

Diseño de herramientas para la prevención del síndrome de Burnout

Cuevas Olvera, Luis Raúl

2022

<https://hdl.handle.net/20.500.11777/5372>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA

**Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto
Presidencial del 3 de abril de 1981**



**DISEÑO DE HERRAMIENTAS PARA LA PREVENCIÓN DEL SÍNDROME DE
BURNOUT**

Tutora:

Dra. Silka Juárez Bretón

ELABORACIÓN DE UN ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRÍA EN DISEÑO ESTRATÉGICO E INNOVACIÓN

Presenta

LUIS RAÚL CUEVAS OLVERA

Puebla, Pue. 2022

Resumen

El síndrome de burnout es un fenómeno ocupacional reconocido por la Organización Mundial de la Salud, que se compone por un conjunto de consecuencias físicas, psicológicas y espirituales ocasionadas por la exposición prolongada a factores de estrés, aburrimiento, falta de sentido del ejercicio profesional, además de relaciones humanas deficientes en espacios de trabajo. Cualquier persona que labore puede ser propensa a sufrirlo, manifestando consecuencias que van desde problemas de salud hasta la destrucción de su carrera profesional. Se trata de un problema cuya relevancia en México ha aumentado a partir del año 2019, cuando las autoridades reconocieron la importancia de atender riesgos psicosociales en ambientes de trabajo con la entrada en vigor de la Norma Oficial Mexicana (NOM-035). Adicionalmente, la coyuntura del confinamiento provocado por la pandemia de COVID-19 ha llevado a miles de organizaciones en todo el país a tomar acciones para prevenir el síndrome. Las causas más comunes identificadas están relacionadas con las condiciones laborales, no obstante, existen factores humanos que no son comúnmente reconocidos cuya contribución al problema es innegable. La presente investigación tiene como objetivo generar una metodología de trabajo colaborativo con enfoque en sostenibilidad social, bajo el supuesto de que el fomento de las relaciones humanas significativas es una forma potencial de prevención del síndrome. El proyecto se realizó utilizando el modelo del doble diamante propuesto por el *British Design Council*, en conjunto con herramientas de diseño estratégico, que permitieron recuperar diversas experiencias de trabajadores de una notaría pública, con lo cual se confirmó la importancia de las relaciones entre colegas para el bienestar laboral. Con esta información, se desarrolló un taller para enseñar una nueva forma de trabajo colaborativo, que fue validado comercialmente. Se concluye que la intervención no es una solución exhaustiva, pero contribuye desde elementos humanos que son usualmente ignorados.

ÍNDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	8
1.1 Planteamiento.....	9
1.2 Justificación	12
1.2.1 Factores de riesgo psicosocial y NOM 0-35	14
1.3 Objetivo general	16
1.4 Objetivos particulares.....	16
1.5 Supuesto.....	16
1.6 Variables	16
CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL.....	17
2.1 Las causas del síndrome de burnout.....	17
2.2 Consecuencias del burnout y prevención	21
2.2.1 Prevención	22
2.3 Metodologías de educación y prevención e importancia del ocio	24
2.4 Sostenibilidad social	26
2.5 El concepto de engagement.....	27
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	28
3.1 Procedimiento	28
3.1.1 Descubrimiento.....	28
3.1.2 Exploración y definición.....	29
3.1.3 Desarrollo y pruebas.....	29
3.1.4 Segunda ronda de exploración y definición.....	29
3.1.5 Segunda ronda de desarrollo y pruebas.....	30
3.1.6 Tercera ronda de desarrollo y pruebas	30
3.1.7 Entrega y retroalimentación	31
3.2 Población	32
3.3 Muestra	33
3.4 Instrumentación	34
3.4.1 Primer acercamiento con el usuario	34
3.4.2 Tabla de construcción de conceptos.....	35
3.4.3 Primer prototipo.....	36

3.4.4 Segunda exploración: Taller.....	38
3.4.5 Acercamiento con técnica de <i>Storytelling</i>	42
3.4.6 Estructura sistémica del problema: Modelo del <i>Iceberg</i>	45
3.4.7 Análisis de dinámicas cíclicas	47
3.4.8 Arquetipos de sistema.....	48
3.5 Análisis.....	49
CAPÍTULO IV: PROPUESTA	51
4.1 Definición del problema.....	51
4.2 Investigación	51
4.2.1 Acercamiento con la veterana especializada	52
4.2.2 Acercamiento con <i>Jack of all trades</i>	53
4.2.3 Acercamiento con el recluta entusiasta.....	54
4.2.4 Análisis de los acercamientos	56
4.2.5 La colaboración en juegos de rol	57
4.2.6 Los roles del Doctor Meredith Belbin	57
4.2.7 Descripción de la propuesta final.....	58
4.2.8 Propuesta de valor	62
4.3 Planeación	63
4.3.1 Producto mínimo viable.....	63
4.3.2 Recursos necesarios y modelo de negocios	64
4.3.3 Punto de equilibrio	64
4.3.4 <i>Business Model Canvas</i>	65
4.3.5 Recursos tecnológicos.....	66
4.3.6 Estructura Organizacional	67
4.3.7 Casos análogos: <i>Social Design Pathways</i>	68
4.3.8 Oportunidades para la innovación con impacto.....	69
4.4 Comunicación e implementación	70
4.4.1 <i>Landing page</i>	70
4.4.2 Campaña de Google Ads.....	73
4.4.3 <i>Buyer journey</i>	73
4.4.4 Embudo de ventas	74
4.4.5 10 tipos de innovación.....	75
4.4.6 Validación final.....	76

4.4.7 Validación comercial.....	77
4.4.8 Validación de efectividad de la metodología.....	78
4.4.9 Evidencia de implementación	80
4.4.10 Resultados observados.....	82
4.4.11 Retroalimentación y posibles cambios	83
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES.....	84
5.1 Síntesis de los resultados	84
5.2 Observaciones	87
5.3 Recomendaciones	88
Referencias	89

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Dinámica cíclica de trabajo	19
Imagen 2: Árbol de causas de burnout	21
Imagen 3: Escenario de dimensión espiritual y condiciones de trabajo	24
Imagen 4: Doble diamante	31
Imagen 5: Matriz de Arquetipos	32
Imagen 6: Tabla de construcción de conceptos.....	36
Imagen 7: Tarjetas impresas	37
Imagen 7.1: Recordatorios enviados.....	38
Imagen 8: Evidencia del taller 1	40
Imagen 8.1: Evidencia del taller 2	40
Imagen 8.2: Evidencia del taller 3	41
Imagen 8.3: Evidencia del taller 4	41
Imagen 9: Primera página del cómic	43
Imagen 9.1: Segunda página del cómic	44
Imagen 9.2: Tercera página del cómic	44
Imagen 10: Modelo del iceberg	46
Imagen 11: Bucles de sistema	48
Imagen 12: Arquetipos de sistema	49
Imagen 13: Estrategia de Intervención	50
Imagen 14: Síntesis de acercamientos.....	56
Imagen 15: Roles de Belbin.....	58
Imagen 16: Value Proposition Canvas.....	62
Imagen 17: Posibles fuentes de ingreso	63
Imagen 18: Métricas financieras	64
Imagen 19: Punto de equilibrio	65
Imagen 20: Business Model Canvas.....	66
Imagen 21: Tabla de software	66
Imagen 22: Tabla de Hardware.....	67
Imagen 23: Funciograma	67
Imagen 24: Social Design Pathways.....	69
Imagen 25: Landing page 1	71

Imagen 25.1: Landing page 2	72
Imagen 25.2: Landing page 3	72
Imagen 26: Resultados de la campaña de anuncios	73
Imagen 27: Buyer Journey.....	74
Imagen 28: Embudo de ventas.....	75
Imagen 29: Diez tipos de innovación.....	76
Imagen 30: Evidencia de la decisión de compra	77
Imagen 31: Fases del taller.....	78
Imagen 32: Evidencia de implementación del taller	80
Imagen 32.1: Evidencia de primer producto de aprendizaje en proceso: Organigrama con roles asignados	81
Imagen 32.2: Evidencia del producto de aprendizaje terminado	82

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

En el presente estudio de caso se reporta el proceso de creación de una metodología de trabajo en equipos con enfoque en sostenibilidad social utilizando herramientas de diseño estratégico, con la finalidad de contribuir con los esfuerzos de prevención de síndrome de *burnout* en México. También se describe el desarrollo de un producto para ofrecer a clientes que busquen mejorar las condiciones de trabajo para sus colaboradores.

En el primer capítulo se hace una revisión del contexto de la investigación, enunciando el problema y argumentando la pertinencia, relevancia del proyecto, los objetivos, el supuesto, además de una lista de variables importantes como las delimitaciones espacio temporales que definen características importantes del fenómeno estudiado. El capítulo concluye con el planteamiento de la pregunta de investigación.

El capítulo dos es el marco conceptual en el cual se expone información crucial para entender el problema. Se realiza una descripción de las causas más comunes del fenómeno, consecuencias y características adicionales recuperadas del trabajo de autores como Christina Maslach (2009). También se abordan los temas de sostenibilidad social, *engagement*, metodologías de prevención e importancia del ocio en el bienestar laboral.

El tercer capítulo es el marco metodológico que explica el método utilizado para entender el problema y crear una propuesta de solución. Se describen las actividades más importantes realizadas en cada paso del desarrollo del proyecto, las herramientas empleadas, además de los resultados obtenidos de cada una. Se concluye con un análisis del aprendizaje del proceso que permitió crear una intervención específica sin perder de vista el contexto global.

El capítulo cuatro comprende la propuesta, iniciando con una definición del problema específico y reportando el proceso de investigación realizado para la construcción de la intervención final. En esta parte del documento se hace una descripción de la metodología creada además de un listado de recursos necesarios para transformar el resultado en un producto con viabilidad financiera. El capítulo concluye con la construcción del producto, mismo que fue validado comercialmente.

En el quinto capítulo se encuentran las conclusiones, donde se responde a la pregunta de investigación y se reporta el grado de cumplimiento de los objetivos planteados. También se analizan los descubrimientos más importantes de todo el proyecto junto con sus implicaciones, finalizando con una serie de recomendaciones para continuar con la construcción de alternativas de prevención de burnout en el futuro.

1.1 Planteamiento

El trabajo es una actividad compleja ya que es un conjunto de una gran variedad de fenómenos sociales que van desde la necesidad de comerciar bienes y servicios para vivir dignamente, hasta buscar trascender lo cotidiano mediante las acciones humanas dejando un legado. Es una actividad que viene cargada de virtudes, pero también de problemas, uno de los cuales es el tema central de este documento: denominado como el *síndrome de burnout*.

Para entender el impacto que este problema tiene en la sociedad mexicana es necesario entender el significado del término ya que es una palabra sin traducción literal al español, por lo que se ha manejado de formas distintas en varias investigaciones que describen fenómenos similares. En inglés el término *to be burnt out* se refiere a un objeto que se quemó totalmente, hasta que el fuego se extinguió por falta de material combustible, a causa de una exposición muy prolongada del material con las llamas.

La palabra en el contexto de una persona en un ambiente laboral habla de la consecuencia provocada por la exposición muy prolongada a factores estresantes causados por objetos, ambiente, situaciones o personas en el ejercicio de su profesión. Maslach (2009) describe el fenómeno como “un síndrome psicológico que implica una respuesta prolongada a estresores interpersonales crónicos en el trabajo” (p.37), mientras El-Sahili (2015) menciona que la palabra se refiere a “un efecto a largo plazo del estrés crónico” (p.8) y otros autores han propuesto definiciones particulares en las investigaciones que han realizado.

El punto en el que coinciden varios autores es en el factor temporal. Un momento de estrés muy pronunciado en una persona a consecuencia de su labor profesional puede tener consecuencias desastrosas, sin embargo, no es considerado *burnout* si se trata de un hecho aislado y el sujeto no ha estado expuesto a este tipo de situaciones por un periodo prolongado. No hay un consenso académico de cuánto tiempo debe pasar para que la persona sea diagnosticada con este problema porque se trata de un factor dependiente de la resiliencia del sujeto.

Tomando en cuenta la información mencionada, para el contexto de esta investigación, considerando la aportación de los autores mencionados anteriormente, se propone la siguiente definición de burnout: el conjunto de consecuencias físicas, psicológicas y espirituales, causadas por la exposición prolongada a factores de estrés laboral, aburrimiento o falta de sentido en el ejercicio profesional que sobrepasan la resiliencia del sujeto afectado.

La reciente atención que este problema ha generado se debe entre otras cosas a las complejidades de las actividades humanas en un mundo globalizado. Se trata de un fenómeno que ha sido cada vez más estudiado y reconocido como una situación con la suficiente importancia para ser el enfoque de diversos

esfuerzos de reducción de síntomas e incluso de prevención. En este documento se describe el proceso de una investigación que pretende servir como base para el desarrollo de herramientas que ayuden a prevenir el síndrome en el contexto del centro de México al comienzo de la tercera década del siglo XXI.

México es un país cuya cultura de trabajo ha demostrado ser poco sana para las personas. De acuerdo con un estudio de la Organización Mundial de la Salud recuperado por la Secretaría de Salud del Estado de México (2016) “el estrés laboral provoca el 25% de los 75 mil infartos al año registrados en México; hasta ahora, 75% de los trabajadores mexicanos padecen este mal, lo que coloca al país en primer lugar a nivel mundial en esta categoría; le siguen China con 73% y Estados Unidos con 59%” (p.1).

Para tratar de contribuir con la solución, se decidió un enfoque en la prevención por dos razones principales: la primera es que existen numerosas intervenciones dedicadas a la reducción de síntomas que han demostrado ser efectivas, que van desde el rediseño de los espacios para hacerlos más dignos hasta la creación de actividades dedicadas a la enseñanza del manejo de estrés. La segunda es que se trata de un proceso lento y silencioso que tiene síntomas notables cuando ha avanzado lo suficiente como para ser peligroso, por lo que es importante buscar alternativas para evitar llegar a ese punto de quiebre en el cual se requiere mitigar síntomas.

La presente investigación se centra en entender el *burnout* a partir de un análisis del hartazgo como fenómeno humano, para identificar los factores de riesgo que pueden desencadenar su desarrollo eventual. Se busca analizar las causas profundas para diseñar alternativas que tomen en cuenta estos factores de riesgo logrando dinámicas laborales con enfoque en salud y sostenibilidad social.

A pesar de aparentar ser un fenómeno reciente, el hartazgo ha estado presente desde que la humanidad existe, por lo que se trata de un problema longitudinal que, al analizar los patrones temáticos de diversas investigaciones que están enfocadas en los modelos laborales del siglo XX, es evidente que se ha estudiado como transaccional debido a la gran complejidad que presenta el mundo globalizado actual. Si bien este estudio está enfocado en el análisis del síndrome al inicio de la tercera década del siglo XXI, también toma en cuenta aspectos propios de la naturaleza humana que han existido durante siglos.

La investigación para la propuesta final se realiza en la modalidad de caso de estudio en una notaría pública en la ciudad de Chiautempan, Tlaxcala, con intervenciones planeadas de febrero a septiembre de 2021. Se eligió esta institución porque en ella laboran personas con características de cuatro arquetipos distintos propuestos que se describirán más adelante, además de la apertura de dicha

institución para apoyar la realización del estudio a pesar de la pandemia de COVID-19.

Además de la oportunidad de acercamiento durante el confinamiento, la institución es pertinente como caso de estudio porque la ciudad de Chiautempan es un lugar significativo en términos económicos para el Estado de Tlaxcala, pues en este sitio se encuentran algunos de los negocios textiles más importantes, una gran variedad de empresas de servicios, múltiples viviendas, escuelas y centros de reunión para miles de personas. Esto implica que los servicios notariales son copiosamente demandados durante todo el año, lo cual representa una carga de trabajo elevada para el personal de la notaría.

Las herramientas utilizadas para realizar la investigación en adición a la investigación documental incluyen acercamientos con usuarios en la notaría, entrevistas con expertos y ejercicios de observación. La investigación documental es indispensable para obtener información acerca de cómo funciona el hartazgo, de dónde proviene, qué lo provoca, cómo se ha manifestado a lo largo de la historia, etc. También es necesaria para comprender los elementos psicosociales que rodean este fenómeno.

Los acercamientos con usuarios son necesarios para observar el desarrollo de los fenómenos descritos en fuentes secundarias aplicados a casos reales en un contexto específico. Además, resulta pertinente conocer experiencias particulares de las personas porque son guías útiles para desarrollar nuevos modelos de trabajo que resuelvan las necesidades específicas de los seres humanos dentro de su contexto.

Los principales expertos consultados directamente son el psicoterapeuta Aldo Vázquez y el psicólogo Marcos Salas. El primero se consideró por su experiencia en psicología clínica, habiendo atendido múltiples casos de pacientes con problemas relacionados con síndrome de *burnout*, además de haber sufrido personalmente sus efectos en el pasado. El segundo tiene experiencia en el ámbito organizacional desde el área de recursos humanos, que resulta importante conocer si se plantea la posibilidad de cambiar las condiciones en empresas.

Los ejercicios de observación permiten recolectar información contextualizada de las personas que desarrollan una actividad laboral como sus actividades, el ambiente, las interacciones que tienen con otras personas, los objetos que utilizan para cumplir con sus obligaciones y la forma en la cual manejan su tiempo. Cada uno de estos elementos representa una propuesta potencial de prevención que debe ser tomada en cuenta.

El sentido del proyecto es dar una respuesta contextualizada a un problema global que ha existido desde hace mucho tiempo pero que se ha empezado a

estudiar de forma dedicada recientemente, en un país cuya historia demuestra una relación conflictiva de las personas con su trabajo.

Una de las evidencias de esto, se puede observar en el análisis histórico del trabajo y su representación mental realizado por El-Sahili (2015) que menciona que como consecuencia del trabajo que impusieron los españoles durante la colonia “en México ocurrió lo mismo que en Roma con los esclavos: el pueblo vio al trabajo como un castigo. En la actualidad existen expresiones coloquiales que permiten apreciar la representación mental que tienen los mexicanos sobre su labor cotidiana: ‘me mato trabajando’, ‘me la parto’” (p.21).

Por lo anteriormente expuesto, surge la siguiente interrogante: ¿Cómo crear una metodología de trabajo para organizaciones enfocada en la sostenibilidad social, que reduzca los factores de riesgo psicosocial que permiten el desarrollo de *burnout* en el contexto del centro de México al inicio de la tercera década del siglo XXI?

1.2 Justificación

Dada la naturaleza del síndrome, no todas las profesiones son igualmente propensas a padecerlo, pero algunas de las más propensas son pilares de la sociedad que desempeñan labores de suma importancia. El-Sahili. (2015) identifica como profesiones con alta propensión a trabajadores de la salud, educadores, trabajadores sociales, sacerdotes, bomberos, atención al cliente, vendedores, abogados, jueces, informáticos, periodistas, controladores aéreos, supervisores y madres de familia (p.15).

Al sufrir los efectos del síndrome, la calidad de los servicios que puede prestar un profesionista decae, lo cual se vuelve un peligro importante cuando se trata de las profesiones listadas en el párrafo anterior porque la formación de las personas, la estructura de su sociedad e incluso su vida son dependientes de que los profesionistas deliberen los mejores resultados posibles. Adicionalmente, Middaugh (2006) encuentra en un reporte por Levin-Epstein en 2006, que, de los más de 250 mil millones de dólares perdidos en productividad durante ese año, 180 mil millones no son gracias a ausencias de los trabajadores, sino a que la persona se encuentra en su lugar de trabajo con un estado de salud o ánimo decaído (p. 103).

De acuerdo con un estudio realizado por Bakker, Schaufeli y Van Dierendonck en el año 2000 recuperado por El-Sahili (2015) se indica que “las principales actividades donde hay manifestaciones de este síndrome son las de los voluntarios, seguidos en especial por los médicos en atención hospitalaria, los docentes y enfermeras” (p.18), siendo el nivel de afectación clínica de estas profesiones de 13.9%, 11.3%, 9.0% y 7.8% respectivamente.

Los datos presentados en el estudio del doctor El-Sahili están contextualizados en México, sin embargo, el *burnout* es un fenómeno global, particularmente para médicos y educadores. Anthony (2019) identifica a los profesores en Reino Unido como una población particularmente propensa. Mediante un cuestionario realizado a 12,127 usuarios, los datos mostraron que el 65% de los profesores que participaron en las encuestas sufren síntomas que incluyen: pensamientos negativos, dificultad para concentrarse, dificultad para dormir, cansancio, irritabilidad, etc.

Del 35% restante, sólo el 15% manifestó no sentirse en riesgo de quemarse. Esto pone en evidencia que el problema para las personas que ejercen esta profesión es prevalente en la gran mayoría de los casos. Las causas detalladas en el estudio obedecen a dos factores principales: El primero es el estrés laboral que se deriva de situaciones con las que los profesores tienen que lidiar de forma cotidiana. El segundo se relaciona con la cantidad de horas que laboran a la semana. El 46% de los encuestados, manifestó que trabaja más de 50 horas a la semana y el 4% afirmó trabajar en todo momento del día.

Con estos datos se pueden identificar dos causas importantes: tiempo sin descanso y situaciones cotidianas estresantes. Ambas tienen elementos que se encuentran fuera del control de la persona, pero es importante no descartar que existen variables que sí dependen de los usuarios, que también contribuyen con el desarrollo del *burnout*. Entre estas variables están los hábitos de sueño, la capacidad de establecer límites claros con respecto a su ejercicio profesional, la adicción al trabajo, manejo del estrés, inteligencia emocional, falta de vocación, conciencia de los síntomas, etc.

Es común que en los estudios que abordan el problema, el enfoque se centre en analizarlo desde el lente clínico y se propongan soluciones orientadas al origen externo de los estresores. Esto se debe a que los estudios están usualmente dirigidos a empleadores, personal de salud o académicos. Las condiciones de las actividades, los espacios, horarios, situaciones de estrés, etc. se identifican como las causas principales, sin embargo, no son las únicas. El-Sahili (2015) menciona que existen “algunas características de la personalidad (en conjunto con el estrés) que llevan a este síndrome” (p.13). Es decir, hay causas que surgen del interior de la persona.

La contribución del doctor El-Sahili es importante porque es uno de los estudios más relevantes en temas laborales en el contexto mexicano, aunque es importante tomar en cuenta que la publicación de su libro *Burnout: consecuencias y soluciones* fue en el año 2015, por lo que los fenómenos que describe se agravaron de forma importante a partir de 2020 con la aparición de la pandemia de COVID-19. Si bien el estudio sigue siendo relevante, las condiciones del contexto

han exacerbado algunas de las causas principales, lo cual ha hecho algunos factores de riesgo más evidentes.

Existen dos factores particulares que han agravado los factores de riesgo durante la pandemia, que son la disminución de la calidad de las relaciones entre colegas por las medidas de distanciamiento y la pérdida de los espacios propios de las personas al verse forzadas a transformar su vivienda en oficina. La línea divisoria vida cotidiana-profesional es mucho más difusa, lo cual amplifica los efectos de los estresores al ser trasladados al hogar.

Una de las evidencias de los efectos del trabajo remoto a causa del confinamiento se presenta en un estudio realizado por McKinsey & Company realizado en 2021, el cual reportó que, en América latina, cerca del 50% de los empleados manifestó un nivel notable de *burnout*, mientras el 6% de la fuerza laboral se encuentra sufriendo un muy alto nivel del síndrome. Además, se concluyó que es muy posible que las cifras reales que no se han reportado son considerablemente más elevadas. Aunque el problema se ha agravado, la necesidad de las organizaciones de adaptarse a la nueva realidad también representa una oportunidad única para replantear los modelos de trabajo actuales. La sostenibilidad social, espiritual y de salud ahora están en la agenda de organizaciones en todo el mundo, pues necesitan dar las mejores condiciones posibles a sus colaboradores.

1.2.1 Factores de riesgo psicosocial y NOM 0-35

Es importante mencionar que este proyecto no es el único en México tratando de contribuir con la prevención de problemas laborales. Uno de los antecedentes más importantes el país se dio a finales del año 2019, cuando el gobierno de la república a través de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) aprobó la Norma Oficial Mexicana (NOM-035) que tiene el objetivo de “establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo” NOM-035-STPS (2018).

Los riesgos psicosociales de los que habla la norma son los estresores potenciales que a largo plazo ocasionan *burnout* en las personas. La norma busca regular en esta primera fase los siguientes siete factores:

1. Condiciones del ambiente de trabajo.
2. Cargas de trabajo.
3. Control sobre el trabajo.
4. Jornadas que exceden lo establecido en la ley.
5. Interferencia en la relación trabajo-familia.
6. Liderazgo y relaciones negativos.

7. Violencia laboral.

De acuerdo con la guía informativa oficial para la aplicación de la norma, los empleadores tienen la obligación de hacer evaluaciones del estado de los trabajadores en cuanto a salud física y mental en cuanto presenten síntomas de alteraciones en la salud, además de procurar un ambiente laboral lo más seguro posible. Sin embargo, se especifica que no hay obligación de buscar consultoría ni algún tipo de asesoramiento de prevención o reducción de riesgos. Se recomienda tener personal contratado que pueda llevar a cabo las medidas de prevención con las evaluaciones posteriores pertinentes.

En paralelo a las medidas de protección a los trabajadores, se establecen algunas obligaciones. Se especifica que todas las personas que laboren en una empresa tienen que contribuir con el desarrollo de un ambiente sano, además de hacerse cargo de prevenir problemas potenciales mediante hábitos propios. Toda persona en la empresa tiene la obligación de identificar síntomas relevantes, someterse a los exámenes médicos y hacer las denuncias o reportes correspondientes de toda amenaza a la sana convivencia incluyendo situaciones de violencia, acoso laboral, etc.

La existencia de la legislación es una evidencia de que los fenómenos laborales relacionados con salud psicosocial están apareciendo con más frecuencia en la agenda de las autoridades, sin embargo, la ley también presenta limitaciones importantes para tener impacto contundente. Hernández (2021) recupera una fracción de una entrevista realizada a un socio de Advisory Network for Wellbeing que menciona: “La mayoría de las empresas ha identificado y medido los factores de riesgo psicosocial, pero prácticamente es ahí hasta donde se ha avanzado.” Lo cual sugiere que la Norma es una medida de prevención que aún necesita desarrollo.

Si bien esta ley no está enfocada únicamente en reducir el estrés, si es un esfuerzo multisectorial que nace de la necesidad de crear modelos nuevos de trabajo en el país enfocados en sostenibilidad, por lo cual es un antecedente importante que va a dictar la dirección de esfuerzos posteriores a medida que los límites del impacto de la norma se hagan evidentes no sólo en un contexto presencial, también en la modalidad de distanciamiento físico que se estableció como respuesta a la emergencia de salud por el COVID-19.

La pandemia ha transformado la vida para siempre, por lo que el fenómeno mundial del COVID-19 en conjunto con los nuevos esquemas de entendimiento de temas laborales, representan un punto de quiebre en el modelo de trabajo impersonal y urgente que ha caracterizado lo profesional desde el siglo XX. El instituto McKinsey (2021) ha identificado tres tendencias que serán permanentes a partir de la pandemia, que deberán tomarse en cuenta en la creación de

herramientas de prevención: el trabajo remoto, el comercio electrónico y la automatización de procesos (p.2).

1.3 Objetivo general

Desarrollar una metodología de trabajo para organizaciones enfocada en la sostenibilidad, que reduzca los factores de riesgo psicosocial que permiten el desarrollo de síndrome de *burnout* en el contexto del centro de México al inicio de la tercera década del siglo XXI.

1.4 Objetivos particulares

- Analizar las características, causas, consecuencias y tratamientos existentes.
- Entender los factores de riesgo psicosocial en las organizaciones.
- Analizar las características, formas de planeación e implementación de metodologías de trabajo para organizaciones.
- Analizar el contexto laboral del centro de México a partir del año 2020 y los factores históricos que lo construyeron.
- Comprender el concepto de sostenibilidad social

1.5 Supuesto

Implementando una nueva metodología de trabajo para organizaciones enfocada en la sostenibilidad reducirá los factores de riesgo psicosocial que permiten el desarrollo del síndrome de *burnout* en el contexto del centro de México al inicio de la tercera década del siglo XXI.

1.6 Variables

- Metodología de trabajo para organizaciones: Se analizan de forma cualitativa los procesos que las personas realizan para cumplir con sus objetivos.
- Sostenibilidad social: Se mide a través de indicadores de bienestar en el trabajo como la retención de personal.
- Factores de riesgo psicosocial: Se miden analizando la calidad de las interacciones de una persona con sus colegas.
- Síndrome de *burnout*: Se mide a partir de los síntomas físicos, psicológicos y espirituales que afectan a un sujeto.
- Centro de México: Delimitación geográfica
- Tercera década del siglo XXI: Delimitación temporal a partir del año 2020

CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

En el presente capítulo se exponen algunos conceptos importantes relacionados con el síndrome de *burnout*, los cuales es necesario conocer para lograr un entendimiento más profundo de la problemática, sus causas, consecuencias, actores involucrados e implicaciones. Es importante mencionar que no es una lista exhaustiva de tópicos importantes, pero son fundamentales para la realización de este proyecto de investigación.

2.1 Las causas del síndrome de burnout

En la mayoría de los estudios que abordan el tema, se identifican algunas causas comunes que tienen que ver con condiciones laborales. Maslach (2009) recuperando una parte del texto escrito junto con Leiter en 1997, menciona que hablando de áreas que representan una causa, se identifican principalmente: “carga de trabajo, control, recompensa, comunidad, equidad, y valores” (p.40).

Se argumenta que si una persona tiene más actividades de las que puede realizar con el tiempo y recursos disponibles, no se le permite tomar decisiones propias, no es recompensado adecuadamente, no resuelve los conflictos con sus pares, percibe la organización como un entorno injusto o tiene problemas de carácter ético con algún aspecto relacionado con su actividad profesional, se quemará a menos que la exposición a estos factores no sea prolongada.

Cada una de las seis áreas representa una fuente de estresores diversos cuyas características específicas cambian dependiendo del contexto, sin embargo, al menos una tiende a estar presente en los casos de personas que desarrollan el síndrome. Dentro de cada uno de los seis conjuntos de causas existen dos variables importantes que se deben considerar al buscar una intervención de reducción de factores de riesgo, que son las condiciones laborales objetivas y la percepción de estas.

La percepción es un tema importante porque los estresores son con frecuencia un efecto de la interpretación de la dificultad o posibles consecuencias del fracaso en una tarea asignada. Hernández (2012) define la percepción como “la forma en que son interpretados los estímulos que son recibidos del exterior, por medio de los sentidos” (p.16). Si bien la percepción desde esta óptica presenta elementos ambiguos, el estrés en cualquier ambiente proviene no sólo de las condiciones de trabajo, también de cómo se relacionan mentalmente a través de un estímulo con elementos o eventos que la persona considera negativos.

Es posible que una institución haya tomado en cuenta los factores de riesgo relacionados con la carga de actividades que asigna a sus colaboradores, pero al no tratarse de personas con las mismas herramientas físicas o gnoseológicas para lograr los objetivos, una carga razonable puede ser percibida como excesiva por

algunos sujetos, lo cual es un indicador importante de que la persona no es apta para el puesto o no tiene la voluntad para realizar las tareas. En ambos casos, es necesaria una intervención desde el planteamiento de perfiles de puestos o la metodología de trabajo.

A pesar de que la percepción es un elemento muy importante, no es posible desatender el hecho de que, en casos específicos de varias organizaciones, las condiciones laborales son objetivamente dañinas para la salud física y mental de los colaboradores, por lo que en dichas situaciones resulta conveniente plantearse una nueva estrategia para cumplir los objetivos sin poner en riesgo la integridad de las personas.

Si se determina que las condiciones actuales están causando un detrimento en la salud de los colaboradores, cualquier estrategia de intervención debe tomar en cuenta que se trata de un problema sistémico cuyas características más aparentes pueden ser síntomas en lugar de causas. Por ejemplo, una estrategia común para lidiar con situaciones de estrés es la propuesta de actividades de esparcimiento en oficinas, sin embargo, esto es una solución sintomática que no resolverá el problema que causa el estrés.

Tratando el ejemplo de la carga de responsabilidades, Maslach (2009) menciona que “con la sobrecarga en el trabajo, los empleados sienten que ellos tienen demasiado que hacer, no tienen suficiente tiempo para realizar las tareas y no tienen suficientes recursos para hacer bien el trabajo” (p.40). Por lo tanto, si no se consideran cambios como la depuración de tareas poco significativas, la estrategia de esparcimiento eventualmente contribuirá con el problema en lugar de resolverlo, creando una dinámica cíclica como la que se describe en la siguiente imagen:

Imagen 1: Dinámica cíclica de trabajo



Imagen 1.0: Dinámica cíclica de trabajo. Fuente: Elaboración propia.

En este ejemplo, una persona sufre estrés porque considera que una parte significativa de sus actividades no tienen sentido. Al darse cuenta, la dirección de la institución organiza una convivencia para bajar los niveles de estrés en un momento específico, sin embargo, la persona aún debe hacer todas las actividades, sólo que tiene menos tiempo para lograrlo porque se presentó a la convivencia. En este caso se hacen evidentes dos aspectos del problema: la estructura de sus condiciones de trabajo y el valor que la persona da a cada actividad que realiza.

Este valor es una característica que parece arbitraria ya que varía considerablemente de persona a persona, pero eso no lo hace menos importante porque aquello que una persona considera valioso en un contexto laboral es el resultado de una conexión entre su actividad profesional y una expresión de sí mismo que conlleva propósito e identidad. Lonergan (1996) menciona que “Con sus propios actos el sujeto humano hace de sí lo que ha de ser, y lo hace libre y responsablemente; actúa así precisamente porque sus actos son la expresión libre y responsable de sí mismo” (p.22). Es decir, que cuando una persona actúa haciendo uso de su libertad, es porque la actividad es considerada valiosa.

Un ser humano actúa libremente cuando en sus actividades hay un valor profundo que en ocasiones tiene que ver con el posible impacto de la acción en su realidad, o en sí mismo y en otras tiene que ver con la forma en la cual dicha actividad lo hace interactuar con otros. Si una tarea no tiene impacto ni posibilidad de interacción con otras personas, es un indicador de que la tarea puede no ser necesaria para el cumplimiento de los objetivos, contribuyendo con una sobrecarga.

Al tener que plantear desde un nivel filosófico la cuestión del valor, se hace evidente que el problema de los estresores en un contexto laboral es un fenómeno más complejo de lo que aparenta y que la acumulación de estresores causan hartazgo a nivel humano, no sólo a nivel profesional. En este sentido, una intervención para prevenir el síndrome de *burnout* necesita partir de la persona en lugar del recurso humano.

Partir de la persona implica reconocer que cuando un ser humano trabaja, necesita darle valor a su propio trabajo y contar con las condiciones necesarias para hacerlo dignamente. Entonces, las condiciones que usualmente se plantean como la única causa profunda del problema, son en ocasiones un catalizador de aquello de lo que el sujeto es carente a nivel humano, para manifestarse en forma de estrés. Para explicar con más detalle esta relación valor-condiciones, se pueden analizar situaciones como el *mobbing* también conocido como acoso laboral psicológico que tienden a ser un factor de riesgo importante.

En una encuesta realizada por Piñuel y Zavala (2002) a 1,302 usuarios, se encontró que “1 de cada 3 trabajadores en activo manifiesta haber sido víctima de maltrato psicológico (maltrato verbal o modal) a lo largo de su experiencia laboral” (p.44). Lo cual pone en evidencia que las condiciones particulares de las instituciones en las que los sujetos laboran no le permiten a los encuestados realizar sus actividades de manera digna además de ser víctimas de una situación que imposibilita darle valor al ejercicio profesional que se realiza. Si la situación no cambia, la exposición prolongada a estas relaciones humanas de baja calidad resultará en síndrome de *burnout*.

En este caso, la acción del acoso es parte de las condiciones laborales poco dignas, pero que resulta un síntoma de la carencia de relaciones humanas significativas en la institución. Una de las primeras acciones que se tomarían normalmente, es establecer un sistema para frenar el acoso, sin embargo, a menos que las relaciones entre colaboradores mejoren, el acoso únicamente cambiará a una modalidad menos directa.

Si bien las seis áreas de estresores planteadas por la Dra. Maslach en el inicio de este apartado son fenómenos fundamentales que necesitan una solución, se pueden considerar catalizadores de causas más profundas como en el ejemplo anterior. El enfoque se debe transformar para entender el hartazgo a nivel humano desde la raíz, como se describe en la siguiente Imagen:

Imagen 2: Árbol de causas de burnout

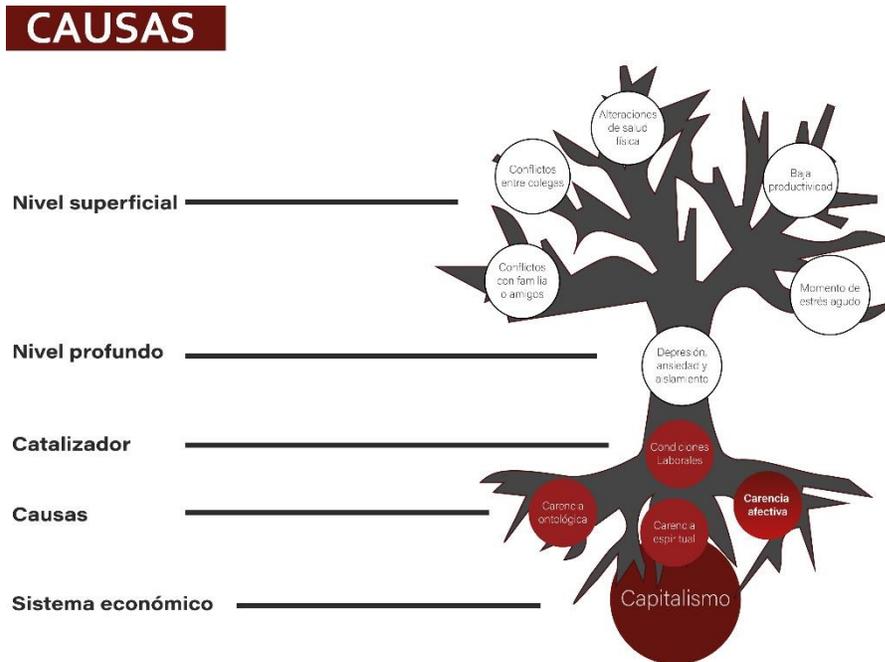


Imagen 2.0: Árbol de causas de burnout. Fuente: Elaboración propia.

Haciendo la analogía de un árbol, los síntomas más evidentes del *burnout* como la baja productividad o los momentos de estrés agudo son las ramas. Si se hace un análisis más profundo se pueden observar fenómenos de salud mental y casi en la raíz se encuentran las condiciones laborales, las cuales catalizan el hartazgo a partir de una carencia ontológica (disonancia entre quien la persona sabe que es con la actividad que realiza), una carencia espiritual (referente entre otras cosas a la falta de un propósito profundo) y una carencia afectiva (calidad en las relaciones humanas.)

Se argumenta que, para realizar una labor de prevención más efectiva, se tendrían que atender las carencias humanas a partir de la interacción de las condiciones laborales con el valor que los seres humanos dan a su trabajo, lo cual representa una complicación importante: dos de las tres carencias implican procesos personales en los que la empresa no puede ni debe incidir de forma tan directa. Sin embargo, la carencia afectiva es una oportunidad interesante porque una organización si puede dirigir esfuerzos a mejorar las relaciones entre personas.

2.2 Consecuencias del burnout y prevención

Las principales consecuencias para la persona afectada se pueden dividir en cuatro tipos principales: psicológicas, físicas-fisiológicas, sociales y espirituales. Es importante mencionar que no todos los individuos afectados sufren las consecuencias de la misma manera, pero los cuatro tipos principales tienden a estar

presentes. Cada tipo puede aparecer por causa directa de estresores o derivarse de otro tipo. Por ejemplo, el *burnout* puede llevar a un individuo a sufrir episodios depresivos lo cual es una consecuencia psicológica, que puede causar deterioro en las relaciones de la persona, lo cual se considera una consecuencia social.

Las consecuencias físicas incluyen agotamiento, insomnio o hipersomnio, dolores de cabeza, dolores de estómago, reacciones corporales al estrés como irritación en la piel, temblores y aumento o pérdida de sensibilidad ante estímulos físicos. Algunos ejemplos de consecuencias psicológicas son depresión, cambios de humor, pensamientos negativos recurrentes, estrés crónico o ansiedad, que pueden detonar como se menciona en el párrafo anterior, consecuencias sociales como deterioro en las relaciones de la persona, aislamiento, peleas constantes con otras personas, etc.

El estrés crónico es una característica intrínseca del síndrome. De acuerdo con Peiró & Rodríguez (2008) “Con frecuencia, el estrés laboral se ha considerado una experiencia subjetiva de una persona, producida por la percepción de que existen demandas excesivas o amenazantes difíciles de controlar y que pueden tener consecuencias negativas para ella” (p.69). Esta afirmación hace evidente que una persona que sufre de *burnout* tendrá una percepción poco real de las consecuencias que sus acciones generan.

Las consecuencias espirituales son actualmente las menos consideradas por las personas dedicadas al estudio del fenómeno, las menos intervenidas por personal de salud o empleadores debido a su complejidad y las más difíciles de identificar. Incluyen cuestiones como la falta de sentido en labores profesionales, falta de aspiración, seguimiento ciego de dogmas, falta de vocación e invalidación de la persona en favor de su productividad.

El-Sahili (2015) también identifica algunas consecuencias para las organizaciones cuando sus colaboradores presentan burnout, entre las cuales destacan: “Disminución del rendimiento, pérdida de calidad y calidez, absentismo, abandono, accidentes e infracción de las normas.” (p. 102) A menudo se presentará más de uno de estos fenómenos de forma simultánea, por lo que la empresa deberá destinar recursos para solucionar los problemas que vayan surgiendo.

2.2.1 Prevención

La prevención es un tema muy estudiado por académicos que tiene presencia particularmente fuerte en el sector salud. Dentro de un contexto médico, se puede hablar de prevención con distintas metodologías y en diferentes niveles. El más común, es el nivel de prevención primaria. Julio (2011) argumenta que “El objetivo de las acciones de prevención primaria es disminuir la incidencia de la enfermedad. Por ejemplo: uso de condones para la prevención del VIH” (p.12). Sin embargo, la prevención no está exclusivamente dirigida al cuidado de la salud.

El objetivo general de la prevención es evitar un futuro no deseado independientemente del contexto. No puede haber prevención sin estrategia, y un ejercicio de prospectiva es una herramienta fundamental para desarrollarla. Si se busca disminuir la posibilidad de futuros no deseados, es importante plantear cuáles son las características de la situación que se busca evitar para comprender sus causas. Este ejercicio brinda claridad en las acciones que se deben tomar en el presente, para dirigir el futuro.

Previo a la formulación de estrategias a partir de prospectiva, se debe buscar un entendimiento de la mayor cantidad de factores que rodean el futuro que se busca evitar como sea posible. Ergo, en el caso de evitar una situación en la cual la persona se encuentra en estado de *burnout*, es necesario tomar en cuenta todos los elementos mencionados en apartados anteriores, y explorar nuevas perspectivas. Sin embargo, es de igual importancia entender el escenario que no es deseado como el que sí para que la prospectiva derive en una estrategia más impactante.

Una herramienta útil para hacer ejercicios de prospectiva es el planteamiento de escenarios, de los cuales Godet (1993) menciona que “Un escenario no es la realidad futura, sino un medio de representación de esta realidad, destinado a iluminar la acción presente con la luz de los futuros posibles y deseables.” Se trata de una distribución gráfica de situaciones, que representan el resultado de la interacción de dos incertidumbres en dos ejes distintos. La herramienta consiste en imaginar las características de cada situación si las condiciones de las incertidumbres planteadas se cumplen. Posteriormente, se asigna un nombre peculiar y fácil de recordar a cada escenario (ver imagen 3.0 más adelante).

Imagen 3: Escenario de dimensión espiritual y condiciones de trabajo

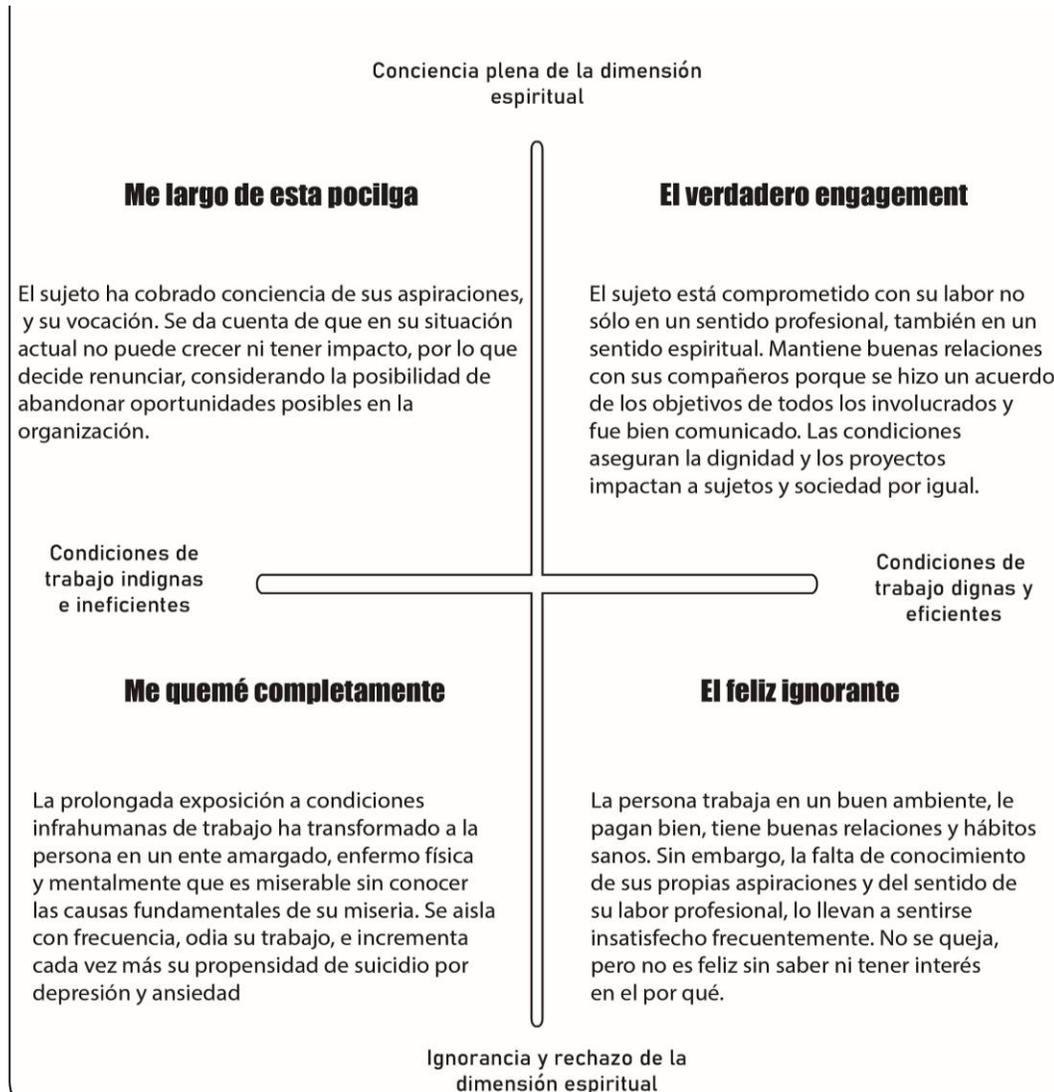


Imagen 3.0: Escenario de dimensión espiritual y condiciones de trabajo. Fuente: elaboración propia, basado en el trabajo de Godet (1993)

2.3 Metodologías de educación y prevención e importancia del ocio

Las labores de prevención son esfuerzos de educación, cuyas características formativas dan las herramientas necesarias a las personas para evitar problemas. En este sentido, cualquier esfuerzo es ineficaz si sólo toma en cuenta el entendimiento surgido del ejercicio de prospectiva. Enseñar a prevenir requiere de un proceso sistemático que ayude a abstraer la información de la visualización de futuros y transforme los datos en propuestas de acciones que la persona pueda realizar.

Las características de las metodologías pueden ser variadas, pero deben tener algunos elementos comunes si se busca un impacto real. El primer elemento es la claridad de los procesos de pensamiento, análisis de información y evaluación de resultados. Una buena metodología debe presentar de manera clara el objetivo, lo que hay que hacer para lograrlo, cuál es el sentido de cada acción, cómo se comprueba si el objetivo se cumple, además de establecer las herramientas necesarias para llevar a cabo cada paso.

El segundo elemento es la capacidad de dirigir o adaptar la metodología para cubrir las necesidades de un público específico. Un ejemplo de esta capacidad es el adecuado uso del lenguaje. Si la metodología está dirigida a personas en un contexto académico, el lenguaje empleado para el planteamiento de los pasos será distinto al de una metodología dirigida a deportistas. Esta capacidad es importante porque asegura que el aprendizaje será significativo.

Para Fernández (2006) el “aprendizaje significativo, a partir de lo que se conoce, activo y con tareas reales, serán las garantías de un aprendizaje duradero” (p.41). Al igual que una persona debe buscar cuál es el sentido en sus actividades profesionales, el proceso de enseñar a una persona a tomar en cuenta distintas dimensiones humanas, debe dejar claro que ninguna tarea que se propone realizar es inútil.

La percepción de inutilidad de tareas es uno de los factores que impiden la educación efectiva. Por eso es importante el análisis y comunicación clara de cuál es la finalidad de cada acción, especialmente de aquellas que, sin dejar de ser importantes, son percibidas como evidencia de falta de seriedad de las propuestas. Un ejemplo de esto es el ocio, que es indispensable para el descanso mental, pero sólo se percibe como una pérdida de tiempo, lo cual lleva a un punto importante: el ocio.

El ocio en justa medida es un elemento humano esencial para el funcionamiento de la sociedad, y debe ser considerado como parte fundamental tanto de las acciones de prevención en una metodología, como de las organizaciones humanas para evitar situaciones de *burnout*. El ocio es peligroso si una persona lo convierte en su única actividad, pero también es una herramienta muy valiosa para reducir el impacto de estresores.

El balance de los niveles de estrés se ayuda de dos herramientas importantes para mantenerse. La primera, es el uso del tiempo libre cuando el nivel de estrés está llegando a los límites superiores de la resiliencia de la persona. Norbert & Dunning (1986) hablando del tiempo libre, señalan que “Supone una zona de reserva, un amparo ante la tiranía de las operaciones rectoras e implacables de la organización laboral moderna” (Apartado 3, párr.1).

La segunda herramienta, es el planteamiento de tareas que representen un reto en su realización, dejando claro el objetivo, su contribución a las metas generales de la organización y los aprendizajes que puede detonar. Esta herramienta se emplea cuando los niveles de estrés en la persona son lo suficientemente bajos como para causar aburrimiento, el cual también constituye una causa de *burnout*.

Ambas herramientas son esenciales para lograr un nivel de estrés balanceado. Uno de los retos más importantes en el trabajo de prevención y mitigación del *burnout* en los próximos años, será promover la incorporación de actividades de ocio en lugares de trabajo no sólo como herramientas para incrementar la productividad, sino como una respuesta al hecho de que, para los seres humanos, el ocio es fundamental para vivir.

2.4 Sostenibilidad social

Una de las situaciones complejas que se ha hecho evidente a medida que el desarrollo humano avanza, es la emergencia ambiental que surge como consecuencia de la explotación desmedida de recursos naturales, la contaminación y la alteración de los ecosistemas que ha causado la desaparición de miles de especies. Como respuesta a esta crisis, instituciones alrededor del globo comenzaron a plantear el concepto de desarrollo sostenible.

Macedo (2005) recupera la definición de desarrollo sostenible de la Comisión Mundial del Medio Ambiente y el Desarrollo (CMMAD) de 1998 que dice “El desarrollo sostenible es el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (p. 2) Esta definición plantea la posibilidad de un ciclo de satisfacción de necesidades que puede perpetuarse durante un periodo indefinido debido a que en su estructura se toma en cuenta el cuidado de las capacidades futuras.

Este mismo concepto puede trasladarse de un aspecto ambiental a uno social utilizando los mismos principios. Se debe plantear un ciclo de interacciones entre seres humanos que reconozca el riesgo de desgaste de la persona a causa de las estructuras de la dinámica social, procurando modificar los elementos necesarios para cuidar el bienestar de los involucrados a largo plazo. El beneficio será una sociedad cuyo funcionamiento estará asegurado sin importar el paso del tiempo.

Dicho lo anterior, un esfuerzo de prevención de *burnout* representa necesariamente la búsqueda de una situación de sostenibilidad social en organizaciones. Dado que la institución requiere del trabajo de sus colaboradores para funcionar, es necesario encontrar una dinámica laboral que permita evitar el desgaste de las personas sin descuidar el cumplimiento de sus objetivos profesionales.

Un ejemplo de una situación de sostenibilidad social en un ambiente de trabajo es aquella en la cual una persona sostiene relaciones significativas con sus colegas y es capaz de trabajar con ellos en actividades que representen un reto, cuyo sentido en el cumplimiento de objetivos sea claro, sin poner en riesgo su salud, siendo recompensado adecuadamente por sus contribuciones.

2.5 El concepto de engagement

Dos de los autores mencionados con anterioridad, El Sahili y Maslach exponen en diversos textos un estado contrario al *burnout* conocido como *engagement*. Que describe una situación de compromiso con la organización, que tiene los efectos contrarios al *burnout*. Maslach (2009) menciona que “Engagement es el opuesto directo del burnout y así se define (y mide) en términos de las tres dimensiones de energía, involucramiento, y eficacia” (p. 42)

Normalmente se presenta este estado como una cuestión organizacional sin entrar en detalles con respecto a sus implicaciones espirituales, pero no puede existir *engagement* sin aspiración, sentido en el ejercicio profesional o cuestionamiento de dogmas. Es un estado que no debe ser considerado una herramienta para aumentar productividad, sino como una forma de mantener la dignificación de la persona que el trabajo como actividad humana conlleva, esto se debe a que ver como prioridad a la persona y después a sus actividades resulta en un *engagement* que puede mantenerse a largo plazo.

Si bien es necesario para llegar al engagement reducir los niveles de estrés cuando estos son muy elevados, también requiere aumentarlos cuando son lo suficientemente bajos como para causar aburrimiento. Este balance, en conjunto con la conciencia en la dimensión espiritual del sujeto, tienen el potencial de crear una nueva forma de prevención e intervención del burnout.

Una de las amenazas silenciosas que impiden llegar a este estado, es la presencia de tareas inútiles o tiempo de trabajo en el cual la persona no hace nada importante. Si se trabaja únicamente en lo que tiene sentido para lograr los objetivos tanto de la persona como de la organización, la carga de trabajo tiende a reducirse de forma muy significativa, propiciando una mejor dinámica entre los miembros de la empresa. Esto tiene el potencial de balancear los niveles de estrés laboral, evitando la sobrecarga de trabajo sin dejar de lado la satisfacción que produce terminar una labor que ha representado un reto.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

La construcción de la propuesta se realizó a partir del modelo del doble diamante propuesto por el British Design Council en 2005 (ver imagen 4.0 más adelante) en el cual se presenta una división de proyectos en dos etapas iterativas: La primera es la investigación del problema, mientras la segunda es el diseño de la solución. Estos dos momentos a su vez se componen de las siguientes subetapas: descubrimiento, exploración, definición, desarrollo, prueba, entrega y retroalimentación. Es importante mencionar que los pasos descritos no son lineales al igual que en el modelo de *Design Thinking*.

3.1 Procedimiento

En la primera etapa se busca entender las características del fenómeno estudiado tanto a nivel conceptual como en una realidad contextualizada, por lo que se realizó investigación secundaria de fuentes de tipo académico, clínico, organizacional, etc. a la par de acercamientos con personas. A partir de esta exploración se descubrieron las características del *burnout*, sus causas, consecuencias y los esfuerzos existentes para mitigarlo o prevenirlo.

En la segunda etapa se construye un prototipo que contribuya con la solución de una parte del problema sistémico detectado, el cual debe pasar por un proceso de validación para identificar posibles aspectos de mejora. En esta parte del proceso se construyeron distintas versiones de prototipos que resultaron en la creación de un modelo de trabajo enfocado en mejorar las relaciones humanas en ambientes laborales en respuesta a una de las causas de *burnout* descritas en la imagen 2.0 en el apartado de marco conceptual: La carencia afectiva o relacional, atacada desde la calidad de las interacciones entre personas.

3.1.1 Descubrimiento

La investigación comenzó con la observación del caso específico de una persona que permanecerá anónima, quien sufrió *burnout* como resultado de ser contratado en múltiples organizaciones realizando trabajos lo suficientemente sencillos como para no representar un reto profesional pero demandantes en el tiempo que toma realizarlos. El sujeto permaneció en esta situación durante meses, por lo que cuando empezó a presentar síntomas, el síndrome de *burnout* ya era muy avanzado.

Los síntomas observados del caso fueron que la persona estaba cansada, aburrida a pesar de siempre estar ocupada, irritabilidad, hipersomnio, malestar estomacal, dolores de cabeza, aislamiento y desinterés por elementos de su vida personal como relaciones con amigos o actividades de ocio. Cuando la persona mencionó que estaba *quemándose*, se comenzó una etapa de exploración para conocer el problema.

3.1.2 Exploración y definición

Los primeros esfuerzos consistieron en realizar investigación secundaria con la ayuda del psicoterapeuta Aldo Vázquez, quien proporcionó literatura para entender a nivel conceptual el *burnout* además de los procesos psicológicos comunes asociados con el síndrome. Como resultado de esta investigación se construyó la definición de *burnout* presentada en el primer apartado de este documento y se identificaron algunas causas comunes relacionadas con las condiciones laborales o el autocuidado.

Posteriormente, se realizaron algunos acercamientos con personas que manifestaron sufrir estrés laboral recurrente, tratando de encontrar patrones ambientales o de comportamiento que podrían ser atacados con soluciones específicas. Con la información obtenida hasta este momento, se realizó un primer prototipo enfocado en autocuidado, que consistió en una serie de tarjetas con preguntas guía para que las personas identificaran posibles fuentes de estrés que pueden pasar desapercibidas.

3.1.3 Desarrollo y pruebas

El prototipo se realizó en una semana utilizando papel impreso. Al estar terminado, se hicieron algunas pruebas en el Instituto de Diseño e Innovación Tecnológica (IDIT) en la Universidad Iberoamericana Puebla. Los resultados arrojaron que se cumplió el objetivo de que los usuarios se dieran cuenta de algunas reacciones de su propio cuerpo a situaciones específicas, pero falló en proponer acciones concretas que permitieran a la persona atender la fuente del estrés sin descuidar el cumplimiento de objetivos profesionales.

En algunos casos, las personas manifestaron que el autocuidado no era algo fácil de procurar debido a que implica un cambio profundo de hábitos que perciben como imposibles de alterar por sus condiciones personales o de trabajo. Esto dejó en claro que, si bien es importante generar nuevos comportamientos de cuidado personal, se tendrían que explorar las causas más profundas del síndrome para lograr un cambio significativo. Era necesario regresar al paso de exploración para definir el problema de forma más clara.

3.1.4 Segunda ronda de exploración y definición

Tomando en cuenta lo aprendido del primer prototipo, se regresó a la investigación secundaria, esta vez recuperando literatura de temas organizacionales propuesta por el psicólogo Marcos Salas para estudiar casos específicos de trabajo en empresas, en conjunto con una entrevista al propio psicólogo. Con la información obtenida, un mes después se realizaron más acercamientos con usuarios utilizando como herramientas un taller de definición de propósito profesional y un ejercicio de *Storytelling* en el cual se pidió a un usuario realizar una historieta en la cual relatara su momento de más satisfacción en su trabajo.

Al analizar los resultados, se descubrió que lejos de una cuestión de autocuidado, el burnout se trata de un problema sistémico complejo que implica dinámicas cíclicas perpetuadas por individuos y organizaciones desde hace décadas. El descubrimiento detonó un cambio en la dirección del proyecto, pues se optó por un análisis más profundo de propuestas existentes que atacan el mismo problema, utilizando la herramienta de *social design pathways* creada por el Winterhouse Institute.

Esto sirvió para comprender la complejidad de las soluciones que se tienen que desarrollar para tener un impacto, por lo que se tuvo que redefinir el problema encontrando múltiples componentes que podrían ser atacados para diseñar una solución pertinente. El descubrimiento más importante que se dio con esta redefinición del problema fue que para cambiar las dinámicas cíclicas que permiten el desarrollo de síndrome de burnout, resulta necesario un nuevo planteamiento de las formas de trabajar.

3.1.5 Segunda ronda de desarrollo y pruebas

Para el segundo prototipo se planteó la creación de una metodología que permitiera a una organización construir equipos de trabajo con personas de distintas áreas, con la finalidad de que las personas tuvieran la opción de identificar problemas ignorados por otros para crear propuestas de solución y que el equipo fuera recompensado si la propuesta daba resultados. Con esto se pretendían dos cosas: la primera fue acercar a personas que normalmente no trabajaban juntas con lo cual se crearían o mejorarían sus relaciones. La segunda era dar la oportunidad a trabajadores de incidir en sus propios espacios o dinámicas.

Una vez definida la idea, se presentó ante el psicólogo Marcos Salas para conocer su punto de vista en cuanto a la posibilidad de implementar un sistema similar en una organización, lo cual puso en evidencia problemas importantes de viabilidad de ejecución. Se concluyó que era difícil que una empresa estuviera dispuesta a implementarlo además de que su contribución con la solución del problema original no estaba clara, sin embargo, la idea de replantear el trabajo en equipo y mejorar las relaciones humanas resultó un acierto.

3.1.6 Tercera ronda de desarrollo y pruebas

Tras el pitch de la idea, el psicólogo recomendó buscar el trabajo del doctor Meredith Belbin con respecto al trabajo en equipo, con lo cual se establecieron las bases para el siguiente prototipo. Belbin plantea una división de trabajo en nueve roles que aseguran la productividad, probado en distintas empresas alrededor del mundo. Con base en este método, se creó un modelo de trabajo basado en cuatro roles, que cambia el enfoque de productividad a sostenibilidad social, mejorando la comunicación, resolución de conflictos e incluso incorpora elementos de autocuidado.

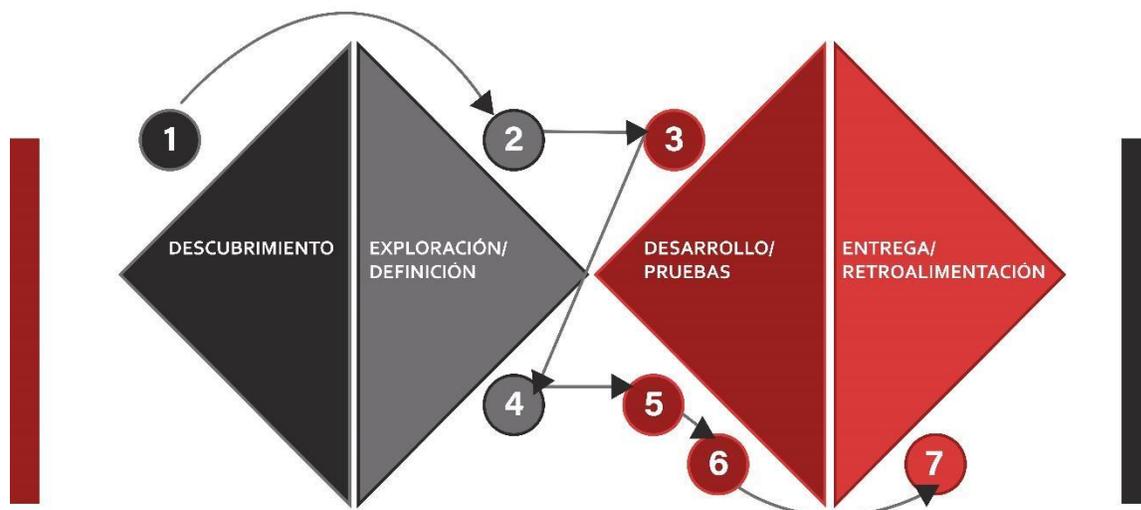
Este prototipo funcionó mejor de lo esperado, dando mayor claridad de los procesos de trabajo, mejorando la comunicación, la calidad de las relaciones entre los miembros de un equipo y resultando más atractivo desde el punto de vista de una persona encargada de recursos humanos. El siguiente paso fueron un conjunto de validaciones comerciales para saber si el modelo resultaría atractivo para un cliente.

3.1.7 Entrega y retroalimentación

El método de trabajo se puede enseñar a un cliente en formato de consultoría, por lo que se diseñaron tanto un taller como un *webinar* que sirvieron como productos mínimos viables. Se realizaron cinco pruebas de validación comercial que resultaron en la venta de un taller y la suscripción de una persona mediante la plataforma de *crowdfunding* Patreon por cinco dólares mensuales con lo cual tendrían acceso al *webinar* además de material digital adicional para aprender la metodología, en conjunto con un canal de comunicación para retroalimentar el contenido.

El siguiente paso será una evaluación a largo plazo del impacto del nuevo método de trabajo en la institución que compró el taller (la Notaría Pública descrita en apartados anteriores como caso de estudio), pues manifestaron interés en participar del proceso de seguimiento y evaluación que permitirá medir la efectividad del producto, continuando con el ciclo de iteración que, hasta el momento, se puede ver sintetizado en el siguiente esquema:

Imagen 4: Doble diamante



¿Cuál es el **problema** correcto?

¿Cuál es la **solución** correcta?

Imagen 4.0: Doble diamante. Fuente: Elaboración propia

3.2 Población

Uno de los planteamientos centrales de esta investigación, es que existen tres factores principales que desencadenan el síndrome de burnout desde el punto de vista humano, estos son el ontológico, el espiritual y el afectivo o relacional. Las carencias en estos tres factores son catalizadas por las condiciones laborales de un sistema de trabajo transaccional e impersonal, resultando en estrés continuo que normalmente no es perceptible hasta que la resiliencia del sujeto resulta insuficiente para frenar el desgaste.

La naturaleza de estas carencias puede cambiar de acuerdo con muchas variables, sin embargo, en este ejercicio se busca conocer cómo los factores ontológico, espiritual y afectivo están (o no) influyendo en distintos puntos de la vida profesional de un usuario con algunas características particulares con la finalidad de proponer una solución contextualizada. Para lograr obtener la información se plantean cuatro arquetipos de usuario principales que manejan su vida profesional de distinta manera.

Los arquetipos son categorizaciones en las cuales se engloban a personas con características particulares, comúnmente relacionadas con factores demográficos (como edad o lugar de residencia), personales (objetivos o deseos) y con elementos cualitativos como su rango de especialización, experiencia en algún tópico, o patrones de comportamiento ante situaciones determinadas. La forma en la cual los arquetipos se relacionan en torno a estas características es comúnmente representada en una matriz como la que se observa a continuación:

Imagen 5: Matriz de Arquetipos

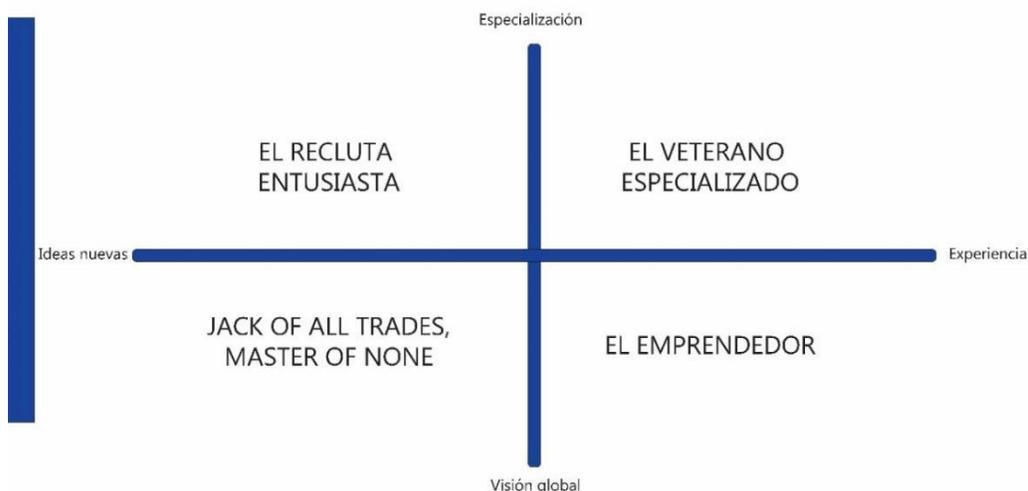


Imagen 5.0: Matriz de arquetipos. Fuente: elaboración propia

El veterano especializado: Este tipo de usuario lleva diez años o más trabajando en un mismo campo profesional, por lo que conoce los procesos a profundidad y probablemente ha sido testigo de transformaciones importantes en su sector laboral. Su formación está usualmente relacionada con sus actividades profesionales, pero en los casos en los que la persona estudió algo no relacionado con su trabajo, los años de experiencia le han enseñado más de lo que una carrera podría.

Jack of all trades, master of none: Se trata de un usuario que lleva menos de una década trabajando en un sector profesional, previo a lo cual ha desempeñado trabajos distintos. Es una persona más joven que el veterano especializado que no estudió algo relacionado con su trabajo, pero la experiencia que ha tenido en otras actividades le brinda un panorama más amplio de la realidad. Este usuario es de gran ayuda para estudiar los cambios drásticos de actividades profesionales en la etapa adulta.

El recluta entusiasta: Se trata de una persona joven que estudió algo relacionado con la actividad que desempeña y lleva poco tiempo ejerciendo su profesión. Su juventud, en conjunto con las herramientas actualizadas que le ha brindado la universidad, resultan de gran ayuda para el lugar en donde labora cuando su opinión es tomada en cuenta. Sin embargo, su falta de experiencia lo lleva a menudo a pensar que los sistemas en los que se ve inmerso funcionan de acuerdo con la teoría que aprendió, cosa que, en la mayoría de los casos, no es real.

El emprendedor: Este tipo de usuario favoreció el emprender su propio negocio en lugar de trabajar para otros. Es un empleador que tiene que enfrentar mucha incertidumbre, además de la carga de ser un líder para las personas a su cargo. Las circunstancias por las cuales es dueño de un negocio pueden variar, pero ha logrado mantener a flote su empresa a pesar de las circunstancias.

Se propuso la construcción de cada arquetipo tomando en cuenta su potencial para cubrir un amplio margen de estilos de vida laboral. Debido a que los usuarios han tenido experiencias muy diversas, se realizó un acercamiento distinto para cada uno, procurando rescatar las formas en las que los factores ontológico, espiritual y afectivo han moldeado su vida profesional.

3.3 Muestra

Se realizaron intervenciones con una persona de cada uno de los tres primeros arquetipos dentro de la institución elegida como caso de estudio, así como acercamientos a un emprendedor aparte. Es importante mencionar que los nombres mencionados a continuación son ficticios con la finalidad de proteger la identidad de los usuarios sin descartar sus contribuciones a esta investigación. Diana es la

veterana especializada, Leonardo es *Jack of all trades*, Francisco es el recluta entusiasta y Roberto es el emprendedor. Se describirán las interacciones con cada uno de forma detallada más adelante.

3.4 Instrumentación

A partir de la observación del caso inicial de esta investigación descrito en el apartado de procedimiento, fue necesario conocer las características del síndrome de *burnout* en un proceso de investigación secundaria para complementar la información con resultados de acercamientos con usuarios, expertos, además de otras personas involucradas en el contexto estudiado como empleadores o profesionales de salud mental. A continuación, se describen algunas herramientas que resultaron útiles para construir un entendimiento profundo del problema.

3.4.1 Primer acercamiento con el usuario

La primera interacción con una persona que ha sufrido *burnout* fue una entrevista semiestructurada a una usuaria a quien se referirá en el resto del documento como Adriana, una mujer de 26 años que pasó varios meses trabajando en una compañía cuyo giro real no se mencionará, pero para efectos del análisis del caso, será de producción de material publicitario audiovisual. Adriana mencionó que había renunciado a su trabajo por una situación de hartazgo profundo.

Después del contacto inicial, la usuaria accedió a participar en la actividad, por lo que se le hizo llegar un documento con cinco preguntas que sirvieron como detonantes para hablar de temas particulares. Cada una está redactada en segunda persona para brindar a la usuaria una sensación de familiaridad. Adicionalmente, se escribió una lacónica guía después de cada pregunta para ayudar a la persona a comprender qué información específica se buscaba en cada tema, sin necesidad de redactar una pregunta innecesariamente larga. Para distinguir ambas partes, el tema detonante se escribió en negritas, y la guía en texto regular. El documento tuvo el siguiente contenido:

- 1. Cuéntame tu experiencia.** Se busca conocer el testimonio de la persona con respecto a su experiencia laboral
- 2. ¿Qué consecuencias tuvo esta serie de eventos?** El objetivo es conocer los efectos físicos (agotamiento, enfermedades, dolor en el cuerpo, insomnio), mentales (ansiedad, depresión, pensamientos negativos recurrentes) y afectivos (pleitos con la familia, pareja o amigos, aislamiento) que tuvo su experiencia
- 3. ¿Consideras que algunos hábitos propios habrían cambiado la experiencia que viviste?** En ocasiones, las dificultades laborales pueden mitigarse si se mantienen algunos hábitos sanos, como desayunar todos los días, mantenerse hidratado, pedir ayuda cuando se necesita, delegar actividades, mantener un ciclo de sueño saludable, etc.

4. ¿Qué tanto se han cumplido las expectativas que tenías acerca de tu ejercicio profesional desde que comenzaste a desempeñarlo? Con esta pregunta se busca conocer si el usuario ha sentido estancamiento profesional, o si hay expectativas profesionales que no se cumplieron

5. ¿Te gustaría comentar algo más? En este espacio la persona puede comentar lo que quiera. En algunos casos hay detalles importantes que no se abordan en las preguntas, por lo que se pueden comentar en esta parte.

Adriana manifestó que su experiencia laboral fue positiva al inicio, pues tenía la voluntad de aprender todos los detalles de la forma de trabajo en ese tipo de empresa. Sin embargo, con el paso de los meses le asignaban cada vez menos actividades significativas, y pasaba la mayor parte de su jornada sin trabajar, por lo que no demoró en cuestionarse el sentido de trabajar en ese lugar.

Además del aburrimiento, tuvo conflictos con un miembro de su equipo de trabajo por un malentendido, lo cual agravó su situación. La usuaria comentó que, al salir cada día de la oficina, se encontraba agotada o sumamente irritada, por lo que terminó aislándose de sus seres cercanos. Tenía pensamientos negativos recurrentes y le resultaba difícil no pensar en lo frustrada que estaba por la diferencia entre su expectativa al entrar a la empresa con la realidad.

Finalmente alcanzó su punto de quiebre cuando su lugar de trabajo iba a ser auditado, y le pidieron que escondiera material que no estaba registrado en los libros de la empresa. Al encontrarse con una situación que iba en contra de sus valores, en adición al resto de la situación, decidió renunciar. El proceso de renuncia también fue complicado, pues le tomó más de un mes finalizarlo.

3.4.2 Tabla de construcción de conceptos

La información resultante de la entrevista fue útil como un contraste con la investigación secundaria. En la etapa posterior al acercamiento, se logró un primer descubrimiento importante, que tiene que ver con la complejidad del síndrome en casos reales, que en ocasiones no es tomada en cuenta en todas las definiciones de *burnout* propuestas por diversos autores, por lo que se tomaron algunas de las más reconocidas para realizar una tabla de construcción de conceptos, con la cual se logró definir el término en el apartado de planteamiento. La herramienta es la siguiente:

Imagen 6: Tabla de construcción de conceptos

Autor	Año	Definición	Palabras clave
Freudenberger	1974	Sensación de fracaso, con agotamiento permanente, resultado de la sobrecarga laboral que provoca el desgaste de energía, recursos personales y fuerza anímica del individuo	fracaso, agotamiento, sobrecarga laboral, desgaste, fuerza anímica
Maslach y Jackson	1981	Agotamiento emocional, cinismo y baja realización personal que viven los profesionistas involucrados en ayudar a otras personas.	Agotamiento emocional, cinismo, realización personal
Pines y Aronson	1988	Un estado de agotamiento físico, mental y emocional producido por estar involucrado permanentemente en un trabajo que produce situaciones emocionalmente demandantes	involucramiento permanente, situaciones emocionalmente demandantes
Schaufeli y Enzmann	1998	Persistente estado negativo de la mente, relacionado con el trabajo, el cual ocurre con individuos normales. Sus características particulares son agotamiento, desconsuelo, un sentido de competencia reducida, baja motivación y desarrollo de actitudes disfuncionales en el trabajo	Estado negativo de la mente, desconsuelo, sentido de competencia, motivación, desarrollo de actitudes
Definiciones recuperadas de: El-Sahili, L. (2015). Burnout: Consecuencias y soluciones. Ciudad de México: Manual Moderno.			

Imagen 6.0: Tabla de construcción de conceptos. Fuente: elaboración propia

El ejercicio consiste en colocar las aportaciones de diversos autores para compararlas, logrando plantear una definición precisa con elementos de diversas fuentes. Se revisan las coincidencias en el planteamiento de cada investigador, haciendo una categorización con la cual se describe el enunciado final. La herramienta fue de utilidad para establecer una definición propia que tomara en cuenta elementos de todas las obras revisadas, en conjunto con información derivada del primer acercamiento con usuarios.

3.4.3 Primer prototipo

Como primera propuesta, se eligió un enfoque de intervención de promoción del autocuidado para personas propensas a sufrir *burnout*. El prototipo consistió en una serie de tarjetas impresas en las cuales el usuario plasmaba sensaciones o pensamientos a lo largo de su jornada de trabajo, con la finalidad de identificar posibles cambios de hábitos. Adicionalmente, se realizaron pruebas con mensajes de texto, para enviar recordatorios de temas de autocuidado que complementarían las tarjetas.

Para esta actividad se contó con la participación de dos usuarios con características distintas. Uno lleva más de veinte años de experiencia en su trabajo, a quien se le nombrará Alberto, mientras la segunda es una joven con menos de una década de experiencia, a quien se llamará Claudia. A cada uno se le dieron dos tarjetas para llenar, y se les envió un recordatorio de algunos hábitos saludables para reducir el desgaste físico de sus labores. Un ejemplo del material es el siguiente:

Imagen 7: Tarjetas impresas

The image shows two printed cards side-by-side on a colorful geometric background. The left card is titled 'Hoy he observado:' and features a circular icon of three people. Below the icon is a text box containing the question '¿Noto a un colega con un dolor físico o mucha tensión?' and a large empty white space for writing. The right card is titled 'Hoy he sentido:' and features a circular icon of a person silhouette. Below the icon is a text box containing the prompt 'Mi cuerpo se siente:' and a large empty white space for writing. At the bottom of the right card is a circular icon of a lightbulb and a text box containing the prompt 'Mis pensamientos han sido:' and a large empty white space for writing.

Imagen 7.0: Tarjetas impresas. Fuente: Elaboración propia

Con estas tarjetas, se presenta una guía para que la persona identifique cómo se siente físicamente, cuáles son sus pensamientos en un periodo determinado o qué posibles malestares observa en sus colegas para que no pasen desapercibidos. Los usuarios debían llenar los campos a lo largo del día, para hacer una reflexión al salir de la oficina. A continuación, se presenta un ejemplo de los recordatorios que se enviaron por mensaje de texto

Imagen 7.1: Recordatorios enviados



Imagen 7.1: Recordatorios enviados. Fuente: Elaboración propia

El resultado de este prototipo fue un momento de hipersensibilidad del usuario con respecto a las necesidades de su propio cuerpo, es decir, la persona se dio cuenta de sensaciones como cansancio, dolores físicos, hambre, sed, irritabilidad y sueño, pero no se estableció una guía de acciones concretas para mejorar los malestares detectados. Debido a esto, las personas no lograron un cambio de hábitos significativo.

3.4.4 Segunda exploración: Taller

Para la segunda exploración, se buscó entender el componente espiritual de las causas del síndrome de *burnout*, abordando temas como el propósito profesional o la búsqueda de sentido en las actividades laborales cotidianas. En este ejercicio participaron usuarios dedicados a la docencia.

El jueves 11 de junio de 2020, se realizó un taller de hora y media con usuarios anónimos que consistió en identificar una frustración importante que

estuviera presente en su actividad laboral, para hacer una versión modificada de un ejercicio conocido como *chain of why*. En este ejercicio se busca llegar a causas profundas de problemas que parecieran superficiales. Se utilizó la herramienta virtual Miro con un template para el ejercicio que se modificó para lograr algunos objetivos importantes.

El objetivo del taller fue entender las causas de las frustraciones laborales comunes de usuarios desde dos ángulos distintos, razón por la cual el ejercicio tuvo una variación importante. El primer ángulo tenía que ver con elementos que no estuvieran bajo el control de la persona, cosas como políticas institucionales, limitaciones tecnológicas o la emergencia sanitaria por COVID-19. El segundo ángulo tenía que ver con elementos propios de la persona y una posible relación con su dimensión espiritual.

En la versión normal del ejercicio se toma un problema, se escribe y se busca una causa inmediata. Posteriormente, esa causa se convierte en el problema del cual hay que buscar una nueva causa, repitiendo el proceso hasta llegar a la raíz del problema original. Miro tiene un template para este ejercicio, con espacios en dos colores distintos, uno para los problemas y otro para las causas. La modificación consistió en asignar un color para elementos externos e internos respectivamente.

Se trabajó con un solo canvas que fue llenado en colaboración con los participantes que se asignaron el nombre de *los siete bushidos*. Después de definir una frustración común, se generó un diálogo para buscar una causa externa y la razón por la cual eso representaba un problema para ellos a un nivel interno. Estos diálogos son la parte más importante del taller, porque ayudan a cumplir el objetivo de entender las causas.

Conforme los usuarios iban escribiendo las causas, se complementaban algunas respuestas con notas adicionales para despertar una reflexión con respecto a algunos temas importantes. Al final, la causa raíz se construyó tomando en cuenta elementos internos y externos, para hacer una reflexión de cómo estos elementos interactúan. La conclusión que se construyó de forma colaborativa fue que la causa de su frustración inicial es la falta de voluntad de cambio tanto propia como de las instituciones que deriva de no ver el sentido en cambiar a menos que sea necesario.

Lo que se observa en las siguientes imágenes es el resultado gráfico del ejercicio realizado en el taller. Al principio, los participantes identificaron un punto de dolor en su ejercicio profesional, que es el que se encuentra en el cuadro naranja en la parte superior izquierda. A medida que se dialogaba y reflexionaba, los usuarios fueron identificando los elementos relacionados con el punto de dolor establecido que tenían que ver con ellos, así como los que tenían que ver con el ambiente u otros elementos fuera de su control.

Imagen 8: Evidencia del taller 1

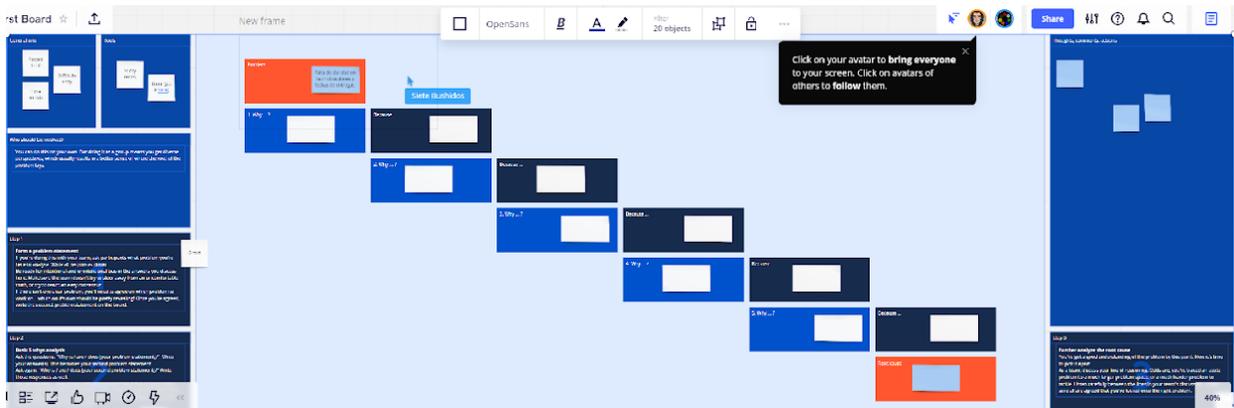


Imagen 8.0: Evidencia del taller 1. Fuente: Elaboración propia

En los cuadros oscuros se planteó la pregunta de ¿Cuál es la causa del problema identificado? Mientras en los cuadros claros se planteó la pregunta ¿Por qué esto es un problema para mí? Al ir respondiendo estas dos preguntas continuamente, se buscaba llegar a una causa raíz del problema, que combinara ambas líneas de pensamiento en una sola causa, que fue motivo de reflexión entre todos

Imagen 8.1: Evidencia del taller 2



Imagen 8.1: Evidencia del taller 2. Fuente: Elaboración propia

Imagen 8.2: Evidencia del taller 3



Imagen 8.2: Evidencia del taller 3. Fuente: Elaboración propia

Los cuadros con notas adhesivas son reflexiones que se hicieron después de terminar de escribir en el cuadro principal, que se detonaron después de la intervención de un usuario o del tallerista, para enriquecer la información.

Imagen 8.3: Evidencia del taller 4



Imagen 8.3: Evidencia del taller 4. Fuente: Elaboración propia

El aprendizaje principal de la actividad fue que una parte importante de los momentos de frustración de los usuarios tiene que ver con tres factores importantes. El primero es la interpretación de las indicaciones por parte de las escuelas como tareas inútiles y repetitivas que no tienen un beneficio tangible para los alumnos. El segundo es la falta de claridad o comunicación deficiente de los directivos con los docentes. El tercero fue exclusivo de instituciones privadas, que dirigen los esfuerzos no a buscar aprendizaje del alumno, sino la aprobación de los padres.

En el caso del primer factor, los usuarios manifestaron incomodidad al recibir indicaciones de juntas de academia innecesarias e involucramiento de la dirección en su forma de dar clases, sintiendo en ocasiones que las críticas eran insultos.

Esto es importante porque pone en evidencia el impacto de los factores de personalidad en la interacción con jefes o supervisores, que a menudo se reduce a conflictos por malentendidos.

3.4.5 Acercamiento con técnica de *Storytelling*

El lunes 8 de junio de 2020 se inició la aplicación de un ejercicio de *Storytelling*, es decir, la construcción de una historia por parte del usuario como método para comunicar ideas usualmente complejas. Esto con el objetivo de conocer el momento de mayor satisfacción en la labor de docencia de un usuario a quien se nombrará Mario. Es egresado de psicología y ha laborado como docente en diversas instituciones universitarias.

La actividad consistió en que el usuario generara un cómic utilizando la herramienta Pixton, que permite al usuario construir historietas a partir de arte prediseñada para representar el momento que más le haya generado orgullo dentro de su trabajo para discutir lo que hizo especial ese momento en su carrera. Posteriormente, expuso su trabajo en una videollamada de una hora y media en la herramienta virtual Discord, que es una plataforma de comunicación que permite la interacción mediante conferencias de audio, video y un espacio para mensajes de texto o archivos multimedia.

Este ejercicio se realizó con el objetivo de entender qué elementos están presentes en un momento de *engagement* de un docente. El *engagement* es considerado un estado contrario al *burnout*, que transforma las consecuencias de hartazgo, problemas de salud y estrés en situaciones contrarias con efectos positivos. Tiene implicaciones espirituales significativas porque tiende a reafirmar el sentido de la labor profesional que el sujeto realiza. No implica necesariamente un ejercicio profesional sin estrés, sino con el nivel justo de tensión para que el trabajo sea un reto sin causar un desborde.

En un contexto general, el *engagement* se produce cuando existen resultados positivos en las áreas propuestas por Maslach mencionadas en el primer párrafo del apartado 2.1 del presente documento (carga de trabajo, control, recompensa, comunidad, equidad y valores) en adición a las dimensiones de energía, involucramiento y eficacia.

Esto implica que para lograr que una persona entre en este estado, es necesario que se le asigne una carga de trabajo razonable en la cual pueda tomar decisiones propias cuyo fruto sea justamente recompensado tanto en términos materiales como de reconocimiento comunitario, al mismo tiempo que se asegure que el trabajo que el sujeto realiza tiene sentido con los valores que se promueven y es equitativo en comparación con el de otras personas dentro de la institución.

A partir de establecer la actividad, el usuario contó con cuatro días para realizar el cómic, dándole dos opciones. La primera fue utilizar la herramienta virtual Pixton para crear las viñetas y la segunda fue que hiciera dibujos propios. El usuario eligió utilizar Pixton. El día de la exposición, el usuario contó la historia de un momento en que, sin pedirlo, sus alumnos le solicitaron hacer una demostración práctica de conceptos abordados en clase, con lo cual demostraron que dominaban la teoría además de saberla identificar sin problema en una situación práctica.

Conforme el docente presentaba la historia, iba agregando elementos de contexto que lo llevaron a hablar de frustraciones con experiencias anteriores, dificultades para conectar con algunos grupos, estrategias que utilizó para vencer obstáculos, etc. Al final de la exposición, se hizo una reflexión con respecto a que cuando un docente encuentra un método de enseñanza que le funciona a un grupo particular, se siente recompensado por una sensación de aptitud y confianza en sus habilidades para adaptarse a lo que el grupo necesita sin perder de vista los objetivos de aprendizaje.

En las imágenes que se observan más adelante, se muestran las viñetas que creó el usuario. La actividad, comenzó con la pregunta: ¿Cómo te sentiste realizando el cómic? El usuario manifestó que fue muy sencillo gracias a la usabilidad de la herramienta y a que recordaba con mucha claridad el momento que quería representar.

Imagen 9: Primera página del cómic



Imagen 9.0: Primera página del cómic. Fuente: Elaboración del usuario

Imagen 9.1: Segunda página del cómic



Imagen 9.1: Segunda página del cómic. Fuente: Elaboración del usuario.

Imagen 9.2: Tercera página del cómic



Imagen 9.2: Tercera página del cómic. Fuente: Elaboración del usuario

Al comenzar a explicar la tercera página de su cómic, el usuario dijo que algo muy especial para él, fue recibir retroalimentación de la actividad por parte de sus estudiantes, porque eso le permitió trabajar en la actividad que en ese momento no había sido planeada, para incorporarla a otras clases como una herramienta pedagógica propia, que ha recibido buenos comentarios por parte de sus colegas.

El profesor mencionó que transformar este momento en una historia fue una experiencia divertida para él, además de ser un recordatorio de las situaciones en las que su esfuerzo resultó en una experiencia más grande de lo que había pensado. Esto le ayudó a reforzar su propósito profesional como docente porque le brindó claridad en el impacto que habían tenido sus clases en los estudiantes, con quienes mantuvo contacto después de terminar el curso.

El principal aprendizaje de esta actividad fue que la adaptación exitosa de los métodos del docente a las necesidades del grupo es uno de los factores más importantes para lograr un estado de *engagement*. El usuario comentó que la paga que recibía no era muy alta, las prestaciones no eran ideales ni la ubicación de la escuela, pero los momentos en los que logra que el grupo no sólo aprenda la teoría, sino la identifique o aplique en una situación real, se siente muy bien recompensado por sus esfuerzos.

Parte de la razón por la cual el usuario se sintió orgulloso de la situación que dibujó en el cómic, tuvo que ver con que el método que utilizó para la demostración de los conceptos con el grupo fue de elaboración propia, con lo cual hizo suyo el conocimiento para transmitirlo. Comentó que algo que normalmente dicen sus colegas, es que el título de profesor no lo puede dar ninguna institución por muy prestigiosa que sea, ese título sólo se otorga por los estudiantes.

3.4.6 Estructura sistémica del problema: Modelo del *Iceberg*

Uno de los aspectos que hacen del síndrome de *burnout* un riesgo particularmente dañino para una persona es su naturaleza silenciosa. Es común que una persona con síntomas de *burnout* no se identifique como un sujeto en riesgo inmediatamente, lo que da tiempo al síndrome de avanzar causando cada vez más daños. Cuando una persona es lo suficientemente consciente del síndrome para actuar, es porque se ha llegado a un punto de quiebre.

Así como el síndrome tiene elementos que no son evidentes de manera superficial, todos los sistemas que permiten su proliferación tienen la misma característica silenciosa, pues los estresores propios de ciertas dinámicas laborales, así como la capacidad de respuesta de las personas ante ellos, tienen su origen en problemas organizacionales, humanos, educativos, políticas públicas, etc. Es esta complejidad lo que dificulta encontrar soluciones permanentes para la prevención del *burnout*.

Para facilitar la comprensión de estos elementos, se utilizó un modelo de pirámide que simula un *iceberg* en el cual la parte más evidente del problema son los eventos en los que una persona llega a un punto de quiebre. No obstante, estos eventos son posibilitados por una serie de estructuras y modelos mentales que deben atenderse para prevenir el problema. Este modelo ayuda a procurar una visión global de los elementos que posibilitan cada evento analizado.

Imagen 10: Modelo del iceberg



Imagen 10.0: Modelo del Iceberg. Fuente: Elaboración propia.

En el caso del modelo mostrado en la imagen, los eventos analizados en la parte superior son casos de personal docente que han sufrido síntomas de *burnout* lo suficientemente intensos como para llevarlos a un punto de quiebre. Al analizar más profundamente los eventos, surge información con respecto patrones o tendencias de recurrencia de eventos similares en otros lugares.

Estas tendencias posibilitan identificar elementos comunes en las estructuras sociales, políticas, organizacionales, económicas y humanas para entender qué parte está ocasionando los eventos recurrentes con características determinadas. Las estructuras se visualizan en el siguiente nivel de profundidad, e incluyen elementos como las legislaciones en materia de regulación laboral, las dinámicas de las organizaciones e interacciones de las personas con su actividad laboral.

En el nivel más profundo, se encuentran modelos mentales, que son formas de pensamiento común de las personas involucradas con la proliferación del síndrome. Estos modelos son los que dan forma a las acciones humanas, por lo que son la causa fundamental de que las estructuras estén creadas de la manera en la que existen. Esto es importante porque un cambio en los modelos mentales traerá eventualmente un cambio en las estructuras que necesitarán adecuarse a las nuevas necesidades de las personas.

Un ejemplo interesante de esta interacción es cuando las personas cambian las creencias con respecto al tiempo que una persona debe estar en un lugar de trabajo, generando expectativas más enfocadas al cumplimiento de objetivos concretos. La consecuencia sería un cambio en las estructuras que facilitaría una transición de las jornadas tradicionales de ocho horas, a una jornada definida por objetivos, que, al cumplirse, permitiría al trabajador enfocarse en otras cosas en lugar de estar en una oficina haciendo nada sólo porque aún le quedan dos horas antes de salir.

3.4.7 Análisis de dinámicas cíclicas

Tanto las estructuras como los modelos mentales descritos en el párrafo anterior existen gracias a un conjunto de elementos que refuerzan o balancean algunos comportamientos humanos, transformándolos en dinámicas cíclicas. Estos bucles son la razón por la cual los elementos sistémicos que posibilitan el *burnout* son autosostenibles, pero también existen ciclos de comportamiento que de reforzarse lo suficiente, ayudarían a cambiar de forma drástica el sistema.

Para facilitar el entendimiento de las dinámicas cíclicas, se utilizaron propuestas mencionadas por Kim y Lannon (1997) para representar visualmente estas dinámicas en dos tipos de bucles: de balance y de refuerzo (ver imagen 11.0 más adelante). Los bucles de balance son aquellas dinámicas cuyos elementos se fortalecen mutuamente, por ejemplo, si una persona trabaja horas extra sin el debido pago, la empresa puede darle un reconocimiento, sin embargo, esto ocasionará que la persona asocie el trabajar de más con una recompensa, por lo que repetirá el comportamiento cerrando el bucle.

El bucle de balance se caracteriza porque alguno de sus elementos sirve como un contrapeso para equilibrar el sistema evitando que se rompa. Por ejemplo, si una persona siente estrés agudo, organizar una dinámica de relajación evita que la persona llegue a un punto de quiebre, pero no se trata la causa raíz del estrés, lo que ocasiona que el sistema se mantenga.

Imagen 11: Bucles de sistema

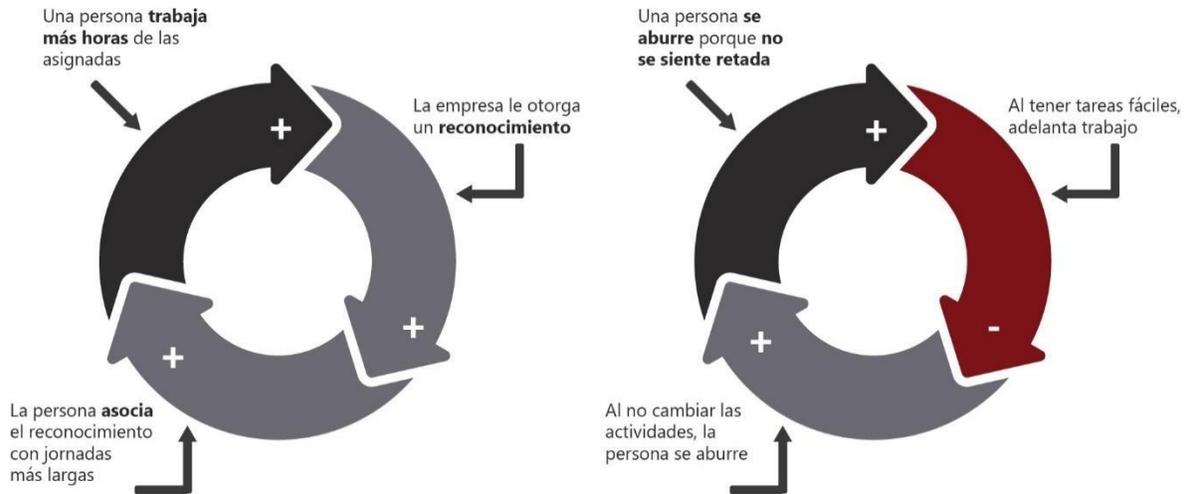


Imagen 11.0: Bucles de sistema. Fuente: Elaboración propia

En la imagen también se observa un ejemplo de una dinámica cíclica positiva que puede ayudar a resolver el problema. Si dos personas de distintas áreas de una organización encuentran un método para ayudarse mutuamente, entenderán mejor el funcionamiento de la organización como un todo, por lo que el trabajo de ambos se vuelve más efectivo además de que se establece una relación significativa entre ambas personas.

3.4.8 Arquetipos de sistema

Al analizar las dinámicas cíclicas, se posibilita entender la interacción entre varios elementos sistémicos, la cual puede ser representada visualmente en un arquetipo. Kim y Lannon (1997) dejan claro que los arquetipos son representaciones de la estructura y el funcionamiento de un sistema, que hacen evidentes las relaciones entre distintos factores. Son una herramienta útil para tener una visión global de un sistema e identificar puntos de posible incidencia para resolver problemas.

En la imagen 12.0 que se verá más adelante se representan dos situaciones en las que hay un problema que se trata de resolver de forma sintomática, lo que ocasionará que la solución sea temporal y el problema reaparezca eventualmente con igual o mayor intensidad. En el primer ejemplo, se representa una situación similar a una de las dinámicas cíclicas analizadas en la sección anterior, en la cual una persona hace muchas actividades que no son necesarias, lo que le genera estrés.

La solución sintomática es organizar una actividad para que la persona se relaje, pero no se trata la causa profunda, que es la existencia de actividades poco significativas en su labor profesional. A este arquetipo se le conoce como *shifting*

the burden, en el cual se representa una situación en la que se desvía la acción coordinada de la organización de un problema fundamental a una causa superficial.

Imagen 12: Arquetipos de sistema

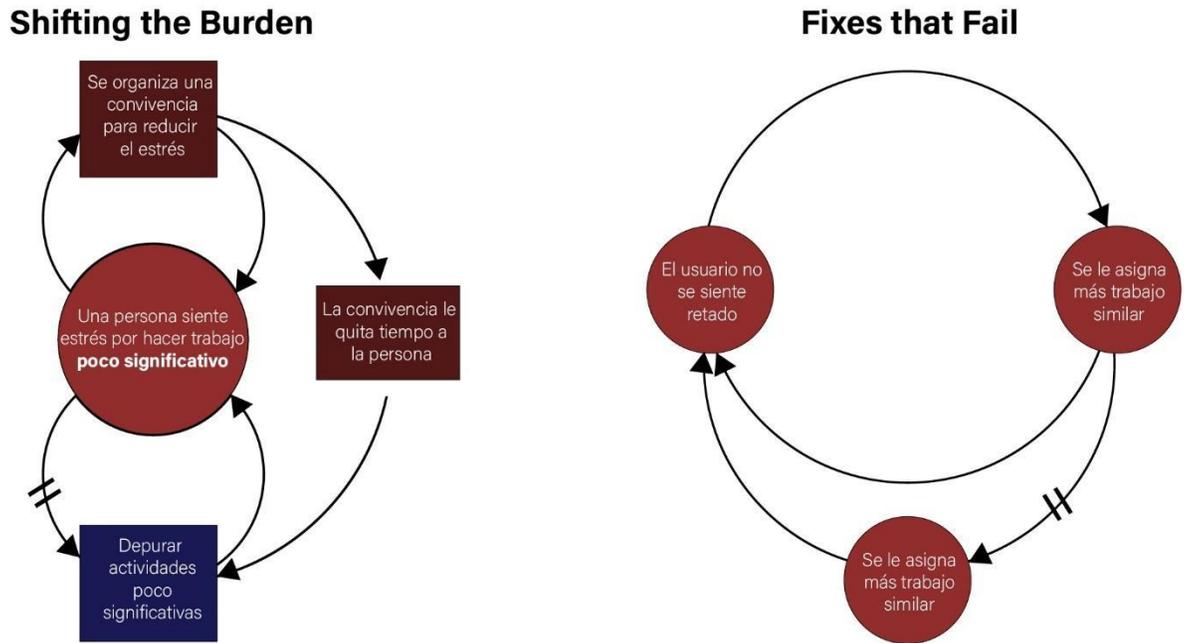


Imagen 12.0: Arquetipos de sistema. Fuente: Elaboración propia.

Al segundo arquetipo se le conoce como *fixes that fail*, y representa una situación en la cual una solución propuesta para un problema tiene efectos inesperados que ocasionan que el problema regrese o cambie. En el ejemplo de la imagen hay una persona que ha desarrollado aburrimiento en su trabajo debido a una relación entre su alta habilidad para realizar sus tareas con la baja dificultad de estas. La solución propuesta es asignarle más tareas, pero al no asignarle tareas más retadoras, el problema regresa eventualmente.

3.5 Análisis

Las herramientas mencionadas en el apartado anterior permitieron llegar a tres conclusiones importantes. La primera es que, si bien el estrés por una carga de trabajo elevada es uno de los componentes más importantes en el desarrollo del síndrome, en ocasiones es necesario aumentarla cuando la persona no está siendo retada por sus actividades profesionales como en el caso de Adriana. Este balance, sin embargo, es sólo uno de los factores relacionados con *burnout*.

La segunda es que se trata de un fenómeno más complejo que una exposición prolongada a estrés laboral, pues existen factores como la claridad en el propósito profesional que pueden detonar *burnout*, pero también *engagement* si se manejan de forma adecuada. Si bien se trata de procesos de carácter ontológico-

espiritual sumamente personales, cuando son intervenidos exitosamente como en el caso de Mario, se crean condiciones para la prevención del síndrome.

La tercera es que siempre hay un elemento de relaciones humanas presente tanto en el *burnout* como en el *engagement*. Las interacciones significativas con otros en ambientes de trabajo son un catalizador definitorio tanto de la productividad como el bienestar psicológico y emocional de la gente. Además, los cambios en las dinámicas sociales dentro de un ambiente determinado están dentro del espectro de acción en un proyecto de diseño para la intervención.

En el caso de las pruebas realizadas con los prototipos se rescata la necesidad de que las propuestas involucren un plan de acción claro para que el proyecto no se limite a la identificación del problema por parte del usuario, sin un camino a seguir. También es importante tomar en cuenta factores de viabilidad de implementación y escalabilidad para que el sistema propuesto sea autosostenible económicamente, con lo cual el potencial de impacto crece.

Finalmente, es importante establecer que el **burnout** es un problema complejo que se compone de múltiples elementos interconectados, por lo que cualquier esfuerzo de prevención debe enfocarse en factores específicos para intervenir, pero manteniendo una visión sistémica global del problema para que una solución no agrave otro problema relacionado.

Imagen 13: Estrategia de Intervención



CAPÍTULO IV: PROPUESTA

4.1 Definición del problema

El síndrome de *burnout* es un fenómeno humano comúnmente estudiado desde lo laboral, que implica un conjunto de consecuencias físicas, psicológicas y espirituales negativas provocadas por la exposición prolongada a estresores, aburrimiento o la percepción de falta de sentido en las actividades profesionales de un sujeto, que llega a un punto de quiebre cuando ha estado en la misma situación el suficiente tiempo como para sobrepasar su resiliencia.

Se trata de un problema global que puede presentarse en cualquier país. Todas las profesiones tienen cierto nivel de riesgo de *burnout*, sin embargo, quienes trabajan en sectores de salud, educación o realizan trabajo de voluntariado son más propensos a desarrollarlo. Al ser un riesgo que puede resultar en problemas de salud y en un desempeño reducido en las actividades del sujeto, se debe intervenir tanto en la reducción de los síntomas como en esfuerzos de prevención.

En la presente investigación se identificaron tres carencias humanas fundamentales que al ser catalizadas por las condiciones laborales permiten que el síndrome aparezca. La primera es una carencia ontológica la cual ocasiona una crisis cuando se presenta una disonancia entre la certeza del ser con las actividades profesionales. La segunda es espiritual, que se cataliza cuando el sujeto no encuentra un propósito profundo en sus actividades y la tercera es afectiva o relacional que tiene que ver con la calidad de las interacciones con otras personas.

Si se busca desarrollar estrategias para prevenir el síndrome, es necesario entender sus características, consecuencias, causas fundamentales y catalizadores, para identificar cada factor en una realidad contextualizada. Esto permite enfocar esfuerzos en un aspecto específico del problema para contribuir en su solución sin descuidar otros elementos que están siempre conectados. En este proyecto se propone una alternativa enfocada en la carencia afectiva que busca una mejora en las relaciones humanas en ambientes de trabajo.

4.2 Investigación

Una vez definidos los cuatro arquetipos mencionados en el apartado de población, se buscó una institución en la cual trabajaran personas con características que cubrieran tres de las categorías referentes a empleados, sin contar al emprendedor, que además tuvieran una carga de trabajo con las cualidades que usualmente catalizan una carencia afectiva para desarrollar *burnout*. Como se mencionó en el capítulo I dentro del planteamiento, la Notaría Pública con la que se decidió trabajar cubre estos requisitos, además de tener la disposición de apoyar en la realización del proyecto a pesar de la emergencia sanitaria por COVID-19. Se hablará del acercamiento con el arquetipo de emprendedor más adelante en el apartado de recomendaciones.

Después de establecer un acuerdo con la institución para trabajar en la construcción de una propuesta, se identificaron a tres personas que cubrieran las características de los distintos arquetipos mencionados anteriormente. Diana es la veterana especializada, Leonardo es Jack of all trades y Francisco es el recluta. Como primer acercamiento, se realizaron entrevistas personalizadas para conocer la perspectiva de cada uno con respecto a su trabajo. De manera similar a la entrevista mencionada en el marco metodológico, las preguntas se redactan en segunda persona con una guía para dirigir la plática.

4.2.1 Acercamiento con la veterana especializada

Para la entrevista de este usuario se buscó conocer las transformaciones que ha observado en su sector de trabajo y cómo estas transformaciones le han hecho cuestionar o reafirmar su identidad, propósito profesional o algunas decisiones particulares que ha tomado a lo largo de su carrera. También fue importante conocer qué tan significativas han sido las relaciones con sus colegas, además de cómo su trabajo de tantos años ha afectado sus relaciones personales. La entrevista se realizó de acuerdo con el siguiente guión:

- 1. ¿Qué actividades profesionales realizas?** En esta primera parte de la plática el objetivo es que la persona haga una descripción general de sus actividades.
- 2. ¿Cuáles han sido los cambios que más has notado en tu sector profesional?** Al tratarse de una persona que tiene copiosa experiencia en su trabajo, es importante saber cómo percibe las transformaciones del sistema en el cual se encuentra inmersa.
- 3. ¿Cuál ha sido tu mayor logro profesional?** El objetivo es que el usuario identifique los momentos en los que se sintió orgulloso de su trabajo para analizar las características de sus momentos de *engagement*.
- 4. ¿Cómo ha sido la relación con tus colegas a lo largo del tiempo?** Con esta pregunta se pide a la persona a reflexionar acerca de las interacciones con otras personas en su carrera profesional para determinar el impacto del factor afectivo en sus experiencias.
- 5. ¿Tu trabajo ha afectado tus relaciones personales?** Esta pregunta es acerca de cómo sus responsabilidades laborales han impactado las interacciones con la familia, amigos o parejas para determinar su relevancia en una situación de burnout o *engagement*.
- 6. Si tuvieras la opción de regresar, ¿Volverías a trabajar en lo mismo?** Con esta pregunta se busca conocer si la persona ha cumplido sus expectativas o si percibe que los aprendizajes y experiencias que ha vivido en su trabajo han valido la pena lo suficiente como para elegir hacerlo todo de nuevo.

7. **¿Te gustaría comentar algo más?** En este espacio la persona puede comentar lo que quiera. En algunos casos hay detalles importantes que no se abordan en las preguntas, por lo que se pueden comentar en esta parte.

Diana es una persona que lleva más de treinta años trabajando en notarías públicas realizando actividades de redacción de documentos de diversos tipos. Este usuario mencionó que las transformaciones del sector causadas por la tecnologización y los cambios a la ley del notariado le han permitido no pasar un día sin aprender algo nuevo de su profesión, por lo que ha tomado gusto a sus actividades. Al ser de las primeras personas en realizar juicios testamentarios, se considera una pionera en el sector.

De los tres factores descritos en el documento anterior, para ella el más importante es el afectivo o relacional, seguido por el ontológico. El factor espiritual para ella está fuertemente ligado con el afectivo, pues manifestó que el propósito de su trabajo es poder dar soporte a su familia, quienes son las personas más importantes para ella, siendo el motor que le ha ayudado a mantenerse motivada en todos estos años. El factor ontológico se manifiesta en que se reconoce como pionera en su campo de trabajo, lo cual ha hecho que tome gusto por las actividades que realiza.

4.2.2 Acercamiento con *Jack of all trades*

De este usuario se buscó conocer su proceso de toma de decisiones en cuanto a sus cambios de profesión, además de las herramientas que ha adquirido gracias a su trabajo en ámbitos diversos. Es una persona que puede proporcionar información valiosa para entender los procesos de cambio que se dan como resultado de la falta de voluntad o de posibilidad de continuar con un trabajo fijo. Se le hicieron las siguientes preguntas:

1. **¿Qué actividades profesionales realizas?** En esta primera parte de la plática el objetivo es que la persona haga una descripción general de sus actividades.
2. **¿En qué has trabajado antes de tu empleo actual?** Esta sección recupera la historia profesional del usuario para saber qué trabajos ha realizado, en qué lugares y conocer de forma superficial sus experiencias en cada uno.
3. **¿Lo que has aprendido en otros lugares, te ha servido para tu empleo actual?** El arquetipo de *Jack of All trades* usualmente cuenta con un arsenal amplio de conocimientos, experiencias e incluso herramientas físicas debido a su amplia participación en distintos sectores. Con esta pregunta se inquiriere si estas herramientas se pueden usar en su trabajo actual de forma creativa.
4. **¿Cómo ha sido la relación con tus colegas a lo largo del tiempo?** Con esta pregunta se pide a la persona a reflexionar acerca de las interacciones

con otras personas en su carrera profesional para determinar el impacto del factor afectivo en sus experiencias.

5. **¿Cómo fue el proceso de toma de decisión para cambiar de trabajos?** El objetivo es descubrir los procesos mentales involucrados en los cambios forzados o voluntarios de trabajo, para identificar las variables relevantes en una toma de decisión de esta naturaleza.
6. **¿Cuáles han sido tus trabajos más significativos?** Se indaga acerca de los puestos de trabajo que la persona considera especiales para analizar sus características y determinar si pueden replicarse en otras situaciones.
7. **¿Qué necesitas para seguir creciendo profesionalmente?** Con esta pregunta se averigua si la persona ha logrado construir un propósito profesional. En caso de no ser así, saber qué hace falta para que la persona siga creciendo.
8. **¿Te gustaría comentar algo más?** En este espacio la persona puede comentar lo que quiera. En algunos casos hay detalles importantes que no se abordan en las preguntas, por lo que se pueden comentar en esta parte.

Leonardo es una persona de 46 años que ha trabajado en diversos lugares a lo largo de su vida. Sus estudios académicos están limitados a una preparatoria inconclusa, pero es una persona que ha trabajado desde los 16 años. Comenzó en el sector productivo con la empresa de Agua Santa María, moviéndose posteriormente a restaurantes, bares, hoteles, empresas de seguridad privada, gobierno, empresas de telecomunicaciones y finalmente a la notaría. Las razones de sus cambios frecuentes de trabajo son variadas, desde corrupción de altos mandos, dificultades en sus relaciones personales, falta de sentido laboral, etc.

En este usuario el factor espiritual ha sido el más importante debido a su cambio frecuente de actividades profesionales. Lleva años buscando un propósito profesional claro, que considera aún no ha encontrado del todo. Su segundo factor es el afectivo, pues manifestó que lo más valioso en todas sus experiencias es la relación que pudo establecer con las personas que trabajaban con él. Considera que cada trabajo le ha brindado herramientas que le han servido en el siguiente. Ontológicamente no tiene carencias significativas, sabe que es una persona disciplinada y trabajadora en busca constante de mejora.

4.2.3 Acercamiento con el recluta entusiasta

Este usuario puede proporcionar información valiosa con respecto a la proyección a futuro y al contraste de sus expectativas durante su formación con la realidad del mundo laboral. Su visión fresca tiende a ser disruptiva en las dinámicas cotidianas de su lugar de trabajo, por lo que su percepción de estas es valiosa para la innovación. Se le hicieron las siguientes preguntas:

1. **¿Qué actividades profesionales realizas?** En esta primera parte de la plática el objetivo es que la persona haga una descripción general de sus actividades.
2. **¿Tus expectativas con respecto al trabajo se han cumplido?** Se indaga acerca de las expectativas que la persona construyó durante su formación académica y cómo se contrastan con la realidad del trabajo.
3. **¿En dónde te ves en diez años?** Se plantea un ejercicio de prospectiva para conocer qué tan claro es el plan profesional del sujeto, además de conocer sus dudas o inquietudes con respecto al futuro
4. **¿Qué es lo más significativo de tu trabajo actualmente?** Se invita al usuario a reflexionar acerca de los aspectos laborales que representan un reto, satisfacción o estrés.
5. **¿Cómo es la relación con tus colegas?** Con esta pregunta se pide a la persona a reflexionar acerca de las interacciones con otras personas en su carrera profesional para determinar el impacto del factor afectivo en sus experiencias.
6. **¿Qué necesitas para seguir creciendo profesionalmente?** Con esta pregunta se averigua si la persona ha logrado construir un propósito profesional. En caso de no ser así, saber qué hace falta para que la persona siga creciendo.
7. **¿Te gustaría comentar algo más?** En este espacio la persona puede comentar lo que quiera. En algunos casos hay detalles importantes que no se abordan en las preguntas, por lo que se pueden comentar en esta parte.

Francisco es un joven que lleva cuatro años trabajando en la notaría. Sus actividades son variadas, que van desde atención a los clientes hasta asistencia con diversos procesos de trámites notariales. Terminó una licenciatura en Derecho y actualmente está considerando una maestría en Derecho Notarial. Es casado, tiene un hijo de dos años aproximadamente, quien es su principal motivación. Manifestó estar a gusto con su trabajo, pero ha tenido dificultades significativas, una de las cuales fue la relación con sus colegas cuando empezó a trabajar.

Para Francisco, el factor principal es el afectivo, seguido del espiritual, pues tanto sus motivaciones principales como sus problemas más significativos en el trabajo, tienen que ver con las relaciones humanas. Considera que el trato de sus colegas no fue ideal cuando empezó a trabajar, lo cual era su principal fuente de estrés, sin embargo, el apoyo de su familia lo ayudó a superar estas dificultades. A medida que su relación con sus colegas fue mejorando, sus actividades le parecían menos estresantes.

La mejora de su relación con sus colegas le llevó a considerar el derecho notarial como una carrera que le puede brindar un propósito profesional profundo,

pues manifestó que la parte más significativa de su labor es ser parte del inicio de proyectos de muchas personas, ayudando en lo que puede.

4.2.4 Análisis de los acercamientos

A partir de la información obtenida de las entrevistas, se descubrieron las interacciones de los distintos factores humanos descritos como carencias fundamentales para cada caso. Se concluyó que la parte afectiva o relacional sería la más adecuada como enfoque de la intervención porque se presentó en todos los acercamientos como elemento definitorio de la experiencia laboral. Una síntesis de elementos importantes para cada tipo de usuario se observa en la siguiente imagen:

Imagen 14: Síntesis de acercamientos

Afectivo - Ontológico	Espiritual - Afectivo	Afectivo - Espiritual
Su motor principal es la familia.	Constante búsqueda de propósito.	Busca aprender de otros.
No ha pasado un día sin aprendizajes nuevos.	"Lo mejor de cada trabajo es la gente que conoces".	Tiene deseo de seguir preparándose en el ámbito académico.
Se considera pionera en su sector laboral.	Ha conseguido herramientas valiosas en cada trabajo.	Su familia le brinda un propósito.

Imagen 13.0: Síntesis de acercamientos. Fuente: Elaboración propia.

Uno de los elementos más resaltados en todos los casos fue la forma de trabajo con otras personas, que en algunos casos fue el motor que mantuvo al usuario motivado, mientras que en otros fue la principal dificultad o fuente de estrés para los usuarios. Es con este descubrimiento que se optó por la propuesta de una metodología de trabajo en equipos, por lo que el siguiente paso fue investigar acerca de dinámicas colaborativas en organizaciones. A lo largo de esta fase final de investigación secundaria, se identificaron dos tópicos de particular pertinencia: El trabajo en creación de metodologías colaborativas del Doctor Meredith Belbin y el funcionamiento de los equipos en juegos de rol, también conocidos como RPG.

4.2.5 La colaboración en juegos de rol

Una de las fuentes de aprendizaje significativo pertinentes en esta investigación, son los juegos de rol, pues permiten a los participantes colaborar con otros para resolver diversos problemas en un contexto lúdico que hace disfrutable la experiencia. Bowman (2014) en un trabajo de revisión de literatura con respecto a la educación a través de juegos de rol, identifica tres dimensiones de aprendizaje en estudiantes al jugar: cognitiva, afectiva y conductual.

Dentro de la afectiva, la investigadora menciona que los juegos de rol permiten al estudiante ser más consciente de otras perspectivas, más empático y desarrollar habilidades sociales como la cooperación, el debate o la negociación entre otros beneficios. Esto se debe a que los problemas que este tipo de juegos plantean están diseñados para ser resueltos de forma divertida por un equipo cuyos miembros cubren roles determinados.

Si bien las funciones de cada jugador varían dependiendo del producto, una de las más comunes es la división de roles de combate popularizada por Blizzard Entertainment con el juego del género de rol másivo online (MMORPG) *World of Warcraft* lanzado en el año 2004, que consiste en un tanque encargado de proteger a sus compañeros haciendo que el enemigo concentre sus ataques en él, un sanador que se encarga de curar las heridas del equipo y varios *dps o damage per second* que se encargan de atacar al enemigo.

La pertinencia de este modelo se deriva de su estructura como esfuerzo coordinado para lograr un objetivo común, que requiere de claridad en cada tarea, comunicación efectiva, y sobre todo una dinámica sostenible. *World of Warcraft* es un juego lanzado con un modelo de servicio en el cual los jugadores pagan una cuota mensual para usar el producto, por lo que la capacidad de obtener utilidades de la empresa depende de lograr un involucramiento constante de las personas con las dinámicas de juego.

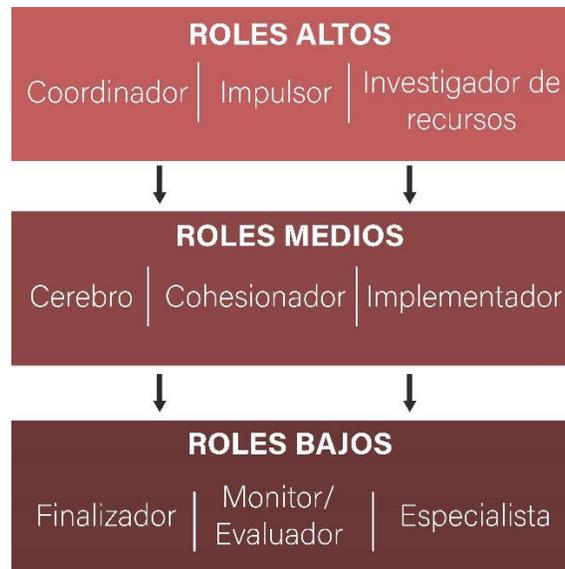
Peckham (2013) estima que, en su momento de auge, el título contaba con aproximadamente 12,000,000 de jugadores suscritos de acuerdo con las cifras publicadas para los inversionistas de la empresa, por lo que se hace evidente que la dinámica colaborativa resultó atractiva para los usuarios. En años posteriores, otros juegos del género MMORPG, adoptaron la misma división de roles que se convirtió en el estándar.

4.2.6 Los roles del Doctor Meredith Belbin

Otra de las formas de trabajo en equipo pertinentes para esta investigación, es la propuesta del Doctor Meredith Belbin que divide a un equipo de trabajo en nueve roles en tres categorías. Dentro de los roles altos se encuentran el coordinador, impulsor e investigador de recursos. Los roles medios son el cerebro, cohesionador

e implementador. Finalmente, los roles bajos son el finalizador, monitor evaluador y especialista (Belbin, 2021).

Imagen 15: Roles de Belbin



El planteamiento central en este esquema de trabajo es que un equipo productivo tiene personas cubriendo los nueve roles, pero no es necesario que cada miembro desempeñe únicamente un rol, por lo que las funciones pueden ser cubiertas por equipos más pequeños. Esta división de trabajo es utilizada por miles de organizaciones en todo el mundo, siendo un estándar de trabajo para distintas empresas.

Es pertinente porque representa la base en la cual la propuesta de metodología de esta investigación está fundamentada. Si bien el enfoque es distinto, siendo la sostenibilidad social para asegurar que las relaciones humanas en ambientes de trabajo no permitan el desarrollo de *burnout*, no se puede descuidar la productividad, pues es importante que se logren los objetivos de las empresas y organizaciones.

4.2.7 Descripción de la propuesta final

Con este proyecto se busca prevenir el síndrome de *burnout* mediante una reducción en los factores de riesgo relacionados con la tercera causa fundamental del síndrome: la calidad de las relaciones humanas. La propuesta es una metodología de trabajo en equipo enfocada en la sostenibilidad social sin descuidar la productividad, y tiene el objetivo de proveer una forma de trabajo claro, con sentido para un objetivo común, en la cual cada miembro se ve a sí mismo y a los demás como una parte importante de un equipo. Se ofrecerá mediante un modelo de consultoría que incluye sesiones para enseñar la forma de trabajo, además de un proceso de seguimiento para verificar su correcta implementación.

El proyecto tiene dos inspiraciones principales: la primera es el trabajo que realizó el doctor Meredith Belbin en el diseño de roles para trabajo en equipo, que consiste en nueve roles distintos con un análisis tanto de personalidad como de habilidades que determinan a la persona indicada para cubrir cada rol, tomando en cuenta sus contribuciones, fortalezas, debilidades, etc. La segunda son las formaciones tradicionales en juegos de RPG (juegos de rol) que conforman tres roles (tanque, sanador y *dps*) para vencer obstáculos. El método de trabajo consta de cuatro roles principales:

El comunicador

Es la primera línea de interacción del equipo con el exterior, se trata de una persona con facilidad de entablar conversaciones claras con otros. Su rol consiste en ser la voz del equipo ante cualquier ente externo, además de hacer clara la comunicación al interior del equipo. Es un rol basado en capacidades de lenguaje que puede interactuar con clientes, directivos, otros equipos de trabajo, auditores, competidores, etc.

Dentro del esquema de Belbin, este rol comprende aspectos de cohesionador, coordinador, impulsor e implementador, ya que se trata de una persona práctica, de confianza, cuyas capacidades de lenguaje lo llevan a ser más extrovertido. **Tiene herramientas para dar ánimos e instrucciones claras al resto del equipo**, además de contar con herramientas para mediar conflictos, por lo cual se le percibe como un líder.

Dentro del esquema del RPG, es un rol similar a un tanque, quien es la primera línea de defensa y usualmente controla los desafíos haciendo que los enemigos se enfoquen en él en lugar de sus compañeros, para lo cual cuenta con un arsenal defensivo formidable. Este arsenal se traduce en su habilidad de lenguaje, que le permite ser la persona que recibe la atención de los demás, mientras su equipo se enfoca en terminar el trabajo.

Puede enseñar a sus compañeros algunas habilidades de manejo del lenguaje, además de ayudar a otros a poner en palabras sus pensamientos, lo cual resulta valioso en cualquier equipo. Cabe mencionar que las habilidades de un comunicador pueden aprenderse con capacitación de manejo del lenguaje, por lo que la organización puede tomar esta vía para entrenar a nuevos comunicadores.

El estratega

El estratega es una persona que tiene una visión global de las circunstancias, por lo que siempre está buscando nueva información, herramientas y recursos que apoyen al resto del equipo. Tiene habilidades de investigación, por lo que conseguir nuevo conocimiento que ayude a hacer más efectivo un proceso no le representa problema. En conjunto con el comunicador, puede formular estrategias muy claras

para trabajar, haciendo una sinergia importante pues el estratega elabora el plan, mientras el comunicador lo hace claro para el resto del equipo.

Dentro del esquema de Belbin, el estratega tiene elementos de un investigador de recursos, cerebro y monitor evaluador. Es una persona que puede buscar nuevas herramientas constantemente, analizarlas formando un plan y evaluar el desempeño de este, haciendo cambios durante el proceso cuando sea pertinente. La información que el estratega procura es la materia prima de la toma de decisiones del equipo, por lo que requiere ser capaz de entender su contexto, los elementos que lo componen y la forma en la que interactúan.

No tiene un equivalente directo en un rol de RPG tradicional, sin embargo, siempre hay un jugador que asume este rol, investigando la naturaleza de los desafíos y formulando planes de acción. En ocasiones toma el papel de *raid leader*, que es la persona encargada de llevar el control del combate. Esto se traduce en su capacidad de entendimiento del entorno organizacional, en conjunto con su pensamiento visual.

Puede enseñar a sus compañeros a analizar un problema desde una perspectiva global, por lo que es un rol ideal para las personas con mente más analítica. Adicionalmente, **tiene capacidades para hacer claro el impacto del trabajo del equipo dentro y fuera de la organización**. Sus habilidades pueden adquirirse o mejorarse aprendiendo diseño estratégico, por lo que la organización debe buscar capacitaciones de ese rubro para cultivar a estas personas.

El especialista

Se trata de una persona muy efectiva en realizar sus tareas designadas, por lo que sus contribuciones son más notorias en la construcción de los elementos específicos del proyecto que se está trabajando. Si la organización en cuestión es una empresa desarrolladora de software, el especialista es el programador experto capaz de hacer realidad el producto. Si se trata, por poner otro ejemplo, de una universidad, el especialista puede ser un docente experto en diseño de planes de estudios o un contador muy efectivo en el manejo financiero.

En el esquema de Belbin también hay un rol de especialista que describe a una persona con características similares, sin embargo, en este proyecto el rol también tiene elementos de un finalizador, quien es una persona que puede poner atención minuciosa en los detalles debido a su alto conocimiento y habilidades en su tema de especialidad. Estas son las personas que realizan la mayor contribución en la construcción de proyectos, por lo tanto, su trabajo se hace más sencillo cuando el comunicador puede hacer negociaciones por ellos y el estratega les proporciona un plan claro de trabajo.

Dentro de esquema de un RPG, el rol tiene elementos de un DPS o *damage per second*. Quien es el encargado de atacar al enemigo provocando la mayor

cantidad de daño posible sin preocuparse demasiado por otros elementos del entorno. Esto se traduce en la capacidad del especialista de construir los proyectos, productos, servicios, etc. o de encargarse de un manejo experto de la administración de recursos. Puede haber más de un especialista en un equipo si la organización realiza actividades complejas.

Puede enseñar a sus compañeros a realizar mejor alguna tarea específica o entender mejor el proceso de producción de la empresa. Si tiene el soporte adecuado por parte de los otros roles, **un especialista es capaz de hacer cualquier trabajo específico con efectividad extraordinaria.**

El soporte

Se trata de la persona que cuida el estado y las condiciones del resto del equipo. El soporte es quien da al método la cualidad de enfoque en sostenibilidad, pues es una persona que, además de ayudar a otros con tareas eventuales, avisa a los demás miembros cuando no han descansado de una tarea, no se han alimentado o hidratado, llevan mucho tiempo sentados o cuando tienen mala postura. El soporte está en constante comunicación con los demás para **conocer sus dolores**, llamando a una intervención cuando sea pertinente.

No hay un equivalente directo del soporte en el esquema de Belbin, sin embargo, es importante su inclusión en el método para que los demás miembros del equipo puedan trabajar en buenas condiciones. Un ejemplo de una situación en la que gracias al soporte mejoran algunas condiciones es cuando éste identifica que los especialistas se quejan por dolor de espalda a pesar de no llevar mucho tiempo sentados, por lo que pide al estratega conseguir información acerca de sillas más ergonómicas y pide al comunicador negociar con la organización la compra de estas sillas.

En el esquema de RPG, el soporte tiene un equivalente con el mismo nombre, que en ocasiones también es llamado *healer* o sanador. Su rol consiste en curar las heridas que sus compañeros reciben en combate y remover efectos de estado negativos de su equipo, tales como debilitamientos o envenenamientos. Esto se traduce a su capacidad de cuidar del resto de sus compañeros, estando atento a posibles problemas y manteniendo contacto con servicios de salud.

Puede enseñar a sus compañeros hábitos más sanos de autocuidado, por lo que es un miembro sumamente valioso para cualquier equipo. Sus habilidades pueden ser adquiridas o mejoradas mediante capacitaciones de primeros auxilios físicos o psicológicos, observación, ciencias de la salud y comunicación. Es importante mencionar que al igual que en un RPG donde el soporte tiene que poner atención especial en sanar las heridas del tanque, quien es el que toma más daño, en este contexto el soporte debe poner especial atención en el estado mental del comunicador. Una persona con formación en ciencias de la salud es ideal para cubrir este rol.

4.2.8 Propuesta de valor

Para la construcción de la propuesta de valor se utilizaron las herramientas descritas en la publicación *Value Proposition Design* de Osterwalder (2015) que describe los procesos utilizados por empresas para producir bienes o servicios con las necesidades del cliente como punto focal. Se comenzó identificando al cliente, sus objetivos, las cosas que considera valiosas y sus puntos de dolor con la finalidad de construir un MVP que resolviera cada uno de estos aspectos, lo cual se plasmó en un *value proposition canvas* (ver imagen 15.0 más adelante).

El ejercicio consistió en realizar una representación visual de los elementos del cliente descritos en el párrafo anterior, en conjunto con una descripción de la forma en la cual el producto atendía cada elemento de interés para la persona que adquiere el servicio. Utilizando esta información se pudo construir un enunciado de propuesta de valor en primera persona que dice: *Para dueños de negocios y jefes de personal que buscan dar las mejores condiciones posibles a sus colaboradores, ofrecemos una metodología de trabajo en equipos con enfoque en sostenibilidad social que reduce los factores de riesgo de padecer síndrome de burnout y favorece la retención de personal.*

Imagen 16: Value Proposition Canvas

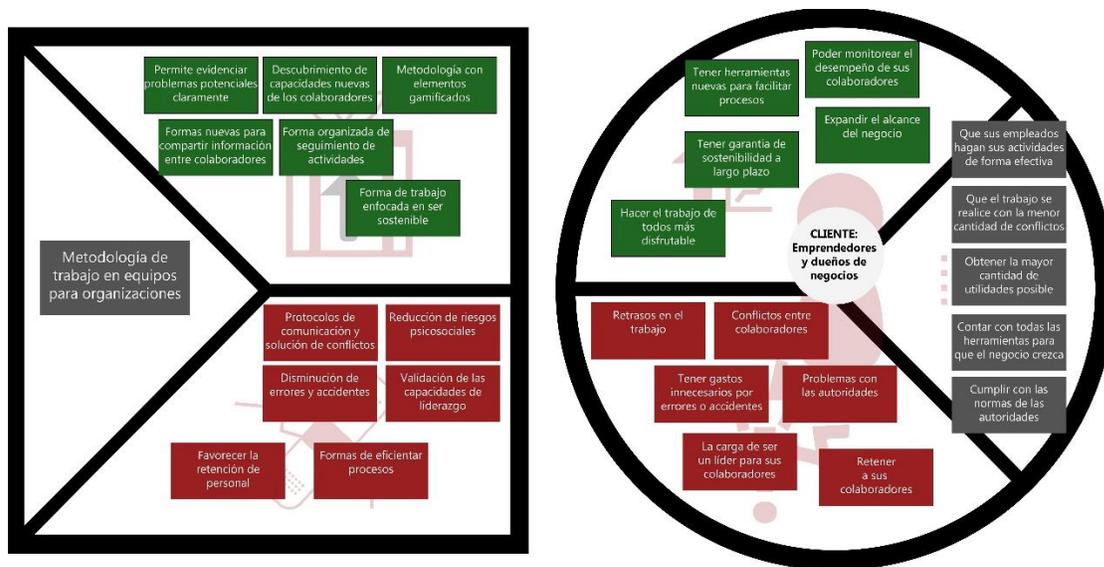


Imagen 14.0: Value proposition canvas. Fuente: Elaboración propia

En la imagen se muestra del lado derecho al cliente, con sus objetivos en color gris, los puntos de dolor en rojo y los elementos de valor en verde. Del lado izquierdo se hace una relación visual de correspondencia utilizando los mismos colores para plasmar los elementos que responden a cada dolor o creador de valor.

De esta manera, se pueden identificar posibles carencias en el proyecto que impiden que la propuesta de valor esté completa.

4.3 Planeación

En el presente apartado se describe el proceso de creación de un producto mínimo viable (MVP) que permita que la metodología de trabajo en equipos creada se ofrezca en el mercado. Adicionalmente, se plantea una proyección de los recursos necesarios para la creación y mantenimiento de un negocio con la propuesta de valor descrita en el apartado anterior. Se contemplan elementos financieros, modelo de negocios, recursos tecnológicos, descripción de talento, casos análogos e innovación posible.

4.3.1 Producto mínimo viable

Para la creación de un MVP se contemplaron diversas formas de obtener ingresos a partir de la transformación de la metodología en un producto concreto. Se determinaron dos categorías: productos y servicios. Al tratarse de una propuesta cuyas características son ideales para un enfoque de propiedad intelectual, se consideraron principalmente dos modelos de intervención con una serie de mercancía complementaria.

El primero es un modelo completo de consultoría que incluye una sesión de diagnóstico y una serie de intervenciones personalizadas para implementar el modelo de trabajo en los procesos de la empresa, para negocios que busquen una forma eficiente de trabajo que cuide el bienestar de sus colaboradores en respuesta a la NOM-035 mencionada en el apartado de planteamiento. El segundo es una versión simplificada del primero que consiste en talleres o *webinars* personalizados, para organizaciones que busquen aprender la metodología sin apoyo para implementarla.

Imagen 17: Posibles fuentes de ingreso

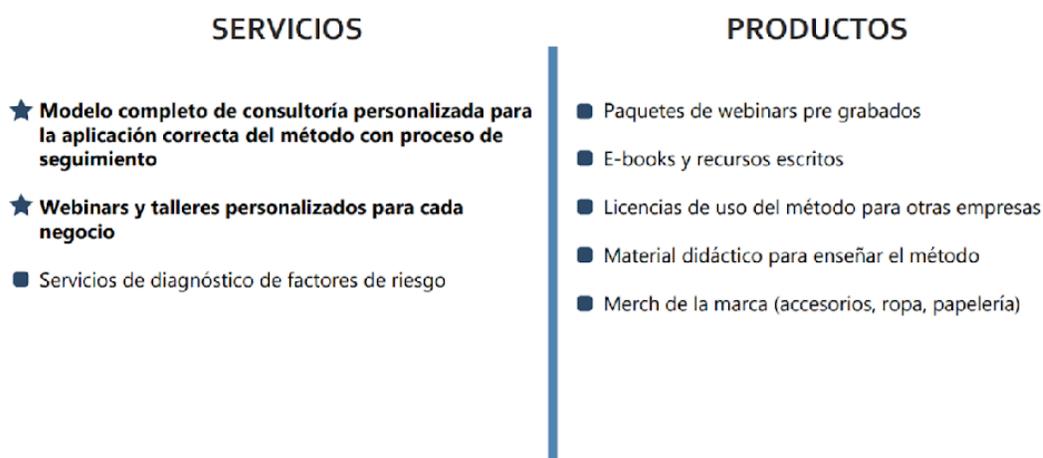


Imagen 15.0: Posibles fuentes de ingreso. Fuente: Elaboración propia.

Para ofrecer cualquiera de los productos listados en la imagen anterior, se requiere crear un negocio que pueda operar de forma sostenible, por lo que se identificaron varios recursos necesarios para su creación y mantenimiento. A la empresa se le dio el nombre provisional *Teamwork Prism* por el enfoque en trabajo colaborativo. También se determinó un posible modelo de negocios con las intervenciones personalizadas tanto de consultoría como de talleres. Estos elementos se describen en el siguiente apartado.

4.3.2 Recursos necesarios y modelo de negocios

La estructura de prestación de servicios se consideró como una empresa de consultoría en la cual existen cuatro áreas principales: Estratégica, administrativa, financiera y de supervisión de salud mental. La primera se encarga del desarrollo de la metodología u otros productos además de la consultoría directa. La segunda se dedica a la gestión del negocio incluyendo aspectos legales, la tercera maneja los recursos monetarios mientras la cuarta valida las intervenciones desde la óptica de ciencias de la salud mental.

En cuestión de recursos financieros, se contempló una inversión de un millón de pesos mexicanos que podría realizarse con una tasa de interés del 25% en cuyo caso el valor presente neto de una proyección a cinco años sería positivo. La inversión también podría buscarse con una tasa de interés máxima de 25.97%, lo cual indica que el valor presente neto en ese caso sería de 0. El retorno de inversión en el primer año reporta pérdidas debido a las inversiones iniciales, sin embargo, como se observa en la siguiente imagen, para el segundo año de operación se vuelve positivo.

Imagen 18: Métricas financieras

Tasa de interés	Inversión año 0	2021	2022	2023	2024	2025
25.0000%	-\$1,000,000.00	-\$ 122,599.56	\$ 167,878.33	\$536,777.17	\$ 884,018.21	\$1,179,518.71
	\$1,000,000.00					
VPN	\$26,232.75					
TIR	25.97%					
TREMA	22.00%					
ROI		-5.659%	2.512%	10.374%	17.774%	24.072%
Pago total del financiamiento	\$1,250,000.00					
Total de gastos	\$4,858,581.34					
Total de ventas	\$8,210,000.00					

Imagen 16.0: Métricas financieras. Fuente: Elaboración propia.

4.3.3 Punto de equilibrio

El caso del punto de equilibrio para este proyecto tiene algunas particularidades derivadas del tipo de consultoría que se está ofreciendo. El método que compone

Imagen 20: Business Model Canvas

Socios Clave <ul style="list-style-type: none"> ■ Talleres de diseño ■ Empresas de consultoría ■ Profesionales de salud mental ■ Universidades ■ Organizadores de eventos empresariales ■ Medios de difusión 	Actividades clave <ul style="list-style-type: none"> ■ Diseño de experiencias ■ Diseño de material ■ Transporte, distribución y almacenamiento ■ Ventas 	Propuesta de valor <p>Un método de trabajo en equipos para organizaciones que ayuda a reducir factores de riesgo asociados con el desarrollo de síndrome de burnout. El método está diseñado para atender retos organizacionales de forma efectiva, promoviendo las relaciones humanas, la retención de personal, el liderazgo y la creatividad.</p> <p>Adicionalmente, el proceso es adaptable a una gran variedad de organizaciones, además de ser divertido.</p>	Relación con clientes <ul style="list-style-type: none"> ■ Asistencia electrónica ■ Asistencia presencial personalizada ■ Comunidad de varias organizaciones 	Segmentos de cliente <ul style="list-style-type: none"> ■ Organizaciones que se preocupan por el riesgo de burnout. ■ Equipos grandes de trabajo con un proyecto. ■ Empresas de consultoría o estrategia en busca de nuevas herramientas. ■ Gobiernos
Estructura de costes <ul style="list-style-type: none"> ■ Sueldos del personal ■ Renta, servicios básicos ■ Material de trabajo en equipo ■ Costo de diseño 	Recursos clave <ul style="list-style-type: none"> ■ Material para equipos ■ Equipo de diseño ■ Equipo de supervisores de salud mental ■ Equipo de asesores ■ Equipo de formación 	Fuentes de ingreso <ul style="list-style-type: none"> ■ Venta del servicio directo ■ Licencias de uso del método para otras empresas ■ Venta del material de trabajo en equipo (Tarjetas de roles, guías de uso, distintivos para equipos, etc.) 	Canales <ul style="list-style-type: none"> ■ Contacto por internet ■ Asesores personales para los clientes ■ Venta de servicio en eventos relacionados con negocios 	

Imagen 18.0: Business Model Canvas. Fuente: Elaboración propia.

4.3.5 Recursos tecnológicos

Se identificaron dos áreas de recursos tecnológicos necesarios para prestar el servicio: software y hardware. Es importante mencionar que a medida que el negocio opere se pueden considerar recursos adicionales, sin embargo, para la fase inicial del proyecto con un MVP se consideran las siguientes adquisiciones:

Imagen 21: Tabla de software

Proceso	Software	Número de licencias
Diseño del material didáctico	Suite Adobe CC	1
Agenda digital para reservar	Google Calendar	N/A
Captura y análisis de datos	Microsoft Office o alternativa gratuita de Google	4
Manejo de publicidad	Google y Facebook Ads	N/A
Creación de sitio web	Adobe XD	1
Sistema de evaluación del servicio	Google Forms	N/A
Comunicación	Zoom	4

Imagen 19.0: Tabla de Software. Fuente: Elaboración propia.

Imagen 22: Tabla de Hardware

Al menos dos equipos de cómputo con las siguientes características

Procesador	Almacenamiento	Tarjeta gráfica	RAM
AMD Ryzen 5 3550H, equivalente o superior	128GB SSD para sistema operativo más almacenamiento extra de 1TB en SSD o HDD	Radeon RX Vega M GL, equivalente o superior	8GB +

Imagen 20.0: Tabla de hardware. Fuente: Elaboración propia.

4.3.6 Estructura organizacional

Imagen 23: Funciograma

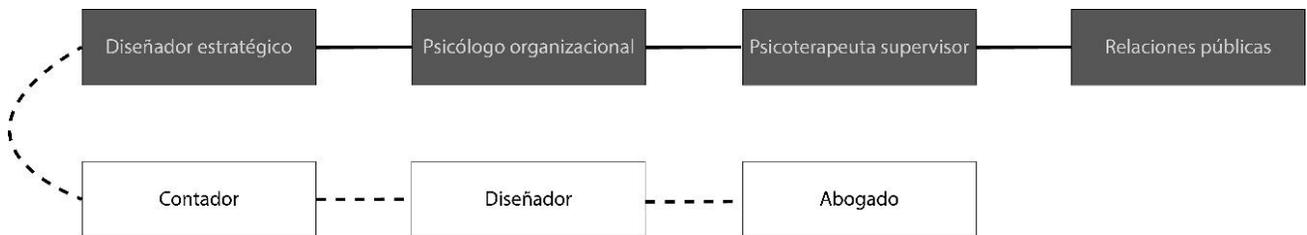


Imagen 21.0: Funciograma. Fuente: Elaboración propia.

Colaboradores internos

Diseñador estratégico: Es la persona encargada de la enseñanza del método de trabajo en equipo a los clientes, toma el rol de consultor. Para desarrollar sus actividades debe ser capaz de analizar un sistema, entender las interacciones entre sus elementos y entre sus miembros, además de ser capaz de ver el panorama más amplio para tomar decisiones. Sus habilidades de comunicación deben ser suficientes para hacer claro el método de trabajo a cualquier cliente.

Psicólogo organizacional: Es la persona encargada de contextualizar el servicio al ámbito de capital humano. Mide el impacto del proyecto en la calidad psicosocial de los clientes, aplica y valida las pruebas de perfil psicológico. Para realizar sus tareas debe tener formación de psicología a nivel licenciatura.

Psicoterapeuta supervisor: Es la persona encargada de verificar que, en la aplicación del método, se cumpla con su propósito de reducir factores de riesgo de *burnout*. Se asegura de que la forma en la que el consultor realiza la intervención sea pertinente desde el ámbito de salud mental. Su intervención sólo es necesaria durante las primeras 20 horas del proceso con cada cliente. Para realizar sus tareas debe contar una maestría en psicoterapia.

Relaciones públicas: Es la voz de la empresa al exterior, encargada de la interacción con clientes activos, clientes potenciales, autoridades correspondientes, etc. Para realizar sus actividades debe tener conocimiento extenso de los procesos

internos, además de una capacidad de comunicación suficiente para hablar de dichos procesos con las personas adecuadas.

Personal subcontratado

Contador: Se encarga de asegurar el registro y declaración efectiva de dinero con las autoridades correspondientes. Se requerirá de sus servicios para cumplir con obligaciones fiscales.

Diseñador: Se encarga del diseño del material didáctico para aplicar la metodología y del diseño de identidad de la organización.

Abogado: Se encarga de proveer asesoría legal cuando esta sea requerida.

4.3.7 Casos análogos: *Social Design Pathways*

A medida que la necesidad de atender el síndrome de *burnout* se ha hecho más evidente en la última década, se han creado distintas iniciativas que buscan mitigar o entender mejor las características del síndrome. Algunos de estos proyectos se muestran a continuación, categorizados de acuerdo con dos criterios importantes, que son: el tipo de organización de los equipos que desarrollan la iniciativa y el nivel de transformación e impacto que tienen. Para esto, se utiliza el modelo de *Social Design Pathways* desarrollado por Winterhouse Institute (ver imagen 22.0 más adelante).

En este modelo se observan tres tipos de agentes de intervención, descritos como el rango de *expertise* en el eje X. Estos son: intervenciones individuales, esfuerzos interdisciplinarios o grupos multisectoriales. El primero comprende a esfuerzos realizados por personas sin un equipo de trabajo, el segundo involucra a gente de distintas áreas con diferentes talentos trabajando en el mismo grupo y el tercero son esfuerzos que involucran a varios sectores sociales, por ejemplo, universidades con gobierno, sociedad civil, etc.

También se observa en el eje Y la escala de involucramiento, que refiere al tipo de impacto, considerando si son intervenciones individuales, proyectos de innovación sistémica o transformaciones culturales. Observando las tendencias en las distintas partes de la matriz, es evidente que cada proyecto de intervención busca incidir en distintos elementos sistémicos, que están asociados con la parte de dinámicas laborales, organizacionales o políticas públicas.

Imagen 24: Social Design Pathways



Imagen 22.0: Social Design Pathways. Fuente: Elaboración propia.

Los proyectos que se pueden considerar competencia directa se encuentran en el rango de equipo interdisciplinario con un nivel de impacto de intervención solitaria que se puede transformar en innovación sistémica dependiendo del producto o servicio que se ofrezca. Dentro del rubro se consideran a empresas de consultoría en temas laborales como: Gnuino a nivel nacional. En el mercado internacional, también se considera a empresas como Deloitte, la cual es un referente mundial en temas empresariales.

En la parte de innovaciones sistémicas se encuentran aquellos casos que cambian de forma drástica por lo menos un elemento estructural del trabajo, como pueden ser los rediseños de espacios físicos para hacer más eficientes los procesos laborales, los cambios de formatos de interacción como la digitalización de servicios e incluso esfuerzos gubernamentales como la ya mencionada NOM-035.

Las transformaciones culturales son en su mayoría esfuerzos de educación cuyo impacto se ve reflejado a largo plazo. En esta categoría se encuentran los proyectos de creación de manuales de intervención a nivel clínico, las organizaciones globales como *Mentores de Impacto* o *Sistema B*, y las investigaciones académicas que aportan conocimiento nuevo al estudio del síndrome.

4.3.8 Oportunidades para la innovación con impacto

El presente proyecto se encuentra en un rubro similar a cualquier empresa de consultoría en temas de negocios (equipo interdisciplinario que realiza una

intervención solitaria con potencial de ser innovación sistémica), sin embargo, existen diferencias fundamentales tanto de forma como de fondo. Los productos que usualmente ofrecen las consultoras tienen un enfoque en productividad, en el cual el objetivo principal es asegurar el crecimiento del negocio. Si bien *Teamwork Prism* no descuida este aspecto, el enfoque principal es la sostenibilidad social en la empresa para prevenir el síndrome de burnout.

En el caso de los productos que están dirigidos a la prevención de riesgos psicosociales, el objetivo tiende a ser el cumplimiento de la Norma Oficial Mexicana, por lo que los esfuerzos están focalizados en puntos específicos para obedecer la ley sin tomar en cuenta causas más profundas. *Teamwork Prism* previene algunos de estos riesgos como consecuencia natural de atender los factores humanos en la raíz del síndrome de *burnout*, por lo que resulta un buen complemento para cualquier negocio.

Dada la naturaleza de la división de roles que tiene inspiración en RPG, el producto es fácil de gamificar (incluir elementos de juego en un sistema), lo cual hace más disfrutables los procesos de implementación, promoviendo un aprendizaje significativo. Adicionalmente, es una metodología adaptable a casi cualquier organización sin importar el tamaño. Al contemplar cuatro roles, es ideal para *startups*, sin comprometer su efectividad en empresas grandes que cuentan con varios equipos de trabajo.

4.4 Comunicación e implementación

A continuación, se presentan las herramientas que se utilizaron para la difusión del proyecto en su primera fase, las estrategias de comunicación empleadas y las métricas relevantes para medir la efectividad de la propuesta desde el enfoque de innovación. Es importante destacar que lo que se reporta es la etapa inicial, por lo que en apartados posteriores se mencionarán algunas recomendaciones para continuar con los procesos de interacción con posibles clientes, aliados e inversionistas en el futuro.

4.4.1 Landing page

Después del análisis de iniciativas descrito en el apartado de casos análogos, se determinaron dos productos mínimos viables que proporcionaran al cliente el valor completo de la metodología de forma accesible para realizar validaciones comerciales. El primero fue un taller para que un emprendedor o jefe de personal entendiera la propuesta y comenzara a planear su implementación, cuyo formato sería una reunión digital o un *webinar* pregrabado que el cliente podría ver cuantas veces fuera necesario para obtener la información necesaria, dependiendo de su preferencia. El segundo fue el acceso a contenido digital continuo con estrategias de implementación a través del sitio web *Patreon*.

Previo a realizar validaciones con estos productos, se optó por medir el posible interés del público por la metodología mediante una *landing page*. Se trata de un sitio web con información básica acerca del producto que se utiliza para determinar si hay clientes potenciales que estén buscando adquirir un conocimiento similar al que se ofrece. Esto se logra mediante la recolección de correos electrónicos que personas interesadas proporcionan de forma voluntaria en la página de internet. Se muestra en la siguiente imagen:

Imagen 25: Landing page 1



Imagen 23.0: Landing page 1. Fuente: Elaboración propia.

El sitio cuenta con una estructura simple, compuesta por una página principal que expone la temática del producto y una sección de contacto para que las personas interesadas puedan proporcionar sus datos. Esta interacción es la parte más importante del ejercicio, pues las acciones tomadas por posibles clientes en una *landing page*, son una métrica del interés de un posible mercado.

Ash (2012) en el libro *Landing Page Optimization*, menciona que el tráfico que el sitio puede generar será considerablemente mayor que el número de interacciones, por lo que, si una sola persona proporciona su correo, es probable que el sitio haya sido visto por cientos de usuarios. El sitio recolectó dos correos en total a pesar de tener miles de visualizaciones. Este fenómeno tiene un comportamiento de embudo que se describirá con mayor detalle más adelante.

La estrategia para captar la atención del visitante del sitio fue proporcionar el nombre de los cuatro roles con íconos y preguntar al usuario cuál considera que

puede cubrir sin dar una descripción más detallada. Para obtener más información, la persona tiene que interactuar con un botón que tiene la leyenda *estoy interesado*, lo cual le lleva al formulario de contacto para que proporcione su correo electrónico.

Imagen 25.1: Landing page 2

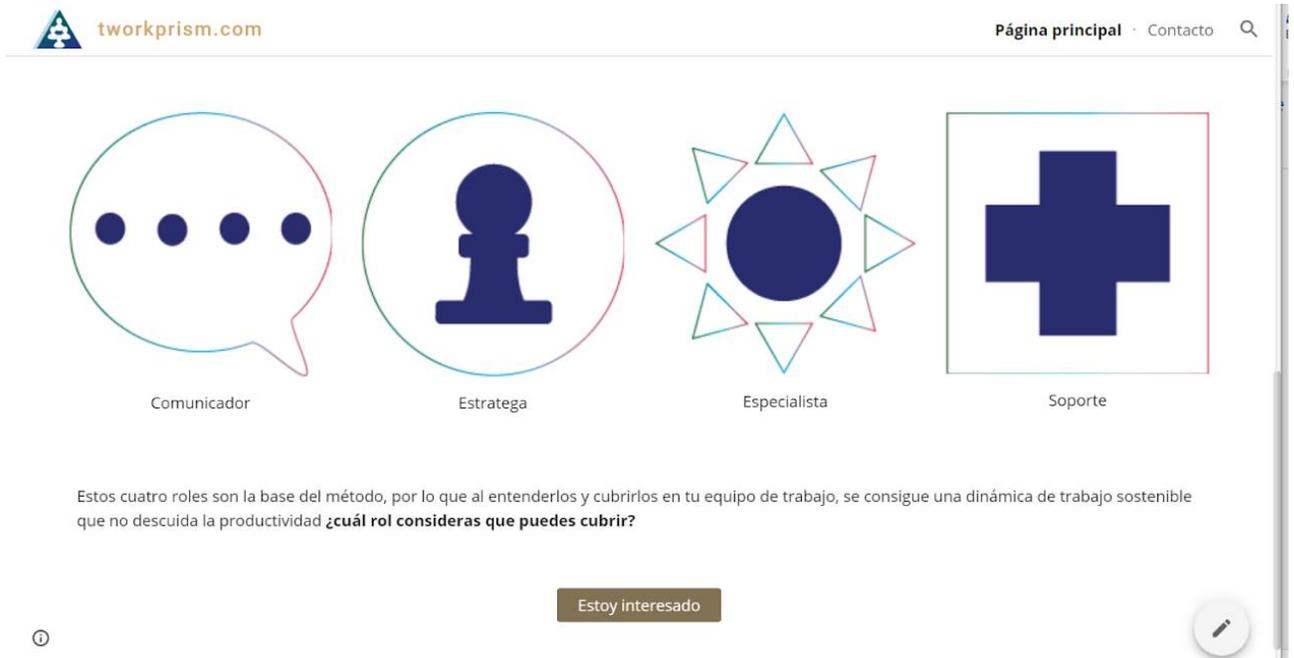


Imagen 23.1: Landing page 2. Fuente: Elaboración propia.

Imagen 25.2: Landing page 3

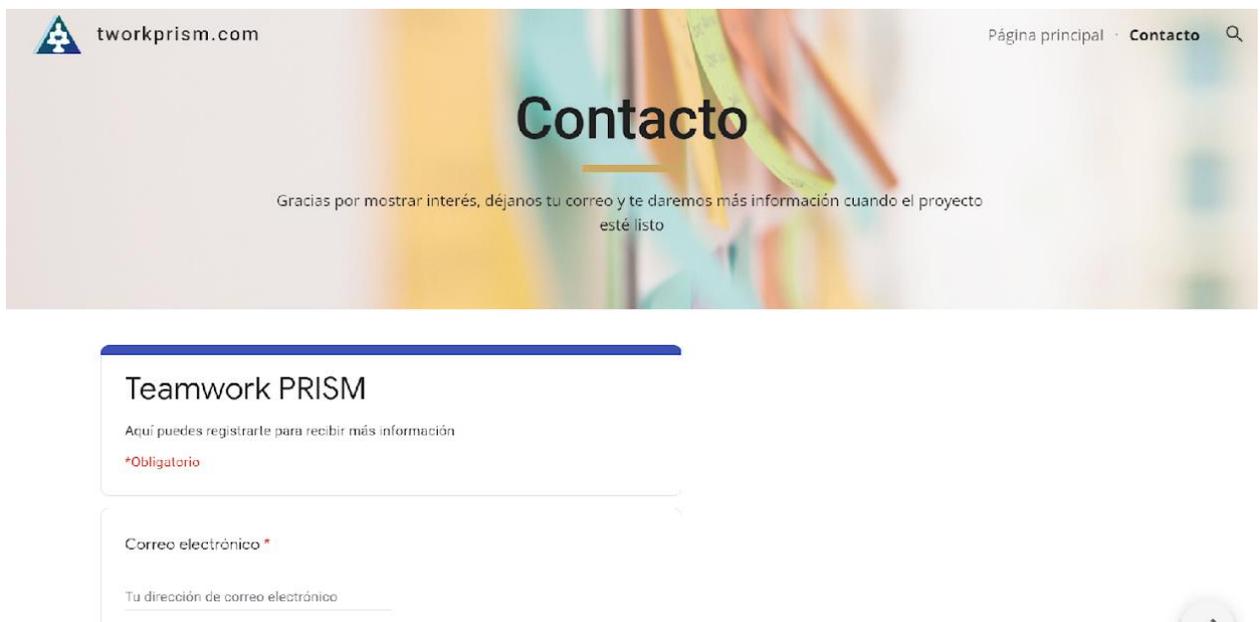


Imagen 23.2: Landing page 3. Fuente: Elaboración propia.

4.4.2 Campaña de Google Ads

En conjunto con la construcción del sitio, se realizó una campaña de anuncios utilizando los servicios de Google con un presupuesto de \$100.00 MXN para una campaña de siete días. En esta fase no se buscó una venta directa del taller o la suscripción, pero si se observaron algunas métricas de interés importantes como el número de visualizaciones e interacciones que el sitio es capaz de conseguir con un presupuesto limitado. Los resultados se muestran a continuación.

Imagen 26: Resultados de la campaña de anuncios

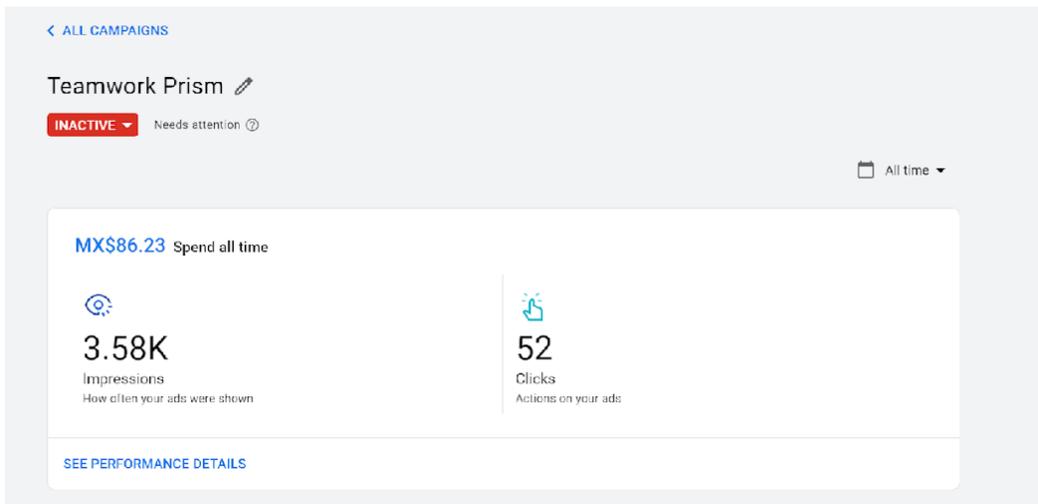


Imagen 24.0: Resultados de la campaña de anuncios. Fuente: Google Ads

Como se observa en la imagen, el anuncio tuvo más de 3000 visualizaciones, de las cuales 52 resultaron en interacciones. Dentro del sitio, dos personas llenaron en formulario de contacto. Tomando en cuenta el presupuesto limitado y la campaña con una duración de siete días, se determinó que el proyecto genera interés en el público, pero es necesaria una mejor optimización tanto del sitio como de la campaña para incrementar los números.

4.4.3 Buyer journey

Con la información obtenida tanto del sitio web como la campaña de anuncios, se planeó un camino posible para dar seguimiento al interés de las personas que interactúan con la página. El primer contacto se da después de que la persona interactúa con la publicidad en línea, proporcionando al final su correo en el formulario. Si está interesado en adquirir el producto, entra en las etapas de cotización y negociación antes de tomar una decisión final de compra. Finalmente, el intercambio de valor se realiza al momento de diagnosticar e implementar. Posteriormente, se entra en un proceso de seguimiento para recibir retroalimentación.

Imagen 27: Buyer Journey

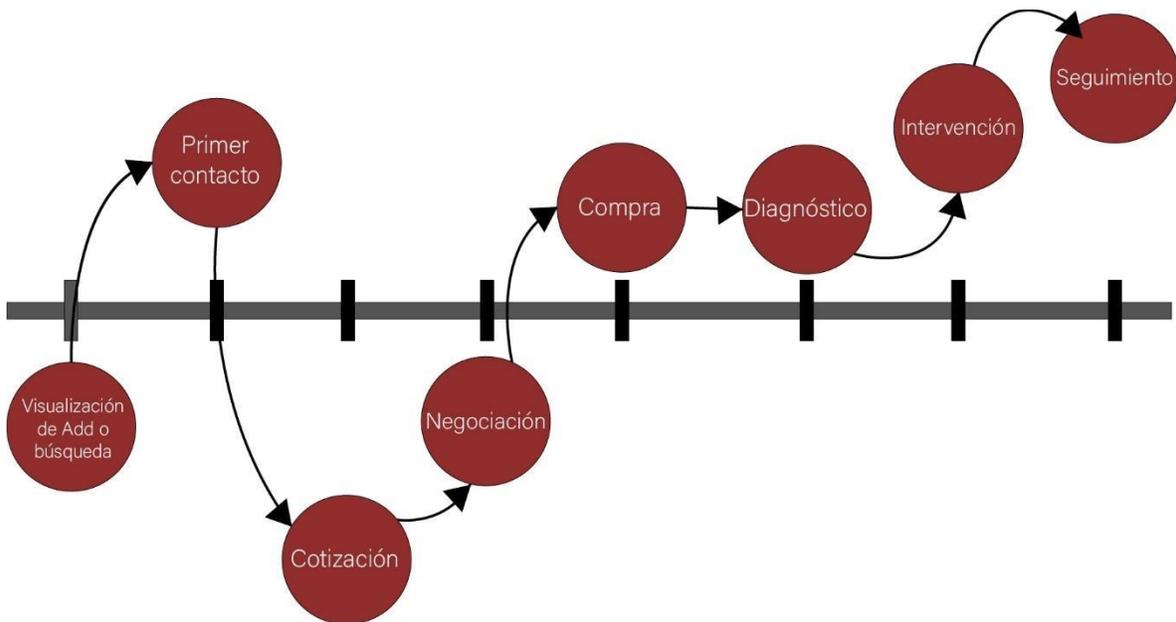


Imagen 25.0: Buyer Journey. Fuente: Elaboración propia.

4.4.4 Embudo de ventas

Como se mencionó anteriormente, el comportamiento de los posibles clientes funciona de manera similar a un embudo. Miles de personas pueden conocer el producto en una etapa de exploración, pero sólo una fracción considerará la adquisición. De este grupo reducido, sólo una parte tomará una decisión de compra. Teniendo en cuenta estos hechos, se deben identificar elementos y estrategias pertinentes para cada parte del embudo, las cuales se mencionan en la siguiente imagen:

Imagen 28: Embudo de ventas

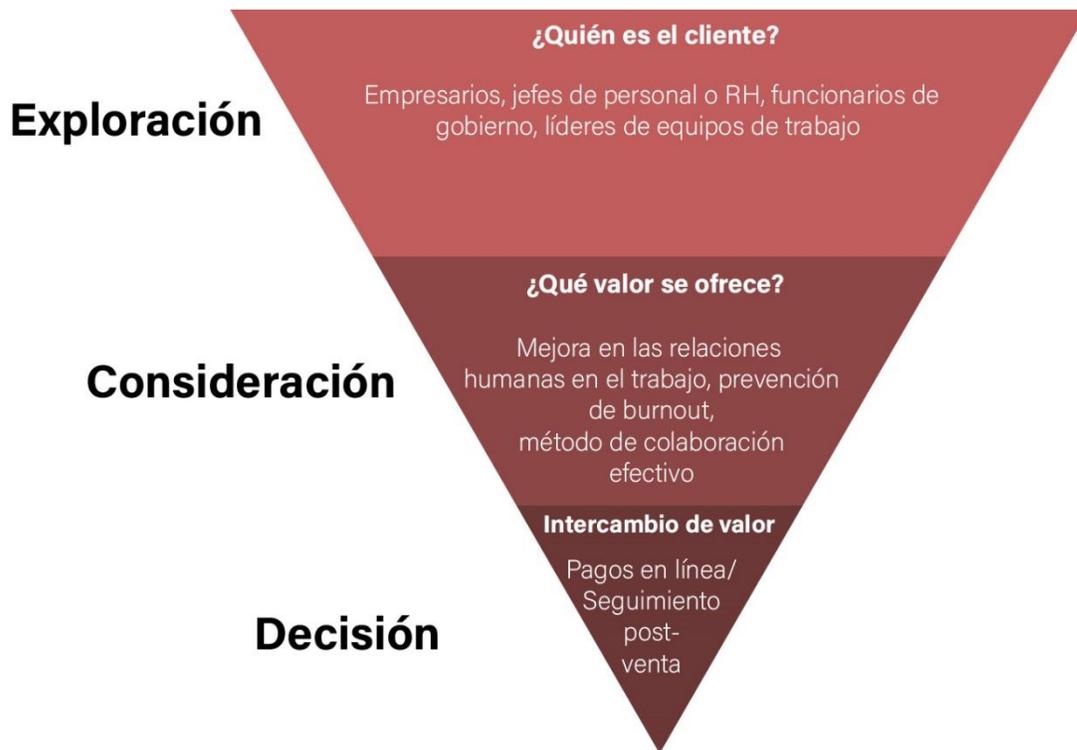


Imagen 26.0: Embudo de ventas. Fuente: Elaboración propia.

4.4.5 10 tipos de innovación

Con la construcción del embudo de ventas, fue necesario un análisis interno de la estructura de negocio para determinar los pasos a seguir después de la creación de un MPV. Para ello se comenzó haciendo uso de la herramienta *10 types of innovation* creada por Brian Quinn (2013) en la cual se plantean distintos aspectos de posible innovación para un proyecto. El primer paso fue identificar los elementos en los que había un avance significativo, para crear un plan de trabajo proyectado a un año utilizando esas fortalezas para impulsar las áreas con menor avance. Esta proyección se observa en la siguiente imagen:

Imagen 29: Diez tipos de innovación

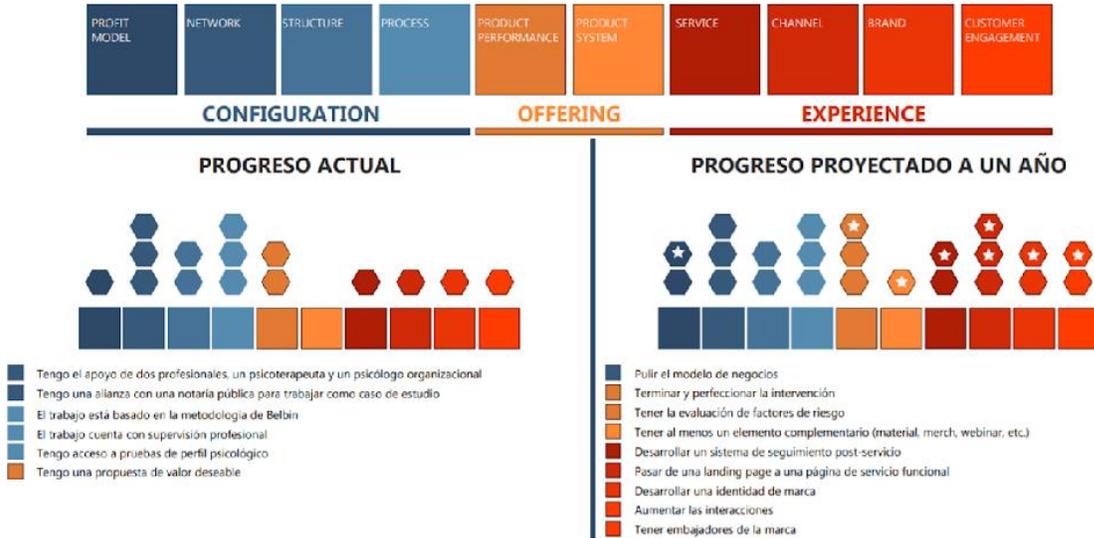


Imagen 27.0: Diez tipos de innovación. Fuente: Elaboración propia

Se concluyó que los aspectos con mayor avance eran las redes, estructura, proceso y producto, pero en la parte de modelo de ganancias, sistema de productos e innovación en el área de experiencia había poco avance. A partir de un análisis de las formas en las que se podían cubrir estos puntos en un plazo de un año, se hizo una primera planeación de actividades a realizar para cumplir una meta que viera reflejado el trabajo en todo el sistema.

La meta propuesta fue que, para febrero de 2022, **se habrán realizado al menos dos intervenciones en las que se demuestre un aumento en el número y calidad de interacciones entre miembros de una organización.** Al no poder medir prevención de *burnout* directamente, se optó por la evaluación del factor de riesgo de poca calidad en las relaciones humanas en ambientes de trabajo. Si bien la viabilidad financiera del proyecto es importante, se debe poder atacar el problema definido como prioridad.

4.4.6 Validación final

A continuación, se presenta la validación realizada en la Notaría Pública que facilitó el proceso de investigación. Este ejercicio tuvo dos objetivos importantes. El primero fue la comprobación de la hipótesis de valor, que en el caso del primer MVP es: *La aplicación de un método de trabajo enfocado en sostenibilidad social reduce los factores de riesgo de burnout asociados con las relaciones humanas. Al ser una alternativa que no descuida la productividad, resulta atractivo para un cliente que busca el crecimiento de su negocio.* Esta hipótesis se comprueba si el cliente adquiere el producto en un intercambio real de valor.

El segundo objetivo fue comprobar la incidencia de la metodología en la calidad de las relaciones entre colegas dentro de su espacio de trabajo. Como se mencionó en apartados anteriores, no existe una métrica directa de prevención de *burnout*, sin embargo, de observarse un cambio significativo en los comportamientos de trabajo colaborativo, se espera que los usuarios sean menos propensos a sufrir el síndrome a largo plazo

4.4.7 Validación comercial

Esta validación se hizo con el notario quien ha identificado que tiene dificultad con la retención de personal por varias cuestiones que considera que pueden ser atendidas con un mejor método de trabajo en equipos. El cliente reconoció que es posible que algunos de sus colaboradores sean propensos a sufrir *burnout* por lo que se realizó una reunión con él en la cual se le explicó en qué consiste la propuesta, los posibles beneficios y el precio que para esta validación se fijó en \$6,650.00 MXN.

En este caso la hipótesis de valor fue correcta ya que el notario decidió adquirir el taller, demostrando interés en invertir recursos en la mejora de las relaciones en su trabajo. Gracias a esta validación fue que se identificó la retención de personal como parte importante de la propuesta de valor ya que, al promover las relaciones humanas, las probabilidades de renuncia por elementos de conflictos entre individuos disminuyen.

En el apartado de anexos más adelante, se incluyen otras validaciones comerciales realizadas con distintos clientes. A continuación, se presenta una copia del correo en el cual se confirma la decisión de compra.

Imagen 30: Evidencia de la decisión de compra

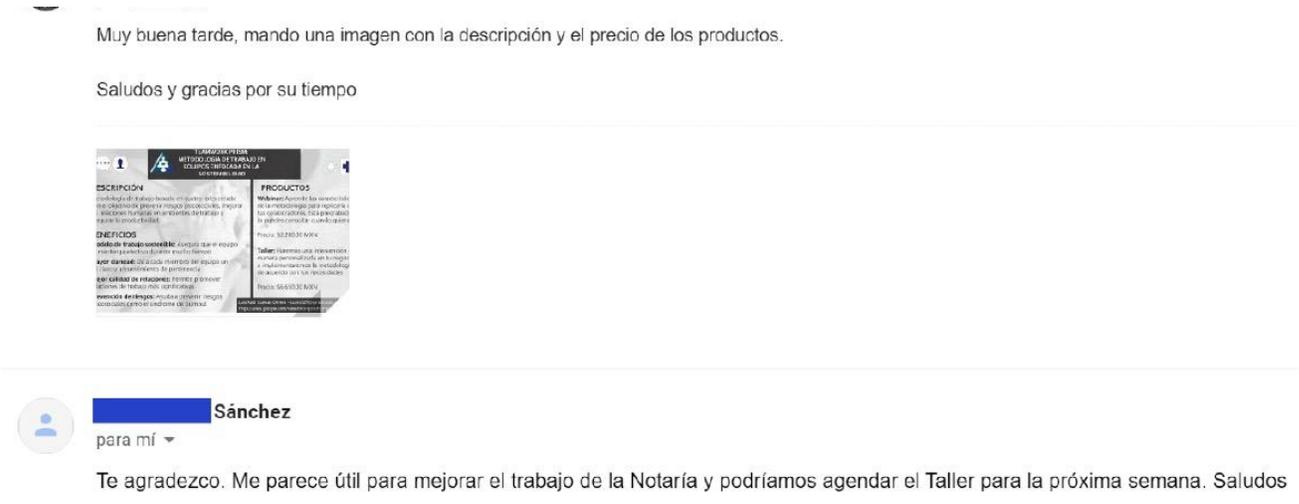


Imagen 28.0 Evidencia de la decisión de compra. Fuente: Correo recibido de parte del cliente

4.4.8 Validación de efectividad de la metodología

En esta parte se describe la planteación del taller, además de los objetivos, resultados observados, retroalimentación recibida y se mencionan cambios posibles al producto para aumentar el impacto en la dinámica de relaciones en ambientes de trabajo.

Descripción general del taller

Se trata de una dinámica en la que los dueños de un negocio o directivos de una empresa u organización pueden conocer el método TEAMWORK PRISM, y comenzar a planear posibles roles para sus colaboradores. Se recomienda que la planeación resultante de este taller sea complementada por pruebas psicológicas para tomar en cuenta los aspectos pertinentes de la personalidad de cada usuario en la asignación de su rol.

El taller está dividido en tres fases, la primera consiste en una presentación del método en la cual se expone la metodología, los problemas que ataca, la forma de generar impacto, además de una explicación de cada rol de trabajo en equipo con ejemplos de cuáles son sus características, responsabilidades, fortalezas, debilidades y sinergias. La segunda es una fase práctica en la que se hace un análisis del organigrama de la institución para determinar posibles roles para cada colaborador. En la última fase se hace un ejercicio de recuperación para reflexionar sobre lo aprendido.

Imagen 31: Fases del taller



Usuario

Dueños de negocios, emprendedores, líderes de equipos de trabajo, jefes de personal y encargados de recursos humanos

Propósito

Al finalizar el taller, los participantes serían capaces de entender los beneficios metodología TEAMWORK PRISM, y realizar una asignación preliminar de los cuatro roles a sus colaboradores de forma efectiva, entendiendo sus características responsabilidades, debilidades y sinergias.

Objetivos particulares

- Entender los factores de riesgo que la metodología ataca
- Reflexionar acerca de la importancia de nuevas formas de trabajo
- Visibilizar la importancia de prevenir el síndrome de burnout
- Identificar factores de riesgo psicosocial que pueden ser prevenidos

Material necesario

Material	Responsable
Presentación de diapositivas como apoyo visual para la explicación	Tallerista
Ejemplos audiovisuales de equipos en los que se cumplen los roles	Tallerista
Equipo de cómputo para proyectar el material digital	Tallerista
Papel, notas adhesivas y utensilios de escritura	Tallerista
Organigrama de la institución en formato digital o impreso	Participantes del taller

Programa de actividades

Actividad	Tiempo
Bienvenida y presentación	10 minutos
Planteamiento del problema	20 minutos
Planteamiento de la propuesta	10 minutos
Explicación de los roles	20 minutos
Descanso	10 minutos
Análisis de roles con el organigrama	20 minutos
Creación de mapas de posibles sinergias de trabajo	15 minutos
Dinámica de recuperación de aprendizajes	10 minutos
Cierre	5 minutos
TOTAL	120 minutos

Productos de aprendizaje

1. Organigrama con roles asignados: Consiste en una versión del organigrama en la que además de la descripción de puestos, se visualizan los roles que podrían cubrir los colaboradores en la metodología de trabajo de TEAMWORK PRISM.
2. Mapa de posibles sinergias: Es un mapa construido por los participantes con ayuda del tallerista con base en la información que emerge en la sesión, que describe los procesos de un día normal de trabajo, enfatizando las formas en las que los distintos roles tienen sinergias en cada actividad durante el día.

Precio

El taller tiene un precio de \$6,650 MXN al momento de la redacción de este documento y está diseñado para un público de 2 a 10 participantes.

4.4.9 Evidencia de implementación

A continuación, se muestran imágenes de la implementación del taller en conjunto con el producto de aprendizaje. Al final del ejercicio, se hizo una combinación de los dos mapas propuestos en el apartado anterior para obtener un solo documento que sirviera a los participantes para analizar la información y tomar decisiones con respecto a posibles modificaciones en la organización de equipos de trabajo al interior de la empresa.

Imagen 32: Evidencia de implementación del taller

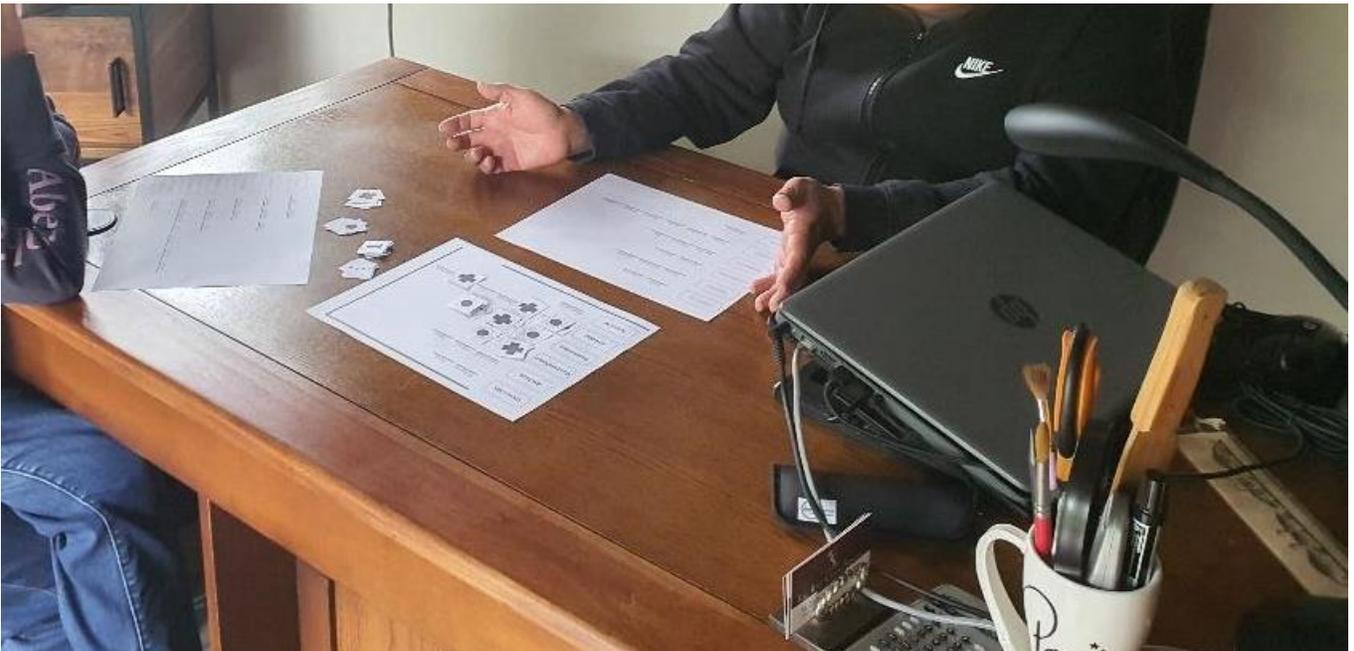


Imagen 29.0: Evidencia de implementación del taller. Fuente: Elaboración propia

**Imagen 32.1: Evidencia de primer producto de aprendizaje en proceso:
Organigrama con roles asignados**

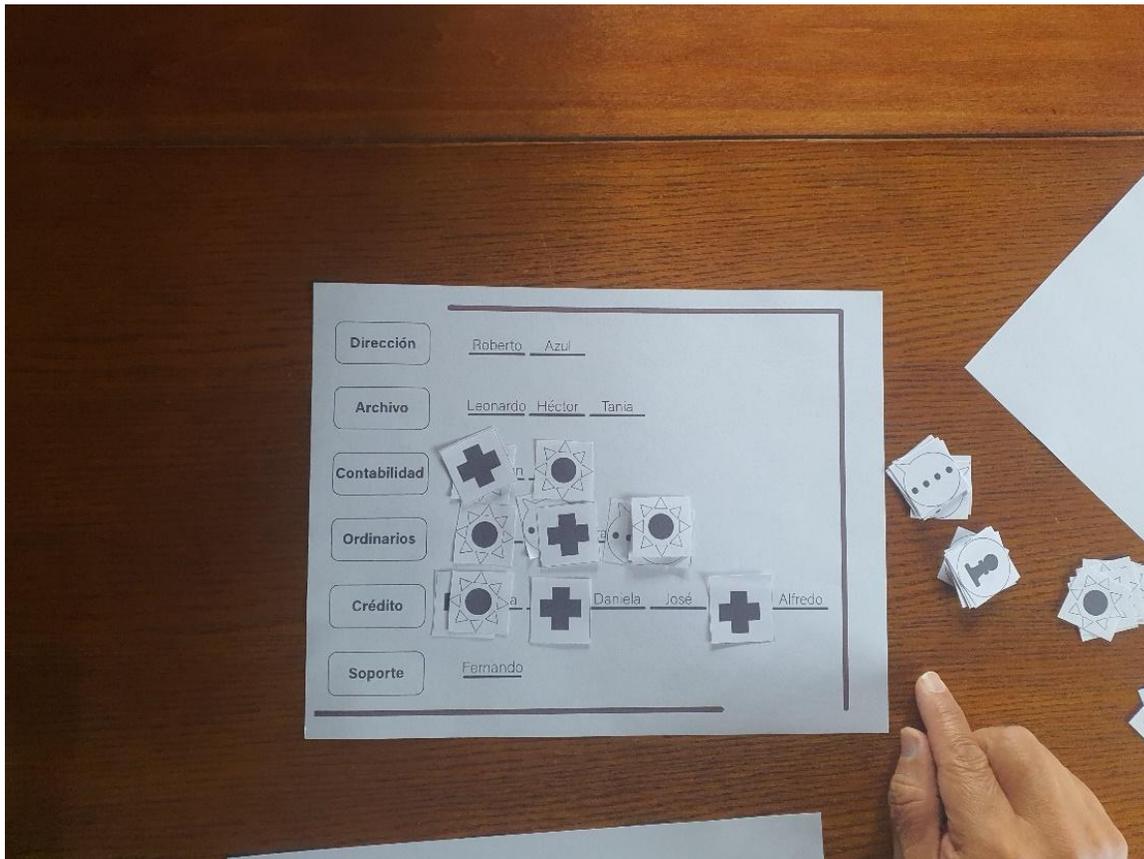


Imagen 29.1: Evidencia de producto de aprendizaje en proceso: Organigrama con roles asignados .
Fuente: Elaboración propia

Imagen 32.2: Evidencia del producto de aprendizaje terminado

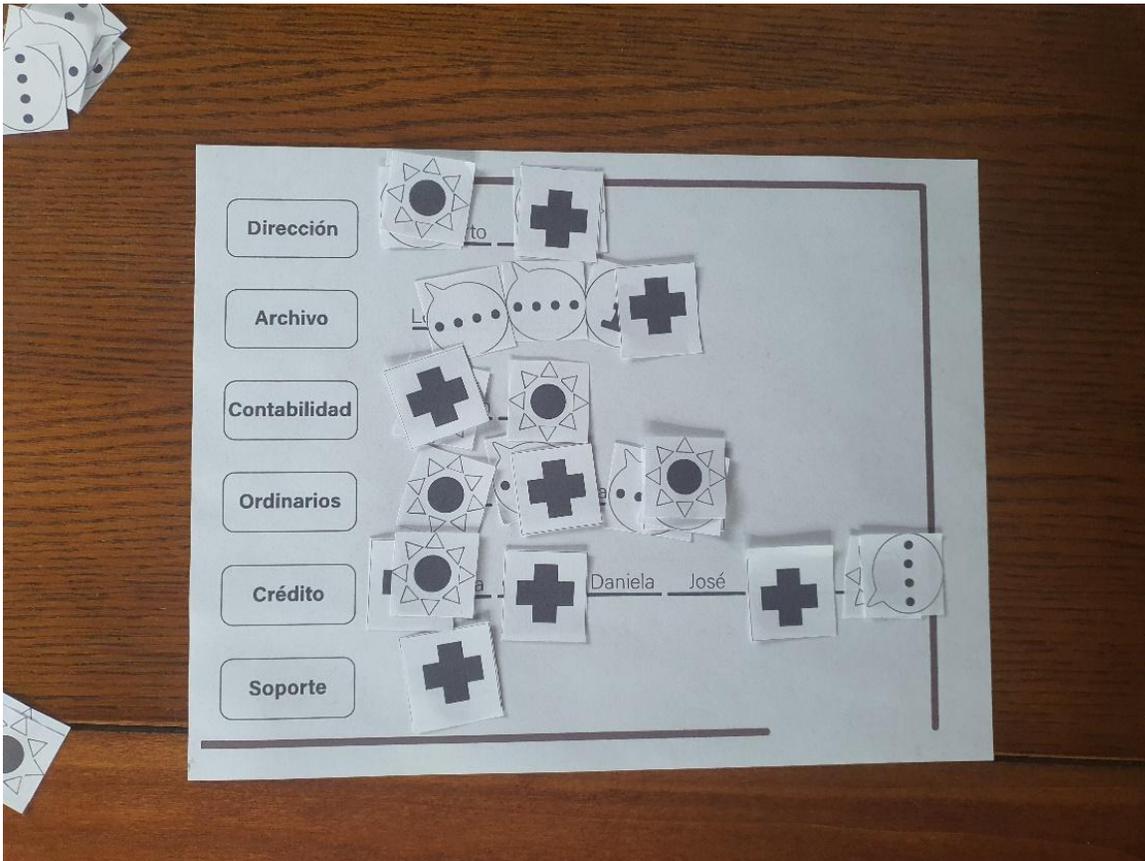


Imagen 29.2: Evidencia de producto de aprendizaje terminado. Fuente: Elaboración propia

4.4.10 Resultados observados

Los participantes en esta validación fueron el notario junto con la jefa de personal. Después de la implementación del taller se presentaron dos descubrimientos importantes. El primero es que las reflexiones con respecto a la interacción entre trabajadores por parte de los dueños de negocio y jefes de personal no son comunes, por lo que usualmente carecen de una estructura analítica. Al asignar los posibles roles para cada colaborador, los participantes del taller mencionaron que existen algunos rasgos de la personalidad de la gente a quien se le encomendaban algunas tareas que no habían considerado anteriormente.

Esto es importante porque una asignación de roles con las características que el producto propone lleva a los participantes del taller a realizar un análisis profundo de las dinámicas cotidianas de trabajo, que, si bien no hay cambios inmediatos que reportar, el reconocimiento de elementos que pueden mejorar en la forma de realizar actividades es un indicador de la efectividad de la propuesta para replantear ciertas condiciones.

El segundo descubrimiento fue que, al realizar el ejercicio con el organigrama como base, los usuarios reconocieron que hacía falta personal que cubriera las características de algunos roles en ciertas áreas, por lo que se planteó la posibilidad de capacitar a alguien para adquirir las herramientas necesarias.

4.4.11 Retroalimentación y posibles cambios

Los participantes manifestaron que la metodología fue útil para dar estructura a ciertos aspectos de la organización lo cual puede hacer más eficiente el cumplimiento de los objetivos, sin embargo, al no contar con otros miembros del personal para el ejercicio, hicieron falta algunos puntos de vista importantes. Para asegurar un impacto más contundente, se sugiere que la participación se extienda para incluir al menos a una persona de cada área de la empresa, con la finalidad de brindar un contexto completo a la toma de decisiones de qué rol puede cubrir cada colaborador.

El formato de taller único es útil para una validación comercial, pero resulta necesario considerar el diseño de un curso con varios talleres para cubrir temas a profundidad como las sinergias de los equipos en situaciones específicas que, por limitaciones de tiempo, se abordaron de manera superficial. El MVP demostró potencial tanto comercial como de efectividad en cambios de dinámicas laborales, dicho lo anterior, se requerirá trabajo adicional para mejorarlo. Esto se abordará con mayor detalle en el apartado de recomendaciones.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

5.1 Síntesis de los resultados

El síndrome de *burnout* es un fenómeno ocupacional complejo cuyas consecuencias han demostrado ser excepcionalmente severas si se permite que lleguen a un punto de quiebre. Sin embargo, a pesar de los múltiples esfuerzos por parte de diversos sectores sociales, la diversidad de las causas del fenómeno ha provocado que intervenir en ello sea una labor difícil. El origen del problema identificado en múltiples investigaciones tiene que ver con las condiciones laborales, carga de trabajo o remuneración. Si bien se trata de factores fundamentales, es imperativo no ignorar los factores humanos de corresponsabilidad que van desde la forma de trabajo y las relaciones entre personas, hasta la búsqueda de sentido profesional para asegurar un legado.

En las primeras etapas de este proyecto se planteó el cuestionamiento de: *¿Cómo crear una metodología de trabajo para organizaciones enfocada en la sostenibilidad social, que reduzca los factores de riesgo psicosocial que permiten el desarrollo de burnout en el contexto del centro de México al inicio de la tercera década del siglo XXI?* Después de múltiples acercamientos, investigación secundaria y un análisis de las características humanas del hartazgo, se puede responder parcialmente la pregunta como se describe a continuación.

Cualquier nuevo modelo de trabajo que pretenda prevenir riesgos psicosociales debe proporcionar de forma clara a las personas no sólo las herramientas para el cumplimiento satisfactorio de objetivos, también la información acerca de cuál es el sentido de las actividades, el impacto que cada individuo tiene desde su labor y favorecer las condiciones para crear relaciones humanas significativas entre colegas. Esta no es una lista exhaustiva de características, pero es un comienzo importante para el cambio a futuro.

Cumplimiento de objetivos

Dicho lo anterior, el objetivo general del proyecto que se planteó como *desarrollar una metodología de trabajo para organizaciones enfocada en la sostenibilidad, que reduzca los factores de riesgo psicosocial que permiten el desarrollo de síndrome de burnout en el contexto del centro de México al inicio de la tercera década del siglo XXI*, de forma similar a la pregunta de investigación, la meta se alcanzó de forma parcial ya que hubo un avance significativo al desarrollar la división de roles de equipo, pues resulta una forma eficaz de hacer clara la aportación de cada individuo al objetivo común, además de hacer más eficiente el trabajo y favorecer las relaciones entre colegas.

Sin embargo, la metodología es mejorable, pues hace falta incluir herramientas como protocolos de comunicación, estrategias para lidiar con una

crisis e implementar modelos de negocio más efectivos para que *Teamwork prism* genere mayores ingresos.

En cuanto a los objetivos particulares, cada uno se cumplió en distintos momentos en el proceso de investigación. El primero, que fue: analizar las características, causas, consecuencias y tratamientos existentes del síndrome se cumplió en la primera etapa de investigación secundaria al revisar el trabajo de la Doctora Christina Maslach, en conjunto con los textos de Peiró, J. Cada autor aporta observaciones muy relevantes acerca de los elementos del *burnout* que han servido como fundamento para varias de las iniciativas mencionadas en la matriz de *social design pathways*.

El segundo fue entender los factores de riesgo psicosocial en organizaciones, que se cumplió en tres momentos distintos. El primero fue encontrando los textos de Piñuel y Zavala que evidenciaron las interacciones humanas como factor de riesgo importante. El segundo fueron los primeros acercamientos con personas que describieron los procesos de estrés que vivieron en sus contextos laborales. El tercero fue al hacer un análisis de tanto aciertos como carencias de la implementación de la NOM-035, comparando cada uno de sus elementos con lo encontrado tanto en los documentos revisados como en los acercamientos.

El tercer objetivo fue analizar las características, formas de planeación e implementación de metodologías de trabajo para organizaciones. En este caso, la aportación del Dr. Meredith Belbin permitió cumplir el objetivo. Siendo uno de los líderes a nivel mundial en temas de organización humana con fines de productividad, su trabajo sirvió como inspiración para la construcción de la propuesta final.

El cuarto objetivo fue analizar el contexto laboral del centro de México a partir del año 2020, además de los factores históricos que lo construyeron. Para cumplir este objetivo, las herramientas del modelo del iceberg, los arquetipos de sistema y las dinámicas cíclicas cumplieron un rol fundamental, pues el confinamiento causado por la pandemia de COVID-19, presentó una situación sin precedentes que debe ser entendida antes de construir propuestas de intervención. De la misma manera, la aportación contextualizada del Dr. Luis Felipe El-Sahili Gonzáles, permitió entender los factores laborales históricos pertinentes para la investigación.

El último objetivo fue la comprensión del concepto de sostenibilidad social. Se cumplió en un primer momento con el análisis del tema planteado en el apartado 2.4, y después en el proceso de construcción de prototipos, pues se buscó la forma de que el impacto del proyecto se viera reflejado en una mejora sustancial de las condiciones de bienestar de las personas que trabajan en una organización a largo plazo, siendo ese el principal reto de los primeros esfuerzos de propuesta de intervención.

Principales descubrimientos

Uno de los descubrimientos más significativos fue el reconocimiento de los factores adicionales al estrés que contribuyen al desarrollo del síndrome de *burnout* o aparecen como una consecuencia directa de padecerlo. A pesar de que varios autores consideran que el *burnout* tiene que ver de forma exclusiva con estrés crónico, los acercamientos con personas pusieron en evidencia que cuestiones como el aburrimiento o falta de sentido en el ejercicio profesional son contribuciones innegables al problema, por lo que es importante analizar sus implicaciones.

Otro hallazgo importante fue la existencia de los factores de corresponsabilidad, lo cual implica que tanto individuos como instituciones deben contribuir en los esfuerzos de prevención del síndrome. Si bien es cierto que en ocasiones las personas tienen poca incidencia en sus propias condiciones laborales, también es cierto que las instituciones no pueden intervenir el procesos humanos profundos de su personal tales como la búsqueda de propósito.

El tercer descubrimiento fue la incidencia de las relaciones humanas en la calidad de las condiciones laborales. Se han planteado en múltiples ocasiones las consecuencias de fenómenos como el acoso laboral en el desarrollo del *burnout*, pero el análisis de los efectos de la promoción de relaciones significativas y sanas entre colegas no es tan común. Dicho de otra forma, en cuestiones de relaciones humanas, se ha estudiado más desde la enfermedad que desde la salud.

Finalmente, se descubrió que el síndrome de *burnout* también representa una importante pérdida de productividad para las organizaciones, y contribuir a su prevención tiene beneficios en términos económicos para cualquier empresa. Esto es importante porque desde el sistema económico capitalista es complicado que se cuide el bienestar de las personas sin un incentivo monetario como sustento. Quizá esta situación sea diferente en el futuro, pero al momento de la redacción de este documento, buscar beneficios en productividad es importante para la implementación de proyectos que busquen una transformación en la cultura laboral.

Los factores de innovación en el proyecto

La principal característica innovadora del proyecto se encuentra en su enfoque colaborativo centrado en la sostenibilidad social. Esto quiere decir que la estrategia necesaria para que las personas de una organización puedan trabajar juntas durante muchos años, es desarrollar una forma de cumplimiento de los objetivos de la institución que no comprometa la capacidad futura de trabajo de las personas tanto en cuestiones de salud como de relaciones humanas.

En términos de los factores comerciales del proyecto, se creó un producto que tiene potencial de mercado, pues el supuesto de que al cambiar la forma de trabajo se reducirían algunos riesgos potenciales de *burnout* fue correcto, lo cual

resultó atractivo para los clientes que buscan cuidar mejor de su personal como respuesta a la coyuntura presentada por la entrada en vigor de la NOM-035. Con el aumento del estrés laboral causado por el confinamiento al que la gran mayoría de la población se vio obligada gracias a la pandemia de COVID-19, se contempla que cada vez más organizaciones buscarán una forma de hacer su dinámica de trabajo más sostenible. Esto representa una oportunidad de mercado para proyectos como el que se reporta en este documento.

5.2 Observaciones

La investigación ha proporcionado información valiosa tanto del síndrome de *burnout* como de formas de transformar una intervención en un producto. No obstante, se deben reconocer algunos factores que dificultaron la obtención de la información buscada. El primero fue el enfoque generalizado en las condiciones laborales planteado en la mayoría de las investigaciones consultadas, pues se considera que la empresa tiene toda la responsabilidad de prevenir el síndrome en sus colaboradores, lo cual no es completamente real.

Uno de los mayores descubrimientos que cambiaron la dirección del proyecto, fue reconocer que hay un factor de corresponsabilidad presente en la prevención de *burnout*. La empresa debe proporcionar las condiciones adecuadas para un trabajo digno, al mismo tiempo que el individuo debe considerar la búsqueda de un propósito profesional, que le permita desarrollarse en un ámbito que le sea relevante a nivel personal.

Dicho lo anterior, es posible que, por las circunstancias de su contexto, no se haya permitido al individuo plantear y mucho menos perseguir su vocación, lo cual complejiza el proceso. Una organización no puede proporcionar un propósito a un individuo que no ha sido atendido desde su dimensión espiritual, se trata de una cuestión personal, pero la empresa sí puede asegurarse de que las condiciones en las que se trabaja sean favorables para todos.

Ante la incapacidad de una institución para proporcionar al individuo un propósito, se comenzó la búsqueda de elementos que sí pudieran lograrlo. Esto llevó al siguiente gran descubrimiento que transformó el proyecto de una cuestión de autocuidado a una de trabajo colaborativo. Las personas sí pueden ser una fuente de sentido profesional cuando se establecen relaciones significativas. Un individuo puede tener un desarrollo digno en un trabajo que le es irrelevante siempre que las personas con las que convive sean importantes para él.

Otro descubrimiento importante fue que la forma de trabajo colaborativo tiene un potencial copioso para establecer relaciones favorables e incluso mejorar las que son conflictivas. El estrés y los pleitos entre compañeros son en ocasiones el resultado de malentendidos que se dan por la falta de claridad en la comunicación o en el planteamiento de las responsabilidades de cada persona. Esto es una

situación que puede ser intervenida con un proyecto de innovación, por lo que se decidió crear como producto final, una metodología de trabajo en equipos.

5.3 Recomendaciones

A pesar de los primeros resultados positivos, el proyecto requiere de trabajo adicional en algunos elementos para cumplir de forma total los objetivos. El primero es la comprobación de los impactos generados a largo plazo, pues al tratarse de un esfuerzo de prevención de *burnout*, es imperativo medir la reducción de factores de riesgo a través del tiempo. Se debe recordar que el síndrome se da por exposiciones prolongadas a factores desfavorables relacionados con el trabajo, ergo, la efectividad de una forma de prevención se define al ser implementada por un periodo largo.

Las validaciones iniciales muestran que la metodología es adaptable a las necesidades de las organizaciones, sin embargo, es necesario que se hagan implementaciones adicionales con clientes cuyo negocio tenga características distintas a las reportadas en este caso de estudio para evaluar la efectividad del producto en otros contextos, con lo cual podría ser necesaria una reestructuración del modelo de negocios.

También se recomienda retomar esta investigación ahondando más en las carencias ontológicas y espirituales, además de formas de integrar posibles soluciones con propuestas de mejora en las condiciones laborales para que se pueda pasar de una intervención individual a un proyecto de innovación sistémica que ataque el problema desde múltiples áreas.

Adicionalmente, se recomienda probar el producto con personas en etapas formativas, pues podría ser adaptable a contextos de educación en distintos niveles. Esto es importante porque las relaciones formadas durante los estudios de una persona tienen el potencial de ser las más significativas ya que las interacciones en este periodo pueden verse afectadas por un trabajo en equipo deficiente o poco claro en las responsabilidades individuales.

La siguiente recomendación es reforzar la parte de factibilidad financiera del proyecto para incluir productos adicionales a la consultoría y un análisis del mercado después de que el confinamiento por el COVID-19 concluya. Esto también involucra un diseño de perfil de cliente más amplio, un segundo cálculo de costos de operación, un replanteamiento de precios tanto del taller como del modelo completo de acompañamiento, además de la reestructuración del funciograma del negocio mencionado en el capítulo cuatro de este documento.

Finalmente, se recomienda considerar la integración del proyecto con otras metodologías y modelos de consultoría para atacar el burnout no sólo desde la promoción de relaciones humanas, también desde otros aspectos no abordados en este estudio de caso.

Referencias

- Anthony, J. (2019). *7 Conclusions from the World's Largest Teacher Burnout Survey*. Recuperado de: <https://notwaitingforsuperman.org/teacher-burnout-statistics/>
- Ash, T., Ginty, M., & Page, R. (2012) *Landing Page Optimization: The Definitive Guide to Testing and Tuning for Conversions*. Indianápolis: John Wiley & Sons.
- Belbin, M. (2021). Roles de equipo Belbin. Recuperado de: <https://www.belbin.es/roles-de-equipo/>
- Bowman, S. (2014). Educational Live Action Role-playing Games: A Secondary Literature Review. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Sarah-Bowman-9/publication/333731369_Educational_Live_Action_Role-playing_Games_A_Secondary_Literature_Review/links/5d01465592851c874c62319b/Educational-Live-Action-Role-playing-Games-A-Secondary-Literature-Review.pdf#page=66
- El-Sahili, L. (2015). *Burnout: Consecuencias y soluciones*. Ciudad de México: Manual Moderno.
- Fernández, A. (2006). *Metodologías activas para la formación de competencias*. España: Universidad Politécnica de Valencia.
- Godet, M. (1993) *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia*. Barcelona, España. Marcombo, S.A.
- Hernández, A. (2012) *Procesos psicológicos básicos*. Estado de México: Red Tercer Milenio.
- Hernández, G. (2021) *Del papel a la práctica, el gran desafío que enfrenta la NOM-035 en el bienestar laboral*. México. El Economista.
- Kim, D. y Lannon, C. (1997) *Applying Systems Archetypes*. Pegasus Communications, Inc.
- Lonergan, B. (1996). *El sujeto*. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO.
- Macedo, B. (2005). *El concepto de sostenibilidad*. Santiago, Chile: UNESCO.
- Maslach, C. (abril-junio 2009). *Ciencia y Trabajo: Comprendiendo el burnout*. *Fundación Científica y Tecnológica ACHS*, 11(32). recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Christina_Maslach/publication/41126168_Comprendiendo_el_Burnout/links/00b495282b3a4b088a000000.pdf#page=21

- McKinsey Global Institute. (2021). *The future of work after COVID*. Recuperado de: <https://notwaitingforsuperman.org/teacher-burnout-statistics/>
- McKinsey & Company. (2021). *What employees are saying about the future of remote work*. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work>
- Middaugh, D. J. (2006). Presenteeism: sick and tired at work. *MedSurg Nursing*, 15(2), recuperado de: <https://link.gale.com/apps/doc/A144868032/AONE?u=anon~dae647d&sid=googleScholar&xid=0dd4f937>
- Norbert, E & Dunning, E. (1986). *Deporte y ocio en el proceso de la civilización*. México: Fondo de Cultura Económica.
- NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención. (2019)
- Osterwalder, A. (2015) *Value proposition design: how to create products and services customers want*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Peckham, M. (2013). The Inexorable Decline of World of Warcraft. Recuperado de: <https://web.archive.org/web/20140301180830/http://techland.time.com/2013/05/09/the-inexorable-decline-of-world-of-warcraft/>
- Peiró, J. & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 2008. Vol. 29(1), pp. 68-82. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/778/77829109.pdf>
- Piñuel y Zavala (2002) *La incidencia del mobbing o acoso psicológico en el trabajo en España*. Universidad de Alcalá.
- Salanova, M & Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout. *Papeles del Psicólogo*, 2008. Vol. 29(1), pp. 59-67. Recuperado de: <http://papelesdelpsicologo.es/pdf/1539.pdf>
- Secretaría de Salud del Estado de México, (2016). El estrés hoy. Visión CEVECE, 2016. Semana 27, pp. 1-2. Recuperado de: https://salud.edomex.gob.mx/cevece/documentos/difusion/tripticos/2016/Semana%2027_2016.pdf
- Winterhouse Institute (2020) *Social Design Pathways*. Estados Unidos. Recuperado de:

<http://www.winterhouseinstitute.org/pathways#:~:text=The%20Social%20Design%20Pathways%20is,variet%20of%20actors%20to%20achieve>

ANEXOS

1. Validaciones comerciales adicionales

A continuación, se describen dos ejercicios de validación comercial realizados en la etapa de definición de modelo de negocios. En el primero, se intentó hacer un intercambio de valor con diversos clientes potenciales utilizando el taller o un webinar pregrabado. Se presentaron los productos en formato de pitch para que cada cliente tomara una decisión de compra proporcionando retroalimentación. En el segundo, se optó por utilizar una plataforma de crowdfunding para ofrecer el producto con una suscripción mensual.

Validación 1: Equipo encargado de la administración de los Salones Atenas en la ciudad de Xalapa, Veracruz.

La validación se hizo con el administrador general de la empresa de espacios de entretenimiento Salones Atenas. Manifestó que sí necesitan una herramienta que les ayude a tener mejor sinergia como equipo ya que todos los colaboradores tienen formación, edad y nivel de escolaridad distintos. Comentó que la disfuncionalidad de su modelo de trabajo actual se debe en parte a que nadie está dedicado de tiempo completo a la administración del negocio, por lo tanto, consideró que sería muy valioso contar con una guía para hacer más efectivo el trabajo con el poco tiempo que tienen.

De acuerdo con su testimonio, el webinar no es una opción para ellos porque la empresa es muy pequeña y no todos tienen la oportunidad de ver el material por internet. Sin embargo, el taller resultó más atractivo porque sería una oportunidad de replantear su forma de trabajo con la ayuda de una persona dedicada a este tipo de actividades.

En este caso la hipótesis de valor planteada en el capítulo cuatro dentro del apartado de validación comercial fue parcialmente correcta, pues si bien considera que una intervención de la naturaleza del taller es necesaria, no realizó la compra porque el presupuesto de la empresa no contempla gastos tan fuertes para capacitaciones o consultoría. Dijo que consultaría la posibilidad de adquirirlo con el resto del equipo, pero no aseguraba que se realice la transacción.



Validación 1.2: Startup de proyectos de *podcast*, *streaming* y creación de contenido multimedia enfocado a salud mental

Esta validación se realizó con un emprendedor que tiene un equipo de trabajo pequeño pero dedicado a la creación de contenidos de salud mental. Al tener formación en psicología reconoce la gran importancia de buscar formas de trabajar que reduzcan el riesgo de padecer burnout. Comentó que una dificultad de muchos startups es cuidar de su equipo sin descuidar la generación de capital para que la empresa crezca.

La hipótesis de valor se cumplió de manera parcial nuevamente, pues si bien consideró que el proyecto era valioso, su condición de empresa emergente no le permite gastar en un taller de este estilo, además mencionó que su equipo ya tiene una metodología de trabajo que les funciona lo suficiente como para no considerar un gasto en una metodología nueva.

El emprendedor hizo una observación importante con respecto a los productos, y dijo que el *webinar* podría funcionar bien como un *lead magnet*. Propuso ofrecerlo de manera gratuita para atraer nuevos clientes, dando sólo la información esencial para que consideren necesario contratar el taller.

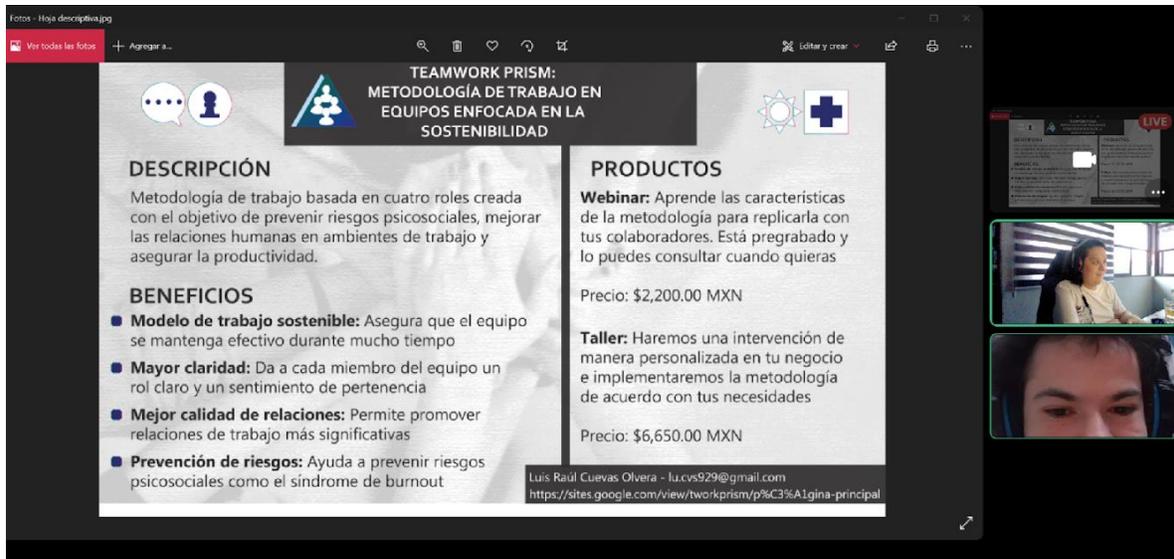


Validación 1.3: Arquitecto que trabaja de forma independiente con un equipo de otros arquitectos y diseñadores.

Esta validación se realizó con un arquitecto de la ciudad de Xalapa, quien al terminar su licenciatura se dedicó a buscar proyectos de forma independiente, apoyándose de compañeros que conoció durante la carrera para tratar de buscar proyectos grandes o ganar convocatorias de arquitectura y diseño. Mencionó que al ser parte de un equipo de creativos, la logística del trabajo colaborativo no era su fuerte, por lo que mostró interés en el webinar.

Mencionó que el webinar sería ideal para él porque no tiene un negocio establecido en el cual se facilitara la dinámica del taller, pero conocer la metodología le ayudaría tanto a mejorar su dinámica actual como a buscar nuevas personas con quien trabajar que tuvieran las características particulares de los roles que describe la metodología.

La hipótesis de valor se cumplió de forma parcial porque a pesar de estar interesado en el producto, el hecho de que no ha generado muchos ingresos a raíz de la pandemia, no le permitía costearse el producto, sin embargo, mencionó que después de generar algo más de dinero, si estuviese interesado en adquirir el webinar.

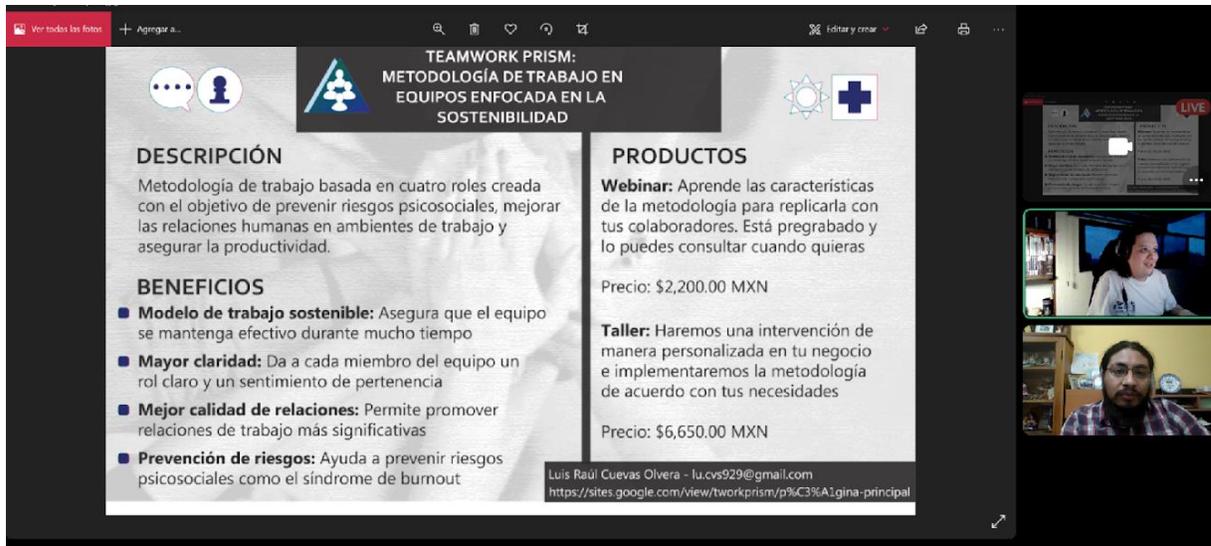


Validación 1.4: Terapeuta de psicología clínica

Esta validación fue un poco diferente, pues se ofrecieron el taller y el webinar a alguien que quizá podría utilizar el contenido al atender a pacientes con dificultad para acoplarse a equipos de trabajo. El terapeuta comentó que una forma de ayudar a pacientes en esta situación es brindarles claridad en cuanto al rol que pueden cubrir dentro de una dinámica de trabajo. Manifestó que era un enfoque interesante que no había pensado con detenimiento, pero podría funcionar en algunos casos.

Coincidió en que mejorar las relaciones humanas en ambientes laborales es fundamental para prevenir muchos problemas psicológicos, no sólo el burnout, pero dijo que necesitaría herramientas más enfocadas a la parte clínica para poder usarlas en su labor de terapia, pero dijo que era una herramienta valiosa para repensar la forma en la que trabaja con sus compañeros en el consultorio.

En este caso la hipótesis de valor no se cumplió porque a pesar de que el terapeuta considera que se está atendiendo un problema pertinente, él necesitaría herramientas enfocadas a la parte clínica. Si en algún momento se pretende atender a este segmento de cliente para el uso del contenido de la metodología para atender pacientes de terapia psicológica, tiene que haber un cambio de enfoque del producto para considerar las necesidades de un ambiente clínico.



Segundo ejercicio de validación

Tomando en cuenta los aprendizajes del primer ejercicio se realizaron dos modificaciones importantes. La primera fue la utilización del webinar como lead magnet para atraer clientes potenciales y la segunda fue una transición en la modalidad de ganancias a una plataforma de crowdfunding, la cual se puede consultar en la siguiente liga: <https://www.patreon.com/tworkprism>

En el nuevo modelo se da a los clientes la oportunidad de acceder a una comunidad en la que se publica contenido relacionado con la metodología regularmente a cambio de un pago de \$5.00 USD al mes, con la opción de tener interacciones más personalizadas en los niveles de \$10.00 USD y \$20.00 USD. Para aprender la metodología sólo necesitan el primer nivel, pero en los siguientes se da una interacción especial adecuada a las necesidades de cada persona.

Esta modalidad permite a los negocios más pequeños beneficiarse del contenido haciendo una contribución menos impactante en su presupuesto con la opción de obtener ayuda en las estrategias de implementación si lo desean, manteniendo la oportunidad de adquirir el servicio completo para clientes con negocios más establecidos.

Teamwork Prism
están creando Nuevas formas de trabajo en equipo

Selecciona un nivel de suscripción

Nivel de suscripción	Precio	Beneficios
Official Patron	US \$5 POR MES	Acceso a todo el contenido de la metodología • Acceso al contenido
Special Patron	US \$10 POR MES	Acceso al contenido y oportunidad para realizar preguntas especiales de tu negocio • Preguntas y respuestas • Acceso al contenido
VIP Patron	US \$20 POR MES	Acceso al contenido, AMA, y una sesión de asesoría mensual para discutir estrategias de implementación • Sesión personalizada • Acceso al contenido • Preguntas y respuestas

Este segundo ejercicio resultó más atractivo para los clientes en potencia que mencionaron no poder pagar un taller por el precio que se planteó en la primera validación, y al momento de la redacción de este documento, la página cuenta con un mecenas en el nivel de \$5.00 USD. Si se utiliza este método de obtención de ganancias en conjunto con un ofrecimiento continuo del taller se puede argumentar que la hipótesis de valor se ha cumplido en su mayoría.