



Facultad de Humanidades  
Licenciatura en Psicología  
Trabajo Final de Carrera

***“Burnout Digital”*** como consecuencia del  
***teletrabajo***, desde la perspectiva de la  
***“Ciberpsicología”***.

Tutor: Ariel Balmaceda.

Estudiante: Carolina Escudero.

Carrera: Licenciatura en Psicología.

Matrícula: 000-13-8805

# ÍNDICE

<b>Resumen</b> .....	3
<b>Introducción</b>	
Presentación del tema.....	4
Problema de investigación.....	5
Preguntas de investigación.....	6
Relevancia y justificación de la temática.....	6
Objetivos generales y específicos.....	7
Alcances y límites del trabajo.....	8
Antecedentes.....	8
Estado del arte.....	11
Marco teórico.....	14
Desarrollo metodológico.....	15
Procedimiento.....	16
<b>Capítulo 1. “Burnout y Teletrabajo desde la ciberpsicología”</b>	
1.1. El concepto de burnout y su situación en el CIE.....	17
1.2. <i>Burnout Digital</i> y tecnoestrés.....	25
1.3. Teletrabajo o Trabajo Conectado Remoto (TCR).....	32
1.4. La ciberpsicología como perspectiva de estudio.....	34
<b>Capítulo 2. “Consecuencias de la obligación al Trabajo Conectado Remoto”</b>	
2.1. Impacto y alteraciones sintomáticas a causa del TCR.....	35
2.2. Causas y factores desencadenantes del SBD en el TCR.....	38
2.3. Consecuencias del SBD asociadas al TCR.....	40
<b>Capítulo 3. “Respuestas al Síndrome <i>Burnout Digital</i> por Trabajo Conectado Remoto”</b>	
3.1. Efectividad de los tratamientos terapéuticos virtuales del SBD.....	41
3.2. Herramientas de desempeño personal para prevenir el SBD.....	44
3.3. Herramientas de desempeño organizacional para prevenir el SBD.....	47
<b>Conclusiones</b> .....	49
<b>Referencias Bibliográficas</b> .....	51

## Resumen

El enfoque principal de esta tesis es el análisis del síndrome de *Burnout Digital* (SBD) como consecuencia directa de aquellos que han incorporado el teletrabajo como modalidad laboral, especialmente a partir de que se establece el Aislamiento Social Preventivo Obligatorio (ASPO) a partir de la crisis sanitaria generada por el COVID-19. En el año 2000, la Organización Mundial de la Salud declaró al Síndrome de *Burnout* (SB) como factor de riesgo laboral por su capacidad para afectar la salud mental y la calidad de vida individual y social. En el año 2019 se inscribió en el CIE-11.

El trastorno se describe como un síndrome resultante del estrés crónico en el trabajo que no ha sido gestionado con éxito, caracterizado por tres componentes específicos; un sentimiento de agotamiento, cinismo o sentimientos negativos relacionados con el trabajo y un menor rendimiento profesional. Con la imposición de la cuarentena a inicios del año 2020, gran parte de los trabajadores han sido obligados a adoptar la modalidad de trabajo remoto. En este contexto particular de emergencia, ni empleados ni empleadores han podido anticiparse para prevenir, o en su defecto contener las implicancias que surgieron de esta situación.

El propósito de este trabajo fue conocer los efectos en materia de salud mental que suponen estas prácticas del *teletrabajo* mediadas fuertemente por la tecnología, profundizando en la experiencia del *Burnout Digital*. Para ello, este trabajo de revisión bibliográfica se abordará desde la perspectiva de la *Ciberpsicología*, dado que es un campo nuevo de la Psicología que se dedica a estudiar como las personas interactúan con otros a través del uso de la tecnología y como dichos comportamientos se ven influenciados por la misma, entendiendo además que el uso excesivo de tecnología afecta la salud mental y psicológica de quienes adquieren estos hábitos dentro del espacio laboral.

## Palabras claves

Burnout, *Burnout Digital*, Teletrabajo, Ciberpsicología, Tecnología, Salud Mental.

## Introducción

### Presentación del Tema

El término “*burnout*” (cerebro quemado) comenzó a extenderse a partir de 1976 cuando Christina Maslach lo conceptualizó en una exposición ante la Asociación Americana de Psicólogos. Allí describió el síndrome de “desgaste profesional” o síndrome de *burnout* en aquellas personas que trabajaban en sectores de servicios humanos, especialmente personal sanitario y educadores. A partir de entonces se ha ampliado y estudiado en diferentes profesionales, evidenciando la pertinencia de su aplicación tanto a la vida personal y a la salud de los distintos actores, como a sus repercusiones en términos de ineficiencia y costos que representa para los organismos donde trabajan quienes lo sufren, y en los aspectos socio-organizacionales de contextos laborales propensos a generar dicho síndrome en sus empleados. En el año 2000, la Organización Mundial de la Salud lo declaró un factor de riesgo laboral por su capacidad para afectar la salud mental y la calidad de vida individual y social. No obstante, a pesar de estos avances, tal como señala Martínez Pérez (2010) existen aún diversas interpretaciones sobre el síndrome y sobre los tipos de intervenciones apropiadas para corregirlo, sean de tipo individual (acentuando la acción psicológica) o de tipo social (por ejemplo, incidiendo en las condiciones de trabajo). Por esta variedad y debido a su gran crecimiento, evidenciado por estudios recientes (Swiss Life, 2020), el 25 de mayo del 2019, la Organización Mundial de la Salud (OMS) incluyó el *burnout* en su clasificación de enfermedades (CIE-11). Allí lo define como un trastorno de origen emocional, con implicaciones psicológicas y físicas, causado por altos niveles de estrés sufridos de forma prolongada en el ambiente laboral. En este síndrome, resultante del estrés crónico en un trabajo que no ha sido gestionado con éxito, se destacan tres características o estadios: 1) fatiga mental (sentimientos de agotamiento de energía y cansancio, 2) despersonalización (cinismo relacionado con el trabajo), y 3) deterioro de la performance laboral y con falta de sensación de realización personal. Uno de los factores determinantes en el incremento del síndrome de *burnout* ha sido el desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) que ha dado lugar al síndrome “*Burnout Digital*” (SBD); término que remite a un uso estresante de las redes sociales y de los medios tecnológicos y de información en el ámbito de trabajo. La revolución, que las TIC ha tenido en los últimos años, las ha expandido exponencialmente, alcanzando los más diversos ámbitos de uso. Su presencia se ha prolongado a través de los dispositivos móviles que nos mantienen siempre conectados y disponibles. Frente a esta expansión, el SBD se produce, por ejemplo, fruto del FOMO, “Fear of missing out” o miedo a quedarse fuera del mundo tecnológico; o fruto de la “nomofobia”, es decir, miedo a olvidar el dispositivo tecnológico o a estar desconectado. Su opuesto es el JOMO, “Joy of missing out”, que es “la alegría de desconectarse” (Díaz, 2018). El principio que opera aquí es que a mayor uso de la tecnología también hay mayor riesgo de adicción y, en consecuencia, de *Burnout Digital*.

El “*Burnout Digital*” se encuentra vinculado al concepto de teletrabajo o *home office*, donde la revolución de las TICs ha incrementado exponencialmente su presencia desde la década del 80 del siglo XX. El término *teletrabajo* fue acuñado por Jack Nilles, en el año 1973 mientras trabajaba de forma remota, desde su casa, en un sistema de comunicación para la NASA, que bautizó “*Telecomunicación*”. Propuso que trabajar desde casa tendría grandes beneficios, como liberar vías de circulación y aprovechar recursos no renovables (energía y tiempo) (Mañaz et al., 2012). Asimismo, ha mostrado Díaz (2018), el teletrabajo o trabajo conectado remoto (TCR), como se denomina actualmente, requiere de ciertos criterios de desarrollo: ser voluntario, reversible y aplicable a aquellos roles laborales que puedan desarrollarse a distancia, entre otros. La adopción del teletrabajo por fuera de esas pautas, conlleva el riesgo inherente de desarrollar el *Burnout Digital*. Por esa razón, en los últimos tiempos, se han desarrollado normativas tanto nacionales como internacionales para la prevención de esta clase de riesgos psicosociales: Ley de Teletrabajo N° 27555, 2022; Manuales de Teletrabajo (Barrera Díaz et al., 2019); Bibliografía sobre el derecho a la desconexión (Martínez Elebi, 2020; Escobar, 2019). Solo de forma reciente, debido a la pandemia, el término *Burnout Digital* comenzó a ser abordado desde la perspectiva de las ciencias de la salud. Al no respetar el esquema ni los criterios del TCR, la imposición del trabajo a distancia, a causa de la situación sanitaria excepcional, incrementó los riesgos de padecer *Burnout Digital* (Díaz, 2020a).

Para abordar los riesgos inherentes a esta condición laboral, la psicología cuenta con una rama de particular productividad que se asume como perspectiva en este trabajo, la Ciberpsicología. El término ha ido evolucionando con el correr de los años y lo mismo ha ocurrido con su campo de aplicación. Se ha definido como el estudio de “cómo interactuamos con otros usando la tecnología, cómo nuestro comportamiento es influenciado por la tecnología y cómo la tecnología afecta nuestros estados psicológicos” (Power y Kirwan, 2013); el “estudio de sociedades individuales y tecnologías digitales y la psicología de su interacción” (Whitty y Young, 2016), y el “estudio de la influencia de la tecnología en el comportamiento humano” (Aiken, 2017). Todas estas descripciones junto con otras (Attrill, 2015; Connolly et al., 2016), permiten aportar un aspecto relevante al problema del *Burnout Digital* como consecuencia del *teletrabajo* desde la perspectiva de su intersección entre psicología e informática.

## **Problema de Investigación**

Una nueva normalidad se asoma desde que se impuso el distanciamiento social obligatorio en gran parte del mundo. Las rutinas se modificaron de forma radical y los efectos mentales y emocionales que esto provocó, están a la vista. Tanto las causas como las consecuencias del *Burnout Digital* sobre la salud a partir de la práctica del teletrabajo, son aspectos poco explorados desde la psicología. Es por esta razón, que constituyen el problema de investigación. Cabe destacar que este problema es anterior a la llegada de la pandemia, pues es inherente a la omnipresencia de las TICs. No obstante, se ha visto potenciado por la pandemia debido al

aislamiento social, preventivo y obligatorio que ha incrementado exponencialmente la práctica del teletrabajo. A partir de estas circunstancias, muchas personas sienten que los límites de su vida personal y laboral han quedado desdibujados, lo que es uno de los factores de riesgo para el padecimiento de burnout.

Los motivos y el impacto de este trastorno para la salud dependen, en parte, de cómo los trabajadores administran el tiempo, el compromiso laboral que tienen, el tipo de actividad que desempeñan y la calidad de los soportes informáticos y tecnológicos que utilizan. Sin embargo, quienes incluso practicaban trabajo remoto antes de la llegada de la pandemia, nunca lo habían combinado en paralelo, con educación virtual de los hijos en el hogar, comunicación virtual con familiares y amigos, y práctica virtual de actividades deportivas y recreativas. La experiencia resultó simultáneamente novedosa y traumática en múltiples aspectos y para un considerable número de profesionales.

## **Preguntas de Investigación**

A partir del problema mencionado anteriormente, surge la pregunta general de investigación que se pretende responder aquí: ¿Cuáles son las causas y consecuencias que suponen las prácticas del teletrabajo, para la salud mental de las personas con relación al *Burnout Digital*, desde la perspectiva de la Ciberpsicología?

Esta pregunta nos conduce además a examinar las siguientes sub-preguntas que nos permiten adentrarnos en la investigación: ¿El teletrabajo trae aparejado un mayor malestar al momento de conciliar familia y profesión? ¿Son mayores las ventajas que las dificultades que provoca entre los afectados? ¿Cuál es el nivel y tipo de estrés que provoca el trabajo online (virtual) a diferencia del trabajo offline (presencial)? ¿Cómo la utilización de las nuevas tecnologías altera la conducta de los individuos que practican el teletrabajo? ¿El Síndrome de *Burnout Digital* es el trastorno representativo del teletrabajo obligatorio? ¿Qué aporta la Ciberpsicología en la comprensión de este problema que entrecruza psicología e informática? Por último y no menos importante este trabajo intentará comprender ¿Cuál debe ser el rol del Psicólogo en el acompañamiento de los trabajadores que atraviesan la experiencia de volverse remotos y qué herramientas debe utilizar para prevenir los efectos de *Burnout Digital* en ellos?

## **Relevancia y Justificación**

Parte de la relevancia de esta investigación, está determinada por la experiencia crítica sanitaria que ha atravesado la civilización humana. El año 2020 marcó un punto de inflexión en la vida de muchas personas. Aún no se sabe cuáles van a ser los trastornos y cambios a largo plazo que provocaron los extensos periodos de aislamiento social preventivo y obligatorio que se han establecido con motivo de la pandemia. Sin embargo sí podemos identificar las consecuencias de corto plazo que ya causó el COVID-19 en materia de salud mental y bienestar.

El confinamiento obligatorio de gran parte de la población y el cese de varias actividades, ha generado un impacto sin precedentes tanto a nivel económico y social, como sanitario y ambiental. En mayor o menor medida, de forma directa o a través de familiares, amigos o vecinos esta situación excepcional trajo aparejadas decisiones excepcionales que transformaron muchas rutinas. La mayor parte de las actividades que los individuos realizaban a diario se han trasladado a sus hogares, entre las cuales se destaca el teletrabajo, debido a que la mayoría de las empresas debieron abandonar sus lugares y oficinas diarias para evitar la propagación del virus.

El teletrabajo ya había sido implementado por algunas compañías que años atrás comprendieron que podían funcionar sin requerir la presencia de sus empleados en un espacio físico real como la oficina. La tendencia a convertir esto en una práctica habitual es cada vez más alta. También está comprobado el ahorro en costos y tiempo que genera tanto para los empleados como para las empresas. Por este motivo, más allá de la situación sanitaria actual, la experiencia del teletrabajo parece haber llegado para quedarse, dejando atrás paradigmas presenciales. Lo que no se sabe con seguridad es cuáles son las secuelas psicológicas que propició, en empleados y empleadores la obligación de adoptar la modalidad del teletrabajo. Identificar y analizar estas implicancias emocionales para la salud mental, se convierte en uno de los principales disparadores de esta investigación con el propósito de ofrecer una perspectiva renovada del tema.

La investigación está dirigida a todos aquellos profesionales que ayudan a los trabajadores que padecen SBD, provocado por el trabajo remoto y la adopción de nuevos hábitos, con la intención de generar aportes novedosos en el desarrollo de su tarea profesional. No obstante, la lectura del siguiente estudio resultará beneficiosa tanto para los trabajadores de la salud como para los pacientes que requieren atención, así como para los empleados y empleadores que deseen prevenirlo.

Es la intención de este trabajo identificar también los métodos más efectivos de diagnóstico, intervención y prevención de burnout, desde la perspectiva de la Ciberpsicología. Entendiendo que este nuevo campo de estudio apunta a explicar la influencia de la tecnología en el comportamiento humano. Por lo que se cree que a partir de este recorrido y análisis bibliográfico, no sólo se podrá ayudar a los individuos afectados por el teletrabajo sino también a las instituciones que los contienen.

## **Objetivo General**

Identificar cuáles son los factores desencadenantes y asociados del Síndrome de *Burnout Digital* y qué alteraciones implican para la salud mental de las personas que trabajan de forma remota, desde la perspectiva de la Ciberpsicología.

## Objetivos Específicos

- (1) Analizar los elementos conceptuales fundamentales vinculados al *Burnout Digital* (burnout; tecnoestrés; teletrabajo).
- (2) Evaluar el impacto del teletrabajo en los individuos y establecer indicadores de desarrollo del trastorno que puedan servir de alerta tanto para individuos, como para organizaciones.
- (3) Identificar las causas principales que provocan *Burnout Digital* en las personas que trabajan bajo la modalidad del teletrabajo.
- (4) Evaluar la efectividad del tratamiento psicológico virtual como respuesta a los casos de *Burnout Digital* provocados por el ejercicio del teletrabajo.
- (5) Proponer herramientas que permitan desempeñarse en teletrabajo de forma productiva pero al mismo tiempo, estable desde el punto de vista de la salud mental y emocional.

## Alcances y Límites del Trabajo

El presente estudio se circunscribe a la esfera del teletrabajo, en particular, a su acentuación a causa del contexto de aislamiento social preventivo y obligatorio, consecuencia de la situación sanitaria atravesada recientemente. Esta investigación de carácter exploratorio abarca exclusivamente las consecuencias del teletrabajo para la salud mental y psicológica, vinculadas al síndrome de *Burnout Digital*. Se trabajarán autores y bibliografía de referencia como Maslach, Salanova, Cifre y Martín, López-Araujo, Díaz, entre otros, y se abordarán sondeos relevantes y recientes sobre la temática. Los estudios antecedentes más relevantes se dirigen al crecimiento de las TICs y su impacto en las modalidades laborales tradicionales, y los desafíos que ellas plantean para la salud mental. Las investigaciones más actuales se centran en estudios sobre el burnout en trabajadores de la salud que están en la primera línea de trabajo en el contexto sanitario de pandemia y en poblaciones profesionales fuertemente afectadas como la de docentes y estudiantes.

## Antecedentes

Los antecedentes de este trabajo de investigación, incluyen estudios relevantes, que anticipan algunas de las hipótesis anteriormente planteadas. A partir del recorrido bibliográfico realizado en torno al burnout (Maslach 1986; 1993; 2006; 2009; 2022), este análisis tomará en cuenta dos ejes: la relación entre burnout y pandemia, considerando los trastornos de agotamiento que surgen a causa de la actual situación sanitaria; y 2) la relación entre burnout y el uso de la tecnología como consecuencia de las nuevas formas de comunicación.

Respecto al primer eje, en el contexto de pandemia, se han extendido los estudios sobre burnout en campos laborales claves. Varias publicaciones examinan el impacto de este síndrome en el personal de salud expuesto a exigencias extremas de trabajo presencial. En un estudio en 60 países, Morgantini et al. (2020) han examinado el burnout en aquellos profesionales de la salud que están en primera línea de la lucha contra la pandemia. A través de encuestas de

autodiagnóstico se ha evidenciado el aumento en la carga de trabajo y el estrés, así como una creciente autopercepción de riesgo de agotamiento y burnout. El estudio destaca la importancia de diagnosticar a tiempo esta situación a nivel mundial para mantener la calidad de la atención médica. Por otro lado, Yang y Hayes (2020) muestran una situación similar en los psicoterapeutas. Debido al incremento de exigencias de tratamiento de personas con problemas psicológicos tanto hospitalizadas, con una atención presencial, como particulares, con una atención virtual, el burnout se extendió entre los psicoterapeutas. Enumera como factores y causas principales: el número de casos que atienden, la falta de apoyo de los supervisores, el aumento de reacciones de contratransferencia, entre otros. Todo esto afecta el bienestar general de los psicoterapeutas, pero también de los pacientes atendidos en la psicoterapia. Por fuera de estos campos laborales, Fontanesi et al. (2020) muestran un deterioro general de la salud mental de la población en el contexto de pandemia. Analizando el caso de Italia, evidencian como la crisis sanitaria afecta la salud mental de la población en general. Examinan los efectos de angustia psicológica y preocupaciones colaterales para padres aislados en cuarentena, por inestabilidad financiera y laboral, cierres de escuelas y servicios educativos para sus hijos, que incrementan las demandas educativas y familiares a las que se suman las laborales a través de una conectividad constante.

Respecto al segundo eje, la relación del burnout con el uso de la tecnología se ha examinado en un doble aspecto: negativo en tanto causa de burnout y positivo en tanto solución. En su valoración negativa, ya Aydemir y Icelli (2013) han mostrado que la interacción persona-computadora es uno de los factores que aumenta el riesgo de burnout. Este riesgo en el uso de la tecnología ha sido examinado más recientemente por Hietajärvi et al., (2019) utilizando un enfoque de participación socio-digital en jóvenes de escuela secundaria. Por un lado, han evidenciado que el uso de tecnologías digitales para comunicarse y mantener la vida en las redes sociales se corresponde con un menor compromiso con el estudio y un mayor desgaste mental. Por otro, el uso de herramientas digitales para adquirir y compartir conocimientos se corresponde con un mayor compromiso con el estudio. De modo que la tecnología parece ser una herramienta cuyo uso determina sus consecuencias negativas o positivas. En relación con el síndrome de burnout se destaca algunas valoraciones positivas del uso de herramientas digitales. Kajiyama et al. (2013) ya han examinado la efectividad de un Programa de capacitación en línea para el manejo del estrés laboral (iCare) en cuidadores de familiares con demencia. En dicha oportunidad evidenciaron la capacidad de esta herramienta tecnológica para reducir el estrés, las molestias, la depresión y mala calidad de vida. Hoy proliferaron todas las soluciones, para autodiagnosticar y tratar el SB (Digiburn; Red Hat; Burnout App).

A pesar de todos estos antecedentes, la implementación forzada de la modalidad de Teletrabajo (TCR) a causa de la situación de pandemia no ha generado aún tanta bibliografía académica, en particular en el área de la psicología, que examine el impacto de esta doble dimensión (pandemia + TCR) como factor de riesgo de burnout. Trabajos pioneros como el de Alonso Fabregat y Cifre Gallego (2002) habían mostrado al teletrabajo como un nuevo reto para

la psicología que hace necesario el desarrollo de nuevas herramientas desde las ciencias de la salud para promocionar medidas preventivas y paliativas en perspectiva una salud integral. Además de una historia del concepto de teletrabajo mostraba como en la definición del perfil del teletrabajador había una brecha y desajuste insalvables entre las características “idóneas” para este tipo de trabajo (tanto individuales como organizacionales) y las características reales de los teletrabajadores. Postulaban que esas distancias “pueden en última instancia llevar a una falta de salud física y/o psicológica.” (2002, p. 57) Asimismo enumeraba una serie de consecuencias psicosociales del teletrabajo. La primera y principal era el estrés surgido de la incapacidad de adaptación a las exigencias del teletrabajo. Patología que surge como consecuencia de no poder trabajar con las nuevas tecnologías por la imposibilidad de manejarlas.

Una actualización de este desafío del teletrabajo para la psicología puede encontrarse en Castro Murillo (2020). A través de una revisión de la literatura actual, muestra que el cambio en la modalidad de trabajo, en este caso remoto, trae consigo implicaciones subjetivas y condiciones laborales diferentes a las del trabajo presencial. Entre las implicaciones subjetivas positivas que aporta el teletrabajo se detectó: mayor libertad individual, aumento de las horas de sueño y descanso del trabajador, mayor satisfacción laboral, mayor concentración debido a la elección propia del sitio de trabajo, entre otras. Entre las implicaciones subjetivas negativas se detectó: generar enfermedades psíquicas y físicas a causa de los bajos niveles de responsabilidad y autonomía en el cuidado de su ergonomía, falta de planificación diaria de tareas y división precisa de horarios que le permitan separar el espacio laboral y familiar, entre otras. Por estos riesgos inherentes a las implicancias subjetivas del teletrabajo, Castro Murillo postula que “estas variables deben ser estudiadas desde el campo de la psicología por su influencia en el comportamiento y bienestar del individuo en el ámbito laboral.” (2020, p. 51)

Para estas elaboraciones, el trabajo Salanova, Cifre y Martín, (1999) aporta la elaboración de un concepto clave relacionado con el desarrollo de las TICs y el teletrabajo, el de “tecnoestrés”. El tecnoestrés es definido como “el estrés ocasionado por la introducción de nuevas tecnologías en el trabajo.” (p. 21). Las nuevas tecnologías se pueden convertir en un factor de estrés, razón por la cual debe evaluarse cómo se produce el tecnoestrés y cuáles son los principales cambios laborales asociados al uso de nuevas tecnologías que afectan a la salud psicosocial de los trabajadores. A partir de allí se proponen estrategias de prevención e intervención frente al tecnoestrés considerando tres aspectos: los efectos de las estrategias de implantación de las nuevas tecnologías, las actitudes de las personas en sus resistencias al cambio, y la propia eficacia de los cambios para la organización.

López-Araujo et al. (2008) han continuado esta línea de investigación implementando modelos para predecir el tecnoestrés y la satisfacción en teletrabajadores. Su modelo de predicción contempla 1) las demandas de los trabajadores, es decir, el conflicto de rol virtual, 2) los recursos del puesto, es decir, el apoyo del supervisor y 3) las variables mediadoras de la formación y la percepción de autoeficacia en relación con las TICs. En un análisis de 112 trabajadores, los resultados mostraron que el conflicto de rol y el apoyo del supervisor, es decir,

las demandas y los recursos dispuestos en relación con el teletrabajo se relacionan directamente con el tecnoestrés.

No obstante, estos estudios previos no tuvieron en cuenta la situación sanitaria que motivó la incorporación del teletrabajo. Examinar los riesgos de *Burnout Digital* a partir de la experiencia de la pandemia, se convirtió una tarea crucial que continúa debido a la modalidad de contratación híbrida que muchas empresas adoptaron actualmente, donde los empleados todavía realizan jornadas de trabajo de forma remota.

## Estado del Arte

En relación con el trabajo de exploración teórica que aquí se realiza, se tomará en cuenta el estudio del filósofo Byung-Chul Han (2014), quien ha caracterizado al actual contexto socio-cultural de Occidente utilizando el concepto de autoexplotación. Se trata de una forma de explotación que es más eficaz que la explotación por parte de otro porque está acompañada de una falsa sensación de libertad y de éxito que se traduce en explotación de uno mismo.

En la *Sociedad del Cansancio* (2012), ya lo anticipa y explica retomando el antiguo mito de Prometeo: “En realidad, el sujeto de rendimiento, que se cree en libertad, se halla tan encadenado como Prometeo [...] la relación de Prometeo y el águila es una relación consigo mismo, una relación de autoexplotación. El dolor del hígado [...] es el cansancio [...] Tal cansancio [resulta] de un amable desarme del Yo” (Han, 2012, pp. 9-10). En este contexto socio-cultural, se origina para Han el hombre como sujeto de rendimiento que se explota a sí mismo. El burnout es una enfermedad característica de este sujeto: “enfermedades como la depresión y el síndrome de burnout son la expresión de una crisis profunda de la libertad [...] El sujeto del rendimiento, que se pretende libre, es en realidad un esclavo [...] sin amo alguno que se explota a sí mismo de forma voluntaria” (Han, 2014, p. 7). Este sujeto autoexplotado, predispuesto por su característica contextual al burnout, es vinculado por Han con las empresas e industrias de alto rendimiento tecnológico. La nueva caverna virtual que habitamos a través de internet, telefonía inteligente, redes y aplicaciones han licuado las distinciones entre el mundo privado y público, permitiendo invadir el tiempo de descanso con tiempo del trabajo bajo el lema 7x 24 como virtud del trabajador exitoso. De esta forma, con motivo de la nueva experiencia de vida digital, la autoexplotación es una hiperautoexplotación incentivada por la industria informática, que provoca que vivamos al borde del síndrome de burnout. Han señala que por eso pasamos de la era donde lo viral inmunológico era el mayor peligro, a la era de lo neuronal estresante donde lo más peligroso es quemarnos por autoexplotación (Han, 2014, p. 12).

Una reevaluación de este pasaje entre lo viral y lo estresante ha sido ensayada por el propio Han (2020a) a partir de la situación de pandemia. Ha vinculado burnout y emergencia sanitaria al comparar las estrategias de las comunidades europea y asiática. Muestra que “el *big data* resulta más eficaz para combatir el virus que los absurdos cierres de fronteras” (p. 101). Del mismo modo que el pánico generado por la pandemia es resultado también de la digitalización

creciente: “La digitalización elimina la realidad. La realidad se experimenta gracias a la resistencia que ofrece, y que también puede resultar dolorosa. La digitalización, toda la cultura del “me gusta”, suprime la negatividad de la resistencia” (2020a, pp. 108-109). La realidad viral de la pandemia se impone como resistencia generando pánico en los que vivimos crecientemente en la caverna digital y nos estamos transformando poco a poco en *homo digitalis*. El burnout no solo es entonces cultural, como mostraba en sus obras anteriores (Han, 2012 y 2014). Frente a la pandemia, muestra ser también situacional porque fruto de la combinación entre pandemia y digitalización se genera un pánico y un estrés que parece convertir al burnout en un destino tan anunciado como irreversible de nuestra sociedad.

A partir de la propuesta de Han la vinculación entre autoexplotación y burnout ha sido enfatizada por Vásquez Rocca (2017), al señalar que la fatiga mental surge de la euforia por la que entusiasmados, nos volcamos al trabajo hasta caer rendidos. Nos explotamos a nosotros mismos hasta quemarnos. Esta particularidad se incrementa en la falsa sensación de libertad que ofrece internet. Aparentemente sin mediación, los filtros de los *big data* hacen que el *homo digitalis* esté más expuesto a autoexplotarse y a quemarse dentro de la web a la que necesita desesperadamente estar conectado. En este sentido, según Vásquez Rocca, la sociedad no es transparente como piensa Han, sino opaca en todas sus mediaciones digitales. Mediaciones oscuras para nosotros y que en su opacidad incrementan la posibilidad de vivir con burnout.

Estos diversos aspectos subrayan el incremento del riesgo de *Burnout Digital*, a partir de una de las condiciones impuestas por la pandemia: el trabajo a distancia obligatorio.

Tal aumento lo muestra un estudio reciente de la Universidad Siglo 21, sobre Burnout y Coronavirus: los efectos de la Pandemia (2020). Señala que en los grandes centros urbanos de Argentina entre enero y mayo los síntomas relacionados con el burnout, crecieron un 5%. Aunque iban en aumento en los últimos años (la universidad los mide desde 2017), el salto fue exponencial, pues el aumento total entre 2018 y 2019, había sido del 2%. En lo que va de 2020, 7 de cada 10 encuestados vio afectado su trabajo por cambiar a la modalidad remota (al 48% “siempre o casi siempre” le resulta difícil relajarse después del trabajo; al 36% cada vez le cuesta más comenzar a trabajar; el 38% está tan cansado que no puede hacer otras cosas luego de trabajar; el 26% se siente menos involucrado). En esta combinación de burnout, teletrabajo y pandemia, el estudio destaca dos factores protectores contra el síndrome: la desconexión, como capacidad para poder distanciarse psicológicamente una vez finalizada la actividad laboral, y la dedicación, es decir, el nivel de orgullo e identificación con el trabajo.

Frente a esta situación, también, para los empleadores, se ofrecen recetas de comportamiento saludable durante el desarrollo del home office obligatorio (Escotto, 2020; Juárez, 2020). No obstante, ha sido Díaz quien como Coordinadora (2003–2015) de la Comisión de Teletrabajo del Ministerio de Trabajo y Empleo y Seguridad Social de la Nación Argentina, ha hecho aportes clarificadores respecto a lo que se conceptualiza como teletrabajo y su vínculo con la pandemia a partir del análisis de las nuevas condiciones laborales impuestas. Desde hace varios años recorre los debates en torno a la conceptualización del teletrabajo y sus ámbitos de

estudio y aplicación. Ya Díaz (2013) destacaba las ventajas del teletrabajo en relación con la reducción temporal y financiera del traslado de los trabajadores, el mejor aprovechamiento de la jornada de trabajo, de los recursos naturales y una verdadera conciliación entre la vida familiar y laboral, entre otras. Estas posibilidades surgen, tal como explica Díaz (2018), a partir del desarrollo y revolución de las TICs que han incrementado exponencialmente la capacidad de conectividad y comunicación digital, generando la necesidad de precisar los criterios de determinación de lo que se entiende por teletrabajo. Allí sostiene que el teletrabajo: 1) debe requerir de capacitaciones y de un acuerdo que contenga los parámetros del TCR, 2) debe ser voluntario, es decir, elegido y asumido libremente por el trabajador, 3) debe conciliar la vida familiar con la laboral, 4) debe ser reversible, pues se puede volver al trabajo presencial cuando alguna de las partes lo considere y acuerde como necesario, 5) debe ser mixto o parcial, es decir, con un esquema que contempla un parte de trabajo presencial, 6) debe constituir un beneficio para el trabajador, y 7) debe encontrarse descrito y documentado en sus procesos y resultados. Sobre estos criterios de determinación, recientemente Díaz (2020a) ha confrontado el TCR con el trabajo remoto obligatorio que se ha establecido como consecuencia de la emergencia sanitaria. Su análisis muestra que, en realidad, se trata de un “teletrabajo ficticio” porque no cumple con ninguno de los criterios señalados anteriormente: 1) nos han convertido en teletrabajadores forzosamente sin entrenamiento y sin pautas, 2) es una modalidad obligatoria, no voluntaria, 3) no ofrece ningún equilibrio posible con la vida familiar, por el contrario, el intento de conjunción genera un “esquema sumamente agotador” (Díaz, 2020a), 4) no hay opción de reversibilidad ya que ni siquiera se vislumbran alternativas futuras de volver al puesto presencial, 5) no es mixto ni parcial, por el contrario se trata de un aislamiento presencial, 6) si bien es una modalidad laboral que da ciertas ventajas, como no tener que viajar, no constituye en sí un beneficio, y 7) no hay ninguna documentación ni descripción del proceso de teletrabajo durante la cuarentena. Bajo esta lectura, Díaz señala que este teletrabajo ficticio aumenta exponencialmente el riesgo de padecer el síndrome del trabajador quemado, al que llama, en concreto, *Burnout Digital* o tecnoestrés. Enfrentamos una combinación de situaciones que predisponen al desarrollo de las características de burnout: sentimiento de agotamiento, cinismo o sentimientos negativos relacionados con el trabajo, y menor rendimiento profesional. Para hacer enfrentar a este riesgo, Díaz (2020a) propone como claves: 1) un mejor autoconocimiento (emociones, estados de ánimo y el efecto sobre los demás), 2) la práctica de las técnicas de respiración, meditación, yoga, *mindfulness*, programación neurolingüística y pensamiento lateral, para redirigir los impulsos o estados de ánimo perturbadores, 3) aumentar la motivación a fin de evitar la procrastinación que nos paraliza y “muchas veces es ocasionada por el mal uso de la tecnología” (Díaz, 2020a), 4) entrenar el cerebro para establecer atajos mentales que nos permitan desconectarnos de la tecnología, proviniendo su adicción, y 5) desarrollar la habilidad digital en el uso de herramientas y recursos para gestionar interacciones sociales conformando una identidad digital. Sobre estos elementos, se comienzan a desarrollar algunos trabajos recientes y regionales como el de De Arco Paternina et al. (2020) que actualizan el estado del

arte, tomando el caso colombiano y examinando el síndrome de burnout durante la pandemia. Si bien el trabajo plantea la pretensión de analizar el “teletrabajo y el “trabajo en casa” derivado de la emergencia sanitaria, es más bien una recopilación bibliográfica que no profundiza en las consecuencias y/o recomendaciones que pueden derivarse de dicho análisis.

## **Marco Teórico**

El concepto de burnout es uno de los conceptos fundamentales de este trabajo. La descripción más aceptada es la de C. Maslach (1986) que lo define como una forma inadecuada de afrontar el estrés crónico en el trabajo (a largo plazo y acumulativo), con consecuencias negativas a nivel individual y organizacional, al que se ven expuestos los profesionales que trabajan directamente con colectivos de usuarios, bien sean enfermos de gran dependencia o estudiantes conflictivos. Lo define como “un síndrome psicológico de agotamiento emocional, despersonalización y reducida realización personal que puede ocurrir en individuos normales que trabajan con personas de forma directa o indirecta” (Maslach, 1993, pp. 20-21). Siguiendo esta formulación, cabe aclarar que 1) el “agotamiento emocional” se refiere a los sentimientos de no poder dar más de sí, a nivel emocional, que afecta la salud mental con una disminución de los propios recursos emocionales, 2) la “despersonalización” se refiere a una respuesta de distancia negativa, sentimientos y conductas cínicas respecto a otras personas, que son normalmente los usuarios del servicio o del cuidado y 3) la “reducida realización personal” se refiere a la disminución en los propios sentimientos de competencia y logro en el trabajo. En la línea de esta descripción, Freudenberg (1971) empleó el concepto de burnout para referirse al estado físico y mental de los jóvenes voluntarios que trabajaban en su "Free Clinic" de Nueva York y se esforzaban al punto de sacrificar su propia salud con el fin de alcanzar objetivos laborales ideales y recibiendo poco o nada de reconocimiento por su esfuerzo. Después de tres años de trabajo, presentaban irritación, agotamiento, actitudes de cinismo con los pacientes y una tendencia a evitarlos. El concepto de “estar quemado” añadía entonces algo que ya no era sólo estrés laboral, sino la pérdida de sentido del trabajo para la persona que lo realiza, la disminución de su propia capacidad de generar estrategias de afrontamiento, lo cual lleva a la desatención de los usuarios, pero también de sí mismo (Mingote, 1998). Por eso, en un sentido amplio, y siguiendo una imagen tecnológica corriente, se podría describir como un estado de agotamiento similar a una pérdida de energía al modo de una batería que se agota o se quema. Su presencia se ha extendido a través de los dispositivos móviles que nos mantienen siempre conectados y disponibles al trabajo. De aquí la expansión y el surgimiento del concepto de “*Burnout Digital*”. Tal como se explica en la presentación del tema, el “*Burnout Digital*” se produce, por ejemplo, fruto del FOMO, “Fear of missing out”, es decir, miedo a quedarse fuera del mundo tecnológico, o de la “nomofobia”, es decir, miedo a olvidar el dispositivo tecnológico o a estar desconectado (Díaz, 2018).

Otro de los elementos teóricos a considerar es la posibilidad del contagio del burnout. Tal como propone Meredith et al. (2019) hay un aspecto poco examinado entre las relaciones sociales y el contagio de burnout. El burnout como problema social, puede ser comprendido como un fenómeno inducido. Aplicando un enfoque de redes sociales el estudio muestra que las relaciones sociales proporcionan información sobre sentimientos y actitudes del otro. Tanto los socios de interacción, cómo las características de la relación (multiplexidad, frecuencia e integración) son factores vinculados al contagio del burnout. En un ambiente de aislamiento, el contagio del burnout puede extenderse en el ámbito laboral a través del teletrabajo, a partir de un contacto constante y una conexión ininterrumpida con los compañeros de trabajo.

En vistas del problema de investigación planteado, se evaluará a través de esta investigación, si efectivamente el *Burnout Digital* se convierte en uno de los peligros inherentes al *teletrabajo*. Para abordar estos riesgos asociados a la actual situación laboral que motiva prácticas remotas, la psicología cuenta con un nuevo campo de estudio, que se asume como perspectiva en este trabajo, la "Ciberpsicología". John Suler es considerado el padre de la "Ciberpsicología". Su libro "La psicología del ciberespacio" (1996) se convirtió en el referente para una tendencia emergente. El término ha ido evolucionando con el correr de los años y lo mismo ha ocurrido con su campo de aplicación. Norman (2008) lo ha definido como "un estudio de la influencia de los ordenadores, las tecnologías y los entornos virtuales en la psicología de los individuos y los grupos." (p. 9) También Voiskunsky (2013) la ha descrito como la "rama de la psicología que combina (y es responsable de) la metodología, la teoría y la práctica de investigar los tipos, métodos y principios de uso de los servicios sociales de internet por parte de los usuarios" (p. 151) y más recientemente Aiken, (2017) la ha definido como el "estudio de la influencia de la tecnología en el comportamiento humano" (p. 4) Todas estas definiciones permiten aportar un aspecto relevante al problema planteado sobre el *Burnout Digital*, como consecuencia del teletrabajo, desde la perspectiva de esta intersección entre psicología e informática.

## **Desarrollo Metodológico**

El tema de investigación ha sido elegido a causa de la renovada vigencia de un problema (el *Burnout Digital*) a partir de una imposición (la obligación al teletrabajo como consecuencia del aislamiento preventivo impuesto por la situación sanitaria). Por el carácter excepcional y reciente de la situación causante, el tema de investigación tiene la dificultad de escasez de bibliografía específica. Eso contrasta con la abundancia de bibliografía sobre burnout y su reconocimiento como síndrome por parte de la OMS; así como con el material creciente vinculado al teletrabajo, principalmente, en las últimas dos décadas (2002-2022). La búsqueda de información que permitió integrar estos conceptos con el contexto de la crisis sanitaria, se llevó a cabo mediante consultas en bases de datos especializadas y la revisión de libros de referencia.

## Procedimiento

El presente procedimiento tiene por objetivo el desarrollo de una revisión bibliográfica con el fin de alcanzar un conocimiento objetivo de las consecuencias del teletrabajo en relación con el síndrome de *Burnout Digital*. A nivel teórico conceptual, se procede a: (1) desarrollar revisión bibliográfica y lectura analítica de material de referencia y actualizado, en el que se releven los núcleos temáticos asumidos y los autores que sean directamente concernidos por las discusiones abiertas por el objeto de estudio; (2) delimitar las herramientas conceptuales centrales a las preguntas de investigación (*Burnout Digital*, teletrabajo) así como la perspectiva de investigación desde la que se aborda el problema (ciberpsicología); (3) formular hipótesis de respuesta a las preguntas de investigación y relevar las consecuencias contrastables en la bibliografía consultada; (4) elaborar, como discusión y generación de resultados, el trabajo final de investigación a fin de presentarlo para la titulación requerida. Bajo el enfoque de revisión bibliográfica se ha asumido, primero, la lectura de libros y artículos de referencia en las temáticas elegidas. Luego, se han realizado búsquedas en las bases Elsevier, EBSCO y JSTOR para relevar la actualidad en el tratamiento del problema. Las búsquedas arrojaron 233 artículos vinculados con el tema de investigación. La lectura ha permitido reducir el material a aquellos trabajos vinculados con: (1) la noción de burnout, su delimitación y caracterización, así como su especificación como *Burnout Digital* vinculado al tecnoestrés; (2) Teletrabajo, su caracterización, requerimientos y diferencias con el trabajo conectado remoto de carácter obligatorio, no programado ni acordado; (3) La perspectiva de análisis donde se ubica el problema, la ciberpsicología, las definiciones, alcances y límites de esta disciplina en su vínculo con la informática.

# Capítulo 1. Burnout y Teletrabajo desde la Ciberpsicología

El presente capítulo desarrolla la clarificación conceptual primaria para el abordaje del problema planteado (burnout, *Burnout Digital*, tecnoestrés, teletrabajo o trabajo conectado remoto, ciberpsicología). Vincula y articula los conceptos aclarando sus alcances y límites, así como su desarrollo histórico y evolución semántica.

## 1.1. El concepto de Burnout y su situación en el CIE.

En el año 2000, el síndrome de Burnout (SB) fue declarado por la Organización Mundial de la Salud como un factor de riesgo laboral. En términos generales, lo describía como un síndrome que resulta de “un estado general de agotamiento físico, emocional y mental generado por situaciones de estrés crónico en el ámbito del trabajo” (OMS, 2021). Aunque influyera en la salud y pudiera ser motivo de consulta médica, aún no era considerado una afección médica o un trastorno mental. En el año 2019, en la 72ª reunión de la Asamblea Mundial de la Salud, la OMS lo incluyó en la versión 11º de la Clasificación Internacional de Enfermedades (CIE) con una descripción más detallada, dentro de los problemas asociados con el empleo y el desempleo (código QD85).<sup>1</sup> Allí establece como su definición “un síndrome conceptualizado como resultado del estrés crónico en el lugar de trabajo que no se ha manejado con éxito. Se caracteriza por tres dimensiones: 1) sentimientos de falta de energía o agotamiento; 2) aumento de la distancia mental con respecto al trabajo, o sentimientos negativos o cínicos con respecto al trabajo; y 3) una sensación de ineficacia y falta de realización. El síndrome de desgaste ocupacional se refiere específicamente a los fenómenos en el contexto laboral y no debe aplicarse para describir experiencias en otras áreas de la vida.” (OMS, 2023). A pesar de esta incorporación detallada, el SB aún no se encuentra en el Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales (DSM 5), ni en su última versión revisada de 2022 (DSM5 TR).

Su incorporación en el CIE revela que el SB está adquiriendo una importancia creciente en nuestra sociedad. Eso se refleja en la historia reciente de su detección, definición y descripción. Para algunos investigadores como Wolfgang Kaskcha, el "Burnout como fenómeno probablemente ha existido en todos los tiempos y culturas" (2011, p. 781), por ejemplo lo señala el libro del Éxodo: “Desfallecerás del todo, tú, y también este pueblo que está contigo; porque el trabajo es demasiado pesado para ti” (18:17-19). No obstante, la mayoría de los investigadores está de acuerdo que el primer caso de SB fue reportado en 1961 por G. Greens en su trabajo *A Burnt Out Case*. Luego, en 1969, en un artículo de criminología, H. B. Bradley usó el término "burnout" para describir el cansancio del personal en un centro de tratamiento para jóvenes delincuentes. En 1971, Freudenberger volvió a utilizarlo para referirse al estado físico y mental

---

<sup>1</sup> El Burnout estaba aludido desde 2016 en el CIE-10 bajo el código Z73 “Problemas relacionados con dificultades con el modo de la vida”. Su mayor detalle en el CIE-11 refiere a que la OMS está “a punto de embarcarse en el desarrollo de pautas basadas en evidencia sobre el bienestar mental en el lugar de trabajo.” (OMS, 2019).

de los jóvenes voluntarios que trabajaban en su clínica para toxicómanos de Nueva York ("Free Clinic"). Con el fin de alcanzar objetivos laborales ideales, se esforzaban tanto que llegaban a sacrificar su propia salud, recibiendo poco o nada de reconocimiento por ese esfuerzo. Después de tres años, esos voluntarios presentaban ansiedad, irritación, agotamiento, depresión, desmotivación, actitudes de cinismo con los pacientes y una tendencia a evitarlos. A partir de 1976, el término empezó a extenderse por una exposición que la psicóloga Cristina Maslach realizó en una convención de la Asociación Americana de Psicólogos (APA). Ella inició un largo estudio del concepto que continúa hasta hoy en día. En aquel momento, su objeto era el desgaste profesional de personas que trabajaban en sectores de servicios como los profesionales de la salud y los docentes. Aunque Maslach limitó el SB a esa clase de profesionales, en 1988 Pines y Aronson plantearon que cualquier profesional podía padecer burnout. Luego también la propia Maslach con Buunk y Schaufeli (1993) intentaron su ampliación a otras profesiones. Los estudios comenzaron a multiplicarse en distintos campos laborales y hacia fines de los 90 se lograron "acuerdos básicos sobre la conceptualización, análisis, técnicas e incluso programas de prevención" (Martínez Pérez, 2010, p. 43). Estos se reflejaron en trabajos como los de Matteson e Ivansevich (1987); Peiró et al. (1993); Gil-Monte & Peiró (1997); Ramos (1999); Manassero et al. (2003); entre otros. Luego revisados por Thalhammer y Paulitsch (2014); Bianchi, Schonfeld y Laurent (2015); Saborío Morales e Hidalgo Murillo (2015); Lastovkova et al. (2018); entre otros. Esta historia creciente de detección, definición y descripción terminó por dar lugar en el año 2019 a la descripción detallada del SB en el CIE-11 por parte de la OMS.

La definición del CIE-11 condensa esta historia porque retoma la definición más aceptada de Cristina Maslach. Ella definía al SB como una forma inadecuada de afrontar el estrés crónico en el trabajo (a largo plazo y acumulativo), con consecuencias negativas a nivel individual y organizacional, al que se ven expuestos los profesionales que trabajan directamente con grupos complejos de personas (por ejemplo, enfermos de gran dependencia o estudiantes conflictivos). De aquí derivaba las tres características que retoma el CIE-11: "un síndrome psicológico de agotamiento emocional, despersonalización y reducida realización personal que puede ocurrir en individuos normales que trabajan con personas de forma directa o indirecta" (Maslach, 1993, pp. 20-21): 1) el agotamiento o cansancio emocional (Emotional Exhaustion, EE) se refiere a los sentimientos de no poder dar más de sí, que afecta la salud mental con una disminución de los propios recursos emocionales; 2) la "despersonalización" en el trato con otros (Despersonalization, D) se refiere a una respuesta de distancia negativa, sentimientos y conductas cínicas respecto a otras personas, que son normalmente los usuarios del servicio o del cuidado; y 3) la disminución o dificultad para lograr una realización personal (Personal Accomplishment, PA) se refiere a la disminución de los propios sentimientos de competencia y logro en el trabajo.

A esta caracterización canónica se sumaron luego diversos elementos. Por ejemplo, Freudenberg (1971) enfatizó la pérdida de sentido del trabajo para la persona que lo realiza y la disminución de su propia capacidad de generar estrategias de afrontamiento, lo cual lleva a la

desatención de los usuarios, pero también de sí mismo (Mingote, 1998). Luego Burke (1987) a partir de analizar el burnout en policías aportó elementos de desorientación profesional, desgaste, sentimientos de culpa por falta de éxito profesional, frialdad o distanciamiento emocional y aislamiento. Shirom (1989) reforzó la idea de pérdida de fuentes de energía al definirlo como “una combinación de fatiga física, cansancio emocional y cansancio cognitivo” (Buendía y Ramos, 2001, p. 122). A eso se suman los factores de riesgo tanto individuales como organizacionales (De Las Cuevas, 2003). Por ejemplo, factores individuales que influyen en el desarrollo de SB son: no tener la capacidad para desconectar del ambiente laboral, tener un muy alto entusiasmo inicial o un alto nivel de implicación y compromiso (Zahara, 2021), usar de forma inadecuada los recursos, ser empleado joven, no tener estructura familiar de contención, la baja calidad de las relaciones sociales, un estilo inadecuado de conducta ante el estrés. Los factores organizacionales son: la baja remuneración económica, no tener apoyo en la organización, no tener horario fijo, falta de acceso de la mujer a posiciones de poder, estresores relacionados con la demanda laboral, la necesidad de control, el entorno físico, la inseguridad laboral, la calidad de las relaciones laborales. Asimismo, Gil-Monte enfatizó su carácter de síndrome exclusivamente laboral. Lo definió como "una respuesta al estrés laboral crónico que se caracteriza porque el individuo desarrolla una idea de fracaso profesional (en especial en relación con las personas hacia las que trabaja), la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado, y actitudes negativas hacia las personas con las que trabaja." (1999, p. 261). Farber (2000) reforzó su extensión a la mayoría de los trabajos actuales porque hoy casi todos ellos exigen producir cada vez más y mejores resultados con menos recursos. Allí se suman elementos como: 1) la presión por satisfacer las demandas de otros, 2) la alta e intensa competitividad, 3) el deseo de cobrar más dinero, 4) la sensación de estar desprovisto de algo que se merece. Otro de los elementos es la posibilidad del contagio del burnout, propuesto por Meredith et al. (2019). El burnout como problema socio-laboral, puede ser comprendido como un fenómeno inducido. Aplicando un enfoque de redes, las relaciones sociales proporcionan información sobre sentimientos y actitudes del otro. Tanto los socios de interacción, cómo las características de la relación (multiplexidad, frecuencia e integración) pueden ser factores de contagio del burnout. Finalmente, si bien se trata de un síndrome propio del ámbito laboral que afecta a la calidad del trabajo, no afecta solo a la vida y a la salud mental del empleado al punto de poner en riesgo su vida personal, sino también a las organizaciones mismas, por ejemplo, al provocar servicios deficientes y una alta tasa de ausentismo, “exponiendo a la organización a pérdidas económicas y fallos en la consecución de metas.” (Saborío Morales y Hidalgo Murillo, 2015, p. 119). Según la APA (2022), sólo en Estados Unidos el burnout es causa del 60% del ausentismo laboral y genera pérdidas por US\$57.000 millones anuales. De allí el interés de las propias organizaciones por prevenir este síndrome y el sentido de los “consejos para empleadores” sobre SB que formula la OMS (2008).

La diversidad de elementos etiológicos del SB ha dado lugar a una natural confusión con otros conceptos cercanos, por ejemplo, Estrés General, Fatiga Física, Depresión, Tedio o

Aburrimiento, Insatisfacción Laboral. Se han hecho constantemente esfuerzos por distinguir unos de otros (Martínez Pérez, 2010, p. 47ss). Además el hecho de que la sintomatología varíe de una persona a otra ha ahondado las discrepancias al momento de determinar los modelos procesuales que explican su desarrollo y sus tratamientos posibles. Así tenemos los modelos de Manzano (1998), de Gil-Monte, Peiró y Valcárcel (1995), de Golembiewski, Sun, Lin y Boudreau (1995), de Farber (1991), de Leiter y Maslach (1988), de Pines y Aronson (1988), de Cherniss (1980), de Edelwich y Brodsky (1980), entre otros. El CIE 11 sigue el modelo procesual más común que es el de tres dimensiones definido por Maslach. El proceso se inicia a partir de un desequilibrio entre las demandas organizacionales y los recursos personales que produce el Cansancio Emocional del trabajador (EE). Luego experimenta la Despersonalización (D) como estrategia de afrontamiento que protege al trabajador de la desilusión y agotamiento, y se manifiesta en la irritabilidad y el destrato con actitudes y sentimientos cínicos. Luego concluye con la baja Realización Personal (PA) como resultado de la ineficacia al afrontar los diferentes estresores laborales, generando respuestas negativas hacia el trabajo y hacia sí mismo, dañando el autoconcepto con sentimientos de insuficiencia y desconfianza hacia las propias capacidades. Siguiendo estos tres pasos del SB, se esquematizan también otros síntomas descriptivos que sirven a su diagnóstico. Gil-Monte (2005) los clasifica en cuatro grupos: 1) Síntomas cognitivos: sentirse confundido y contrariado, pensar que no valoran el trabajo, considerarse incapaz de realizar tareas o que las hace mal, falta de control, ideas de estancamiento y no mejora, inseguridad, pensar que el trabajo no vale la pena, evaluación despreciativa hacia sí mismo. 2) Síntomas afectivo-emocionales: nerviosismo, irritabilidad y mal humor, disgusto y enfado, frustración, agresividad, desencanto, aburrimiento, agobio, tristeza y depresión, desgaste emocional, angustia, sentimientos de culpa. 3) Síntomas actitudinales: falta de ganas de seguir trabajando, apatía, irresponsabilidad, estar harto, intolerancia, impaciencia, quejarse por todo, evaluar negativamente a compañeros, romper con el entorno laboral, ver al paciente como un enemigo, frialdad hacia los pacientes, no aguantarlos, indiferencia, culpar a los demás de su situación. 4) Otros síntomas: conductuales: aislamiento, no colaborar, contestar mal, enfrentamientos. Físicos: cansancio (García, 2016).

*Síntomas descriptivos del Síndrome de Burnout*

<b>EMOCIONAL</b>	<b>COGNITIVOS</b>	<b>CONDUCTUALES</b>	<b>SOCIALES</b>
Depresión.	Pérdida de significado.	Evitación de responsabilidades.	Evitación de contactos.
Indefensión.	Pérdida de valores.	Absentismo.	Conflictos interpersonales.
Desesperanza.	Desaparición de expectativas.	Conductas inadaptativas.	Malhumor familiar. Aislamiento.
Irritación.	Modificación autoconcepción.	Desorganización.	Formación de grupos críticos.
Apatía.	Desorientación cognitiva.	Sobreimplicación.	Evitación profesional.
Desilusión.	Pérdida de la creatividad.	Evitación de decisiones.	
Pesimismo.	Distracción.	Aumento del uso de cafeína, alcohol, tabaco y drogas.	
Hostilidad.	Cinismo.		
Falta de tolerancia.	Criticismo Generalizado.		
Acusaciones a los clientes.			
Supresión de sentimientos.			

*(Buendía y Ramos, 2001; 60)*

Según Saborío Morales e Hidalgo Murillo (2015, p. 122), los distintos síntomas se pueden graduar en cuatro niveles de clínica: 1. Leve: quejas vagas, cansancio, dificultad para levantarse de la cama; 2. Moderado: cinismo, aislamiento, suspicacia, negativismo; 3. Grave: enlentecimiento, automedicación con psicofármacos, ausentismo, aversión, abuso de alcohol o drogas; 4. Extremo: aislamiento marcado, colapso, cuadros psiquiátricos, suicidios.

La variabilidad de estas explicaciones y procesos se refleja en la diversidad de mecanismos de diagnóstico y evaluación, y de estrategias de afrontamiento y técnicas de intervención. Respecto a los mecanismos de diagnóstico y evaluación, Martínez Pérez (2010) resume las diferencias, señalando que al inicio los mecanismos utilizaban más observaciones sistemáticas, entrevistas estructuradas y tests proyectivos, luego más cuestionarios de autopercepción y autoinformes. Algunos de los mecanismos son: el CBPR, CBB y CDPE de Moreno-Jiménez et al (1997, 2000a, 2000b); el Cuestionario sobre el estrés en el lugar de trabajo (Kompier y Levi, 1995); la Escala de Burnout en directores de colegios (Friedman, 1995); la Holland Burnout Assessment Survey (Holland y Michael, 1993). Hay dos instrumentos que siguen siendo hoy los más utilizados para el diagnóstico de este síndrome: el

*Maslach Burnout Inventory* (MBI), creado por Maslach y Michael Leiter en 1981, y el *Burnout Measure* (BM) de Pines y Aronson (1988). El *MBI* ha evolucionado a lo largo del tiempo, por ejemplo, en el *MBI-General Survey* (MBI-GS). En líneas generales, consta de 16 a 22 enunciados sobre los sentimientos y pensamientos en relación con la interacción en el trabajo que evalúan los 3 componentes del SB (EE; D y PA) en un rango de 6 niveles que van de "nunca" a "todos los días". Los resultados se clasifican en tres escalas: Burnout alto, medio y bajo. Por su parte, el *BM* cuenta con 21 enunciados que evalúan tres dimensiones con un rango de "nunca" a "siempre": 1) Agotamiento Físico: caracterizado por fatiga, sensación de destrucción y abatimiento; 2) Agotamiento Emocional: caracterizado por sensación de depresión y cansancio emocional; 3) Agotamiento Mental: caracterizado por sensaciones de infelicidad, inutilidad y rechazo, falta de ilusión y resentimiento hacia las personas (Martínez Pérez, 2010, p. 66).

Respecto a las estrategias de afrontamiento y técnicas de intervención, se pueden clasificar en aquellas orientadas al individuo y/o a la organización. El afrontamiento como estrategia refiere a la posibilidad de hacer frente a la respuesta emocional negativa que generan los contextos laborales estresantes. Se basa en la idea general de que una perturbación, por ejemplo, el burnout en el trabajo, puede ser disminuida "a través de actos que controlan las condiciones nocivas del ambiente que generan malestar." (Martínez Pérez, 2010, p. 67). Se trata de esfuerzos cognitivos y conductuales que se desarrollan para manejar las demandas tanto externas como internas que desbordan los recursos del sujeto (Lazarus y Folkman, 1986). Por eso hay estrategias centradas en la persona, que no intervienen a nivel organizacional (no intentan cambiar las condiciones del trabajo) porque ponen la responsabilidad del cambio en el individuo, por ejemplo, a través de cambios personales, motivacionales y/o cognitivos, variación del nivel de aspiración o de participación en el trabajo, desarrollo de nuevas pautas de conductas, modificación de estilos de vida, etc. Otras estrategias están centradas en la organización misma como fuente y causa del burnout. En este caso el burnout se considera más bien un problema del lugar de trabajo, no del trabajador. Se produce cuando hay un desajuste entre la organización y sus empleados en una o más de estas seis áreas: cantidad de control de los trabajadores, trato justo, sentido de comunidad, niveles de carga de trabajo, reparto de recompensas y valores organizacionales. Las estrategias organizacionales están dirigidas a modificar ese entorno a fin de convertirlo en un ámbito más saludable. Según Maslach y Leiter (2022), un ambiente de trabajo saludable implica: una carga de trabajo sostenible, la sensación de control, la recompensa (retroalimentación positiva), la comunidad de apoyo en el trabajo, la equidad y los valores (el significado del trabajo). Asimismo, Martínez Pérez (2010, p. 72ss) completa que cualquier transformación a nivel del ambiente laboral es necesario complementarla con elementos de apoyo en el contexto social inmediato del enfermo a través de contención familiar y relaciones sociales cercanas positivas.

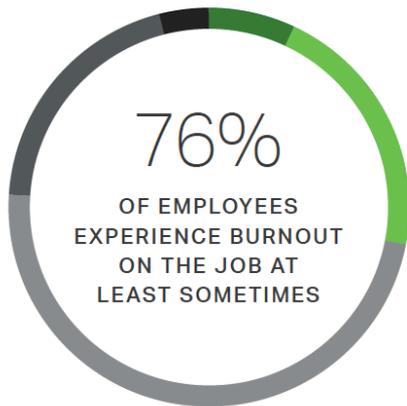
La diversidad de estrategias configuran distintas técnicas de intervención. Por ejemplo, Peiró, Ramos y Gonzales Romá (1994), clasificaron los programas de intervención también en tres niveles: individual, organizacional y de interfaz entre individuo-organización. Paine (1982)

determinó cuatro pasos: 1) Identificar el Burnout. 2) Prevenirlo mediante información y afrontamiento. 3) Mediar para reducir o invertir el proceso. 4) Aplicar el tratamiento a los trabajadores diagnosticados. En personas ya diagnosticadas con burnout, Ramos (1999) planteó: 1) Modificar los procesos cognitivos de autoevaluación. 2) Desarrollar estrategias cognitivo-conductuales que eliminen o neutralicen las consecuencias del burnout. 3) Desarrollar habilidades sociales de comunicación interpersonal y asertividad. 4) Fortalecer las redes de apoyo social. 5) Disminuir los estresores organizacionales. A pesar de la diversidad, la mayoría de las estrategias tiene por fin modificar los sentimientos y pensamientos referentes a los 3 componentes del SB, por ejemplo, como describe Aceves (2006): 1) Desarrollar un proceso personal de adaptación de las expectativas laborales a la realidad cotidiana laboral. 2) Equilibrar las áreas vitales (trabajo, descanso, familia, amigos, hobbies). 3) Fomentar una buena atmósfera de equipo con espacios y objetivos comunes. 4) Limitar la agenda laboral. 5) Desarrollar una formación continua dentro de la jornada laboral.

Estos tratamientos, caracterizaciones y definiciones del SB en el campo de la psicología se ubican en un marco más amplio de análisis y diagnóstico socio-cultural de nuestras sociedades occidentales, y especialmente de nuestro país. Respecto a la sociedad occidental, el filósofo Byung-Chul Han (2014) ha señalado insistentemente que nuestro ambiente socio-cultural se define por el concepto de autoexplotación. Con eso se refiere a una forma de explotación por parte de sí mismo más eficaz que la explotación por parte de otro que fue puesta en evidencia por el marxismo como base del capitalismo bajo el concepto de alienación. Más eficaz, porque está acompañada de una falsa sensación de libertad y de éxito que consuman el objetivo de explotarse a manos de sí mismo lo máximo posible. En la *Sociedad del Cansancio* (2012), ya anticipaba esta idea, siguiendo el antiguo mito de Prometeo. El sujeto de rendimiento se cree libre, pero en verdad “se halla tan encadenado como Prometeo [...] la relación de Prometeo y el águila es una relación consigo mismo, una relación de autoexplotación. El dolor del hígado [...] es el cansancio [...] Tal cansancio [resulta] de un amable desarme del Yo” (Han, 2012, pp. 9-10). Asimismo en *Psicopolítica: neoliberalismo y nuevas técnicas de poder* (2014) sostiene que: “Quien fracasa en la sociedad neoliberal del rendimiento se hace a sí mismo responsable y se avergüenza, en lugar de poner en duda a la sociedad o al sistema. En esto consiste la especial inteligencia del régimen neoliberal. (...) En el régimen neoliberal de la autoexplotación uno dirige la agresión hacia sí mismo. Esta autoagresividad no convierte al explotado en revolucionario, sino en depresivo.” (p. 17) La depresión vinculada al trabajo excesivo hace del burnout una enfermedad característica de este sujeto: “enfermedades como la depresión y el síndrome de burnout son la expresión de una crisis profunda de la libertad [...] El sujeto del rendimiento, que se pretende libre, es en realidad un esclavo [...] sin amo alguno se explota a sí mismo de forma voluntaria” (Han, 2014, p. 7). Por su propio contexto socio-cultural, el trabajador occidental autoexplotado está predisuesto al burnout.

Estas tesis socio-filosóficas que hacen de marco a las investigaciones psicológicas del SB parecen confirmarse en las encuestas. En el año 2019, Gallup desarrolló una encuesta sobre

burnout a nivel mundial. El primer capítulo del informe titulado “Burnout: Un fenómeno que las organizaciones ya no pueden ignorar” indica que casi 8 de cada 10 empleados (76%) que trabajan a tiempo completo han sufrido alguna vez experiencia de burnout a causa de su trabajo.



### Most Employees Experience Burnout at Work

Please indicate how often ... the following is true of your job. If you have more than one job, please think about your primary job — the one where you spend the most time working.

You feel burned out at work.

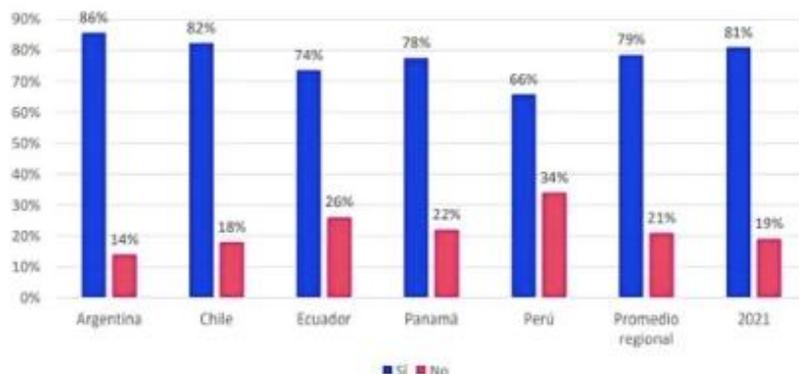
- 7%** Always
- 21%** Very often
- 48%** Sometimes
- 20%** Rarely
- 4%** Never

*Percentages are from a 2019 study of 12,658 individuals who were employed full time by an employer.*

El informe concluye que: “No cabe duda de que el agotamiento de los empleados es un síntoma de los lugares de trabajo modernos que son cada vez más acelerados, complejos y exigentes. En el trabajo, muchos empleados se sienten abrumados por demandas contrapuestas y expectativas en conflicto.” (Gallup, 2019, p. 2). Asimismo, detecta las cinco causas más comunes de burnout: 1) Trato injusto en el trabajo; 2) Carga de trabajo inmanejable; 3) Comunicación poco clara de los gerentes; 4) Falta de apoyo del gerente; 5) Presión de tiempo irrazonable. Esta última representa el 70% de las causas más comunes de burnout. Sobre esta situación, el informe ofrece una serie de recomendaciones para la gestión saludable del trabajo dentro de las organizaciones.

Respecto al caso de nuestro país, Argentina, se revela una situación de mayor gravedad con porcentajes aún más altos. Según la última encuesta Burnout 2022, realizada por el sitio *Bumeran*, “el 86% de los trabajadores argentinos encuestados dijo sufrir un estado general de agotamiento físico, emocional y mental generado por situaciones de estrés crónico en el ámbito del trabajo.” (*Infobae*, 2023).

## Durante el último año, ¿experimentaron o están experimentando el síndrome de burnout?



### Resultados de la encuesta del portal de empleos Bumeran.

Más allá de la inestabilidad estructural tanto económica como laboral que caracteriza a nuestro país y genera un estrés connatural, el burnout es un síndrome cada vez más común en los ámbitos laborales de nuestras sociedades que se acentúa con el uso creciente de la tecnología.

## 1.2. Burnout Digital y Tecnoestrés

Según el citado informe de Gallup (2019), muchos de los empleados que se sienten quemados en el trabajo es porque “la tecnología, especialmente la tecnología móvil, ha desdibujado las líneas entre la vida hogareña y la vida laboral.” (p. 2). El vínculo entre la tecnología y el burnout se consolidó en los últimos años a partir de la revolución de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs). El gran impacto de esta revolución en la vida personal es evidente en el uso omnipresente de las redes sociales y de la internet sobre todo a través de los dispositivos móviles inteligentes que nos mantienen siempre conectados y disponibles —según Statista (2022) el 80,2 % de la población global tiene un teléfono móvil y el 60% lo usa para conectarse a redes e internet—. Su impacto en la vida laboral es correlativo. Hay un uso cada vez mayor y creciente de la tecnología que transforma el modo de trabajar (e-mails, *Whatsapp*, *Zoom*, etc.) y consolida formas como el “teletrabajo” o “home office” que desdibujan la línea entre el tiempo laboral y el tiempo de descanso, aportando nuevos factores para el padecimiento de SB.

Frente a esta expansión omnipresente de la tecnología, se ha comenzado a usar un subtérmino dentro del síndrome del burnout, el síndrome de “*Burnout Digital*” (SBD). Específicamente, se refiere al síndrome de burnout padecido a causa del uso de la tecnología digital en el ámbito laboral. Este modo particular de burnout se vincula tanto al FOMO (*Fear of missing out*) que es el miedo a quedarse fuera del mundo tecnológico<sup>2</sup> y afecta a personas que

<sup>2</sup> Su opuesto es el JOMO, “Joy of missing out” que es “la alegría de desconectarse” (Díaz, 2018).

no son nativos digitales y deben aprender a utilizar herramientas informáticas para su trabajo (Beckman y Hirsch, 2005), como a la “nomofobia” (*no-mobile-phone-phobia*) que es el miedo irracional a olvidar el dispositivo tecnológico o a estar desconectado, por ejemplo, por falta de batería o datos. Aquí parece operar el principio de que a mayor uso de la tecnología también hay mayor riesgo de adicción y, en consecuencia, mayor riesgo de *Burnout Digital* por su uso.

El concepto de *Burnout Digital* se vincula también a otros términos nuevos y cercanos como el de “depresión digital” que refiere “a la sensación de estar abrumado y sobrecargado de trabajo por la tecnología” (Johnson y Indvik, 2004, p. 19). Su mayor antecedente es el término de “tecnoestrés” que fue creado por el psiquiatra estadounidense, Craig Brod, en su libro *Technostress: The Human Cost of the Computer Revolution* (1984). Allí Brod define al tecnoestrés como una enfermedad de adaptación causada por la falta de habilidad para tratar con las nuevas tecnologías de manera saludable. Mientras el *Burnout Digital* se suele aplicar sólo al campo laboral, el tecnoestrés se aplica a cualquier campo de la vida que esté permeado por el uso de la tecnología. Más tarde, fueron Salanova, Cifre y Martín (1999) quienes especificaron la aplicación del tecnoestrés al ámbito laboral, convirtiéndolo casi en un sinónimo de “*Burnout Digital*”. Lo definieron como “el estrés ocasionado por la introducción de nuevas tecnologías en el trabajo” (1999, p. 21). El uso laboral de nuevas tecnologías puede convertirse en un factor de estrés que afecta a la salud psicosocial de los trabajadores tanto porque no están acostumbrados a su uso, como porque la utilizan de forma excesiva a causa de su omnipresencia. Por eso trabajos más recientes (Georgiana, 2018) ya distinguen dos tipos de tecnoestrés: 1) Tecnoansiedad, definida como un sentimiento de incompetencia en cuanto a las innovaciones tecnológicas; 2) Tecnoadicción, definida por el excesivo uso de las tecnologías. Así el tecnoestrés se suele producir por falta de delimitación de horarios de trabajo, es decir, de inicio y finalización de la jornada laboral (responder e-mails durante el fin de semana, contestar mensajes fuera del horario laboral, etc.), por el aislamiento social y sedentarismo que produce en los trabajadores que teletrabajan en solitario (la tecnología se convierte entonces en el lugar para hacer conexiones sociales); y por la adicción a la tecnología que se traduce en una dependencia emocional hacia los dispositivos. Algunas de sus consecuencias más comunes son la sobrecarga de trabajo, la monotonía y aburrimiento; los padecimientos musculares (dolores de cabeza, fatiga física) y psíquicos (fatiga mental, ansiedad); el aumento de información inútil; el conflicto trabajo-familia, etc. Frente al tecnoestrés Salanova, Cifre y Martín han propuesto estrategias de prevención e intervención considerando tres aspectos: los efectos de las estrategias de implantación de las nuevas tecnologías, las actitudes de las personas en sus resistencias al cambio, y la propia eficacia de los cambios para la organización. Asimismo, López-Araujo et al. (2008) y López y Osca (2008) han continuado esta línea de investigación implementado modelos para predecir el tecnoestrés y la satisfacción en teletrabajadores. Su modelo de predicción contempla: 1) las demandas de los trabajadores, es decir, el conflicto con el rol virtual, 2) los recursos del puesto, es decir, el apoyo del supervisor y 3) las variables mediadoras de la formación y la percepción de autoeficacia en relación con las TICs.

Las investigaciones psicológicas que acercan el burnout a las TICs, creando conceptos como tecnoestrés o *Burnout Digital*, tienen como contexto las elaboraciones socio-filosóficas sobre Occidente que desarrolla el filósofo coreano Byung-Chul Han. Han vincula el concepto de autoexplotación y burnout con las empresas e industrias de alta tecnología. La nueva “caverna virtual” que habitamos a través de internet, la telefonía inteligente y las aplicaciones no solo han licuado las distinciones entre el mundo privado y público, sino que han provocado la invasión del tiempo privado de descanso con tiempo público de trabajo bajo el lema 7/24; casi como si se tratase de una virtud del buen trabajador que quiere ser emprendedor y exitoso. En la nueva vida digital, la autoexplotación se ha transformado en una hiperautoexplotación incentivada por la industria de alta tecnología. Para Han hemos pasado de una era donde el mayor peligro lo constituía lo viral inmunológico, a otra era donde es lo neuronal estresante lo que nos hace vivir al borde del burnout (Han, 2014). Una reevaluación de este pasaje entre lo viral y lo estresante fue ensayada por el propio Han (2020) a partir de la situación de pandemia. Vinculó el burnout y la emergencia sanitaria al comparar las estrategias de las comunidades europea y asiática. Muestra que “el *big data* resulta más eficaz para combatir el virus que los absurdos cierres de fronteras” (p. 101). Del mismo modo que el pánico generado por la pandemia es resultado también de la digitalización creciente: “La digitalización elimina la realidad. La realidad se experimenta gracias a la resistencia que ofrece, y que también puede resultar dolorosa. La digitalización, toda la cultura del “me gusta”, suprime la negatividad de la resistencia” (2020, pp. 108-109). La realidad viral de la pandemia se impone como resistencia generando pánico en los que vivimos crecientemente en la caverna digital y nos estamos transformando poco a poco en *homo digitalis*. El burnout no solo es entonces cultural, como mostraba en obras anteriores (Han, 2012 y 2014), frente a la pandemia, muestra ser también situacional. Fruto de la combinación entre pandemia y digitalización se genera un pánico y estrés que parece convertir al burnout en un destino de nuestra sociedad tan anunciado como irreversible.

A partir del vínculo de Han entre burnout y mundo digital, Vásquez Rocca (2017) ha señalado que la fatiga mental de la autoexplotación se incrementa por la falsa sensación de libertad que ofrecen la internet y las redes sociales. Aparentemente sin mediación, los filtros de los *big data* hacen que el *homo digitalis* esté más expuesto a autoexplotarse y a quemarse dentro de la web a la que necesita desesperadamente estar conectado. En este sentido, según Vásquez Rocca, la sociedad no es transparente como piensa Han, sino opaca en sus mediaciones digitales. Mediaciones oscuras para nosotros que en su opacidad incrementan la posibilidad de vivir con burnout, incluso “por fuera” del mundo laboral.

Este vínculo entre tecnología y burnout que se expresa en conceptos como *Burnout Digital* no solo se agudizó con la invención de los dispositivos móviles en los últimos años, sino sobre todo por el cambio rápido y forzado a trabajar de forma remota que impuso la reciente pandemia del COVID-19. Según un artículo de APA (2022), titulado “Burnout and stress are everywhere”, el burnout está en su punto más alto en todas las profesiones a causa de la situación sanitaria: “la pandemia de COVID-19 introdujo nuevos factores estresantes en casi todos los ámbitos de

la vida. A medida que el mundo transcurre su tercer año post pandemia, estos factores estresantes se han vuelto persistentes e indefinidos, lo que aumenta el riesgo de burnout de todos. Cualquiera persona expuesta a condiciones crónicamente estresantes puede experimentar burnout, pero los empleados de servicios humanos, los socorristas y los que trabajan en servicios educativos corren un riesgo aún mayor” (p. 72). En una comparación entre la *Encuesta de trabajo y bienestar 2019 y 2021* de la APA, de 1501 trabajadores adultos en EE. UU., el 79 % experimentó estrés relacionado con el trabajo en el mes anterior a la encuesta. Casi 3 de cada 5 empleados informaron: 36 % cansancio cognitivo, 32 % agotamiento emocional, y 44 % fatiga física. Eso significa un aumento del 38 % en el período de pandemia (2021) respecto al período prepandemia (2019). Esto es especialmente claro en los profesionales de la salud que estuvieron en la primera línea de lucha contra la pandemia. En un estudio realizado en 60 países, Morgantini et al. (2020) han examinado el burnout en estos profesionales. A través de encuestas de autodiagnóstico se ha evidenciado el aumento en la carga de trabajo y el estrés, así como una creciente autopercepción de riesgo de agotamiento y burnout. El estudio destaca la importancia de diagnosticar a tiempo esta situación a nivel mundial para mantener la calidad de la atención médica.

En estos números contundentes, se refleja que uno de los nuevos factores estresantes es la inevitable relación diaria y constante con la tecnología que la pandemia impuso tanto en la vida personal como laboral. Ya Aydemir y Icelli (2013) habían mostrado que la interacción persona-computadora es uno de los factores que aumenta el riesgo de burnout. En “How the Pandemic Exacerbated Burnout” (2021), Dave Lievens entrevista a Maslach y Leiter para analizar cómo la pandemia de Covid-19 ha intensificado las condiciones que conducen al burnout a causa del uso de la tecnología en el trabajo: “aunque el Covid no ha llevado a una redefinición del burnout, ciertamente lo ha agravado (...) El riesgo [de trabajar desde casa] varía, porque las personas han tenido muchas experiencias diferentes. El trabajo remoto puede haber sido una bendición para los introvertidos (...). Pero para la mayoría de las personas, perder el contacto con los colegas y sus rutinas diarias era angustiante en sí mismo, lo que los ponía en mayor riesgo de burnout.” Hoy sobreabundan las publicaciones con análisis comparativos de los niveles de burnout entre situaciones de pre- y postpandemia con relación a esa mediación tecnológica. Por ejemplo, en el campo laboral educativo, hay numerosos estudios sobre el impacto que ha tenido la abrupta virtualización del proceso de enseñanza-aprendizaje entre estudiantes y docentes (Christ et al., 2020). Entre los primeros, se han analizado diversos casos. Por ejemplo, entre estudiantes de medicina, se evidencia que “el agotamiento emocional aumenta particularmente en los estudiantes de último año, quienes luchan con la falta de experiencia clínica justo antes de comenzar a trabajar como médicos jóvenes calificados.” (Zis et al., 2021, p. 349). Asimismo, Kumpikaitė-Valiūnienė et al (2022) han mostrado que el grado de desarrollo de la competencia digital en cada estudiante ha estado en relación directa con el grado de riesgo de padecer *Burnout Digital* (a mayor competencia, menor riesgo). Así han propuesto estrategias de prevención digital para evitar el burnout académico no solo entre estudiantes sino también

entre docentes (Song et al, 2022). En estos últimos, se han realizado estudios que revelan también que la falta de competencia digital aumenta el riesgo de burnout laboral. Por un lado, porque antes de la pandemia el docente solía tener un trabajo de carácter fuertemente presencial. Por otro, porque suele tener una edad mayor que sus estudiantes y por tanto no suele estar tan familiarizado con las herramientas digitales como ellos. Estos dos factores han contribuido a una asimetría que, frente a la obligación abrupta e inesperada de tener que realizar su trabajo de forma remota, ha provocado que los docentes estén más predispuestos a sufrir burnout (Mendoza García, 2022).

En otros campos laborales, se evidencian situaciones similares que se mantendrán previsiblemente en el futuro, en tanto “cada vez es más claro que trabajar desde casa ahora es una parte central de nuestra nueva normalidad.” (Helms, 2021). Han aparecido incontables publicaciones, sobre todo, en medios periodísticos que intentaron abordar la actualidad que el problema había adquirido con la pandemia. En las publicaciones periódicas, predomina el término “*Burnout Digital*” por sobre el de “tecnoestrés”, quizás a causa de ser el primero un término más extendido y menos técnico que el segundo en el habla cotidiana (y a la vez reciente y progresivamente consolidado en el ámbito académico, como hemos visto). A modo de ejemplo mencionamos algunas publicaciones representativas. “¿Vivimos un ‘burn out’ digital?” (Noticias, 2020) escrito por la referente argentina en temas de teletrabajo, Viviana Laura Díaz, señalaba que “el Covid 19, ha acelerado nuestra digitalización (...) En el plano laboral, este sometimiento ilimitado a las TICs tiene un diagnóstico certero: el burn out digital.” Para evitar este peligro recomendaba: *Autoconocimiento* que haga posible el trabajo en equipo y colaborativo, *Práctica* de técnicas de respiración, meditación, yoga, mindfulness, programación neurolingüística y pensamiento lateral, y *Entrenamiento* del cerebro para establecer atajos mentales que nos permitan desconectarnos de la tecnología. “¿Cómo evitar el burnout en cuarentena?” (Bumeran, 2020) ofrecía recomendaciones como: establecer metas alcanzables y objetivos motivadores; poner límites a la jornada laboral; reducir los canales de comunicación interna; respetar los momentos de ocio; probar actividades artísticas y creativas. “Burnout y Estrés laboral digital derivados de la pandemia” (Cibersalud, 2021) señalaba que “la transición hacia el espacio digital, mayormente, se realizó sin comprender qué implica la ciudadanía digital y elevar la carga laboral virtual en entornos diferentes a la oficina sobre la cual teníamos el control de ciertas variables.” Ese cambio brusco significó la pérdida del lado humano de las interacciones que se daban de forma presencial en el contacto diario de la oficina. “El tecnoestrés o los cambios en la forma de hacer negocios” (Forbes, 2022) mostraba que la transformación vertiginosa a herramientas y procesos digitalizados se hizo de forma desordenada y sin planificación. Eso generó mucha angustia y estrés laboral en los trabajadores. Entre los artistas, por ejemplo, una de las profesiones afectadas por la pandemia ante la imposibilidad de hacer presentaciones públicas, se comenzó a desarrollar en 2022 un Reporte de *Burnout Digital* (Digital Burnout Report, 2022). Asimismo, comenzaron a aparecer publicaciones relacionadas con una cultura del “bienestar digital”. “La hora del bienestar digital: Claves para saber si el uso de la tecnología

afecta tu salud emocional” (La Nación, 2022), proponía que “Vivir plenamente nuestro ‘ser digital’ requiere un uso más intencional, crítico y equilibrado de la tecnología como herramienta para alcanzar nuestros diferentes objetivos”, dicho de otro modo, disminuir el riesgo de *Burnout Digital* implica utilizar la tecnología en función de los objetivos personales y profesionales, no al revés.

En este contexto, desde la psicología se está planteando la idea de una “pandemia del *Burnout Digital*” como consecuencia de la pandemia de COVID-19. La razón la resume bien el psicólogo de Deloitte, Dan Pelton, en una entrevista con APA: “Estamos en un territorio sin precedentes después de COVID, con trabajo híbrido y una cultura Zoom consecutiva. Se avecina una pandemia de burnout si no rediseñamos cuidadosamente cómo se está haciendo el trabajo.” (APA, 2023, p. 31). Allí cita un estudio sobre la situación laboral establecida post-COVID, que muestra que los empleados pasan el 85 % de su semana laboral colaborando en contestar lo antes posible mensajes, correos electrónicos y chats. Esa colaboración que hace a la continuidad de la buena voluntad de “estar siempre conectado” está generando anticipadamente una “pandemia de burnout”. A fin de evitarla, Pelton muestra la función de ayuda que los psicólogos clínicos pueden desempeñar tanto con los empleados como con los empleadores: “La salud mental y el bienestar son las principales necesidades de la fuerza laboral, y las habilidades de los psicólogos son fundamentales para ayudar a los empleadores a abordar estos desafíos. Nuestra comprensión matizada de cómo se desarrolla la psicopatología individual puede generalizarse a sistemas de personas, como la fuerza laboral, lo que nos ayuda a comprender cómo la disfunción puede desarrollarse y propagarse a través de las organizaciones.” (APA, 2023, p. 31). La idea de una pandemia general de burnout pone en primera línea a la psicología clínica.

En “Beyond Burned Out. Chronic stress was rampant even before the pandemic. Leaders can’t ignore it any longer” (Más allá del burnout. El estrés crónico era rampante incluso antes de la pandemia. Los líderes no pueden ignorarlo por más tiempo) (2021a), Moss sostiene que después de la pandemia hay una “crisis del burnout”. “En nuestro mundo siempre conectado, el burnout ha sido una amenaza durante mucho tiempo. Pero en 2020, el burnout se volvió rampante, aparentemente de la noche a la mañana. En cuestión de semanas, millones de personas perdieron sus empleos y se enfrentaron a la inseguridad financiera y alimentaria. Las personas que trabajan en primera línea se preocupan por su seguridad física, y los que trabajan en la atención de la salud ponen en riesgo sus vidas todos los días. Un tercio de los empleados de EE. UU. comenzó a ‘vivir en el trabajo’, con la mesa de la cocina como su nueva pseudo oficina. A lo largo del año, el estrés agudo se convertiría en estrés crónico.” (2021a). Para Moss, el alto nivel actual de burnout es el resultado de un problema existente que empeoró exponencialmente con la pandemia y la virtualización abrupta y radical a la obligó. Ella habla de una “Epidemia de Burnout” (2021b). Ése es el título de su último libro, cuyo subtítulo es “el aumento del estrés crónico y cómo podemos solucionarlo”. La causa de tal aumento del burnout es atribuida a que, durante la pandemia, muchas organizaciones no ajustaron las cargas de

trabajo a la nueva modalidad virtual. Por eso no basta con un cuidado personal para no caer en el *Burnout Digital*. Son las organizaciones mismas las que deben asumir esta nueva “epidemia” y manejar el uso de las tecnologías en el trabajo. Moss recomienda volver a remitir las organizaciones a las personas y repensar las recompensas no tanto como un aumento de salario sino a través de beneficios que den un propósito, devuelvan energías motivacionales y prioricen la resiliencia y la curiosidad: “Descubrí que las empresas que ya estaban involucradas en una estrategia de prevención del burnout han tenido más éxito en liderar a su fuerza laboral durante la crisis de Covid-19” (2021a).

En Argentina, un estudio de la Universidad Siglo 21, sobre “Burnout y Coronavirus: los efectos de la Pandemia” (2020) señala que en los grandes centros urbanos entre enero y mayo de 2020 los síntomas relacionados con el burnout y el uso de la tecnología, crecieron un 5%. Aunque iban en aumento en los últimos años (la universidad los mide desde 2017), el salto fue exponencial, pues el aumento total entre 2018 y 2019, había sido del 2%. En lo que va de 2020, 7 de cada 10 encuestados vio afectado su trabajo por cambiar a la modalidad a distancia (al 48% “siempre o casi siempre” le resulta difícil relajarse después del trabajo; al 36% cada vez le cuesta más comenzar a trabajar; el 38% está tan cansado que no puede hacer otras cosas luego de trabajar; el 26% se siente menos involucrado). En este cruzamiento de burnout, teletrabajo y pandemia, el estudio destaca dos factores protectores contra el síndrome: la desconexión, como capacidad para poder distanciarse psicológicamente una vez finalizada la actividad laboral, y la dedicación, es decir, el nivel de orgullo e identificación con el trabajo.

De estos análisis, se desprende, no solo la importancia de desarrollar en este momento de postpandemia, estrategias y prácticas saludables en el uso de la tecnología a fin de prevenir el *Burnout Digital*, sino también la importancia del diseño de la propia tecnología (teléfonos, computadoras, apps y redes) con la intención de preservar nuestra salud psicológica de manera óptima. Peters, Calvo y Ryan (2018) han desarrollado sus investigaciones en esa dirección sobre la base de que las tecnologías impactan en el bienestar psicológico, afectándolo deliberada o inadvertidamente. Ponen el ejemplo del impacto que significó la conectividad instantánea que ofrecen los teléfonos inteligentes: “Kushlev y Dunn (2015) demostraron que el número de veces al día que las personas pueden consultar el correo electrónico aumenta los niveles de estrés, mientras que otros estudios muestran que la mera presencia de un teléfono móvil disminuye la calidad de la interacción cara a cara (Przybylski y Weinstein, 2013 ; Misra et al., 2016).” (2018, p. 2). A partir de estos efectos negativos, surge el interés por diseñar las tecnologías a fin de aumentar el bienestar psicológico, aunque generalmente se diseñen “con el objetivo de aumentar el uso” (2018, p. 2). La motivación y el bienestar psicológico en cualquier ámbito (laboral o personal) dependen de la satisfacción de ciertas necesidades psicológicas que suelen ser afectadas en la interacción humano-computadora (HCI). A partir de allí desarrollan una serie de proyectos sobre diseño de tecnología para el bienestar digital cuyo marco teórico se denomina *METUX* (Motivación, Compromiso y Prosperidad en la Experiencia del Usuario). Se trata de principios de diseño que no socavan las necesidades psicológicas básicas, sino que aumentan

la motivación y el compromiso y, en última instancia, mejoran el bienestar del usuario. En el mismo sentido, la tecnología ha intentado ayudar a la detección del síndrome de *Burnout Digital* que ella misma genera por su uso excesivo. Así Godia et al. (2022) han desarrollado una aplicación de autodiagnóstico y seguimiento del burnout a través de una interfaz simple, intuitiva y fácil de usar tanto en profesionales de la salud como en otras profesiones afectadas por el exceso de trabajo a partir de su digitalización. La creación de aplicaciones como esas se han incrementado en los últimos tiempos como veremos en el punto 3.1 de esta investigación.

En cualquier caso, los análisis de la reciente situación sanitaria obligan a prestar atención a los riesgos de *Burnout Digital* en el ámbito laboral. Eso obliga a precisar otro concepto fundamental de esta investigación al que el *Burnout Digital* está íntimamente ligado ¿qué es el teletrabajo o “home office”?

### **1.3. Teletrabajo o Trabajo Conectado Remoto (TCR)**

El término de Teletrabajo o Trabajo Conectado Remoto es un concepto desarrollado de forma reciente. Fue acuñado por Jack Nilles, en el año 1973 mientras trabajaba de forma remota, desde su casa, en un sistema de comunicación para la NASA, que bautizó “*Telecomunicación*”. Propuso que trabajar desde casa tendría grandes beneficios, como liberar vías de circulación y aprovechar recursos no renovables (energía y tiempo) (Mañaz et al., 2012). Desde su origen, es un término que ha tenido que superar numerosos mitos negativos, por ejemplo, que produce aislamiento social, precariedad y falta de seguridad laboral. Con el tiempo, han ganado sus múltiples beneficios y ventajas para el trabajador, el empleador y la sociedad en general. Una actualización del balance entre sus aspectos negativos y positivos puede encontrarse en Castro Murillo (2020). A través de una revisión de la literatura, muestra que el cambio en la forma de trabajo (de presencial a virtual) trae consigo implicaciones subjetivas disímiles. Entre las implicaciones subjetivas positivas que aporta el teletrabajo están: mayor libertad individual, aumenta las horas de sueño y descanso del trabajador, produce mayor satisfacción laboral, mayor concentración debido a la elección propia del sitio de trabajo, entre otras. Entre las implicaciones subjetivas negativas están: generar enfermedades psíquicas y físicas a causa de los bajos niveles de responsabilidad y autonomía en el cuidado de su ergonomía, falta de planificación diaria de tareas y división precisa de horarios que le permitan separar el espacio laboral y familiar, entre otras. Por estos riesgos inherentes a las implicancias subjetivas del teletrabajo, Castro Murillo postula que “estas variables deben ser estudiadas desde el campo de la psicología por su influencia en el comportamiento y bienestar del individuo en el ámbito laboral.” (2020, p. 51)

La abogada Viviana Laura Díaz es la referente argentina en temas de teletrabajo y ha analizado este concepto mucho antes del inicio de la pandemia. Díaz (2018) ha definido y caracterizado el Teletrabajo o Trabajo Conectado Remoto (TCR) con criterios de desarrollo que lo distinguen de un mero trabajar a distancia a través de una conexión ofrecida por dispositivos

tecnológicos (Plataformas de video-llamada como Zoom, Meet o Teams, chats, mails, etc.). Los criterios definatorios y más importantes del TCR son: 1) ser voluntario, 2) reversible y 3) aplicable. Ser voluntario significa que ambas partes de la relación laboral (empleado y empleador) están de acuerdo con la modalidad de teletrabajo y la aceptan sin coerción alguna. Ser reversible refiere a que un puesto laboral nacido como presencial y vuelto virtual se puede volver a convertir en presencial si, por ejemplo, se cambian las condiciones establecidas en el acuerdo. Ser aplicable remite a convertir en teletrabajo aquellos roles laborales que puedan desarrollarse a distancia. Otros criterios complementarios son: 4) Formalidad en cuanto a su descripción expresa y detallada en el acuerdo o convenio individual de trabajo; 5) Tener capacitación y entrenamiento para prevenir enfermedades o fobias causadas por el mal uso de la tecnología (por ejemplo el *Burnout Digital*), pues el TCR “tecnológicamente no exige un desarrollo significativo y desde el capital humano, el liderazgo de equipos mixtos (presenciales y virtuales) requiere de un entrenamiento, relacionado con una nueva forma de comunicación (comunicación 4.0) y la previsión a la adicción que las TICs, en contacto constante con el trabajador, pudieran ocasionar en el cerebro (Burn Out Digital)” (Díaz, 2020c); 6) Establecer pautas claras sobre la provisión de herramientas tecnológicas, el derecho a la desconexión y la conciliación de la vida privada con la vida laboral; 7) Su consideración como modalidad laboral y no como beneficio; y 8) Formato mixto o parcial, que combine la virtualidad con la presencialidad expresamente con el fin de “facilitar el cara a cara en tiempos postpandemia” (Díaz, 2020a).

Estos criterios se reflejan en la nueva Ley de Teletrabajo (Nº 27555), vigente en Argentina desde noviembre de 2022. Díaz ha sido la encargada de elaborar el proyecto. El objetivo del proyecto de Ley era “la promoción de la igualdad de trato entre los teletrabajadores y trabajadores presenciales de igual posición laboral, particularmente referido al ejercicio de la libertad sindical, la protección contra la discriminación en el empleo y en la ocupación, la protección en materia de higiene y seguridad, la remuneración, la protección por regímenes de la Seguridad Social, el acceso a la información, la edad mínima de admisión al empleo y la protección de la maternidad. Regulaba lo que se denomina teletrabajo transfronterizo y lineamientos específicos referidos a la frecuencia del teletrabajo y la compensación por gastos.” (2020a). En sus distintos artículos, la ley establece el derecho a una remuneración igual a la que el trabajador percibiría bajo la modalidad presencial; el derecho a no ser contactado y a desconectarse de los dispositivos fuera de su jornada laboral y durante las licencias. Asimismo, se ocupa de la distribución del tiempo de trabajo abogando por una distribución razonable de la carga horaria semanal (art. 3º); establece los aspectos vinculados al equipamiento tecnológico que el empleado utiliza para el desarrollo del teletrabajo (art. 4º); la necesidad de una conformidad del trabajador expresada por escrito para quien el teletrabajo siempre será voluntario. (art 6º); la reversión de la prestación de teletrabajo a quien se hubiere modificado las condiciones de prestación de servicios (art. 9º). Así también dictamina sobre la inclusión de las enfermedades causadas por este tipo de actividad dentro del listado previsto en el artículo 6º, inciso 2, de la Ley

N° 24.557 “Riesgos del trabajo” (art 10°).<sup>3</sup> Como analizaremos en el próximo capítulo, el respeto o no de estos criterios y normativas de desarrollo influyen el mayor o menor grado de riesgo de padecer el síndrome de *Burnout Digital*.

## 1.4. La Ciberpsicología como Perspectiva de Estudio

Para abordar estos riesgos psicológicos asociados a la situación laboral remota, la psicología cuenta con un nuevo campo de estudio, que se asume como perspectiva en este trabajo, la “Ciberpsicología”. John Suler es considerado el padre de la “Ciberpsicología”. Su libro “La psicología del ciberespacio” (1996) se convirtió en el referente de esta tendencia emergente. El término ha ido evolucionando con el correr de los años y lo mismo ha ocurrido con su campo de aplicación. Norman (2008) lo ha definido como “un estudio de la influencia de los ordenadores, las tecnologías y los entornos virtuales en la psicología de los individuos y los grupos.” (p. 9) También Voiskunsky (2013) la ha descrito como la “rama de la psicología que combina (y es responsable de) la metodología, la teoría y la práctica de investigar los tipos, métodos y principios de uso de los servicios sociales de internet por parte de los usuarios” (p. 151). También se ha definido como el estudio de “cómo interactuamos con otros usando la tecnología, cómo nuestro comportamiento es influenciado por la tecnología y cómo la tecnología afecta nuestros estados psicológicos” (Power y Kirwan, 2013); el “estudio de sociedades e individuos de tecnologías digitales y la psicología de su interacción” (Whitty y Young, 2016), y el “estudio de la influencia de la tecnología en el comportamiento humano” (Aiken, 2017, p. 4).

Todas estas descripciones junto con otras (Attrill, 2015; Connolly et al., 2016), tocan de lleno el tema de esta investigación y determinan un modo adecuado de su abordaje: el problema del *Burnout Digital* como consecuencia del *teletrabajo* desde la perspectiva de abordaje que es la intersección entre psicología e informática. En líneas generales, la premisa central reside en la influencia que ejerce la tecnología en nuestro bienestar emocional. La influencia de los entornos virtuales en la estructura y estabilidad psicológica de los individuos, grupos y sociedades es hoy evidente y casi indudable. Poco a poco se va configurando una nueva forma de sociedad, integrada por un *homo digitalis*. Dentro del contexto actual, en el ámbito socio-psicológico de esta transformación cultural, el problema del *Burnout Digital* se ha convertido en una de las principales preocupaciones laborales. Este problema se sitúa a partir de la influencia que la tecnología ejerce en el comportamiento humano dentro del espacio laboral, y explora el aspecto patológico que ha surgido como consecuencia de la pandemia del COVID-19 y que persiste en el período de postpandemia desde perspectiva que aporta la ciberpsicología.

---

<sup>3</sup> Si bien el burnout no está incluido en ese listado (pues la Ley N° 24.557 es anterior al CIE 11), en 2021 se comenzaron a dar los primeros reconocimientos judiciales respecto a que trabajadores con padecimiento de SB tenían derecho a percibir las prestaciones de la Ley 24.557, (Resolución Judicial, 2021).

## **Capítulo 2. Consecuencias de la obligación al Trabajo Conectado Remoto**

El presente capítulo examina las consecuencias derivadas de la incorporación del Trabajo Conectado Remoto (TCR), en términos de salud mental y especialmente en relación con el desarrollo del síndrome de *Burnout Digital* (SBD). Los conceptos previamente desarrollados y conectados en el capítulo anterior adquieren relevancia en este contexto para dar continuidad al análisis, ofreciendo nuevas perspectivas sobre las alteraciones sintomáticas, causas y efectos del síndrome de *Burnout Digital* (SBD) desarrollado por ciertas personas en contexto de pandemia o post pandemia.

### **2.1. Impacto y alteraciones sintomáticas a causa del TCR**

La implementación forzada de la modalidad de trabajo a distancia, provocada por la situación sanitaria del COVID-19 y su continuidad actual postpandemia, constituye un factor determinante en la salud mental y psicológica de las personas, en concreto, en relación con el desarrollo del síndrome de *Burnout Digital* (SBD). Esta tesis se sustenta en el análisis de la modalidad de trabajo a distancia, evaluada a través de los criterios normativos de desarrollo saludable del Trabajo Conectado Remoto (TCR), descritos en el capítulo anterior. Díaz lo indica en su artículo “El teletrabajo ficticio y el burn out digital” (2020a). La implementación forzada de la modalidad de trabajo a distancia no respeta los criterios del TCR. Por ejemplo, si el TCR requiere capacitación y entrenamiento hoy la mayoría de nosotros nos hemos convertidos en teletrabajadores sin entrenamiento y sin pautas que establezcan, por ejemplo, el derecho a la desconexión. Esta situación que parecía comprensible dentro del contexto de pandemia, resulta una asignatura pendiente que determina la continuidad o no de esta modalidad laboral diferente. El TCR debe ser voluntario, sin embargo hemos sido obligados a adaptarnos a esta modalidad debido a las circunstancias sanitarias excepcionales que atravesó la sociedad con motivo de la crisis sanitaria provocada por el COVID-19. Actualmente, se sigue operando bajo la modalidad remota, lo que sugiere que a pesar de la finalización de la pandemia, ciertas prácticas o condiciones continúan aplicándose por inercia, sin un acuerdo mutuo claro entre las partes involucradas. Durante la pandemia, las circunstancias sanitarias perturbaron el equilibrio entre la vida laboral y familiar, a pesar de que el TCR contempla pautas y acuerdos para conciliar ambos aspectos. En la actualidad, aquellos que continúan trabajando de forma remota desde sus hogares todavía enfrentan cierta falta de transparencia, en cuanto a los contratos que rigen esta modalidad.

Resulta importante que en circunstancias normales, tanto los empleadores como los trabajadores establezcan acuerdos claros y documentados que describan las condiciones y responsabilidades del TCR requerido. Esto garantiza que ambas partes tengan una comprensión adecuada de sus roles y responsabilidades y establece expectativas concretas, en términos de las condiciones laborales. Si se espera que el TCR sea reversible, no todos tenemos la posibilidad de regresar

completamente a un puesto de trabajo presencial en la actualidad. Además, cuando se establece que el TCR sea de forma mixta (híbrida) o parcial, la transición a la presencialidad no siempre se acuerda de manera adecuada. Por estas razones, Díaz se pregunta si el trabajo a distancia que experimentamos con motivo de la pandemia ¿es teletrabajo? No, no lo es en sentido literal. Se trató de trabajar a distancia desde el domicilio afectado por la cuarentena, pero en un esquema que no es el del trabajo conectado remoto (TCR). Por eso es importante no bastardear la modalidad, y pensar en el día después, el día D.” (2020a). En conclusión, el actual TCR no es verdaderamente tal. Se trata de una mala práctica del teletrabajo que no respeta los criterios ni normativas de desarrollo e implementación saludables.

Resultó entendible que durante la pandemia, las circunstancias sanitarias extraordinarias hayan justificado la incorporación de modalidades de trabajo remoto por parte de muchos empleadores. No obstante, a medida que avanzamos en esta fase postpandemia es legítimo cuestionar si esas justificaciones siguen siendo válidas. Muchas organizaciones mantienen el trabajo a distancia bajo condiciones similares por las ventajas de rentabilidad que éste les ofrece. Según una encuesta de IDEA (2022) sobre el regreso a la normalidad en 152 empresas argentinas, el 59% implementa un esquema mixto de teletrabajo y presencialidad. Sobre ese porcentaje, el 81% aplica esa modalidad a todo el personal. Esto implica que algunas organizaciones han regresado de manera obligatoria a un formato de trabajo presencial al 100%, mientras que otras han optado por mantenerse completamente en un entorno virtual, incluso desocupando o vendiendo sus espacios físicos. Sin embargo, la mayoría ha implementado un esquema mixto que combina días de trabajo presencial y virtual. Se observa por estas razones una aparente falta de equidad en la aplicación del criterio de salida parcial del formato TCR. No parece haberse realizado de manera igualitaria para todos los empleados y lo cierto es que prácticamente, en ningún caso de este paso a la nueva normalidad, las condiciones laborales de TCR respetan los criterios de la nueva normativa (Ley 27555). Se trata más bien de una inercia que persiste con un TCR ficticio dado que aún no se generan las condiciones adecuadas; capacitación y entrenamiento en el desarrollo de tareas a distancia, acuerdos expresos, pautas claras o documentación respaldatoria. Es claro que estas “condiciones ficticias” de teletrabajo de pandemia y postpandemia no son ajenas al grado de riesgo de padecer SBD. “De repente todos fuimos casi empujados, a veces sin permiso, a trabajar en forma conectada en lo que sería el Trabajo Remoto Forzoso (TRF) término que comenzamos a explorar en los países de la región y que dista mucho del teletrabajo (...) comenzamos a experimentar el burn out digital, resultado de una emergencia que aborda el teletrabajo sin contención.” (Díaz, 2020b). Porque el TCR no es, en verdad, más que un TRF “saldremos del coronavirus pero con un cerebro quemado e intranquilidad emocional.” (Díaz, 2020a). Por lo mismo, hoy, después de la pandemia, implementar la modalidad de TCR con todos sus criterios normativos sería “un modo de prevención, que en tiempos de epidemias, como sucede hoy con la pandemia del coronavirus, se convierte en un vehículo accesible para evitar contagios, manteniendo la productividad y la empleabilidad de las personas trabajadoras.” (Díaz, 2020b). En otro trabajo, Díaz concluye: “La

post pandemia, la próxima normalidad, la vida laboral estará atravesada por las TICs, y no hay vuelta atrás. (...) La humanización de la tecnología depende de nosotros, de cómo cuidemos nuestro sistema nervioso al aplicar herramientas digitales aptas, (...) para prevenir el *Burnout Digital* (Bo.D), dando paso al bienestar digital (...).” (2021).

A causa del desarrollo del teletrabajo por fuera de criterios normativos saludables, incluso después de la pandemia, el síndrome de *Burnout Digital* (SBD) se está convirtiendo en uno de los peligros para la salud mental inherentes a la nueva normalidad laboral, y quizás devenga en una nueva epidemia psicológica. Ese es el motivo de la necesidad urgente de humanizar el uso de la tecnología. Para ello, ya desde antes de la pandemia, se están desarrollando manuales de teletrabajo para la prevención de riesgos psicosociales (Barrera Díaz et al., 2019); y cada año se incrementa en distintos países la bibliografía sobre el derecho a la desconexión y el bienestar digital (Martínez Elebi, 2020; Escobar, 2019).

En este impacto contextual, se inscriben y abordan las alteraciones sintomáticas (conductuales, afectivas-emocionales, cognitivas, etc.) vinculadas al SBD como resultado de TRF. Estas repercuten tanto a nivel individual como organizacional. Si bien aún faltan investigaciones y desarrollos específicos, aplicados al carácter digital del burnout, recopilando la bibliografía más significativa sobre los síntomas del SB en general (Maslach y Leiter (2022); García, (2018); Georgiana (2018); Gil-Monte (2005); entre otros), se pueden sintetizar y ampliar en tres dimensiones las alteraciones sintomáticas del SBD:

- 1) Cansancio emocional, que obstaculiza la capacidad de entrega a los demás a nivel personal y psicológico. Se manifiesta especialmente no solo en el vínculo con otras personas (compañeros, jefes, subordinados, pacientes o usuarios) a través del medio tecnológico, sino con el medio tecnológico mismo. Por ejemplo, el cansancio emocional digital se revela como una aversión a sentarse frente a la computadora, un malestar por tener que abrir la casilla de correos y apps de trabajo, incapacidad para contestar mensajes o responder e-mails, distracción y falta de concentración en el uso de la tecnología, fobias de rechazo o adicción al objeto tecnológico, sensación de angustia, aislamiento y soledad ante él con una disminución de la capacidad para las relaciones sociales en el ambiente de trabajo y de habilidades comunicativas interpersonales. A esta falta de motivación frente al aparato tecnológico mismo, se suma el colapso físico (dolores musculares, migrañas, sedentarismo, etc.) provocado por gran cantidad de horas frente al dispositivo tecnológico en espacios y posiciones ergonómicas nocivas.
- 2) Despersonalización, que se refiere a sentimientos, conductas y actitudes negativas y cínicas acerca del sujeto con el que se trabaja. También se manifiesta en el trato despreciativo a otras personas a través del medio tecnológico (no prender la cámara cuando se lo solicita, no llegar a tiempo a las reuniones, ignorar los canales de comunicación sincrónica (chats), conductas paranoides en el uso de la tecnología, etc.). Asimismo se manifiesta en sentimientos negativos hacia el propio medio tecnológico o hacia los integrantes de los Departamentos de Sistema. Por ejemplo, irritabilidad y

hostilidad con el objeto tecnológico, enojarse y golpear la computadora o el teléfono porque no responde adecuadamente o con la rapidez que se desea; actitudes de destrato hacia los integrantes de los servicios técnicos, entre otros.

- 3) Autorrealización personal, que se refiere a la tendencia a evaluarse negativamente hasta llegar a sentirse infeliz consigo mismo y con el trabajo. Esto es especialmente claro en el autobloqueo para el uso de la tecnología, es decir, un bajo autoconcepto laboral en relación con la tecnología que media la práctica del trabajo; considerarse inepto para su uso y sentir desesperanza ante su mediación. También se manifiesta en la pérdida de sentido y de valor del trabajo mismo por estar mediado tecnológicamente, incluso se puede padecer de una falta de creatividad debido al uso de la tecnología. Asimismo, se manifiesta en un bajo autoconcepto laboral por la imposibilidad de separarse y tomar distancia de la tecnología. En este punto, la ansiedad digital de volverse laboralmente inepto tiene su reverso complementario en la ansiedad digital de volverse tecnológicamente adicto. Ambas afectan al autoconcepto laboral y a la realización personal.

## **2.2. Causas y factores desencadenantes del SBD en el TCR**

A partir del TCR ficticio o TRF que caracteriza al desarrollo laboral actual mediado por la tecnología, los factores desencadenantes de SBD se pueden enumerar aunque sea imposible abordarlos de forma exhaustiva debido a la diversidad y complejidad de causas que puede tener el síndrome. Cualquier situación crónica molesta producida por los medios tecnológico-digitales en el entorno laboral puede ser un estresor y, por tanto, un desencadenante de SBD. Siguiendo a Gil-Monte y Peiró (1997), es posible esquematizar las causas en tres categorías, especificando su dimensión digital:

- 1) Estresores relacionados con el ambiente físico e informático de trabajo y contenidos del puesto. En este punto, se encuentran aspectos como ruido, iluminación, temperatura, condiciones higiénicas, toxicidad de los elementos a manejar, pero también calidad y actualización de los elementos informáticos de trabajo; velocidad de conexión; accesibilidad, capacitación y entrenamiento ofrecidos para el desarrollo del TCR. Asimismo, esta categoría contempla las demandas estresantes del puesto como horarios poco claros y sobrecarga laboral, falta de oportunidad para emplear las habilidades personales, excesiva variedad de tareas a realizar, falta de retroinformación sobre el desempeño. Esto se evidencia especialmente entre el personal de informática que durante la pandemia han tenido que redoblar sus esfuerzos para ofrecer un soporte adecuado a la virtualización laboral obligatoria. En una encuesta realizada durante la pandemia por Blind, “casi el 60% de los trabajadores tecnológicos admitieron sentirse ‘en burnout’. Eso es incluso más que la tasa de burnout entre los médicos, que no llega al 44%.” (Linkedin, 2020). La pandemia ha exigido horas de trabajo frente a la

computadora a todos los profesionales, y en el caso de los informáticos lo ha exigido en extremo. Eso significa que si gran parte de los empleados en sectores encargados de prestar servicio y soporte informático padecen síntomas de SBD, éste se convierte en un factor de clima laboral dentro de un contexto de TRF que se puede contagiar a los empleados que son usuarios de los sistemas.

- 2) Estresores relacionados con el desempeño de roles, relaciones interpersonales y desarrollo de la carrera. La realización personal en el trabajo puede verse afectada por ambigüedad y conflicto de roles, y por relaciones interpersonales tóxicas con compañeros, jefes, subordinados y usuarios o pacientes. En este punto hay aspectos propios desencadenantes de SBD: Pérdida total de control entre la vida laboral y personal a causa de la virtualización forzada (no existe la “hora de salida”, la vida en casa gira alrededor del trabajo, lo que provoca conflictos con la vida familiar y el descanso, etc.); Problemas para gestionar y organizar el rol en el tiempo laboral conectado (desorganización y falta de planificación y jerarquía de prioridades entre lo urgente y lo importante, por ejemplo se necesitan más horas *online* para hacer la misma labor que antes *offline*; se utiliza el tiempo libre para cumplir con el trabajo, generando jornadas laborales autoimpuestas; se realizan entregas fuera de plazo); Disminución de la productividad y eficiencia en el puesto laboral a causa de la mayor cantidad de horas ante la computadora (agotamiento mental y físico, confusión y cansancio, problemas de concentración, no se llegan a cumplir las tareas programadas); Paralización y ansiedad para comenzar una tarea (incapacidad para ponerse a trabajar, procrastinación y aplazamiento, ponerse a realizar otras tareas domésticas en casa para evitar las tareas laborales).
- 3) Estresores relacionados con las nuevas tecnologías. Esta tercera fuente desencadenante está íntimamente vinculada a la dimensión digital del SBD. Las nuevas tecnologías pueden facilitar o dificultar el desempeño laboral y siempre suponen nuevas habilidades en las que el sujeto debe entrenarse para desarrollar su trabajo. Este cambio puede afectar a las dimensiones cognitivas, conductuales y emocionales del trabajador tanto por una ansiedad como por una adicción al uso tecnológico. Eso afecta al clima organizacional que online se vuelve más distante y en cierto modo ajeno a causa de la mediatización tecnológica. Redunda en una falta de participación en la toma de decisiones, por ejemplo, en la modificación de circuitos y procesos en el desarrollo del trabajo remoto sin adecuado consenso y consulta, sobre todo, si implican nuevas habilidades tecnológicas. A esto se agrega, el grado de entrenamiento en el uso de la tecnología que el trabajador tenga o haya tenido de forma previa al TCR (a mayor capacitación y desarrollo de habilidades, parece haber menor riesgo de SBD en el uso de la tecnología, pero quizás también puede haber mayor riesgo de adicción).

### **2.3. Consecuencias del SBD asociadas al TCR**

A partir de este esbozo de posibles causas, se pueden abordar las principales consecuencias o efectos del SBD asociados al TCR ficticio o TRF. Siguiendo los aspectos señalados por García (2016) y subrayando su dimensión digital se pueden agrupar los efectos a nivel individual y organizacional.

A nivel individual, uno de los mayores problemas son las consecuencias que tiene sobre la salud en sus manifestaciones psicosomáticas, es decir, corporales y psicológicas. Las consecuencias psicológicas del SBD son claras. La gran cantidad de tiempo pasado cada día frente a la computadora durante el TRF —sin la necesidad, pero tampoco posibilidad, de salir de casa aunque sea para el viaje o la caminata a la oficina —, es quizás una de las causas más evidentes del debilitamiento corporal. La obligación al sedentarismo tiene como alguno de sus efectos: los dolores de espalda y musculares, contracturas, rigidez, mareos, fatiga física, dolores de cabeza y fuertes migrañas, tensión lumbar y dolor de huesos, irritación de ojos, embotamiento, pinchazos en las piernas, problemas cardiovasculares, palpitaciones, problemas respiratorios, entre otros. Asimismo, eso genera problemas de sueño, por ejemplo, con alteración de ritmos y ciclos que van desde no poder dormir hasta dormirse en todos lados. Las consecuencias psicológicas del SBD han sido esbozadas en puntos anteriores pero pueden resumirse en un deterioro de las relaciones y un aumento de los conflictos interpersonales, sobre todo, a partir del drástico cambio que significa la virtualización forzada o la implementación de un formato mixto de retorno que obliga a mantener las mismas relaciones en un formato alternado, virtual y presencial. De allí se derivan también los problemas familiares y de relaciones personales que el SBD genera a partir de la omnipresencia de TRF, manifestado en términos de irritabilidad, aislamiento, depresión, apatía, distracción, desorganización, desesperanza, fatiga mental y física, entre otros.

A nivel organizacional, el SBD tiene consecuencias negativas para la organización que se suele traducir en una baja realización personal en el trabajo, absentismo laboral, abandonos y renuncias, falta de compromiso y participación no solo con la organización sino con el uso de sistemas que se califican como tóxicos, rechazo a la capacitación y entrenamiento, cuestionamiento de estructuras y jerarquías, etc. Todo eso influye en las variables organizacionales de eficacia, eficiencia y rentabilidad. Hoy la dimensión digital es estructural al funcionamiento de casi cualquier organización, por tanto una estructura tecnológica generadora de SBD en sus empleados atraviesa todas las dimensiones de una organización. Eso se concreta, por ejemplo, en: sistemas obsoletos o engorrosos para el desarrollo de tareas remotas; conexiones lentas e inadecuadas con una ralentización de tiempos de trabajo; soporte informático insuficiente para capacitación y entrenamiento; diversidad de vías de comunicación tecnológicas que generan confusión; etc. Todas esas variables informáticas producen SBD e incrementan el deterioro en la calidad del servicio, incrementando el gasto económico y de formación humana.

## **Capítulo 3. Respuestas al Burnout Digital por Trabajo Conectado Remoto.**

El presente capítulo final asume la sintomatología, causas y consecuencias del SBD desarrollados en el capítulo anterior. Sobre esa base, desarrolla la proyección de su abordaje terapéutico: evaluando la efectividad de tratamientos virtuales de este síndrome, analizando y proponiendo herramientas de desempeño personal y organizacional para evitarlo que generan conductas digitales psicológicamente saludables en el ámbito laboral.

### **3.1. Efectividad de los tratamientos terapéuticos virtuales del SBD**

Uno de los aspectos centrales vinculados al SBD refiere a las posibilidades de su tratamiento. Por sus propias características, el SBD parece excluir ciertas perspectivas terapéuticas. Durante la pandemia, y el tiempo que llevamos de postpandemia, la tecnología no solo ha mostrado ser causa del SBD. También ha mostrado sus ventajas, en general, facilitando la continuidad laboral y de estudio desde casa; generando formas de comunicación y de “vida social segura”, y de “teleterapia”.

En el campo de la psicología, los diagnósticos y tratamientos terapéuticos virtuales han sido tanto una obligación como una conquista de los psicólogos y psicoterapeutas durante la pandemia. A dicha modalidad de atención virtual online, Gutiérrez-Mercado (2020) la denomina “telepsicoterapia”. A nivel mundial, Yang y Hayes (2020) han mostrado el incremento de exigencias en el tratamiento de personas con problemas psicológicos. Una parte importante de esas exigencias se desarrolla en el campo virtual, por lo cual se ha incrementado correlativamente el riesgo de contraer *Burnout Digital*. Los factores y causas más comunes son: el gran número de casos que atienden los telepsicoterapeutas, la falta de apoyo de los supervisores, el aumento de reacciones de contratransferencia, entre otros. Todo esto afecta el bienestar general de estos profesionales, pero también de los pacientes atendidos bajo esta modalidad. En nuestro país, el reflejo de esa situación mundial es más que factible. No obstante, Rodríguez-Ceberio et al. (2021) han mostrado que la adaptación de los profesionales de la salud mental a la atención online como consecuencia de la pandemia ha sido amplia y, más bien, exitosa. En una encuesta a 491 profesionales de la salud mental de Argentina, el 50% indicó una adaptación muy alta o alta en el ejercicio virtual de la psicoterapia, y solo el 11% baja adaptación. El 92,87% realizó atención online y el 91,45% trabajó desde su hogar, total o parcialmente. Al igual que otras profesiones, las principales dificultades detectadas fueron el uso de las herramientas tecnológicas y las interrupciones domésticas. Las principales ventajas, más allá de los aspectos preventivos, fueron el ahorro de tiempo y de gastos. En nuestro país, los terapeutas parecen haber tenido una buena adaptación al TCR y, aun cuando el regreso a la presencialidad

ya se ha habilitado, la virtualidad persiste debido a “la rentabilidad de esta modalidad de atención” (p. 554). Por tanto, se destaca “la importancia de incorporar la atención online con sus particularidades en la formación de los psicoterapeutas (...) la cual tradicionalmente, ha sido pasada por alto o subestimada.” (p. 549 y p. 554).

Ahora bien, con más o menos dificultades en este marco de atención online, se plantean posibles tratamientos terapéuticos virtuales del síndrome de *Burnout Digital*. En este planteo se genera una paradoja: la pretensión de acercar un diagnóstico y tratamiento virtual a un problema vinculado con la virtualidad. ¿La tecnología puede ser medio de tratamiento para un síndrome producido por la misma mediación tecnológica? ¿Es posible desarrollar un tratamiento online para el síndrome de *Burnout Digital*? La respuesta es compleja y, en principio, parece ser negativa. La terapia virtual para el SBD implicaría otra conexión más del largo listado de conexiones virtuales que provocan el SBD. En cambio, un tratamiento presencial con el terapeuta pareciera ser por su propio carácter “cara a cara” una parte significativa del tratamiento. No obstante, es cierto que, en situación de pandemia, cuando no quedaba otra salida que la terapia virtual, ésta podría orientar en estrategias y mecanismos de afrontamiento para que el paciente supere el SBD. En el mismo sentido, se puede evaluar el potencial de herramientas tecnológicas cada vez más corrientes para autodiagnosticar, manejar y tratar el SB. Por ejemplo, Apps como “Digiburn”, “BurnOut App”, “Red Hat”, o iCare, son herramientas digitales que miden el Burnout. La aplicación “Digiburn” para IOS se presenta como una “terapia de *Burnout Digital* personal”. A pesar del título, no aborda la dimensión digital del burnout, sino solo el SB clásico. Ofrece un autodiagnóstico digital del síndrome de burnout y promete una transformación en 12 semanas en tres grandes áreas: cuerpo, mente y crecimiento. La aplicación “Red Hat” se basa en la “Teoría de la carga cognitiva” de John Sweller, es decir, de la cantidad total de esfuerzo mental (carga cognitiva) que se utiliza en la memoria de trabajo. Mide la carga cognitiva que se necesita en el ejercicio laboral y así diagnostica el SB. La aplicación “BurnOut App” para Androi tiene 3 características principales: la recolección de datos, el diagnóstico de burnout y el monitoreo de usuarios. Utiliza el Copenhagen Burnout Inventory con una encuesta de 19 preguntas de opinión personal para medir el burnout en tres dimensiones: 1) personal, 2) vinculada con el trabajo, 3) vinculada con los clientes o usuarios. Todas estas aplicaciones podrían adaptarse al diagnóstico y tratamiento de SBD, por ejemplo, incorporando preguntas relacionadas al uso de la tecnología en el ámbito laboral. Así, por ejemplo, en el caso de la aplicación “BurnOut App” se podrían incorporar nuevos ítems sobre las preguntas existentes para las dimensiones 2 y 3:

## 2) Burnout relacionado con el trabajo

1. ¿Tu trabajo es emocionalmente agotador?
2. ¿Se siente agotado por su trabajo?
3. ¿Te frustra tu trabajo?
4. ¿Se siente agotado al final de la jornada laboral?
5. ¿Está agotado por la mañana al pensar en otro día de trabajo?

6. ¿Sientes que cada hora de trabajo te resulta agotadora?
7. ¿Tiene suficiente energía para su familia y amigos durante el tiempo libre?

Preguntas vinculadas al SBD que podrían agregarse: ¿Con qué frecuencia el uso de la tecnología en el trabajo le resulta agotadora? ¿Cuán frustrante es el uso laboral de dispositivos? ¿Cuánto tiempo le demanda el uso de tecnología para el trabajo fuera del horario laboral? ¿Cómo evaluaría sus destrezas tecnológicas para el desarrollo de su trabajo?

### 3) Burnout relacionado con el cliente

1. ¿Le resulta difícil trabajar con clientes?
2. ¿Le resulta frustrante trabajar con clientes?
3. ¿Te agota la energía trabajar con clientes?
4. ¿Sientes que das más de lo que recibes cuando trabajas con clientes?
5. ¿Está cansado de trabajar con clientes?
6. ¿A veces te preguntas cuánto tiempo podrás seguir trabajando con clientes?

Preguntas vinculadas al SBD que podrían agregarse: ¿Cuán difícil es la relación virtual con los clientes? ¿Los canales de comunicación digital mejoran o dificultan tal relación? ¿Los servicios de capacitación y entrenamiento para el uso de la comunicación tecnológica son suficientes en su organización?

La incorporación de preguntas como estas apuntaría a autodiagnosticar el SBD en relación con el uso de la tecnología en el ámbito laboral, cualquiera sea la modalidad de teletrabajo bajo la que se encuentre el trabajador (totalmente virtual o mixta). No obstante, si como anticipa Godia et al. (2022) “las tendencias futuras podrían centrarse en la implementación de notificaciones para mantener motivados a los usuarios durante largas jornadas de trabajo y animarles” (p. 13) quizás este tipo de apps sea contraproducente y a futuro genere aún más SBD, por ejemplo, al enviar paradójicamente “notificaciones para desconectar”. No obstante, con relación al bienestar digital, estas notificaciones ya existen. Por ejemplo, Apple ofrece un reporte semanal sobre el uso de sus dispositivos y Google ofrece una aplicación denominada “Bienestar digital” que regula los hábitos digitales para prevenir la adicción a la tecnología. Ambas plataformas ofrecen información sobre frecuencia de uso de diferentes apps, cantidad de notificaciones recibidas, frecuencia de revisión del teléfono, desbloqueo del dispositivo, etc. Estas aplicaciones se basan en la definición de “Bienestar digital” que en 2019 ofreció la Conferencia *Computer Human Interaction* (CHI): “Es la medida en que una persona percibe que el uso de sus dispositivos digitales está alineado con sus objetivos a largo plazo. Incluye dominios de bienestar psicológico, educación, comunidad, salud, trabajo, medio ambiente y seguridad.” (La Nación, 2022). Bajo esta definición y por la omnipresencia creciente de las TICs, el SBD podría incorporarse en las herramientas digitales de diagnóstico.

En tanto el SB es un síndrome cada vez más común, sobreabundan las publicaciones tanto periódicas como académicas con recomendaciones de herramientas y hábitos para prevenir el burnout. A partir de la pandemia, con el incremento exponencial en el uso de la tecnología tanto para la vida personal como laboral, ese campo se ha ido extendiendo poco a poco al SBD. Una síntesis exhaustiva de las recomendaciones es prácticamente imposible. No obstante, asumimos aquellas que parecen ser más significativas en relación con la prevención del SBD y las estructuramos en dos niveles, considerando siempre que el SBD es un síndrome propio del ámbito laboral: herramientas de desempeño personal y herramientas de desempeño organizacional.

### **3.2. Herramientas de desempeño personal para prevenir el SBD**

El uso de la tecnología en el trabajo no es igual para todos, cada uno tiene sus fortalezas y debilidades. En líneas generales, es cierto que, por ejemplo, una mayor formación en el uso de TICs (no solo en el *expertise* técnico, sino en la capacidad de autolimitar su uso), parece implicar un menor riesgo de padecer SBD. Pero eso significa también que cada uno, según su grado de formación, debe seguir procesos diferentes de prevención e incluso de tratamiento de este síndrome. Por eso las herramientas de desempeño personal apuntan a desarrollar conductas digitales saludables en cada teletrabajador a fin de auto prevenir el SBD, aunque no de auto tratarlo. Se trata de adquirir herramientas y desarrollar conductas que respeten nuestras necesidades psicológicas básicas a través de un uso intencional, crítico y equilibrado de la tecnología con el fin de alcanzar los objetivos profesionales y personales que cada uno se propone. En líneas generales, alientan el bienestar psicológico en tres dimensiones: a) la autonomía, es decir, lograr un sentimiento de agencia al usar la tecnología, apropiación de los dispositivos para el crecimiento personal y laboral. Por ejemplo, yo uso el teléfono de acuerdo con las metas y valores que me propongo, y no al revés; b) la competencia, es decir, sentirnos capaces y eficaces en el funcionamiento de los sistemas, dispositivos y aplicaciones tecnológicas; c) la relación, es decir, sentirse conectado con los demás usuarios al utilizarlas, perteneciendo a la misma comunidad digital de uso. Estas dimensiones de bienestar psicológico se alcanzan a través de herramientas personales que generan buenos hábitos digitales como por ejemplo:

1) La primera herramienta fundamental para todos y cada uno es saber buscar ayuda en los profesionales de la salud mental cuando la situación detectada está fuera de alcance de un abordaje personal. Los riesgos de las apps de burnout es que junto a un autodiagnóstico ofrecen la pretensión correlativa de un autotratamiento. Aquí, insistimos, se trata de herramientas de auto prevención no de autotratamiento.

2) Otra herramienta valiosa de auto prevención es la habilidad de autolimitarse en el uso laboral de la tecnología. Conocer los propios puntos de agotamiento y signos de sobre

pasamiento, permite no excederse en el uso. Ese autoconocimiento hace posible identificar y respetar los límites tanto físicos como mentales sin esperar a darse cuenta de ellos una vez que fueron transgredidos. Evita la sobre exigencia y el exceso de horas conectado durante la jornada laboral que genera comportamientos repetitivos y adictivos que acentúan el riesgo de *Burnout Digital*. Asimismo permite distinguir entre “ser dedicado” y “autoexplorarse”, una tenue línea que es necesario practicar más en nuestras sociedades del cansancio.

3) Otra herramienta ligada a ese autoconocimiento es la capacidad de desconexión que es una de las formas más fuertes y radicales de autolimitación. Esa capacidad se representa en el acto de apagar el teléfono o la computadora después de la jornada laboral. Se trata de un acto que pocas veces realizamos (más bien cerramos la laptop o dejamos el teléfono en silencio pero no apagamos). La desconexión radical, que significa apagar el dispositivo, permite no estar pendiente de mensajes o revisar los e-mails laborales que llegan por fuera del horario laboral. De esta forma, no solo se evita la sobrecarga laboral y se gana tiempo para la vida personal, sino también se da un mensaje a compañeros, jefes, subordinados o clientes sobre cuál es la actitud personal hacia el uso laboral de la tecnología. Eso puede redundar en motivar conductas responsivas de respeto por parte de otros que sabrán que es inútil querer contactarse en un horario no laboral.

4) Otra herramienta fundamental para prevenir el SBD es el vínculo y registro del propio cuerpo. La tendencia a ignorar las primeras señales que ofrece la corporalidad antes del desarrollo del SBD suele ser contraproducente y da lugar a la agudización del problema. El exceso de exposición a los dispositivos tecnológicos (computadora, teléfono, etc.) se anticipa en dolores corporales y problemas ergonómicos que terminan en la fatiga física característica del SB. Ese es el caso de los efectos enumerados en el capítulo anterior: dolores de espalda y musculares, contracturas, rigidez, mareos, dolores de cabeza y fuertes migrañas, tensión lumbar y dolor de huesos, irritación de ojos, embotamiento, pinchazos en las piernas, hinchazón, problemas cardiovasculares, palpitaciones, problemas respiratorios, etc. Sentarse muchas horas sin comer (o salteándose las comidas) ni hidratarse seguido, no es saludable ni productivo. El cansancio corporal solo se recupera con descanso y relajación (no con energizantes). La alimentación a horas adecuadas, la práctica de actividad física o deportes reducen los riesgos de SBD vinculados a una vida sedentaria connatural al uso de la tecnología.

5) Otras herramientas específicas sirven al desarrollo de “habilidades blandas” como gestión del tiempo, gestión del espacio, manejo del estrés y creación de vínculos positivos. La falta de habilidad para gestionar el tiempo es una de las dificultades más grandes al momento del teletrabajo. A diferencia de la modalidad presencial, en una modalidad remota la organización depende mayormente de cada teletrabajador. Trabajar desde casa, implica saber administrar el tiempo a fin de terminar el día laboral con la sensación de satisfacción por la tarea cumplida. Pero no es sencillo lograr una articulación adecuada entre tiempo conectado de trabajo y tiempo desconectado de descanso (no se contempla aquí el tiempo de descanso conectado que hoy es una de las formas más comunes de uso distractivo de las redes sociales). Una de las

herramientas consiste en desglosar cada jornada laboral en pequeñas unidades de tiempo de 25 minutos, seguidas por 5 minutos de descanso. Durante el progreso de la jornada, las pausas de descanso se van haciendo más largas cada 4 descansos hasta llegar a 25-30 minutos de descanso. Eso permite trabajar de forma intensiva y sin distracciones durante la unidad laboral de tiempo conectado. Y aprovechar de forma más concreta el período de descanso desconectado. Durante estas pausas activas se pueden hacer ejercicios y actividad que contrapesen la tarea laboral y rompan con la rutina del trabajo. Muchas veces el teletrabajo genera una rutina digital difícil de superar. Los pasamientos en los momentos de descanso y desconexión pueden estimular la creatividad y despejar la mente para las tareas diarias. Las habilidades blandas para la gestión del espacio se han revelado fundamentales a partir de la pandemia. El teletrabajo obligó a convertir la casa en oficina. Eso significó redefinir espacios de uso ya existentes, y en ciertos casos construir lugares de trabajo y escritorios. Esta situación puso en evidencia las distintas opciones espaciales para el teletrabajo y su impacto no solo para el desarrollo laboral sino para la prevención del SBD. A eso se refieren los estresores relacionados con el ambiente físico del teletrabajo como el ruido, la iluminación, los olores, la temperatura, pero también la velocidad de conexión de cada lugar en la casa. Asimismo, hoy en día se abren otras posibilidades como la de salir a trabajar fuera de casa a un café o espacio de co-working. A veces un simple cambio de espacio aporta nuevo sentido y energía. Las habilidades blandas para el manejo de estrés refieren a la necesidad de dominarlo en situaciones que son inevitablemente estresantes y que forman parte de todos los trabajos. Eso incluye la habilidad de saber cuándo y cómo presionarse (ser selectivo con el propio estrés). Una de las herramientas consiste en dividir también la meta de cada jornada o de la semana laboral en pequeños objetivos. Se trata de pequeños pasos que son necesarios para alcanzar la meta principal. Esa división permite sentirse menos abrumado y más cerca a la meta final estableciendo grados de avance laboral. Los logros y cumplimientos progresivos de estos pequeños pasos también contribuyen a la disminución de los juicios excesivos sobre la propia realización personal en el trabajo. Finalmente, las habilidades de crear vínculos positivos dentro del trabajo permite tener una red de apoyo en momentos de crisis. Los vínculos positivos facilitan pedir ayuda y manifestar los problemas antes de que crezcan y encontrar soluciones que permitan recuperar el equilibrio digital.

6) Cuando las herramientas de desempeño personal no son suficientes y ya no se puede luchar contra el SBD, lo que queda es huir (Lovo, 2020), es decir, desarrollar la capacidad de cambio y modificar la relación digital con el teletrabajo. Encontrar un trabajo más adecuado, más motivante y menos estresante puede ser a veces el único modo de prevenir el SBD, recuperar la energía y sentido buscando la inspiración laboral en otra parte.

### **3.3. Herramientas de desempeño organizacional para prevenir el SBD en el ámbito laboral**

Bajo la consideración de que el SB puede ser más bien un problema del lugar de trabajo, y no tanto del trabajador, debe abordarse también la dimensión organizacional de las herramientas de desempeño para prevenir el SBD. Hay condiciones laborales que son tecnológicamente tóxicas. Por tanto, se pueden elaborar algunas recomendaciones que hacen a la salud digital de la organización, en la que se desempeña el teletrabajador; algunas de ellas ya se reflejan en la nueva Ley de Teletrabajo (Nº 27555).

1) Una herramienta de desempeño organizacional son los acuerdos expresos, claros y voluntarios con los teletrabajadores acerca del modo de implementar y aplicar el teletrabajo a cada puesto, los dispositivos necesarios y el entrenamiento suficiente para ejecutar las tareas laborales de manera adecuada y oportuna, reduciendo al mínimo la cantidad de estresores informáticos.

2) Otra herramienta está vinculada a los canales de comunicación y a una estructura de organización adecuada al teletrabajo. Eso significa, por ejemplo, establecer canales digitales de contacto prioritarios a fin de no diversificar innecesariamente las vías de comunicación; identificar los puestos de trabajo con más carga laboral y tomar medidas para desarrollarlos de modo virtual sin afectar el bienestar psicológico de los teletrabajadores; comunicar los objetivos de manera clara y revisarlos de manera regular, a fin de identificar puestos con tareas excesivas; ofrecer a los teletrabajadores autonomía y control respecto a su propio rol y a las posibilidades del puesto de teletrabajo; asegurarse de que se sientan recompensados por el desempeño. Cuando el trabajo se distancia, dichas recompensas parecer volverse más necesarias. No siempre se trata de una recompensa económica, sino sobre todo de un reconocimiento público (por ejemplo a través de e-mails colectivos) que destacan el esfuerzo y el compromiso del teletrabajador. Involucrar a los teletrabajadores en las decisiones, sobre todo, en aquellas que implican cambios de sistemas y herramientas informáticas determinantes para el desarrollo de los procesos laborales. Solicitar *feedback* sobre la implementación del teletrabajo, dificultades y ventajas a fin de lograr una gestión co-responsable con quien no estamos presencial y diariamente en contacto. Asegurar una igualdad de oportunidades, adecuadas a la modalidad virtual de cada puesto.

3) Otra herramienta es implementar medidas para la desconexión laboral. Por ejemplo, no incluir en los correos electrónicos corporativos los teléfonos móviles o dispositivos personales. Eso facilita la desconexión y el descanso durante el tiempo libre. Limitar las comunicaciones fuera del horario laboral muestra respeto por el "tiempo desconectado".

4) Otra herramienta está vinculada a la práctica de "habilidades blandas" por parte de la organización tanto en la gestión del tiempo y del espacio, como en el manejo del estrés y la creación de comunidad. Por ejemplo, implementar modalidades flexibles pero claras de horario laboral conectado; ofrecer asesoramiento y elementos para crear un espacio confortable y

efectivo de teletrabajo; implementar programas que permitan a los teletrabajadores gestionar el estrés de mejor forma; enfatizar la importancia del bienestar psicológico a fin de evitar sobreexigencias durante situaciones externas, excepcionales y estresantes como la de la pandemia. Eso puede hacerse fomentando, por ejemplo, la realización de descansos regulares, clases de yoga, y apps de mindfulness. Invertir en crear una comunidad de pertenencia que involucre a los teletrabajadores con la organización. Finalmente, generar y reforzar el sentimiento de comunidad corporativa se vuelve indispensable en la modalidad de teletrabajo ya que no se cuenta con la presencialidad que genera naturalmente camaradería en la convivencia diaria.

## Conclusiones

El propósito principal de esta investigación consistió en identificar y comprender los factores que se relacionan y desencadenan el Síndrome de *Burnout Digital*, además de analizar las alteraciones en la salud mental que se producen en personas que realizan trabajo remoto, desde la perspectiva de la Ciberpsicología. En el capítulo 1 hemos abordado y examinado los elementos conceptuales fundamentales necesarios para comprender a fondo el término central de esta investigación que es el *Burnout Digital* (objetivo 1). A partir de la bibliografía consultada, hemos definido, descrito y caracterizado los conceptos de burnout, tecnoestrés y teletrabajo. En el capítulo 2, hemos estudiado el impacto del teletrabajo tanto en personas como en organizaciones, en el contexto de su implementación obligatoria durante la pandemia y su continuidad actual (objetivo 2). Posteriormente, hemos explorado las alteraciones sintomáticas, las causas desencadenantes principales y los efectos consecuentes del *Burnout Digital* asociado al TCR ficticio o TRF (objetivo 3). Finalmente, en el capítulo 3, hemos evaluado la efectividad del tratamiento psicológico virtual como una solución para atender los casos de *Burnout Digital* derivados de la práctica del teletrabajo (objetivo 4) y hemos propuesto herramientas tanto a nivel individual como a nivel organizacional que permitan prevenir la aparición del trastorno y puedan actuar como señales de advertencia (objetivo 5). De esta manera, hemos abordado la pregunta central de investigación acerca de las causas y consecuencias que suponen las prácticas del teletrabajo para la salud mental de las personas, en particular con relación al síndrome de *Burnout Digital*, desde la perspectiva de la Ciberpsicología.

Se trata de un problema inscripto en la intersección entre tecnología y psicología, ya que supone la influencia de los dispositivos tecnológicos en el comportamiento humano dentro del ámbito laboral, pero aborda su aspecto patológico, por lo tanto entrecruza informática con psicología clarificando el impacto que puede tener en la salud mental el uso de las herramientas tecnológicas. Este abordaje ha permitido responder también las preguntas secundarias de investigación. Por ejemplo, al evidenciar entre las causas y consecuencias del *Burnout Digital* que la modalidad de trabajo a distancia conlleva una mayor dificultad de conciliar la vida familia y la vida laboral, pues exige una mayor capacidad en la gestión del tiempo y de los espacios. Se han sopesado las ventajas y dificultades de dicha modalidad y los estresores que son propios del trabajo remoto a partir de los que son propios del trabajo presencial, mayormente estudiados en el concepto general de burnout. Asimismo, se ha analizado como la revolución de las TICs ha impactado en la conducta de los individuos que practican el teletrabajo, tanto en la generación de tecnoansiedad por la autopercepción de incompetencia en el uso de las innovaciones tecnológicas como en la generación de tecnoadicción por el uso excesivo de ellas. El análisis comparativo entre TCR y TRF ha permitido clarificar que el síndrome de *Burnout Digital* es un trastorno representativo del teletrabajo que no respeta los criterios de un desarrollo psicológicamente saludable. Esta situación ha llevado a desarrollar herramientas para prevenir

los efectos de *Burnout Digital*, destacando el papel del psicólogo como terapeuta que puede acompañar y brindar apoyo a los teletrabajadores frente a las nuevas dificultades que enfrentan.

## Referencias Bibliográficas

- Aceves, G. A. (2006) Síndrome de burnout. Archivos de Neurociencias, 11, 4, 305-309.
- Aiken, M. (2017) The Cyber Effect: An Expert in Cy
- berpsychology Explains How Technology Is Shaping Our Children, Our Behavior, and Our Values—and What We Can Do About It, Random House.
- Attrill, A. (2015) Cyberpsychology. Oxford University Press.
- Alonso Fabregat, M. B., y Cifre Gallego, E. (2002) Teletrabajo y Salud: un nuevo reto para la Psicología. Papeles del Psicólogo. nº 83, pp. 55-61
- APA (2022) Burnout and stress are everywhere. Monitor on Psychology. Vol. 53 No. 1, Disponible en <https://www.apa.org/monitor/2022/01/special-burnout-stress>
- APA (2023) A pandemic of burnout: 4 questions for Dan Pelton. Monitor on Psychology, Vol. 54 No. 1. Disponible en: <https://www.apa.org/monitor/2023/01/addressing-employee-burnout>
- Aydemir, O. & Icelli, I. (2013) Burnout: Risk Factors. Burnout for Experts: Prevention in the Context of Living and Working. 119-143. 10.1007/978-1-4614-4391-9\_8.
- Barello, S., Palamenghi, L., Graffigna, G. (2020) Burnout and Somatic Symptoms among Frontline Healthcare Professionals at the peak of the Italian COVID-19 Pandemic. Psychiatry Research. 290. 113129. 10.1016/j.psychres.2020.113129.
- Barrera Díaz, L. F., Casas Marroquín, M. C. y Lizarralde Vargas, A. Y. (2019) Manual de prevención de riesgos psicosociales en teletrabajadores. Trabajo de Grado. Universidad Católica de Colombia. Facultad de Psicología. Bogotá, Colombia.
- Beckman, D. y Hirsch, D. (2005) Digital Burnout: Conquer Technology—Don't Let It Conquer You, ABA journal, Vol.91 (3), p.61-61
- Bianchi, R., Schonfeld, I. S., & Laurent, E. (2015) Burnout-depression overlap: A review. Clinical Psychology Review, 36, 28–41. doi:10.1016/j.cpr.2015.01.004
- Blake, H., Bermingham, F., Johnson, G., Tabner, A. (2020) Mitigating the Psychological Impact of COVID-19 on Healthcare Workers: A Digital Learning Package. Int J Environ Res Public Health. 2020 Apr 26;17(9):2997. doi: 10.3390/ijerph17092997.
- Bradley, H. B. (July 1969) Community-based treatment for young adult offenders. Crime & Delinquency. 15 (3): 359–370. doi:10.1177/001112876901500307
- Buendía, J. y Ramos, F. (2001) Empleo, Estrés y Salud. Madrid: Pirámide.
- Buunk, A.P. y Schaufeli, W.B. (1993) Burnout: a perspective from social comparison theory. En WB. Schaufeli, C. Maslach y T. Marek (Eds). Professional Burnout Recent developments in theory and research. London: Taylor & Francis.
- Bumeran (2020) ¿Cómo evitar el burnout en cuarentena?. Disponible en: <https://www.bumeran.com.ar/noticias/tips-y-consejos/como-evitar-el-burnout-en-cuarentena/>
- Burke, R.J. (1987) “Burnout in police work: An examination of the Cherniss model”, Group and Organization Studies, nº12, pp.174-188.

- Castro Murillo, M. P. (2020) “El teletrabajo y la psicología organizacional, una aproximación a partir de la revisión de literatura”. Disponible en [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/18379/1/2020\\_teletrabajo\\_psicologia\\_organizacional.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/18379/1/2020_teletrabajo_psicologia_organizacional.pdf)
- Cherniss, C. (1980) Professional burnout in the human service organizations. New York. Praeger.
- Christ, G., Sahrani, R., Hendra Heng, P., (2020) Academic Burnout in Digital Era: Examining the Role of Problematic Smartphone Use, Core Self-Evaluations, and Academic Achievement on Academic Burnout Among Medical Students. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 43, pp. 586-590. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200515.098>
- Cibersalud (2021) “Burnout y Estrés laboral digital derivados de la pandemia”. Disponible en: <https://www.cibersalud.es/burnout-y-estres-laboral-digital/>
- Connolly, I., Kirwan, G., Barton, H., Palmer, M. (2016) *An Introduction to Cyberpsychology*. Routledge.
- Cullum, R. J., Shaughnessy, A., Mayat N. Y., y El Brown, M. (2020) Identity in lockdown: supporting primary care professional identity development in the COVID-19 generation, *Education for Primary Care*, 31:4, 200-204, DOI: 10.1080/14739879.2020.1779616
- De Arco Paternina, L. K., y Castillo Hernández, J. A., (2020) Síndrome de Burnout en época de pandemia: caso colombiano, *Interconectando Saberes*, 10(5), Julio-Diciembre, 115-123.
- De las Cuevas, C. (2003) Burnout en los profesionales de la atención a las drogodependencias. *Trastornos Adictivos*.;05[2]:107-13.
- Díaz, V. L., (2013) *La oficina en casa: mitos y realidades del teletrabajo*. Buenos Aires. Norma.
- Díaz, V. L., (2018) *Teletrabajo y Neurotecnología: guía imprescindible para gestionar el Trabajo 4.0*, Buenos Aires, Ed. Granica.
- Díaz, V. L., (2020a) “El Teletrabajo ficticio y el burn out digital”, *Revista IDEIDES*. Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF). Abril 2020. Disponible en <http://revista-ideides.com/el-teletrabajo-ficticio-y-el-burn-out-digital/>
- Díaz, V. L., (2020b) “Emergencia sanitaria, pandemia, crisis en las relaciones laborales”. Disponible en: <https://www.metodognt.com/emergencia-sanitaria-pandemia-crisis-en-las-relaciones-laborales/>
- Díaz, V. L., (2020c) “El Teletrabajo facilita la prevención: una crónica ya anunciada”. Disponible en: <https://www.metodognt.com/el-teletrabajo-facilita-la-prevencion-una-cronica-ya-anunciada/>
- Díaz, V. L., (2021) “Teletrabajo Seguro, la antinomia de híbrido”. Disponible en: <https://www.metodognt.com/teletrabajo-seguro-la-antinomia-de-hibrido/>
- Digital Burnout Report (2022) Disponible en: <https://themmf.net/site/wp-content/uploads/2022/05/MMF-DIGITAL-BURNOUT-REPORT-4.pdf>
- Edelwich, J. & Brodsky, A. (1980) *Burnout: Stages of Disillusionment in the Helping Professions*. New York: Human Science Press.

- Escobar, M. D. (2019) El derecho a la desconexión digital, Ed. Universidad de Valladolid. Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación. Disponible en <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/35307>
- Escotto, V., (2020) “Si ya estás harto del home office puedes seguir estos sencillos consejos para bajarle al estrés de trabajar en casa”. Business Insider México. Disponible en: <https://businessinsider.mx/bajar-estres-por-home-office/>
- Farber, B. A. (1991) Crisis in education: Stress and burnout in the American teacher. San Francisco, CA: Jossey Bass Publishers.
- Farber, B. A. (2000) Introduction: Understanding and treating burnout in a changing culture. *J Clin Psychol* May;56(5):589-94.
- Freudenberger, H. J. (1971) The profesional in the free clinic: news problems, new views, new goal. En D. J., Bental y J. L. Schwartz (edits,), *The free clinic: A community approach to health care and drug abuse*. Beloit, WI: Stash Press.
- Friedman, I. A. (1995). Measuring school principal-experienced burnout. *Educational and Psychological Measurement*, 55(4), 641–651. <https://doi.org/10.1177/0013164495055004012>
- Fontanesi, L., Marchetti, D., Mazza, C., Di Giandomenico, S., Roma, P., & Verrocchio, M. C. (2020) The effect of the COVID-19 lockdown on parents: A call to adopt urgent measures. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 12(S1), S79–S81.
- Forbes (2022) “El tecnoestrés o los cambios en la forma de hacer negocios”. Disponible en: <https://www.forbes.com.mx/el-tecnoestres-o-los-cambios-en-la-forma-de-hacer-negocios/>
- Gallup (2019) Gallup’s Perspective on Employee Burnout: Causes and Cures. Disponible en: <https://www.gallup.com/workplace/282659/employee-burnout-perspective-paper.aspx>
- García, L. A. (2018) Proceso de riesgos psicosociales en mujeres que trabajan con tecnologías de la información y la comunicación en el ámbito docente: un estudio mixto (tesis doctoral). Universidad Miguel Hernández, Elche, España. Recuperado de: <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4941/1/TD%20Garc%C3%ADa%20Gonz%C3%A1lez%2C%20Maria%20Luz%20Arantzazu.pdf>
- García, M. (2016) Prevención del síndrome de burnout a través del programa Aurrera. Disponible en: <https://academica-e.unavarra.es/xmlui/bitstream/handle/2454/23250/TFM%20Burnout.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Georgiana, F. (2018) Intervención Psicosocial del Tecnoestrés en PrintSpace, S.L.(trabajo final de máster). Universitat Jaume I, Castellón de la Plana, España. Disponible en: [http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/178251/TFM\\_2018\\_Anghele\\_Florina\\_Georgiana.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/178251/TFM_2018_Anghele_Florina_Georgiana.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gil-Monte, P.R., Peiró, J.M. y Valcárcel, P. (1995) El síndrome de Burnout entre profesionales de enfermería: Una perspectiva desde los modelos cognitivos de estrés laboral. En L. González, A., de la Torre, y J. de Elena (Comp), *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Gestión de Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías*, 211-224.

- Gil-Monte, P.R. y Peiró, J.M. (1997) *Desgaste psíquico en el trabajo: El síndrome de quemarse*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Gil-Monte, P. R. (1999) Perspectivas teóricas y modelos interpretativos para el estudio del síndrome de quemarse por el trabajo. *Anales de Psicología*, 15, 261-268.
- Gil-Monte, P. R. (2005) *El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout). Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*: Ediciones Pirámide.
- Greene, T., Bloomfield, M. A. P., y Billings, J. (2020). Psychological trauma and moral injury in religious leaders during COVID-19. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 12(S1), S143–S145.
- Godia, J.; Pifarré, M.; Vilaplana, J.; Solsona, F.; Abella, F.; Calvo, A.; Mitjans, A.; Gonzalez-Olmedo, M. (2022) A Free App for Diagnosing Burnout (BurnOut App): Development Study, *JMIR medical informatics*, Vol.10 (9), p.e30094-e30094
- Gutiérrez-Mercado R. (2020) Propuesta de atención para los servicios de psicoterapia en línea (telepsicoterapia) derivados del Covid-19 en México. *Psicología y Salud*. 30(1):133-136.
- Golembiewski, R.T., Sun, B., Lin, C, y Boudreau, R.A. (1995) Burnout among Taiwanese police: A cross-cultural replication of the phase model. *Advances in International Comparative Management*, 10, 145-162.
- Hietajärvi, L., Salmela-Aro, K., Tuominen, H., Hakkarainen, K., Lonka, K., (2019) Beyond screen time: Multidimensionality of socio-digital participation and relations to academic well-being in three educational phases. *Computers in Human Behavior*, Volume 93, April, 13-24.
- Han, B.-C., (2012) *La sociedad del cansancio*, Barcelona: Herder.
- Han, B.-C., (2014) *Psicopolítica: Neoliberalismo y nuevas técnicas de poder*, Barcelona: Herder Editorial.
- Han, B.-C., (2020a) “La emergencia viral y el mundo de mañana”, en *Sopa de Wuhan*, Buenos Aires, ASPO, 97-111.
- Han, B.-C., (2020b) *La desaparición de los rituales*. Herder Editorial.
- Helms, E. (2021) *Measuring Remote Worker Burnout via Digital Experience Monitoring*. *HR Strategy and Planning Excellence Essentials*. Disponible en: [https://www.hr.com/en/magazines/hr\\_strategy/april\\_2021\\_hr\\_strategy\\_planning\\_excellence/measuring-remote-worker-burnout-via-digital-experi\\_knsvbuq4.html?utm\\_source=email&utm\\_campaign=epub\\_advertising&utm\\_content=measuringremoteworkerburnoutviadigitalexperiencemonitoring-email&referer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F&virt=4352297820](https://www.hr.com/en/magazines/hr_strategy/april_2021_hr_strategy_planning_excellence/measuring-remote-worker-burnout-via-digital-experi_knsvbuq4.html?utm_source=email&utm_campaign=epub_advertising&utm_content=measuringremoteworkerburnoutviadigitalexperiencemonitoring-email&referer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F&virt=4352297820)
- Holland, P. J. & Michael, W. B. (1993) The concurrent validity of the Holland Burnout Assessment Survey for a sample a middle school teachers. *Educational and Psychological Measurement*, 53, 1067-1077.
- IDEA (2022) *El regreso al espacio de trabajo*. Disponible en: <https://www.idea.org.ar/wp-content/uploads/2020/10/IDEA-Pulso-de-Gestion-Empresarial-El-regreso-al-espacio-de-trabajo.pdf>

- Infobae (2023) "Burnout: los trabajadores argentinos son los más "quemados" por el estrés laboral en la región, 13 de febrero. Disponible en: <https://www.infobae.com/economia/2022/10/26/burnout-los-trabajadores-argentinos-son-los-mas-quemados-por-el-estres-laboral-en-la-region/>
- Johnson, P. R. y Indvik, J. (2004) Digital Depression, Stress and Burnout: Same Song, Different Verse. Allied Academies International Conference. Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict. Proceedings, Vol.9 (1), p.19
- Juárez, B., (2020) Burnout y pandemia: Covid-19, el virus que también "quema" laboralmente, Factor Capital Humano. Disponible en: <https://factorcapitalhumano.com/salud-laboral/burnout-y-pandemia-covid-19-el-virus-que-tambien-quema-laboralmente/2020/07/>
- Kajiyama B., Thompson L. W., Eto-Iwase T., Yamashita M., Di Mario J., Marian Tzuang Y., Gallagher-Thompson D. (2013) Exploring the effectiveness of an internet-based program for reducing caregiver distress using the iCare Stress Management e-Training Program. *Aging Ment Health*. 17(5):544-54. doi: 10.1080/13607863.2013.775641. Epub 2013 Mar 6.
- Kaschka W. P., Korczak D., Broich, K. (2011) "Burnout: a fashionable diagnosis". *Deutsches Ärzteblatt International*. 108 (46): 781–787. doi:10.3238/arztebl.2011.0781
- Kompier, M. y Levi, L. (1995) Estrés en el trabajo: causas, efectos y prevención. Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo. VO 1994.
- Kumpikaitė-Valiūnienė, V. ; Aslan, I.; Duobienė, J.; Glińska, E.; Anandkumar, V. (2021) Influence of Digital Competence on Perceived Stress, Burnout and Well-Being Among Students Studying Online During the COVID-19 Lockdown: A 4-Country Perspective, *Psychology research and behavior management*, Vol.14, p.1483-1498.
- La Nación (2022) La hora del bienestar digital: Claves para saber si el uso de la tecnología afecta tu salud emocional. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/salud/mente/la-hora-del-bienestar-digital-claves-para-saber-si-el-uso-de-la-tecnologia-afecta-tu-salud-emocional-nid05052022/>
- Lastovkova A, Carder M, Rasmussen HM, Sjoberg L, Groene GJ, Sauni R, et al. (2018) Burnout syndrome as an occupational disease in the European Union: an exploratory study. *Industrial Health*. 56 (2): 160–165. doi:10.2486/indhealth.2017-0132.
- Lazarus, R. S. y Folkman, S. (1986) Estrés y procesos cognitivos. Barcelona. Martínez Roca.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988) The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297–308. <https://doi.org/10.1002/job.4030090402>
- Lievens, D. (2021) How the Pandemic Exacerbated Burnout. *Harvard Business Review*. Disponible en: <https://hbr.org/2021/02/how-the-pandemic-exacerbated-burnout?ab=seriesnav-bigidea>
- LinkedIn, (2020) ¿Trabajas en informática? Cuidado con los niveles de stress y burnout. Disponible en: <https://es.linkedin.com/pulse/trabajas-en-inform%C3%A1tica-cuidado-con-los-niveles-de-stress-guerrero>

- Lipsitt, D. R. (2019) Is Today's 21st Century Burnout 19th Century's Neurasthenia? The Journal of Nervous and Mental Disease. 207 (9): 773–777. doi:10.1097/NMD.000000000000101
- López, B. y Osca, A. (2008) Un modelo para predecir el tecnoestrés y la satisfacción en teletrabajadores. Revista de Psicología Social Aplicada, 18(1), 63–85.
- López-Araujo, B. & Segovia, A. O. (2008) Un modelo para predecir el tecnoestrés y la satisfacción en teletrabajadores. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 18(1), 63–85.
- Lovo, J. (2020) Síndrome de burnout: Un problema moderno. Revista Entorno. Diciembre, Nº 70, 110-120.
- Makino, M., Kanie, A., Nakajima, A., y Takebayashi, Y. (2020) Mental health crisis of Japanese health care workers under COVID-19. Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy, 12(S1), S136–S137.
- Manassero, M.A., Vázquez, A., Ferrer, V.A., Fornés, J. y Fernández, M.C. (2003) Estrés y burnout en la enseñanza. Palma de Mallorca. Ediciones UIB.
- Manzano, G. (1998) Estrés en personal de enfermería. Tesis doctoral. Deusto.
- Mañas, M.A.R., Muñoz, E.A. y Pecino, V.M. (2012) Realidad organizacional y teletrabajo. Comunitania, (4), pp. 105-122.
- Matteson, M. E. e Ivancevich, J. (1987) Controlling work stress. San Francisco: Jossey-Bass.
- Moreno-Jiménez, B., Bustos, R., Matallana, A. y Miralles, T. (1997) La evaluación del burnout. Problemas y alternativas. El CBB como evaluación de los elementos del proceso. Revista de psicología del trabajo y las organizaciones, 13, 185-207.
- Moreno-Jiménez, B., Garrosa, E. y González, J.L. (2000a) La evaluación del estrés y el burnout del profesorado: el C.B.P.R. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 16(1) 331- 349.
- Moreno-Jiménez, B., Garrosa, E. y González, J.L. (2000b) Personalidad resistente, burnout y salud. Escritos de Psicología, 4, 64-77.
- Martínez Elebi, C. (2020) El teletrabajo apura el debate por el derecho a la desconexión. Disponible en: <https://carolinamartinezelebi.com.ar/2020/05/17/el-teletrabajo-apura-el-debate-por-el-derecho-a-la-desconexion/>
- Martínez Pérez, A., (2010) El síndrome de Burnout. Evolución conceptual y estado actual de la cuestión. Vivat Academia. Nº 112. Septiembre.
- Maslach, C., Jackson, S. y Leiter, M. (1986) Maslach Burnout Inventory Manual. California, USA: Palo Alto.
- Maslach, C. (1993) Burnout: A multidimensional perspective. En W. B. Schaufeli, C. Maslach, y T. Marek (Eds.), Professional burnout. Washington, DC: Taylor and Francis, pp. 19-32.
- Maslach, C. (2006) Understanding job burnout. En A. M. Rossi, P. Perrewe y S. Sauter (Eds.), Stress and quality of working life: current perspectives in occupational health. Estados Unidos: Information Age Publishing, 37-51.
- Maslach, C. (2009) Comprendiendo el Burnout. Ciencia y Trabajo, 11(32), pp. 31-43. Disponible en <http://www.cienciaytrabajo.cl>

- Maslach, C., y Leiter, M. (2022) *The Burnout Challenge. Managing People's Relationships with Their Jobs*. Harvard University Press.
- Mendoza García, E. (2022) Competencia digital, burnout y compromiso organizacional en educadores de universidades privadas en el contexto de la COVID-19, *Apuntes universitarios*, 2022, Vol.12 (3), p.446-464
- Meredith, C., Schaufeli, W., Struyve, C., Vandecandelaere, M., Gielen, S., y Kyndt, E. (2019) Burnout contagion' among teachers: A social network approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 10.1111/joop.12296.
- Mingote, J. C. (1998) "Síndrome Burnout o Síndrome de Desgaste Profesional". *Formación médica continuada. (Versión electrónica)* Vol. 5, nº8, pp. 493.
- Morgantini, L., Naha, U., Wang, H., Francavilla, S., Acar, Ö., Flores, J., Crivellaro, S., Moreira, D., Abern, M., Eklund, M., Vigneswaran, H., y Weine, S.. (2020) Factors Contributing to Healthcare Professional Burnout During the COVID-19 Pandemic: A Rapid Turnaround Global Survey. *medRxiv : the preprint server for health sciences*. 10.1101/2020.05.17.20101915.
- Moss, J. (2021a) "Beyond Burned Out. Chronic stress was rampant even before the pandemic. Leaders can't ignore it any longer." Disponible en: <https://hbr.org/2021/02/beyond-burned-out>
- Moss, J. (2021b) *The Burnout Epidemic: The Rise of Chronic Stress and How We Can Fix It*. Harvard Business Review Press.
- Nakagawa, K. y Yellowlees, P. (2020) Inter-generational Effects of Technology: Why Millennial Physicians May Be Less at Risk for Burnout Than Baby Boomers. *Current Psychiatry Reports*. 22. 10.1007/s11920-020-01171-2.
- Norman, K. L. (2008) *Cyberpsychology: An introduction to human-computer interaction*. Cambridge University Press.
- Noticias (2020) "¿Vivimos un "burn out" digital?". Disponible en: <https://noticias.perfil.com/noticias/costumbres/vivimos-un-burn-out-digital.shtml>
- OMS (2008) Consejos para empleadores y representantes de los trabajadores. Disponible en: [https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/43770/9789243591650\\_spa.pdf;jsessionid=6765BEC44A740A6F2609FEE38AC97B30?sequence=1](https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/43770/9789243591650_spa.pdf;jsessionid=6765BEC44A740A6F2609FEE38AC97B30?sequence=1)
- OMS (2019) Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases. Disponible en <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
- OMS (2021). Occupational health: Stress at the workplace. Disponible en: <https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/occupational-health-stress-at-the-workplace> Desde 2008.
- OMS (2023) CIE 11. Disponible en: <https://icd.who.int/browse11/l-m/es#/http://id.who.int/icd/entity/129180281>
- Power A., y Kirwan, G. (2013) *Cyberpsychology and New Media: A thematic reader*, Psychology Press.

- Paine, W. S. (1982) *Overview: Burnout stress syndromes and the 1980s: job stress and burnout: research theory and intervention perspectives*. Beverly Hills, CA, United States of America: Sage.
- Peiró, J.M. y Salvador, A. (1993). *Control del estrés laboral*. Ed. Eudema.
- Peiró, J. M., Ramos J. y González Romá, V. (1994) *Intervención organizacional para el control del estrés laboral. Intervención psicosocial en las organizaciones / coord. por José Ramos López, José María Peiró Silla*, pp. 543-586.
- Peters, D., Calvo, R. A., y Ryan, R. M., (2018) *Designing for Motivation, Engagement and Wellbeing in Digital Experience*, *Front. Psychol.*, 28 May 2018 Sec. Human-Media Interaction, Volume 9 - 2018 | <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00797>
- Pines, A. y Aronson, E. (1988) *Carrer burnout: causes and cures*. New York: The Free Press.
- Ramos, F. (1999) *El Síndrome de Burnout*. Madrid. Klinik, S.L.
- Resolución Judicial (2021). Disponible en: <https://aldiaargentina.microjuris.com/2022/02/11/fallos-el-burnout-es-laboral-la-trabajadora-que-padecio-estres-laboral-tiene-derecho-a-percibir-las-prestaciones-de-la-ley-24-557-aun-cuando-se-trate-de-una-enfermedad-no-incluida-en-el-listado-de-e/>
- Robins, T., Roberts, R., y Sarris, A. (2019). The effectiveness, feasibility, and acceptability of a dialectical behaviour therapy skills training group in reducing burnout and psychological distress in psychology trainees: A pilot study. *Australian Psychologist*. 10.1111/ap.12389.
- Rodríguez-Ceberio, M., Agostinelli, J., Daverio, R., Benedicto, G., Cocola, F., Jones, G., et al. (2021). *Psicoterapia online en tiempos de Covid-19: adaptación, beneficios, dificultades*. *Archivos de Medicina (Manizales) Volumen 21 N° 2, Julio-Diciembre*, ISSN versión impresa 1657-320X, ISSN versión en línea 2339-3874.
- Saborío Morales, L. & Hidalgo Murillo, L. F. (2015) *Síndrome de Burnout*. *Medicina Legal de Costa Rica*, 32(1), 119-124. Retrieved February 15, 2023. Disponible en: [http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1409-00152015000100014&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-00152015000100014&lng=en&tlng=es).
- Salanova, M., Cifre, E. y Martín, P. (1999). El proceso de "Tecnoestres" y estrategias para su prevención. *Prevención, Trabajo y Salud*, 1, 18-28.
- Salmela-Aro, K., Muotka, J., Alho, K., Hakkarainen, K., y Lonka, K. (2016). School burnout and engagement profiles among digital natives in Finland: a person-oriented approach. *European Journal of Developmental Psychology*. 13. 704-718. 10.1080/17405629.2015.1107542.
- Shirom, A. (1989) "Burnout in work organization", en C.L. Cooper y I. Robertson (eds.), *Internacional review of industrial and organizational psychology*. Nueva York: John Wiley and Sons.
- Song, W. Wang, Z. y Zhang, R. (2022) *Classroom Digital Teaching and College Students' Academic Burnout in the Post COVID-19 Era: A Cross-Sectional Study*, *International journal of environmental research and public health*. Vol.19 (20), p.13403.

- Statista (2022) Mobile internet usage worldwide - Statistics & Facts. Disponible en: <https://www.statista.com/topics/779/mobile-internet/#topicOverview>
- SWISS LIFE (2020) Stress and burn-out rises 'dramatically' in Swiss workplaces. Disponible en <https://www.thelocal.ch/20200113/burn-out-risk-swiss-workers-on-the-job-stress-rises-dramatically>
- Talently (2020). El síndrome de Burnout en programadores y su impacto en el trabajo remoto. Disponible en: <https://talently.tech/blog/sindrome-burnout-programadores-trabajo-remoto/>
- Thalhammer, M., Klaus Paulitsch, K. (2014) Burnout: a useful diagnosis, *Neuropsychiatry* 28(3):151-9. doi: 10.1007/s40211-014-0106-x. Epub 2014 May 20.
- Universidad Siglo 21 (2020). Burnout y Coronavirus: los efectos de la Pandemia, Disponible en: <https://identidad.21.edu.ar/burnout-y-coronavirus-los-efectos-de-la-pandemia/>
- Van Hoof, E. (2020) Coronavirus y cuarentena | Elke Van Hoof: el confinamiento es "el mayor experimento psicológico de la historia" BBC, 25 Junio: [www.bbc.com/mundo](http://www.bbc.com/mundo)
- Vásquez Rocca, A., (2017). "Byung-Chul Han la sociedad de la transparencia, autoexplotación neoliberal y psicopolítica. De lo viral-inmunológico a lo neuronal-estresante" *Nómadas: Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, N°. Extra 52, 4, pp. 325-349.
- Voiskounsky, A., (2013). Psychology of computerization as a step towards the development of cyberpsychology. *Psychology in Russia: State of the art*, Volume 6, Issue 4, pp. 150-159.
- Whitty M. T., y Young, G., (2016) *Individuals, Society and Digital Technologies* (BPS Textbooks in Psychology), BPS Blackwell; 1st Edición.
- Wroclawski, M. y Heldwein, F. L. (2020). "Digital physician burnout in the 'new normal' workplace", *Journal of Endourology* Vol. 0, 11 Aug 2020, pp. 1-7, <https://doi.org/10.1089/end.2020.0631>
- Yang, Y., y Hayes, J. A. (2020). Causes and consequences of burnout among mental health professionals: A practice-oriented review of recent empirical literature. *Psychotherapy*, 57(3), 426–436. <https://doi.org/10.1037/pst0000317>
- Zahara, R. (2021) "*Burnout Digital* monitoring on employee engagement at the company", *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478) November, 10(7):156-162
- Zielhorst, T., Brule, D., Visch, V., Melles, M., Tienhoven, S., Sinkbaek, H., Schrieken, B., Tan, E., y Lange, A.. (2015). Using a Digital Game for Training Desirable Behavior in Cognitive–Behavioral Therapy of Burnout Syndrome: A Controlled Study. *Cyberpsychology, behavior and social networking*. 18. 101-11. 10.1089/cyber.2013.0690.
- Zis, P.; Artemiadis, A.; Bargiotas, P.; Nteveros, A.; Hadjigeorgiou, G. M. (2021), Medical Studies during the COVID-19 Pandemic: The Impact of Digital Learning on Medical Students' Burnout and Mental Health. *International journal of environmental research and public health*, Vol.18 (1).