro de una forma profunda, la cual me facilitará acompañar desde una conexión genuina identificando con mayor claridad las emociones propias y del otro.

Es por ello que el interés de abordar este tema nace de la propia experiencia personal; el agotamiento emocional padecido por la alta demanda de trabajo, las formas de expresión y exigencias de mis superiores desencadenaron un estado de agotamiento emocional. Que dio lugar a múltiples secuelas, además del cansancio crónico, problemas de insomnio, mi percepción perdió objetividad, fui presa de pensamientos negativos y recurrentes, llegando al grado de experimentar sentimientos de insatisfacción permanente, pérdida de creatividad y la iniciativa que caracterizaban mi desempeño en el puesto.

Es importante centrar la atención en este tema por las repercusiones para la salud emocional y el riesgo de limitar o nulificar la tendencia actualizante, presente en todo ser vivo. Tal actualización aumenta el valor del organismo o de sí mismo, logrando mejorar la calidad de vida de las personas que afrontan dicho estado, generando conciencia de las emociones implicadas en el desempeño de la labor profesional. Sin embargo, si por alguna razón se bloquea esa tendencia, la persona puede caer en un estado de ansiedad y angustia.

En mi caso, padecí episodios de angustia, pensamientos recurrentes en los cuales predominaba el miedo a equivocarme, una incertidumbre permanente, por el temor de no estar haciendo bien mi trabajo. El horario laboral parecía que no tenía fin y el trabajo en exceso tampoco; me sentía mentalmente bloqueada, incapaz para pensar de forma clara. Todo el tiempo me sentía agotada y, al final del día, yo terminaba sin energía, con desgano y desinterés por hacer algo diferente. Por consiguiente, mi desempeño comenzó a verse mermado. Podría atribuir todo ello a una serie de eventos, con los directores y mi jefe inmediato, donde la comunicación se fundamenta en dobles mensajes, el pretender cambiar aspectos de mi persona, saturación de información, retroalimentaciones negativas de forma constante, entre otros aspectos.

La insatisfacción laboral que las personas pueden llegar a desarrollar dentro de su desempeño, como profesionistas o simplemente desarrollando alguna actividad dentro de una organización, frecuentemente es resultado de ambientes organizacionales o liderazgos deficientes. Lo antes descrito me hizo cuestionarme si es posible que ambientes laborales adversos puedan sortearse sin menoscabo de la salud, y al ignorar las respuestas, debido a que no lograba distinguir lo que me estaba sucediendo, mientras el desgaste que tenía era evidente; mi terapeuta me persuadió de que estaba sufriendo “burnout”. Fue ahí cuando me di cuenta de que necesitaba cambiar este estilo de vida, y comenzar a tomar decisiones respecto a mi salud física y emocional.

Había escuchado de este tema cuando estaba en la carrera de Psicología, pero en aquel entonces tenía entendido que solo se había estudiado en personas que eran prestadores de servicio; hoy en día considero que cualquier personal en el ámbito laboral puede desarrollarlo. En aquel momento carecía de recursos para comprender mi estado y hacerme cargo de mi situación y sus secuelas físicas, emocionales, sociales y laborales. Hoy concluyo que las mismas circunstancias pude vivirlas de forma diferente si hubiese contado

con habilidades emocionales que me permitieran procesar y significar de forma sana las situaciones vividas.

A su vez, comencé a preguntarme: ¿Qué lo desencadenó? ¿Por qué no era capaz de identificarlo? Llegué a la conclusión de que gran parte de lo que aquejaba mi sentir era consecuencia de cómo procesaba las emociones que estaba experimentando y de igual forma obedecía a los términos en que me relacionaba con los líderes y directores. La relación e influencia que ellos tenían sobre toda la empresa.

Al ser una persona que escuchaba situaciones complicadas con los jefes, me hacía consciente de tener que hacer algo para solucionarlo y me parecía incongruente tener que ir en contra de mis valores personales por satisfacer un mandato, mientras era responsable del clima organizacional de la empresa. ¿Cómo podría transmitir a las personas que vivieran los valores de la empresa, si yo estaba experimentando una desconexión con la misma?

Haber pasado por esta situación y comprender que mi sufrimiento pudo evitarse, me motivó a investigar y diseñar una propuesta de intervención donde pudiese acompañar a personas que sufren agotamiento emocional en el ámbito laboral, por la sobrecarga de trabajo y las exigencias diarias, buscando con ello, evitar conductas que, en mi experiencia personal, me orillaron a la despersonalización y a perder mi congruencia y autenticidad.

Fue así como me sentí impulsada a centrar mi atención en la autenticidad que Rogers (2020) describe como la forma de mostrarse tal como la persona es, sin ofrecer una fachada externa, adoptando una actitud distinta de la que surge, en un nivel más profundo, ser y expresar a través de las palabras y conducta, y no tratar de aparentar algo que no se está sintiendo, es decir, comportarse de forma superficial y opuesta a los verdaderos sentimientos y recurrir a la simulación, enmascarar los sentimientos. Y abordar la despersonalización, para describir a dicho término Rogers (2020) hace alusión a que una persona puede recurrir a las falsas fachadas o roles con los que ha encarado la vida, para no permitir mostrar su verdadera personalidad, lo cual lo aleja de ser él mismo, y con ello disminuye su calidad de vida y las posibilidades de desarrollo.

Actualmente, el conocimiento que tengo respecto a este tema es que la persona es capaz de afrontar las afectaciones emocionales, si cuenta con la consciencia y habilidades pertinentes para conocer y resignificar adecuadamente lo que está sintiendo respecto de la

situación que vive. Así mismo, si el individuo reconoce su situación actual, puede adquirir la voluntad y la responsabilidad para realizar los cambios necesarios, y comenzar así un proceso de cambio positivo.

Considero que abordar este tema de estudio fue relevante, ya que aportó una forma de procesar, resignificar y gestionar las emociones sentidas desde una visión más sana. Y entendiendo dichos estados, fue posible una expresión asertiva de las emociones sin necesidad de recurrir a conductas destructivas que crean insatisfacción. Incluso ayudó a comprender la frustración padecida, y dicho término se define como: “un estado emocional que se desencadena ante acontecimientos que involucran la reducción o supresión inesperada de reforzadores” (Flaherty, 1996, citado en Psyrdellis y Justel, 2017, p. 302). Al no lograr generar un cambio en el entorno laboral en el que está inmerso, es necesario recurrir a conductas de adaptación. Además, considero que el desempeñar un puesto de trabajo no tendría que obligarte a dejar de ser auténtico.

Para lograr el equilibrio entre lo que se es, lo que se expresa y lo que se siente, se ofrecieron herramientas que facilitaron la expresión asertiva de las emociones. Esperaba que con este TOG se lograra un alcance positivo en la salud emocional y la satisfacción de las personas y que se alcanzara a desarrollar una gestión emocional adecuada, la cual se define como “la identificación y reconocimiento de estas; además, atiende su emoción dirigiéndose de la manera que considera como adecuada o con apego a las normas sociales” (Hochschild 1979, citado en Mora, 2022, p. 130). Ayudó a procesar los estados emocionales que el agotamiento emocional estaba generando.

## **CAPÍTULO 2: PROBLEMATIZACIÓN**

En el siguiente capítulo se presenta la problematización del tema de estudio, situándolo en el contexto actual, describiendo cómo se manifiesta, la magnitud de sus secuelas y el campo de acción a intervenir. Se expone un árbol problema, donde se analizan las causas y consecuencias del agotamiento emocional en el ámbito laboral. Asimismo, se presentan los resultados obtenidos en el primer acercamiento con la población, destacando las principales categorías emergentes y necesidades identificadas. Finalmente, se formulan los propósitos generales y particulares que orientan la intervención propuesta.

### **2.1 Problematización**

La problematización, según Sánchez (1993), implica un proceso de cuestionamiento, clarificación y análisis plurirreferencial, con el fin de esclarecer el objeto de estudio. Colocando la problemática en un contexto, donde se especifique su magnitud, identificando el campo de acción, desde donde se vive y cómo se presenta entre la comunidad elegida. Describiendo el problema que se pretende abordar, entre los implicados. Tal como lo realizamos en la presente intervención y como lo describimos en el siguiente apartado.

Con Marx y Engels (1980), sostenemos que en el sistema vigente, dominado por el capitalismo, el trabajo asalariado representa el único medio, para quienes no son propietarios de los medios de subsistencia y producción, de conseguir los recursos indispensables para la satisfacción de sus necesidades primarias y profesionales. Sin embargo, el capitalismo tiene un fin principal, el lucro y la acumulación de riqueza entre los propietarios; ello conlleva una competencia feroz entre los poseedores del capital y exige un crecimiento acelerado y continuo de las empresas en busca de obtener una posición de ventaja sobre otras, generando la necesidad de una reconversión organizacional, una innovación, la cual permite satisfacer la estabilidad financiera y con ello garantizar la continuidad del negocio. Esto que para la empresa puede representar un beneficio, puede traducirse para sus empleados en una mayor demanda de trabajo o en condiciones de trabajo menos favorables.

El crecimiento acelerado de la economía mundial, el intercambio global de bienes, mercancías, inversiones, servicios: signo del capitalismo neoliberal, como sostiene Romero (2002); han generado lo que hoy en día se conoce como globalización. A lo largo de la historia con dicho proceso, no solo se internacionalizó la economía; el capital se ha visto beneficiado por un intercambio de producción, inversión, comercio, tecnología, finanzas,

cultura y, hoy en día, crisis. Es difícil definir la globalización, pero se puede entender desde Romero (2002):

Globalización no es lo mismo que homogeneización. Al tiempo que operan tendencias hacia la integración de las economías mundiales, a la destrucción de las fronteras económicas nacionales, a la conformación de un mercado mundial y de una "aldea global", también se consolidan procesos de conformación de megabloques comerciales de carácter regional y se profundizan las desigualdades entre un puñado de superpotencias tecnológicamente más desarrolladas y el resto de países del mundo. (p. 19)

La apertura de las fronteras no implica que desaparezcan las diferencias entre los países, por el contrario, existe una fuerte tendencia a integrar las economías a nivel mundial, creando un mercado global, que acentúa una desigualdad entre las naciones, ya que mientras algunas potencias mundiales generan megabloques comerciales, a la par se acentúan las brechas entre los países con menos recursos. Lo cual trae como consecuencia la concentración de poder económico solo para algunos cuantos, profundizando las desigualdades estructurales que ya existían.

Por eso, si bien es cierto que con la profundización de la división internacional del trabajo, especialmente después de la segunda guerra mundial en el siglo XX, se ha acentuado la interdependencia económica, política y cultural entre las naciones, ésta, antes que garantizar la participación de los países en igualdad de condiciones en el llamado "mundo globalizado", es profundamente asimétrica, en favor de las naciones más avanzadas. La consecuencia de este proceso ha sido la conservación y reproducción de la pobreza en diferentes puntos geográficos del planeta. Se trata en realidad de un mundo de socios desiguales, donde los más poderosos fijan las reglas del juego y poseen los medios para hacerlas cumplir, al tiempo que los más débiles deben someterse a las mismas [...] (Nayyar, 2000, citado en Romero 2002, p. 20).

En este sentido, aunque se ha promovido la idea errónea del crecimiento y la interdependencia en los países, esta conexión no se ha dado de forma equitativa. Por el contrario, ha reforzado la estructura desigual que beneficia a las naciones con mayores recursos y con capacidad de influencia. La globalización ha permitido que los países más poderosos impongan las condiciones del sistema, mientras que los menos favorecidos

deben adaptarse. Esto ha generado que la pobreza en distintas regiones del mundo se incremente, ocasionando que las posibilidades de desarrollo sean limitadas.

Por eso la globalización, como resultado de una mayor complejidad de la división internacional del trabajo, de hecho, significa un mayor control y sometimiento del desarrollo económico, social, político y cultural en la periferia del mundo capitalista, bajo modalidades mucho más sofisticadas e imperceptibles, de acuerdo con los intereses de las corporaciones transnacionales y los Estados que las representan (Romero, 2002, p. 20).

Es por ello que la globalización, más allá de integrar la economía, ha servido como un mecanismo de control para los países subdesarrollados dentro del sistema capitalista. Tal control no es directo, sino que se impone de forma sutil, por ejemplo, en la imposición de aranceles elevados por la importación o exportación de productos, donde los países dominantes ponen sus reglas y formas para operar con el resto de las naciones. Dando lugar a perpetuar una estructura dominante difícil de romper.

La situación expuesta por Romero, en países como el nuestro, coloca a las empresas en una competencia desigual con las empresas multinacionales, lo que las obliga a hacer reingeniería organizacional y productiva. Esto, a su vez, incrementa la explotación y las demandas sobre los trabajadores. La apertura económica que impone la globalización genera grandes volúmenes de capital, pero esta riqueza se construye a costa de un incremento en la productividad,<sup>5</sup> lo que a su vez da lugar a una mayor exigencia para los empleados y a un decremento del porcentaje que le toca percibir en el reparto del valor generado.

Ante este panorama, surgen cuestionamientos sobre si este fenómeno ayuda a mejorar la calidad de vida, lo cual no ha quedado claro. El incremento y la concentración de la riqueza son innegables, ha creado un impacto desfavorable en la clase trabajadora, lo que Marx y Engels (1980) denominan proletariado y comprende a los asalariados modernos, que privados de medios de producción propios, se ven obligados a vender su fuerza de trabajo para poder existir, y por el desempeño de sus labores percibe un sueldo que se les retribuye en prestar sus servicios a un patrón. Y debido al panorama económico actual, se han visto desfavorecidos ocasionando que el desempleo incremente de forma considerable. La

---

<sup>5</sup> Giattino, Ortiz - Ospina y Roser (2020), la productividad se refiere al proceso realizado para convertir los insumos en productos.

riqueza no es para todos, sino solamente para algunos empresarios o empresas de clase mundial que sostienen la economía global, incluso de un país subdesarrollado. Esto genera una profunda desigualdad social y laboral, donde gran parte de la población enfrenta condiciones precarias y una creciente presión emocional derivada de la incertidumbre económica y la sobrecarga laboral.

Es por ello que la concentración de riquezas ha traído consigo la pérdida de valores humanos, donde solo se busca adquirir mayor capital y ganancia a costa de quien produce la riqueza: los trabajadores. Tal es el caso de los empresarios que quieren sobreexplotar la mano de obra a costo de jornadas de trabajo extenuantes, donde el pago del tiempo extra generado no tiene una remuneración conforme a la ley, con el fin de alcanzar la productividad deseada.

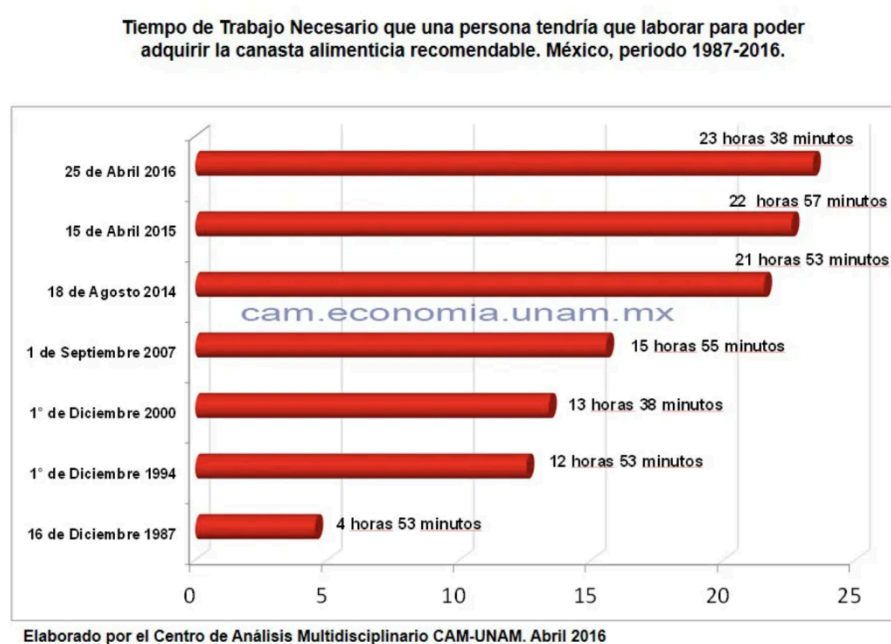
Esto no significa que, entre más horas laboradas, se obtenga una mayor productividad; por el contrario, una mayor productividad está relacionada de manera directa con una disminución de horas laboradas. Tal hecho se conoce en economía como plusvalía relativa y explica la forma como el empleador se apropia de la riqueza que produce un trabajador, para el caso de aumentar la productividad mediante la reducción del tiempo necesario para obtener un producto; bajo las mismas condiciones de producción, solo se exige al trabajador ser más eficiente, acelerar el proceso, desgastarse más (Marx, 1990, p.293). Con esto, el obrero no gana nada, pues la ganancia, que se eleva a consecuencia del aumento de la productividad del trabajo, pertenece a los capitalistas.

En el estudio realizado por Giattino et al. (2020), en el 2017, México se colocaba por debajo de la media en términos de productividad. Esto significa que era necesario laborar más horas para lograr la productividad deseada, por lo que se incrementan las horas de trabajo o el ritmo del trabajo, sin aumentar la paga, lo cual repercute en el costo de la mano de obra y que ésta sea más barata, propiciando que empresas de clase mundial se instalen en el país, incrementando la productividad mediante extensas jornadas laborales y el uso de mano de obra a bajo costo. Este crecimiento industrial ha traído consigo altas demandas y competitividad en el mercado, donde las empresas solo se interesan por obtener el mayor rendimiento y conseguir una posición importante en el país.

La búsqueda constante por aumentar la productividad con recursos limitados lleva a que muchas empresas prioricen la conservación o el incremento de sus ganancias a costa de sus trabajadores, demandando mayores niveles de producción dentro de la misma jornada laboral y sin un aumento salarial correspondiente. Y, aun así, a pesar de ser un país con

mano de obra barata, todo el esfuerzo y dedicación aplicados por las personas en el trabajo no alcanzan ni para comprar productos de la canasta básica, ya que, según el sitio de internet del Centro de Análisis Multidisciplinario de la UNAM (2016), en México una persona necesita trabajar 23 horas y 38 minutos tan solo para adquirir la canasta básica recomendable. Esto pone de manifiesto las decisiones de los trabajadores de tomar medidas necesarias para aumentar los ingresos, recurriendo a la búsqueda de un segundo empleo, a laborar horas extras o, en el peor de los casos, realizando actos ilegales como robo y venta de productos ilegales.

Esto deteriora la salud y el bienestar de las personas, cuando están inmersas en la necesidad imperante de adquirir una vida digna, obstruida por malos manejos y un estado de precariedad a nivel nacional en el país, donde la baja remuneración, vivir en la carencia y el estrés dan lugar a enfrentar dificultades para cubrir las necesidades materiales básicas como el alimento. Se puede apreciar en la siguiente gráfica las horas que una persona necesita trabajar para adquirir alimentos de la canasta básica, la cual del año 1987 al 2016 ha ido incrementando considerablemente; es decir, cada vez es más difícil y requiere mayor desgaste obtener los ingresos necesarios para una alimentación saludable.



La gráfica evidencia cómo la inflación de los productos alimentarios dificulta la supervivencia y el gasto en otros rubros como la vivienda, el transporte y la educación, por mencionar algunos, donde el sueldo percibido es insuficiente, y éste no se ajusta a tales incrementos para compensar la compra de insumos básicos para subsistir y satisfacer también necesidades de recreación. En este punto, con el sueldo pagado, el poder adquisitivo por

los altos costos de los productos puede encontrarse por debajo de lo que comúnmente en otros años se podía adquirir o alcanzaba justamente para el sueldo percibido. Es por ello que la prolongación de las jornadas laborales, sumada con una remuneración que no guarda proporción con el tiempo y esfuerzo invertidos, constituye un factor que incide directamente en la desmotivación de los trabajadores. Este desequilibrio entre dedicación y retribución económica provoca un sentimiento de insatisfacción, que puede repercutir en la salud emocional del individuo.

Cabe aclarar que la población estudiada se encuentra entre los que ganan en promedio 2.4 salarios mínimos por día aproximadamente. En relación con los ingresos de un obrero, gozaría de cierto confort; sin embargo, eso mismo representa una presión constante ante el temor de perder el trabajo o el nivel de ingreso y caer en una situación precaria. Aunque hoy en día encontrar un trabajo contando con un nivel de estudios más elevado está resultando complicado. Según un artículo publicado en el Excelsior (2023), tres de cada diez egresados de la UNAM no trabaja; entre las razones mencionadas destacan porque están preparando la tesis, piensan seguir estudiando o no encuentran trabajo .

Lo antes expuesto ha generado en las personas una situación constante de estrés. Ya que según el sitio de internet El Economista (2024), un estudio de riesgo psicosocial realizado por Mercer Marsh Beneficios con población mexicana refiere que los riesgos más comunes son el estrés, con el 61% de los trabajadores que lo presentan. Aunque también se observa que cerca del 52% de las personas dice haber trabajado sintiéndose mal mentalmente, y cerca del 40% enfrenta cargas de trabajo excesivas, y el 31% experimenta ansiedad relacionada con su ocupación.

A esto le sumamos que las condiciones laborales dentro de las empresas carecen de liderazgos eficientes, comunicación efectiva y climas de trabajo favorables. Por todo lo antes dicho, no es sorprendente la recurrencia del síndrome que se conoce como *burnout* o síndrome de quemarse por el trabajo, del desgaste profesional o del trabajador desgastado (Viloria-Marín, 2002, citado en Álvarez, Jarrin y Pesantes, 2019). Que al castellanizar se define como un síndrome psicológico que implica una respuesta prolongada al estrés crónico (Maslach, 2009).

Centraremos el tema de estudio en este aspecto, dado que este estado afecta significativamente el bienestar emocional del individuo, impactando su comportamiento. Esto se refleja en una disminución de la productividad, alteraciones en las relaciones

interpersonales y dificultades para mantener la concentración, dando lugar a cometer errores de manera constante, a optar por una expresión emocional incongruente, a tomar una actitud pasiva ante el problema, padecer una falta de motivación e incluso en la pérdida de propósito de vida profesional y laboral. Tales afecciones pueden provocar en las personas tensiones emocionales, que necesitan ser identificadas para poder entender lo que está ocurriendo.

De igual forma, las repercusiones emocionales pueden desencadenar depresión, término que ha sido definido por la Organización Mundial de la Salud (OMS, s.f.) como un trastorno de salud mental común, que se caracteriza por una tristeza persistente y una falta de interés o placer en actividades que previamente eran gratificantes y placenteras. Además, puede alterar el sueño y el apetito; es frecuente que concorra con cansancio y falta de concentración. Este trastorno deteriora el bienestar emocional del individuo y, en muchas ocasiones, es necesario recurrir a psicofármacos para poder lograr un equilibrio de neurotransmisores a nivel cerebral, como ayuda para mantener la capacidad de realizar las actividades de la vida cotidiana. Ocasionando desinterés por el trabajo diario, abulia, insatisfacción, irritabilidad, falta de concentración y distanciamiento afectivo, entre otras. Lo que a su vez puede dar lugar a afectaciones fisiológicas tales como la dificultad para conciliar el sueño, dolor de cabeza constante, entre otros.

Otra de las afectaciones padecidas es la ansiedad, definida como un trastorno que se caracteriza por el miedo y la preocupación excesiva, generando síntomas suficientemente graves como para provocar una angustia o una discapacidad funcional importantes. (OMS 2022) De la misma manera, puede incapacitar al individuo para desarrollar su vida normal, debido a la incomodidad y las repercusiones de los síntomas presentados, que afectan el equilibrio emocional de la persona.

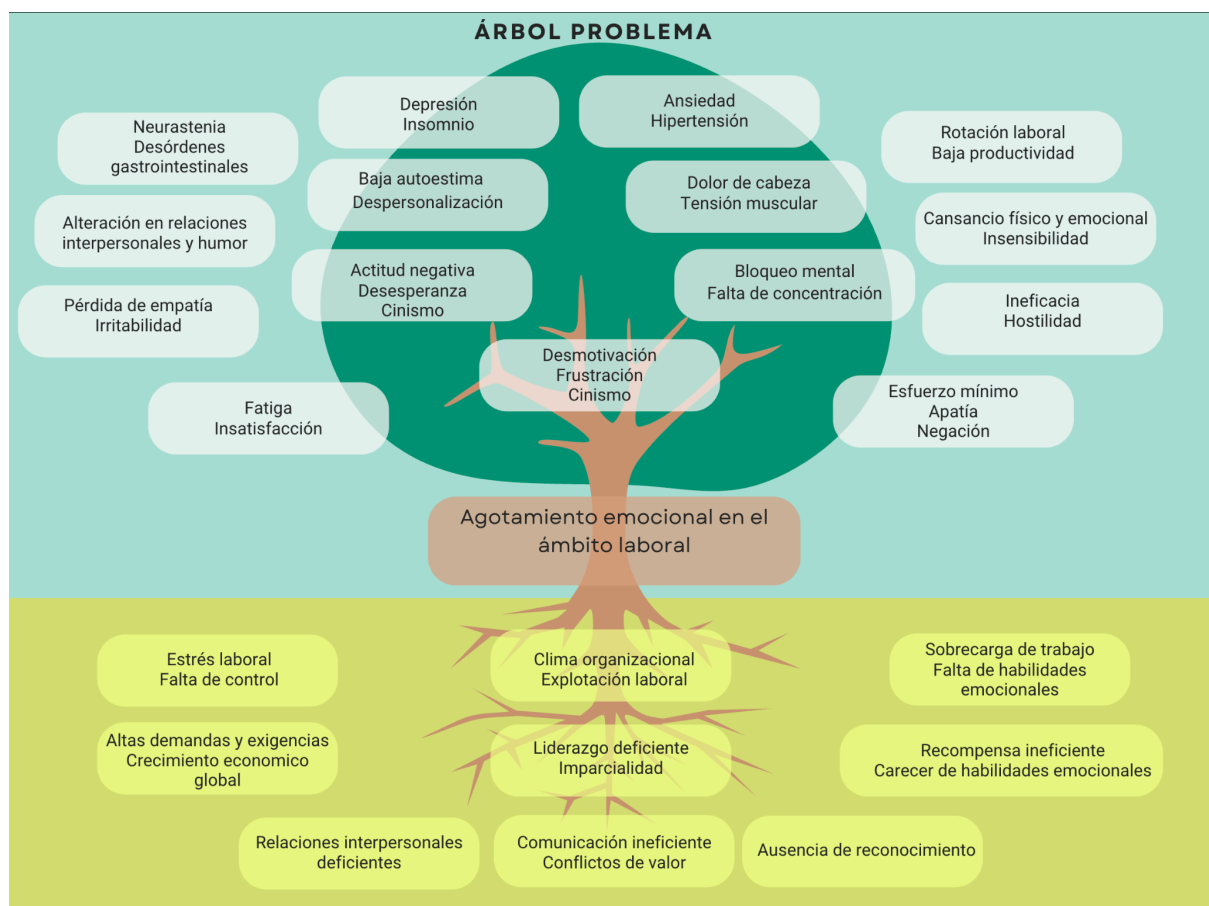
En Jalisco, las investigaciones sobre este padecimiento han estado enfocadas al personal de salud. Los resultados encontrados por Ramos (2022) fueron los siguientes: “el 20.5% de los participantes mostraron agotamiento emocional, 17.3% despersonalización y 31.8% baja realización personal” (p.2). Es por ello que es necesario realizar una intervención y un acercamiento con las personas que padecen agotamiento emocional, siendo este la mayor prevalencia presente en nuestra entidad. Para mejorar el bienestar y la calidad de vida de la población.

## 2.2. Población

La población seleccionada para la intervención fueron personas de entre 25 y 55 años, que tuvieran experiencia laboral mínima de 1 año de antigüedad en el desempeño de un puesto de trabajo. Dirigido a hombres y mujeres que en los últimos 3 meses hayan detectado alguna sintomatología o enfermedad relacionada con insomnio, dolores de cabeza recurrentes, tensión muscular, desórdenes gastrointestinales, entre otros padecimientos. Que manifesten algunas de las emociones y actitudes antes aludidas o bien que de alguna u otra forma evidenciaran agotamiento emocional.

## 2.3. Árbol problema

Luego de haber planteado el contexto que da lugar al problema de nuestro interés, enseguida se presenta cómo se manifiesta en términos concretos; para ello nos auxiliamos de un instrumento conocido como árbol problema, útil para esclarecer las causas y consecuencias de nuestro tema de estudio, el agotamiento emocional.



El estado de agotamiento es más común de lo que se cree; según el sitio de internet Ethic (2022), la OMS menciona que en el año 2019 el *burnout* ha sido el responsable de hasta 3 millones de muertes anuales. Y en México 8 de cada 10 personas lo padecen. Puede

generar en el individuo una sobrecarga de emociones no expresadas, acompañadas de sentimientos de frustración por no poder cumplir con las actividades designadas, así como un estado de desmotivación que desencadena actitudes o conductas de indiferencia. Incluso en otros casos puede generar estados de pérdida de control en la expresión de emociones; es decir, la persona puede reaccionar de forma inesperada ante ciertos estímulos del exterior y esto puede repercutir significativamente en las relaciones interpersonales que establezca.

La irritabilidad se hace presente y permanece como una constante en el individuo, que junto con la hostilidad genera cambios significativos en el estado de ánimo de la persona. Kinget y Rogers (1967) describen que este proceso sucede de la siguiente manera:

1.- Si existe un estado de desacuerdo claro entre el yo<sup>6</sup> y la experiencia<sup>7</sup> y si, como consecuencia de alguna experiencia crítica, este desacuerdo queda desvelado de modo repentino e innegable: el proceso de defensa no tendrá ninguna fuerza. 2.- El sujeto siente este estado de desacuerdo [...] y se vuelve ansioso. 3.- La intensidad de la angustia es proporcional a la amplitud del sector del yo afectado por la amenaza (p. 249 - 250).

Cuando la persona se siente amenazada, reprime<sup>8</sup> ciertos estados emocionales para adaptarse al entorno, creando en el individuo una incongruencia entre el sentir, pensar y actuar, creando una sensación de incomodidad, dando lugar a la angustia. De la misma forma, la negación es una defensa frecuente que trae consigo perturbaciones graves. Kinget y Rogers (1967) describen la negación de la siguiente forma:

Cuando [...] se percibe una experiencia como no conforme con la idea del yo, el “organismo” se defiende. Reacciona deformando o falsificando el significado de esta experiencia a fin de alejar toda amenaza para la construcción del yo. O bien niega la experiencia a fin de alejar toda amenaza para la estructura del yo. [...] el organismo se arregló para escapar a la dificultad, negándose a comprender (p. 205).

---

<sup>6</sup> “La noción de 'yo' es una estructura perceptual, es decir, un conjunto organizado y cambiante de percepciones que se refieren al sujeto. [...] las características, atributos, cualidades y defectos, capacidades y límites, valores y relaciones que el sujeto reconoce como descriptivos de sí mismo y que percibe como datos de su identidad. Esta estructura perceptual forma parte, evidentemente [...] de la estructura perceptual total que engloba todas las experiencias del sujeto en cada momento de su existencia” (Kinget y Rogers 1967 pp. 34 - 35).

<sup>7</sup> Experiencia de sí mismo: “Esta noción, [...] engloba todos los hechos y acontecimientos del campo fenomenológico que el individuo reconoce en relación con el 'yo', [...] se puede decir que la experiencia de sí mismo constituye la materia con que se forma la estructura experiencial llama 'idea o imagen del yo'” (Kinget y Rogers 1967 p. 195).

<sup>8</sup> Reacción donde el individuo rechaza la conciencia de los impulsos, una represión muy fuerte puede producir perturbaciones psicológicas y por tanto debería evitarse (Bisquerra, 2000).

Tal mecanismo interviene cuando la realidad es dolorosa y puede crear en el individuo una formación reactiva que consiste en la expresión de un impulso opuesto a su propósito originario, como la transformación, es decir, reaccionar de forma polarizada o exagerada, siendo una forma de adaptación, que a la larga puede repercutir en el desarrollo y bienestar emocional.

Este desequilibrio genera el agotamiento emocional y afecta de forma considerable la satisfacción y la energía para realizar las actividades encomendadas, generando un estado de fatiga permanente que impacta de manera considerable en el estado de ánimo, ocasionando en las personas irritabilidad y pérdida de empatía. Esto puede generar un deterioro y alteraciones considerables en las relaciones interpersonales establecidas, entre compañeros de trabajo, amigos y familiares, y suele ser más común de lo que suponemos.

Aunado a esto, en las actividades diarias de una empresa se generan una serie de comportamientos y percepciones que caracterizan las formas de trabajo de un lugar determinado. Con ello se hace referencia al clima organizacional, que, tal como lo define Brunet (1997, citado en García, et al. 2020), es un fenómeno que resulta de la dinámica de trabajo de las organizaciones y entre los individuos en el entorno de trabajo; esto depende del contexto y las percepciones que los trabajadores tengan de ello. Partiendo de esta definición, los encargados de vigilar el cumplimiento de objetivos de la empresa y los trabajadores pueden entrar en conflicto si lo exigido rebasa las posibilidades o expectativas de los trabajadores, lo que puede dar lugar a un clima organizacional desfavorable.

Un clima desfavorable puede también obedecer a un liderazgo deficiente, mismo que aparece cuando no existe una comunicación adecuada, el jefe no escucha o incluso cuando se imponen tareas, es decir, un liderazgo autoritario, que solo busca beneficiarse de forma individual, aprovechándose del esfuerzo del equipo. Incluso la imparcialidad puede llegar a determinar actitudes negativas por parte de los colaboradores. Tal como lo señala Maslach (2009), la percepción de que el lugar de trabajo es injusto puede desencadenar sentimientos de rabia y hostilidad; incluso temas triviales pueden generar un impacto emocional intenso y repercutir de forma considerable a nivel psicológico.

Esto puede desencadenar que el individuo establezca relaciones interpersonales deficientes, no solamente en contra del líder, sino también con compañeros de trabajo, y generar un estado de molestia permanente que influye incluso de forma considerable en la comunicación que se establece. Otra de las tareas primordiales del jefe es realizar el

reconocimiento permanente por los logros obtenidos. Cuando, a pesar del esfuerzo, solo se obtienen comentarios negativos o existe una completa falta de reconocimiento, aparece una afectación en el estado de ánimo de las personas, presentando desmotivación y frustración.

Es primordial mencionar que la presencia de este estado conlleva un desgaste gradual, debido a que las necesidades emocionales, o incluso económicas del individuo se perciben obstruidas y la no satisfacción de estas conlleva a este estado de desgaste constante. Maslach (2009) lo define como conflictos de valor, y estos surgen cuando la persona tiene un conflicto entre los valores personales y organizacionales. Ante esta situación surge una lucha entre lo que se quiere hacer y lo que se tiene que hacer. Esto da paso a la desesperanza y despersonalización, provocando un estado de incongruencia que puede repercutir en la claridad mental del individuo y la concentración.

La aparición constante de dichas emociones y estados de ánimo origina en la población estudiada un desequilibrio fisiológico: producción de insomnio, dolores de cabeza constantes, tensión muscular e incluso hipertensión, por mencionar algunos. Estos síntomas formaron parte de dos trastornos psicológicos que hoy en día, por el conocimiento empírico de la autora de este trabajo, han recobrado una fuerza significativa en el ser humano, debido a la alta prevalencia encontrada, en casos de depresión y ansiedad.

Otro factor importante en el desarrollo del agotamiento emocional es la sobrecarga de trabajo; el atender diversas tareas al mismo tiempo o que el incremento en las horas de trabajo no sea suficiente para cumplir con la exigencia de productividad y las tareas se vayan acumulando genera angustia y desazón, aunado a que la recompensa económica no es suficiente. Siendo este último un factor importante para desencadenar actitudes donde se realiza el esfuerzo mínimo o se cae en la apatía. A su vez conlleva tener actitudes hostiles en el empleo y en las actividades realizadas, así como la disminución de la eficiencia, que implica realizar trabajos promedio, aplicando el mínimo esfuerzo para avanzar en medio de la saturación de actividades ejecutadas. Impactando tanto en el bienestar físico como emocional del individuo.

Con todo lo mencionado anteriormente, suele suceder baja productividad o bajo desempeño, lo que puede llegar a poner en riesgo la fuente de empleo o bien ocasionar desertión laboral, ya sea voluntaria o involuntaria. ¿A qué nos referimos con esto? El patrón tiene indicadores que miden la productividad y el desempeño de la gente; al no obtener resultados óptimos, el patrón puede decidir prescindir de los servicios prestados por el

empleado, sin considerar las consecuencias adversas que se describieron. Por todo lo antes dicho, es necesario este acercamiento humano para que el empleado pueda canalizar de una mejor forma las emociones y sentimientos que se generan en el trabajo diario. En otros casos, la persona decide renunciar, retirarse de la empresa, por salud psicológica y emocional, que en la mayoría de los casos es la mayor prevalencia hoy en día, generada por la falta de herramientas para afrontar y sobrellevar dichos estados de agotamiento emocional.

## 2.4. Acercamiento a la población

Al tratarse de una investigación cualitativa, realizamos una indagación en campo, basada en el método fenomenológico que Tobías y García-Valdecasas (2009) definen como una metodología que presta su atención en la experiencia cognitiva mientras ocurre, sin intentar reducir la experiencia misma en partes fragmentadas. Describir y sustentar lo que pasa con la expresión de las emociones al momento de experimentarlas.

Tomando como base esto, realizamos la categorización, para lo cual recurrimos a la realización de entrevistas cualitativas semi estructuradas, las cuales “se basan en una guía de asunto y preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información sobre los temas deseados” (Hernández et al. 2006, p. 597), partiendo de ciertas preguntas eje, el resto de las preguntas se improvisaron para comprender la percepción de nuestras entrevistas en ciertas situaciones experimentadas, así como para rescatar significados atribuidos a los que estaban mencionando, tomando lo referente al padecimiento. Tales entrevistas se aplicaron a los siguientes participantes, que para tal caso se usaron seudónimos, con el fin de conservar el anonimato:

| Seudónimo | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| “Luis”    | Contador y auditor en un corporativo con tres años de antigüedad, experimentaba una constante sobrecarga laboral derivada de la administración simultánea de diversos proyectos, sumada a exigencias excesivas y presión desmedida por parte de los directivos. |
| “Manuel”  | Ingeniero de ventas con apenas tres meses en la empresa, vivía en medio de injusticias e imposiciones por parte de sus superiores, enfrentando jornadas extenuantes y una falta de ética profesional que contradecía profundamente sus valores personales.      |

|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| “Mónica”    | Diseñadora con seis años de trayectoria en la organización, atravesaba un periodo de desconcierto y acumulación de actividades, lo que comenzaba a traducirse en actitudes cínicas frente a su empleo.                                                                                                 |
| “Guadalupe” | Especialista en capacitación con cinco años de antigüedad, enfrentaba un trato impositivo por parte de su jefe. Reconocía, además, que se encontraba en una zona de confort, y aunque su trabajo le generaba malestar, decidía conscientemente mantenerse en ese lugar por los beneficios que obtenía. |
| “Ricardo”   | Gerente de manufactura con diez años en la empresa, se encontraba sobrecargado tanto a nivel laboral como emocional, acumulando tensiones que no había logrado expresar.                                                                                                                               |

Posteriormente, se transcribieron las entrevistas y fueron analizadas una y otra vez, en el afán de comprender el sentido que nuestros informantes otorgan a sus acciones, pensamientos y sentimientos. Enseguida, se identificaron los temas comunes a los diferentes informantes. Se procedió a agrupar por temáticas, identificando las que eran comunes a todas las entrevistas. Con ellas como referente, se extrajo de las entrevistas las frases que nos permitieran caracterizar cada tema; posteriormente, nombramos cada conjunto dando lugar a nuestras categorías:

1. Disonancia emocional
2. Normalizar el malestar
3. Afrontamiento pasivo
4. Impulsividad

#### **2.4.1. Disonancia emocional**

En esta categoría identificamos una forma de defensa en nuestros informantes, a la que denominamos disonancia y que consiste en reprimir la reacción espontánea ante un estado emocional, porque se considera que dar cauce a lo que se siente no corresponde con el papel que se representa en la empresa, o no conviene a los propios intereses o a ciertas reacciones propias del rol social. Parsons (1966) menciona que en el sistema social existen procesos de interacción entre actores, la estructura de las relaciones entre los actores que están implicados en el proceso de interacción. Donde cada actor individual se encuentra implicado en una pluralidad, cumpliendo con un rol donde existe un aspecto procesual, que es lo que el actor hace en sus relaciones con otras personas, tomando el cuenta el contexto de su significación funcional para el sistema social. En este sentido cada actor se orienta

hacia otros actores. El actor en este sentido tiene que ser distinguido de la personalidad, por cuanto en sí misma en un sistema de acción<sup>9</sup>.

Es decir la persona no actúa de forma aislada sino que actúa en un marco de referencia que le brinda las relaciones que sostiene y donde ocupa diversos roles y estos roles son las formas en que la comunidad o la sociedad esperan que actúe según el contexto.

Cuando el lugar que les asignan o el rol que les exigen representar no corresponde con los pensamientos, sentimientos o principios, da lugar a la incongruencia entre el pensar, sentir y actuar, creando una desconexión que genera sensación de descontento en el individuo, acarreando afectaciones emocionales. Afectando la autenticidad del individuo que Kinget y Rogers (1967) definen como el “estado de acuerdo que existe entre la experiencia y su representación en la conciencia del individuo 'normal', es decir, que funciona adecuadamente” (p. 118). En otras palabras, si la persona es capaz de vivir su experiencia tal como se presenta sin tratar de distorsionarla, está siendo auténtico.

Esta ruptura interna entre lo que sienten y lo que se expresan no solo compromete la autenticidad, sino que también exige un desgaste emocional constante, donde se requiere sostener una imagen que no refleja la experiencia interna. En la vivencia del referente empírico de este trabajo, este esfuerzo por mantener una fachada se intensificaba cuando el entorno laboral exigía comportamientos que contradicen los valores personales o las emociones genuinas. Tal es el caso de algunos de los participantes entrevistados, cuyas experiencias evidencian el impacto que esta incongruencia tiene en su bienestar emocional.

“Manuel”, nuestro segundo entrevistado, evocó cuánto le cuesta contenerse ante determinadas situaciones: “muy complicado, más que nada porque soy una persona que alza la voz cuando no estoy cómodo con algo”. Tal comentario se efectúa por un hecho suscitado con sus superiores en la empresa. “Ricardo”, el quinto entrevistado, menciona: “No puedo, como, darme el privilegio de sobre reaccionar sobre cierta situación”. Tal evidencia ejemplifica una dificultad imperante, donde el individuo necesita hacer un esfuerzo mayor para actuar y reaccionar en contra de su sentir, requiriendo mostrar conductas que van en contra de lo que realmente está sintiendo.

---

<sup>9</sup> “La acción es un proceso en el sistema actor-situación que tiene significación motivacional para el actor individual o, en el caso de una colectividad, para sus componentes individuales” (Parsons, 1966, p. 24). “La organización de los elementos de la acción [...]es, sobre todo, una función de la relación del actor con su situación y la historia de esa relación, en el sentido de “experiencia” (Parsons, 1966, p. 24).

Actuando de forma incongruente con su sentir y generando un conflicto interno donde la emoción no expresada se acumula. Algunas investigaciones empíricas realizadas por varios autores (Abraham 1998; Brotheridge y Lee 1998; Grandey 1998; Kruml y Geddes 1998; Morris y Feldman 1997; Zapf et al. 2001b citado en Ramis, Manassero, García, 2009) demuestran que existe una correlación significativa entre el agotamiento emocional y la disonancia, es decir, mostrar emociones no sentidas a los sentimientos existentes (disonancia emocional). Tal concepto, desde el Desarrollo Humano, es posible relacionarlo con la noción de autenticidad anteriormente definido, con Kinget y Rogers; el cual, en este caso, se logró apreciar entre nuestros informantes: una falta de congruencia para mostrarse tal como la persona es, ocultándose o tratando de aparentar algo que no está sintiendo. Es decir, comportarse de forma superficial y opuesta a los verdaderos sentimientos; lo que repercutió en el manejo inadecuado de las emociones y, por consiguiente, en el agotamiento emocional.

Como sostienen los autores antes aludidos, el manejo incongruente de las emociones tiene una íntima influencia en las personas que padecen o presentan agotamiento emocional; por ello fue importante realizar una adecuada gestión emocional, que puede alentar un estado óptimo y, como ganancia secundaria, dar lugar a mejorar el desempeño en el puesto de trabajo, lo cual ayudó a una mayor autoestima. Cabe destacar que no es un trabajo sencillo, ya que en diversas situaciones laborales hay que adaptarse si se pretende conservar el empleo, para lograr una solución más eficaz sin atender lo que sucede internamente con quien lo vive. Lo que significa actuar de forma “esperada”, de acuerdo con los valores y comportamientos socialmente aceptados.

Esta necesidad de ocultar o reprimir ciertas emociones genera que dichas experiencias queden permanentemente inexpressadas, lo que conlleva un proceso emocional disfuncional; al no gestionarse adecuadamente, no se logra otorgar significado a esas emociones no manifestadas. Al intervenir se logró colocar al trabajador ante su experiencia y acompañarlos para que pudiesen resignificar su emoción, aun si las condiciones adversas prevalecían, se evitaron las secuelas dañinas. Se puede constatar dicha relación con lo que menciona Guadalupe: "Definitivamente, estoy aguantando". Dicho comentario lo realizó por la incomodidad emocional sufrida en el empleo y la necesidad de continuar en él, tomando una actitud pasiva, que ha funcionado para sobrellevar las dificultades presentadas en el empleo, buscando la forma y los recursos de permanecer, aun cuando tiene que adoptar una conducta no auténtica de efusividad y de servicio para la gente con la que labora.

Ese “aguantar” se volvió una sobrecarga; a pesar de las adversidades, fue necesario persistir en el puesto. Esta falta de gestión emocional congruente generó desmotivación. Las emociones implicadas en este aguantar pueden presentarse en dos dimensiones, tal como lo menciona Hochschild (1983, citado en Ramis, et al. 2009) la actuación superficial, donde se fingen las emociones cuando la persona no las está sintiendo, o bien la actuación profunda, que requiere un esfuerzo mayor, donde se intenta sentir la emoción que es necesario demostrar. Esta idea hace alusión a las formas en que podemos postergar el sentir para lograr entablar relaciones aceptables en el trabajo, ya sea con compañeros o incluso con la autoridad, así como a las formas de reacción que la persona puede adoptar ante un sentimiento no sentido o ante una necesidad de creerse un sentimiento que no es propio.

Lo antes dicho se puede apreciar en lo expresado por Ricardo, nuestro quinto entrevistado: “creo que me estoy haciendo acreedor a una carga de no externar la molestia, o sea, debo quedarme con ella”, “no lo estoy sacando, se me está quedando en kilos”. La persona reconoció que las emociones experimentadas han comenzado a generar cansancio físico, al grado de no poder levantarse a tiempo para ir a trabajar. Se había sentido irritado con facilidad en situaciones familiares y había comenzado a acumular sobrepeso. Lo cual representó una afectación en su bienestar emocional y físico.

Se identificó entre los informantes la necesidad de resignificar su experiencia, la cual se define enseguida: “La resignificación emocional es un proceso complejo porque implica el reconocimiento y apropiación de las emociones bajo el marco de nuevos sentidos y significados” (Gómez y Cervantes, en prensa, citado en Mora, 2022, p. 130). Tal proceso determinó en gran medida que los participantes fueran capaces de gestionar, aprender y reaprender, donde el esclarecimiento emocional retomó una fuerza importante para el entendimiento de sus emociones; a falta de ello, la persona experimentó una acumulación emocional, que propició la generación de una autopercepción deshonesto, impostora o farsante que dificultó lidiar con las demandas diarias que no permitían tener claridad al momento de afrontar el trabajo y la vida personal.

#### **2.4.2. Normalizar el malestar**

En esta categoría se detectó que la persona aceptó aspectos del trabajo como la sobrecarga, los malos tratos y las tensiones emocionales, como parte del ambiente común, ya no le son ajenos y los percibe como algo normal. Normalizar lo definimos como lo menciona Schütz (1974): adentrarnos en una actitud natural, que es cuando la persona da por normal, evidente, coherente las formas sociales, puesto que me preceden; supongo que

así son y deben ser las cosas. En este sentido, la persona ya no se cuestionó si era correcto que le gritaran, la exhibieran ante sus compañeros o le exigieran trabajar fuera del horario estipulado; a fuerza de ser común, termina por verse natural.

Este fenómeno se hizo evidente en las narrativas de los participantes, como en el caso de “Mónica”, quien expresó: “No está bien, pero a veces, pues uno se tiene que proteger”, “Yo ya no lucho”. Se identificó que, pese a las dificultades enfrentadas —como el malestar derivado del puesto, las tensiones con los superiores, la baja remuneración y otras condiciones laborales adversas—, las actividades se ejecutaban más por compromiso y obligación que por satisfacción personal.

Estas condiciones repetidas a lo largo del tiempo, lejos de generar una transformación, han derivado en conductas que se han normalizado, a pesar de que el sentimiento de insatisfacción persistió. Tales comentarios pusieron de manifiesto el comportamiento pasivo de adecuarse a fingir, callar y pretender una “normalidad”. La persona se vio en la necesidad de reprimir el sentimiento, las acciones o las actitudes, por adecuarse a las condiciones experimentadas en el trabajo, pero aun cuando se tomaba esta actitud, existían sentimientos de culpa e insatisfacción.

Por lo cual se puede padecer una sensación de desesperanza que se define como “un estado dinámico de actitud y percepción que la persona tiene sobre los acontecimientos venideros, de tal manera que condicionan y orientan la conducta del individuo sobre el qué hacer” (Quintanilla, Haro, Flores, Celis, Valencia, 2003, párrafo.10). Es pertinente realizar dicha definición, debido a la necesidad del individuo por adoptar una conducta de “normalidad” ante los hechos repetitivos que se viven en el trabajo, esto como una forma de adaptación, donde los sentimientos o emociones generadas se reprimen, generando sentimiento de inadecuación.

El ser humano se ha distinguido a lo largo de los años por la tendencia de mantener una necesidad constante de motivación, retos y situaciones que lo animen a generar una sensación de éxito y realización. Como lo menciona Maslow (1983), el desarrollo no solo requiere la satisfacción progresiva de las necesidades básicas; son motivadores específicos que activan la potencialidad innata del desarrollo más allá y por encima de estas necesidades básicas, talentos, cualidades, tendencias creativas, es decir, las necesidades básicas pueden ser satisfechas y desaparecer una vez que han sido saciadas. Pero, las necesidades no necesariamente deben ser una falta, sino que son una motivación para

lograr el crecimiento, el sentido de trascendencia a través de prácticas que le permitan potencializar los talentos innatos.

Esto contribuye a la autorrealización y al logro de metas específicas que el individuo desea lograr y que le resulten claramente atractivas. Aunque cabe mencionar que no es sencillo realizar dichas metas específicas del crecimiento, ya que, según Maslow (1983), el individuo tiende a quedarse en la zona de confort porque padece miedo de aquello que es incierto y se teme por el riesgo. De tal forma, el comportamiento adoptado por las personas con agotamiento emocional puede determinar su desarrollo, en este caso, en la fijación de adoptar una conducta de comodidad o conformidad que a la larga se normaliza, y de cierta forma obstruye el crecimiento y el sentimiento de autorrealización que se ve insatisfecho. Lo que me lleva a mencionar que es necesario despertar nuevamente esa motivación interna, innata que tiene el ser humano de crecimiento y desarrollo.

Del mismo modo, la falta de reconocimiento en el trabajo representa una influencia en el estado motivacional del individuo, ya que, al no obtenerlo, puede generar sentimientos de frustración y desmotivación, una constante que se presentó en las entrevistas, donde la mayoría de los entrevistados mencionaron no tener reconocimiento por parte del jefe por el logro de los objetivos. Tal hecho se constató cuando “Manuel” mencionó: “Sentir que nunca llenó las expectativas, y aunque yo diga no, no me afecta, porque sé que estoy trabajando bien, pues te sigue afectando”, reconocer que a pesar del esfuerzo aplicado, no alcanza los propósitos previstos y es necesario tener el reconocimiento al trabajo realizado, ya que a manera de comparación, nuestro informante recuerda con nostalgia que en su empleo pasado, siempre obtenía este sentido de logro cuando presentaba algún proyecto y actualmente esto ya no es así.

En este punto, el jefe o líder puede determinar que el cumplimiento de dicha actividad es parte de su responsabilidad como empleado, pero la realidad es que es necesaria la recompensa emocional aún más que la económica, ya que puede llevar a la persona a un estado emocional que puede repercutir en su conducta. Maslach (2009) lo define como “recompensa insuficiente” y menciona que esto ocurre cuando las personas sienten que no están siendo retribuidas o beneficiadas de forma adecuada por su desempeño, aun cuando están dando su mayor esfuerzo o invirtiendo todas sus energías y no existe una retroalimentación, repercutiendo en el estado de ánimo de la persona.

### **2.4.3. Afrontamiento pasivo**

Esta categoría puso de manifiesto la actitud y conductas que surgían frente al trabajo, donde la indiferencia ante ciertas situaciones experimentadas llevaba a ejecutar únicamente lo indispensable. En ese contexto, la persona adopta una actitud de bajo compromiso, con escasa iniciativa, sin encontrar el sentido de dedicar más energía en algo que no representaba ningún interés. Esta falta de motivación daba lugar a un desempeño pobre, incluso a comportamientos que contradecían la personalidad del individuo, generando sentimientos de desquite.

Estas actitudes se evidenciaron en el testimonio de “Mónica”, quien expresó: “Yo ya no empezaba como a querer llegar temprano, o llegar a tiempo”. Lo que en otro momento había sido un hábito constante en su desempeño laboral se transformó en una acción evitada como una respuesta al malestar acumulado.

Más adelante, “Mónica” agregó: “Ya no me apasiono tanto, creo que esa parte es la que te digo que está mal”. Esta expresión reflejaba un cambio significativo en su vínculo con el trabajo, y podía relacionarse con lo que se conoce como cinismo. Maslach (2009) lo definió como la respuesta negativa, insensible o apática, que se realiza en situaciones determinantes del trabajo. Esta evidencia permitió ver cómo algo que anteriormente generaba entusiasmo y compromiso, ahora era vivido con distancia emocional y apatía, marcando un punto de quiebre entre el ser y el hacer.

En esta categoría se detectó que, ante las adversidades presentadas en el trabajo y la repetición de estas, era necesario adoptar otras prioridades personales que mantuvieran la motivación en el individuo. Así, el trabajo pasa a formar parte de una actividad secundaria, que se percibe como un deber y una carga, que se reduce a un medio para adquirir una retribución, por lo que es necesario adaptarse a una realidad que se conoce que no cambiará, la persona no ve como opción que el entorno cambie, pues percibe que no está en sus manos.

Tal hecho se detectó con Guadalupe: “Me la llevo tranquilos, hago lo que me toca, literal, y ya”. Este comentario se suscitó al momento de describir que efectivamente la actividad realizada en el trabajo era bastante desmotivante. Y mencionando que ya antes había pasado por tantos cambios en la empresa, que el entorno actual ya era hostil. Al grado de tener un pensamiento constante de “ya me van a correr”. “Mónica” menciona: “La verdad es que yo ya me protejo, y digo: ‘No, no voy a dar el doscientos’”. Este comentario se

menciona ante la exigencia prolongada de terminar los proyectos encomendados, percibiendo que aun cuando esté dando su máximo esfuerzo, jamás va a ser suficiente y el jefe no brinda reconocimiento, solo se dedica a exigir.

Entonces se decide adoptar una conducta de protección ante la exigencia. Según Maslach (2009), una persona que padece agotamiento emocional cambia su desempeño, generando trabajo con estándares mínimos, así como una calidad y productividad baja. Esta conducta no se adopta de repente; los hechos frustrantes reiterados determinan en gran medida que los trabajadores simplemente ya no quieran dar más por algo que no merece la pena. Así la persona llegó a tomar dicha postura de “nadar de muertito”.

#### **2.4.4. Impulsividad**

A diferencia de la categoría anterior, esta nueva categoría reflejó una vivencia más desbordada, en la que los informantes aludieron a la pérdida de control y a reacciones impulsivas, a menudo acompañadas de arrebatos de ira. Ya no se trataba únicamente de contener emociones, sino de cómo estas, al no ser gestionadas, terminaban manifestándose de forma abrupta e incontrolada. Incluso las constantes imposiciones por parte de los superiores llegaron a generar sentimientos de frustración, desembocando en la incapacidad de dominar los impulsos.

Esta situación se evidenció claramente en el testimonio de “Luis”, quien expresó: “Se me desbordaron las emociones”. A esto añadió: “Intentando hablar menos, porque, como te decía, siento que estoy sobrecargando” y “es la primera vez que siento que no tengo el control de algo”. “O sea, que me siento en mucho descontrol, muy abrumado”. Estos relatos dieron cuenta de cómo el cúmulo de exigencias, sin espacios adecuados para procesarlas, provocó en él una sensación profunda de desbordamiento emocional.

Como lo planteó Maslach (2009), la pérdida de control puede alterar significativamente las relaciones interpersonales y generar altos niveles de estrés en las personas que lo experimentan. En el caso de “Luis”, esta tensión emocional acumulada pareció no tener una sola vía de expresión ni un solo ámbito de afectación, sino que se manifestó de manera simultánea, lo que hace que el sentir se agrave. Así lo mostró cuando compartió: “Recientemente sí, hasta le levanté la voz a uno de ellos, este, fue bastante notorio, mi molestia hacia sus comentarios [...] lo siento, sí se me fue, pero creo que no era correcto lo que estaba diciendo en ese momento”.

El padecimiento de dicha crisis puede generar en la persona afectación en las necesidades de autoestima (prestigio y estatus) y seguridad (protección, orden y estabilidad) que menciona Maslow (1943, citado en Araya-Castillo, Pedreros-Gajardo 2009). Este tipo de crisis genera en el individuo un estado de desequilibrio que es necesario restablecer para alcanzar un estado de calma y con ello aclarar los estados emocionales, mentales y mejorar el sentimiento de inadecuación.

En conjunto, estas expresiones dejaron ver que el agotamiento emocional no siempre se vive en silencio; a veces, se exterioriza como un intento impulsivo de poner límites ante una situación que ya se vuelve insostenible.

## **2.5. Necesidades detectadas.**

Las necesidades que se identificaron en las personas entrevistadas fueron múltiples. Frente a esta diversidad, nos vimos en la necesidad de seleccionar solo algunas de ellas para diseñar nuestra intervención. A continuación, se describieron de manera general, y posteriormente se determinó cuál sería la necesidad elegida como eje para construir la propuesta de intervención. Esta decisión respondió a que, dadas las condiciones materiales y socioeconómicas a las que estaba expuesta nuestra población, resultaba inviable pensar en cambios estructurales dentro de las organizaciones o en las condiciones del empleo. Sin embargo, fue posible reconocer que los trabajadores contaban con la capacidad de aprender, adquirir herramientas y desarrollar recursos personales que les permitieran afrontar de mejor manera su realidad laboral. Por ello, una vez expuestas las necesidades manifestadas por nuestros informantes, se procedió a explicar cómo fueron interpretadas y priorizadas.

### **1. Aceptación y expresión asertiva de la emoción contenida**

Ante el cúmulo de emociones que se presentaron en el entorno laboral, resultó fundamental que la persona tomara conciencia de lo que sentía. Esta capacidad, definida por Bisquerra y Pérez (2007) como la “capacidad para percibir con precisión los propios sentimientos y emociones; identificarlos y etiquetarlos” (p. 70), fue clave para reconocer y comprender el propio estado emocional. Tal reconocimiento permitía determinar qué acciones eran necesarias llevar a cabo, así como identificar formas adecuadas de expresar dichas emociones de manera asertiva. Esto evitaba que los impulsos desbordados dieran lugar a consecuencias negativas, como sanciones laborales, despidos o conductas que contradijeran la esencia misma del individuo.

## 2. Congruencia

Se identificó la necesidad de trabajar en la congruencia personal, ya que los participantes experimentaron sentimientos de estar actuando en contra de sus propios valores y convicciones. A esto se sumó una incongruencia en la expresión emocional, pues debían adaptarse a las exigencias y normas implícitas de la cultura laboral, que marcaban qué emociones eran socialmente aceptables. En otras palabras, se vieron obligados a postergar sus emociones auténticas y a adoptar respuestas impostadas, ajustadas a lo esperado por el entorno. Abordar esta necesidad les permitirá reconectar con su sentir, reconocerlo y actuar en coherencia con lo que realmente pensaban y sentían.

## 3. Resignificar exigencia y empleo

En esta necesidad fue fundamental reconocer que los entrevistados estuvieron inmersos en un entorno constante de exigencias: sociales, familiares, materiales y laborales. Por ello, resultó importante explorar los distintos significados que podía tener la exigencia, de modo que cada persona pudiera adaptarse o apropiarse del sentido que mejor respondiera a su necesidad actual. A partir de esto, se volvió necesario profundizar en el significado que el trabajo tenía en sus vidas, para así posibilitar una nueva percepción. Es decir, otorgar un sentido distinto tanto a la exigencia como al lugar que ocupaba el trabajo, con el fin de evitar estados de frustración y ansiedad.

En momentos de vulnerabilidad, las personas se cuestionaron: ¿Así es como quiero vivir? ¿Merezco pasar por esto? ¿Qué sentido tiene seguir aguantando? Estas interrogantes, según Frankl (2015), fueron centrales en su propuesta de logoterapia, donde planteó que la espiritualidad no necesariamente implicaba una connotación religiosa, sino que podía comprenderse desde lo que él denominó dimensión noética. Esta dimensión se refiere a la capacidad del ser humano para reflexionar sobre sí mismo, juzgar y evaluar sus propios comportamientos a partir de su conciencia.

## 4. Evitar pensamientos recurrentes y aprender a desconectarse

Esta necesidad se detectó a partir de que las personas entrevistadas presentaban una constante dificultad para dejar de pensar en el trabajo, en las responsabilidades y en la cantidad de actividades que consideraban necesarias realizar. Esta situación

produjo un estado de angustia que, a su vez, generaba una saturación mental, desconectándolas del momento presente y provocando un distanciamiento emocional y personal.

Atender la necesidad de desconectarse del trabajo implicaba aprender a separar los tiempos destinados a las distintas áreas de la vida personal, estableciendo límites claros y saludables. Esto permitía generar una disciplina que pudiera coexistir con el bienestar y el autocuidado, fomentando el desarrollo de competencias para la vida. En este sentido, Bisquerra (s.f. citado en Oliveros 2018) definió dichas competencias como la “capacidad para adoptar comportamientos apropiados y responsables para afrontar satisfactoriamente los desafíos diarios de la vida, ya sean personales, profesionales, familiares, sociales, de tiempo libre, etc. Las competencias para la vida permiten organizar nuestra vida de forma sana y equilibrada, facilitándonos experiencias de satisfacción o bienestar” (párrafo. 59). Trabajar esta necesidad posibilitó que los participantes tomarán mayor responsabilidad sobre sus propias acciones, orientándolos hacia un camino de crecimiento personal y desarrollo integral.

#### 5. Conciencia de los recursos

Fue importante reconocer esta necesidad, ya que muchas personas no eran plenamente conscientes de las redes de apoyo con las que contaban para recurrir a ellas en momentos de dificultad. Además, resultaba fundamental identificar las herramientas que podían implementar para gestionar y liberar la carga emocional acumulada. Algunas de las personas entrevistadas mencionaron estrategias personales que resultaron ser bastante efectivas para sobrellevar el estrés y enfrentar las exigencias cotidianas, lo que evidenció la importancia de fortalecer estos recursos internos y externos como parte del bienestar emocional.

## **2.6. Propósitos, objeto del DH y preguntas de intervención**

### **2.6.1. Pregunta de intervención**

¿Cómo facilitar la gestión emocional asertiva y la resignificación de la experiencia en trabajadores que sufren agotamiento emocional?

### **2.6.2. Propósitos generales**

Intervenir desde el Desarrollo Humano para abordar el agotamiento emocional en empleados que desempeñan un puesto de trabajo, con el fin de facilitar una gestión emocional asertiva, resignificar la experiencia y favorecer el autocuidado.

Favorecer una percepción realista de la experiencia de los destinatarios para que puedan hacerse cargo de su problemática de forma auténtica y con ello reactivar su tendencia actualizante.

### **2.6.3. Propósitos particulares**

- Concientizar a los participantes sobre sus estados emocionales en diversas circunstancias, así como explorar posibles alternativas para enfrentar la problemática.
- Favorecer el autoconocimiento afectivo, reconociendo características personales como atributos, cualidades, capacidades y límites, promoviendo una percepción consciente de sí mismos.
- Reconocer y elaborar sus experiencias personales desde sus propios referentes internos, permitiendo resignificar su vivencia emocional.
- Facilitar la toma de conciencia sobre la congruencia entre lo que sienten, piensan y hacen, como una alternativa para fortalecer su vivencia emocional de forma auténtica.
- Reflexionar sobre la importancia de equilibrar sus obligaciones laborales con otras áreas de su vida, promoviendo prácticas de autocuidado.
- Fortalecer la confianza en sus propios recursos internos para hacer frente al agotamiento emocional y favorecer el desarrollo personal.

## **CAPÍTULO 3: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

En este capítulo se aborda de manera detallada los conceptos clave que dan sustento a este estudio. Se parte por definir el sujeto de estudio: los trabajadores. Para luego esclarecer el concepto de agotamiento emocional y su relación con el *burnout*. A lo largo del capítulo se presentan diversas investigaciones y antecedentes teóricos que permiten comprender la evolución que ha tenido el término del *burnout*, retomando las aportaciones de autores como Gil – Monte y Peiró, Christina Maslach, María Manassero y Abraham Maslow, entre otros. Asimismo, se precisan las diferencias entre *burnout* y otros conceptos con los que suele confundirse. Finalmente, se presenta la concepción teórica de las habilidades emocionales como eje fundamental de la intervención.

### **3.1. Fundamentación teórica**

En el siguiente apartado presentaremos el marco teórico referencial para el tema de estudio del presente trabajo. Una vez realizada la problematización, definidos los propósitos y la pregunta de intervención, fue necesario realizar una revisión exhaustiva de la literatura existente para comprender el conocimiento actual y pasado sobre nuestro problema de estudio. Tal como menciona Hernández et al. (2006), el marco teórico proporciona una visión clara del lugar donde se sitúa el planteamiento dentro del campo de conocimiento en el que delimitaremos nuestra intervención. En este sentido, nos ayudó a entender cómo se vive, presenta y ha sido padecido el agotamiento emocional por las personas que han sido estudiadas a lo largo del tiempo.

Hernández et al. (2006) señalan que el marco teórico referencial es un elemento que justifica la necesidad de investigar, pues su rol es auxiliar para describir, comprender, interpretar y anticipar posibles acciones que favorezcan un cambio y logros concretos. En otras palabras, el marco teórico funcionará como referente del problema de estudio, buscando identificar una relación entre lo observado en la investigación y la teoría misma. Esto nos permitirá fundamentar lo expresado por los entrevistados a partir de sus experiencias personales por padecer agotamiento emocional, y de esta forma descubrir posibles explicaciones sobre las afectaciones emocionales que sufre el individuo.

El marco teórico en la investigación cualitativa, según Esterberg (2002, citado en Hernández et al. 2006), sirve para examinar el entorno social donde se desarrolla el problema de estudio y, a partir de ello, construir una teoría coherente. Por ello, se realizarán los esfuerzos necesarios para abordar las categorías surgidas en las entrevistas con los informantes, complementándolas y describiendo cómo se manifiestan. La teoría resulta de

interés no para encasillar las experiencias de los entrevistados, sino como un referente que ayude a explicar los hallazgos y orientar las decisiones.

Por lo tanto, la elaboración del marco teórico fue imprescindible para esta investigación, ya que brindó un panorama más amplio sobre los éxitos, aprendizajes y limitantes de otras investigaciones y de la propia, realizadas en campos de estudio y poblaciones similares a la nuestra. Asimismo, permitió comprender cómo los resultados obtenidos se relacionan con el agotamiento emocional, sirviendo como base para los recursos utilizados en las intervenciones previas.

Es importante destacar que la teoría juega un papel fundamental en la intervención social, especialmente las “teorías formales [...] que son un conjunto de proposiciones interrelacionadas con el objeto de explicar una clase abstracta de comportamientos humanos” (Goetz y LeCompte, 1988, citado en Rodríguez et al., 1999, p. 85). En este caso, se pretende explicar, a través de la teoría, cómo la persona padece el agotamiento emocional y cómo gestiona dichas emociones; tomando como referencia autores que han estudiado de manera exhaustiva este complejo comportamiento humano.

Para realizar este proceso fue necesario consultar fuentes primarias, definidas por Hernández et al. (2006) como aquellas que proporcionan datos de primera mano, es decir, información tomada directamente de la fuente original de la investigación. Esto nos brindó un entendimiento del fenómeno tal como fue explicado directamente por nuestros informantes..

Por otro lado, se llevó a cabo una búsqueda exhaustiva de textos científicos y fuentes confiables, tales como tesis publicadas y avaladas por universidades reconocidas, revistas electrónicas de prestigio, artículos académicos, textos científicos y libros especializados. Además, se consultaron diversas fuentes electrónicas avaladas a nivel nacional e internacional para rescatar datos numéricos y estadísticas relacionadas con el agotamiento emocional.

### **3.2. Los trabajadores**

Es esencial comenzar este apartado, definiendo el sujeto de intervención desde la población propuesta: los trabajadores. Tal concepto se explicará desde el Desarrollo Humano.

El trabajador no solo es la fuerza de trabajo que recibe una remuneración a cambio. Si no una persona en búsqueda de bienestar y autorrealización, como menciona Maslow (1991), lo que los humanos pueden ser, es lo que deben ser. Deben ser auténticos con su

naturaleza, a esta necesidad se puede llamar autorrealización. Que esta tendencia se podría expresar como el deseo de llegar a ser cada vez más de lo que uno es, de acuerdo con su idiosincrasia. En otras palabras, son individuos con capacidades para superarse a sí mismos, y alcanzar sus anhelos a través de su esfuerzo y superación, siempre y cuando vaya en dirección de sus intereses y sentido de vida.

Se reconoce que el trabajo es desempeñado por personas y como tal su naturaleza está íntimamente relacionada con el lenguaje y la emoción. Maturana (1996) sostiene que todo quehacer humano ocurre en el conversar, y en todas las actividades humanas se dan distintos sistemas de conversación y en los modos de convivir del humano, hace que se entrelace el lenguaje y la emoción. De este modo, los trabajadores no solo son un elemento más de la producción de una empresa, sino un individuo capaz de establecer relaciones y conexiones emocionales dentro del trabajo.

Desde la psicodinámica del trabajo, Dejours (2009) resalta que el trabajo compromete la salud mental del individuo, generando medidas defensivas para resguardarse del entorno laboral, a causa del desgaste mental y la saturación experimentada. Y en ambientes laborales donde el reconocimiento y la cooperación se han visto desfavorecidos, el trabajador puede experimentar frustración, ansiedad y agotamiento emocional.

En este sentido, resulta fundamental profundizar en el concepto del agotamiento emocional, ya que representa el eje central de nuestra investigación y en la importancia del desarrollo de las habilidades emocionales para enfrentar la situación de vulnerabilidad del trabajador.

### **3.3. Clarificación del concepto de estudio**

Para comprender con claridad el fenómeno que se abordará en este trabajo, es necesario detenernos en esclarecer el concepto central: el agotamiento emocional. Este término, aunque ampliamente utilizado, suele generar confusión al asociarse como sinónimo de otras expresiones como *burnout*, y en otras ocasiones se le reconoce como desgaste emocional, síndrome del quemado, estrés laboral o desgaste profesional, entre otros términos. La ambigüedad en su traducción al castellano y su uso en distintos contextos ha contribuido a que se le otorguen significados diversos, lo cual hace imprescindible precisar a qué nos referimos cuando hablamos de agotamiento emocional.

Es importante destacar que el agotamiento emocional constituye una de las dimensiones del *burnout* con mayor prevalencia entre quienes lo padecen. Por esta razón, centraremos

nuestra atención en esta esfera, ya que dicho síntoma puede alejar al individuo de su desarrollo personal y de la tendencia innata al avance y crecimiento que caracteriza al ser humano.

Por ello, resulta fundamental abordar el concepto de *burnout* en el marco teórico, con el fin de contextualizarlo y comprender cómo se manifiesta, lo que permitirá profundizar en el estudio del agotamiento emocional desde una base sólida. Esta revisión conceptual facilitará también la identificación de factores desencadenantes, consecuencias y posibles estrategias de intervención, aportando una visión integral que sustente la importancia de atender y prevenir este fenómeno en los diferentes ámbitos laborales y personales.

Nos apoyaremos de la teoría existente para comprender y justificar por qué es necesario centrar nuestra atención en el agotamiento emocional, para determinar el impacto que tiene en las emociones y cómo estas influyen en la experiencia e interpretación que les brinda el individuo. El lograr comprender las emociones permitirá al individuo adoptar formas nutritivas para afrontar las circunstancias laborales que se presenten.

### **3.4. Estudios previos y su aportación al entendimiento del agotamiento emocional**

Para comprender con mayor profundidad el fenómeno del agotamiento emocional y sustentar su abordaje desde un enfoque teórico y vivencial, se consideró pertinente revisar investigaciones previas que han explorado esta problemática. Estos estudios no solo permiten reconocer que se trata de un tema vigente, sino que también ofrecen elementos clave para identificar sus manifestaciones, causas y efectos en distintos contextos laborales. A partir de esta revisión, fue posible enriquecer el presente trabajo con antecedentes que sirven como guía, contraste y respaldo, especialmente en lo relacionado con las emociones, el desgaste psicológico y las estrategias de intervención propuestas.

Polo, Rambal y Rojas (2019) en su investigación trataron de determinar la relación que existía entre las habilidades emocionales y el nivel de síndrome de *burnout* en docentes. Amo (2023) determinó la importancia de dotar a los profesionistas en el desarrollo de la inteligencia emocional y además de favorecer los niveles de satisfacción y compromiso laboral, fomentando capacidades de autoconocimiento para evitar el *burnout*. Gaytán (2019) habló sobre los altos niveles de presión y exigencias que repercuten en las personas en forma de estrés crónico, afectando la salud física y llevando a la persona a padecer *burnout*,

donde el objetivo era implementar un proyecto de intervención psicoeducativa con la finalidad de reconducir la sintomatología.

Y por último Murrieta y Pajuelo (2011), donde el propósito de la investigación era determinar la relación existente entre inteligencia emocional y *burnout* en personas del servicio militar. Como se puede observar, se consultaron investigaciones donde el objetivo de estudio fuera el *burnout* y las afectaciones en las personas, sobre todo en las cuestiones emocionales y afectaciones psicológicas, encaminadas a mejorar el bienestar del individuo.

### **3.5. Evolución del término**

En el siguiente apartado describiremos el proceso que ha sufrido el término a lo largo de los años, desde sus primeras apariciones en artículos académicos e investigaciones y cómo se ha ido enriqueciendo a lo largo de los años. El concepto de “burnout”, quemarse por el trabajo, es un término anglosajón, el cual, al ser traducido, ha tenido múltiples acepciones. Este término no aparece en el diccionario de la Real Academia y puede sustituirse por síndrome de desgaste profesional o síndrome del profesional quemado (Mommens, 2016). Como lo menciona el autor, dicho término ha sido empleado para nombrar las manifestaciones psicológicas, emocionales y conductuales por las que atraviesan algunas personas que han sido sometidas a cargas laborales excesivas, así como a un estrés permanente por un tiempo prolongado.

Tal término inglés fue utilizado por primera vez en el año de 1969 por Harold Bradley, en un artículo para describir un fenómeno psicológico específicamente presente en el ámbito laboral. Dicho artículo determinaba el establecimiento de proteger el desgaste en los agentes de libertad vigilada que trabajaban en un programa de tratamiento comunitario (Mommens, 2016). Como se puede observar, el término estaba enfocado a determinadas ocupaciones o profesiones, que se especializaban en el trabajo o trato directo con personas.

En el año 1974, Herbert Freudenberger, que era psicólogo en una clínica de toxicómanos en Nueva York, utilizó el concepto de “burnout” para referirse al proceso que viven los voluntarios que apoyaban en la clínica, describiendo el proceso de desmoralización, desilusión y cansancio. Utilizando esta imagen metafórica de “quemadura interna”, el autor las comparaba con personas que habían sufrido un incendio (Mommens, 2016). Estos eran los primeros indicios de un padecimiento que se manifestaba de forma predominante en personas que auxiliaban a otras personas, es decir, que prestaban un servicio, que

establecían interacciones sociales con otros individuos. Podemos resaltar desde entonces la importancia que se generaba en la interacción con otras personas en pro de un objetivo concreto.

En algunas ocasiones, el individuo puede verse involucrado en tensiones laborales que resultan complejas de sobrellevar, tal como lo expresó Freudenberg (1987, citado en Mommens, 2016): “Debido a la tensión provocada por la vida en nuestro complejo mundo, sus recursos internos acaban por consumirse como por acción de las llamas, dejando solamente un inmenso vacío en su interior, aunque el envoltorio externo parezca más o menos intacto” (p. 4). Tal descripción del fenómeno colocaba el énfasis en la pérdida de recursos internos por parte de la persona que lo padece, es decir, dejarlo sin herramientas que puedan soportar las exigencias del día a día, generando un estado de vacío emocional. En resumen, la persona se quedaba sin recursos y consumida desde su interior.

Las consecuencias de este padecimiento, en personas potencialmente consumidas y agotadas, despertaron el interés de profundizar en los grupos que lo padecían. En el año 1976, desde el marco de la psicología social, Christina Maslach realiza una aportación relevante, la cual hoy en día sigue siendo la definición más usada para describir y definir “burnout”. Con sus investigaciones concluyó que no solo los profesionales que acompañaban lo padecían, sino que también estaba presente en trabajadores sociales, profesores e incluso abogados (Mommens, 2016). Tal hallazgo nos indica que no solo prevalece en personas que trabajan con la atención a cliente, sino que puede extenderse a otras profesiones, influenciado por el desgaste y el nivel de exigencia. Hecho que se corroboró con nuestros entrevistados.

Edelwich y Brodsky (1980, citados en Apiquian, 2007) definieron “burnout” como una pérdida progresiva del idealismo, energía y motivos vividos por profesionales de ayuda, como resultado de las condiciones de trabajo. Ya se comienza a considerar la motivación e ideales que poseía el individuo en la realización de su labor como profesional en la atención de ayuda.

En este mismo año, se llegó a la conclusión de que el síndrome afectaba a un número mucho más amplio de trabajadores; se trata de un verdadero fenómeno social que no discrimina ningún sector laboral (Mommens, 2016). Siendo así, en 1993 se retoma la exploración de las personas que pueden llegar a presentarlo y determinaron que el fenómeno ha sido descrito en otro tipo de profesionales como directivos, mandos

intermedios de cualquier tipo de organizaciones, entrenadores y deportistas e incluso voluntarios, políticos y amas de casa (Maslach y Schaufeli 1993, citado en Gil-Monte, Peiró, 1997). La brecha de ocupaciones y profesiones que pueden llegar a padecerlo se sigue incrementando, puesto que cualquier persona desempeñando una labor puede estar sujeta al estrés y las exigencias del día a día, generando un estado de *burnout* que se agudiza.

Pero en este punto no solo era cuestión de quedarse sin recursos para sobrevivir a las exigencias; en el año 1978, Pines y Kafry definieron “burnout” como una experiencia general de agotamiento físico, emocional y actitudinal (Apiquian, 2007). Sin embargo, en este trabajo se centra la atención en el agotamiento emocional, dado que esta dimensión no sólo aparece como una manifestación del cansancio generalizado, sino que impacta directamente en el estado anímico de la persona, comprometiendo su bienestar psicológico y la manera en que enfrenta su día a día. Se buscó profundizar en la influencia de esta afectación emocional sobre las conductas del individuo y los mecanismos que activa para mantener su rutina, incluso cuando se encuentra emocionalmente desbordado.

Los niveles altos de estrés suelen ser un factor determinante para que la persona desarrolle *burnout*. Ya que, como mencionan Maslach y Jackson (1981, citado en Gil-Monte, Peiró 1997), “el síndrome de quemarse por el trabajo ha quedado establecido como una respuesta al estrés laboral crónico integrado por actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja (actitudes de despersonalización) y hacia el propio rol profesional (falta de realización personal en el trabajo), así como por la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado” (p.13). Esta definición aborda de forma completa y sustancial los aspectos que más sobresalen en el padecimiento del síndrome, siendo la más acertada para describir lo que en realidad le sucede al individuo, sin dejar de lado el aspecto más importante de la investigación, que es el agotamiento emocional.

Otros autores retoman dicha definición y no dejan de lado el poder enriquecerla, tal es el caso de: “Golembiewski y colaboradores (e. g., Golembiewski, Munzenrider y Carter, 1983), Leiter (1988; 1992), Schaufeli y Dierendonck (1993), y Gil-Monte y colaboradores (Gil-Monte, 1994; Gil-Monte, Peiró y Valcárcel, 1995). Todos ellos conceptualizan este fenómeno como un síndrome de falta de realización personal en el trabajo, agotamiento emocional y despersonalización, pero se establecen diferencias entre ellos al considerar el orden secuencial en que aparecen estos síntomas (relación antecedentes-consecuentes) en el desarrollo del proceso de quemarse” (Gil - Monte y Peiró, 1997, p. 15). Como tal, en la aparición de los síntomas no existe algún indicador secuencial u orden lógico para poder

determinar que un síntoma es sucesor de otro. Es primordial reconocer que, aunque se cuenta con un proceso fijo de aparición de síntomas, sí se logra identificar que se están manifestando en la persona que busca alternativas para adaptarse al medio.

Otros autores, como Price y Murphy (1984, citados en Gil-Monte, Peiró 1997), definieron el síndrome como un proceso de adaptación a las situaciones de estrés laboral. Caracterizado por la aparición de sentimientos de fallo, desgaste, sentimientos de culpa por la falta de éxito profesional, distanciamiento emocional y aislamiento. Desde esta perspectiva resulta pertinente señalar que se trata de una forma de reacción ante el proceso de adaptación a las demandas laborales que causan estrés, evidenciando la necesidad del individuo de ajustarse y responder a las exigencias del entorno.

Es así como el término comienza a enriquecerse. Gil – Monte, Peiró (1997) mencionaron algunas perspectivas que considero necesarias abordar para entender el significado del término desde diferentes enfoques: desde la perspectiva clínica, se entiende que el síndrome de quemarse es un estado al que llega el individuo como consecuencia del estrés laboral. Citar este enfoque me parece acertado, pero al mismo tiempo incompleto, ya que el estrés es uno de los factores intervinientes del agotamiento emocional, pero no el único.

Así mismo, la perspectiva psicosocial pudiera completar la perspectiva clínica, ya que determina que el síndrome aparece por un proceso que se desarrolla por la interacción de características del entorno laboral y personal (Gil-Monte, Peiró, 1997). Que, en esta última perspectiva, incluido el estrés que genera el entorno laboral, se pudiera determinar que las experiencias vividas del entorno laboral y la forma como las percibe el individuo influyen en el proceso de adaptación al entorno. Es por ello que ambas perspectivas se nutren entre sí y no pudiéramos inclinarnos por una sola. Considero que en ambas existe una similitud y esa es la demanda de emociones ante las exigencias del entorno, llámese trabajo u ocupación. De tal forma que se procuró analizar ambas dimensiones de un fenómeno único: el quemarse en el trabajo por condiciones excesivas o adversas y las reacciones de adaptación ante esas situaciones. Así se estableció el objeto de estudio, denominado agotamiento emocional, el cual incluye entre sus secuelas la despersonalización.

Dichas demandas generan estrés, y Harrison (1999, citado en Moreno et al. 2009) define el síndrome como el estado de agotamiento físico, emocional y mental; esto sucede por la implicación a lo largo del tiempo de situaciones emocionales potencialmente demandantes.

En dicha definición se retoma un poco de la similitud de las perspectivas y las emociones siguen tomando un papel importante en el desarrollo del síndrome.

Por su parte, Guerrero y Vicente (2001) no dejan de lado el aspecto emocional en su descripción; sobre el término mencionan que “estar quemado” es estar exhausto y sobrecargado, perder la ilusión por el trabajo. Lo cual nos habla de una desmotivación y pérdida de sentido a la actividad realizada, es decir, lo que antes generaba entusiasmo, ahora ya no me genera la misma emoción de satisfacción. Coincido en que, dentro de la definición, el mencionar estar quemado o sobrecargado es el síntoma predominante. Todo este cúmulo de sensaciones y sentimientos, al no ser procesados de manera adecuada, genera esta pérdida de motivación y entusiasmo. Es por ello que, al ser un síntoma que se presenta de forma constante, ha tenido bastantes enfoques y definiciones.

Como podemos darnos cuenta a lo largo de los años, cada autor ha ido enriqueciendo el término y se ha logrado un mayor entendimiento de cómo surgió y hoy en día se sigue enriqueciendo. Apiquian (2007) menciona que no existe una definición unánime de *burnout*, y hace referencia a que se trata de una respuesta al estrés crónico, una experiencia de sentimientos y actitudes nocivas para las personas. Esta concepción del término engloba un poco las definiciones de los autores y al mismo tiempo combina, el aspecto más importante del síndrome, que son los sentimientos y las actitudes nocivas que el individuo no gestiona de forma adecuada para adaptarse a las demandas del exterior, lo que a su vez da lugar al agotamiento emocional.

Tomando como referencia a los autores previamente citados, se puede definir el *burnout* como una reacción que surge en los individuos ante el padecimiento de estrés crónico, experimentado por un largo periodo de tiempo. Manifestando afectaciones a nivel físico, padeciendo enfermedades en el organismo, y a nivel psicológico; esto incluye comportamientos, conductas y emociones, encontrando primordialmente afectación en la sensación de sentirse agotado, con falta de recursos para sobrellevar ciertas situaciones, acompañado de desmotivación y la adopción de formas de respuesta inesperadas y ajenas a lo que normalmente se suele presentar en nuestro actuar diario. Mientras entenderemos por agotamiento emocional un estado de desgaste profundo que afecta de forma considerable el equilibrio psicológico y emocional de la persona. Y se manifiesta cuando el individuo se queda sin recursos internos para afrontar condiciones adversas que han sido sostenidas por un periodo prolongado, hasta llegar a un punto límite. Esto da lugar a una sensación constante de fatiga emocional, desesperanza, irritabilidad, desconexión y una

especie de alienación de la personalidad, donde la persona deja de reconocerse a sí misma, trayendo consigo una forma de entumecimiento emocional. No se limita únicamente a una respuesta de cansancio crónico, sino que implica un distanciamiento emocional, de involucrarse y responder emocionalmente ante las situaciones cotidianas.

### **3.6. Causas**

En el siguiente apartado mencionaremos cómo es que se origina el *burnout*, retomando aspectos económicos, sociales y del entorno, se describirá en qué momento aparece en el individuo, para dar lugar a las formas en que puede manifestarse.

El *burnout* ha sido investigado para tratar de comprender las causas que lo originan. En primera instancia, sería importante destacar las condiciones económicas y sociales, ya que, tal como menciona Manassero et al. (2003), dichas condiciones determinan una fuerte influencia sobre la percepción del trabajo. La autora señala que, en algunos contextos laborales, no existe un interés por el bienestar de los empleados, ya que las prioridades laborales suelen estar orientadas únicamente a los fines económicos y productivos. Esta falta de preocupación genuina genera un ambiente en el que la persona comienza a distanciarse en sus relaciones interpersonales, debido a que no se siente respaldada, afectando la forma de vincularse con los demás.

Debido a estas altas exigencias, las organizaciones realizan algunos ajustes para aumentar las ganancias económicas generadas. Dichos ajustes implican, lo que menciona Villacencio (2014, citado en Ramírez et al. s.f.), realizar “más con menos”, es decir, tener más carga laboral y más actividades para realizar con menos trabajadores, ocasionando jornadas más largas para poder cumplir con las actividades solicitadas o exigiendo una mayor productividad. En ambos casos, el afectado es el trabajador, que incluso debe llevar trabajo a casa o estar disponible en sus horas de asueto. Lo que da lugar a que no disponga de tiempo de ocio o que no le quede energía cuando por fin dispone de tiempo, generando un aumento en el cansancio físico, ocasionando un círculo vicioso donde el adulto solo se dedica a trabajar y esto le provoca insatisfacción.

Del mismo modo, Manassero et al. (2003) hace referencia a que las altas expectativas sobre realización que depositamos en un empleo, al mismo tiempo nos dejan desprotegidos ante la frustración, debido a que en ocasiones no es posible obtenerlas y esto crea en el individuo una sensación de insatisfacción. Tal estado produce estrés y, al sostenerse en el tiempo sin recursos para gestionarlo de forma nutricia, aparece el *burnout*. Al no verse

cumplidas o realizadas, aparece un síntoma de frustración que pudiera provocar en el individuo apatía.

Según Farber (1991, citado en Manassero et al. 2003), al momento de existir una percepción de discrepancia entre el esfuerzo realizado y la recompensa obtenida, pueden aparecer sentimientos de frustración. En este caso, las emociones comienzan a verse afectadas, al no contar con las habilidades emocionales necesarias para procesar lo que está sucediendo en el entorno y así integrarlo en una concepción para poder afrontar situaciones complicadas en el entorno laboral. La falta de tales habilidades pudieran ocasionar que aparezca el *burnout*. Debido a que las emociones toman un papel importante en la vida del individuo, el estado emocional pudiera determinar que el sentido de realización personal o de motivación al crecimiento se vea desfavorecido.

Para desempeñar cierto rol en el empleo, es necesario establecer relaciones interpersonales; tal es el caso de las áreas de servicio al cliente. Estos puestos de trabajo están expuestos a altos niveles de estrés. Según Rodríguez - Marin (1995, citado en Guerrero, Vicente 2001), está comprobado que las relaciones interpersonales generan un nivel de estrés al no conocer cómo sobrellevar situaciones difíciles presentes en la interacción. Según Guerrero, Vicente (2001), esto tiene un fuerte vínculo con el *burnout*, lo cual en definitiva prevalece y genera sentimientos de agotamiento generalizado. Lo cual, al no saber establecer relaciones de servicio con el otro, es posible que aparezcan diferencias, las cuales pueden originar tensiones, si no se tratan correctamente.

Tal como mencionan Schaufeli y Enzmann (1998, citado en Manassero et al. 2003), el síndrome es algo especial debido a que aparece como un patrón típico de procesamiento emocional y cognitivo en el que intervienen cuatro principios psicológicos:

- Sentido: Las motivaciones personales y profesionales son puestas en entredicho.
- Reciprocidad: Percepción de un desequilibrio entre el esfuerzo y las aportaciones que uno hace y las recompensas obtenidas.
- Procesos inconscientes: Los mecanismos narcisistas, negación y supresión generan sentido de protección y, al no identificarlos, pueden generar *burnout*.
- Personalidad: La necesidad de comparación social, los tipos de sentimientos, etc., en el sentido en que dichas características influyen en el procesamiento de la información social.

En tal sentido, dichos autores destacan, como los principios psicológicos implicados en el proceso emocional, la pérdida de sentido que ocurre cuando las motivaciones personales y profesionales no están claramente definidas, así como la ausencia de una recompensa suficiente en relación con el esfuerzo realizado. Señalan que la falta de conciencia sobre los mecanismos de defensa pueden impedir reconocer la posibilidad de estar experimentando el síndrome. Aunado a ello, un factor importante que puede determinar la forma como las personas procesan la falta de reconocimiento y las demandas del entorno son los rasgos de personalidad.

Como podemos observar, es toda una influencia en conjunto, que contribuye al desarrollo del síndrome. El conjunto de afectaciones en los principios psicológicos puede desencadenar este desgaste, como lo menciona Guerrero, Vicente (2001), ya que, desde la perspectiva psicosocial, se acepta que el *burnout* es un proceso de desgaste psíquico, resultante de estar agotado emocionalmente y mostrar una serie de actitudes negativas, siendo uno de los últimos eslabones de un estrés crónico laboral. Si bien podemos percatarnos de que una vez más es el resultado de padecer estrés.

En relación con el punto anterior, es importante hacer una pausa, y aclarar esta diferencia; mientras que para algunos autores el agotamiento emocional es comprendido como una de las dimensiones del *burnout*, para otros se trata más bien de una consecuencia o resultado de un proceso prolongado de desgaste. Para el caso de nuestro tema de investigación, consideramos el agotamiento emocional como una de las dimensiones del *burnout*.

Así se genera este agotamiento psicológico, que produce sentimientos de abatimiento, ocasionando una actitud negativa, afectando la salud y la calidad de vida. Tal como lo menciona Dubet (2005, citado en Ramírez, et al., s.f.), el *burnout* es un problema de salud y calidad de vida laboral, un tipo de estrés crónico que se define como una respuesta psicofísica debido al esfuerzo frecuente, cuyos resultados son considerados por la sociedad como ineficientes. Este autor es el primero en mencionar que el síndrome es una respuesta psicofísica del individuo, y por psicofísica entendemos que es una parte de la psicología experimental que investiga la vida de relación del organismo (especialmente el humano) con su medio físico concreto y los juicios que forma el hombre acerca de estas percepciones (Mankeliunas, 1980 citado en Aznar, s.f.). Es decir, los modos de respuesta del individuo que van desde la percepción hasta la integración de las experiencias externas del medio. Encontrando nuevamente una íntima relación entre los esfuerzos y las recompensas obtenidas.

El entorno social influye de manera considerable, como mencionan Schaufeli y Enzmann (1998, como se cita en Manassero et al., 2003), el *burnout* emerge en el contexto social que influye en tres niveles:

- Interpersonal: Las relaciones establecidas con clientes, supervisores y compañeros, existiendo un contagio emocional.
- Organizacional: Las demandas de trabajo impuestas determinan cierta expresión emocional.
- Social: No sólo un fenómeno subjetivo, sino más bien el contexto cultural, influye en lo que está fuera del alcance del individuo.

Resulta imprescindible considerar la influencia de las relaciones interpersonales en la manifestación del síndrome, ya que dichas esferas sociales constituyen un marco de referencia que refuerza la comprensión del fenómeno, otorgando al entorno social un papel fundamental. En este contexto, las demandas provenientes de dicho entorno ejercen un impacto significativo en el individuo.

Se podría definir el *burnout* con los signos y síntomas prevalecientes, tal es el caso de Pines y Aronson (1988, citado en Gil - Monte, Peiró 1997), que conceptualizan el término como una combinación de fatiga emocional, física y mental, sentimientos y sensaciones de inutilidad, falta de entusiasmo, así como baja autoestima. Con dicha definición podemos determinar que el padecimiento es una combinación de diferentes factores que ocurren o se presentan todos de manera ligada, en un mismo lapso de tiempo. O bien como un conjunto de sensaciones y sentimientos que el individuo experimenta y que ocasionan el agotamiento que bloquea la razón, y hasta cierto punto algunos procesos psicológicos que resulta complicado ligar.

Por ello, la manifestación de estos síntomas puede generar secuelas evidentes en las personas. Estos aspectos se encuentran reflejados en una de las definiciones más pertinentes, la cual, como se mencionó anteriormente, continúa siendo utilizada en la actualidad: "El *burnout* es un síndrome psicológico de agotamiento emocional, despersonalización y reducción de la realización personal que puede ocurrir entre personas que trabajan con otras personas de alguna manera" (Maslach, Jackson, Leiter, 1997, p. 192). Resulta inevitable abordar estos aspectos, ya que constituyen los elementos más sobresalientes y característicos del padecimiento del *burnout*. Retomarlos es fundamental

para definir dicho término, considerando que se trata de una conceptualización breve, precisa y clara.

### **3.7. Diferenciación**

En este capítulo pretendemos describir las diferencias existentes con las que el término de *burnout* suele confundirse, con el fin de esclarecer cómo lograr distinguirlo de otros padecimientos, similares y que al mismo tiempo atentan contra el bienestar del individuo.

De los autores mencionados, podemos observar que la mayoría atribuye que el síndrome es un padecimiento que resulta del estrés crónico. Por lo anterior, a continuación se describen dichos términos, así como las razones por las cuales no resultan los más precisos para definirlo.

Según Gil-Monte (2001, como se cita en Gil-Monte, s.f.), distingue por lo menos diecisiete denominaciones diferentes en el español para el fenómeno de *burnout*, presentando similitudes en la traducción, denominaciones referentes al contenido semántico y como sinónimo de estrés laboral. Y recomienda utilizar el término “síndrome de quemarse”, permite diferenciarlo, de otros fenómenos psicológicos, que aparecen como estrés laboral, desgaste emocional, fatiga, ansiedad, etc. Poder comprender la cantidad de definiciones, traducciones y confusiones del término nos permite no caer en la misma acción y confundirlo. Brinda al lector mayor claridad para comprender la esencia y los motivos considerados, para determinar la definición del síndrome desde nuestra investigación y en qué nos basamos para llegar a dicha conclusión.

Dentro de los conceptos con los que suele diferenciarse o confundirse el *burnout*, está el tedio que, según Pines, Aronson y Kafry, (1981, citado en Gil - Monte, Peiró 1997), es el resultado de presiones psicológicas de carácter crónico, que, en comparación con el síndrome de quemarse por el trabajo, es el resultado de una presión emocional sostenida en el tiempo, no obstante, el tedio llega a incorporarse posteriormente como parte de la sintomatología. Es decir, el tedio es una experiencia de desgaste psicológico prolongado, donde las dinámicas repetitivas influyen de manera significativa para perder la motivación, a diferencia del *burnout*, que implica una carga emocional más intensa y prolongada, combinada con estrés y otros factores.

Otro término es depresión, el cual ha sido motivo de múltiples debates. En el proceso de establecer las diferencias, Leiter y Durup (1994, citados en Gil-Monte y Peiró 1997) mencionan que el *burnout* es un constructo social que surge como consecuencia de las

relaciones interpersonales y organizacionales, mientras que la depresión es un conjunto de emociones que tienen consecuencias sobre las relaciones interpersonales. Para complementar, Farber (1983, citado en Gil-Monte y Peiró 1997) señala que la depresión se acompaña de sentimientos de culpa, mientras que en el *burnout* suelen aparecer sentimientos de enfado, ira y respuestas reactivas.

Conviene mencionar que la depresión no debería confundirse con el *burnout*, debido a que existen razones claras y estables, tal es el caso del papel que juegan las relaciones interpersonales. En el caso del *burnout*, las relaciones interpersonales establecidas causan el síndrome; sin embargo, en la depresión, las relaciones se ven afectadas posterior a las emociones experimentadas. Del mismo modo, las emociones de culpa, el enojo o los modos de reacción podrían ser un indicador firme de por qué no se podrían confundir dichos términos.

Otro término que suele distinguirse es la ansiedad; dicho padecimiento pudiera ser una consecuencia de padecer *burnout*, ya que, como menciona Cotton (1990, citado en Gil-Monte y Peiró, 1997), la ansiedad es un síndrome de aprehensión que experimenta el sujeto cuando se anticipa al peligro, en especial cuando este es desconocido. Y el *burnout* es un modo de reacción al estrés crónico que vive un individuo de forma prolongada, a menudo por razones conocidas. Leiter (1990, citado en Gil-Monte y Peiró, 1997) menciona que el agotamiento ocurre cuando las exigencias exceden las habilidades que posee la persona.

La diferencia principal radica en el hecho de que la ansiedad aparece como una anticipación al peligro y el *burnout* aparece de una forma más compleja, dando lugar al agotamiento emocional y físico por las altas exigencias, que, si bien nuevamente la ansiedad podría ser una consecuencia de *burnout*, no son padecimientos que se podrían confundir como tal.

Otro de los términos que aparece ligado con *burnout* es la insatisfacción. Firth y Britton (1989, citado en Gil - Monte y Peiró, 1997), al momento de tratar de diferenciar el término, mencionan que en el *burnout* se da el agotamiento, pérdida de energía y despersonalización, mientras que en la insatisfacción no se da este aspecto. Podemos entender que en el *burnout* aparecen los síntomas de una forma más marcada y es lo que enfatiza la diferencia con la insatisfacción laboral.

La fatiga, según Pines (1993, citado en Gil - Monte y Peiró, 1997), es la consecuencia del esfuerzo físico que en ocasiones va acompañada de sentimiento de realización personal y en el *burnout* conlleva una experiencia negativa con sentimientos de fracaso más profundos. Si bien, la fatiga existe en el *burnout*, la diferencia radica en la complejidad y las afectaciones negativas que tiene la persona, es decir, no se puede reponer del síndrome más rápidamente.

Por último, el estrés, toma un papel importante en el padecimiento; sin embargo, Farber (1984) y D'Aurora y Fimian (1988, citado en Gil - Monte y Peiró, 1997) describen que el estrés es entendido como un proceso que tiene efectos positivos y negativos en la vida del individuo, porque te empuja a un modo de reacción y a realizar ciertas actividades para bajar estos niveles, mientras que en el *burnout* solo tiene efectos negativos y con síntomas mucho más marcados que penetran en el aspecto cognitivo, psicológico y físico de la persona. Por lo que podríamos concluir que el *burnout* es un modo de respuesta por padecer estrés laboral crónico, y la exposición en periodos largos de tiempo genera esta serie de síntomas negativos que afectan la salud emocional del individuo.

### **3.8. Dimensiones**

Pasemos ahora a establecer las facetas o aspectos de la manifestación del *burnout*, porque precisamente sobre dos de ellas es que nos proponemos intervenir.

- Agotamiento emocional.
- Despersonalización.
- Realización personal.

El agotamiento emocional es la cualidad central y aparece cuando la persona se queda sin recursos emocionales para afrontar las situaciones laborales potencialmente estresantes. Revisemos algunas definiciones: Mommens (2016) lo equipara con el término desgaste emocional, y menciona que la persona siente presión psicológica, y que, ante la tensión, ansiedad y fatiga, el individuo se siente vacío de recursos emocionales. Es decir, aparecen sentimientos de vacío, que al mismo tiempo provocan un bloqueo para encontrar soluciones a lo que padecemos.

Manassero et al. (2003) menciona que el agotamiento emocional comprende sentimientos de desamparo y desesperanza que pueden provocar hundimiento emocional. Es común la sensación de vacío, y es necesaria toda la energía emocional para realizar actividades del día a día.

Gil-Monte y Peiró (1997) mencionan que es una situación de agotamiento de los recursos emocionales propios; la persona ya no puede dar más a nivel afectivo. Es decir, la persona presenta una disminución en los recursos emocionales que puede emplear para sobrellevar situaciones presentes en el trabajo. Al no saber cómo afrontar dichas tensiones emocionales, bloquean el entendimiento y generan una sensación de estar vacío, dejando a las personas sin herramientas de afrontamiento por no lograr gestionar las emociones sentidas.

Dicho estado ha sido motivo de investigación exhaustiva Toppinen-Tanner, Kalimo y Mutanen (2002, citado en Moreno, et al. 2009) han concluido a través de estudios longitudinales que dicha dimensión precede el desarrollo de otros posibles aspectos del *burnout*. Es decir que el agotamiento emocional forma parte de un aspecto fundamental para el desarrollo del padecimiento y se pudiera intuir que es la dimensión de mayor influencia ante el resto de los síntomas que se le atañen. Pero, ¿qué podemos hacer con personas totalmente agotadas y sin recursos para afrontar la vida laboral?

De forma simultánea, la persona con agotamiento emocional puede desarrollar despersonalización, que Mannassero et al. (2003) define como una reacción hacia los demás generalmente deshumanizada, inflexible y cínica que puede extenderse a clientes y compañeros. Tal sentimiento ocurre por no tener ánimo, ni aliento de mejorar, debido a un estado emocional que se presenta en forma de enojo, creando estas actitudes desfavorables.

En un sentido similar, Mommens (2016) establece que la persona se encuentra al límite de sus fuerzas y elige deslindarse del mundo que lo rodea, defendiéndose de toda carga afectiva, considerando a otros como objetos; se vuelve insensible, a manera de mecanismo de autodefensa. Considero que es acertado mencionar que la despersonalización puede funcionar como un mecanismo de autocuidado ante el padecimiento emocional. Cuando la persona se siente triste, puede manifestar u ocultar sentimientos a través del enojo. Esta reacción termina por volverla insensible, ya que para protegerse del dolor emocional se comienza a congelar y entumecer. De esta forma, la despersonalización actúa como una barrera que le permite sobrevivir, aunque esto implique desconectarse de sí misma y de los demás.

Gil-Monte y Peiró (1997) mencionan que el desarrollo de sentimientos negativos, cínicos y actitudes que provocan un endurecimiento afectivo. La despersonalización hace referencia al cambio o la ambivalencia de actitudes que se experimentan; éstas pueden ser polarizadas y desajustadas a lo que comúnmente suele expresar la persona, en su forma de actuar y ser en el trabajo. Representa la adaptación y apropiación de actitudes, que forman parte de una defensa, y que el individuo necesita adecuar para no verse afectado emocionalmente. Esta actitud de defensa representa un cambio en lo que la persona es, en sus conductas consideradas “normales”, reacciones que anteriormente no se tenían ahora se presentan y provocan una incongruencia, mientras la persona no es consciente de dichas medidas adoptadas para salvaguardar sus emociones.

La realización personal hace referencia al sentido que toman las actividades realizadas en el ámbito profesional versus la recompensa o la satisfacción percibida por realizarlas. El desajuste viene cuando existe una sensación de insatisfacción, una falta de mérito. Algunos autores como, Gil-Monte y Peiró (1997), la definen como la tendencia para evaluar negativamente y presentar sentimientos de insatisfacción con los resultados laborales. Es decir, percibir todo de forma negativa de acuerdo con las expectativas internas y, al momento de existir este choque, puede aparecer la frustración por no verse satisfecho dicho deseo.

Por tales hechos, se presenta la percepción de falta de control que Maslach y Jackson (s.f., citado en Mommens 2016) mencionan: que la persona tiene la impresión de que la situación se le escapa de las manos y se siente incapaz de responder a los objetivos planteados. La persona se siente abrumada y le es imposible reaccionar ante las demandas del mundo exterior.

Esta percepción de pérdida de control emocional y funcional termina afectando la forma como la persona se relaciona con su entorno laboral y consigo misma. Cuando el desgaste se acumula, ya no solo se trata de una incapacidad de responder a las exigencias, sino que aparece una carencia de sentido de lo que hace. Ocasionando que la falta de motivación aparezca, estando acompañada de diferentes síntomas que, según Mannassero et al. (2003), es una desilusión y fracaso en dar sentido personal al trabajo, falta de expectativas e insatisfacción generalizada. Esta sensación plagada de insatisfacción e inadecuación genera en el individuo la sensación de sentirse fuera de lugar, y que por más esfuerzos que realice, con la energía que le queda, aun así, no será suficiente, por la prevalencia de esta

idea arraigada de fracaso y hacer cosas sin un sentido o un propósito que sea razón de motivación, simplemente no se le ve un beneficio o una trascendencia a lo que se hace.

Como se puede observar, estas dimensiones reflejan la presencia de algunos de los síntomas presentes en las personas que experimentan agotamiento emocional, los cuales serán descritos a continuación de manera detallada.

### **3.9. Síntomas**

Los síntomas forman parte de la prevalencia de un malestar presente en el individuo, no podemos dejar de lado las maneras tan complejas que pueden asociarse con dicho padecimiento. Que de algún modo influyen en la calidad de vida emocional, psicológica y física. Tales señales son indicadores de que es necesario prestar atención a lo que se siente y poder accionar para sobrellevar este malestar.

Para explicar la manifestación de estos indicadores, se recurre a Mommens (2016), quien retoma los síntomas previamente agrupados por diversos autores, entre ellos: Freudenberger (1974), Cherniss (1980), Bährer-Kohler (2012) y Mone y London (2014), estos investigadores determinaron que los síntomas pueden clasificarse en tres aspectos: psicológico, comportamental y físico. A continuación, se explicará el significado de cada uno.

#### **3.9.1. Psicológicos y emocionales**

Hace referencia a un indicador que suele presentarse como

una intensa fatiga emocional [...] estrés perpetuo. Esta ansiedad, que a menudo roza la paranoia, desarrolla en la persona una hipersensibilidad [...]. Esta pérdida de control le empuja a resguardarse, hasta el punto de vaciarse de toda emoción. Le invade un sentimiento general de fracaso e impotencia, y ya no es capaz de luchar. El desánimo le ha hecho simplemente incapaz de enfrentarse a situaciones problemáticas, de concentrarse o incluso de escuchar (Mommens, 2016, p. 38).

Las emociones y las sensaciones siguen siendo un factor determinante en el padecimiento; podríamos decir que es el síntoma que más predomina. Este conjunto de sentimientos, son vitales para prestarle atención y determinar qué es lo que se puede hacer con lo que se está sintiendo, y no dejarlo de lado. En este punto considero relevante cuestionarnos por el papel que juegan las emociones en la ejecución de un trabajo o una actividad cuando la persona está potencialmente agotada.

Apiquian (2007) menciona que existen malestares emocionales entre los cuales se encuentran:

- Irritabilidad
- Frustración
- Aburrimiento
- Distanciamiento afectivo
- Impaciencia
- Desorientación
- Sentimientos de soledad y vacío
- Impotencia
- Sentimientos de omnipresencia

Será necesario comprender los estados emocionales que experimenta el individuo y así identificarlos y nombrarlos, según lo experimente, para resignificarlos.

### **3.9.2. Conductuales**

Los síntomas conductuales nos permitirán explorar los comportamientos inusuales que puede llegar a manifestar la persona. Atribuyendo a ello la posible afectación de las relaciones interpersonales.

Al relacionar ambos síntomas, se evidencia que los estados emocionales ejercen influencia considerable y directa sobre el comportamiento; por ello, resulta fundamental priorizar un enfoque centrado en la gestión emocional. Mommens (2016) describe que suelen aparecer de la siguiente forma:

Antes implicado y motivado, ahora muestra una verdadera aversión por el trabajo: cuando no está ausente, [...] Adepto a la procrastinación, es poco productivo, de una lentitud y distracción alarmantes. Sus relaciones con los demás también han cambiado totalmente: callado y en retirada, huye de las conversaciones y no le gusta que le contradigan. Es irritable y a veces se muestra impulsivo (p. 40).

Se considera que los cambios en el comportamiento reflejan un estado emocional, que no ha sido procesado de manera adecuada, y aparecen como una defensa ante los estímulos aversivos del entorno, que aún no logramos procesar, suscitando en algunos casos sentimientos que nos impulsan a reaccionar.

Como podemos observar, la esfera de las relaciones interpersonales comienza a verse afectada, sobre todo en el aspecto de huir de ciertas conversaciones. El tener puntos de

vista diferentes y caer en contradicciones con otros nos habla de un enojo no expresado que es necesario explorar.

Existen algunos factores que pueden determinar la forma en que afrontamos las dificultades o lo que sacrificamos para conservar el empleo; los mencionaremos enseguida:

La persona con *burnout* comienza a dejar de lado las necesidades personales. Se observa un sacrificio del ocio y tiempo libre a favor del trabajo. Los horarios de comida son más, las horas de sueño son menos. Cada vez se escucha menos al cuerpo (Freudenberger y North, 1985, citado en Mommens, 2016). Existe un descuido por las necesidades que el cuerpo intenta comunicar; con la excusa de no tener tiempo suficiente para atenderlas, simplemente se postergan y debido a que ya no le queda energía para prestarle atención a la necesidad. Los tiempos de distracción o de ocio, para realizar alguna actividad diferente al trabajo, ya no existen. Se colocan en segundo plano y las prioridades se modifican. Esta situación puede derivar en un círculo vicioso del cual resulta difícil salir.

Los cambios en el comportamiento:

El cansancio, el estrés y la soledad prevalecen. Las personas cercanas ya no reconocen ciertos comportamientos en la persona (Freudenberger y North, 1985, citado en Mommens, 2016). Del mismo modo, el cambio de comportamiento sigue siendo una determinante, sigue prevaleciendo en los síntomas. Teniendo una prevalencia significativa el estrés, la soledad y el cansancio que influyen en los cambios de conducta del individuo.

La despersonalización:

Las personas comienzan a desarrollar, según Freudenberger y North (1985, citado en Mommens, 2016), la creencia de que ya no se puede ofrecer nada. Se pierde la confianza en sí mismo y las capacidades. Sensación de vida resumida en actos mecánicos. Tal etapa representa para el individuo una falta de realización personal. Esto puede desencadenar que la persona tenga cambios significativos en la personalidad.

### **3.9.3. Físicos**

Los síntomas físicos, según Mommens, (2016), suelen mostrarse como:

Una fatiga física, intensa y crónica. Las personas que sufren un desgaste profesional padecen regularmente fuertes migrañas, así como dolores abdominales o estomacales. La tensión continua también puede ocasionar rigidez muscular. Pueden manifestarse crisis de angustia acompañadas de un aumento del ritmo cardíaco, de hipertensión y de hiperventilación. [...] depresión, trastornos del sueño

(insomnio), pérdida de apetito y náuseas o mareos (p. 43).

Este aspecto constituye un indicador de malestar emocional que se expresa a través del cuerpo. En este contexto, puede presentarse lo que en psicología se denomina somatización; término que se refiere a un patrón en el cual un individuo manifiesta de forma reiterada quejas significativas relacionadas con síntomas físicos, para las cuales no existe una explicación médica clara (Escobar y otros 1987, citado en Di Silvestre, 1998). Se trata de una manifestación corporal que impulsa a la persona a buscar atención médica como una forma de lidiar con lo que está experimentando emocionalmente.

### **3.10. Habilidades emocionales**

Las habilidades emocionales forman parte importante de nuestra intervención, ya que se analizó que es necesario que los trabajadores puedan desarrollarlas para enfrentar el estado de agotamiento, esperando resulten de gran ayuda para afrontar las diversas emociones experimentadas en momentos de tensión y agobio. Por lo que en este apartado pretendemos abordar algunos de los autores más destacados para definir dicho concepto.

Bisquerra (2007) las define como competencias emocionales, y menciona que es el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para comprender, expresar y regular de forma apropiada las emociones. Abarcando cinco bloques primordiales para el desarrollo de dicha competencia: conciencia emocional, regulación emocional, autonomía emocional, competencia social y competencias para la vida y el bienestar. Como se puede apreciar esta competencia abarca el desarrollo de diversas capacidades necesarias para determinar en un primer momento la comprensión de lo que se está experimentando, las formas en cómo se puede expresar o las medidas que adopta la persona para manifestarla, considerando que, en algunos casos, las personas con agotamiento emocional suelen ser reactivos o invalidan su sentir, y en un tercer momento la regulación se refiere a los recursos que dispone el individuo para afrontarlas sin caer en las polaridades.

Esta visión permite comprender que el manejo emocional no se limita a expresiones individuales, sino que está vinculado con la forma en que nos relacionamos, tomamos decisiones y construimos bienestar en la vida cotidiana, particularmente en el trabajo.

Goleman (2016) hace referencia al término de inteligencia emocional, que incluye habilidades tales como ser capaz de motivarse y persistir frente a las decepciones; controlar los impulsos, demorar las gratificaciones, regular el humor, mostrar empatía y abrigar

esperanza. Como se puede apreciar, este tipo de inteligencia va más allá de solamente tener las habilidades para responder de forma adecuada a los estímulos del exterior, si no que es un conjunto de competencias, las cuales señalan incluso cómo logramos dominar las emociones experimentadas, las formas a las que recurrimos para regularlas y los recursos que gestionamos para mantener la motivación. Pone de manifiesto la responsabilidad que tiene la persona de recrear su emoción en función de su bienestar y no dejándose llevar por factores externos que afectan de forma negativa su estado de ánimo.

Goleman (2016) propone que las personas con habilidades emocionales tienen más probabilidad de sentirse satisfechas y ser eficaces en su vida, dominar los hábitos mentales que favorezcan su productividad. Las emociones pueden dominar de forma significativa la forma cómo la persona percibe el exterior y cómo lo integra en su experiencia, teniendo una relevancia primordial en cómo percibe las dificultades laborales, sobre todo cuando se sufre malestar a causa de estar emocionalmente agotados. Es por ello que facilitar los recursos y el espacio para procesar los estados emocionales, mejoró el bienestar para favorecer el autocuidado.

Por último, considero relevante retomar la aportación de Salovey, que retoma Goleman (2016), la cual despliega una visión más clara de las cinco capacidades básicas que incluyen la inteligencia emocional:

- 1.- Conocer las propias emociones, que incluye la conciencia de uno mismo y reconocer los sentimientos mientras ocurren.
- 2.- Manejar las emociones, el éxito de esta esfera reside en la capacidad de la conciencia de uno mismo, tener la capacidad de serenarse.
- 3.- La propia motivación, enfocar las emociones en un objetivo para fortalecer la automotivación, el dominio y la creatividad.
- 4.- Reconocer emociones en los demás, la empatía es una de las capacidades que se basa en la autoconciencia emocional, las personas que desarrollan empatía están mejor adaptadas a las señales del entorno.
- 5.- Manejar las relaciones, repercute en gran medida en las habilidades de manejar las habilidades de los demás.

Esta visión resulta valiosa dentro de la intervención, ya que las competencias emocionales no solo son herramientas personales si no que representan pilares que marcan la diferencia en la forma como la persona afronta el estado de agotamiento emocional.

La primera capacidad hace referencia a la habilidad de ser conscientes de uno mismo y reconocer las emociones que están experimentando ante la situación sin postergarlas, reprimirlas o minimizarlas, si no atenderlas con la claridad suficiente para que no se acumulen o se desborden, un elemento particular que experimentan las personas con agotamiento, donde muchas veces el malestar se normaliza.

La segunda capacidad implica la forma como se manejan sus emociones, sin llegar a los extremos, una vez que la persona reconoce sus emociones, es necesario recurrir a los medios necesarios para gestionarlas. Y uno de ellos es la autoconciencia que es un elemento primordial para lograr mantener la calma, ya que en escenarios laborales con demandas y exigencias puede marcar la diferencia para el bienestar psicológico de la persona. En conclusión, si la capacidad de autoconocimiento es mayor, esto permitirá a la persona ser capaz de fluir con sus emociones y recuperar el equilibrio en momentos de agobio.

En tercer lugar, la capacidad de automotivarse refiere a la forma cómo se canalizan las emociones para lograr los objetivos, y de esta manera fortalecer la persistencia, la creatividad y la iniciativa. En contextos laborales donde el agotamiento emocional está presente, dicha habilidad puede verse afectada, aunque también se observó que puede recuperarse cuando la persona logra reconectar con su sentido de vida y su responsabilidad.

La cuarta esfera aborda la capacidad que tiene la persona de reconocer las emociones en las personas que le rodean, es decir, el ser empáticos. Esta habilidad requiere del autoconocimiento emocional, y facilita la forma cómo se relaciona con los demás, un ejemplo sencillo podría ser cuando observas que tu jefe inmediato reacciona, grita o se sobresalta, tener la serenidad de comprender que puede no tener nada que ver con lo que el otro está expresando, desde una mirada compasiva podemos ofrecer apoyo o simplemente acompañar sin sentirse responsables de esta situación. Si la persona con agotamiento emocional desarrolla esta habilidad, será capaz de crear vínculos más cercanos y evitar aislarse aun cuando exista el malestar emocional.

Por último, la esfera de las relaciones aborda la capacidad que mantiene la persona de interactuar con los demás, resolver conflictos y establecer vínculos constructivos. Esta habilidad es crucial, y puede verse afectada por las adversidades que ocurren cuando la persona padece agotamiento emocional, ya que en ocasiones se suele evitar el contacto

con las personas, para no sobrerreaccionar sin un motivo, por ello recurren a comportamientos pasivos que los alejan de los vínculos sociales establecidos. En cambio, contar con habilidades relacionales permite navegar de forma acompañada.

En conjunto estas cinco capacidades no solo ayudan a dimensionar la inteligencia emocional, sino que ofrecen un marco útil para entender la importancia de abordar las emociones desde un enfoque humano. Estos elementos se retomarán en la intervención como recursos que pueden fortalecer al individuo frente a las exigencias emocionales del entorno laboral, permitiéndole resignificar su vivencia y descubrir nuevas formas de afrontar el desgaste.

## **CAPÍTULO 4: FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA**

En el siguiente capítulo se describe el tipo de intervención realizada, sustentada en un enfoque cualitativo. Se expone el método empleado para comprender la experiencia de los participantes, el cual fue de corte fenomenológico, así como la elección del método de investigación-acción participativa, que permitió trabajar a través de acciones concretas, colectivas y con sentido, orientadas a facilitar los procesos emocionales. Además, se fundamenta la técnica empleada para llevar a cabo la intervención desde el enfoque del Desarrollo Humano. En cuanto al proceso de intervención, se presentan sus principales características, la descripción de la población participante, la organización de las sesiones y las consideraciones éticas que guiaron el acompañamiento.

### **4.1 Metodología**

La investigación realizada es de corte cualitativo y se fundamenta en un enfoque inductivo (explorar y describir), que va de lo particular a lo general, sin la intención de generalizar, este tipo de planteamientos son una especie de exploración y resultan apropiados cuando el investigador se interesa por los significados de las experiencias y valores humanos, el punto de vista interno y el ambiente natural en que ocurre el fenómeno (Hernández et al. 2006). Relacionándolo con nuestro problema de estudio, se parte del concepto de agotamiento emocional para determinar la intervención, y de esta forma elegir lo particular del problema de estudio, es decir, qué es lo que queremos trabajar. Nos interesa conocer cómo la persona siente, percibe y experimenta las emociones en un estado de agobio, debido a una saturación de emociones que no ha sido procesada de forma asertiva.

En este tipo de investigaciones suelen establecerse diversos métodos; el primero de ellos es el método fenomenológico que, retomando nuevamente el concepto definido por Tobías y García-Valdecasas (2009), con su enfoque ayudará en la mejora de la gestión de emociones que experimenta el individuo, ya que plantea que la experiencia no se reduce a partes fragmentadas sino que debe concebirse como un todo, y describirlas tal cual se están experimentando. Lo que significa reconocer los estados emocionales del individuo tal cual los está experimentando, desde su propia vivencia y percepción.

El segundo método propuesto es la investigación - acción participativa que tiene por objeto:

Mejorar la práctica. La interacción humana y la intervención social, que están, como se dijo, en cualquier práctica educativa, no pueden ser tratadas como procesos mecánicos, sino como procesos permanentes de construcción colectiva. Tanto las

intenciones como las formas de implementarlas requieren ser continuamente reconstruidas en función de las situaciones concretas y de las personas concretas involucradas en los procesos educativos (Gómez y Alatorre, 2014, p. 14).

La investigación - acción participativa permitirá indagar cómo la persona vive el agotamiento y, al mismo tiempo, intencionar acciones para contribuir a la exploración y asimilación de las emociones sentidas, generando una gestión adecuada con relación a sus conceptos, vivencias y percepciones del exterior. Focalizándonos en situaciones concretas, con personas concretas dentro de un taller. Es por ello que, al ser un proceso cambiante y dependiente de las interacciones establecidas del individuo, determinará la forma de accionar, según sea el caso, debido a la subjetividad que se vive en el proceso.

Este método se puede abordar desde el Desarrollo Humano ya que, según Juan Lafarga (2010), el principal objetivo de esta disciplina es promover y acompañar los procesos de cambio del ser humano, donde agentes facilitadores pueden acompañar, por medio de la interacción con los demás individuos en sociedad, teniendo especial importancia la salud y el bienestar en equilibrio. Realizar la intervención desde este campo de estudio interdisciplinar, que coloca al individuo en el centro del proceso, donde se promueven las capacidades de autoconocimiento, responsabilidad y crecimiento; favorece la autonomía para dar solución al malestar que aqueja el agotamiento emocional.

Se buscó generar condiciones para que los participantes se escuchen así mismos, se reconozcan en el otro y resignifiquen su experiencia, a través de la mirada y reflexión en colectivo.

Para realizar la intervención se realizó el diseño de un taller el cual, según Cano (2012), es una concepción metodológica que trabaja con grupos, es limitado en el tiempo y se realiza con determinados objetivos particulares, permitiendo un proceso pedagógico que sustenta la teoría y la práctica, generando la producción colectiva de aprendizajes generando una transformación en las personas participantes. Esta herramienta no solo brindó estructura a cada una de las sesiones, sino que también favoreció la comprensión colectiva de las vivencias compartidas, generando espacios de transformación a partir del diálogo y el intercambio, lo cual permitió construir aprendizajes significativos en colectivo.

Así, se parte de la premisa de que el taller permitirá al individuo elaborar su propia experiencia y aprender de la experiencia de los otros participantes que padecen el mismo

agotamiento emocional. Favoreciendo que el individuo pueda establecer con los otros miembros del grupo una comunicación que pueda propiciar la expresión asertiva de las emociones presentes y al mismo tiempo reconozca lo que va experimentando, para otorgarle una validación asertiva a lo que está sintiendo, y así propiciar la congruencia entre el sentir y el actuar. Es decir, a través del entendimiento de su proceso emocional, generar aprendizajes significativos.

#### **4.2. Intervención.**

Como se ha mencionado, el agotamiento emocional ha sido considerado un modo de reacción por padecer estrés prolongado y sobrecarga de trabajo, que resulta en un estado de agotamiento emocional y despersonalización. Puede llegar a desencadenar actitudes y emociones negativas, afectar la calidad de vida, incluso puede propiciar cambios en conductas y comportamientos, que suelen ser incongruentes en el individuo. Todo esto utilizado como una forma de reacción y defensa para afrontar las situaciones amenazantes en el trabajo. Debido a la falta de herramientas efectivas para afrontarlo y procesar los estados emocionales, se identifica la necesidad de intervenir para facilitar la gestión asertiva de las emociones, resignificarlas para recuperar la congruencia y la tendencia actualizante.

#### **4.3. Problemática identificada.**

- Condiciones de trabajo en donde existe una alta exigencia, que da pie a la sobreexplotación y el abuso.
- La compensación recibida es percibida como insuficiente en comparación con las demandas y saturación de actividades.
- Existe una incongruencia entre lo que piensan, sienten y hacen, obstruyendo la expresión de emociones por el hecho de cumplir o no estar de acuerdo con un papel que se representa en la empresa o que no conviene a los propios intereses.
- Existe una falta de congruencia entre la percepción del yo y la experiencia, donde la persona se siente obligada a ocultar y aparenta algo que no está sintiendo, actuando en contra de su verdadero sentir.
- Carencia de recursos para enfrentar ansiedad y vulnerabilidad, que causan una sobrecarga de emociones, generan una sensación de agobio.
- Repercusiones considerables en la salud física que se manifiestan en malestar físico, insomnio, sobrepeso, hipertensión, a la par que conflictos interpersonales, pérdida de sentido y desmotivación.

#### **4.4. Necesidades detectadas.**

- Adquirir herramientas para afrontar las condiciones de trabajo y procurar su desarrollo.
- Aceptar y expresar emociones reprimidas.
- Valorar la experiencia.
- Alcanzar la congruencia entre lo que sienten, piensan y hacen en cada circunstancia.
- Identificar posibles cambios o aceptar y resignificar su experiencia.
- Evitar pensamientos recurrentes.
- Valorar y priorizar los distintos roles de la vida.
- Identificar comportamientos pertinentes y responsables en su circunstancia.
- Conciencia de recursos a los que pueden recurrir.
- Manejar el estrés cotidiano.
- Escuchar su cuerpo y atenderlo.

#### **4.5. Descripción de la intervención.**

El taller fomentó la gestión asertiva de las emociones, permitió a los participantes reconocer y comprender sus estados emocionales, y así resignificaron sus experiencias. Se buscó ofrecer un espacio seguro de escucha empática y acompañamiento cercano, que favoreciera la congruencia entre sus experiencias y la forma en que se expresaban sus emociones. A su vez, se buscó estimular la tendencia actualizante, para incentivar la motivación interna, el bienestar personal y el autocuidado.

El objetivo de la intervención fue facilitar los estados emocionales de las personas, entendiendo su experiencia a través de la descripción y reflexión de cómo vive, siente, percibe y afronta su realidad ante cierto padecimiento. Adentrarnos en el mundo del otro o, como lo mencionan Gómez y Alatorre (2014), “jugar en la cancha del otro”. Con la palabra jugar se hace referencia a tratar de entender y empatizar con la experiencia del otro, con respeto, sin juzgar, ni tratar de proporcionar soluciones; colocando a la persona ante su experiencia en un ambiente de comprensión empática e incondicional.

Para realizar la intervención, fue primordial la creación de un espacio seguro, que facilitó en los participantes del taller entender y procesar sus emociones para afrontar el agotamiento emocional. Este proceso estuvo guiado por cuatro ejes fundamentales que orientaron el trabajo, desde el diseño hasta la ejecución y el análisis de los resultados:

- El Desarrollo Humano
- El enfoque centrado en la persona (ECP)
- La investigación - acción
- El método fenomenológico

El primer eje para describir es el campo interdisciplinar desde el cual se realizó el taller, el cual se fundamentó en el Desarrollo Humano. Como ya estableció Lafarga (2010), “es una disciplina científica fundamentada en la experiencia y en la investigación, que estudia los mecanismos del proceso evolutivo en el ser humano, así como las condiciones externas e intrapsíquicas que favorecen u obstaculizan el crecimiento personal” (p.15). Este enfoque permitió facilitar los procesos de cambio de los participantes, promoviendo que cada persona pudiera tomar conciencia de las emociones vinculadas al agotamiento emocional y resignificarlas desde su propio marco de referencia interno.<sup>10</sup>

Además, posibilitó la identificación de los recursos internos disponibles para afrontar dicho estado. A través de esta perspectiva, los participantes obtuvieron una percepción realista de su experiencia, asumiendo la responsabilidad de la situación y tomando decisiones coherentes con sus propios valores éticos y morales, más allá de las expectativas impuestas por sus empleadores o por la sociedad.

Esto no hubiera sido posible sin el establecimiento de un ambiente cálido y confiable, donde cada persona se sintiera libre de expresar su experiencia sin temor a ser juzgada; fue parte central de la intervención. Se sostuvo una escucha atenta y comprensiva, que permitía validar los sentimientos que cada participante necesitaba compartir. Como señala Kinget y Rogers (1967), para que exista una relación de ayuda son necesarias las siguientes condiciones:

1. Que dos personas estén en contacto.
2. Que la primera persona se encuentre en un estado de vulnerabilidad o angustia.
3. Que la segunda persona sea congruente en la relación con el participante.
4. Que la facilitadora experimente una consideración positiva incondicional.
5. Que el facilitador experimente una comprensión empática hacia el marco de referencia interno del cliente.
6. Que el cliente perciba la consideración positiva incondicional y la comprensión empática del terapeuta.

---

<sup>10</sup> “Esta noción se refiere al conjunto de experiencias – sensaciones, percepciones, significados, recuerdos – disponibles en la conciencia del sujeto, en un momento dado. El marco de referencia interno representa el mundo subjetivo del individuo” (Kinget y Rogers, 1967 p. 216).

Estas condiciones facilitaron la construcción de una relación significativa y de ayuda entre el facilitador y los participantes, que favoreció la resignificación de la experiencia y la expresión emocional, sin necesidad de recurrir a un estado defensivo.

Desde el enfoque centrado en la persona (ECP) de Carl Rogers, se favoreció en el individuo la congruencia de sus experiencias emocionales, la cual se describe de la siguiente forma: “Si el individuo puede 'vivir su experiencia' especialmente las experiencias que se refieren al 'yo', si puede tomar plenamente conciencia de sus sentimientos, pensamientos y deseos sin tener que recurrir a maniobras defensivas, habrá correspondencia entre su experiencia real, vivida y sus percepciones” (Kinget y Rogers, 1967, p. 48). Es decir, la persona logrará una expresión y asimilación congruente de la realidad, que le permitirá tener un mayor entendimiento y claridad. De esta forma se reactivará la tendencia actualizante que Rogers (2020) explica como la capacidad que posee el individuo para avanzar en dirección de su propia madurez, logrando mejorar la calidad de vida, generando conciencia de las emociones implicadas en el proceso de adaptación. La persona que padece sentimientos de insatisfacción permanente y pérdida de creatividad podrá reactivar su deseo y capacidad de crecimiento y desarrollo.

Al momento de realizar la intervención desde la investigación - acción participativa, será posible comprender la realidad del individuo tal como la percibe y al mismo tiempo generar una acción que permita contribuir al entendimiento y exploración de las emociones, mediante la aplicación de las respuestas empáticas que facilitaron la gestión, expresión y asimilación de las emociones reprimidas.

Debido a que nuestro objeto de intervención fueron las emociones, es primordial abordarlas desde el método fenomenológico que, según Tobías y García-Valdecasas (2009), presta atención a la experiencia cognitiva mientras ocurre, sin intentar reducirla en partes fragmentadas; su objetivo principal es “capturar” las “experiencias esenciales”. Es decir, comprender las emociones en el momento justo en que son evocadas y en atención a la experiencia real que las gestó, cuando la persona entra en contacto con la experiencia y logra identificar cómo siente y percibe lo que le está sucediendo, puede caer en cuenta de sus posibilidades de elegir un curso de acción, se apropia de su capacidad de hacer, de decidir; ya no se siente una víctima indefensa, se sabe capaz de asumir el control de su situación, siendo éste su máximo referente para lograr la comprensión de la emoción, como un todo sin reducirla.

#### 4.6. Población – escenario.

La intervención se realizó con un grupo de nueve participantes que presentaban agotamiento emocional, de los cuales ocho eran mujeres y uno hombre. La antigüedad promedio en el empleo actual fue de cuatro años, y la edad media del grupo se situó en 41 años. Los participantes desempeñaban sus funciones en diversas áreas de empresas privadas, incluyendo producción, sistemas, mantenimiento, educación, marketing, administración, salud y emprendimiento. Predominan roles de soporte, como auxiliares, aunque también se registró presencia de profesionales en áreas específicas, como educación y enfermería.

#### 4.7. Organización de las sesiones

La intervención se llevó a cabo mediante un taller estructurado en siete sesiones, cada una con una duración de dos horas y treinta minutos. La organización de las sesiones se planteó de la siguiente manera:

Sesión 1: Presentación: ¿Quiénes somos?, ¿Qué queremos? Y acuerdos vinculantes.

Sesión 2: Conociéndonos: ¿Cómo te defines? ¿Qué te apasiona? ¿Qué cualidades reconoces en ti?

Sesión 3: Mi cuerpo expresa mis emociones.

Sesión 4: Identifico y abrazo mis emociones.

Sesión 5: Manos a la obra: No puedo cambiar mi circunstancia, pero puedo identificar cómo me siento y qué necesito en ese momento.

Sesión 6: Mis prioridades en la vida y mis recursos. ¿Estás estresado? Intenta esto.

Sesión 7: Lo que aprendimos: ¿Qué nos llevamos? ¿Qué descubriste? ¿Cómo te vas?

#### 4.8. Participantes

| Seudónimo | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| “Sonia”   | Contador de 44 años, con una antigüedad de 14 años, que le interesaba aprender técnicas para saber afrontar situaciones laborales conflictivas, para que esto no afectará su estado de ánimo y rendimiento laboral derivado del desgaste laboral que estaba afrontando. |
| “María”   | Auxiliar de producción de 25 años, con una antigüedad de un año y medio en su empleo actual, acude al taller para obtener herramientas que impulsen su estabilidad emocional dentro de su desarrollo laboral.                                                           |

|          |                                                                                                                                                                                      |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| “Andrea” | Especialista en sistemas de 54 años, con una antigüedad de 3 años, que le interesaba adquirir herramientas para manejar el estrés y el agotamiento emocional.                        |
| “Jesús”  | Auxiliar de mantenimiento de 50 años, con antigüedad de 3 años, que acude para obtener herramientas que le permitan solucionar el estrés que le genera el entorno laboral.           |
| “Grace”  | Auxiliar administrativo de 45 años, que tenía una antigüedad de 3 años en su trabajo, acude al taller para resolver la frustración y desmotivación.                                  |
| “Edith”  | Analista de mercadotecnia de 30 años, que tenía 1 año en su empleo actual, que acude para aprender a defender su punto de vista y aprender que la jerarquía siempre tendrá la razón. |
| “Emilia” | Maestra de 36 años, con una antigüedad de 3 años, que acude al taller para saber cómo convertir el agotamiento emocional en alguna emoción positiva en su vida.                      |
| “Ana”    | Enfermera de 45 años, con una antigüedad de 5 años en su empleo actual que acudió al taller para resolver conflictos internos y emocionales causados por el trabajo.                 |
| “Selene” | Emprendedor de 41 años, con una antigüedad de 3 años, acudió al taller para resolver la frustración y el enfado en el ambiente laboral.                                              |

#### 4.9. Consideraciones éticas

Para lograr comprender las emociones y acompañar a cada uno de los participantes que acudieron al taller, era primordial colocarlos ante su experiencia para obtener una mayor claridad de los sentimientos, emociones, pensamientos y reacciones experimentadas ante alguna situación amenazante en el trabajo y de esta forma obtener alternativas que permitieran resignificar la experiencia y las emociones. Esto implicó una interiorización constante, donde cada participante expresa su experiencia y su sentir desde la individualidad y ello permite acompañarlo desde la comprensión empática.

Es por ello, que se recurrió a las herramientas del ECP para que los participantes se sintieran, en un ambiente de confianza, atendidos y validados. Para conservar el anonimato de nuestros participantes, se recurrió al uso de seudónimos, ajenos a los nombres reales de los participantes. También se recurrió a la entrega del consentimiento donde se les informó a los participantes sobre las actividades llevadas a cabo durante el taller, sobre la confidencialidad de los datos y el uso de los mismos solamente para fines académicos.

## **CAPÍTULO 5: PROCESO EXPERIENCIAL DE LA INTERVENCIÓN.**

En el siguiente apartado, se pretende describir de forma sintetizada, precisa y puntual cómo se desarrolló la intervención realizada a través de un taller llamado: “Habilidades emocionales para enfrentar el agotamiento emocional”. Del mismo modo se explica el proceso que se transitó a lo largo de siete sesiones, tanto por parte de los participantes como de la facilitadora, especialmente en su sentir y en las estrategias que fueron útiles para acompañar a esta población.

Se describirán los resultados alcanzados y aprendizajes obtenidos de cada una de las personas que participaron, así como las principales características que distinguen a nuestra población, en relación con sus comportamientos para sobrellevar el estado de agotamiento, la expresión emocional en función de la reactividad, y cómo van incorporando las enseñanzas adquiridas para fomentar su proceso de crecimiento.

También se da cuenta de lo que se logró a través del reconocimiento, aceptación y entendimiento de sus estados emocionales, para liberar la tendencia actualizante y de cómo identificaron los recursos con los que cuentan para lograr el bienestar. Se describirán las dificultades, errores, aciertos y sugerencias que se suscitaron a lo largo del taller y que fue importante identificar para mejorar cada sesión. Por último, se da cuenta de la supervisión que se realizaba cada semana y la forma en que la facilitadora procesaba lo que le iba sucediendo.

### **5.1. Dificultades y errores en el camino: aciertos, errores y sugerencias.**

En el siguiente apartado presentaremos las principales dificultades, errores, aciertos y sugerencias identificadas a lo largo de la intervención.

Una de las dificultades que se enfrentó fue la impuntualidad de los participantes debido a que acudían de lugares distantes en relación a la sede del taller. A ello, le sumamos las condiciones de tránsito cargado. Esto ocasionó que las sesiones se iniciarán con la mitad de los participantes, y al momento de estar realizando alguna actividad, se interrumpía por la llegada de otros.

En más de una sesión las condiciones del espacio de trabajo y los recursos de que se echó mano dificultaron la tarea (ruido exterior, zancudos, fallas del proyector, entre otros), esto ocasionó que los participantes se distrajeran. Por otra parte, en algunas sesiones no encendieron los extractores, y las altas temperaturas afectaron la concentración. Lo que

obligó a buscar soluciones, interrumpiendo el desarrollo del tema y la explicación. En la primera sesión se complicó la grabación de las sesiones, se invirtió en la compra de un micrófono que no funcionó y al final se grabó solamente con el celular, el cual se buscó colocarlo de forma que estuviera cerca de los participantes para que la voz se grabara con claridad.

Dentro de los errores que surgieron a lo largo del taller, en algunas ocasiones la facilitadora sentía que presionaba a los participantes para que compartieran con el grupo. Así mismo, en dos o tres ocasiones los aconsejó; para erradicar esto, recurrió a las habilidades de escucha<sup>11</sup> que, según Gómez, Castillejo- Zenteno en Zohn, et al. (2019), afianzan el terreno de toda intervención para establecer la empatía y la comprensión, esto facilitó la interacción con el grupo. En otros momentos, detectó que, conforme la persona estaba compartiendo, por no interrumpir lo que estaba expresando, omitía las pausas, y esto ocasionó que se perdiera en la facilitación y se desconectara de la persona. Así mismo, en más de una sesión surgía la preocupación de no alcanzar a realizar todas las actividades planeadas, esto dificultaba su concentración y, por consiguiente, afectaba su desempeño, ya que se quedaba rumiando esta idea.

En dos o tres sesiones se identificó que los participantes se distraían con el equipo celular y del mismo modo las risas y la inquietud no permitían que la persona conectara con su emoción. Ante esto, la autora tenía el temor de poner límites, ya que le preocupaba que los participantes dejaran de asistir al taller por ser un momento incómodo. Las últimas dos sesiones estuvieron un poco saturadas de actividades, por lo que se redujo el tiempo disponible para facilitar y compartir en grupo.

Los principales aciertos detectados a lo largo del taller fueron: escuchar y acompañar a cada participante al momento de compartir su experiencia, esto favoreció que conectaran con su emoción en más de una ocasión y expresaran lo que estaban sintiendo en el momento. Se logró gracias al establecimiento de tres actitudes relacionales: la empatía, la consideración positiva incondicional y la congruencia por parte de la facilitadora (Barceló, 2012) que fueron evidentes para los participantes, los cuales mencionaron que sentían que era un espacio seguro para compartir.

---

<sup>11</sup> “Es en este esfuerzo donde el entrevistador emplea diversas respuestas, las cuales manifiestan y comunican no solo que está oyendo lo que se le dice sino que se escucha lo que se oye, aquellos contenidos tanto verbales como no verbales que incluye el mensaje del otro [...] refuerzos verbales, clarificación, paráfrasis, reflejo y síntesis” (Gómez, Castillejo- Zenteno en Zohn et al., 2019 p. 83-88).

Se acompañó al grupo según su ritmo, sin presiones. Los silencios que por momentos pueden ser difíciles dejaron de ser incómodos; los tomé con paciencia y fueron considerados como parte de la dinámica que el grupo necesitaba para procesar lo que les estaba sucediendo. Cabe mencionar que esta comprensión permitió que pudiera conectar mejor con el grupo y, al mismo tiempo, eso ayudó a realizar mejores intervenciones, tal es el caso de ser más concreta cuando quería comunicar algo a la otra persona sin “cantinflear” como lo hacía al inicio. El nivel de conexión logrado con cada participante hacía que se estableciera una empatía precisa avanzada, lo cual implica no solo entender el mundo de la persona, sino también ver las implicaciones de lo que ésta entiende y comunicarle este entendimiento adicional (Egan, 1981). Mi propia implicación personal en más de una ocasión me ayudó para acompañar al otro y tener las palabras precisas para facilitar y conectar de una manera más profunda con su experiencia. Por momentos percibía de una manera muy fina lo que algún participante estaba sintiendo y estructuraba de una forma casi automática mis intervenciones, que en más de una ocasión fueron acertadas, ya que la persona lograba conectar con su emoción o también podía notarlo cuando sus rostros se iluminaban por hacer consciente alguna experiencia.

Cuando las personas estaban compartiendo su experiencia, había momentos en los que yo sabía cómo intervenir, pero no lo hacía para no interrumpir; al seguir escuchando, me desconectaba y me perdía en mis pensamientos. Al darme cuenta de esto, logré hacer las pausas necesarias para ir acompañando al otro en su relato. Esto me permitió ser congruente con el establecimiento de las condiciones actitudinales y estar presente para el otro.

Al inicio del taller, me preocupaba no saber qué decirle a la persona o no saber qué responder al momento de intervenir. Afortunadamente, en cada sesión ofrecí respuestas empáticas; con ello logré crear un espacio donde las personas podían expresarse sin sentirse juzgadas. Del mismo modo, esto permitió que conectaran con su emoción y se dieran cuenta de lo que necesitaban. Al final del taller, reconocieron que se iban con herramientas para entender y comprender sus estados emocionales, para responsabilizarse de lo que sentían, poner los límites necesarios para no sentirse agotados, al resignificar que una situación amenazante está llena de oportunidades para aprender, al comunicar lo que sienten de una forma asertiva, al identificar los recursos con los que cuentan para no reaccionar y a validarse como seres humanos llenos de fortalezas, cualidades y virtudes, entre otros aprendizajes significativos.

A lo largo de las sesiones del taller, se identificaron diferentes alternativas de mejora. Al momento de acompañar, comencé a hacer pausas necesarias para comprender lo que estaba compartiendo el otro y de esta forma realizar una intervención más efectiva centrada en la persona. Cuando sentía que llegaba sin energía, debido al cansancio acumulado de toda la semana, iba a la cafetería por un licuado y esto mejoró mi desempeño. De la misma forma, en la última sesión me di cuenta de que no era necesario saturar las sesiones de actividades porque daba menor tiempo a la facilitación; sin embargo, consideré que era necesario agregar estos temas y ajustarlos al tiempo que tenía. En futuros talleres será indispensable considerar el beneficio de una actividad en perspectiva con la reducción de tiempo para facilitar.

## **5.2. El papel del facilitador en el proceso de intervención.**

En este apartado se pretende describir la experiencia del facilitador durante el proceso de intervención en la relación de ayuda, sobre todo en lo que respecta a su sentir y a su implicación personal.

Al comenzar la intervención, me di cuenta de que los nervios y la preocupación por “no hacerlo bien” o por no saber cómo responder ante ciertos comentarios de los participantes impactaron mi desempeño. Hubo momentos en los que me sentí tan dispersa que me costó establecer un vínculo genuino con ellos, a pesar de que desde la primera sesión compartieron experiencias cargadas de emoción. Me generaba inquietud la idea de interrumpir o pausar sus relatos, lo que a veces me llevó a perderme en sus narraciones, sin darme el espacio para hacer preguntas o buscar mayor claridad. Esto provocó en mí una sensación de frustración, aunque con el paso de las sesiones estos sentimientos comenzaron a disminuir.

Como facilitadora llegué a experimentar sentimientos de preocupación y ansiedad al momento de ver que los participantes no llegaban y ya era hora de iniciar la sesión. Venían a mis pensamientos catastróficos de “ser abandonada” a mitad del taller y no terminar de realizar la intervención del semestre. Esto ocasionó que estuviera dispersa y no me pudiera concentrar en el aquí y el ahora en algunos momentos. Lo que me dificultaba aún más era no entender por qué me sentía de tal forma. Con la supervisión (espacio en el que compartíamos cómo nos iba en el taller, se explicará más adelante) comprendí que estos sentimientos venían de una herida de abandono de la infancia que voy a elaborar en mi propio proceso personal. Darme cuenta de ello me hizo sentir liberada de cierta carga, ya que en sesiones posteriores estos pensamientos ya no me estorbaban.

En dos o tres sesiones se presentó en mí un sentimiento de preocupación por no alcanzar a realizar las actividades programadas; tenía el pensamiento: “no me va a alcanzar el tiempo” y esto no me permitía concentrarme en la facilitación. En este caso intentaba no dar importancia a estos pensamientos, trataba de permanecer atenta y escuchando a la persona que estaba compartiendo, lo cual me ayudó para guardar la calma.

Reconozco que en más de una ocasión llegué a sentirme impaciente, ya que cuando preguntaba “¿quién quiere compartir?”, los participantes se veían entre ellos y comenzaban a reírse y hacer chistes, hasta que alguien decidía iniciar. Llegó un punto en que esto comenzó a ser molesto, ya que a mí no me daba risa y era evidente que evadían hablar de ciertos temas. Cuando identifiqué cómo me sentía, descubrí que podía comunicarlo y hacerlo notorio, ya que al ser yo parte del grupo, también podía expresar mi malestar. A pesar de que me costó mucho trabajo mencionarlo, sí lo dije; al momento de hacerlo, me sentí satisfecha y pude quitarme esta carga.

Al finalizar las sesiones del taller, tenía sentimientos encontrados. Por una parte, me sentía satisfecha y feliz de ver cómo había desarrollado la habilidad de escuchar y empatizar con el otro de forma genuina; sin embargo, otra parte de mí se sentía ansiosa por mi nivel de autoexigencia, pues esperaba que las cosas salieran perfectas justo como lo planeaba; al final comprendí que si bien lo que se planea es importante, es prioritario acompañar el proceso del grupo. Entender esto me ayudó a sentirme más satisfecha.

Considero importante mencionar que en más de una sesión mi estado emocional era de melancolía y tristeza, por problemas personales que estaba atravesando, mismos que llegaron a limitarme, ya que no lograba concentrarme y conectar con el otro, o me distraía muy fácilmente, lo que mermó mi desempeño en algunos momentos. Por otro lado, reconozco que, a pesar de mi estado, seguía impartiendo el taller y recurriendo a los recursos necesarios para sentirme mejor.

A lo largo del taller, identifiqué que la posibilidad de expresar la propia implicación personal como facilitadora en la relación de ayuda propició que el otro se sintiera entendido de una manera más profunda, evidenciando lo que Lietaer (1997) denomina transparencia, donde el terapeuta comunica de forma consciente sus percepciones conscientes, sus actitudes y sus sentimientos. Con una de las participantes me sentí tan conmovida con lo que estaba compartiendo, que se me erizó la piel de ver su rostro iluminado con lo que le estaba diciendo y tuve la intención de abrazarla, no lo hice, pero al final de la sesión para ser congruente conmigo, se lo expresé y nos abrazamos. Este fue un momento muy significativo durante el taller que me llenó de satisfacción.

Ahora bien, también hubo implicaciones de las que no fui del todo consciente y esto obstaculizó la facilitación, tal es el caso de una participante que me recordaba a mi figura materna. Esto me dificultaba acompañarla, ya que la veía como figura de autoridad. En otra ocasión identifiqué que mi implicación estorbaba, fue cuando una participante estaba relatando su experiencia, por más que yo intentaba confrontar y clarificar lo que estaba mencionando, ella daba respuestas defensivas y racionalizadas que no permitieron que conectara con su emoción; yo sentí que no me estaba escuchando y me sentí frustrada, a tal grado que dejé de intentar y de esforzarme, no supe cómo manejarlo y preferí concluir esta facilitación.

Logré identificar que cuando valido lo que siento, le presto atención e incluso lo comparto con el grupo; puedo ser más auténtica y congruente como facilitadora, esto implica ser coherente con la experiencia, tener conciencia y comunicarlo. De acuerdo con Barceló (2012), esto conlleva ser auténtica y ser una persona unificada, lo cual me permitió realizar un acompañamiento genuino.

En las últimas sesiones del taller me sentí muy satisfecha y conmovida al darme cuenta de todos los aprendizajes que se habían logrado, tanto de forma grupal como individual. Logré visualizarlo cuando empezaron a compartir; se escuchaban más claros, congruentes y con recursos para afrontar el agotamiento emocional, aceptando sus emociones y responsabilizándose de ellas. El hecho de que los participantes reconocieran esto, me llenaba de orgullo.

### **5.3. La evolución de los participantes en la intervención.**

En el siguiente apartado describiremos el desarrollo de los participantes a lo largo de la intervención. Abordaremos las experiencias compartidas y qué les sucedía al momento de expresar, sus limitaciones, así como las reflexiones, los aprendizajes que rescataron, y las herramientas que les funcionaban para hacer frente a su estado de agotamiento emocional. Se usaron seudónimos para preservar la confidencialidad de sus nombres.

A lo largo del taller, se observaron avances significativos en los participantes, tanto en el plano emocional como en su forma de afrontar situaciones laborales complejas. La mayoría se mostró comprometida con el proceso, asistiendo puntualmente y participando de manera activa, aun cuando algunas personas enfrentaron dificultades para llegar a tiempo debido a cuestiones laborales o personales.

Uno de los principales cambios fue la toma de conciencia emocional. Muchos comenzaron a identificar cómo ciertas situaciones en el trabajo les generaban malestar, frustración o tristeza, y poco a poco fueron reconociendo la importancia de validar sus emociones en lugar de reprimirlas. El espacio del taller sirvió como contención, permitiéndoles expresar lo que sentían sin sentirse juzgados, lo cual fue clave para comenzar a transformar su forma de reaccionar frente a los conflictos.

Durante las sesiones, se evidenció un progreso en el desarrollo de habilidades de autorreflexión. Las y los participantes comenzaron a cuestionar creencias como la necesidad de agotarse para "ganarse el sueldo", el temor a poner límites por miedo a represalias o el hecho de cargar con responsabilidades que no les correspondían. Este tipo de reflexiones les permitió soltar culpas innecesarias, priorizar su bienestar y empezar a establecer límites de forma más clara y asertiva.

Otro avance importante fue el reconocimiento de la propia valía. Varias personas mencionaron sentirse poco valoradas en sus centros de trabajo; sin embargo, con el acompañamiento grupal y las intervenciones realizadas, lograron identificar que también es posible buscar activamente retroalimentación, reconocer los propios logros y valorar su esfuerzo más allá del reconocimiento externo.

En cuanto al manejo emocional, se notaron mejoras al momento de afrontar situaciones difíciles. Hubo quienes reconocieron que antes solían reaccionar de forma impulsiva o evitaban hablar sobre lo que sentían; sin embargo, al aplicar las herramientas vistas en el taller, lograron responder de forma más serena y congruente, evaluando qué hacer con la emoción antes de actuar.

Finalmente, el grupo expresó que se llevaba recursos valiosos para su vida laboral y personal: herramientas para no reaccionar impulsivamente, estrategias para validar y comunicar sus emociones, identificar lo que les compete y soltar lo que no les corresponde. El espacio fue percibido como seguro, amoroso y transformador, lo que favoreció un proceso de reflexión profunda, crecimiento emocional y resignificación de sus experiencias laborales.

#### **5.4. La facilitación un elemento esencial en el proceso de ayuda a trabajadores emocionalmente agotados.**

En el siguiente apartado se detallarán las habilidades y actitudes de facilitación a las que fue necesario recurrir para acompañar a nuestra población.

Durante la intervención fue primordial crear un ambiente de confianza, ya que como menciona Barceló (2012), lo más importante en la facilitación es la creación de un clima de seguridad y libertad psicológica en la que el cliente se sienta profundamente aceptado y comprendido. Para crear este clima el facilitador ha de tener interiorizada una manera de estar presente, una actitud de presencia vivencial, una actitud de enfoque. Entender al otro desde la conexión que se establece, una relación de persona a persona. Tal actitud permitió a la facilitadora conectar de forma profunda con cada uno de los participantes al momento de compartir sus sentimientos, lo cual propició la expresión de la emoción, tal como la sentían, sin reprimirla, ocultarla o posponerla.

Del mismo modo, se pusieron en juego las habilidades de escucha, para reforzar la comprensión y la empatía hacia el otro. Tal es el caso de los refuerzos verbales, que son expresiones de apoyo y que constan de una sola palabra (Gómez, Castillejo - Zenteno en Zohn, et al., 2019), los cuales fueron empleados para confirmar que se estaba prestando atención, e invitar al participante a continuar con su discurso. Las clarificaciones fueron de gran ayuda ya que tienen el objetivo de mejorar la comprensión de un mensaje que inicialmente fue ambiguo o que el facilitador no entendió del todo (Gómez, Castillejo - Zenteno en Zohn, et al., 2019). Se hicieron clarificaciones sobre todo cuando los participantes expresaban alguna frase o algún significado particular que para el resto del grupo y para la propia facilitadora era incomprensible, o bien se necesitaba más contexto para poder comprender. Esto generó un mayor entendimiento al momento de acompañar.

La paráfrasis tiene el objetivo de manifestarle al facilitado que hemos entendido el significado central de su mensaje y a la par él escucha cómo el otro lo percibe (Cormier y Cormier, 1996, en Gómez, Castillejo - Zenteno en Zohn, et al., 2019); ésta se utilizó cuando se quería rescatar el mensaje central de lo que algún participante estaba compartiendo y comprobar si le hacía sentido, confirmando o negando lo que se rescató de su discurso. Esto permitió que la facilitadora sintonizara y conectara con la emoción del participante.

El reflejo fue una habilidad a la que se recurrió de forma frecuente debido a que destaca la parte afectiva manifiesta del mensaje del facilitado (Gómez, Castillejo - Zenteno en Zohn, et al., 2019). Fue de gran ayuda cuando se detectaba cierto estado emocional en el discurso del participante y al momento de reflejarlo en algunas ocasiones propiciaba que conectaran con su emoción; en otros casos una comprensión empática profunda, ayudaba a que el asistente identificara su sentir.

La síntesis tiene la intención de resaltar los temas más significativos, aquellos que tienen un hilo en común y que el entrevistador debe destacar (Gómez, Castillejo - Zenteno en Zohn, et al., 2019). De forma general se empleaba para resumir lo que se había compartido y al mismo tiempo para concretar lo que se había entendido, en todo el discurso que se había escuchado.

En la intervención fue indispensable recurrir a la resignificación la cual “implica plantear un significado alternativo, exponer una idea nueva que abone al objetivo del proceso, ya sea de su comportamiento o del de los demás relacionado con el suyo” (Gómez, Castillejo - Zenteno en Zohn, et al., 2019, p. 96). Durante el taller se utilizó en diferentes momentos; sin embargo, resulta pertinente destacar uno en particular donde una participante mencionaba que ella no podría controlar las decisiones del corporativo a pesar de la incertidumbre y angustia que sentía por no saber si en algún momento la iban a despedir. Su resignificación fue notar que lo que sí podía hacer a pesar del malestar, era hacer bien su trabajo, enfocarse en sus actividades y tomar una actitud diferente.

Un aspecto relevante, que resulta pertinente destacar, fue conectar con cada uno de los participantes. Se experimentó la empatía precisa avanzada al momento de comprender al otro de una manera profunda, se brindó a los participantes la posibilidad de apartar reacciones defensivas que obstruían la apertura a su experiencia, sobre la cual Rogers (2020) menciona que: “el individuo se vuelve más abiertamente consciente de sus propios sentimientos y actitudes, tal como existen en él nivel orgánico. También advierten con mayor facilidad las realidades externas, en lugar de percibir las según categorías preconcebidas” (p. 120). Este acceso a la conciencia les permitía comprender qué era lo que les sucedía de manera interna al sentirse emocionalmente agotados.

El generar este espacio seguro de calidez y comprensión para compartir en cada una de las sesiones, reconfortaba a las personas llenando el espacio de un sentimiento genuino, donde cada participante al sentirse implicado con el relato compartido podía ver y comprender su estado emocional a través del otro. Los integrantes se sentían acompañados, “no estaban solos” afrontando esto. Era alentador observar cómo se conmovían tanto por la identificación de la experiencia propia, como por la del otro uniéndose en un espacio de apoyo y encuentro. Esto va de la mano con la congruencia del facilitador que humaniza su encuentro con el otro:

La genuinidad que debe existir en el facilitador es que la oferta de ayuda no puede ser falsa. Él debe ser espontáneo, abierto. No se puede esconder tras el papel de orientador. Debe ser humano con el ser humano frente a él. Este encuentro de persona a persona (Egan, 1981 p. 33).

Se considera que un elemento de gran importancia y enriquecedor, ya que sin esto la facilitadora no hubiera logrado acceder al mundo de los participantes y de otra forma ellos no se lo hubieran permitido; fue el lograr esta conexión con el otro, durante toda la intervención permitió que los integrantes se abrieran a la experiencia, reconocieran las sensaciones de su cuerpo, resignificaran sus emociones y encontraran las alternativas necesarias a las que pueden recurrir para buscar su desarrollo y crecimiento ante la adversidad.

Enseguida mostraré dos ejemplos que ilustran facilitaciones acertadas y otras que tienen áreas de oportunidad.

Facilitación acertada: Ejemplo: 1

“Sonia”: Mi juicio es: “ay llora para que no la regañes”. [...] no quiero llorar porque siento que piensan que quiero evitar el conflicto. Tengo que aprender a controlar mi emoción.

Facilitador: ¿Y cómo crees que pudieras controlar tu emoción?

“Sonia”: No sé. (risa) respirando, pero en ese momento estoy tan ocupada tratando de pensar lo que digo, y no lo que siento, que no puedo hacer todo al mismo tiempo. [...]

Facilitador: Te escucho y cuando te escucho, hasta a mí se me hace complicado en un momento de estrés poder procesarlo. ¿No? ¿No te da ese sentido?

“Sonia”: Sí, sí, pero sabes que me comparo con otras personas que tienen un, un dominio (...) de la situación, que digo, ay, ¿cómo le hace? ¿Sabes? O sea, puede tratar con una persona que le caiga mal o puede estar, este, la, la otra persona diciéndole algo con lo que no esté de acuerdo y, y le da por su lado y maneja la situación de una forma que le digo, ay, ¿cómo le hace? Yo no puedo, o sea, ya no tengo, estoy escuchando la conversación, traigo la víscera volteada, tú lo contestas con tanta tranquilidad. Entonces, a lo mejor, como también me comparo con otras personas, eso, ¿no? O sea, son muchas cosas.

Ejemplo: 2

“Edith”: Ya no hago algo diferente, [...] me ha tocado adaptarme a la gestión de alguien, anteriormente yo era coordinadora”

Facilitador: Y cómo te hace sentir que a pesar de que no estés de acuerdo tienes que ir aceptando, así te escucho ir aceptando lo que te van diciendo porque lo está pidiendo.

“Edith”: Me ha sido muy frustrante sobre todo al inicio. Ha sido un tema de adaptación que he tenido recientemente.

Facilitador: Ya. Te escucho y percibo una “Edith” adaptándose a las formas de trabajo de la jefa. Así te escucho.

“Edith”: Sí.

Facilitador: Por evitar el conflicto.

“Edith”: Sí.

Facilitador: ¿Sí? Y es lo que estás evitando. Porque al principio en tu lista decías, este, unos conflictos que estoy evitando, unas dificultades que estoy evitando. ¿Las estás evitando? ¿Sientes que las estás evitando?

“Edith”: No han tenido solución.

Ambos ejemplos fueron acertados, debido a que, en la facilitación se logró identificar la emoción contenida y se reflejó lo que le significaba. En el ejemplo 1: que la participante comprendiera que sí era complicado hacer tantas cosas al mismo tiempo en un momento de tensión en el trabajo; en el ejemplo 2: que notara la actitud que estaba tomando de adaptación al conflicto cuando va en contra de lo que ella siente.

Una facilitación no acertada que se presentó durante la intervención fue la siguiente:

Ejemplo 1:

“Ana”: Y por la ofensa, no quiero volver a regresar a quirófanos. Aunque me dio mucha satisfacción, porque tuvieron que contratar a 6 personas, para cubrir mi lugar. Y ahora el de piso no me deja ir, porque dice que va a tener que contratar a 4.

Facilitador: ¿Por todo lo que haces?

“Ana”: Ajam

Facilitador: Ok

“Ana”: Pues eso me hace sentir bastante bien.

Facilitador: ¿Percepción sensorial que fue?

“Ana”: Tensión, nudo en la garganta, me dan muchas ganas de llorar.

Facilitador: ¿En ese momento te pasó?

“Ana”: Sí y es como un calor que te sube, te eriza los cabellos y hasta empiezas a ver medio oscuro. Y como que empiezas a escuchar las voces a lo lejos.

Facilitador: ¿Eso pasó justamente cuando te esperaron afuera del hospital y te notificaron que te iban a cambiar de servicio?

“Ana”: Ah, no y además se esperaron, con todo de que iban entrando unos y saliendo los otros. Como me agarraron del cuello y me llevaron esposada, no sé.

Facilitador: OK. ¿En pensamiento? Ese sí me quedó claro.

“Ana”: En emoción, dijiste, frustración, decepción, disgusto y ofensa.

Facilitador: ¿Ahí cuál fue tu intención, identificaste alguna intención?

Este es un claro ejemplo de una intervención no acertada, debido a que se volvió un momento muy mecanizado, donde parecía más indagación de pregunta y respuesta, que una facilitación. No se logró ir más allá de la expresión verbal y el relato de la persona se quedó a nivel de los hechos, sin hacer contacto emocional ni reconocimiento de necesidades o significados.

### **5.5. Caminando juntos: una mirada para comprender los efectos del agotamiento emocional.**

Enseguida describiremos de forma sintetizada las características observables de nuestros talleristas, que van desde el desarrollo de medidas defensivas para afrontar el agotamiento emocional, y la importancia de encontrar los recursos necesarios para sobrellevar este estado.

Las personas que atraviesan por un estado de agotamiento emocional suelen experimentar una sensación de desbordamiento interno, que se manifiesta en conductas intensas como el llanto excesivo o reacciones de enojo. Esta respuesta refleja una pérdida de control emocional que, en muchos casos, tiene su origen en la falta de gestión adecuada de lo que se siente en el momento. Con frecuencia, la emoción es minimizada, postergada o ignorada, bajo pensamientos como “ya pasó”, sin detenerse a reconocerla ni otorgarle un espacio para ser comprendida. Esta omisión emocional genera una acumulación interna que, tarde o temprano, se expresa de manera exagerada ante estímulos que en apariencia no lo justificarían.

Con frecuencia, las personas experimentan una desconexión entre lo que sienten y la manera en que actúan, ya que suelen ir en contra de sus emociones, pensamientos y palabras con tal de cumplir con el rol que se espera de ellas dentro de la empresa y evitar conflictos. El temor a ser vistas como problemáticas o catalogadas como las “ovejas negras” del grupo les impide expresar su inconformidad. Con el tiempo, esta incongruencia interna genera un estado de disonancia que las aleja de su autenticidad, llevándolas a adoptar una actitud aparentemente indiferente frente a situaciones laborales que, en realidad, les afectan profundamente.

Es común que las personas perciban un trato injusto cuando sus superiores les asignan tareas que no corresponden a sus funciones, lo que incrementa su carga laboral y genera una sensación de agobio al tener que cumplir tanto con sus responsabilidades como con las de otros. Esta sensación de injusticia también se manifiesta cuando las dificultades del entorno laboral o las decisiones unilaterales de los jefes determinan el rumbo de su carrera profesional, sin dejarles otra opción más que adaptarse a una realidad impuesta. Además, muchos tienden a colaborar de manera voluntaria en actividades que no forman parte de sus funciones, y cuando deciden dejar de hacerlo, enfrentan críticas por parte de quienes se beneficiaban, quienes incluso llegan a asumir que era su deber. Esto provoca en los trabajadores una confusión interna sobre si deben o no seguir realizando dichas tareas, generando un estado de angustia que desencadena un conflicto emocional entre lo que

sienten y lo que creen que deben cumplir. Como resultado, el temor y la tensión tienden a instalarse de manera constante en el ambiente laboral.

Otra característica común es la dificultad para solicitar apoyo, incluso cuando se sienten rebasados por la carga de trabajo diaria. Para ellos, pedir ayuda equivale a admitir una supuesta incapacidad para cumplir con sus responsabilidades. Y aunque en ocasiones logran reconocer la necesidad de delegar, esto les genera frustración al ver que las tareas no se realizan con la calidad o el compromiso esperados. Asimismo, es frecuente que asocien el no sentirse agotados al final de la jornada con una falta de productividad o utilidad, lo que les lleva a pensar que no están justificando el sueldo que reciben.

Quienes atraviesan por agotamiento emocional suelen experimentar una sensación de satisfacción cuando se presentan situaciones como el reconocimiento de su labor, la apertura a nuevas oportunidades de crecimiento, una promoción o incluso cuando se les confían tareas especiales. Estos momentos generan motivación e impulsan un mejor desempeño, lo que contribuye a disminuir significativamente la percepción de sobrecarga que habitualmente les provoca sentimientos de agobio.

Reconocen que gran parte de su rutina diaria está centrada en el trabajo, y aunque comprenden que es una actividad esencial, también toman conciencia de que no lo es todo. Identifican la necesidad de dar espacio a otras áreas de su vida que son igualmente valiosas, como su propio bienestar. Perciben que relegarse constantemente los ha afectado, y comprenden que, si no se sienten bien, difícilmente podrán ofrecer lo mejor de sí. Esta toma de conciencia cobra mayor sentido cuando comienzan a reconocerse como personas valiosas, lo que fortalece su sentido de seguridad y promueve conductas de autocuidado.

Es primordial mencionar que el entendimiento de los estados emocionales suscita en la persona la claridad para identificar las herramientas para no reaccionar, lo que genera una mayor conciencia de lo que les está pasando y tienen alternativas para actuar. Se dan cuenta de la importancia que tiene escuchar y sentir su cuerpo y sus emociones, es decir, están atentos a su experiencia que es todo lo que pasa en el organismo en cualquier momento y que está potencialmente disponible a la conciencia (Kinget y Rogers, 1967). Esto les brinda la posibilidad de poner límites para no llegar a sentirse agotados.

## **5.6. El papel de las emociones en el agotamiento: abordándolas desde el Desarrollo Humano.**

La intervención realizada con la población de estudio tenía la intención de favorecer en primera instancia a un sector de la sociedad en situación de vulnerabilidad y, en segundo lugar, mejorar la gestión asertiva de las emociones, para resignificar la experiencia y adquirir conciencia de la problemática y con ello tomar la responsabilidad de la situación de forma coherente. Para lograrlo, fue necesario colocar a la persona ante su experiencia y por medio de ella hacer conciencia de sus estados emocionales, además de favorecer el conocimiento personal y la congruencia.

La propuesta de intervención se realizó desde el Enfoque Centrado en la Persona (ECP), el cual establece:

Los individuos tienen dentro de sí vastos recursos de autocomprensión y para la alteración de conceptos propios, actitudes básicas y conducta autodirigida. Estos recursos son susceptibles de ser alcanzados, si se logra crear un clima definible de actitudes psicológicas facilitativas (Rogers, 1987 citado en Barceló, 2012, p. 130).

Intervenir desde este enfoque propició que las personas pudieran reconocer sus estados emocionales y pensamientos sin activar mecanismos de defensa. Esto favoreció una expresión más auténtica y una integración coherente de lo que estaban viviendo. A partir de ello, surgió en ellas un interés genuino por su desarrollo personal. En congruencia con los fundamentos del ECP, fue evidente que las y los participantes contaban con los recursos internos necesarios para comprenderse a sí mismos y afrontar situaciones complejas. Esto se manifestó cuando identificaron posibles salidas a sus conflictos, reconocieron sus capacidades para enfrentar la adversidad, resignificaron lo vivido y lograron aprendizajes valiosos en el proceso.

Se logró determinar que las sensaciones corporales pueden llegar a ser un referente interno importante en el individuo, Rogers menciona: “Puedo confiar en mi experiencia [...] mi percepción de una situación como organismo total es más fidedigna que mi intelecto” (Rogers, 2020, p. 33). Las personas con agotamiento emocional, que lograron acceder y reconocer las sensaciones corporales ante alguna situación amenazante, contactaron con su experiencia lo que les permitió identificar su malestar, por ejemplo, en el pecho, el estómago, la cabeza e incluso en las rodillas. Esto brinda a la persona una guía para reconocer lo que piensa y siente, lo que a su vez le permite determinar lo que necesita y con ello elegir la forma de responder ante esa situación de una forma congruente.

Durante la intervención se detectó que era necesario desarrollar habilidades de comunicación asertiva, ya que les resultaba complicado expresar de forma clara y concreta lo que sentían y necesitaban, lo cual resultó ser muy efectivo, ya que se sentían liberados al momento de expresarse. Además, se dieron cuenta de que les podía funcionar no solo en el ámbito laboral sino también en el personal. La comunicación asertiva les proporcionó una visión más clara para identificar qué “batallas” querían luchar y de forma simultánea cuestionar el para qué de sus acciones.

Es primordial mencionar que el estado de agotamiento emocional coloca a las personas en un estado límite; en la definición de las prioridades que ocupan un tiempo y un espacio en su vida diaria, el trabajo toma un papel preponderante que abarca la mayor parte del tiempo. Identificar esto favoreció que tomaran conciencia de la prioridad que tiene el cuidado de su persona en armonía con las demás áreas de su vida.

Cuando las personas reconocen y aceptan las emociones que están asociadas con su agotamiento pueden hacerse responsables de la forma de gestionarlas y afrontar de una mejor forma la situación, en contraste con tratar de reprimir o de “no tomarle importancia” a lo que sienten. Este es un claro ejemplo de congruencia, tal como Rogers (2020) la define, que es cuando la persona se muestra tal como es, sin tratar de aparentar algo que no está sintiendo. También tiene que ver con la autenticidad. Esto le permite a la persona conectar con su verdadero sentir.

#### **5.7. Los aprendizajes clave de la supervisión en el proceso de intervención.**

Durante el proceso de intervención fue primordial contar con la supervisión, la cual se describe como un espacio donde el facilitador puede ampliar y diferenciar su campo perceptual, así como descubrir sus recursos, posibilidades y limitaciones para el trabajo con sus participantes. Además, permite identificar, desarrollar y valorar recursos personales para el acompañamiento; reconocer con más claridad y facilidad sus sensaciones-sentidas, y simbolizarlas adecuadamente (Carretero, 2004). En estas sesiones era primordial analizar la siguiente pregunta: esto que sucedió en la sesión, ¿qué tiene que ver conmigo? O, ¿por qué esto me mueve tanto que no logré acompañar al otro? Responder esta pregunta en las sesiones, brindó la posibilidad de asimilar y tener la sensación de quitar cierta barrera que obstruía y limitaba el acompañamiento a través de la asimilación y la simbolización adecuada de lo que sucede de manera interna en la facilitadora.

Este proceso resultó ser bastante benéfico en la intervención ya que me permitió reflexionar acerca de una situación personal por la que estaba atravesando y qué podía hacer con mi dolor. Ahí me percaté de que no puedo pausar mi vida por no sentirme preparada para ciertas cosas y por ello postergarlas. Reconocí que en la vida hay acontecimientos difíciles que suceden en paralelo a la ejecución de proyectos, como fue hacer esta intervención, y no hay un momento exacto en el que todo esté en armonía para empezar a hacer las cosas. Eso me reconfortó, no había un “mejor momento” para realizar la intervención. Quise abrazar lo que sentía y no apartarlo o desaparecerlo, es decir, seguí haciendo lo que me gustaba aun con mi dolor. Comprender esto me ayudó a estar tranquila en las sesiones y darme cuenta de que deseaba aplicar el taller a pesar de mi tristeza.

Es primordial mencionar que “La supervisión se identifica con los parámetros de la investigación - acción: pretende ser una reflexión crítica de la propia práctica para llevar a cabo un cambio, una transformación en el ser, en el saber hacer y en el saber estar” (Carretero, 2004, p. 24). Esto me hace mucho sentido con la reflexión que obtuve respecto al miedo que tenía de que no llegaran los participantes y cómo se relacionaba con mi miedo al abandono ya que éste era un impedimento para estar presente en el grupo. Identifiqué que este miedo viene de la infancia y que, al momento de hacer hasta lo imposible porque el otro no se vaya, me abandono a mí. El poder procesar esto facilitó que en las sesiones posteriores el pensamiento de que los participantes me abandonaran o dejaran de ir al taller no me estorbara, ya que reflexioné que no puedo controlar lo que el otro hace, y si alguien decide dejar de asistir al taller no será mi responsabilidad. Entender esto me dio paz y tranquilidad para estar presente.

Ambas supervisiones me ayudaron a tomar conciencia de mi existencia humana para responsabilizarme de lo que me estaba sucediendo. Como menciona Carretero (2004), reconocer que, a pesar de todas las experiencias, de las condiciones impuestas y de las limitaciones físicas, existe un grado de libertad de elección de la que se es responsable. Esto generó claridad y bienestar en mí, para continuar realizando la intervención, lo que fue primordial en el proceso de acompañar al otro, a través del entendimiento profundo en el espacio de confianza que se brindaba como grupo y como facilitadora.

Realizar la intervención desde el Desarrollo Humano y acompañar a las personas en su estado de agotamiento emocional es un proceso que implica dedicación, aceptación y comprensión por escucharme y ver en el otro mi propia historia. A la par identifico que es un proceso lleno de emociones y aprendizajes que me parecen sumamente valiosos, no solo

para mi vida profesional, sino también para mi vida personal. Acompañar a cada uno de los participantes significó una oportunidad para desarrollar mis habilidades como facilitadora y descubrir lo que me iba ocurriendo en la esfera personal.

Me siento muy satisfecha de haber creado un espacio lleno de calidez humana, seguro y de comprensión, donde cada persona se sintió acompañada y con la confianza suficiente de expresar lo que sentían y necesitaban. Al visualizar el avance que cada uno de ellos logró a lo largo del taller, puedo corroborar que los propósitos propuestos se cumplieron y se superaron sus expectativas, ya que se fueron con muchas más herramientas y descubrimientos más allá de lo que esperaban.

Me doy cuenta de que, al promover las condiciones necesarias para establecer una relación de ayuda, las personas con agotamiento emocional logran procesar y resignificar las emociones que se habían quedado postergadas y estaban comenzando a causar malestar. Que gracias al reconocimiento y la validación de sus cualidades y fortalezas lograron fortalecer su autocuidado, recuperar la motivación, cambiar sus comportamientos y actitudes en favor de su bienestar; son capaces de hacerse cargo de lo que sienten, sin hacer al jefe o al compañero de trabajo responsable de su sentir, lo cual es sumamente valioso.

Agradezco infinitamente al espacio de Supervisión que se realizaba cada miércoles donde pude elaborar mi implicación personal, me ayudaron de sobremanera para poder transitar en este bonito proyecto; sin dicha supervisión hubiera sido difícil llevar a cabo la intervención debido a los descubrimientos personales que adquirí, los cuales fueron enriquecedores en este proceso. Gracias por acompañarme en la aplicación de mi taller “Habilidades emocionales para enfrentar el agotamiento emocional”.

## **CAPÍTULO 6: RESULTADOS**

En este apartado se presentan los resultados derivados de las tres categorías que surgieron para abordar la problemática identificada. Estas estuvieron relacionadas con la necesidad de que los trabajadores tomaran conciencia de las emociones experimentadas, con el propósito de reconocer las acciones que necesitaban realizar, para expresarlas de manera asertiva y hacer frente a las condiciones laborales adversas. Las categorías son: disonancia emocional, normalización y afrontamiento pasivo. A continuación, se describió cada una de ellas, resaltando cómo se manifestaron en los participantes, las repercusiones que se generaron y las posibilidades que se abrieron para definir acciones que promovieran el bienestar y desarrollo personal. Si bien fueron presentadas por separado con fines analíticos, en la realidad se muestran entrelazadas. Asimismo, se exploró cómo los participantes adquirieron habilidades que les permitieron asumir un sentido de responsabilidad en su propio proceso de crecimiento.

### **6.1 Disonancia emocional**

La presente categoría se denominó disonancia emocional. Resultó fundamental en nuestra intervención, debido a que detectamos que estuvo presente en la mayoría de los participantes, siendo prevaleciente entre nuestra población. En el siguiente apartado iniciaremos con la descripción de la disonancia emocional, los factores que se presentan y cómo suele manifestarse entre nuestros sujetos de estudio e intervención, lo que da lugar a tres subcategorías: reacción impulsiva, despersonalización y entumecimiento emocional.

La disonancia emocional es la experiencia donde no hay congruencia entre lo que una persona piensa, siente y hace, así como lo que considera que debería sentir y hacer; tal situación pone en cuestión la percepción que tiene de sí mismo. Es un conflicto que genera un estado de incongruencia que Kinget y Rogers (1967) definen como: “falta de concordancia entre el yo y la experiencia; se designa con el nombre de desacuerdo interno [...] Cuando el individuo se encuentra en un estado de desacuerdo, está sujeto a tensión y confusión. [...] El resultado es que la conducta aparece como incomprensible y la personalidad está desequilibrada” (p. 202). Para el caso particular de nuestra investigación, sería el desacuerdo entre los protocolos, los valores entendidos, las normas explícitas o no, las formas de relación entre empleados y sus directivos, y lo que la persona con disonancia considera apropiado y justo. Casos en los que los mandos exigen obediencia, sumisión o abnegación, mientras que el trabajador se siente agraviado, no valorado, oprimido e incluso ofendido.

Según David Martínez (2001):

Cuando la experiencia emocional no coincide con la expresión recogida en las normas sobre las emociones, los individuos experimentan tensión [...] el individuo puede generarla de manera premeditada y tolerarla con el fin de salvaguardar su identidad [...]. Para ello, el sujeto muestra conformidad con las normas sobre las emociones a través de su expresión emocional, pero conserva intacta su experiencia emocional" (p. 133).

Lo anterior muestra cómo el sujeto recurre a la conformidad mientras experimenta malestar, lo cual, al recurrir a ella, pone de manifiesto una postura contraria a lo que en realidad piensa y siente que debería hacer, generando un estado de incongruencia donde la vivencia no puede ser procesada e integrada de forma adecuada.

La disonancia se vive como un malestar continuo que agobia a una persona cuando considera injusto o excesivo el trato recibido, la orden que se ve obligada a acatar, los criterios de logro arbitrarios o inviables, por dar algunos ejemplos; ante el temor a las represalias que la expresión de lo que realmente siente y piensa podría ocasionar; el trabajador calla, obedece, simula e incluso niega sus estados emocionales, o llega a justificar o minimizar la situación.

Dando lugar a una tensión sostenida que deviene en incongruencia y vulnerabilidad, como sostienen Kinget y Rogers (1967), "estado de desacuerdo que puede existir entre el yo y la experiencia. Se emplea cuando se desea resaltar el peligro de desorganización psíquica al que puede conducir este estado. Cuando el sujeto se encuentra en tal estado sin darse cuenta, es potencialmente vulnerable a la angustia, a la amenaza y a la desorganización" (p. 203).

Tal condición se corroboró en nuestra intervención con el testimonio de "Sonia": "A lo mejor mi falta de prudencia o tratar de callar, si me callo siento que apago mi fuego [...] simplemente exterioricé inconformidad, algo hice mal". La persona interpreta haber expresado lo que sentía, y la forma como lo exteriorizó le provocó consecuencias negativas, es decir, mostrarse tal como es, puede ocasionar represalias por parte de los jefes, por lo que "Sonia" decidió moderar sus expresiones y comportamientos, aun cuando no quedó conforme. Se vio en la necesidad de recurrir a un comportamiento adaptativo influenciado por el temor.

Estas formas de conducirse en el trabajo generan una sensación de inadecuación, debido a que la emoción no se gestiona de forma asertiva. Como menciona "Edith": "Ya no me sentía congruente conmigo." Ante el altercado con su líder, ella prefirió quedarse callada, guardar

la aparente calma y obedecer las órdenes, pese a que sus pensamientos recomendaban otra actitud. Esto provocaba un estado de desconexión interna que distanciaba a la persona de su autenticidad, llevándola a percibir las experiencias laborales negativas con una aparente indiferencia.

A dicho estado Kinget y Rogers (1967) lo explican como el estado de desacuerdo entre el yo, o, mejor dicho, la percepción del yo donde el individuo se encuentra en un estado de conflicto ante un momento de tensión. El resultado de la conducta suele ser incomprensible y la personalidad se desequilibra. Ante este estado de tensión, el trabajador oculta su sentir, su verdadera opinión, ya que la expresión podría implicar un riesgo laboral, como expresa "Edith": "¿Cómo chingados le digo que no a mi jefa? Va a ser como llevarle la contra." Dicha expresión manifiesta el verdadero sentir ante un momento de tensión, el cual es reprimido.

Según Páez (s.f.), esta actitud representa:

Un estilo de evitación o de no confrontación de los hechos estresantes y como una inhibición de la reacción afectiva. [...] Sería una inhibición de la dimensión subjetiva, una tentativa de supresión o disminución de la vivencia subjetiva emocional, unida a indicadores expresivo-motores y fisiológicos que señalan la presencia de una emoción (pp. 17-18).

Por no generar discordia con el jefe y provocar algún tipo de discusión, los participantes llegaron a experimentar en repetidas ocasiones la necesidad de recurrir a este mecanismo de defensa, como una forma de salvaguardar su empleo y su integridad emocional, y no solo responder como les hubiera gustado en situaciones de tensión, lo que acarrearía que a la larga se dieran cuenta de que ocultaban el verdadero sentir.

Ante la invalidación de la labor de un trabajador, se activan mecanismos de defensa, los cuales aparecen cuando: "El yo se ve amenazado por la angustia. Esta suele surgir en situaciones de 'peligro' o sea conflictiva, que obliga a confrontarse con alguna realidad angustiosa, ya sea externa o interna" (Hinojosa, 1968, p. 78). Bajo las circunstancias antes descritas, una posible reacción en el trabajador es minimizar las acciones de la otra persona, para disminuir la carga emocional que esto genera y tomar una postura que resulte menos amenazante ante el enojo, aunque vaya en contra de lo que en realidad sucede, como mencionó "Selene": "Ya cada quien, y ya así me quedo, cada quien," haciendo referencia a que, a pesar del ataque sentido, justifica las acciones del otro, sintiéndose desvalida y sin recursos para enfrentar la situación, ocasionando la inexpressión de la emoción, la cual se queda contenida.

Dicha falta de expresión es generada, como antes se explicó, por el temor a las consecuencias que pueda suscitar el hecho de exteriorizar tal como sienten su malestar. Lo menciona “Ana”: “Porque no lo puedes exteriorizar, porque si lo exteriorizo me ponen el pie, [...] y muchas veces es porque se sienten amenazadas las otras personas.” Tal comportamiento corresponde a un estado donde el individuo tiende a inhibir la expresión de sus pensamientos y emociones, debido al temor de que lo etiqueten otras personas que se sienten amenazadas, siendo una barrera para tener crecimiento profesional.

De las acciones o reacciones ante el fenómeno antes expuesto, la disonancia emocional, se pudieron apreciar tres posibilidades. En el primer caso, la persona se “traga” lo que piensa y siente, no reacciona, se vuelve invisible, se retrae, se abstiene; cuando esta represión emocional se prolonga, se vuelve insostenible, y llega un momento en que ya no la puede contener y entonces aflora la emoción, pero de manera explosiva, un impulso que representaría la primera subcategoría. En segundo lugar, la disonancia puede manifestarse como despersonalización, donde el trabajador manifiesta un comportamiento contrario al que comúnmente expresaría, opuesto a su verdadera esencia o autenticidad, provocando una desconexión de sí mismo, como si fuera espectador de su cuerpo, emociones y pensamientos. En tercer lugar, como entumecimiento emocional, que es un estado de evitación donde el individuo no logra identificar las emociones que experimenta.

Enseguida pasaremos a mostrar cómo se manifiesta esta categoría en los participantes y el proceso de tránsito de las situaciones antes descritas a cobrar conciencia, a aceptar situaciones y condiciones, a hacerse cargo de sus emociones y reacciones.

### **6.1.1. Impulsividad**

Los participantes de la intervención y entrevistados señalaron que, como consecuencia de haber acumulado una gran tensión, lo reprimido termina por emerger, lo que los lleva a actuar de manera impulsiva sin medir las consecuencias, presentar arrebatos de ira y llanto, así como sufrir reacciones impulsivas. Rueda, Pinto y Ávila-Batista (2016) hablan de la impulsividad como una predisposición a reacciones rápidas y no planeadas, que surgen a partir de estímulos internos o externos. Señalan que las personas impulsivas no pueden evaluar las consecuencias de sus acciones para sí mismos, ni para los demás. Esto genera impacto no solo en el sujeto, sino también en el ambiente en el que se desarrolla con otros compañeros de trabajo. Esto lo confirma “Selene”: “Hice mal, me enojé y sí le grité al residente, reaccioné.” Esto evidencia la pérdida de control emocional ante eventos de tensión prolongada.

Un factor importante que se detectó durante las intervenciones fue que las personas que tienden a “aguantar”, es decir, no canalizar el malestar, la incomodidad que se vive, se posterga, sin procesar internamente y termina acumulándose; posteriormente, con el menor estímulo, la persona puede reaccionar de forma impulsiva.

Tal como mencionó “Ana”: “Aguanté sus gritos y reclamos, por miedo a que si yo hubiera reaccionado como hubiera querido, me corrieran.” Se vio en la necesidad de aguantar la presión, los malos tratos y gritos. Cabe aclarar que esta actitud no es templanza.

Goleman (2016), en su obra *Inteligencia emocional*, contextualiza que los romanos llamaban templanza al dominio del exceso emocional. Menciona que el objetivo es el equilibrio y no la supresión emocional, ya que cada sentimiento tiene su valor y significado. Este planteamiento nos permite comprender lo que sucede con nuestros informantes, que no atendían la emoción y recurrían a la represión, en lugar de reconocer lo que sucedía internamente, como una forma de equilibrar los sentimientos.

Como este autor dejó asentado (Goleman, 2016), mantener bajo control las emociones perturbadoras es la clave del bienestar emocional; los extremos, como emociones que crecen con demasiada intensidad, socavan nuestra estabilidad. Es decir, el hecho de mantener un equilibrio entre las emociones sentidas puede brindar al individuo regulación y conciencia para encontrar la solución al malestar que presenta una situación, sin necesidad de acumular las emociones no expresadas.

Al colocarlos ante su experiencia y favorecer la reflexión colectiva y compartir acciones, reacciones y sentires, se van reconfigurando los sentidos o significados que las personas asignan a sus experiencias y a las alternativas que ahora les llegan a parecer obvias, pero que en su momento fueron impensables, como nos comparte “Selene”: “Tengo que trabajar mi enojo, porque luego, luego me enojo y grito, me contengo, me contengo y cuando menos espero ya estoy levantando la voz”, “Me entra mucha adrenalina y subo la voz.” O el caso de “Sonia”: “Quiero expresar algo y se me corta la voz”; y, al mismo tiempo, surge el pensamiento de tratar de contener el llanto para no ser juzgada y que la recriminen, ya que siente que los demás pensarán que: “Llora para que no la regañen”. En ambos casos se muestra la necesidad de contener y, una vez que se llega al límite, se termina por expresar la emoción de forma desbordada.

La regulación emocional se obstruye, tal como mencionan Cicchetti, Ackerman e Izard, en Vargas y Muñoz (2013), existen dos problemas de la regulación emocional, donde la primera categoría implica dificultad para modular la experiencia emocional y la expresión. La

segunda implica intentos frecuentes de controlar o suprimir la vivencia emocional; la emoción evitada reduce la habilidad de beneficiarse de su valor informativo. En el caso de los informantes, ambas situaciones evidencian la dificultad de expresar el enojo o la frustración. Al no comprender qué es lo que sucede internamente, surge un segundo problema: al no identificar la emoción que ha sido reprimida, se tiende a reaccionar de forma impulsiva. Es entonces cuando la emoción se manifiesta como una respuesta desproporcionada, impidiendo una expresión emocional asertiva.

En ciertos casos, la sobrecarga emocional suele generar un estado de alerta sostenido para responder a un entorno con demandas excesivas. Esto puede ocasionar reacciones desesperadas, tal como se logró apreciar con “Sonia”, cuando mencionó que había discutido con una compañera: “No sé si fui grosera [...] vamos empezando y sí me interesa que sea una relación cordial.” La persona se sentía tan saturada y sin apoyo, que le habló de forma grosera a un compañero de trabajo; después recapacitó y se dio cuenta de que había reaccionado de forma excesiva e inadecuada, reconoció que era necesario pedir disculpas y enmendar su error. Según Naranjo (2009), las personas que experimentan estrés por la tensión continua, frustración o irritabilidad pueden caer en estados de agresividad. Con frecuencia, la persona estresada presenta síntomas de ansiedad, aprehensión, preocupación, tensión, temor, entre otros.

No atender las demandas desmedidas genera estados emocionales que dan lugar a reacciones inconvenientes, que el individuo con agotamiento emocional puede llegar a tener. El límite de algunos se sobrepasa de forma que tienen ideaciones perjudiciales o desproporcionadas. “Ana” dice: “Pensé en renunciar, en demandar, en gritar, en salir corriendo”.

O tal es el caso de “Sonia” que, por haber expresado su punto de vista de forma agresiva, sintió que obstruyeron su crecimiento: “Yo lo externé y tal vez no fue una forma sana de externarlo y qué pasó, que me metieron al 'congelador’”. En ambos casos, los participantes sienten la necesidad de hacer algo ante la injusticia y asumir las consecuencias de haberlo hecho. Y comienza a generarse un sentido de responsabilidad de los actos y acciones cometidas.

El ambiente seguro que representó la intervención, el saber que se encontraban entre iguales que no serían juzgadas, ni se sentirían amenazadas en ninguna forma, dio pie a resignificar experiencias. La persona, pese al agotamiento emocional, es capaz de identificar qué es lo que necesita trabajar para equilibrar sus emociones y no reaccionar, como menciona “Selene”: “Procesar lo que estoy sintiendo, antes de reaccionar”.

Por su parte, “Sonia” es capaz de identificar los recursos que necesita apropiarse para hacer frente a su agotamiento, identificar su emoción antes de que sea muy tarde, sin reaccionar, e incluso anticipar alternativas y posibles rutas de acción: “Tengo que poner límites de una forma sana.” Tal evidencia se explica con la tendencia actualizante que mencionan Kinget y Rogers (1967):

La tendencia del ser humano a evolucionar en el sentido de la madurez. Si el individuo puede ‘vivir su experiencia’, especialmente las experiencias que se refieren al ‘yo’, si puede tomar plenamente conciencia de sus sentimientos, pensamientos y deseos sin tener que recurrir a maniobras defensivas, habrá correspondencia entre su experiencia real, vivida, y sus percepciones (p. 48).

Es decir, al detenerse a reflexionar sobre sus emociones, la persona puede recuperar conciencia de sí misma y, desde ese espacio, identificar lo que necesita para atravesar el agotamiento emocional sin recurrir a reacciones excesivas.

Las personas con agotamiento emocional, que sufren de impulsividad, con el taller se dieron cuenta de las herramientas que tenían a su alcance para no reaccionar desproporcionadamente; tal es el caso de “Jesús”, quien menciona: “A mí lo que más me ha funcionado y me ha servido es la rueda de la conciencia, porque anteriormente me pasaba que me decían algo y luego, luego explotaba, ahora me pongo a analizar y, si estoy enojado, me voy a hacer otra actividad y en lo que regreso, para poder dialogar con la persona que me causaban conflicto”.

Algo similar refiere “Andrea”, cuando mencionó: “Si está llenándose el jarrito, saber cómo tranquilizarlo y manejarlo y no salir de mi equilibrio”. Cuando la explosión de ira se posterga, la persona se reprime en ocasiones sucesivas, por no saber cómo canalizar lo que siente. Sin embargo, la persona fue capaz de identificar cómo manejar las emociones experimentadas, manteniendo la calma y evitando que estas se acumulen, encontrando un punto de equilibrio y que naciera la intención de preservarlo, aplicando las medidas y límites necesarios.

La intervención realizada procuró ayudar a los participantes en la atención y comprensión de sus emociones; esto les permitió tener mayor claridad para determinar la forma de hacerse cargo de sus sentimientos, sin dejar que se acumulen. Como señaló “Sonia” al mencionar lo siguiente: “La importancia de accionar sin reaccionar, validar lo que siento” así mismo, en otro momento compartió: “este también fue un espacio amoroso, seguro y de contención que me permitió desahogarme y ser escuchada”, esta evidencia nos permitió

darnos cuenta de que los participantes se iban con mayor claridad para no sobresaltarse, con herramientas para comprender su emoción y lo que le estaba sucediendo de manera interna, esto ayudó a expresar su emoción y no quedarse con el sentimiento. A su vez, entender que el espacio de confianza que existió dentro del grupo benefició al proceso interno de los participantes.

Un ejemplo representativo fue el caso de “Andrea”: “El tener las herramientas para no reaccionar, así como dicen de entrañas, [...] analizar qué estoy sintiendo, dónde lo sentía, escuchar a mi cuerpo me ayuda a saber cómo reaccionar, y sobre todo en el trabajo, no tomármelo personal”. Se dio cuenta de que escuchar la sabiduría de su cuerpo le permitía conectar con su mundo interno, y de esta forma determinar qué era lo mejor para ella en ese momento. Sensibilizarse de esta forma le facilitó comprenderse y al mismo tiempo reconocer cómo responder a las demandas del entorno, sin sobresaltarse, ya que tendía a acumular el sentimiento y cuando lo expresaba lo hacía de forma desmedida.

Como lo podemos apreciar, la impulsividad aparece en forma de manifestaciones desmedidas que pueden llegar a ser una estrategia defensiva, a la que recurre el individuo para gestionar el malestar. Los participantes manifestaron un sentimiento compartido de “aguantar”, que, al no encontrar una forma asertiva de expresión, termina manifestándose de forma abrupta o desordenada. Tal emoción puede afectar el equilibrio y la estabilidad personal, debido a que se vuelve algo incontrolable. El sentirse saturados ocasionaba que se sintieran vulnerables y, de esta forma, recurrir a la reacción para posteriormente tratar de enmendar el error.

Sin embargo, colocarlos ante su experiencia, con un grupo de personas que estaban viviendo en las mismas condiciones, permitió la identificación con el sentir del otro y abrir un espacio de confianza y contención, que facilitó la reflexión acerca de su propia vivencia, que encontrarán alternativas para enfrentar la situación, haciéndose responsables de su emoción e identificando qué era necesario trabajar para encontrar el equilibrio y no reaccionar.

Si la persona es capaz de tomar una pausa para procesar lo que está sintiendo, sin sentirse amenazada en ninguna forma, sin sufrir maltrato, menoscabo de su estima, podrá prescindir de gritos, represión emocional, autoengaño que minimiza o justifica abusos, reacciones desmedidas e inconvenientes; logrará identificar qué es lo que está pasando en su interior y,

de esta forma, determinar qué hacer con lo que está sintiendo, sin necesidad de tomar una conducta impulsiva.

Descubrimos que los participantes se sensibilizaron, y esto les generó reconectar y reconocer las sensaciones de su cuerpo, el cual, al ser único referente interno de la experiencia, les permitió identificar las emociones sentidas y apreciar de forma consciente su mundo interno. Tales hallazgos ponen de manifiesto la importancia de tomar una pausa y darse la oportunidad para valorar el proceso de acompañamiento y escucha, generando un contacto genuino con la vivencia emocional, que propició la capacidad de autorreflexión y regulación emocional, orientando así su proceso de crecimiento y bienestar.

### **6.1.2. Despersonalización**

La segunda subcategoría se hace presente entre nuestros informantes en la adaptación de comportamientos completamente contrarios a cómo normalmente hubieran reaccionado, o bien encubriendo una actitud, postura o un gesto que esconde lo que en realidad se es o se siente. En este caso, la llamaremos despersonalización, que aparece y se manifiesta en forma de enmascarar y disimular el verdadero sentir, tal como menciona Rogers (2020), quien hace alusión a la frase “detrás de la máscara”, con la cual se refiere a que una persona puede recurrir a las falsas fachadas o roles con los que ha encarado la vida, aquello que no permite mostrar su verdadera personalidad y lo aleja de ser él mismo.

Se detecta que la estructura del “yo” se ve afectada ya que, en dicha estructura, el “yo” de algunos participantes se definía a partir de un marco de referencia externo (Kinet y Rogers, 1967). Es decir, no identifican sus fortalezas ante las críticas constantes que reciben de su trabajo por parte del jefe directo. Esto genera una pérdida de creatividad, ocasionando en las personas una obstrucción en su crecimiento personal y profesional por la pérdida de la seguridad.

Cruzado et al. (2013) sostienen que la despersonalización es una alteración de la conciencia del yo; el individuo se siente a sí mismo como extraño y distante, mero observador de sus procesos mentales y corporales, experimentando una sensación de irrealidad, existiendo una dificultad inherente a la descripción de ellas y que además detona la claridad que el sujeto despersonalizado mantiene sobre la naturaleza anormal de su estado. En este sentido, la persona con agotamiento emocional se percibe como extraño a sí mismo, suele desconectarse de sus emociones, su cuerpo y su identidad como una forma de protección. Esta desconexión coloca al individuo en un estado de extrañeza, reflejando la forma en cómo se adapta a las demandas del exterior.

Este estado provoca que la persona actúe de manera opuesta a su verdadera esencia. Aunque en otras circunstancias respondería de forma más congruente con su personalidad, en estos casos adopta actitudes contrarias a sus reacciones habituales, lo que da lugar a un proceso de despersonalización.

Lo anterior disminuye la calidad de vida y las posibilidades de desarrollo. En este caso, recurre a un comportamiento evidente que implica el esfuerzo del individuo por “aparentar” un sentimiento opuesto a lo que está sintiendo, por la necesidad de no generar algún conflicto que pueda terminar en el despido o el desacuerdo, y las consecuencias puedan resultar desastrosas.

En este caso el individuo se aleja de su autenticidad. Kinget y Rogers (1967) definen autenticidad como el estado de acuerdo que existe entre la experiencia y la representación de la conciencia, es decir, cuando la persona puede mostrarse tal como es, mostrando su verdadera esencia. El cambio se aprecia cuando el individuo recurre a comportamientos contrarios a los que está experimentando, reprimiendo la emoción y recurriendo al desarrollo de actitudes inusuales, o incluso cuando siente que sus ideales no coinciden con los establecidos en el sistema, tal como menciona "Jesús" que sus compañeros lo etiquetaron: “Ya soy la oveja negra de la escuela, [...] por ser directo, muchas veces no cuadro ese enfoque de ellos, me ven y dicen: él nada más nos critica”; en algunos casos esto ocasiona que la persona recurra a expresiones anormales o poco comunes, creando una alienación.

Por alienación entenderemos apoyados en Forero (2021): una experiencia en la que existe una insatisfacción. Aunque no tenga una comprensión clara profunda del mundo en términos filosóficos, siente que lo que esperaba no ocurrió como pensaba. Sale al mundo con ciertas certezas, pero la experiencia contradice esas creencias, generando una especie de ruptura interna. Lo central de este proceso es que la persona se da cuenta de que su visión del mundo ya no le resulta suficiente o coherente. Desde la perspectiva de Hegel, tal como lo explica Forero, alienarse implica reconocer que uno se ha vuelto extraño para sí mismo, perdiendo el sentido de conexión con lo que realmente es.

En términos generales, trataré de explicar cómo suele ocurrir esta alienación: la persona percibe que el entorno laboral es hostil, le produce insatisfacción, siente que no puede expresarse como quisiera o necesita, y opta por comportamientos que no reconoce como propios. Es cuando se percibe ajena a su propia esencia, ocasionando una despersonalización. Recurrir a dichos comportamientos representa para el individuo una

forma de protección, que ayuda a enfrentar situaciones de tensión en el trabajo, generando un desconocimiento y alienación de lo que siente.

Significa una necesidad de protección para evitar contactar con el verdadero sentimiento, ya que es más “aceptable” comportarse de forma agradable, amable, tolerante e incluso distante, aun cuando el individuo se esté esforzando por ocultar lo que está sintiendo. En ocasiones, cuando se presenta la situación de tensión, esta reacción puede ser inconsciente, ya que posteriormente el individuo puede experimentar cierto desconcierto, malestar y no comprender por qué se ha comportado de cierta forma. O bien sentir que algo ha quedado inconcluso y no sabe qué hacer con lo que está sintiendo. Esta forma de adaptación permite al individuo no mostrarse vulnerable, lo cual genera una sensación de aparente “seguridad” para enfrentar las dificultades.

Podríamos incluso mencionar que puede ser una respuesta que emplea el individuo, para reducir la tensión que provoca el malestar de ir en contra de lo que en realidad está experimentando, debido a que resulta más fácil recurrir a comportamientos “comúnmente aceptados” que “hacer el problema más grande”, es decir, disimular el malestar. Construyendo así una coraza que les permite aparentar una imagen de fortaleza y supuesta seguridad.

La despersonalización le permite al individuo adaptarse al medio laboral para conservar el empleo. Es una forma de contención que brinda la posibilidad de permanecer a costa de la pérdida de sentido de sí mismo y de la verdadera esencia, para transitar de forma “segura” en el trabajo.

Para el caso de nuestra investigación y de acuerdo con los testimonios de nuestros informantes, la despersonalización da lugar a la desconexión que la persona tiene consigo misma y con el entorno, por medio de comportamientos que provocan un distanciamiento emocional, donde el individuo percibe que ha recurrido a conductas que han endurecido su personalidad, tal como menciona “María”: “A veces me da miedo no sentir [...] he tratado de crear una personalidad más dura”. Considero importante mencionar que, en nuestra intervención, “María” se percibía sensible, emocional y empática; sin embargo, con las personas de su trabajo, se vio en la necesidad de endurecer y alejarse de sus estados emocionales y optó por mostrarse fría y distante, lo cual era algo opuesto a su verdadera personalidad y su esencia.

Y en otro caso mencionó: “Siento que en ese momento la contuve, aunque siento que no la contuve tanto porque se notó, pero traté de que en ese momento no fuera algo que me

detuviera; necesitaba movilizarme”. “A pesar del enojo que sentía, tenía que seguir haciendo el trabajo y concentrarme en ello sin ser grosera con las personas que no hicieron bien su trabajo”. “María” estaba tan molesta con el desorden de la guardia de un día anterior, que se estaba esforzando por disimular su enojo y decidió continuar con su trabajo y aplazar su sentir.

O el caso de “Selene”, donde ella se percibía como una persona reactiva y explosiva, que solía reaccionar no solo en el trabajo, sino también con su familia, menciona: “Se enoja y me avienta el trabajo, [...] entonces yo tengo que ser más inteligente, tolerante, sonreírle y ya después habló con él”. A pesar de no tener una buena relación con su compañero de trabajo, la persona se siente obligada a ocultar su verdadero sentir, bajo comportamientos de tolerancia, amabilidad, respeto y carisma, con tal de no tener que hacerse cargo de tareas ajenas o ver comprometidos los resultados laborales. Esto ocasiona que la persona se autoengañe, fingiendo emociones contrarias a las que en realidad siente. Que terminan por alienarla de su mundo actual y observar la situación bajo la perspectiva de la justificación.

En este caso, “Selene” tiende a emplear un mecanismo de defensa llamado racionalización, que “consiste en emplear la razón y la lógica para justificar actitudes, ideas, afectos y tendencias que de otra manera resultan conflictivos y, por lo tanto, inaceptables” (Hinojosa, 1968, p. 78). Para ella es menos amenazante justificar el comportamiento de la persona, que aceptar que está recurriendo a comportamientos contrarios a los que está sintiendo, para salvaguardar la relación laboral.

Nuestros participantes llegaron a experimentar dificultad para tomar decisiones de forma clara, ante situaciones de amenaza. Recurriendo a comportamientos contrarios a los que suelen expresar, un ejemplo es bloqueando la emoción:

Los bloqueos emocionales están dentro de nosotros mismos, y pueden llegar por diferentes vías: a veces estarán provocados por las tensiones de la vida cotidiana, otras serán fruto de emociones muy fuertes que pueden cegarnos, también los temores y ansiedades que acompañan a las nuevas situaciones (Simberg, 1979, en Ramírez, 2015, en Caro y Sánchez, 2021, p.29).

Como ejemplo podemos considerar el caso de “Emilia”, que, ante una situación laboral complicada, recibió la orden de no hablar de la situación con nadie y se vio en la necesidad de bloquearlo. Ella menciona: “Fue algo que no sanó, que no cerró, que no me dejaron hablar, como que fue eso que se quedó guardado”. Tuvo que reprimir las emociones que la

situación estaba provocando, que nunca se expresaron, y la alejaron de sus compañeros de trabajo para no propiciar que le preguntaran sobre la situación.

“Emilia” actuó de manera contraria a su forma habitual de expresarse, a pesar de considerarse alguien que disfruta apoyar a otros, compartir con sus compañeros y mantener un ambiente laboral agradable. Al optar por evadir sus emociones, corre el riesgo de desconectarse de sí misma y alejarse de su autenticidad.

Para recuperar nuestra esencia es necesario trabajar en la congruencia y encontrar el equilibrio entre el sentir, pensar y el actuar. La intervención brindó a nuestros participantes la oportunidad, que se aprovechó según identificamos en la sesión de cierre con “Grace” cuando mencionó: “No solo es reprimir la emoción, es expresarme sin lastimar a los demás, estar consciente de la emoción y que sigue una vez que la concientizas, cómo la trabajas, cómo la expresas”. Comprendió que no era necesario recurrir a la represión de las emociones, sino más bien entender qué era lo que le sucedía y hacerse cargo de ello.

Las personas con agotamiento emocional, que sufren despersonalización, se dieron cuenta de que establecer una comunicación clara les permite bajar esa tensión y ansiedad ante una situación compleja, que expresando su necesidad o su sentir pueden aligerar la carga y ser más coherentes.

Esto se puede concluir con el testimonio de “María”: “Tener una mejor comunicación siendo congruente, directa y certera. [...] Ser responsable de mis acciones, mis decisiones y las emociones”, agregó: “Comunicarme de forma en que mi mensaje sea desde una “María” que reflexiono la situación, la emoción y la petición que busco externalizar”. Ella tendía a no expresar su sentir, y a pesar de no estar conforme con una situación, se sentía obligada a realizarla, aun cuando iba en contra de sus ideales. Posterior a la intervención, comienza a percibirse a sí misma como una persona más segura y comprensiva.

Por último, considero indispensable mencionar, que los participantes reconocieron que conectar con las sensaciones corporales, les permitió adquirir mayor sensibilidad, conectar con la experiencia interna y obtener mayor claridad del malestar que padecía su cuerpo en una situación amenazante. Este reconocimiento funcionó para orientar y dar sentido a lo que estaban sintiendo. A partir de ello, obtuvieron una visión más clara, para determinar lo que realmente necesitaban y tomar decisiones más congruentes y conscientes.

Desde la vivencia de nuestros participantes y entrevistados podríamos concluir que las personas con agotamiento emocional desarrollan un estado de despersonalización, para protegerse de la vulnerabilidad y así evitar los juicios o represalias del entorno. Tal

respuesta coloca al individuo en un estado de defensa permanente, creando una desconexión con su autenticidad, produciendo comportamientos ajenos al ser y, en la mayoría de los casos, esto suele ser de forma inconsciente.

En especial, esta categoría demostró que las personas recurrían a los mecanismos de defensa, que les permitían transitar de forma segura las dificultades, afectando la claridad de sus pensamientos y el verdadero sentimiento, impidiendo el acceso al dolor que ocasiona reconocer que están adoptando comportamientos contrarios a los que están experimentando. Es por ello que el malestar persiste, demostrando que la despersonalización, aunque funciona momentáneamente para que el individuo se adapte, no resuelve el conflicto emocional de fondo. Intensificando la sensación de alienación, provocando que los individuos se sientan extraños para sí mismos, creando así una desconexión emocional y existencial que bloquea la congruencia y la identidad.

Con el taller impartido, nuestra población logró conectar nuevamente con su autenticidad e identificar la carga emocional. A través del reconocimiento y entendimiento de sus emociones, recuperaron la congruencia y resignificaron lo que les sucedía como una forma de aprendizaje y prueba para demostrarse a sí mismos que era una oportunidad para seguir aprendiendo.

### **6.1.3. Entumecimiento emocional**

La tercera subcategoría de disonancia emocional se presentó cuando nuestros informantes y los participantes de la intervención manifestaron un estado de evitación donde no lograban identificar las emociones que estaban experimentando, así como la forma de expresarlas. El autoengaño, bloqueo o negación de estados emocionales, el rehuir lo que se está sintiendo, para evitar el sufrimiento o la angustia ante una experiencia amenazante o dolorosa, termina por dar lugar a que la persona ya no sabe que siente, una especie de insensibilidad ante todo tipo de emoción.

Esta incapacidad da lugar a la inexpressión emocional, optando por una postura retraída e inhibida. Como consecuencia, la persona se desconecta de su principal referente interno —el cuerpo—, el cual constituye un eje fundamental de su mundo interno y queda apartado de su experimentar, según Kinget y Rogers (1967), refieren como el aspecto vivido y cambiante de los acontecimientos sensoriales y fisiológicos produce información que está disponible para la conciencia. Al verse obstruido el experimentar, el individuo es incapaz de acceder a la información que su cuerpo le puede proporcionar para entender lo que sucede de forma interna, creando el entumecimiento emocional.

Es un estado de incapacidad y evitación temporal, en el que el individuo no logra experimentar, identificar y por ende expresar los estados emocionales que está atravesando. Suele aparecer ante la postergación constante de las emociones que han generado cierto malestar, o bien ante situaciones vulnerables donde sus sentimientos se han visto amenazados, prefiriendo bloquear lo que podría llegar a sentir.

Cruzado et al. (2013) mencionan que la atenuación de la vivencia emocional subjetiva ocasiona la imposibilidad de infundir un trasfondo emocional a los objetos percibidos o las circunstancias, implicando la disminución de la reactividad emocional. Las emociones pueden carecer de espontaneidad y validez. Asumiendo una postura de no encontrar un sentido emocional de lo que están experimentando, de manera metafórica, se percibe una pérdida de sentido. Es por ello que suelen adoptar estilos no asertivos o nutricios para responder y enfrentar las emociones.

Las personas con entumecimiento emocional suelen desarrollar la sensación de sentirse sumergidas, según Goleman (2016) se trata de personas que a menudo se sienten empantanadas en sus emociones y son incapaces de librarse de ellas. Son volubles y no muy conscientes de sus sentimientos, por lo que pueden llegar a perderse en ellas en lugar de tener cierta perspectiva. En consecuencia, hacen poco por tratar de librarse del malestar y sienten que no controlan su vida emocional. A menudo se sienten abrumadas y descontroladas e insensibles. Esta saturación afectiva puede derivar en una pérdida de sentido, dificultando la diferenciación precisa de lo que realmente se está sintiendo.

Como un estado de distanciamiento profundo con las emociones, como si estas se “apagaran” de forma temporal para transitar de una forma “sencilla”; es decir, que las emociones no sean algo en lo que también “tengo que ocuparme”, ya que se han ido acumulando, ya no saben qué hacer con ellas. Debido a que se han vuelto una carga que ha comenzado a causar estragos, dando lugar a un estado de malestar, tensión y desconcierto. Ante la confusión, la persona recurre a un estado que le genere seguridad, permaneciendo en una posición emocional “estática” donde lo que se viva a su alrededor ya no tiene por qué afectar.

Ocasionando actitudes de indiferencia, prefieren quedarse callados y es así como deciden conscientemente no involucrar sus emociones en el trabajo, optando por ignorar lo que están sintiendo. A su vez, la incapacidad de asimilar las injusticias laborales ocasiona que la persona perciba que lo que siente no es válido ni importante; es por ello que lo elimina de su foco de atención, recurriendo al bloqueo y represión como único recurso para afrontar las tensiones laborales.

De acuerdo con nuestros informantes, el entumecimiento emocional da lugar al desapego, desconectando al individuo de sus sentimientos, alejándolo cada vez más de su “noción de yo”, la cual se define como:

Una estructura perceptual, es decir, un conjunto organizado y cambiante de percepciones que se refieren al sujeto. [...] las características, atributos, cualidades y defectos, capacidades y límites, valores y relaciones que el sujeto reconoce como descriptivos de sí mismo y que percibe como datos de su identidad (Kinget y Rogers, 1967, pp. 34-35).

Tomando en cuenta esta definición, podríamos confirmar que dicho estado de evitación aleja al individuo de su propia identidad y su esencia. Como se evidenció en nuestra intervención, “María” mencionó: “Me cuesta mucho reconocer mis sentimientos, porque yo siento que los he bloqueado, soy una persona muy llorona”; la persona se reconoce sensible y es por ello que decidió aislar y apartar de su atención sus emociones, al grado de no lograr reconocerlas, a fuerza de contener el llanto, de obligarse a reprimir la expresión de su emoción, llega a creer que no la siente, o no le importa.

El entumecimiento emocional da lugar a la dificultad para tomar decisiones y sentirse paralizado, debido a que la persona se distancia de su autenticidad y puede ignorar lo que siente, lo que quiere, lo que necesita y esto puede generar inseguridad e indecisión. Tal desconexión provoca la sensación de estar atrapado, lo cual provoca que el individuo se aleje cada vez más de sus propios valores, deseos y emociones. Tenemos como ejemplo a “María” cuando menciona: “Como dices, las aplazo y ya después ahí las dejo, ni siquiera tengo un tiempo para identificar qué emoción tenía, cómo sacarla, solo es, no hay tiempo, lo que sigue”. En este caso, “María” estaba experimentando una parálisis emocional.

En primer lugar, no sabía de qué forma procesar lo que estaba sintiendo, y el sobrepensar, daba lugar a quedarse inmovilizada y no hacer nada con lo que estaba sintiendo, solo continuar trabajando.

En otro momento compartió: “Este trabajo me había hecho más insensible, al grado de que ya no sabía qué sentía”. En este caso, la persona, al no ver soluciones de su entorno y al verse en la necesidad de tener que reaccionar y seguir haciendo sus actividades laborales a pesar de su enojo, se vio en la necesidad de aplazar su emoción, ignorarla y no prestarle atención. Provocando una dificultad para identificar lo que sentía, al grado de ser incapaz hasta de nombrarla; en definitiva, no sabía ni cuáles eran sus sentimientos.

Tales situaciones pueden provocar que la persona genere relaciones distantes y desinteresadas, aparentando cierta frialdad. Esto como una defensa ante el otro por sentir cierta invalidación de sus emociones. En este caso, al no sentirse en un ambiente empático y seguro, se ve en la necesidad de no expresar lo que siente, tal como se evidencia en la intervención cuando “María” mencionó: “Invalidan tu emoción y uno se encierra en su emoción y ya no sabes si expresarla o no”. El hecho de invalidar la emoción, tanto de forma propia como por el otro, repercute de forma significativa. Ya que, al no sentirse libre de expresar, prefiere contenerse y, al mismo tiempo, si la persona no sabe qué es lo que está sintiendo, ella misma está invalidando y evitando su sentir, lo cual la coloca en un estado de vulnerabilidad.

En otro momento “María” menciona: “siento que si lo prolongó mucho o no sé si ya esté, [...] puedo empezar a deprimirme”. Y al final del día no hizo nada con su sentir; aunque intentó hablar con el jefe, la respuesta que obtuvo de él no fue la más alentadora. Negar la emoción puede dar lugar a que la persona llegue a confundir lo que siente.

Del mismo modo, podemos observar que existe una pérdida de identidad, ya que se presenta un distanciamiento entre la “noción de yo” y lo que la persona se permite expresar, tomando posturas contrarias a lo que es, tal como lo mencionó “Emilia”: “Soy muy sentimental, muy emocional [...] no involucrar mis sentimientos en el trabajo”. Este comentario lo realiza porque vivió una serie de experiencias desleales en el trabajo, donde se daba cuenta de que era muy empática y apoyaba demasiado a sus compañeros. En una ocasión se sintió traicionada y se dio cuenta de que en el trabajo no podía ser ella, y tenía que recurrir a ciertas reservas y a la distancia de los compañeros.

Así la persona considera que ser emocional en el trabajo puede traer consecuencias negativas, al grado de optar por no expresar lo que en realidad está sintiendo y verse vulnerable. Obtuvo un aprendizaje que le permitió defenderse, pero de una manera poco constructiva debido a que sentía que ya no podía involucrar sus sentimientos en el trabajo, lo cual la distanciaba de su verdadera esencia. En lugar de alcanzar un punto medio, la persona prefirió ya no involucrar sus emociones.

Las actitudes de aparente indiferencia o apatía forman parte de esta subcategoría, debido a que la persona decide quedarse callada y no realizar ningún tipo de acción para defenderse, por la necesidad de permanecer y conservar el empleo. Suele ser un comportamiento adaptativo al que recurre la persona para no hacer el problema más grande. Aunque internamente su sentir sea completamente diferente al que está mostrando. Logramos captar dicha postura con “Ana” cuando mencionó: “Aprendí a quedarme callada, me quedo

callada”. Optar por guardar silencio, a pesar de no estar de acuerdo y por no meterse en problemas, es preferible no exponerse.

Esta subcategoría se abordó en nuestra intervención y les otorgó a nuestras participantes una mayor conciencia para atender su emoción sin necesidad de ignorar, aislarse, evadirse o reprimirse. Lograron conciliar sus sentimientos y entender que expresarlos o sentirlos no era algo negativo. Y de esta forma resignificarlos. Como lo señaló “María”: “Y no guardarnos las emociones, creo que no es malo sentir, y a pesar de que las personas nos puedan fallar, no cambiar nuestra esencia”; esta referencia nos indica que, a pesar de las adversidades que se susciten en el empleo, sentirnos confiados y seguros de expresar nuestro sentir, a pesar de estar en un ambiente laboral deficiente, el equilibrar las responsabilidades en el trabajo y las emociones, nos permite adquirir sabiduría y congruencia, sin terminar en el agotamiento.

El taller también permitió que las personas se hicieran responsables de lo que sentían, y de esta forma decidir qué hacer con la emoción, tal como mencionó “Sonia”: “Identificó la importancia de decir las cosas, [...] sin responsabilizar a los otros de lo que estoy sintiendo, pero expresando lo que siento de manera consciente”. Me di cuenta de lo importante que es expresar lo que siento de manera oportuna y de escuchar las señales que manda mi cuerpo”. Se dio cuenta que conectar con su cuerpo y gestionar las emociones, le permitió aceptarlas y reconocerlas; retomando una mayor claridad para decidir qué hacer con las emociones y la forma de expresarlas.

Se puede concluir que esta categoría aparece para salvaguardar al individuo de la amenaza, manifestándose en forma de parálisis emocional. Creando una desconexión, la cual perjudica de forma significativa la autenticidad del individuo, provocando estados afectivos planos, donde no existe un trasfondo emocional de la situación que está experimentando. Esto dificulta la capacidad de reconocer la emoción y la conexión con el propio cuerpo. Tal hecho permitió a los participantes transitar la experiencia desde un lugar de aparente seguridad.

Se observó que la inexpressión emocional ocasionaba saturación, dificultad para identificar el verdadero sentir, lo que provocaba un estado de aturdimiento. El entumecimiento se presentaba como un mecanismo de adaptación, que le permitía al individuo postergar el contacto con la vivencia emocional de la situación, tan importante para la experiencia humana. Tal evitación afecta en cierto grado el desarrollo emocional pleno.

## 6.2. Normalización

Esta segunda categoría se denominó normalización y es una manifestación del agotamiento emocional, común en todos nuestros entrevistados, dado que no tenían conciencia del malestar crónico en sus estados de ánimo, que algunos aspectos del empleo les generan teniéndolo por natural o común. En este apartado abordaremos la normalización como uno de los factores que inciden en el agotamiento emocional. A su vez, estableceremos las formas en las que suele manifestarse entre los testimonios recabados. Obteniendo así tres subcategorías: invalidación emocional, sobrecarga y distorsión de la percepción en relación con la autoeficiencia.

Según Berger y Luckmann (1995), la normalización hace referencia a procesos sociales que dan lugar a formas de pensar, sentir, ser o hacer; estas formas son incorporadas en la conciencia como normales o naturales, por el hecho de repetirse a menudo, ocurriendo bajo el siguiente proceso: las personas crean significados y estructuras a través de sus acciones. Estas estructuras se perciben como realidades independientes de los individuos y, por último, los individuos adoptan estas estructuras como parte de su propia realidad.

Se manifiesta cuando la persona se acostumbra y acepta determinados aspectos del trabajo, como la sobrecarga, los malos tratos y las tensiones emocionales, como algo parte del ambiente, que, por ser común, ya no le resultan ajenas y las percibe como habituales. Para esclarecer este fenómeno también nos valdremos de Schütz (1974), quien, aludiendo a su concepto mundo de vida cotidiana, dice que la persona se encuentra en actitud natural cuando da por normal, evidente, coherente las formas sociales,<sup>12</sup> puesto que nos preceden; suponiendo que así son y deben ser las cosas. La persona ya no se cuestiona si es correcto que le griten, le exhiban o le exijan trabajar fuera del horario estipulado; a fuerza de ser común, termina por verse normal. Generando sentimientos de insatisfacción.

El ser humano, en su maleabilidad y capacidad de adecuarse al entorno, puede llegar a concebir ciertos elementos del ambiente como algo parte de la “normalidad” de un lugar específico. Tratándose de una persona con agotamiento emocional, suele desarrollar la normalización como una forma de adaptación a las dificultades que se han creado en el trabajo.

---

<sup>12</sup> Schütz (1974) afirma que nacemos dentro de una realidad social: objetos, sucesos culturales y estructuras significativas, a través de las cuales los individuos dan sentido a sus acciones y a las de aquellos con los que interactúan.

Nos referimos a aquellos elementos que suelen producir desagrado a fuerza de repetirse entre los trabajadores o con una persona en particular, que a la larga terminan por convertirse en parte del ambiente “normal” de un lugar; es decir, comienza a percibir esta realidad como “única”. Esto no significa que el ambiente haya cambiado; la persona inconscientemente ha decidido ajustarse a las condiciones impuestas, ser señalada y no expresar cuando algo está lastimando.

En esta “realidad”, el malestar y las dificultades no se perciben como algo que sobresale en nuestra atención. Toca protegerse y cambiar de perspectiva para adecuarse a una normalidad que cuesta, pesa, pero permite sacar la situación adelante. En este punto, el individuo puede formar un estilo de conformidad; no cuestiona su permanencia en el empleo, solamente se sumerge en el ambiente.

Como una realidad alterna, donde la persona no es consciente de aceptar los malos tratos, la duda, la incertidumbre, el sentirse sobrecargado, el malestar psicológico<sup>13</sup> que el ambiente laboral genera, las discusiones y la indiferencia. La lucha constante por permanecer, tratar de arreglar lo que se vive, aclarar ciertas situaciones de tensión con otra persona, expresar o tratar de cambiar, generan un sentimiento de sentirse desarmado, impotente y creer que la situación no está en sus manos. La necesidad de lucha desaparece; decidimos adecuarnos a esta empresa, en este puesto de trabajo y en ese ambiente, en algunas ocasiones recurriendo a frases “aquí así es”.

En este sentido, el individuo comienza a aceptar que lo etiqueten y que en presencia de otros sienta la necesidad de callar y navegar con la situación. Sentir malestar y no expresar lo que está sintiendo; opta por quedarse callado y, ante la adversidad, toma una postura de aparente calma e indiferencia. O, en algunos casos, lo que sucede a su alrededor, ya no causa desconcierto; simplemente, el individuo ha decidido tener una postura neutral y lo que sucede se percibe y vive como habitual.

La normalización da lugar a crear y vivir desde una realidad que se ha vuelto la nueva forma de afrontar lo que sucede. Es imprescindible mencionar que, a pesar de que el entorno no

---

<sup>13</sup> “El concepto de Malestar Psicológico [...] En general, se caracteriza por niveles variables de estrés percibido, desmoralización, disconfort y desasosiego. Este concepto permite obtener información sobre la autopercepción de pensamientos, sentimientos y comportamientos que podrían configurar un problema de salud mental. (13) El Malestar Psicológico corresponde a una serie de sintomatología no psicopatológica y autopercebida, manifestada por llanto fácil, ansiedad, bajo estado de ánimo, irritabilidad, entre otros. Inicialmente se presenta con una alteración emocional solo percibida por la propia persona” (Mosqueda, Gonzalez, Dahrbaun, Jofre, Caro, Campusano, Escobar, s.f. pp. 50-51)

propicia el crecimiento, ni el bienestar, confabula para que, en algún punto, se encuentre el beneficio de permanecer.

Tal es el caso de “Ana”: “como que aprendí a ya no querer cambiar a las personas y las situaciones”, “Es mejor cambiar uno”. El individuo puede desarrollar conductas de adaptación al entorno, como una forma para afrontar las dificultades laborales. Y de esta forma comenzar a percibir las adversidades como algo “normal”. Desentendiéndose de cualquier intención de expresar o escuchar lo que está sintiendo. Cabe aclarar que no nos oponemos a que el trabajador se adapte y acepte sus condiciones de trabajo, sino a que se autoengañe y se evada, si las condiciones no cambian, pero aguantar le trae ganancias, es su decisión consciente, pero si racionaliza para justificar y tolerar lo intolerable, se verá afectada su salud emocional. Quien normaliza una situación, incluso la defiende o justifica aun cuando le perjudica, considera que las cosas no pueden ser de otra forma, porque a todos les pasa así o porque no ha experimentado o ni siquiera puede imaginar algo distinto.

Podemos llegar a permitir regaños, malos tratos y sentirnos indefensos, corrompiendo cualquier intento de lucha. Tolerar tanto satura y genera un estado de estrés. A este grado, el individuo no se cuestiona por qué lo permite, simplemente lo deja pasar. Esta falta de autocuidado nos coloca en un lugar vulnerable donde permanecer indiferentes y distantes de lo que sucede, mientras desatendemos lo que suele ser importante para nosotros y cualquier sentido de hacer las cosas diferente. Situación que a la larga puede desencadenar frustración y agotamiento; la persona no se percata, hasta que alguien más lo hace evidente.

Así, el malestar emocional derivado de ciertas experiencias, como las injusticias, tiende a ser negado, justificado o minimizado. Aceptando la voluntad de alguien más, aun cuando haya una diferencia de puntos de vista, los cuales no son tomados en cuenta, invalidando así la opinión del individuo. Teniendo esta realidad, la persona opta por adaptarse a la voluntad impuesta. Tal como lo mencionó “Sonia”: “Me sentía en el 'congelador' haciendo referencia que se sentía estancada y segregada al estar en ese puesto de trabajo, sin crecimiento. Expresó que estar en el congelador era: “Horrible, no te ven, no te escuchan, no te toman en cuenta”. Dando un poco de contexto, “Sonia” tenía una relación complicada con el director y éste no la quería en el equipo, por lo que optaron negarle tareas o responsabilidades que le permitieran desarrollarse.

El individuo que se encuentra inmerso en la normalización acepta lo que sucede a su alrededor y no suele inmutarse, no tiene intenciones de hacer algo diferente por cambiar la

realidad y adopta este entorno como una nueva realidad, por el único beneficio de tener un empleo. Tal es el caso de “Andrea” que, a consecuencia de una dinámica realizada en la intervención, mencionó dentro de la reflexión: “Ninguno reaccionamos, ¡Hey!, ¿qué estás haciendo?, ¡no me estás pelando! [...] no expresamos el no me estás poniendo atención”. A pesar del malestar que sentía porque la otra persona no la estaba escuchando en la dinámica, no fue capaz de alzar la voz y mencionarle esto, al verlo desde esta perspectiva, comprendió que tenía la alternativa de expresarle al otro cómo se estaba sintiendo.

El riesgo de aceptar lo inaceptable, puede ponernos ante la pérdida del sentido de vida, para explicarlo, recurramos a Viktor Frankl (2015):

La posesión de valores alivia al hombre en búsqueda de sentido, porque, al menos en situaciones típicas, se ahorra el tener que tomar decisiones. Pero, desgraciadamente, debe pagar por esa comodidad, puesto que, en contraposición con los sentidos singulares pertinentes a situaciones singulares, puede ocurrir que dos valores colisionen (p. 62).

Cuando la persona pierde el sentido de sus experiencias, se enfrenta al riesgo inminente de aceptar o ver como inevitable el sufrimiento. Limitando su capacidad de tomar decisiones conscientes, disminuye la percepción de alternativas para afrontar la adversidad y permanece en un estado que deteriora el bienestar.

Dentro de esta categoría, se pudieron apreciar dos posibles subcategorías; en primer lugar, la invalidación emocional, donde el individuo percibe que el entorno laboral no es justo, pero aun así decide adecuarse a él, para ello, recurre a negar, minimizar, justificar, invalidar o tergiversar lo que está sintiendo. En segundo lugar, la sobreexigencia y distorsión de la percepción en relación con la autoeficiencia, que es el sentirse desbordado de actividades la mayor parte del tiempo, distorsionando el sentido de agotamiento igual a productivo, y da por hecho que el trabajo así es.

### **6.2.1. Invalidación emocional**

¿Qué sucede cuando no solo los otros, sino nosotros mismos negamos, desconocemos, minimizamos o restamos importancia o gravedad a lo que estamos sintiendo? Abordaremos ahora la invalidación emocional que se hace presente cuando la persona con agotamiento emocional percibe que el entorno laboral no es justo, a pesar de expresar su punto de vista, no se siente escuchada, lo que provoca la sensación de que los jefes imponen sus decisiones y, a su vez, se siente obligado a cumplir, a pesar de no estar de acuerdo:

La invalidación emocional se conceptualiza como un proceso de intercambio social en el cual las expresiones emocionales son malinterpretadas, ignoradas, minimizadas, criticadas o incomprendidas, generando en el emisor una percepción de que sus emociones son incorrectas o inapropiadas para el contexto (Okumura-Clark, et al., 2024, p. 109).

La invalidación emocional entre nuestros participantes se hizo presente en ambos sentidos, desde el propio emisor, que, en este caso, es la persona que siente la emoción y no le presta atención a lo que está sintiendo, o bien por parte del receptor, que es la persona que no escucha e invalida lo que el otro menciona, colocando su autoridad por encima de lo que la persona expresa.

En el primer caso, el individuo tiende a no prestar atención al malestar emocional experimentado en ciertas situaciones de tensión, por la necesidad de seguir atendiendo las actividades laborales. Dicho malestar pasa a segundo término y se acumula. La emoción padecida no se gestiona de forma adecuada, repercutiendo en el estado de ánimo y la satisfacción del individuo. Determinando que: lo que invalida el propio sujeto también lo invalida el otro. Y en el segundo caso, el jefe o incluso el compañero de trabajo pueden incurrir en pretender que no percibe la emoción de su compañero, o ésta, no está justificada o no es propia de la situación.

Ante este hecho repetitivo, el individuo percibe como "habitual" invalidar y que invaliden lo que siente, no se da cuenta de que está siendo maltratado de alguna forma disfrazada de saturación de actividades, cargas excesivas y comportamientos pasivo-agresivos.<sup>14</sup> Dicha invalidación pasa desapercibida, ya que se ha vuelto un estado común tanto para la propia persona como para el otro.

Como un malestar que se presenta de forma persistente, que es necesario "aguantar", sin encontrar o buscar alternativas que puedan solucionar lo que se está viviendo. Es tan elevado el grado de malestar que la persona siente que ya no sabe qué hacer, y en efecto no hace nada, ya que se siente sin recursos; lo único que le queda es soportar y solamente esperar a que las cosas se calmen. Tales hechos colocan a la persona en una posición retraída, debido a que la constante desaprobación de los estados emocionales provoca vulnerabilidad y frustración.

---

<sup>14</sup> "Este estilo comunicacional es la fusión del estilo Pasivo y Agresivo, el sujeto que utiliza la comunicación pasiva-agresiva demuestra sus ideas y sentimientos a manera de mensajes sarcásticos, comentarios ambiguos e irrespetuosos". (Andrade y Pérez, 2021, p.13).

"Las personas que usan el estilo de comunicación pasivo-agresivo tienen ciertas características entre las cuales se resaltan: hablar con tono sarcástico, utilizar un lenguaje corporal inconsciente, evitar afrontar un problema de forma directa, aparentar ser colaborativos" (Guzmán, 2018, en Andrade y Pérez, 2021, p.13).

En algunas otras ocasiones, la persona que cae en la invalidación emocional puede llegar a desconfiar de sus capacidades profesionales, siente que ya no es competente para seguir ejecutando su puesto, al minimizar o justificar lo injusto o violento, se va contra sí mismo y se acusa de no cumplir, de dar pie al maltrato o reduciendo su desempeño, sintiéndose agotada. En esta situación la persona puede dejar de lado su individualidad y someterse a la voluntad del otro, para obtener un poco de seguridad, a este fenómeno Fromm (s.f.) lo denomina conformismo, donde la persona pierde su libertad:

La pérdida del yo ha aumentado la necesidad de conformismo, dado que origina una duda profunda acerca de la propia identidad. Si no soy otra cosa que lo que creo que los otros suponen que yo debo ser. [...] Entonces, esta pérdida de la identidad hace aún más imperiosa la necesidad de conformismo; significa que uno puede estar seguro de sí mismo sólo en cuanto logra satisfacer las expectativas de los demás. Si no lo conseguimos, no sólo nos vemos frente al peligro de la desaparición pública y de un aislamiento creciente, sino que también nos arriesgamos a perder la identidad de nuestra personalidad, lo que significa comprometer nuestra salud psíquica. Al adaptarnos a las expectativas de los demás, al tratar de no ser diferentes, logramos acallar aquellas dudas acerca de nuestra identidad y ganamos así cierto grado de seguridad. Sin embargo, el precio de todo ello es alto. La consecuencia de este abandono de la espontaneidad y de la individualidad es la frustración de la vida (pp.291 - 292).

La persona se valida desde referentes ajenos, externos a él, esta noción la explica Kinget y Rogers (1967) haciendo referencia al término valoración condicional, y detallan que la persona valora su experiencia en función de los criterios de los demás, en lugar de valorar por su satisfacción, si no basándose en la escala de valores de los demás individuos. Produciendo la pérdida de la identidad al no sentir la aprobación del otro, y se conforma con las normas y expectativas, asumiendo un rol y una imagen basada en lo que esperan de él. Optando así por conformarse con el mínimo y se percibe merecedora del mal trato, por la incapacidad que la invalidación propia y del otro le ha generado. Alterando así la percepción o noción del yo.

De este modo, la persona comienza a percibir que en el trabajo es normal que se invaliden las emociones, y que solo te contratan para desempeñar un puesto y hacer ciertas actividades, por lo que, el cómo te sientas pasa a segundo término; provocando que el individuo bloquee cualquier emoción que no le permita continuar con sus actividades y con ello llega a verse imposibilitado para gestionar de forma asertiva las emociones.

La invalidación emocional, para el caso de nuestra investigación y de acuerdo a los testimonios de nuestros informantes, da lugar a minimizar las emociones y tomar una postura “como si no pasara nada”, ha sido un estado que resulta tan familiar, tal como lo expresó “María”: “Lo tenía muy presente, pero no hice algo”, “Bloquearlo [...] porque al tenerlo presente no me iba a permitir seguir”. Se vio en la necesidad de anular su sentir para poder continuar con sus actividades, mencionando en la intervención que no era la primera vez que recurría a esto, ya que la emoción no le permitía seguir haciendo su trabajo. La persona ya no es capaz de identificar y expresar lo que está sintiendo, que a su vez llega el otro con las imposiciones o falta de empatía, abonando a este sentir, provocando adecuarse a una realidad que exige no prestarle atención a la emoción, solo a la obligación o a lo que diga el jefe.

En este caso, aceptar las injusticias conlleva un peso emocional alto, ya que soportar ser segregada y no ser tomada en cuenta ocasiona sentimientos de incapacidad y baja autoestima, que pueden llegar a afectar la seguridad del individuo.

Como podemos observar en esta subcategoría, la necesidad de estima no se ve satisfecha, lo cual, según Maslow (1991), provoca que el individuo se sienta amenazado:

En general, todo lo que sigue se siente como amenazador en el sentido de nuestra expresión: el peligro de frustración o la frustración real de las necesidades básicas y las metanecesidades (incluida la autorrealización) o de las condiciones sobre las que se sustentan (amenaza a la vida misma, a la integridad general del organismo, a la integración del organismo, al dominio básico del mundo que tiene el organismo y amenaza a los valores esenciales) (p.124).

Esta insatisfacción de la necesidad de estima bloquea el crecimiento del individuo. Debido a que la invalidación emocional, de forma constante, representa un distanciamiento de su identidad, así mismo, la frustración de las necesidades de estima representa para el individuo recurrir a medidas defensivas y afectar de forma significativa la seguridad, el autoconcepto y su autovalidación personal; provocando sentimientos de inferioridad, sintiéndose incapaces de realizar sus labores y afectando su desempeño.

El taller favoreció entre los participantes reconocer que sentirse enojados, incómodos y desesperados era parte de su humanidad y no tenían por qué reprimirse. Tal como lo identificamos con Edith; quien se quedaba con la emoción de una situación complicada en el trabajo y esto la hacía sentirse incómoda. Pero ahora que ya reconocía cómo se sentía, esto le ayudaba a no ir en contra de su sentir. Y comenta: “aprendí que, a pesar de querer

ser indiferente, que fue algo que decidí hacer en algún momento, realmente ya no me sentía congruente”. Esto evidencia que la incomodidad suele ser un detonante del individuo para moverse del lugar donde está, y no retornar nuevamente a conductas destructivas, sino en acciones que mejoren su bienestar.

Ahora bien, no solo se percataron de reconocer la emoción, sino que también lograron identificar la forma de accionar, tal como menciona “Sonia”: “La importancia de accionar sin reaccionar, validar lo que siento”, es decir, la opción no solo es reaccionar, sino escucharme y de esta forma determinar qué quiero hacer con lo que siento.

Como podemos observar, la invalidación emocional se presentó entre nuestros participantes en ambos sentidos, tanto interna como externa, impactando de forma considerable en la autopercepción, la seguridad y las necesidades de estima. Nos dimos cuenta de que minimizar las emociones produce malestar psicológico, que perpetúa los sentimientos de incapacidad, desvalorización y vulnerabilidad. El malestar emocional se normaliza y se asume como una parte inherente del entorno laboral.

Las personas se sintieron orilladas a renunciar a la validación de sus emociones, siendo algo tan humano, para afrontar las situaciones que han sido adversas. En este punto se consideró que es tanto o más doloroso que la realidad. Cuando la persona se invalida, se crea un estado de incomodidad que perdura a pesar de los intentos por salvaguardar su integridad y no sentirse aún más vulnerables. Reforzando así la inseguridad y la pérdida de confianza en los propios recursos para afrontar las experiencias emocionales.

Sin embargo, los participantes del taller reconocieron el dolor de la invalidación y de aceptar la incomodidad emocional. Logrando así una mayor conciencia, comprensión y compasión de uno mismo en el proceso de autoaceptación y recuperación de la confianza. Es así como la validación emocional recobró sentido como lo menciona “María”: “Aprendí a identificar cómo me sentía, qué pasaba con mi cuerpo, en mi interior, identificar esa sensación y esa emoción, aprender de esto que siento, [...] también lo sienten, [...] otras personas”. Al igual que “Ana” manifiesta: “Detectar la sensación, emoción y la repercusión, ante algún conflicto, y poner acción para que no afecte, mi salud física o emocional”. “Aprendí a reconocer mis logros, aceptar críticas y trabajar en ellas, para reconstruirme y reestructurar la manera como hago las cosas, para desempeñarme de una mejor manera en el trabajo”.

Esta evidencia sustenta que el acceso a sus estados emocionales les permitió sentir de forma genuina, siendo éste un pilar importante para fortalecer la autoestima, recuperar la seguridad y la aceptación de su sentir. De igual forma, se observó que, una vez que reconocieron sus emociones, lograron determinar qué hacer con lo que estaban sintiendo,

sin pausarlo o postergarlo, sino haciéndose cargo de su bienestar, y así dejar de sentir malestar.

Otro de los aprendizajes adquiridos por los integrantes fue, asumir la responsabilidad de su bienestar. “Edith” menciona: “Recordé que para que algo cambie, también debo trabajar en mí”, asumiendo que, a pesar de las adversidades laborales, no todo es responsabilidad de las condiciones laborales. En otro momento comenta: “Aprendí, [...] a tener claridad con mis pensamientos, ser menos tóxica, responsabilizarme de mí, de mis acciones, estoy aprendiendo a ser una nueva y una mejor historia”. Esto nos habla de una fuerza interna para recuperar la confianza en su marco de referencia interno, para recuperar el bienestar y no recurrir nuevamente al autosabotaje, y mejorar su relación consigo misma.

Así como mejorar la perspectiva de la experiencia, tal como manifestó “Ana” ante una situación complicada en el trabajo: “Que puedo salir de esta y de muchas más.”, “Tenemos la capacidad de adaptarnos.”, “Cambiar la actitud también me ayudó a cambiar mucho”. Aprendió que, a pesar de las adversidades, era capaz de sobrellevarlas y reconocer el cambio como algo positivo. El espacio le permitió reflexionar que contaba con alternativas para enfrentar situaciones complicadas. Menciona: “Nunca me había puesto a ver las alternativas”. Esto genera en la persona conciencia de sus recursos y reconocer que, a pesar de que el cambio se perciba catastrófico, existen posibilidades diversas para enfrentarlas, aprendiendo así de la vivencia.

### **6.2.2. Sobreexigencia y distorsión de la percepción en relación con la autoeficiencia**

La persona con agotamiento emocional experimenta la necesidad de estar al límite, excederse en sus fuerzas, tiempos, posibilidades incluso capacidades para sentirse útil y productiva. Al grado de percibir que, si no está lo suficientemente cansada o agotada, no está cumpliendo o no está haciendo bien su trabajo. Esto desencadena una necesidad de hacer todas las actividades encomendadas sin obtener ayuda, recibiendo como recompensa sentirse apta y, si ocurre lo contrario, duda de sus habilidades y responsabilidades. A su vez, el hecho de no recibir ayuda (aun sabiendo que la necesita) le brinda a la persona una sensación de tener el control de la situación. Estar al límite de sus destrezas se aprecia como necesario y obligado a pesar del malestar que le es inherente.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) ha definido la sobrecarga laboral o estrés laboral como: “el resultado del desequilibrio entre las exigencias y presiones a

las que se enfrenta el individuo por un lado y sus conocimientos y capacidades por otro" (Peña, Toala y Toala, 2022, p. 34).

Para el caso de nuestra investigación, entenderemos el término como las exigencias desmedidas, la cantidad desmesurada de actividades a realizar, los encargos por cumplir. A la par, la falta de estímulos o reconocimientos acompañada de un entorno desalentador para gestionar las emociones ocasiona tensiones que agotan física, mental y emocionalmente al individuo, que, aun cuando sea capaz y tenga el conocimiento para desarrollar su puesto, siente que la carga excesiva le desborda.

La sobreexigencia se vive como una sensación de estar abrumada todo el tiempo, por la imposibilidad de responder a las demandas, expectativas y actividades encomendadas. Un malestar que viene acompañado de sentirse o estar saturado constantemente, donde el individuo comienza a percibir y relacionar el hecho de no estar agotado con no ser productivo. Es decir, si las personas no están lo suficientemente agotadas, creen que no está haciendo bien su trabajo o que no desquita el sueldo que les están pagando y de esta forma normalizan sentirse agotados. Lo cual es igual a ser productivo en el trabajo o bien, que sentirse sobrecargada y sentir malestar es parte del trabajo y viene como una relación donde el empleo no puede existir sin malestar. Sin embargo, no se tiene que sufrir, al contrario, es necesario disfrutarlo para adquirir la motivación suficiente. La necesidad de ser más productivo puede dar lugar a la autoexplotación, tal como menciona Han (2012):

El sujeto de rendimiento está libre de un dominio externo que lo obligue a trabajar o incluso lo explote. Es dueño y soberano de sí mismo. De esta manera, no está sometido a nadie, mejor dicho, solo a sí mismo. En este sentido, se diferencia del sujeto de obediencia. La supresión de un dominio externo no conduce hacia la libertad; más bien hace que libertad y coacción coincidan. Así, 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 autoexplotación. Esta es mucho más eficaz que la explotación por otros, pues va acompañada de un sentimiento de libertad. El explotador es al mismo tiempo el explotado (pp. 31-32).

El individuo ya no obedece a figuras externas de autoridad, sino que se convierte en su propio juez y ejecutor. En apariencia actúa con libertad; sin embargo, esta libertad se transforma en una obligación internalizada. Comienza a exigirse continuamente a sí mismo, por convicción de que siempre puede y debe dar más. Esto lo convierte en un sujeto de rendimiento, atrapado en un círculo vicioso de autoexplotación.

Tal explicación nos permite comprender cómo opera la sobrecarga en los participantes, ya que la exigencia es asumida e interiorizada, que responde a una idea distorsionada de eficiencia, que se equipara con la capacidad de sostener un esfuerzo constante e ilimitado, sin reconocer el descanso como una opción viable, o colocar límites. La persona comienza a evaluar su valor a partir de su rendimiento y no desde su bienestar, emociones y necesidades reales.

La sobreexigencia suele venir acompañada, según nuestros informantes y participantes, de una sensación y una necesidad de tener el control que imposibilita delegar o pedir ayuda. A pesar de que conscientemente pueden darse cuenta de que la necesitan, no la solicitan y, si se les ofrece, no la aceptan, ya que comienzan a relacionar que el hecho de pedir ayuda te coloca en una posición de no ser competente para realizar el trabajo.

De igual forma, tal control aparece disfrazado de no saber poner límites y, por ende, aceptamos todas las demandas que se solicitan, siendo incapaces de decir que “no” por miedo a ser considerado poco comprometido o incapaz para desempeñarse en el puesto. A su vez, si en algún punto de la sobrecarga se han dado cuenta de que necesitan soltar ciertas responsabilidades, ahora la atención se enfoca en preocuparse en soltar y que ahora el jefe piense o vea mal el dejar de hacer ciertas cosas que antes hacía, entrando en un estado de angustia que Kinget y Rogers (1967) esclarecen como:

Un estado de malestar o tensión cuya causa el sujeto no conoce. Vista desde el exterior, la angustia corresponde a una toma de conciencia latente, por parte del sujeto, del conflicto que existe entre su yo y la totalidad de su experiencia (p. 203).

Donde el individuo se siente incongruente y ya no sabe qué hacer. En este punto, la persona puede sentirse sin recursos y energía para afrontar el malestar, el cual termina por formar parte de la realidad.

Por otra parte, la sobrecarga puede dar lugar a desarrollar una especie de sensación de tranquilidad cuando se tienen las tareas, responsabilidades e incluso las emociones bajo control. Es decir, si visualizo todo lo que tengo que hacer o más y está dentro de mi tramo de control, disminuye la ansiedad del individuo. Es por ello que suelen sobrecargarse de actividades y no delegar absolutamente nada, ya que algo que está fuera de su control suele elevar la ansiedad de que el resultado no se dé.

Enseguida lo explicaremos: la persona puede transitar por algo que los investigadores llaman control percibido, que: “La creencia de que uno tiene control sobre un fenómeno frecuentemente es tan importante como tener el control real del mismo” (Salas - Auvert,

2008, p. 17). En este caso, el individuo percibe que tiene las cosas bajo control, lo cual le da un control real sobre cierta actividad.

De igual forma, se ha encontrado que este tipo de control está íntimamente ligado con la autoeficacia que se define como: “la creencia en que uno dispone de las habilidades instrumentales necesarias para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos para alcanzar los logros deseados” (Salas - Auvert, 2008, p. 17). Y de esta forma, la autoeficacia orienta a la persona a resolver sus tareas y lograr sus metas, aunque se sienta saturado, es decir, lo que puede llegar a preocuparle es no tener el control y padecer ansiedad.

Entonces, podríamos decir que el control le permite defenderse de forma segura a las demandas del entorno y brindar cierta estabilidad, que es hasta cierto punto una forma de contención. Si el individuo no es capaz de controlar su entorno, entonces trata de controlar lo que sí está a su alcance.

Un ejemplo claro en nuestra intervención sobre este hallazgo es con “María”, cuando menciona: “esa necesidad mía de sentir que necesito estar haciendo mucho”, en este ejemplo, “María” tiene un conflicto por soltar ciertas actividades que no le corresponden, ya que resolver la carga laboral le genera esta sensación de control y le brinda sentimientos de autoeficiencia por sentirse útil e indispensable en el trabajo, y de esta forma no sentirse amenazada por perder el empleo.

A su vez, esta carga genera desgaste y sentimientos de incapacidad que pueden afectar el bienestar emocional y la seguridad del individuo. Como, por ejemplo, en otro momento “María” menciona: “A lo mejor sí estoy mal yo, por no seguir haciéndolo [...] y también siento que tengo que soltar lo que no me toca y el hecho de empezar a soltar, lo vieron mal”. En esta situación, “María” estaba haciendo más actividades de las que le correspondían a su puesto, y estaba en un estado de angustia, ya que no sabía si dejaba de hacerlas o no, ya que, si las dejaba de hacer, temía que lo vieran mal.

La persona con sobrecarga puede llegar a depender en cierta medida del malestar que le genera estar saturada de actividades todo el tiempo, por un pensamiento distorsionado de que estar saturada es igual a ser productiva. A la larga, esto genera un desgaste emocional alto, fatiga mental y emocional que el individuo puede llegar a padecer y puede afectar de forma considerable la percepción de sí mismo y del entorno, como si se generará un bloqueo, donde estar demasiado agotada no permita ver con claridad lo que sucede a su alrededor, provocando el aislamiento.

Tal como se evidenció en nuestra intervención cuando “María” mencionó: “Si me siento tranquila o relajada, siento que no he hecho casi nada, si llego a mi casa y no me siento cansada, es como de hoy no hice muchas cosas”. En tal caso, “María” sentía culpa por no sentirse cansada al llegar a casa, y por consiguiente sentía que no desquitaba su sueldo. Comenzó a creer que lo correcto de su trabajo es quedar extenuada, que debe ser cansado, desgastarse, y de esta forma se acostumbró a ver el trabajo como una carga ante la que hay que resignarse, no como algo gratificante y tal vez revitalizante, sino algo agotador.

Por último, la persona con sobrecarga no es capaz de pedir o recibir ayuda, ya que representa una amenaza. Dado que esto puede percibirse como una falta de capacidad para resolver las actividades de su puesto. Esta idea puede afectar el autoconcepto, específicamente la autoestima; la persona no se siente merecedora del empleo, incluso del puesto. Tal como se logró apreciar con “María”: “Me empezaron a quitar actividades [...] siento que no doy la talla [...] me sentí como de ya no les sirvo, ya no di la talla [...] cuando hago mucho, siento que estoy haciendo bien y sé que no está bien”.

“María” habló con su jefe de la sobrecarga que sentía, se hicieron las adecuaciones necesarias para aligerar la carga, y ahora “María” experimentaba una constante sensación de insuficiencia, el que le quitaran responsabilidades representaba una amenaza, lo cual la colocaba en un estado de incongruencia y angustia constante.

En un sentido similar “Andrea” menciona: “Aprendiendo a pedir ayuda, que es algo que me cuesta trabajo”. Se le preguntó qué pasa si pide ayuda, y respondió: “Que no me crean capaz”. A pesar de que reconoció en la intervención que necesitaba ayuda para hacer su trabajo, le costaba pedirlo, ya que para ella representaba una falta de competencia para desempeñar su puesto.

La sobreexigencia sitúa a las personas en un estado de vulnerabilidad debido a que el estrés les mantiene en una postura de alerta de forma permanente. Es por ello que la intención de la intervención fue que hicieran una pausa y comprendieran qué era lo que les sucedía y posibles acciones a realizar. Como sucedió con “Andrea” que encontró herramientas para poner límites y no cargar con las cosas que le competen al otro, así como el ir soltando la carga para no sentirse sobrepasada y reaccionar.

“Andrea” se dio cuenta de que tenía que hacer un cambio para no sentirse sobrecargada: “hay que dejarle la responsabilidad a quien le toca, porque luego empiezo a cargar “changuitos” y no hayo forma de terminar con mi trabajo porque tengo trabajo, aquí, aquí y aquí”, o como manifestó “Grace”: “sobre todo soltar lo que no puedes controlar, eso no es

mío, es de la otra persona, pues yo hago lo que me toca, genera mucha paz y da más tranquilidad [...] y no ir cargándole al costalito”. Aprendieron a tomar responsabilidad de sus actividades y cuáles pertenecían a otro compañero de trabajo. Lo cual nos habla de una tendencia al cambio y las adecuaciones para recuperar el bienestar.

El taller les permitió resignificar las prioridades, ya que se dieron cuenta de que la sobrecarga desequilibraba su vida, que invertían más energía de la necesaria en el trabajo. Esto se evidencio a través de la dinámica “*Pastel partido*”, los participantes representaron gráficamente sus prioridades de vida, asignando mayor o menor espacio a cada una según su importancia. En este primer ejercicio destacaron principalmente el trabajo, la familia y la salud, mientras que otras dimensiones como el ocio o el desarrollo personal tuvieron menor presencia.

Al reconstruir el pastel a partir de la jerarquía de las necesidades<sup>15</sup>o pirámide de Maslow, varios participantes modificaron sus prioridades. Algunos identificaron necesidades básicas que habían relegado y otros reconocieron la sobrevaloración de aspectos externos frente a su propio bienestar. Y de esto es un claro ejemplo lo que mencionó “Andrea”: “Ver que mi pirámide esté equilibrada y trato de tener todas en un porcentaje equilibrado, que a veces la vida te lleva a que te cargues, un poquito más a uno que al otro, pero reconocerlo y tratar de poner el empeño, de enfocar a otros círculos que no estoy tan enfocada”. A partir de un ejercicio, “Andrea” se dio cuenta de que necesitaba un equilibrio entre su trabajo con otras dimensiones de su vida, y que sus acciones debían orientarse a favorecer su calidad de vida.

Otro caso sobre este aprendizaje fue cuando “Jesús” mencionó: “Lo que sí me caló mucho fue en la pirámide<sup>16</sup>, al principio le había dado mucha prioridad al trabajo y, ya analizándolo, digo, pues sí es cierto, lo más valioso que tengo es mi familia y lo estaba dejando [...] me fui con la inquietud de qué onda, qué estoy haciendo, dónde está la congruencia [...] desde ese momento me dedico a hablar más con mis muchachas”. Identificó que solo estaba enfocado en su trabajo y dejaba a su familia de lado, sin embargo, replanteó sus prioridades y relativizó el lugar del trabajo en su vida, incluso reconoció la importancia de contar con esta

---

<sup>15</sup> “Las necesidades básicas se ordenan en una jerarquía claramente definida sobre la base del principio de potencia relativa. Así, la necesidad de seguridad es más fuerte que la necesidad de amor, porque domina el organismo de diversas maneras perceptibles cuando ambas necesidades se ven frustradas. En este sentido las necesidades fisiológicas (que se ordenan en una subjerarquía) son más fuertes que las de seguridad, que son más fuertes que las necesidades de amor, que a su vez son más fuertes que las necesidades de estima, que son más fuertes que aquellas necesidades idiosincrásicas a las que hemos denominado necesidad de autorrealización” (Maslow, 1991, p.88).

<sup>16</sup> Haciendo referencia a la jerarquía de las necesidades o pirámide de Maslow.

red de apoyo, a la cual podía recurrir en cualquier momento. Le brindó la oportunidad de replantearse las prioridades de su vida.

Podríamos concluir que la sobrecarga laboral y emocional en cierta medida puede generar una distorsión de la autoeficiencia. Los participantes de la intervención solían asociar el estar saturados con ser más productivos, útiles y valiosos en la empresa, lo que alimenta un ciclo de exigencia desmedido por la necesidad de tener el control y por una normalización de pensamientos distorsionados. Se identificó que la persona necesita sentirse sobrecargada, y cuando no es así, perciben que algo está mal; se tiende a normalizar el malestar que genera estar saturado, e implica ver la realidad desde una concepción que imposibilita considerar otras opciones obvias, por ejemplo: el no sentirse sobrecargado. Las personas suelen estar acostumbradas a ello, tanto que sentirse bien ahora resulta ser ajeno.

Se detectó además una incapacidad por parte del individuo para poner límites, así como la necesidad de una forma muy marcada por tener bajo control todo lo que sucede en su entorno. Este estado aleja al individuo de su crecimiento, agota los recursos personales, dejándolo sin herramientas a las cuales recurrir ante la adversidad. Provocando estados de angustia y vulnerabilidad. Con este panorama, la falta de conciencia sobre el propio agotamiento lleva a las personas a percibir que descansar o pedir ayuda es sinónimo de estar fallando profesionalmente.

Podríamos constatar que la intervención dio la oportunidad de reconocer la sobrecarga y la resignificación de las prioridades personales. Alentó a nuestros participantes a considerar la opción de poner límites, validar las necesidades de descanso y recuperar la relación con ellos mismos, esto se apreció en lo que mencionó “María”: “aprendí a poner límites y a soltar lo que no me correspondía, a no ser autoexigente conmigo, a ver por mí también y encontrarme conmigo misma”. En otro momento comenta: “Estas semanas del taller sí vi un avance en mí; estas semanas he soltado varias cosas que llevaba cargando, que no me correspondían, estos últimos días me he sentido con una tranquilidad, que hace mucho que no sentía; estaba cayendo en una ansiedad y últimamente me siento más relajada, más centrada y con más fuerza”. “María” aprendió a colocar los límites necesarios y hacerse responsable de sus actividades sin sobrecargarse, lo cual le permitió recuperar su tranquilidad y transitar por una vida más equilibrada y congruente, encaminada a la conciencia y el bienestar.

### **6.3. Afrontamiento pasivo**

Esta tercera categoría se denominó afrontamiento pasivo, y resultó ser un comportamiento común en nuestros participantes, debido a que una actitud despreocupada y desinteresada era la mejor defensa para calmar el agotamiento padecido. Les permitía transitar por un camino menos complejo y con menos dificultades. Es por ello que en este apartado se describe cómo suelen manifestarse y cuáles son las secuelas que provocan en los participantes de la intervención y en los entrevistados, lo que permitió identificar cuatro subcategorías: falta o pérdida de motivación, desesperanza, resignación y cinismo. Observando en cada caso que se obstruía el crecimiento y desarrollo del individuo.

El afrontamiento pasivo se entenderá como una defensa para ajustarse a las dificultades del entorno, y asumir un comportamiento de adaptación que demanda mesura, desinterés y desapego. En una actitud “como si todo le diera igual”, dando lugar a poner el mínimo esfuerzo en las tareas encomendadas, limitarse literalmente a lo que les toca hacer. La iniciativa y el empuje disminuyen, sin encontrar el sentido de aplicar más esfuerzo del necesario, en algo que puede llegar a ser en vano. La energía que los caracterizaba disminuye considerablemente, puesto que no encuentran sentido a dar más y se percibe como innecesario.

Al respecto, Ison y Aguirre (2001) confirman que el afrontamiento pasivo implica sentirse desbordado por una situación, valorar el problema como irresoluble, sentirse pesimista con los resultados que se esperan o culparse por los problemas. La persona no tiene deseos de continuar luchando con el sistema que se ha establecido en el lugar de trabajo. La mejor solución ante la adversidad y la sensación de sentirse saturados es fluir, no reaccionar, simplemente porque se percibe sin sentido. En ocasiones, la persona se crea la idea de que, la solución no está en sus manos y lo único que le queda ante la adversidad es ir a favor de la situación con la única intención de protegerse emocionalmente.

Algunos autores como Páez et al. (s.f.) mencionan que el afrontamiento pasivo se caracteriza por la supresión del agente estresor, el individuo desvía su foco de atención con el objetivo de huir del malestar emocional. Esto nos confirma una forma de evitación empleada para salvaguardar la estabilidad emocional, y de esta forma evitar el malestar ocasionado por la situación estresante. En este sentido, ser indiferente ante la situación representa la mejor defensa.

Opera como una forma de evitar incrementar el malestar emocional y la insatisfacción, tratando de disminuir las defensas reactivas, para evadir la problemática y esperar que ésta se resuelva automáticamente. El individuo suele entrar en un estado inamovible ante las condiciones desagradables del ambiente laboral, ya sea por la mala relación con el jefe o los compañeros de trabajo. En la concepción o pensamiento de que es mejor tomar una actitud de tranquilidad, ignorando por completo que están inmersos en un círculo vicioso sin salida. Este tipo de sumisión suele desconectar a la persona de sus emociones, como en los casos antes analizados, aparecen sentimientos de apatía, indiferencia, desagrado, entre otros. Estas emociones tienen raíz en el enojo, el miedo y el disgusto; su falta de gestión suele producir una carga que incrementa, y aparece este tipo de comportamiento pasivo.

Esto lo confirman Páez et al. (s.f.) ya que mencionan que el afrontamiento y los mecanismos de defensa servirán al sujeto para adaptarse, y las formas que adopte el individuo dependerán de su personalidad. Es decir, los comportamientos a los que recurren las personas con agotamiento emocional que utilizan el afrontamiento pasivo dependerán, en gran medida, de la personalidad y los mecanismos que suelen emplear para ajustarse a las condiciones adversas que se han suscitado.

El afrontamiento pasivo da lugar a que la persona se sienta desgastada y se dé cuenta de que la situación laboral es desagradable, sin solución; aun así, persiste y resiste de la manera como le sea posible. Se puede sentir indiferencia, disminuir los ánimos y, en ocasiones, aparecer sentimientos de melancolía o nostalgia, ya que las expectativas que se tenían del empleo o del desarrollo profesional se ven frustradas. Ante esto, el hacer “como si no me afectara” lo que sucede en el entorno, al final del día, solo aumenta la desazón.

En ocasiones, la autoridad del trabajo puede dar lugar, de forma intencionada o espontánea, a una actitud en que el trabajador decide limitar su desempeño, la expresión auténtica de su ser, como “Jesús” menciona: “me pidieron que no fuera proactivo, pero es algo natural mío”; tal solicitud generó en “Jesús” un estado de desacuerdo entre el yo real y el yo ideal, al respecto, Kinget y Rogers (1967) mencionan el concepto de yo como aquello que la persona cree de sí mismo, y el yo ideal es totalmente subjetivo, aquel que el individuo pretende o aspira a tener como un rasgo del carácter.

Por una parte, el individuo quiere actuar de forma que corresponde con sus inercias o maneras de conducirse, ser proactivo y, por otro lado, desea comportarse de una manera distinta y adaptarse a las necesidades solicitadas o convenientes para no despertar

animadversión o granjearse malas voluntades. Generando una lucha interna, un estado de desequilibrio que da lugar al malestar y la confusión. “Sí estoy decepcionado porque no hay congruencia [...] siento que todo lo que les digo, les voy a afectar; trato de estar más callado” (“Jésus”).

Los participantes de la intervención lograron retomar el rumbo y un papel activo para afrontar las situaciones desfavorables en el trabajo, se hacen cargo. Ya que cuando las personas se dieron cuenta de que hasta cierto punto la solución a algunas situaciones está en sus manos, perciben que pueden volver a tomar el control de su vida. Tal como lo apreciamos en “Edith” cuando mencionó los aprendizajes que se llevaba, dijo que se iba con una visión más positiva de ella, a responsabilizarse de sus acciones y sus emociones. A no ser indiferente ante alguna situación, puesto que ya identificó sus incongruencias.

Dentro de esta categoría, se pudieron apreciar cuatro subcategorías; en primer lugar, la falta de motivación, donde el individuo percibe como inútil el esfuerzo que pueda realizar para desempeñar mejor su puesto. En segundo lugar, la desesperanza donde no existe confianza en que la situación mejore, aparece la apatía y el sin sentido. En tercer lugar, la resignación, donde la persona acepta la situación, sin intentar cambiarla. Y, por último, el cinismo, donde la persona evidentemente recurre a la hostilidad y actitudes negativas.

### **6.3.1. Falta de motivación**

Esta ausencia de motivación se manifiesta cuando el individuo percibe que las aportaciones que realice en relación con su trabajo no serán tomadas en cuenta, o bien el jefe no las considera valiosas. Al darse cuenta de ello, deja de aportar ideas y decide hacer el trabajo tal como lo solicita el jefe, obedeciendo. Esto ocasiona sentimientos de frustración, y pueden surgir pensamientos de que esforzarse es innecesario. A pesar de que podría desempeñarse mejor en su trabajo, prefiere no hacerlo por diferentes razones. Una de ellas es la falta de reconocimiento; otra, la percepción de que la empresa o el jefe no merecen un esfuerzo adicional para que el resultado se obtenga. En consecuencia, opta por entregar solo lo mínimo necesario.

Aquí encontraremos necesario definir qué es motivación para posteriormente describir, qué ocurre ante la falta de ésta, o como normalmente se conoce: desmotivación. Como lo menciona Bisquerra (2000), la motivación es un constructo que designa un proceso complejo que causa la conducta. En la motivación intervienen variables que influyen en la activación, direccionalidad, intensidad y coordinación del comportamiento para lograr determinadas metas.

Aplicado a nuestro caso de estudio, podríamos decir que son aquellas razones que impulsan a realizar determinada tarea, y que por ende deben ser intrínsecas y retomar un significado valioso, para que el individuo encamine sus esfuerzos a la realización de ciertos logros profesionales. Y de esta forma, en la mayoría de los casos, cumplir las expectativas del empleo. Es por ello, que la falta o ausencia de motivación puede provocar que se pierda el deseo interno que posee el individuo para dirigir sus acciones, optando por el conformismo, la pérdida de creatividad, así como no proponer y dar lo mínimo indispensable para realizar el trabajo.

Respecto al término de desmotivación laboral, la podemos confirmar con De León (2005), debido a que la describe como la falta de interés por parte del trabajador para cumplir con sus funciones, la cual está acompañada de apatía, indiferencia y desgano de toda actividad laboral. Provocando dificultad para concentrarse y trayendo consecuencias como la insatisfacción laboral. La falta de recursos que incentiven dar un mayor esfuerzo apaga cierta esperanza, y la persona prefiere simplemente transitar en el trabajo como un medio para obtener recursos monetarios, no como un medio para desarrollar sus potencialidades, así como demostrar sus capacidades.

De acuerdo con la información proporcionada por nuestros informantes y la intervención, la falta de motivación se vive como un estado de incongruencia y malestar persistente, donde el individuo espera que la situación pueda mejorar y al mismo tiempo está sin ánimos para hacer un esfuerzo para que esto suceda.

Esto conlleva la pérdida de propósito, no encontrar el rumbo, y cuestionarse: ¿Qué objetivo tiene lo que se está haciendo? No se observa de forma clara el beneficio o el impacto positivo de lo que se hace. De esta forma se puede llegar a perder el interés en las actividades que antes resultaban placenteras y ahora representan una carga. Por lo que aparece una dificultad para concentrarse, la iniciativa desaparece y se prefiere postergar tareas importantes o que requieran mayor energía, es mejor hacer lo fácil y cómodo que arriesgarse a dar más de lo necesario.

La falta de motivación da lugar a un estado de conformismo, que puede llegar a terminar en un ciclo donde la persona no encuentra la solución, ni la forma de salir de ese estado. Se crea la idea de que es mejor alternativa bajar el ritmo y hacer lo mínimo indispensable para conservar el empleo. En nuestra intervención, “Edith”, una de nuestras participantes,

reconoció que estaba tomando una postura de conformismo por hacer las cosas como le dijeran, ya que sus ideas no eran bienvenidas y no le veía caso esmerarse en algo. Así lo expresó: “Y desafortunadamente algo que he tenido que hacer y aceptar hacer es decir simplemente sí o no [...] ya no hago algo diferente”; de este modo, recurrió a realizar su trabajo de acuerdo a como el jefe lo dictaba, ya no propone, ni es creativa, simplemente se apega a lo que la otra persona dice, adoptando una postura sumisa.

Es por ello que, en ocasiones, cuando las demandas suelen aumentar y no se es capaz de mantener el ritmo, aparecen sentimientos de incapacidad e incluso puede agravarse el agotamiento al grado de sentirse extenuadas. Surgiendo así la pérdida de iniciativa por hacer que las cosas salgan en el trabajo. Si anteriormente la persona era proactiva y veía la forma de que los resultados se dieran en el mejor tiempo posible, ahora ya no es así, el desinterés aparece como un común denominador entre nuestros informantes, tal como lo mencionó una de ellos, "Guadalupe", en la entrevista: “me la llevo tranquis, hago lo que me toca, literal, y ya”. No es necesario dar más, con el mínimo esfuerzo es suficiente, para no percibir más desgaste.

La falta de reconocimiento al esfuerzo suele dar lugar a sentimientos de frustración, decepción y tristeza. En este caso “Edith” menciona: “Yo le dedicaba semanas a realizar una propuesta y me decía no, ya tenemos una plantilla para esto”. El sentido de logro por la dedicación y el tiempo invertidos en un proyecto terminan por generar sentimientos de desinterés y desgano, ocasionando que la persona deje de ser propositiva. Maslow (1991) explica, en su obra “Motivación y personalidad”, :

En apariencia, el organismo está más unido en su integración cuando se enfrenta con éxito a un gran gozo, a un momento creativo, a un gran problema o a una amenaza acuciante. Pero cuando la amenaza nos supera, o cuando el organismo es demasiado débil o impotente para afrontarla, tiende a desintegrarse. En conjunto, cuando la vida transcurre de forma fácil y con éxito, el organismo puede hacer muchas cosas a la vez y orientarse en muchas direcciones (pp.15-16).

Podríamos inferir, que cuando la persona obtiene reconocimiento, su labor y su sentido de logro se ve satisfecho, reacciona de forma positiva al entorno. Sin embargo, cuando ocurre lo contrario, suele pasar lo que observamos con “Edith” cuando menciona: “En ocasiones salía de sesiones y me iba al baño porque necesitaba llorar [...] dime mejor cómo quieres que lo haga desde un principio”. Todas estas emociones acumuladas y sin gestionar pueden

traer consecuencias como pérdida de la motivación, enojo, frustración y apatía. Y este es un claro ejemplo de cuando la personalidad se desintegra.

Respecto a las secuelas que se generan, en la intervención detectamos la importancia del reconocimiento para que la motivación resurja, tal como lo observamos con “Jesús”: “Me siento muy afortunado [...] porque se están dando las cosas como lo había planeado, [...] cuando yo decía las cosas no me tomaban en cuenta, pero ahorita ya fue de manera directa, me reconocieron y eso es bien satisfactorio”. Con este ejemplo nos podemos dar cuenta de que cuando el sentido de logro se ve satisfecho, la persona se siente realizada y congruente, lo cual funciona como combustible para impulsar la tendencia actualizante, definida anteriormente.

“Andrea” mencionó: “Reconocer que mi trabajo en la mañana es muy rutinario, [...] pero ya me di cuenta de que eso rutinario es muy importante”. Se percató de que, a pesar de que su trabajo era rutinario, el entender por qué lo estaba haciendo le permitió recobrar la motivación, ya que era un paso que se hacía todos los días, pero bastante importante para la empresa, y ella era la responsable de ello. Podemos apreciar que cuando el individuo se enfoca nuevamente en la importancia de su función, está retoma otro significado. Como se puede apreciar en esta categoría, se pone de manifiesto, que la pérdida de la motivación interna y la ausencia de reconocimiento personal pueden llevar a una desconexión del sentido y rumbo de la vida

La falta de proactividad coloca al individuo en una espera pasiva de que las circunstancias externas cambien por sí solas, lo cual se acompaña de una sensación de estancamiento emocional y existencial. La ausencia de iniciativa ocasiona que la persona comience a procrastinar, ocasionando sentimientos de frustración. Sin embargo, se observó que la persona puede reconectar con su centro de valoración, sobre esta noción Kinget y Rogers (1967) mencionan que es la fuente de los criterios aplicados por el sujeto en la valoración de su experiencia. Cuando esta fuente es interna, inherente a la experiencia misma, decimos que se encuentra en el centro de valoración del sujeto. Lo cual se apreció en los participantes cuando retomaron el reconocimiento propio, desde una comprensión más autónoma y cambiante, que no depende de una tercera persona o de la validación externa.

De este modo los participantes recuperaron la capacidad de valorar su labor y se responsabilizaron de sus decisiones. Esta autovalidación permitió que se reactivara la

iniciativa en función de su propio crecimiento y bienestar, recuperando la claridad de sus objetivos profesionales y del sentido de vida.

### **6.3.2. Desesperanza**

Cuando lo que deseamos nos resulta imposible, perdemos la confianza en que las cosas puedan cambiar o que tengamos libertad u oportunidad de hacer alguna diferencia, podemos caer en la desesperanza. Esta segunda subcategoría se hace presente entre nuestros informantes por la falta de confianza en que las cosas puedan cambiar; da lugar a sentimientos de desinterés, apatía o resentimiento; ante situaciones reiterativas de injusticia, maltrato, abuso, se cae en un estado de ya no esperar nada bueno ni satisfactorio, por consiguiente, no encontrar sentido a esforzarse o tener iniciativa y se bloquea la creatividad.

Desesperanza significa: "un gran sentimiento de pérdida de ánimo, la imposibilidad de poder imaginar que algo mejor pueda ocurrir, el hecho de perder la confianza de que las cosas pueden cambiar y ser mejores" (Córdova, Rosales y Eguiluz, 2005, p. 312). Esto disminuye la tendencia actualizante del individuo, colocándolo en una postura de indefensión y fatalismo, la persona ya no se moviliza para que se realice un cambio, simplemente toma una postura pasiva ante la realidad.

Se vive como una sensación permanente de que las cosas no mejorarán. Simplemente, la persona deja de luchar y se cree sin herramientas para enfrentar las dificultades del entorno, lo que provoca actitudes de indiferencia. A pesar de los esfuerzos aplicados por tratar de resolver la situación que provoca malestar, el empeño es percibido como insuficiente e innecesario.

La persona puede llegar a aislarse, al darse cuenta de que la solución no está en sus manos y desiste, dejando la resolución al destino. Y es así cómo se adapta a un entorno que no favorece su crecimiento personal y profesional. Ante la necesidad de conservar el empleo, se considera que es mejor cambiarse a sí mismo que cambiar lo que provoca malestar. Es frecuente que las personas recurran a este comportamiento con sentimientos de enojo, frustración e impotencia. La relación con los compañeros de trabajo y sobre todo con el jefe puede tornarse tensa y superficial. Termina por limitarse a tener solo una relación laboral, ya que la persona puede percibir que no puede obtener ningún otro beneficio que no sea profesional.

Para el caso de nuestra investigación y de acuerdo con los testimonios de nuestros informantes, la desesperanza da lugar a tener sentimientos de inadecuación que pueden provocar que el agobio y la frustración incrementen, dejando a la persona vulnerable y sin recursos para afrontar lo que está sintiendo, bloqueando cualquier estado que pueda ayudar de forma indirecta a recobrar la esperanza. Tal como menciona “María”: “como que no es lo suficiente por más que das y te esfuerzas”. Ante el cansancio extenuante, se dio cuenta de que, en esta empresa, nunca será suficiente el esfuerzo que apliques, aun cuando no tengas nada de energía, no habrá reconocimientos, palabras de aliento o algo simbólico que retribuya todo lo que está en juego para poder cumplir con la labor, y las cosas seguirán siendo exactamente igual.

Otro ejemplo que logramos detectar en nuestra intervención que abonó a la desesperanza es cuando “Edith” mencionó: “No han tenido solución porque ya las he hablado”; había recurrido al departamento de recursos humanos de su empresa, para hablar del maltrato que recibía por parte de su jefa, quien menospreciaba su trabajo y le transmitía que lo que hacía no sumaba a los objetivos del área. Cualquier intento de ser creativa e innovadora era desaprobado con comentarios persuasivos para hacer cambios que, según su jefa, convenían al negocio. Y así, en cada junta, “Edith” tenía que enfrentarse a esta situación, es por ello que comienza a padecer desesperanza, pues a pesar de sus esfuerzos por mejorar la relación con su jefa eran totalmente infructuosos. Colocándola en un escenario desalentador y sin salida.

Nuestro taller dio la oportunidad para que los participantes se hicieran responsables de lo que sentían y tomarán en sus manos el control de su éxito profesional, sin dejarlo a la deriva, para que fueran nuevamente protagonistas de su crecimiento sin tener que conformarse con una situación desfavorable y sin posibilidad de cambio.

En palabras de “Edith”: “Aprendí a ser más positiva conmigo, a mejorar mi comunicación en el trabajo, recordé que para que algo cambie, también debo trabajar en mí”. Cuando “Edith” llegó al taller, mencionó que tendía a retraerse y adoptaba una postura donde no tenía esperanza de que las cosas fueran diferentes con su jefa. Por lo que las actividades aplicadas le permitieron despertar nuevamente el interés por recuperar su valor y apropiarse de su desarrollo, ya que estaba en sus manos una parte del problema. Con ello adquirió mayor seguridad para afrontar los momentos difíciles con su jefa.

La desesperanza pone de manifiesto un estado de pérdida de rumbo, que recobra un sentido significativo cuando la persona orienta sus conductas y actitudes en función de la

desorientación sentida. Llegando a existir un vacío existencial, que provoca sentirse desvalido y sin recursos. El futuro llega a tornarse incierto y carente de posibilidades de cambio. El abatimiento predispone a las personas a considerar inútiles los esfuerzos, verse reforzando la percepción de estancamiento e impotencia ante la adversidad. Ocasionando así un círculo sin fin, donde la carencia de desarrollo se perpetúa.

Es por ello que el taller impartido permitió la facilitación de la reflexión, para que los participantes se reconocieran como responsables de su propio proceso de cambio y tomarán un papel más activo en los sucesos de su entorno. Así reconocieron que sus actitudes y respuestas emocionales dependían de ellos; potenció la conciencia y la resignificación de la adversidad. Fortaleciendo su sentido de vida personal, lo que facilitó recuperar la seguridad, el control y el compromiso con su desarrollo.

Así mismo, dejaron de autosabotear su proceso de desarrollo. Recuperar la esperanza no fue una ilusión, sino más bien un recurso que se construye desde la responsabilidad y la autocompasión, recuperando así la confianza en que son capaces de transformar la propia realidad.

### **6.3.3. Resignación**

La tercera subcategoría se manifiesta entre nuestros informantes, como un sentimiento que se presenta cuando el individuo siente que debe conformarse y adecuarse al entorno a pesar de las adversidades, por no tener otra opción de trabajo u otra fuente de ingreso, en algunos casos por temor a perder el empleo. Se tomará como referencia la siguiente definición para precisar el significado del término: "La resignación es [...] ser dócil, adaptarse a la situación y reformar su ritmo y forma de vida frente a la impotencia de transformar su estructura y su realidad" (Ramírez, 2020, p. 3). Adoptar una postura pasiva ante la adversidad constituye la alternativa más adecuada para las personas que padecen agotamiento emocional. No les queda más remedio que conformarse con el empleo que se tiene, a pesar de las condiciones deplorables.

Esta subcategoría podría llegar a confundirse con la desesperanza, que ya fue desarrollada anteriormente. La diferencia entre ambos términos radica en que la desesperanza es una sensación permanente de que las cosas no mejorarán. La resignación es la aceptación de las circunstancias y no hay nada que se pueda hacer; entonces aparece el pensamiento de: "aquí así es"; la persona se siente desarmada, ya no lucha, ni hace el intento de que las cosas sean diferentes.

La resignación se vive como una sensación de darse por vencido o rendido. Dando lugar a la percepción de sentirse sin apoyo y sin recursos para que las condiciones desfavorables mejoren. La resignación aparece cuando el individuo ya intentó y se esforzó porque las cosas cambiaran, y ahora ya no se tiene otra alternativa que amoldarse a lo que se tiene. A pesar de que existan sentimientos de desamparo, frustración, agobio y cansancio, todas estas emociones pasan a ocupar un lugar donde no son importantes por el momento y no se les presta atención.

El individuo baja las defensas reactivas para ajustarse al sistema, ya se dio cuenta de que no está en sus manos cambiarlo y es necesario cambiarse él. Dando lugar a tolerar las injusticias, malos tratos, regaños, entre otros aspectos de situaciones que producen malestar. Este tipo de acciones puede dar lugar a emplear el mecanismo de defensa de la racionalización, donde aparece el pensamiento de permanecer en el trabajo que le da un sustento económico para vivir, por eso aguanta este tipo de tensiones adversas. Y la persona cree firmemente esta idea que le da tranquilidad, tratando de justificar las adversidades del entorno con los beneficios que obtiene.

La resignación en el agotamiento emocional da lugar a no seguir luchando, e ir a favor del sistema, la persona ya se dio cuenta de que, por más que intente, las cosas no tendrán solución. Esto lo menciona nuestra entrevistada "Mónica": "o sea, realmente te resignas a un sistema el cual funciona de esa forma". Siendo inevitable caer en la impotencia y el conformismo.

Me parece preciso mencionar que la persona padece algo que llamamos indefensión aprendida, para esclarecer tal concepto, nos apoyaremos de Martínez y Rosales (2019):

Fenómeno que refiere la falta de respuesta ante un estímulo aversivo que parece estar fuera del control del sujeto. [...] Una incapacidad de responder para evitar una consecuencia aversiva, no se aclara si es un estado de percepción personal o universal que tiene un carácter crónico o está asociado a la intensidad de la estimulación aversiva (Abramson, Seligman & Teasdale, 1978). Fue por ello que tuvo lugar una reformulación de la teoría original y se incluyó un nuevo déficit. [...] la autoestima para explicar las evaluaciones y expectativas en el ser humano. Es decir, la afectación del desempeño del individuo o las atribuciones que se hagan sobre lo que le sucede (párrafo 4 - 6).

En este sentido, la indefensión aprendida es la incapacidad del individuo de responder a un estímulo desagradable para evitar las consecuencias. Se evita reaccionar, expresar o cuestionar. Afectando directamente la autoestima del individuo, tal como sucede con uno de nuestros informantes, la entrevistada “Guadalupe”: "No me encanta, pero estoy como en una zona de confort". O bien, nuestra entrevistada “Mónica”: "ya, ya no lucho".

En el primer caso, a pesar del fastidio, la ineptitud del jefe y las actividades monótonas se da cuenta de que no le gustan, pero al mismo tiempo reconoce que está en su zona de confort. Y en el segundo ejemplo la persona ya no lucha, aun cuando el jefe le grita, le exige y lo percibe como alguien desinteresado que no la escucha. No se esfuerza por tratar de explicar por qué hace de cierta forma su trabajo.

La intervención esclareció en “Sonia” el cuestionar el motivo de permanecer en la empresa y logró contemplar sus opciones, mencionando: “Es muy bueno, pones en una balanza qué me molesta de esta empresa y qué me gusta [...] buscas la forma de lidiar con eso y me ha funcionado”. Este es un claro ejemplo de cómo logró adecuarse a un lugar que no le gusta porque se siente estancada, analizando los beneficios que obtiene del empleo, por lo que logra afianzar y reactivar este sentido de recompensa, cambiando la perspectiva de que no todo es negativo.

Otro ejemplo evidente de que nuestra intervención mejoró la capacidad de cambio y desarrollo de la persona fue cuando “Edith” dijo: “Al tener claridad con mis pensamientos, ser menos tóxica, responsabilizarme de mí, de mis acciones, estoy aprendiendo a ser una nueva y una mejor historia”. Se percató de que algunas de sus acciones, deseos y anhelos están a su alcance siempre y cuando retome el rumbo para realizar actividades que mejoren su calidad de vida y no al contrario, como venía haciéndolo, ya que recurría a quejarse, autosabotearse o victimizarse.

La resignación sitúa a las personas en un estado de impotencia y frustración ante contextos laborales poco favorecedores de crecimiento y adversos, instalando a la persona en un estado de adaptación pasiva. Manifestándose en conductas dóciles y conformistas, como defensa para reducir el malestar y evitar hacer el “problema” más grande.

Esta forma de adaptarse al entorno, de manera inicial, puede funcionar, pero no es la solución de raíz para enfrentar el desagrado y la incomodidad reprimidas. Debido a que genera una ruptura interna con los deseos y necesidades, ocasionando una visión poco

realista de la situación bajo la creencia de que no hay más alternativas que seguir haciendo todo como ya se viene haciendo. Sin embargo, nuestros participantes fueron capaces de reflexionar sobre su propia experiencia emocional y reconocer los recursos con los que contaban para poder cambiar el sentido de su situación actual.

Esto les permitió adquirir mayor congruencia y ser más conscientes de la realidad, ya no bajo la lupa de la victimización, o el autosabotaje, sino más bien como protagonistas y responsables del cambio y bienestar de la propia vida.

#### **6.3.4. Cinismo**

La cuarta subcategoría, es una de las posibles reacciones que utiliza el individuo para enfrentar las adversidades, al no poder transformar lo que le rodea, opta por transformarse a sí mismo, pero en una forma defensiva que, si bien no lo externa, es evidente ante los demás. Es muy notorio el desinterés al no cumplir los objetivos, por estar sobrecargado de trabajo, da igual si el trabajo sale o no. Da lo mismo si el resultado se alcanza, adoptando actitudes apáticas, hostiles y negativas. Ya no importa si se dan cuenta los superiores, se está tratando de sobrevivir. La persona suele aislarse y concentrarse solamente en lo que le toca hacer para no contaminarse aún más de las demandas del entorno.

Para definir este concepto nos apoyaremos en Maslach (2009), quien refiere que la dimensión de cinismo es la respuesta negativa, insensible o excesivamente apática a diversos aspectos del trabajo. Se desarrolla en reacción al exceso de agotamiento emocional, en principio autoprotector. El riesgo es que el desapego puede derivar en la pérdida de idealismo y en la deshumanización. Con el tiempo no solo se crea una forma de contención, sino que también desarrollan una reacción negativa hacia la gente y el trabajo. La persona cambia recurriendo al sabotaje, la simulación y el engaño.

Como se observa, en esta subcategoría el cínico tiene actitudes reprobables sin culpa, miente sin problema y murmura su desagrado. Pero lo más característico es la apatía y la indiferencia al entorno. La persona se vuelve hacia sí misma, las consecuencias que se puedan tener ya no importan. Y es evidente el desagrado que genera el trabajo, los compañeros, el jefe y el entorno como tal.

El cinismo se vive como un mecanismo de defensa al que recurre el individuo ante la realidad, que suele ser insoportable. La persona suele adoptar una postura insensible, distante, indiferente y crítica. Comienzan los engaños a los jefes, desconfían de las buenas intenciones, como si todo tuviera un trasfondo o un beneficio oculto. Aparece la ironía y el

sarcasmo, en cualquier cosa que se pida, las indicaciones no son bienvenidas y se toman a manera de burla. Incluso las reglas, políticas o los procesos del sistema suelen tomarse de forma negativa y percibirse como innecesarios.

Ya no son precavidos en la comunicación que utilizan en reuniones de trabajo, los filtros que solían tener para mostrarse profesionales terminan de lado. A este grado, cuestionan, indagan y tratan de buscar una explicación lógica y fría del porqué hacer las cosas como el jefe lo pide, aunque no obtenga una respuesta clara al respecto, terminan realizando la actividad y eso causa más frustración. Suelen evitar el foco de tensión, que en la mayoría de los casos es el jefe, para no reaccionar o hacer comentarios inapropiados.

El cinismo en el agotamiento emocional da lugar a actitudes pesimistas para hacer frente al trabajo monótono y sin estimulación del aprendizaje. Desempeñar el puesto de trabajo resulta realmente una carga. En un inicio, la persona puede mostrar que es una defensa y puede funcionar de esta forma. Pero a la larga puede provocar un desgaste emocional, que puede salirse de control, terminando en actitudes reactivas o incluso en ansiedad. Estos comportamientos se adoptan por mera supervivencia, tal como menciona nuestra entrevistada "Guadalupe": "Entonces, sí es como esa parte de la culpa, pero es esa parte como ahora sobrevivo". Ella se sentía culpable por engañar a su jefe, con la idea de que tenía mucho trabajo y al mismo tiempo justificaba el porqué de sus acciones, ya que era una forma de afrontarlo.

La persona que desarrolla cinismo ha decidido conscientemente protegerse de alguna forma ante las demandas del entorno, por eso comienza a llegar tarde al trabajo, las actividades primordiales suelen olvidarse o decide no hacerlas. Así el propósito inicial del crecimiento profesional se aleja cada vez más de nuestro alcance. Lo cual aleja al individuo aún más de los deseos y anhelos, esto representa una obstrucción a la tendencia actualizante. Y no es posible realizar actividades en función de beneficiar su desarrollo. Mientras más alejado está de su realidad o más la evita, más doloroso será cuando se dé cuenta de que estaba alejándose de su propia esencia.

A continuación, se menciona un ejemplo que, si bien no resalta como tal, el cinismo; sí nos muestra la importancia del equilibrio para no caer en él. En la intervención, una de nuestras participantes, "Andrea", mencionó: "Ahorita en el trabajo son mis ocho horas, y son mis ocho horas, antes sí era hasta tiempo extra". Fue capaz de darse cuenta de que estaba dando de más en su trabajo y no le quedaba tiempo para realizar otras actividades personales que

equilibraran su vida personal y profesional. Reconocer esto le permitió poner límites y recobrar nuevamente el sentido del propósito.

Con el taller se logró reactivar la conciencia de las actitudes que se toman ante las adversidades y el grado de responsabilidad que tenemos, para ejemplificar esto “Emilia” mencionó: “Yo no puedo cambiar esa situación, pero si puedo cambiar en mí la forma en la que me siento, y en la que llego cada día al trabajo”. Tomando el control de sus actitudes y sus emociones, sin dejarlas en manos de una tercera persona que pueda influir en su actitud o su sentir.

Podríamos concluir que el cinismo es una respuesta defensiva ante el agotamiento emocional y la desilusión de un entorno laboral desfavorable. La indiferencia, el sarcasmo y la respuesta superficial de las emociones, surgen como herramientas para navegar en el malestar, evitar el dolor y protegerse de sucesos dolorosos que puedan llegar a suscitarse.

Tal actitud presente entre nuestros informantes refleja un estado de desconexión de la realidad y del crecimiento profesional que se tenía como proyecto de vida. Sin embargo, con la intervención realizada logramos determinar que cuando la persona reconoce la distancia emocional que presenta, es capaz de resignificar su experiencia y comenzar a colocar límites sanos en función y sintonía con sus verdaderos sentimientos y deseos.

Al momento de recobrar conciencia de las emociones, la persona puede elegir y decidir las actitudes que quiere seguir empleando para afrontar el malestar y con ellas realizar las acciones que más le convengan para lograr su crecimiento personal. Esta apropiación de la experiencia permite a la persona reconectar nuevamente con el sentido de vida profesional, la autenticidad, el compromiso y la responsabilidad del propio bienestar y crecimiento personal.

## **CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES**

En este capítulo se presentan las principales reflexiones y hallazgos derivados de la intervención, reconociendo el papel determinante que ocupan las emociones dentro del proceso de ayuda. Se exponen los aportes más significativos que esta experiencia brindó al campo del Desarrollo Humano, así como las contribuciones que surgieron a partir del trabajo vivencial con los participantes. Finalmente, se considera señalar los alcances logrados y las limitaciones enfrentadas durante el proceso de diseño, ejecución y acompañamiento de la intervención. Si bien no podemos constatar cambios en sus problemáticas cotidianas, sus testimonios hablan de cobrar conciencia de su agotamiento, de sus causas y secuelas en su salud física, emocional, social, de actitudes e incluso de estrategias que pudiesen hacer la diferencia.

### **7.1. Conclusiones generales**

Los trabajadores, inmersos en sistemas y estructuras sociales ante los cuales poco o nada pueden hacer, optan por hacerse cargo de su sentir, bienestar e intereses, conscientes de su libertad o de optar incluso por renunciar. En el siguiente apartado se mostrarán las reflexiones del trabajo realizado, a partir de la intervención con los participantes, quienes respondieron a la convocatoria con el interés de adquirir herramientas necesarias para transitar por el agotamiento emocional padecido. Se mencionarán los resultados más relevantes y, con ello, se confirmarán los aportes al Desarrollo Humano.

En forma de recapitulación, recordemos que el objeto de estudio eran las emociones. Y el objetivo de nuestra intervención fue facilitar la expresión asertiva de las mismas, en personas que padecían agotamiento emocional; buscando concientizar los estados emocionales y determinar posibles alternativas para enfrentar la problemática: Reactivar la tendencia actualízate y obtener una percepción consciente del yo por medio del autoconocimiento afectivo, así como evaluar la importancia de la congruencia entre lo que piensan, sienten y hacen. De esta forma se pretendió recuperar el equilibrio en función de mejorar su calidad de vida. La intervención se fundamentó en el Desarrollo Humano como disciplina de estudio, el cual orientó tanto el diseño como la implementación de las sesiones realizadas.

Las emociones toman un papel imprescindible en la vida personal y laboral de las personas, por lo que su adecuada gestión puede ayudar de forma significativa a transitar por el estado de agotamiento. Las emociones fueron protagonistas en la paralización y en la incentivación del crecimiento de los participantes; la comprensión de estas influyó de forma significativa,

como un catalizador en la toma de decisión, responsabilización y la resignificación de la adversidad, como una forma de aprendizaje; así como percibir de una forma más clara la realidad, sin la acumulación de sesgos emocionales.

Si bien se logró detectar ciertas coincidencias, no perdamos de vista que cada persona interpreta y acciona desde su propia historia, contexto y recursos internos, lo que influye directamente en la forma en que vive, afronta y da sentido a las experiencias relacionadas con el agotamiento emocional.

El haber abordado el agotamiento emocional desde el Desarrollo Humano permitió colocar a los participantes ante su experiencia y de esta forma facilitar la reflexión colectiva acerca de las sensaciones, emociones, pensamientos, intenciones y, por consiguiente, determinar las opciones con las que contaban para afrontar la situación. Adoptando mayor congruencia entre lo que piensan, sienten y hacen, sin la necesidad de recurrir a falsas fachadas o reaccionar de forma desmedida.

La congruencia permitió reactivar la tendencia actualizante, la cual impulsa de manera constante el desarrollo de las potencialidades de la persona, promoviendo su crecimiento, a partir del reconocimiento de sus propias capacidades y límites, y orientándola hacia aquello que percibe como valioso y significativo (Kinget y Rogers, 1967). Así, cuando el individuo experimenta incomodidad en su entorno laboral, puede tomar decisiones que le ayuden a restablecer su bienestar y calidad de vida, siempre que dichas acciones sean consideradas relevantes para su propio proyecto de vida.

Podríamos concluir que las personas con agotamiento emocional desarrollan estados defensivos de resignación, despersonalización, cinismo, invalidación emocional entre otros, para protegerse y evitar los juicios del entorno. Tales respuestas colocan al individuo en un estado de alerta permanente, creando una desconexión con su autenticidad, produciendo comportamientos ajenos a su verdadera esencia, y en la mayoría de los casos, esto suele ser de forma inconsciente.

No obstante, este distanciamiento de la autenticidad no es irreversible; a través del proceso de intervención fue posible proporcionar una reconexión con el cuerpo como referente de la experiencia emocional, permitió el acceso a un conocimiento más profundo de sí mismos, que ayudó a fomentar habilidades de autorregulación, al comprender el propio cuerpo y la emoción sentida, les permitió adoptar una comprensión más consciente de sus necesidades y elementos a su alcance para no reaccionar. Esta sensibilización, les permitió reconectar y

reconocer las sensaciones de su cuerpo, facilitando así el acceso a las emociones sentidas y apreciar de forma consciente su mundo interno.

El darse la oportunidad de expresar la emoción fortaleció el sentido de humanidad, y el permitirse volver a conectar de esta forma amplió la visión de la realidad y de los recursos para su bienestar. Al reconectar con sus emociones, recuperaron la capacidad de elegir conscientemente las actitudes con las que desean enfrentar el malestar, lo que permite emprender acciones alineadas con su desarrollo personal. Este proceso de apropiación de la experiencia facilita el reencuentro con el sentido de su vida profesional, favoreciendo la autenticidad, el compromiso y la toma de responsabilidad sobre su bienestar y crecimiento.

Recuperar la confianza en sus referentes internos representó un parteaguas para recobrar la seguridad. Darse cuenta, validar sus emociones y sensaciones, así como sus principios, criterios, formas de ser y hacer, reforzó el concepto que tenían de sí mismos.

La reflexión de la propia experiencia facilitó confiar nuevamente en el propio criterio, permitió que tomaran las decisiones necesarias, orientadas hacia su bienestar y así superar el estado de sentirse estancados y agobiados; esto facilitó recuperar el equilibrio y transitar por la vida en sintonía con su verdadera esencia y los valores.

La resignificación resultó ser una herramienta de gran ayuda para encontrar sentido a la emoción que estaban experimentando y neutralizó la inercia de sentirlo como “malo”. Funcionó para determinar en qué momento colocar los límites necesarios, y prevenir la sensación de saturación. Fueron capaces de identificar las alternativas a las que podían recurrir para enfrentar las adversidades laborales; es decir, desarrollaron su capacidad de adaptación al cambio en la medida en que resignificaron lo sucedido. Al observar sus experiencias desde otra perspectiva, emergieron sentimientos de esperanza y lograron visualizar nuevas formas de afrontamiento. Y, por último, les permitió darse cuenta de los cambios que necesitaban hacer en su vida para recuperar nuevamente el equilibrio.

Los mecanismos de defensa empleados por los participantes influyeron de manera significativa en su percepción de la realidad, funcionando como barreras protectoras que, si bien les permitían resguardarse del malestar, también obstaculizaron la conexión con su autenticidad, generando un distanciamiento de su verdadera esencia. Asimismo, estos mecanismos posibilitaron un tránsito aparentemente seguro frente a las dificultades, al

impedir el acceso al dolor emocional, lo que a su vez dificultaba el reconocimiento de que se estaban adoptando comportamientos incongruentes con la experiencia vivida.

En este sentido, aunque los mecanismos de defensa cumplían una función adaptativa orientada a salvaguardar la integridad personal, el malestar persistía, evidenciando que dicha función no resolvía el conflicto subyacente. Sin embargo, a lo largo del taller se observó que estas barreras comenzaron a flexibilizarse y transformarse en oportunidades de crecimiento, permitiendo a las personas participantes acceder a una percepción más congruente de sí mismas, del conflicto y de su realidad, sin recurrir a la negación o al bloqueo de la experiencia. Este proceso favoreció una mayor conciencia y la asunción de una responsabilidad activa frente a lo que les estaba ocurriendo.

La facilitación propició la identificación de soluciones, orientadas hacia la aceptación de la responsabilidad sobre las condiciones laborales, no a manera de resignación, sino más bien como un elemento que alentó el interés por canalizar la energía y las acciones enfocadas en su bienestar y no hacia el exterior. Es decir, cambiar la perspectiva de la situación y encontrar las soluciones a su alcance y no esperar que el jefe, la empresa o el sistema sean diferentes.

Al asumirse como gestores de su propio proceso de cambio y tomaran un papel más activo en los sucesos de su entorno, reconociendo que sus actitudes y respuestas emocionales, dependían de ellos; lo que potenció la conciencia y la resignificación de la adversidad. Fortaleciendo el sentido de vida, la aceptación de la situación, y por consiguiente una mayor conciencia de la realidad, ya no opacada por las defensas, sino orientada hacia una visión más clara, comprensiva y compasiva.

La intervención permitió a los participantes tomar una pausa que benefició la percepción que tenían de sí mismos a través del reconocimiento de sus cualidades y virtudes. Al hacerlo, se observaron orgullosos y con un sentimiento genuino de conectar con el otro, lo que facilitó retomar la seguridad, confianza y motivación en sí mismos, permitiéndoles darse cuenta de que este reconocimiento también estaba a su alcance y en cualquier momento podían recurrir a él, en caso de ser necesario.

Estas pausas también permitieron asimilar la experiencia emocional, sin que existan sentimientos de amenaza lo que a futuro puede favorecer que la persona sea capaz de identificar lo que sucede en su interior y, de esta forma obtendrá la claridad suficiente para determinar qué hacer con lo que está sintiendo, sin recurrir a conductas defensivas o falsas posturas que oculten su verdadero sentir.

Descubrieron que la vida diaria estaba absorbida por el trabajo, y aunque comprendían que era una actividad fundamental, los participantes identificaron que no debía ser el centro de sus vidas. Tomaron conciencia de la importancia de atender su propio bienestar, comprendiendo que postergarlo o dejarse en segundo plano de manera constante trae consecuencias negativas. Dando lugar a una iniciación para validarse como personas importantes, lo que fortaleció su seguridad personal y promovió actitudes de autocuidado.

Por otra parte la situación personal que estaba afrontando la facilitadora suscitó que en algunas sesiones las intervenciones realizadas no fueran del todo claras y efectivas. Aprendió que no podía pausar su vida solo por no sentirse preparada para ciertas situaciones, que ocurren al mismo tiempo que la realización de proyectos y que no existe un momento exacto en el que todo esté en armonía para emprender. Comprendió que era necesario avanzar aun cuando el panorama no era el más esperanzador, donde existía incertidumbre y circunstancias complejas. Los resultados y avances de los participantes le proporcionaron un sentido de satisfacción y seguridad, al darse cuenta de que, a pesar de estar viviendo un proceso personal complicado, logró facilitar la mayoría de los propósitos planteados.

## **7.2. Aportes al Desarrollo Humano**

La intervención representó un aporte novedoso al campo del Desarrollo Humano, al constituirse como una propuesta pionera en el abordaje del agotamiento emocional desde una perspectiva más humanizada y centrado en la persona. La metodología aplicada y la realización de la intervención propiciaron aprendizajes significativos a los participantes, los cuales se describirán en este apartado, y así mencionar las contribuciones a este campo de estudio.

Se detectó que, al momento de facilitar la congruencia, el individuo fue capaz de conectar con su esencia, su autovalidación y de esta forma obtuvo herramientas que le permitieron el crecimiento personal, demostrando una vez más que la coherencia es clave en el proceso del autoconocimiento y bienestar.

Se revaloriza la importancia de validar las emociones en el ámbito laboral, debido a que se visualizó que, al ser ignoradas, pausadas y postergadas, tienen un impacto significativo en las personas que padecen agotamiento emocional; siendo la gestión asertiva una alternativa eficaz que permitió a los participantes comprenderlas, asimilarlas y de esta forma obtener mayor claridad para la toma de decisiones conscientes y encaminadas a su autocuidado.

Este enfoque contribuyó a reafirmar desde el Desarrollo Humano que el crecimiento también ocurre en la adversidad, como lo son las condiciones laborales desfavorables.

Se identificó que los participantes asumieron la responsabilidad del propio crecimiento, y tomaron un rol más activo en las decisiones que favorecieron el autocuidado personal y de esta forma transformaron la percepción catastrófica que tenían de la realidad laboral. Esto confirma desde el Desarrollo Humano que el bienestar comienza desde el reconocimiento del propio valor y la capacidad de agencia<sup>17</sup> que tiene el individuo en la toma de decisiones que benefician su bienestar.

La intervención demostró que, a través de la escucha y la reflexión, las personas transformaron su malestar en una oportunidad de crecimiento. Este hallazgo favoreció la tendencia actualizante, el cual es un principio del Desarrollo Humano, donde se aborda que cada persona tiene una fuerza innata que lo impulsa al crecimiento y puede manifestarse cuando se propician las condiciones adecuadas.

La intervención facilitó entre los participantes la reconexión con sus sensaciones corporales, las cuales fueron una guía para comprender su estado interno. El haber retomado la escucha e importancia del propio cuerpo, como una fuente válida de sabiduría, determinó un camino para la autoconciencia y una dimensión vivencial del malestar más consciente, reafirmando el principio de la sabiduría orgánica, el cual también es fundamental en el Desarrollo Humano, donde se favoreció una comprensión integral y más profunda, no solo desde lo cognitivo, sino también desde lo somático y emocional.

Promover los espacios reflexivos desde el diseño novedoso y atractivo de un taller, favoreció una visión humanizada y de esperanza entre nuestros participantes, que, en medio del agobio y la saturación emocional, les permitió retomar el rumbo y el control de sus vidas. Este también fue un parteaguas para seguir demostrando que el Desarrollo Humano contribuyó de manera significativa en temas relacionados con ambiente organizacional, reforzando que el acompañamiento puede ser flexible y aplicable en cualquier ámbito.

### **7.3. Alcances y limitaciones**

El espacio de intervención no pretendía cambiar la situación laboral de los participantes, pero sí permitió generar una mayor conciencia de sus emociones y con esta comprensión

---

<sup>17</sup> “La capacidad del sujeto de ser actor protagónico frente a la sociedad y de ser proyecto en sí mismo” (Gómez, 2017, en Barrios, 2025, p. 38).

obtener las respuestas necesarias, a través de la reflexión. Lo cual facilitó que se dieran cuenta de las herramientas que podían emplear para su desarrollo y bienestar emocional, reconfortante de cierta forma para los participantes.

A lo largo de las sesiones se observaban personas con mayor conciencia, seguras y realizando los ajustes y cambios necesarios para enfrentar la situación. En un inicio se notaban desvalidos, vulnerables y agobiados. En las últimas sesiones se percibían motivados, confiados y como si estuvieran retomando nuevamente el control de sus decisiones.

El nivel de confianza, apoyo y comprensión genuina que se alcanzó entre los participantes del grupo y la facilitadora propició el cumplimiento de los objetivos, logrando avanzar más allá de lo planteado. Este ambiente ayudó para que expresaran sus sentimientos y emociones sin sentirse juzgados.

La incomodidad ante la adversidad laboral propició el deseo de mejorar su calidad de vida profesional, generando un impulso de iniciativa que ayudó a ejecutar las acciones necesarias para comprender y aceptarse, recuperando la motivación. Esto contribuyó a que los participantes acudieran a todas las sesiones del taller de principio a fin.

La cantidad de sesiones representó una limitante para el taller, debido a que surgieron otros temas igual de importantes para haberse retomado, algunas sesiones estuvieron saturadas.

La impuntualidad de los participantes fue un obstáculo, debido a que solían ser interrupciones constantes y las sesiones no eran tan enriquecedoras en la primera hora, perdiendo así la continuidad de la sesión.

El grupo tomó tanta confianza que, en ocasiones, las risas y los comentarios entre ellos provocaban que la facilitadora se viera obligada a re-enfocarse y retomar el propósito de la sesión, interviniendo para colocar los límites necesarios, para continuar y escuchar con atención a la persona que estaba compartiendo.

## REFERENCIAS.

Alvarez, S., Jarrin, P. y Pesantes, A. (2019 diciembre). Síndrome de Burnout en docentes de un tecnológico público superior. *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*.

<https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/12/sindrome-burnout-docentes.html>

Amo, L. (2023). *Prevención del Síndrome de Burnout a través de la Inteligencia Emocional en el Grado de Trabajo Social de la UVA*. [Tesis de grado, Universidad de Valladolid]. Universidad de Valladolid. España.

<https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/62496/TFG-G6415.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Andrade, J., y Pérez, D. (2021). *Estilos comunicacionales y formación profesional de los estudiantes de la carrera en Psicopedagogía de la Universidad Nacional de Chimborazon*. [Tesis licenciatura, Universidad Nacional de Chimborazon].

<http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/8326/1/UNACH-EC-FCEHT-TG-PSCE-2021-000077.pdf>

Apiquian, A. (2007). *El síndrome de burnout en las empresas*. Universidades Red Anáhuac.

<https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-28861/sindrome%20burnout.pdf>

Araya-Castillo, L., y Pedreros-Gajardo, M. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, 4(142), 45-61 Universidad de Costa Rica.

<https://www.redalyc.org/pdf/153/15333870004.pdf>

Aznar, J. (s.f.). *Introducción a la psicofísica*.

[https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/9922/1/PSICFISCA\\_Apuntes\\_2009.pdf](https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/9922/1/PSICFISCA_Apuntes_2009.pdf)

Barrios, J. (2025). *La importancia de la relación facilitadora para favorecer una gestión directiva humanizante y agencial*. [Tesis de Maestría, ITESO].

<https://rei.iteso.mx/items/e1542b48-a563-41ba-abb1-9eb5d38e24d7>

Barceló, T. (2013). *Las actitudes básicas Rogerianas en la entrevista de relación de ayuda*.

Miscelánea

Comillas.

<https://revistas.comillas.edu/index.php/miscelaneacomillas/article/view/722/598>

- Berger P., y Luckman T. (1995). *La construcción social de la realidad*. Amorrortu.
- Bisquerra R. (2000). *Educación emocional y bienestar*. España: Wolters Kluwer.  
<https://corporacionlaudelinaaraneda.cl/wp-content/uploads/2020/11/Educacion-emocional-y-bienestar.pdf>
- Bisquerra R., y Pérez N. (2007). Las competencias emocionales. *Educación XX1*, 10, 61-82. Universidad de Barcelona. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70601005>
- Cano, A. (2012). La metodología de taller en los procesos de educación popular. *Revista Latinoamericana de Metodología de las Ciencias Sociales*. 2 (2), 22-51.  
<http://www.extension.fmed.edu.uy/sites/www.extension.fmed.edu.uy/files/La-metodologi%CC%81a-de-taller-en-los-procesos-de-educacio%CC%81npopular.pdf>
- Caro, D., y Sánchez, L. (2021). *Bloqueo emocional*. Universidad distrital Francisco José de Caldas. <https://repository.udistrital.edu.co/server/api/core/bitstreams/f6982287-fa61-42fd-881-8a93555217af/content>
- Carretero, M. (2004). *Estilos de gestión de un grupo de supervisión de facilitadoras del desarrollo humano en grupos de mujeres del Cerro del Cuatro*. [Tesis de maestría no publicada, ITESO].
- Castillo, S. (2001, Marzo). El Síndrome de "Burn Out" o Síndrome de Agotamiento Profesional. *Medicina Legal de Costa Rica*.  
[http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1409-00152001000100004&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-00152001000100004&lng=en&tlng=es).
- Centro de análisis multidisciplinario UNAM (2016). *Reporte de Investigación 123. México: más miseria y precarización del trabajo*.  
<https://cam.economia.unam.mx/reporte-investigacion-123-mexico-mas-miseria-precarizacion-del-trabajo/>
- Córdova, M., Rosales, J. y Eguiluz, L. (2005). La didáctica constructiva de una escala de desesperanza: resultados preliminares. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 10 (2). 311-324. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29210207.pdf>

- Cruzado, L., Núñez-Moscoso, P. y Rojas-Rojas, G. (2013) Despersonalización: más que síntoma, un síndrome. *Revista de Neuro-Psiquiatría*, 76(2), 120-125.  
<https://www.redalyc.org/pdf/3720/372036944009.pdf>
- De León, J. (2005). *La desmotivación y las consecuencias en el desempeño laboral de los empleados en una institución publicación*. [Tesis de licenciatura Universidad de San Carlos] <http://www.repositorio.usac.edu.gt/14779/1/13%20T%201257.pdf>
- Del Río, S. (2014). *Diccionario-glosario de metodología de la investigación social*: (ed.). UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia.  
<https://elibro-net.ezproxy.iteso.mx/es/ereader/iteso/48711?page=44>
- Dejours, C. (2009). El desgaste mental en el trabajo. *Cuadernos de relaciones laborales* 32(2) 493-496. <file:///Users/letyhinojosa/Downloads/ecob,+493-496.pdf>
- Real academia Española (2023). *Diccionario panhispánico del español jurídico*.  
<https://dpej.rae.es/>
- Di Silvestre, C. (1998). Somatización y Percepción Subjetiva de la Enfermedad. *Cinta de Moebio*. (4), 3. <https://www.redalyc.org/pdf/101/10100407.pdf>
- Díez, A. (2013). Sobre la interpretación: (I) Teoría de la acción. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*. 33(117), 47-66.  
<https://scielo.isciii.es/pdf/neuropsiq/v33n117/04.pdf>
- Efecto, Naim (2022, abril 27). “Burnout”: El desgaste laboral le cuesta millones a la economía global. *Ethic*.  
<https://ethic.es/2022/04/burnout-el-desgaste-laboral-le-cuesta-millones-a-la-economia-global/>
- Egan, G. (1981). *El orientador experto: un modelo para la ayuda sistemática y la relación interpersonal*. Grupo Editorial Iberoamérica.

El economista (2024, 24 de octubre). Riesgos psicosociales más comunes en los espacios de trabajo. *El economista*.  
<https://www.eleconomista.com.mx/capital-humano/riesgos-psicosociales-comunes-es-pacios-trabajo-20241024-731372.html>

Excelsior (2025, 10 de agosto). Egresados de la UNAM: Sólo 4 de cada 10 tienen empleo. *Excelsior.com.mx*.  
[https://www.excelsior.com.mx/nacional/egresados-de-la-unam-solo-4-de-cada-10-tienen-empleo/1609254?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.excelsior.com.mx/nacional/egresados-de-la-unam-solo-4-de-cada-10-tienen-empleo/1609254?utm_source=chatgpt.com)

Frankl, V. (2015). *Fundamentos y aplicaciones de la logoterapia*. Editorial Herder.  
<https://elibro-net.ezproxy.iteso.mx/es/ereader/iteso/45704?page=30>

Forero, F. (2021). ¿Qué es alienación? Perspectivas para la actualización de un concepto del pensamiento social crítico. *Praxis Filosófica*, (52), 203-224. <https://doi.org/10.25100/pfilosofica.v0i52.10713>

Fromm, E. (s.f.). *El miedo a la libertad*. Paidós.  
<https://ciudadanoaustral.org/biblioteca/04.-Erich-Fromm-El-miedo-a-la-libertad.pdf>

García, M., Vesga, J. J., y Gómez, R. (2020). *Clima organizacional: teoría y práctica*. Universidad Católica de Colombia.  
<https://elibro-net.ezproxy.iteso.mx/es/ereader/iteso/197110?page=16>

Gaytan, D. (2019). *Manejo del Síndrome de Burnout en empleados de la industria maquiladora en Ciudad Juárez*. [Tesis de Maestría Universidad Autónoma de Ciudad Juárez].  
<https://erecursos.uacj.mx/server/api/core/bitstreams/6ad1ef15-f3b5-400e-a122-c40d705f37b2/content>

Giattino, C., Ortiz-Ospina, E., y Roser, M. (2020). *Working Hours*. Our World in Data.  
<https://ourworldindata.org/working-hours>

Gil- Monte, P., y Peiró, J. (1997). *Desgaste psíquico en el trabajo: el síndrome de quemarse*. Síntesis.

Gil- Monte, P. (s.f.). *El síndrome de quemarse por el trabajo (síndrome de burnout) en profesionales de enfermería*. Universidad de Valencia

Goleman, D. (2016). *La inteligencia emocional*. Ediciones B.

Gómez, E., y Alatorre, F. (2014, julio-diciembre). La intervención socioeducativa. Cuando se juega en la cancha del otro. *Sinéctica*, 43. [http://www.sinectica.iteso.mx/articulo/?id=43\\_la\\_intervencion\\_socioeducativa\\_cuan-d\\_o\\_se\\_juega\\_en\\_la\\_cancha\\_del\\_otro](http://www.sinectica.iteso.mx/articulo/?id=43_la_intervencion_socioeducativa_cuan-d_o_se_juega_en_la_cancha_del_otro)

Guerrero, E., y Vicente, F. (2001). *Síndrome de “burnout o desgaste profesional y afrontamiento del estrés en el profesorado”*. Universidad de Extremadura

Han, B.-C. (2012). *La sociedad del cansancio*. Herder. [file:///Users/talentoycultura/Downloads/Byung\\_Chul\\_Han\\_La\\_Sociedad\\_del\\_Cansancio\\_CAPITULOS\\_1\\_2%20\(1\).pdf](file:///Users/talentoycultura/Downloads/Byung_Chul_Han_La_Sociedad_del_Cansancio_CAPITULOS_1_2%20(1).pdf)

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.

Hinojosa, H. (1968). Mecanismos psicológicos de adaptación y defensa. *Humanismo y pediatría. Las bases psicosociales para la práctica pediátrica*. pp. 71-82. [file:///Users/letyhinojosa/Downloads/Hinojosa\\_A\\_1968a.pdf](file:///Users/letyhinojosa/Downloads/Hinojosa_A_1968a.pdf)

Ison, M., y Aguirre, C. (2001). El afrontamiento: estrategias para el manejo del estrés. *Revista IDEA* (37). Facultad de Ciencias Humanas. Universidad Nacional de San Luis. [https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/95061/CONICET\\_Digital\\_A.pdf?sequence=5](https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/95061/CONICET_Digital_A.pdf?sequence=5)

Kinget, M., y Rogers, C. (1967). *Psicoterapia y relaciones humanas: Teoría y práctica de la terapia no directiva: exposición general*. Alfaguara.

Lafarga, J. (2010). *¿Qué es el Desarrollo Humano en México? Orígenes y Proyecciones*. Cuadernos de difusión del Instituto Nacional de Investigación en Desarrollo Humano.

<https://www.studocu.com/es-mx/document/universidad-continental-justo-sierra/psicologia-ii/que-es-el-desarrollo-humano-en-mexico/90847390>

Lietaer, G. (1997). Autenticidad, congruencia y transparencia. En Brazier, D. (Ed.) *Más allá de Carl Rogers*. (pp. 25-42). Bilbao: Desclée de Brouwer.

Manassero, M., Vazquez, A., Ferrer, V., Fornes, J., y Fernández, M. (2003). *Estrés y burnout en la enseñanza*. UIB

Martinez, M., y Rosales, C. (2019). *La Indefensión Aprendida: un asunto de interés para el estudio de procesos psicológicos y sociales*. Universidad Autónoma de México.  
<https://portal.amelica.org/ameli/journal/382/3821583004/3821583004.pdf>

Martínez, D. (2001). Evolución del concepto de trabajo emocional: dimensiones, antecedentes y consecuencias. Una revisión teórica. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*. 17 (2), 131 - 153.  
<https://www.redalyc.org/pdf/2313/231324550001.pdf>

Maturana, H. (1996). *El sentido de lo humano*. Editorial Dolmen Ediciones.

Marx, C. (1990). *El capital crítica de la economía política*. Editorial Progreso

Marx, C., Engels, F. (1980). *Obras escogidas TOMO I*. Editorial progreso. Moscú.  
<https://www.marxists.org/espanol/m-e/oe/pdf/oe3-v1.pdf>

Maslach C. (2009). Comprendiendo el Burnout. *Ciencia y Trabajo*. 11 (32) 37-43.  
<https://www.vitoriagasteiz.org/http/wb021/contenidosEstaticos/adjuntos/es/16/40/51640.pdf>

Maslach C., Jackson, S., y Leiter, M. (1997): *Maslach Burnout Inventory* (1986, 3er. Ed.). Palo Alto, California: Consulting, Psychologists Press.  
[https://www.researchgate.net/publication/277816643\\_The\\_Maslach\\_Burnout\\_Inventor\\_Maslach\\_C\\_S\\_Jackson\\_S\\_Leiter\\_M\\_1997](https://www.researchgate.net/publication/277816643_The_Maslach_Burnout_Inventor_Maslach_C_S_Jackson_S_Leiter_M_1997)

Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Diaz de Santos.

Maslow, A. (1983). *El hombre autorrealizado*. Editorial Kairos.

- Mommens, P. (2016). *Aprende a prevenir el burnout*. 50 minutos.es. <https://iteso-odilotk-es.ezproxy.iteso.mx/info/02501626>
- Morin, E. (1999). *Siete saberes necesarios para la educación del futuro*. UNESCO.
- Mora, A. (2022). *El reconocimiento de las emociones en los trabajadores para facilitar el bienestar laboral*. [Tesis de Maestría, ITESO]. <https://rei.iteso.mx/server/api/core/bitstreams/21d601f8-9035-4b41-96cc-521b0d2dd19c/content>
- Moreno, B., Garrosa, E., Rodriguez, R., Martinez, M., y Ferrer, R. (2009). El Burnout del Profesorado Universitario y las Intenciones de Abandono: Un Estudio Multi-Muestra. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 25(2), 149-163. Universidad de Valencia. Colegio Oficial de Psicólogos. [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1576-59622009000200005](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622009000200005)
- Mosqueda, A., González, J., Dahrbaun, N., Jofre, P., Caro, A., Campusano, E., y Escobar, M. (s.f.) Malestar psicológico en estudiantes universitarios, una mirada desde el modelo de promoción de la salud. *Sanus* s.n. (s.n.), 48 - 57. [file:///Users/letyhinojosa/Downloads/malestar\\_psicol%C3%B3gico\\_estudiantes\\_art7%20\(1\).pdf](file:///Users/letyhinojosa/Downloads/malestar_psicol%C3%B3gico_estudiantes_art7%20(1).pdf)
- Murrieta, K., y Pajuelo, F. (2022). *Inteligencia emocional y su relación con el síndrome de burnout en el servicio militar voluntario de la fuerza aérea de Perú - grupo 42, ciudad de Iquitos*. [Tesis de Licenciatura Universidad Científica de Perú]. <https://repositorio.ucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/9fa9ed6a-c0a2-434c-85f9-6c24d7fdbf68/content>
- Naranjo, M. (2009). Una revisión teórica sobre el estrés y algunos aspectos relevantes de este en el ámbito educativo. *Educación*, 33, 171-190. <https://www.redalyc.org/pdf/440/44012058011.pdf>
- Okumura-Clark, A., Espinoza-Reyes, M., Rosario, F., y Rojas, A. (2013). Escala de Invalidación Emocional Percibida (PIES): Análisis psicométrico de la primera versión en español en adultos peruanos. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento* 16 (3), 107-128.

<file:///Users/talentoycultura/Downloads/Dialnet-EscalaDeInvalidacionEmocionalPercepcionPIES-9707663.pdf>

Oliveros, V. (2018) La inteligencia emocional desde la perspectiva de Rafael Bisquerra. *Revista de Investigación*. 42 (93). Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=376157736006>

Organización Mundial de la Salud (s.f). Depresión. Recuperado el 30 de septiembre de 2022 de [https://www.who.int/es/health-topics/la-d%C3%A9pression#tab=tab\\_1](https://www.who.int/es/health-topics/la-d%C3%A9pression#tab=tab_1)

Organización Mundial de la Salud (junio 2022). Trastornos mentales. Recuperado el 30 de septiembre de 2023 de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-disorders>

Páez, D. (s.f.) *Salud, expresión y represión social de las emociones*. Capítulo 1: Introducción: salud, expresión y represión social de las emociones. s. ed. <https://www.ehu.eus/documents/1463215/1504264/Paez93em.pdf/481b62ae-f00c-4243-9f9d-503a46db90fc?version=1.0>

Páez, D., Velasco, C., y Campos, M. (s.f.) Formas de afrontamiento, mecanismos de defensa e inteligencia emocional: comparación teórica y evaluación empírica de su frecuencia y funcionalidad. *Revista de psicoterapia*. 15 (60) 23 - 46. <file:///Users/letyhinojosa/Downloads/Dialnet-FormasDeAfrontamientoMecanismosDeDefensaEInteligencia-1371028.pdf>

Parsons, T. (1966). *El sistema social*. Revista de Occidente Madrid.

Peña, D., Toala, M; y Toala, B. (2022). Sobrecarga de trabajo: efectos sobre la productividad y calidad de vida. *Revista científica mundo de la investigación y el conocimiento*. 6(supl. 1) p.29-40. [https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(supl1\)](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(supl1)).

Psyrdellis, M., y Justel, N. (2017). Constructos psicológicos vinculado a la respuesta de frustración en humanos. *Anuario de Investigaciones*, XXIV, 301-310 Universidad de Buenos Aires, Argentina. <https://www.redalyc.org/pdf/3691/369155966018.pdf>

Polo, C., Rambal, O., y Rojas, S. (2019). *Habilidades Emocionales y Síndrome de Burnout en Docentes de Educación Básica Primaria y Secundaria del Caribe Colombiano*.

[Tesis de Maestría, Universidad del Norte].  
<https://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/8620/137334.pdf>

Quintanilla, R., Haro, L., Flores, M., Celis, A., y Valencia, S. (2003). Desesperanza y tentativa suicida. *Investigación en Salud*, 5 (2) 0. Centro Universitario de Ciencias de la Salud. Guadalajara, México. <https://www.redalyc.org/pdf/142/14250206.pdf>

Ramis, C., Manassero, A., y García, E. (2009). Consecuencias del Trabajo Emocional en el Sector Turístico: ¿Riesgos Psicosociales o Salud Laboral? *Cienc Trab.* 11 (32) 85-95.

Ramirez, M., Cano, R., y Garcia, J. (s.f.) Síndrome burnout vs neuroanatomía holística femenina exitosa estrategia de afrontamiento en salud pública multinivel en Guanajuato.  
<http://ru.iiec.unam.mx/3931/1/013-Ram%C3%ADrez-Cano-Garc%C3%ADa.pdf>

Ramírez, B., (2020). La cultura de la resignificación en el contexto de las crisis existentes. Universidad Autónoma de Querétaro.  
[https://divcsh.izt.uam.mx/posgrado/psicologia\\_social/wp-content/uploads/2020/05/RA\\_MIREZ.pdf](https://divcsh.izt.uam.mx/posgrado/psicologia_social/wp-content/uploads/2020/05/RA_MIREZ.pdf)

Ramos, I. (2022). Síndrome de burnout en trabajadores de una institución pública, en Guadalajara, Jalisco. *Scientific Journal of Applied Social and Clinical Science*. 2(18) 1-12.  
<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/717905/1/S%C3%8DNDROME%20DE%20BURNOUT%20EN%20TRABAJADORES%20DE%20UNA.pdf>

Rogers, C. (2020). *El proceso de convertirse en persona*. Paidós

Rogers, C. (1973). *Grupos de encuentro*. Buenos Aires, Argentina. Amorrortu.

Romero, A. (2002). *Globalización y pobreza*. Universidad de Nariño.  
<https://www.corteidh.or.cr/tablas/r25216.pdf>

Rodríguez, G., Gil, J., y Garcia, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Aljibe

- Rueda, F., Pinto, L., y Ávila-Batista, A. (2016). Impulsividad y facetas de la personalidad: relación entre instrumentos de medida. *Ciencias Psicológicas*. 10, 7-16.  
<file:///Users/letyhinojosa/Downloads/459545834002.pdf>
- Sánchez, R. (1993). Didáctica de la problematización en el campo científico de la educación. *Perfiles Educativos*, (61), 64-78.  
<https://www.redalyc.org/pdf/132/13206108.pdf>
- Salas-Auvert, J. (2008) Control, salud y bienestar. *Suma Psicológica*, 15(1), 15-41.  
<https://www.redalyc.org/pdf/1342/134212604001.pdf>
- Schütz, A. (1974). *El problema de la realidad social*. Amorrortu
- Tobias, C., y García-Valdecasas, J. (2009). Psicoterapia humanístico-existencial: fundamentos filosóficos y metodológicos. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*, 29 (104), 437-453.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265019649010>
- Vargas, M., y Muñoz-Martínez, M. (2013). La regulación emocional: precisiones y avances conceptuales desde la perspectiva conductual. *Psicología USP*, 24, 225-240.  
<https://www.redalyc.org/pdf/3051/305128932003.pdf>
- Zohn, T. Casillas, A. y Cervantes, S. (Coord. 2019) *Entrevistar en psicología*. Guadalajara: ITESO, UIA, Puebla.

## ANEXOS

### HOJA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

#### TALLER DE HABILIDADES EMOCIONALES

Al aceptar mi participación en la actividad referida he sido informado de lo siguiente:

Que el / la estudiante de la Maestría en Desarrollo Humano del ITESO:

| Nombre completo | Apellido Paterno | Apellido Materno |
|-----------------|------------------|------------------|
|-----------------|------------------|------------------|

He decidido participar en el taller de manera voluntaria para la práctica de la materia Investigación, Desarrollo e Innovación / Supervisión de la intervención.

Mi entrevista será audiograbada con fines de carácter pedagógico, la cual será resguardada y borrada una vez finalizado el curso.

La profesora encargada de la clase es la Mtra. María de los Angeles Morales Pruneda, correo electrónico [maderal@iteso.mx](mailto:maderal@iteso.mx) para cualquier duda que tenga respecto a esta actividad.

\_\_\_\_\_  
Acepto

Nombre completo y firma

\_\_\_\_\_  
Lugar y fecha