

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Negocios y Administración Pública

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Reclutadores IT y Burnout: La auto percepción de los reclutadores IT, que trabajan remotamente, acerca del Síndrome de Burnout durante la pandemia en medianas y grandes empresas de Brasil y Argentina

IT recruiters and Burnout: The self-perception of IT recruiters, who work remotely, about Burnout Syndrome during the pandemic in medium and large companies in Brazil and Argentina

AUTOR: CAROLINA RIVALDO FENSTERSEIFER

DIRECTOR: VIRGINIA BORRAJO

DICIEMBRE 2022

Dedicatoria

A los reclutadores, que trabajan para encontrar un trabajo adecuado para que las personas puedan atingir sus objetivos profesionales.

Agradecimientos

Son muchas las personas que han influido en la elaboración de este proyecto, sea de forma presencial o remota.

Agradezco inicialmente a mi familia, por apoyarme al estar en Argentina para avanzar con mi carrera profesional.

A mis amigos, por todas las charlas al respecto de mí trabajo y la ayuda con indicaciones y sugerencias para poder mejorarlo.

A mi tutora por la paciencia, cuidado y disposición para ayudarme durante la elaboración de esta investigación e incentivarme a seguir mis objetivos.

A los participantes entrevistados, por su tiempo, comprensión y simpatía. Por relatar sus experiencias y agregar valor a la investigación.

¡Gracias!

Indice

1. Resumen	6
2. Introducción	8
2.1. Planteamiento del problema	8
2.2. Problema de investigación	11
3. Objetivos	12
3.1. Objetivo general	12
3.2. Objetivos específicos	12
4. Justificación y viabilidad	13
5. Marco teórico	14
5.1. Pandemia COVID-19	14
5.2. Teletrabajo y trabajo remoto	16
5.3. Reclutamiento IT	19
5.4. Síndrome de Burnout	22
6. Estructura metodológica	30
6.1 Unidad de análisis	30
6.2 Procedimientos de obtención y análisis de datos	31
6.3 Cuidado ético	32
7. Desarrollo	33
7.1 Trabajo remoto y la pandemia	33
7.2 Burnout y sus indicadores	37
7.2.1 Cansancio emocional	37
7.2.2 Despersonalización	44
7.2.3 Sentimiento de inadecuación e incompetencia personal	49
7.3 Perspectivas respecto al Burnout entre Brasil y Argentina	53
8. Limitaciones	58
9. Conclusiones	60
10. Referencias bibliográficas	64
11. Anexos	71

Lista de tablas

Tabla 1: Perfil de los entrevistados.....	31
Tabla 2: Características de la empresa.....	31

Lista de anexos

Anexo 1: Preguntas realizadas.....	71
Anexo 2: Carta de consentimiento informado.....	74

1. Resumen

El objetivo de esta investigación final es identificar la auto percepción de los reclutadores IT, que trabajan remotamente, acerca del Burnout en relación a sus propios trabajos, haciendo una comparativa entre Argentina y Brasil. En atención a este propósito, se realizaron entrevistas con reclutadores IT de ambos países, para buscar entender como perciben sus trabajos, haciendo una relación con los indicadores de Burnout (Cansancio Emocional, Despersonalización y Sentimiento de Inadecuación). Se concluye que, la pandemia por coronavirus y la escasez de profesionales calificados en el mercado IT, han puesto un incremento de la carga laboral y, consecuentemente, al agotamiento y el Burnout. Se identificaron similitudes entre las experiencias de los reclutadores IT en ambos países. Se plantea que una clave para prevenir el Síndrome es lograr un equilibrio entre la vida profesional y personal, además de establecer límites para no tener una sobrecarga. Más allá, se mencionan acciones que pueden ser realizadas de forma individual, como, realizar actividades físicas y de relajación; de forma grupal, con acciones por parte de los empleadores, para que los empleados tengan conciencia sobre el Síndrome de Burnout y el apoyo necesario.

Palabras claves: Síndrome de Burnout; Reclutamiento IT; COVID-19.

Abstract

The aim of this final investigation is to identify the self-perception of IT recruiters who work remotely about Burnout, in relation to their own work, making a comparison between Argentina and Brazil. In this regard, interviews were carried out with IT recruiters from both countries, in order to understand how they perceive their jobs, making a relationship with the indicators of Burnout (Emotional Exhaustion, Depersonalization and Feeling of Inadequacy). It is concluded that the coronavirus pandemic and the shortage of qualified professionals in the IT market have increase the workload and, consequently, exhaustion and Burnout. Similarities were identified between the experiences of IT recruiters in both countries. It is suggested that a key to prevent the Syndrome is to achieve a balance between professional and personal life, also establish limits so as not to have an overload. Furthermore, actions are mentioned that can be carried out individually, such as performing physical and relaxation activities; as well as team actions by the employers, so that the employees are aware of the Burnout Syndrome and have the necessary support.

Keywords: Burnout Syndrome; IT Recruitment; COVID-19.

Resumo

O objetivo desta investigação final é identificar a autopercepção dos recrutadores de TI, que trabalham remotamente sobre Burnout, em relação aos seus próprios trabalhos, fazendo uma comparação entre Argentina e Brasil. Em resposta a esse propósito, foram realizadas entrevistas com recrutadores de TI de ambos os países, para buscar entender como eles percebem seu trabalho, fazendo uma relação com os indicadores de Burnout (Exaustão Emocional, Despersonalização e Sentimento de Inadequação). Conclui-se que a pandemia do coronavírus e a escassez de profissionais qualificados no mercado de TI aumentaram a carga de trabalho e, consecuentemente, o esgotamento e o Burnout. Foram

identificadas semelhanças entre as experiências dos recrutadores de TI nos dois países. Sugere-se que a chave para prevenir a Síndrome é alcançar um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, além de estabelecer limites para não haver sobrecarga. Além disso, são mencionadas ações que podem ser realizadas individualmente, como a realização de atividades físicas e de relaxamento; bem como de forma grupal, com ações por parte dos empregadores, para que os colaboradores tenham conhecimento da Síndrome de Burnout e o suporte necessário.

Palavras chave: Síndrome de Burnout; Recrutamento de TI; COVID-19.

2. Introducción

2.1. Planteamiento del problema

Actualmente, más de 450 millones de personas se ven afectadas directamente por trastornos mentales, la mayoría de ellos en países en desarrollo, según la Organización Mundial de la Salud (OMS). La información se dio a conocer durante la primera Cumbre Mundial sobre Salud Mental, celebrada en Atenas, Grecia. Según la OMS, la depresión también será la enfermedad que generará más costos económicos y sociales para los gobiernos, debido al gasto en tratamiento para la población y pérdidas de producción (SOCIEDADE BRASILEIRA DE CLÍNICA MÉDICA, 2021). Estas observaciones no quedan afuera de lo que sucede en el mundo organizacional. Específicamente en algunas áreas podemos encontrar una alta demanda de trabajo, como por ejemplo en el mercado de tecnología.

El Síndrome de Burnout, término derivado del término inglés "burn" (quemar) y "out" (afuera), significa agotamiento extremo, agotamiento físico y mental, estrés somático, combustión completa, entre otros. Fue llamado así por Herbert Freudenberger, psicoanalista alemán, tras diagnosticarse en sí mismo en la década de 1970. Freudenberger utilizó el término para relacionarlo con el estrés provocado por las actividades laborales realizadas durante la jornada laboral, con una alta concentración de agentes nocivos para la salud del trabajador, como el excesivo rigor del empleador y la ausencia de un entorno decente para la realización del trabajo (VALIO, 2018).

Años después, según Han (2015) la sociedad actual es definida como la sociedad del cansancio, sociedad del Burnout. Este autor afirma que la depresión es un síntoma de la sociedad del cansancio y que el sujeto, forzado a rendir, sufre de Síndrome del desgaste profesional desde el momento en que siente que ya no puede más. Lo que causa la depresión por agotamiento no es el imperativo de obedecer solo a uno mismo, sino la presión para rendir. Han afirma que el Síndrome de Burnout no expresa el yo exhausto, sino el alma consumida.

La técnica de medición de Burnout más conocida y aplicada a nivel mundial es el MBI (*Maslach Burnout Inventory*), que considera tres dimensiones: cansancio emocional, despersonalización y sentimiento de inadecuación e incompetencia personal. Aunque este estudio no es cuantitativo, se utiliza de estos indicadores como una base para el desarrollo de las entrevistas con los reclutadores IT, organizando las respuestas obtenidas por estos ejes.

El tema del Burnout, además de ser relevante y actual, ha sido objeto de numerosas investigaciones en los últimos años, y ha ganado cierto protagonismo debido a su inclusión reciente en el marco de enfermedades de la OMS. Desarrollar mecanismos para mitigar este fenómeno ha sido parte de la agenda de varias empresas, ya que el Burnout no solo afecta la salud de los empleados, sino que también impacta directamente en la empresa y sus proyectos, planteando problemas como rotación de personal, absentismo y falta de productividad.

Los estudios del Síndrome de Burnout normalmente están relacionados a las llamadas “profesiones de ayuda” o “profesiones asistenciales y de cuidado del otro”, ya que, para estas, el riesgo de estrés aumenta considerablemente. Esta investigación final se centra en la experiencia de los reclutadores IT. Aunque no estén relacionados al cuidado al otro, tienen una relación directa con clientes y candidatos, lo que los puede llevar a situaciones de estrés.

Cuando se refiere a reclutamiento IT, “hablamos sobre atraer e identificar perfiles tecnológicos cuyas competencias resultan difíciles de identificar en el área de recursos humanos por la falta de conocimientos especializados de los reclutadores y experiencia en el área” (PDA, 2020, párr. 3). Como el mercado IT aumentó considerablemente en los últimos años, esta área ganó una atención especial y, actualmente, hay muchos profesionales que se especializan en este tipo de perfil. Aunque no existan estudios teóricos respecto a reclutamiento IT, se podría afirmar que esta especialización fue un nuevo paso en la historia del área de Recursos Humanos.

Este trabajo de investigación final parte del supuesto, de que, si bien el área de reclutamiento IT ha crecido mucho en los últimos años, ganando un destaque y, consecuentemente, aumentando la carga laboral, no se estuvieron contemplando temas relacionados a la salud mental, principalmente relacionados al Síndrome de Burnout en los reclutadores. Esta autora tiene el interés de realizar una comparativa entre Argentina y Brasil por haber laburado en ambos países y haber padecido este flagelo. Como propósito de este trabajo está el brindar sugerencias a las organizaciones y los reclutadores IT para prevenir casos de Burnout.

Otro aspecto relevante para esta investigación final fue la pandemia COVID-19 y el aumento del trabajo remoto en las rutinas de las empresas. El COVID-19 ha producido cambios abruptos en las organizaciones, debido a las medidas de aislamiento social como forma de prevención y protección adoptadas. Aunque el trabajo remoto ya exista a algunos años, fue con la pandemia que esta modalidad ganó atención y espacio para expandirse, haciendo con que las empresas y los gobiernos se adapten a esta nueva normalidad. Como aún no existen muchas revisiones sistemáticas de la literatura científica acerca del trabajo remoto, no se puede cuantificar el impacto a la salud de los trabajadores, principalmente a los que empezaron a trabajar en esta modalidad debido a la pandemia. Como será mencionado posteriormente, los autores mencionan diversas ventajas y desventajas para esta modalidad. Infelizmente, debido al contexto de la pandemia, en Argentina y en Brasil, las empresas adoptaron el trabajo remoto sin mucho tiempo para planearlo. Esto fue uno de los principales motivadores para involucrar a esta investigación final al contexto de la pandemia, ya que se podría relacionar esta modalidad a un factor relevante para el padecimiento o no del Síndrome de Burnout.

Esta investigación final utiliza una metodología cualitativa y descriptiva. La investigación fue realizada entre 2021 y 2022, con entrevistas a reclutadores IT ubicados en Argentina y Brasil, acerca del tiempo en que estuvieron trabajando remotamente debido a la pandemia COVID-19 y cómo impactó sus trabajos en los meses posteriores. Acerca de la distribución de este trabajo, inicialmente se plantea el problema, los objetivos y la justificativa del estudio. Posteriormente se describe el marco teórico, juntamente al estado de arte, dividido en cuatro ejes: pandemia COVID-19, teletrabajo y trabajo remoto,

reclutamiento IT y Síndrome de Burnout. Luego, se caracteriza la estructura metodológica que fue utilizada y se desarrolla las respuestas obtenidas por los reclutadores IT entrevistados en ejes relacionados al Síndrome de Burnout, la pandemia y el trabajo remoto, y el contexto de ambos países. Por último, se presentan las conclusiones y limitaciones de esta investigación, así como algunas estrategias realizadas por los entrevistados o recomendadas por profesionales.

2.2. Problema de investigación

Problema:

¿Cuál es la auto percepción de los reclutadores IT que trabajan remotamente al haber padecido, o no, del Síndrome de Burnout en medianas y grandes empresas de Brasil y Argentina durante la pandemia?

Otros interrogantes:

¿Cuáles indicadores de Burnout son percibidos en los reclutadores IT?

¿Cómo los reclutadores IT perciben el Burnout acerca de su trabajo remoto en la pandemia COVID-19 en empresas medianas y grandes de Brasil y Argentina?

¿Existen perspectivas diferentes entre Brasil y Argentina sobre Burnout para abordar a este tema?

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Identificar la auto percepción de los reclutadores IT que trabajan remotamente acerca del Burnout en relación a sus propios trabajos, haciendo una comparativa entre Argentina y Brasil durante la pandemia.

3.2. Objetivos específicos

- Enumerar los indicadores de Burnout que son percibidos en los reclutadores IT.
- Comparar la percepción de Burnout que tienen los reclutadores IT acerca de su trabajo remoto en la pandemia COVID-19 en empresas medianas y grandes de Brasil y Argentina.
- Determinar las perspectivas respecto al Burnout entre Brasil y Argentina.

4. Justificación y viabilidad

En el contexto actual se han realizado significativas revisiones e investigaciones referentes al Síndrome de Burnout con el fin de determinar a su prevalencia, incidencia, repercusiones y asociaciones en distintas poblaciones. Infelizmente, la mayoría de estos estudios se concentran en análisis cuantitativas. Tomando en consideración lo antes mencionado, esta investigación contribuye a ayudar a entender un lado más subjetivo, percibido por los propios individuos afectados. La investigación cualitativa agrega valor a los estudios cuantitativos que pudieron percibir la presencia o ausencia, pero no involucran a las percepciones de los sujetos.

Este estudio también agrega un aporte por estar realizando una comparación entre dos países de Latinoamérica, por el cual se generan informaciones de similitudes y/o diferencias entre ambos locales. También se percibió que hay pocos estudios relacionados al área de Recursos Humanos, uno de los principales responsables en las empresas para que el Síndrome pueda ser reconocido y evitado por los empleados.

Adicional a lo anteriormente expuesto, realizar esta investigación permite aplicar los conocimientos obtenidos durante la carrera, especialmente sobre temas de calidad de vida laboral, e integrarlos en diferentes aspectos profesionales, sociales y personales. Así mismo, el resultado de este trabajo proporciona información útil para la población académica en futuras investigaciones de este tópico, puesto que dará a conocer las repercusiones del Burnout expresado por los empleados del área de reclutamiento.

Este trabajo de investigación final es viable dado que la autora por afinidad de rol laboral, tiene contacto con reclutadores IT de Brasil y Argentina, además de haber indagado entre varios estudios relacionados de Burnout que ayudaron a desarrollar el tema. Esta investigación se contextualiza apenas por reclutadores del área de tecnología dado que esta área sufrió un incremento de puestos y necesidades específicas, que ocasionaron cambios en las rutinas laborales de los reclutadores IT.

5. Marco teórico

5.1. Pandemia COVID-19

En el año 2020 ocurrieron varios cambios a nivel mundial en la sociedad, en la economía, en el mundo de trabajo, entre otros, debido al coronavirus. La Organización Mundial de la Salud (OMS) calificó el coronavirus como una pandemia en marzo de 2020 y pidió a los gobiernos de todo el mundo a enfrentar el problema con seriedad (OMS, 2020). Debido a las medidas de confinamiento y distanciamiento, una gran parte de la fuerza laboral debió quedarse en casa y trabajar a distancia. En un contexto como el de la pandemia de COVID-19, el teletrabajo demostró ser una herramienta importante para garantizar la continuidad operativa para muchas empresas. A pesar de que el teletrabajo fue clave para muchas empresas, no todas tuvieron los mismos resultados y se resalta que cada país tuvo distintas posiciones sobre la obligatoriedad o no del distanciamiento social.

La emergencia del coronavirus evolucionó rápidamente. En Brasil, el primer caso diagnosticado oficialmente informado de COVID-19 tuvo lugar en São Paulo el 25 de febrero de 2020 (GOVERNO DO BRASIL, 2020), y en Argentina, el primer caso fue diagnosticado el 3 de marzo de 2020 (BBC, 2020). Por el aumento en la cantidad de casos, los países adoptaron la modalidad del teletrabajo como una solución de emergencia para mantener las actividades laborales en tiempos de aislamiento social. Para las organizaciones que no tenían experiencia, la situación traía y sigue trayendo desafíos en relación a la infraestructura y otras características del entorno residencial, y también en relación a la adecuación de herramientas de gestión, comunicación, entre otras. (WERNECK, 2020).

Por el aislamiento, los cambios en las formas de trabajo y la suspensión de diversas actividades, las personas se ven expuestas a una serie de demandas o exigencias de actuación que pueden convertirse potencialmente en estresores y desencadenar el proceso de estrés, al que se le podría denominar estrés de pandemia (BRIONES-JÁCOME, 2020). De las consecuencias a la epidemia, se puede destacar las respuestas emocionales de las personas, que incluyen miedo e incertidumbre. Estas experiencias pueden evolucionar para una variedad de preocupaciones de salud, incluidas reacciones de angustia (insomnio, miedo extremo a la enfermedad), conductas de riesgo para la salud (mayor uso de alcohol y tabaco), trastornos de salud mental (estrés, ansiedad, depresión). (SHIGEMURA; et al., 2020).

Cuando se trata de Recursos Humanos en tiempos de pandemia se debe tener en cuenta la salud mental de todos los miembros del equipo. Esto se debe a que, en este contexto, se genera un clima de tensión en el que las personas se preocupan por su salud y la de sus familias, a la vez que tienen que lidiar con la presión de intentar sostener las condiciones laborales en un escenario de incertidumbre, lo que puede generar una caída del rendimiento. El Covid-19 ha sido identificado como una causa de estrés que puede agotar la salud mental de los empleados, llegando incluso a generar problemas psicológicos a medio y largo plazo, como estrés, ansiedad y depresión. El aislamiento social en sí es un factor que contribuye a este escenario y este aporte hay que tenerlo en cuenta a la hora de

realizar el teletrabajo, en un contexto de salud pública ya de por sí estresante. (HAMOUCHE, 2020).

Dado que la pandemia del COVID-19 aún sigue, no se encuentran muchos materiales para caracterizar el fenómeno. Podemos destacar un comunicado de la OIT respecto a las repercusiones que se esperaban para el Covid-19 cuando recién iniciaba el brote. “Más allá de la inquietud que provoca a corto plazo para la salud de los trabajadores y de sus familias, el virus y la consiguiente crisis económica repercutirán adversamente en el mundo del trabajo en tres aspectos fundamentales, a saber: 1) la cantidad de empleo (tanto en materia de desempleo como de subempleo); 2) la calidad del trabajo (con respecto a los salarios y el acceso a protección social); y 3) los efectos en los grupos específicos más vulnerables frente a las consecuencias adversas en el mercado laboral” (OIT, 2020, p.3).

A partir de encuestas de Gallup y Delloite, percibimos que una de las principales consecuencias del COVID-19 en el ambiente laboral fue el aumento del estrés laboral. La empresa Gallup indica que el nivel de estrés de los empleados de Estados Unidos ha aumentado. La encuesta de Delloite, específica de Burnout, afirma que el 91% de los empleados tienen una cantidad muy alta de estrés y/o frustración. Esto llevó a que muchas empresas empezaran a pensar más en programas de bienestar. Para los profesionales de RRHH, se hizo más necesario responder a los cambios, mejorar la manera de manejar la fuerza laboral y utilizar la mejor tecnología disponible (CORTES, 2021).

La emergencia global provocada por la pandemia COVID-19 impone interrogantes y nos obliga a adoptar nuevos comportamientos y prácticas capaces de superar a desafíos complejos. El desafío global para enfrentar la pandemia y sus consecuencias implica la articulación de acciones colaborativas, favoreciendo una cultura colaborativa basada en la comprensión de aprender juntos para compartir y realizar el sentido de alianza entre diferentes profesionales, potenciando la capacidad de solución problemas (SOUZA; ROSSIT, 2020).

Se puede mencionar un informe técnico de la OIT, acerca de la situación de las trabajadoras de la salud en Argentina. Los autores afirman que “la sobrecarga laboral, la falta de equipamiento, los riesgos laborales, los bajos salarios y la falta de acceso a derechos laborales de las trabajadoras de la salud son condiciones que forman parte de su día a día. Este nivel de precariedad se ve notablemente incrementado ante la crisis sanitaria de la COVID-19” (EAST; LAURENCE; MOURELO, *s.f.*, p.21).

También podemos destacar un trabajo de investigación de un alumno de posgrado de Perú acerca de los efectos de la gestión de RRHH en una Superintendencia Nacional. El estudio menciona que el trabajo remoto y las medidas implementadas tuvieron resultados muy positivos, logrando mitigar los casos y dar soporte a los empleados y sus familias (AREVALO, 2020).

Por último, se menciona un trabajo de grado de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá que fue realizado respecto al rol de RRHH en el marco de la pandemia. Las autoras afirman que el rol de guía es muy importante y que desempeñan un papel importante respecto a la salud física y mental de los empleados (ALMONACID; BONILLA, 2020).

5.2. Teletrabajo y trabajo remoto

La Sociedad del Teletrabajo es la Sociedad de la Información y en ella se producirá una gran revolución: en el mundo individual, en el mundo económico y especialmente en el mundo empresarial, con el ahorro de tiempo energía y costes (EL TELETRABAJO. UNA NUEVA SOCIEDAD LABORAL EN LA ERA DE LA TECNOLOGÍA, s.f.).

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) fueron facilitadoras de nuevas formas de organización del trabajo, destacándose el teletrabajo. Es muy probable que el origen de este concepto fue en los años setenta, cuando Jack Nilles (considerado el padre del teletrabajo) habló a respecto de la reducción de costos generados al ir y volver del trabajo presencial. Sumado a esto, el desarrollo de redes virtuales facilitó que la oficina saliera de los escritorios (SÁNCHEZ, 2020).

A pesar de que varias definiciones acerca del teletrabajo mencionen diferentes aspectos, Sánchez (2020) menciona que las características principales serían la ubicación, el uso intensivo de las TIC y un vínculo de comunicación con el empleador. Estos puntos están de acuerdo con la definición de Teletrabajo de la OIT en su Manual de Buenas Prácticas (2019), que define al teletrabajo como la forma de organizar y realizar un trabajo en el marco de un contrato o relación laboral a distancia, ya sea en domicilio u otras ubicaciones, mediante la utilización de tecnologías de la información y la comunicación.

Para Gordon, Gray y Hodson (1995), como se citó en García, et al. (2018), el teletrabajo es “una forma flexible de organización del trabajo que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa durante una parte importante de su horario laboral. Engloba una amplia gama de actividades y puede realizarse a tiempo completo o parcial. La actividad en el teletrabajo implica el uso de métodos de procesamiento electrónico de información, y el uso permanente de algún medio de telecomunicación para el contacto entre trabajador y empresa.”

La Real Academia Española de la Lengua [RAE] en su versión online del 2021, define Teletrabajo como el trabajo que se realiza desde un lugar fuera de la empresa utilizando las redes de telecomunicación para cumplir con las cargas laborales asignadas. Esta modalidad de trabajo ya existe a varios años, pero inicialmente había sido planteada como una actividad laboral opcional.

La principal diferencia entre el teletrabajo y el trabajo remoto (home office), es que, en el teletrabajo, la compañía debe suministrar todos los elementos necesarios para que el trabajador cumpla sus actividades desde casa, ya que, esta modalidad se basa en el uso de las TIC. En el trabajo remoto, el empleado debe tener los elementos necesarios para realizar sus funciones desde su casa. Infelizmente, como el trabajo remoto no está respaldado por la ley, se percibe que los riesgos laborales aumentan mucho, principalmente los relacionados con la ergonomía, estrés y aislamiento (SANDOVAL; RUIZ; ORJUELA, 2020).

En Argentina, la ley 27.555 establece los presupuestos legales mínimos para la regulación de la modalidad de teletrabajo, modificando la Ley de Contrato de Trabajo (LCT) al ordenar la incorporación del artículo 102 bis al texto legal. Se destacan algunos puntos como:

- Derecho de regresar a su jornada habitual, en el establecimiento de explotación de la empresa, aquellos dependientes que acordaron tareas como teletrabajador. El empleador tiene 30 días para hacerlo regresar a su puesto habitual. La única excepción que no rige la reversibilidad es cuando uno ingresa a trabajar desde el inicio como teletrabajador.
- El empleador deberá proporcionar al empleado las herramientas de trabajo y el soporte necesario para el desempeño de las tareas, y deberá asumir los costos de instalación, mantenimiento y reparación, o la compensación por la utilización de herramientas propias de la persona que teletrabaja. Además, la persona que teletrabaja tendrá derecho a la compensación por los gastos de conectividad y/o consumo de servicios que deba afrontar.

Actualmente, en Brasil, el teletrabajo está previsto y regulado únicamente en la Consolidación de las Leyes Laborales (CLT), en el artículo 75, incluido en la legislación a través de la Reforma Laboral (Ley nº 13.467 / 17). El texto de la CLT define el teletrabajo como la “prestación de servicios fuera de las instalaciones del empleador con el uso de tecnologías” y prevé la negociación del tipo de trabajo en un convenio individual.

Se destacan algunos puntos como:

- Se puede cambiar de trabajo presencial a remoto de común acuerdo, sin embargo, lo contrario puede ser definido unilateralmente por el empleador, desde que este avise con 15 días de anticipación y describa el detalle en su contrato con el empleado.
- La ley no especifica cuestiones relacionadas con el reembolso de gastos como las facturas de internet y electricidad. Tampoco describe si la empresa debe proporcionar los equipamientos para que el trabajo sea realizado. Sin embargo, le corresponde a la empresa decidir si los paga e incluir en el contrato una cláusula que explique cómo se realizará la compensación o el modo de préstamo de equipamientos.

Aún en Brasil, está en votación una *Medida Provisória*, que tiene fuerza de ley, para reglamentar el trabajo remoto. Entre los principales cambios aparece la posibilidad del modelo híbrido y contratos por horas o producción. También se menciona que ir eventualmente a la oficina para tareas específicas, sigue siendo trabajo remoto y que, si la actividad no es esencial, el trabajador puede laburar a la hora que desee. Por último, la posibilidad del trabajo remoto se aplicaría también a los pasantes (G1, 2022).

Carlos Henrique Bezerra Leite (2019), en su libro *Curso Direito do Trabalho*, caracteriza el teletrabajo como trabajo a distancia, y no a domicilio, porque se puede realizar en cualquier lugar, siempre que se tenga acceso a los medios necesarios (entorno virtual), no limitado al hogar.

Para destacar los beneficios y perjuicios encontrados en esta modalidad de trabajo, debemos considerar tres ejes: la empresa, el teletrabajador y la sociedad.

Para la empresa, se destacan: la reducción de los costos con alquiler, mantenimiento de oficinas y los gastos de desplazamiento de empleados, retención de profesionales y mejores oportunidades de selección de personal, ya que no necesariamente necesitan estar

ubicados en una determinada zona. Hay algunos estudios que demuestran que el teletrabajo aumenta la productividad. Para la empresa, “el teletrabajo supone un incremento de la productividad estimado del 30 al 40 por ciento como promedio. Por una parte, el teletrabajador es más productivo: puede concentrarse mejor al ahorrar desplazamientos, cansancio, estrés, charlas, interrupciones, visitas, reuniones, tiempos muertos. (...) El teletrabajo disminuye también el absentismo. Por otra parte, el teletrabajo ahorra costos: locales, iluminación, calefacción/refrigeración, vigilancia, limpieza, pluses de desplazamientos” (ARANGO, 2017, p.18).

Entre los prejuicios a la empresa, se puede mencionar que hay un costo inicial alto para adaptar la estructura de trabajo y capacitar los empleados a realizarlo, principalmente porque hay una pérdida de control, dificultades para trabajar en equipo y cambios organizacionales. Para Chaparro (1999), como se citó en Arango (2017), las principales desventajas son la sensación de aislamiento y dificultad para seguir un plan de carrera al modo tradicional. La sensación de aislamiento proviene de la soledad “física” y de la dificultad para consultar datos y solucionar problemas conjuntamente con el equipo. Por último, menciona que el principal inconveniente es que obliga a modificar los métodos de gestión, a reconfigurar los sistemas de información internos y a establecer una política de telecomunicaciones avanzada.

Para los teletrabajadores, su ventaja inicial es el ahorro de tiempo y dinero por no ir a la oficina, ganando flexibilidad del horario y de organización personal, lo que también genera más autonomía. Las desventajas al trabajador están vinculadas a su percepción de presencia, status y adaptación al nuevo entorno, que puede ser difícil y generar desvinculación con las empresas. Por último, la sociedad se beneficia con la reducción de los desplazamientos, reduciendo la contaminación atmosférica, el ruido y los problemas de tráfico. Supone la posibilidad de ordenar más racionalmente los asientos poblacionales sobre el territorio, la vertebración del tejido social en función de las redes telemáticas y, con ello, la incorporación a la llamada sociedad de la información, que se está instalando en los países más avanzados (ARANGO, 2017).

También es importante considerar cómo impacta el teletrabajo en lo que se refiere a la forma de dirigir y administrar los empleados. En 2004, en su trabajo “Telework: What Does it Mean for Management?”, Viviane Illegems y Alain Verbeke abordan este tema desde la perspectiva de las preocupaciones de la gestión y las necesidades de los empleados. Estos autores afirman que, es difícil mensurar, pero se puede decir que el teletrabajo está sirviendo a propósitos estratégicos de gestión de recursos humanos y, específicamente, puede contribuir a la base de recursos de capital humano de la organización y otros dominios de recursos.

En América Latina, en un estudio llevado a cabo en Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México, entre el primer y segundo trimestre del año 2020, el teletrabajo aumentó un 324%, y eso a pesar de que se estimaba que solo el 21,3% tenían probabilidad de teletrabajar por la naturaleza del laburo y el acceso a internet. (BENAVIDES, 2021). El aumento del teletrabajo en estos últimos años es considerable. Según Cardozo y Bulcourf (2020), la pandemia llevó al teletrabajo a un escenario antes desconocido para muchas empresas debido al aislamiento social, lo cual requirió inversiones adicionales por parte

de la empresa, más allá de los entrenamientos para sus equipos y líderes en un entorno de incertidumbre.

Un estudio realizado a nivel de América Latina por *PageGroup* acerca de las perspectivas del trabajo remoto en 2022 menciona que alrededor de 44,3% de las compañías actualmente está trabajando de manera híbrida, mientras que un 20% continúa operando de forma exclusivamente remota. Este estudio fue mencionado por la página *Infogate* (2022) de Chile, contextualizando que, con el crecimiento del trabajo remoto y híbrido, se encuentran dificultades de alinear y fortalecer la cultura empresarial. La noticia menciona que muchos ejecutivos prefieren el modelo híbrido para fortalecer la cultura y que es muy importante reclutar a candidatos que tengan un perfil alineado a los valores organizacionales.

Por último, algunos puntos negativos destacados por Morikawa (2020) sobre la productividad como resultado de inversiones inadecuadas en capacitación de competencias digitales y equipos idóneos para realizar trabajo remoto. También se menciona que las vías de comunicación tienen que ser efectivas para que la productividad no baje y que, probablemente los trabajos más creativos son los más afectados dado el aislamiento.

5.3. Reclutamiento IT

Para Wayne Mondy (2010), reclutamiento es un proceso para atraer a las personas correctas, en el momento idóneo, con las cualidades, conocimientos y competencias necesarias para ocupar los puestos disponibles en una empresa. El proceso de reclutamiento normalmente pasa por cinco etapas: buscar candidatos, hacer una entrevista inicial corta (llamada de screening), pasar por las otras entrevistas, realizar la oferta y, por último, el proceso de contratación. Antes de hablar específicamente de Reclutamiento IT, destacamos un artículo difundido por la consultoría GBS Recursos Humanos, de Estébanez (2019), que plantea cuatro fases evolutivas del reclutamiento. No se puede garantizar los años que se separan cada fase ya que cada país y las propias organizaciones tienen varias particularidades, pero se resalta la importancia de caracterizarlo para entender el origen de la demanda del reclutador IT.

El Reclutamiento 1.0 fue el proceso inicial, donde los candidatos llevaban sus currículos presencialmente en las empresas y las ofertas eran difundidas por periódicos, considerado por ser un proceso bien manual. Luego, a partir de los años 2000, con la era de la información, los procesos empezaron a ser difundidos a través de internet, lo que ayudó a aumentar la captación de candidatos. Para esta autora, el Reclutamiento 3.0 empezaría por el año 2011, cuando las redes sociales ya son parte del entorno de casi todas las personas y plataformas como el LinkedIn ganaron destaque. Actualmente, el mundo laboral se encuentra en la revolución del reclutamiento de talento humano, con el Reclutamiento 4.0. La principal diferencia se impone en la imagen de marca de las empresas y de los candidatos.

Alvin Toffler (1980) en su libro “The Third Wave”, describió las posibilidades que ofrecerían las tecnologías de la información. Para este autor, la primera ola fue el

desarrollo de la agricultura, la segunda ola fue la revolución industrial y la tercera ola es la sociedad post-industrial y la era de la información. Según Toffler, cada ola engloba consecuencias biológicas, psicológicas, sociales y económicas distintas y relacionadas a su contexto. Como consecuencia de la globalización, el entorno laboral viene sufriendo un cambio por los desarrollos económicos, sociales y culturales, además de la necesidad de innovar de manera continua para lograr una mayor competitividad. Por esto, los procesos de reclutamiento se ven afectados sobre todo por la escasez de talento humano para la masiva demanda del sector tecnológico, que aumentó significativamente a partir de la era de la información.

Para entender la evolución de contexto en los términos tecnológicos, podemos basarnos en Alejandro Melamed y su libro *El futuro del trabajo*. Melamed (2017) afirma que actualmente se buscan mecanismos de flexibilidad, adaptación y agilidad, pero también existe una fuerte búsqueda en capacitarse para cosas que sirvan para la vida. En 1987, la U.S. Army War College desarrolló el acrónimo VICA para describir la: Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad, del mundo al terminar la Guerra Fría para que se logre entender la situación en que vivimos. Acompañando este enfoque, Melamed (2019) destaca a David Magellan Horth, quien se refiere a un nuevo paradigma que llama a la acción más que a la descripción. RUPT, acrónimo de “Rapid, Unpredictable, Paradoxical y Tangled”, (rápido, impredecible, paradójico y entrelazado) propone distintas formas de ver la realidad y de actuar frente a ella ya que a diferencia de VICA, donde el mundo se explica como una amenaza, RUPT se enfoca en las oportunidades.

Sea VICA O RUPT, la evolución de la tecnología cambió la forma en la que las empresas operan y hacen negocios. Por esto, es importante destacar como el mercado estuvo creciendo, principalmente en los últimos años. Un webinar, realizado en 2020 por IDC (International Data Corporation) enseña proyecciones para 2021 e implicaciones para la región respecto al mercado de Tecnología de Información. La empresa describe que el aumento del mercado se sustenta principalmente en cuestiones relacionadas con el período de cuarentena impuesto por el coronavirus. El trabajo y el estudio a distancia se han convertido en fuertes impulsores de la transformación digital de las empresas. En América Latina, el crecimiento promedio del sector de IT fue de 5.5% este año. El destaque fue Argentina, donde creció 24.1% en 2020 y debería crecer más de 10% para 2021. El crecimiento brasileño debería ser de alrededor del 5% el próximo año (EXAME, 2020).

Hay más trabajos de IT que profesionales en el mercado. Por tanto, el nivel de exigencia de los candidatos en relación a la empresa para la que trabajarán es alto. Y no todos los reclutadores saben cómo encontrar a las personas adecuadas y evaluarlas. En una encuesta realizada por Vulpi (*s.f.*), empresa brasileña enfocada en reclutamiento, se encontró que, de cada 10 profesionales de IT, 9 ya están empleados y solo 1 no está abierto a nuevas oportunidades laborales. Esto demuestra cuán alta es la rotación en el área.

La suma de la falta de profesionales y la rotación alta generan un aumento del salario comparado a otros mercados. El OPSSI (Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos), iniciativa de la Cámara de la Industria Argentina del Software (CESSI), realizó una encuesta para conocer las proyecciones salariales para el aumento acumulado al primer trimestre de 2021. Los resultados indican incrementos de

en media 10%. El presidente de CESSI afirmó que el área es una de las pocas que mantuvo crecimiento en los últimos años y que sus salarios se mantienen superiores al promedio, con el mínimo por encima de la canasta básica.

El mercado de las tecnologías de la información es muy dinámico y sufre cambios constantemente. Estos trabajadores están acostumbrados a ser contratados para proyectos a corto plazo. Así, muchas veces no crean vínculos con la empresa que se encuentran y pronto buscan nuevos desafíos. Luego, es más difícil encontrar un profesional calificado que se mantenga comprometido.

El trabajo ahora se rige por la “flexibilidad”, que es otra forma de llamar a la precariedad e inestabilidad. Hacemos referencia directa del mercado IT con la modernidad líquida de Zygmunt Bauman (2000a). La metáfora de la liquidez, que emplea para mostrar el cambio que se ha producido en la modernidad, se encuentra en los vínculos sociales. Estos, son fluidos, cambiantes y, por esto, es difícil captar con claridad sus características. Su teoría afirma que pasamos de una sociedad de productores a una de consumidores. La individualización superó al colectivo, Bauman (2000b, p.39) apunta que el trabajo se pasó a considerar “como un medio antes que un valor en sí mismo, una forma de vida o una vocación: el medio para hacerse rico y, de este modo, más independiente; el medio para deshacerse de la desagradable necesidad de trabajar para otros”. Y, como el trabajo perdió importancia, ya no ofrece seguridad y desarrolla identidades y proyectos de vida. Los vínculos con el trabajo ya no tienen valor.

Siguiendo la línea de Bauman, podemos mencionar a Gilles Lipovetsky (1983), filósofo francés que establece que estamos pasando por una era del vacío, donde se ha impuesto una nueva forma de control de los comportamientos y una nueva fase del individualismo señalado por la personalización. El individuo, envuelto en información y estímulos de necesidades, juntamente a las redes sociales, reconfigura sus prácticas sociales y culturales básicas, cambiando su forma de socializarse.

Así como el mercado IT está en alta, con una gran cantidad de puestos, una noticia de iProUP (2021) informa que reclutadores IT calificados también son difíciles de encontrar y muy demandados actualmente. En la noticia, se destaca que los reclutadores realizan una actividad artesanal y estratégica para conseguir candidatos y también al captar su atención para ofrecerles una propuesta atractiva. También se menciona la alta proactividad y la necesidad de estar siempre informados sobre el mundo tecnológico para realizar bien sus trabajos. La noticia también informa que el fracaso hace parte de las rutinas, principalmente en Argentina, donde muchas empresas ofrecen pagos en dólar.

Fue realizado un trabajo de conclusión con una encuesta a reclutadores IT de Brasil (SCHUSTER, 2008) respecto al perfil de los profesionales. En los resultados, los reclutadores resaltan que sus mayores dificultades son la ausencia de profesionales cualificados, que el mercado dinámico dificulta la formación de profesionales, que la remuneración es muy alta y que el tiempo del proceso de selección es menor y puede ocasionar errores. Lo que más llama atención es que a pesar de que esta tesis fue escrita hace más de 10 años, sus resultados siguen siendo válidos, como si estuvieran respondidos actualmente.

Paola Dipierri (2013), realizó una tesis para esta misma cátedra respecto a “La dificultad de las empresas de Outsourcing de IT para atraer, reclutar y retener profesionales de sistemas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires”. Ella afirma que “en la medida en que la tecnología continúe avanzando y se requieran más empleados que ocupen estas posiciones, la desproporcionalidad continuará creciendo, y año a año será más complicado abastecer la demanda” (DIPIERRI, 2013, p.61). También menciona que para el reclutamiento IT, los candidatos en su mayoría no se postulan a los empleos, sino que los reclutadores que realizan una búsqueda activa de los perfiles requeridos. Concluye esta parte de atracción afirmando que, respecto a las políticas de selección, los reclutadores debieron ajustarse a lo que su mercado específico de búsqueda ofrecía.

Siguiendo la tesis de Dipierri (2013), en cuanto a las dificultades encontradas por los reclutadores para cubrir sus vacantes, se destacan:

1. Remuneraciones pretendidas superiores a las ofrecidas.
2. Escasez de profesionales de IT capacitados y disponibles.
3. Alta competencia entre empresas.
4. Desinterés de los candidatos por la gran oferta de empleo que tienen.

Otro aspecto preocupante que fue mencionado en base a las entrevistas realizadas, es que los reclutadores manifestaron que es alto el porcentaje de candidatos que no acepta o desiste de continuar con el proceso, o no asiste a las entrevistas acordadas para el proceso y no avisa previamente de su desinterés. Esto dificulta aún más el trabajo de los reclutadores para el área.

Por último, se menciona un libro electrónico disponible gratuitamente sobre reclutamiento IT de la empresa Devskiller (*s.f.*), que contiene un guía para la toma de decisiones de contratación de tecnología a través de la optimización del proceso de contratación en el mercado de IT. El libro inicia afirmando que, dado que hay poco talento tecnológico, la contratación de desarrolladores de software ahora es más difícil que nunca y que más de la mitad de los reclutadores afirman que la escasez de talento es el mayor desafío en la contratación. También mencionan que cuanto más largo sea el proceso de reclutamiento, es menos probable que los candidatos estén disponibles y acepten la oferta.

5.4. Síndrome de Burnout

Según una investigación realizada en 2019 por la ISMA-BR (International Stress Management Association - Brasil), el 30% de los profesionales brasileños sufren de Burnout. (ISMA-BR, *s.f.*). Un estudio más reciente de Bumeran, en Argentina, menciona que la ocurrencia del Síndrome de Burnout en el país es del 80,2% (INFOBAE, 2022).

El Síndrome de Burnout, también conocido como Síndrome de Quemarse por el Trabajo, es un fenómeno que empezó a ser investigado en principios de los años 70. El Burnout es definido inicialmente por Maslach y Jackson (1981) como un Síndrome psicológico de agotamiento emocional, caracterizado por la despersonalización y reducción en la

realización personal; vinculados a los empleados que trabajan con otros individuos (Maslach & Jackson, 1981).

Según Isabel Pérez Jáuregui (2018, p.114) “es un tipo específico de estrés laboral, fundamentalmente padecido por profesionales que asisten a personas, profesiones cuyo rasgo esencial es la atención y el cuidado de otros a partir del sostén y escucha, la construcción de una intersubjetividad dirigida al cuidado del otro.” Es importante destacar que las personas que son afectadas por esta patología son las que están motivadas hacia su trabajo. Esto pasa porque los empleados están descuidando su salud en función de obtener reconocimiento y más significado en relación a su trabajo. Caso las personas no estuvieran motivadas, pueden aparecer otras patologías parecidas al Síndrome, como depresión, estrés o fatiga.

Siguiendo los estudios de Gil Monte (2003, p.183), se define como “una respuesta a fuentes de estrés crónico (estresores) que se originan en la relación profesional-cliente, y en la relación profesional-organización”. Este autor afirma la necesidad de preocuparse con la calidad de vida laboral, preocupación que se tornó más importante en los últimos años y que influye directamente en los resultados de la organización. Empleados sanos reducen los gastos por prestaciones médicas y ausentismo. Infelizmente, muchas de las empresas postergan adoptar medidas para evitar el problema, lo que puede resultar en pérdidas financieras y de eficacia laboral a largo plazo.

Gil Monte también distingue dos perfiles en el proceso del Síndrome: el primero reconoce sus conductas vinculadas al estrés laboral que generan malestar y el segundo perfil, que llega a altos niveles de desgaste, es encontrado con frecuencia en casos clínicos más deteriorados por el desarrollo del Síndrome. Además de los síntomas, los individuos muchas veces presentan también sentimientos de culpa.

Podemos entender los estudios realizados para el Síndrome del Burnout en los últimos años a partir de una revisión realizada por Maslach, Schaufeli y Leiter (2001). Los autores caracterizan una fase inicial en los años setenta, donde inicialmente definieron el Síndrome basándose en la experiencia de empleados de servicios humanos y atención médica. Por el lado clínico, los estudios se centralizaban en síntomas de agotamiento y la salud mental. Esta investigación inicial fue de naturaleza descriptiva y cualitativa, utilizando técnicas como entrevistas, estudios de casos y observaciones. Luego, a partir de los años ochenta, se inició una fase más empírica. Este trabajo fue más cuantitativo, utilizando cuestionarios y metodología de encuestas más desarrolladas, además de estudiar poblaciones mayores. Se desarrollaron varias medidas diferentes y el concepto de Burnout se extendió a otros cargos.

Siguiendo esta misma línea, Cádiz, et. al. (1997) distinguió los estudios del Síndrome según las perspectivas de conceptualización y alcance del fenómeno. Para estos autores la fase inicial, clínica, define el Síndrome como un estado relacionado con experiencias de agotamiento, decepción y pérdida de interés por la actividad provocados por expectativas inalcanzables. Esto se presentaría apenas en profesionales que trabajan en contacto directo a una prestación de servicios y el motivo estaría vinculado a aspectos individuales. La segunda perspectiva relaciona el individual con el ambiente laboral, con servicios de cuidado que involucran cambios emocionales. Esta relación es dada por que el profesional acabaría involucrándose personalmente en ayudar a los demás y no apenas

a nivel profesional. Por último, los autores afirman que han aumentado los estudios de carácter epidemiológico, explorando la incidencia del Síndrome en muchas profesiones y señalando que la dimensión agotamiento emocional puede ser generalizada, pero no las demás dimensiones que componen el Síndrome.

Fidalgo (2013) resalta la importancia de diferenciar las características y síntomas del estrés y del Síndrome de Burnout. El estrés tiene como síntoma primario el daño fisiológico, falta de energía física o agotamiento, donde la persona está emocionalmente hiperactiva y se involucra de manera externa en los problemas. Por otro lado, el Síndrome de Burnout tiene como síntoma primario el daño emocional, el agotamiento afecta la motivación y la energía física, además se da una ausencia de implicación en los problemas, y en el caso de alguna depresión, esta se manifiesta como una pérdida de ideales de referencias-tristeza. Y al contrario del estrés sólo tiene efectos negativos en la persona.

Siguiendo la línea entre estrés y Burnout, un informe de Talkspace (*s.f.*) menciona que un poco de estrés nos ayuda a trabajar mejor, pero mucho estrés por mucho tiempo nos lleva al agotamiento. Una vez que llegas al Burnout el estrés paraliza al empleado y no lo deja trabajar a través de él. El informe también trae la curva de desempeño del estrés desarrollada por Robert Yerkes y John Dodson en 1908 que afirma que el rendimiento mejora a medida que aumenta el estrés. y los niveles aumentan, pero solo hasta cierto punto, después del cual el rendimiento disminuye cuando llegas al Burnout. Por último, mencionan que combatir el agotamiento no es solo una cuestión de reducir el estrés. Recuperarse de un caso de Burnout puede llevar de meses, hasta años.

Para Edelwich y Brodsky (1980), el desarrollo del Síndrome de Burnout tiene cuatro etapas: la primera es el entusiasmo ante el puesto de trabajo acompañado de altas expectativas. Luego, cuando las expectativas no están siendo cumplidas, aparece el estancamiento. La tercera etapa es la de frustración, que viene seguida de la apatía como consecuencias de la falta de recursos personales del sujeto para afrontar dicha frustración.

Ramos y Buendía (2001), como se citó en Pérez Jáuregui (2018, p.124), también reconocieron algunas fases para la evolución del Síndrome, que están muy parecidas a las mencionadas por Edelwich y Brodsky:

1. Inicial: el profesional experimenta entusiasmo ante la tarea,
2. Estancamiento: el profesional duda y replantea la relación entre esfuerzo y beneficios, disminuyendo el entusiasmo, y ya aparecen algunos síntomas como dolor de estómago y/o cabeza esporádicos,
3. Frustración: los síntomas se hacen más crónicos, como la apatía, falta de sentido, impotencia, irritabilidad, entre otros,
4. Hiperactividad y apatía: hay un exceso de trabajo, abandono de lo lado personal, aceleración que conduce al colapso y desesperanza. Fuerte distanciamiento y robotización en las conductas.
5. Quemado en/por el trabajo: colapso físico, emocional, cognitivo que muchas veces lleva a abandonar el trabajo.

La técnica más conocida y difundida para evaluar el Síndrome fue desarrollada por Christina Maslach y Susan E. Jackson con el objetivo de evaluar la experiencia de agotamiento de un individuo. El MBI (Maslach Burnout Inventory) contiene 35 preguntas, considerando tres dimensiones: cansancio emocional, despersonalización y sentimiento de inadecuación e incompetencia personal. Esta técnica fue adaptada en distintos países en los últimos años.

Describimos los tres indicadores de Malash y Jackson a partir de Isabel Pérez Jáuregui (2018). El cansancio emocional se manifiesta física y/o psicológicamente y es definido como un desgaste, agotamiento, por una sensación de no tener nada más que ofrecer profesionalmente. La despersonalización se caracteriza por el cambio negativo en las actitudes, acompañada por la irritabilidad. Por último, el sentimiento de inadecuación e incompetencia personal se encuentra la inadaptación profesional, con respuestas negativas hacia uno mismo y su labor, con estados depresivos, baja productividad y baja autoestima.

A partir de las tres dimensiones destacadas, surgen modelos de otros autores que proponen órdenes distintos dentro del fenómeno. Golembiewsk, Munzerider y Stevenson (1986), por ejemplo, proponen que el inicio sería a partir de la Despersonalización, a continuación, vendría un descenso del sentimiento de Realización Personal, por lo cual el individuo piensa que trabaja mal y evita las relaciones laborales y, por último, llegaría a un Cansancio Emocional en el que, cuanto más intenta mejorar la situación, más empeora. Una orden opuesta fue desarrollada por Leiter (1989), que afirma que inicialmente sería el Cansancio Emocional, al cual reaccionarían aislándose mediante la Despersonalización hacia los clientes, aumentando su agotamiento y disminuyendo su Realización Personal.

Después del MBI, el BM (Burnout Measure) es el segundo instrumento de evaluación del Burnout más utilizado en los estudios empíricos. Pines y Aronson, desarrollaron el inventario en 1988, tras un replanteamiento conceptual de una evaluación de varias escalas para el tedium. Sin embargo, se menciona que esta escala se enfoca más en la dimensión del Cansancio Emocional y que no puede ser aplicada para cualquier grupo (MARTÍNEZ, 2010).

Golvarg (1996), como se citó en Pérez Jáuregui (2018), menciona tres grados de Burnout que pueden determinar la especificidad de acciones de abordaje de reversibilidad de los síntomas. Lo ideal, sería controlarlo en su primer grado, para evitar trastornos y enfermedades crónicas.

1. Ocasional y de breve duración,
2. Cansancio físico y emocional de duración y repercusión media,
3. Síntomas crónicos de depresión.

Una investigación realizada por Bambula y Gomez (2016) nos demuestra un panorama respecto a los estudios del Síndrome de Burnout en Latinoamérica. Se presenta una fuerte tendencia a los estudios cuantitativos en los que simplemente se aplican instrumentos desarrollados por los investigadores. También se menciona que no se han desarrollado modelos conceptuales del Burnout propios del contexto. Es decir, la cantidad de estudios revisados por las autoras menciona que se utilizaron métodos y evaluaciones creados por los países desarrollados, lo que dificulta a la adaptación del contexto específico de

Latinoamérica. Este punto es preocupante porque, más allá de que describe la cantidad de casos y validan a los métodos, no se desarrollan formas para cambiar los resultados, estrategias a ser creadas o evalúan más subjetivamente el contexto de los sujetos afectados por el Síndrome.

Se pueden destacar dos estudios acerca del Burnout relacionados al área de salud, realizados en Argentina de 2014 y 2016, respectivamente. El primero, de Falicoff, et al., tras analizar encuestas con residentes, encontraron un aumento en las puntuaciones del Síndrome de Burnout y en el uso de sustancias psicoactivas, concluyendo que la exigencia psicológica tuvo implicancia en el agotamiento emocional. El segundo, de Abella, proviene de la misma cátedra de la autora de esta tesis, y se enfocó a residentes de psiquiatría de Bogotá. Aunque el número de residentes con el Síndrome no fue alto, se resalta que dos a cada tres residentes están en riesgo de desarrollarlo, lo que es muy preocupante.

También podemos mencionar estudios publicados sobre Burnout en diversas áreas como: en la Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, “Burnout en profesores: Una perspectiva social del intercambio” de Schaufeli; “Síndrome De Burnout Y Engagement En El Personal Administrativo De Una Entidad Educativa Privada De La Ciudad De Trujillo” de Bartra para obtener su título de Psicóloga en la Universidad Privada del Norte de Perú; “Síndrome De Burnout Y Engagement En Los Colaboradores De Una Compañía De Restaurantes De La Ciudad De Chiclayo” de Cisneros y Ucañán para obtener título de Psicólogos Organizacionales en la Universidad César Vallejo de Perú.

Bosqued (2008), como se citó en Bartra (2016, p. 14), resalta los principales síntomas del Síndrome:

- Síntomas físicos o fisiológicos: cansancio, tensión muscular, insomnio, taquicardias, aumento o disminución del apetito, dolores de cabeza, dificultades respiratorias, alteraciones gastrointestinales, disfunciones sexuales, mayor riesgo a padecer enfermedades de tipo vascular y empeoramiento de alguna enfermedad que ya se tenía previamente.
- Síntomas emocionales: la irritabilidad y enojo en exceso que no guardan relación con las situaciones que se viven, sensación de vacío, de alineación, de impotencia, de fracaso, ausencia de sentido del humor, baja autoestima, menor motivación hacia el trabajo, inseguridad, distanciamiento, desinterés, negatividad, poca tolerancia a la frustración, culpabilidad por no cumplir las expectativas en el desempeño laboral, entre otros.
- Síntomas cognitivos: problemas de atención, dificultades de memoria, negación del problema, percepción subjetiva de falta de logro, pensamientos de abandono de la profesión y en caso extremos ideación suicida.
- Síntomas en el comportamiento: disminución en el rendimiento laboral, evitación de responsabilidades, tendencia a olvidar reuniones, absentismo laboral por enfermedad, críticas exageradas hacia la empresa, conflictividad interpersonal con las personas a las que atiende, tendencia a tener conductas de riesgo y abuso de sustancias (café, tabaco, alcohol, entre otras).

También podemos destacar una lista de etapas del Burnout, construida por Freudenberger y North en 1986, como se citó en Ponocny-Seliger y Winker (2014): Compulsión por probarse a uno mismo; Trabajando más duro; Descuidar sus necesidades; Desplazamiento del conflicto; Revisión de valores; Negación del problema emergente; Retiro; Cambio de comportamiento evidente; Despersonalización; Vacío interior; Depresión y Síndrome del Burnout. El modelo de 12 fases representa un modelo claro para que la empresa pueda revisar con más detalles la situación de los empleados, aunque las últimas tres fases, indican el área crítica para el Burnout. A pesar de contener más detalles sobre características del Síndrome, el estudio no fue muy difundido y, no necesariamente, las personas que padecieron de Burnout pasaron por todas las etapas descritas, ya que los autores llegaron a estas fases a partir del estudio de un grupo específico.

La primera medida para evitar el Síndrome de Burnout en los trabajadores es capacitarlos para que conozcan qué es y cómo es que se manifiesta. Más allá, Gil Monte (2001) menciona que se pueden desarrollar estrategias en tres niveles: nivel individual, nivel grupal y nivel organizacional. Pérez Jáuregui (2005) relata que los trabajadores no pueden solamente descansar y distraerse, sino que deben realizar cambios actitudinales para abordar y evitar el padecimiento. Para esto, deberían realizar cambios a nivel individual, del modo habitual de cómo se relacionan con el trabajo; cambios a nivel grupal, formando equipos de trabajo con colaboración recíproca; y cambios a nivel organizacional, respetando las necesidades y cuidando los factores identificados para tener un trabajo saludable.

Maslach y Leiter (1999) enfatizan la importancia de la identificación de los factores desencadenantes del ambiente de trabajo para planificar acciones preventivas. De las causas que pueden ser encontradas destacan exceso de trabajo, falta de control, falta de equidad o valores, entre otras. Las organizaciones deberían actuar como mediadoras y priorizar los aspectos organizacionales, enfatizando la promoción de los valores humanos como una estrategia preventiva del Síndrome.

Respecto a las estrategias de intervención, Ramos (1999) planteó las siguientes: modificar los procesos cognitivos de autoevaluación de los profesionales (entrenamiento en técnicas de afrontamiento, principalmente a las orientadas a la tarea y solución de problemas), desarrollar estrategias cognitivo-conductuales que eliminen o neutralicen las consecuencias del Burnout, fortalecer las redes de apoyo social y habilidades de comunicación, más allá de eliminar o disminuir los estresores organizacionales.

Por último, una revisión narrativa realizada por Tala, Guajardo y Díaz (2017), destacan intervenciones realizadas individualmente e institucionalmente. Entre las estrategias individuales se destacan promover el bienestar físico, cambios hacia las tareas realizadas, establecer límites entre el trabajo y la vida personal, hasta recuperarse del trabajo desligándose mentalmente del mismo, para poder involucrarse con temas personales. En las estrategias grupales y organizacionales se destacan clarificar responsabilidades, promover flexibilidad y facilitar el bienestar. El estudio concluye que no existe claridad sobre cuáles intervenciones son más adecuadas o el impacto que tienen a largo plazo.

Dentro de la sociología clínica, Vincent Gaulejac construyó la teoría del sistema managinário (una combinación de gestión e imaginario). El estudio de Aubert y Gaulejac (1991) sostiene que el sujeto busca en la organización satisfacerse a sí mismo y canalizar

sus angustias, mientras que la organización ofrece un objeto de idealización y un medio para canalizar las angustias del sujeto a través de las metas que se propone. Dentro de este proceso existe una dependencia psíquica del individuo hacia la organización, siendo esta última manipuladora. La manipulación se produce cuando la libertad que tienen los individuos está implícita en las obligaciones de la empresa. El estudio relata que cuando el sujeto acepta las “reglas del juego”, se vuelve parte de la empresa y que todo podría ser apenas una ilusión del individuo, pues para la organización, el sujeto es una pieza descartable.

Siguiendo la lógica de estos autores, los sujetos están en constante búsqueda de la excelencia y encuentran en las empresas un medio de autorrealizarse. Con base a sus experiencias, pueden someterse a relaciones de dependencia con su trabajo cuando son seducidos por las organizaciones, que buscan sus recursos ofreciendo discursos seductores para que los individuos concentren sus energías y las dejen a servicio de sus propios intereses. Sin embargo, el mantenimiento de estas relaciones no significa que los sujetos hayan encontrado sentido en el trabajo, ya que pueden estar dentro de una “ilusión managerial”.

Podemos hacer una relación al hombre managerial cuando nos encontramos con el cuadrante “El trabajo que me encubre”, del estudio de Leonardo Schvarstein acerca de Trabajo y Subjetividad. Este autor hace una relación entre el trabajo y el trabajador de acuerdo a sus necesidades y satisfacciones. Para esto, divide las relaciones en escenarios: el primer cuadrante se intitula el trabajo que me disfraza, el segundo, el trabajo que me gusta, el tercero que es el trabajo que me compromete moralmente y, el último, el trabajo que me encubre, que relacionamos al Síndrome de Burnout.

Para este último cuadrante, el autor menciona que el actor (empleador), está meramente para la satisfacción del personaje (empleado), que encubre la cáscara vacía de una identidad precaria. Este sujeto está alienado pues no puede ni quiere hacerse cargo de su enfermedad psíquica. (SCHVARSTEIN; LEOPOLD; et al., 2005). Este estudio es mencionado dado a que podemos hacer una relación a los reclutadores, donde ellos estarían teniendo apenas esta identidad de rol, realizando reclutamiento como si esta actividad de reclutar es todo lo que este individuo hace, lo que estaría encubriendo a una enfermedad psíquica y otros problemas que puedan venir a surgir dado a esta fuerte alienación. Este cuadrante se refiere al encubrimiento como “la cáscara vacía de una identidad precaria”. Para esta relación, sería decir que los reclutadores tienen una identidad precaria, apenas satisfaciendo a la actividad de su laburo.

El estudio de Schvarstein también viene de encuentro a Pérez Jauregui (2005), con la definición de Enrolamiento Enajenante. Esta autora menciona inicialmente los conceptos de identidad de si y identidad de rol, para relatar que muchas veces la persona está tan centrada en si misma que privilegia la identidad de sí. Sin embargo, hay casos en que la persona tiene como una máscara, es más superficial y, en estos momentos, se siente un vacío, desinterés e impersonalidad. A partir de este punto, se caracteriza el Enrolamiento Enajenante, donde la identidad de rol crecería en demasía. Esto pudiera o no ser percibido por la persona, ya que muchas veces las altas exigencias lo pueden condicionar a no evaluar el costo de su salud y equilibrio personal hasta que llegan al límite. La autora

también menciona que existen algunos estudios que coinciden fuertemente con el conflicto acerca del rol como un factor central para el desarrollo del Síndrome de Burnout.

6. Estructura metodológica

El diseño de investigación es descriptivo explicativo. La investigación es descriptiva porque busca hacer un diagnóstico sobre la auto percepción que tienen los reclutadores IT acerca del Síndrome del Burnout, por la necesidad de describir las características y establecer relaciones entre el Síndrome y la demanda de los reclutadores con sus trabajos. Tiene el propósito de encontrar causas y los efectos que se generan.

La estrategia de investigación adoptada es cualitativa. Según Flick (2013), la investigación cualitativa se utiliza como método cuando tiene como objetivo proporcionar una descripción detallada de procesos y opiniones, utilizando así un pequeño número de casos en la recolección de datos. Los resultados obtenidos en este modelo de investigación sirven para analizar sentimientos y percepciones con un enfoque en el discurso de los entrevistados.

Se realizaron entrevistas semiestructuradas con preguntas abiertas basadas en los objetivos de la investigación y la literatura. Según Flick (2013), en la entrevista semiestructurada se crean preguntas para lograr los objetivos propuestos, que funcionan como una guía para el entrevistador. También es posible adaptar el orden y / o contenido de las preguntas a medida que se desarrolla el diálogo.

Para definir las preguntas abordadas en las entrevistas, se utilizó como base los objetivos específicos del proyecto y los indicadores de Jáuregui: cansancio emocional, despersonalización y sentimiento de inadecuación e incompetencia personal. Estos tres conceptos fueron definidos en el marco teórico. Las preguntas de las entrevistas están en el Anexo 1.

6.1 Unidad de análisis

Se realizaron entrevistas a dieciséis reclutadores IT, siendo 8 de Argentina y 8 de Brasil. Los criterios de inclusión fueron: tener al menos 18 años; estar trabajando o haber laburado como reclutador IT en medianas y grandes empresas. Como criterio de exclusión: haber laburado con reclutamiento IT a más de tres años.

La Tabla 1 presenta el perfil de los participantes entrevistados por edad, género y estado civil. En La Tabla 2 se presentan las características de los empleos de los entrevistados. Para dar más contexto y entendimiento al trabajo de los participantes, se agregó una columna que enseña cuáles estuvieron realizando el trabajo remoto antes de la pandemia o que ingresaron a las organizaciones durante este período. En esta columna, caso la respuesta sea negativa, significa que el participante trabajaba presencialmente y que existe una chance de que vuelva a la presencialidad. Es importante mencionar que la columna de tiempo en la empresa se refiere al mes de enero de 2022.

Tabla 1: Perfil de los entrevistados

	Sexo	Edad	Estado Civil	País
Participante 1	Femenino	26	Casada	Brasil
Participante 2	Masculino	31	Casado	Brasil
Participante 3	Femenino	27	Soltera	Brasil
Participante 4	Masculino	29	Soltero	Brasil
Participante 5	Masculino	45	Soltero	Argentina
Participante 6	Femenino	28	Soltera	Argentina
Participante 7	Masculino	28	Casado	Argentina
Participante 8	Femenino	24	Soltera	Argentina
Participante 9	Femenino	34	Soltera	Argentina
Participante 10	Femenino	27	Soltera	Argentina
Participante 11	Femenino	30	Casada	Brasil
Participante 12	Femenino	28	Casada	Brasil
Participante 13	Femenino	27	Soltera	Brasil
Participante 14	Masculino	27	Soltero	Brasil
Participante 15	Masculino	28	Soltero	Argentina
Participante 16	Femenino	27	Soltera	Argentina

Fuente: autora

Tabla 2: Características de las empresas

	Área de la empresa	Tamaño	Tiempo en la empresa	Remoto
Participante 1	Servicios tecnológicos	Mediana	9 meses	Sí
Participante 2	Consultoría RRHH	Grande	2 años	No
Participante 3	Consultoría tecnológica	Mediana	7 meses	Sí
Participante 4	Financiero	Grande	7 meses	Sí
Participante 5	Servicios tecnológicos	Mediana	4 meses	Sí
Participante 6	Fintech	Grande	7 meses	No
Participante 7	Servicios tecnológicos	Mediana	3 años	No
Participante 8	Consultoría RRHH	Mediana	2,5 años	Sí
Participante 9	Servicios tecnológicos	Grande	11 años	No
Participante 10	Servicios tecnológicos	Mediana	1 año	Sí
Participante 11	Consultoría RRHH	Grande	2 años	No
Participante 12	Consultoría RRHH	Mediana	5 años	No
Participante 13	Consultoría RRHH	Mediana	1 año	Sí
Participante 14	Servicios tecnológicos	Mediana	2 años	Sí
Participante 15	Consultoría RRHH	Grande	2 años	Sí
Participante 16	Consultoría RRHH	Grande	1 año y medio	Sí

Fuente: autora

6.2 Procedimientos de obtención y análisis de datos

Los participantes de la entrevista fueron invitados a colaborar desde el social y presencial en el campus universitario. Las entrevistas fueron en modalidad remota debido a la

ubicación de los reclutadores y el contexto de pandemia. Los entrevistados fueron encontrados a través de conocidos de la autora y también por LinkedIn. Las entrevistas se realizaron vía online con la elección de horario según la disponibilidad del participante y duraron aproximadamente una hora. Los audios de las entrevistas fueron grabados y posteriormente transcritos para su análisis.

Las entrevistas transcritas se analizaron mediante Análisis de Discurso. El “análisis discursivo reside en un principio general que asigna sentido al texto teniendo en cuenta los factores del contexto cognitivo y social que, sin que estén necesariamente verbalizados, orientan, sitúan y determinan su significación.” (CALSAMIGLIA, TUCSON, 1999, p.18). Este proceso de análisis pretende interrogar los significados establecidos en diferentes formas de producción, que pueden ser verbales y no verbales, mientras materialidad produzca significados para la interpretación. El enfoque de este tipo de análisis se caracteriza al sentido y no solamente al contenido del texto.

6.3 Cuidado ético

A los participantes se les presentaron los objetivos de la investigación y contestadas eventuales dudas. A los que accedieron a participar se les aseguró la confidencialidad de los datos, garantizando el anonimato del participante y de la empresa donde trabajan o han trabajado. Todos los participantes entrevistados tuvieron acceso a un documento de confidencialidad que se encuentra en el anexo 2, para autorizar la grabación de la entrevista y la confidencialidad de la información.

7. Desarrollo

El reclutamiento y la selección de IT es absolutamente agotador emocionalmente, porque hay muchas personas con las que tratas de hablar por día, hay muchos problemas que nunca antes habías visto, son frustraciones negativas y diarias, **porque es un mercado de candidatos y no posiciones**, hay que vender la posición para el candidato y no el candidato para la posición (participante 2).

Es con esta frase característica que se inicia el análisis de las entrevistas. Para organizar los temas, se identificaron tres categorías que sirven de eje para el desarrollo. La primera, titulada el trabajo remoto y la pandemia, seguida de la categoría de Burnout, que contiene subtítulos para cada uno de los indicadores de Pérez Jáuregui mencionados anteriormente. La última categoría, corresponde a una comparación entre Argentina y Brasil y las estrategias abordadas por los participantes para lidiar con sus trabajos.

7.1 Trabajo remoto y la pandemia

Según un informe de KPMG y HSBC publicado en una noticia de Funds Society, en Argentina, “el 49% de las empresas que adoptaron trabajo remoto durante la pandemia o adoptarán en 2021 no tenían personal desempeñándose bajo esta modalidad antes de la crisis del COVID-19” (FUNDS SOCIETY, 2021, párr. 1). El informe menciona que solamente 11% de estas empresas planea no continuar con la modalidad remota. Es interesante destacar que, para la evaluación de personal, las empresas enfatizaron el alcance de los objetivos al revés de la cantidad de horas trabajadas, lo que es más común en las gestiones. En Brasil, el 46% de las empresas adoptaron el trabajo remoto por la pandemia, según la *Pesquisa Gestão de Pessoas na Crise covid-19* realizada por la *Fundação Instituto de Administração (FIA)*. El estudio informa que 67% de las empresas mencionaron dificultades para realizar la modalidad y que, infelizmente, 36% no pretende mantener el trabajo remoto luego de la pandemia (AGÊNCIA BRASIL, 2021).

Estos números parecen estar de acuerdo con las respuestas obtenidas en este estudio. De los entrevistados, seis empezaron a trabajar remotamente en el inicio de la pandemia y apenas cinco están yendo actualmente a la oficina parcialmente, debido a que ya no hay tantas restricciones. Para entender los cambios en sus rutinas, los entrevistados contestaron preguntas respecto a puntos positivos y negativos sobre el trabajo remoto en su área. En los aspectos positivos, fueron mencionados la adaptación del ambiente y de la calidad de vida, ya que organizan mejor su tiempo, se reducen los tiempos invertidos para ir y volver de la empresa y de los candidatos por agendar entrevistas online. Como ejemplo, tenemos el participante 2, que llevaba 2 horas para llegar a la oficina desde su casa:

“Perdía 3,5, 4 horas de tráfico de ida y vuelta, llegaba cansado, ya desanimado, llegaba a las 9 o 10 horas am y necesitaba 30 minutos solo para descansar del tráfico. Esto fue algo que me pesó mucho, entonces en ese sentido **soy mucho más productivo porque gané 4 horas en mi día para dividir mi tiempo**” (participante 2).

La participante 3 menciona su organización de las entrevistas con candidatos: **“veo que nos facilitó programar una entrevista con candidatos que están trabajando actualmente**, porque no necesitan ausentarse del trabajo actual e ir para la entrevista, utilizar su tiempo de almuerzo o el final de la jornada, **creo que nos facilitó obtener este acceso”**. Ella también menciona que antes de la pandemia realizaban apenas entrevistas presenciales, siendo hoy las videollamadas buenas aliadas para el bienestar de los candidatos. Estas ventajas del trabajo remoto contribuyen para la organización de las agendas laborales, vienen de acuerdo con los estudios mencionados anteriormente de las ventajas del trabajo remoto (ARANGO, 2017; MORIKAWA, 2020).

Algunos destacaron que las posibilidades de contratación aumentan por no limitarse a una región cercana a la empresa. El participante 4 va un poco más allá cuando afirma que: **“en particular, creo que ya no haremos más entrevistas presenciales”**.

“Las empresas también empezaron a ver oportunidades, dentro de IT 100% remotas, que antes en las empresas todavía estaban un poco más restringidas, tenían un poco más de miedo, de contratar gente remota, gente de otros estados de donde no había oficina, por ejemplo, **y como ahora estamos 100% remotos y se empezaron a dar cuenta de que todo estaba bien, se abrió la posibilidad, entonces se le hizo más fácil al cliente porque cubre una gama de candidatos que podemos abordar”** (participante 3).

Por último, el punto positivo más destacado para el trabajo remoto fue la autonomía, debido a la autogestión, el control de tiempo y de la agenda y el espacio. La participante 6 menciona que cree que todos tienen más autonomía: **“lo que resolvías en 5 minutos en la oficina se convierte en una reunión y todas agendas están estalladas, entonces aprendemos a resolver de manera más autónoma para no poner una reunión donde no hay espacio en la agenda”**. El participante 7 percibe un **“control mucho más grande de mi tiempo y de mis actividades. conforme iba ganando seguridad en mis actividades, en lo que iba haciendo, yo mismo iba definiendo cuanto tiempo iba dedicar a cada actividad, mientras podía tomar un café o hacer un trámite entre las cosas y siento que soy mucho más productivo que cuando iba a la oficina”**. Estas percepciones también fueron encontradas en la encuesta hecha por *FIA Employee Experience* (JORNAL TRIBUNA, 2021) donde los empleados que trabajan desde casa, especialmente entre los empleados del sector tecnológico, informaron sentirse más autónomos, especialmente en la definición de sus propios objetivos.

Por otro lado, en los aspectos negativos, lo más mencionado fue trabajar más de ocho horas y la dificultad de desconectarse. De los siete entrevistados que hablaron sobre esto, cuatro empezaron con la modalidad remota en la pandemia. Este dato es importante ya que probablemente su adaptación al trabajo remoto fue influenciada por el contexto de la pandemia y está de acuerdo con el estudio publicado por Werneck (2020), que hace mención sobre los desafíos que las organizaciones tuvieron para adaptarse a esta modalidad. La participante 1 mencionó su experiencia en los primeros meses de pandemia: **“al principio dedicaba mucho tiempo, trabajaba más horas, hacía las cosas después de pasar del horario de salir porque ya estaba en casa, la computadora está ahí,**

todo está ahí y **con el tiempo veía que mi salud mental no estaba quedando bien**". Esta experiencia fue muy parecida para la participante 6:

“Me parece que cuesta un poco más cortar, sobre todo al principio de la pandemia me pasaba que trabajaba muchísimo porque al no poder salir **terminaba el horario de trabajo y yo seguía trabajando porque estaba aburrida** (...) pero pasa que en el comedor de mi casa está mi oficina entonces a veces llego a recibir un mail después del horario y me pongo a trabajar hasta las once de la noche. Creo que la gente también se acostumbró mucho a trabajar en otros horarios y a mandar emails en otros horarios y **te obliga inconscientemente a estar respondiendo**".

Muy parecido al comentario de la participante anterior, la participante 9 mencionó que anteriormente a la pandemia tenía un beneficio en la empresa de poder trabajar un día remoto por semana, aunque no era utilizado por su equipo. Luego, al iniciar la pandemia, mencionó la falta de equilibrio en la jornada como el aspecto más negativo: “no había limite. Contestaba WhatsApp a las once de la noche. En los últimos meses no recuerdo de sacar una hora de almuerzo. **No estaba tan bueno que pasara eso, pero era una hora más de jornada. No me afectaba**". La participante 13 tiene un pensamiento un poco distinto a los participantes anteriores, pero que caracteriza su percepción del área que trabaja en el contexto remoto, donde se siente reclusa, “**porque el trabajo de reclutamiento es repetitivo, más manual y exhaustivo**".

Siguiendo la línea de la cantidad de trabajo excesiva mencionada por los entrevistados, Carmen Bueno, especialista de la OIT Cono Sur, manifiesta que el trabajo remoto puede aumentar las enfermedades mentales y cita la alta demanda como uno de sus factores principales. Ella también menciona el contexto de América Latina y sus leyes respecto a estos temas. En Brasil, se indica que el empleador deberá orientar a los empleados de manera explícita y ostensiva en lo que se refiere a las precauciones a ser tomadas. En Argentina, cita la importancia que tiene el reconocimiento del derecho a la desconexión digital (BUENO, 2020).

“Factores de riesgo psicosocial como las altas cargas y ritmos de trabajo, las largas jornadas laborales, la percepción de tener que estar disponible en todo momento y en todo lugar, la falta de desarrollo profesional, la excesiva fragmentación de las tareas, la escasa autonomía y control sobre las tareas, una pobre cultura organizativa y conductas de ciberacoso pueden, entre otros, afectar negativamente a la salud mental de los teletrabajadores, causando enfermedades profesionales como el agotamiento físico y mental (Burnout), el estrés relacionado con el trabajo y la depresión” (BUENO, 2020).

Un aspecto que fue mencionado apenas por la participante 6, pero que sin embargo va de acuerdo al trabajo publicado sobre las perspectivas del área de Recursos Humanos en el contexto de pandemia (SOUZA; ROSSIT, 2020) es el de la importancia de la cultura, vínculos y proximidad de los equipos en la virtualidad. La participante 6 menciona que, ahora que están realizando un modelo híbrido, hay una desconexión entre los que están trabajando presencialmente y los que están en casa, donde estos últimos se sienten más apartados. La participante 12 dijo que percibió una pérdida significativa de cultura en el trabajo remoto. Ella está en la misma empresa hace 5 años, y no trabajaba remotamente

antes de la pandemia, luego se puede influir que la virtualidad trajo aspectos negativos para el contexto de su empresa, por la adaptación que tuvieron. La participante volvió a la presencialidad en 2021, teniendo un día de trabajo remoto a la semana.

Por último, respecto a los aspectos negativos abordados, están los temas de la sobrecarga de trabajo y una posible relación con la competición del mercado de IT porque **“esta difícil conseguir a nivel mundial, depende del lenguaje, skills, porque hay pocos”** (participante 5). La participante 3 va más lejos, y más relacionada con el estudio mencionado anteriormente que relaciona el teletrabajo con las herramientas de gestión y afirma que el trabajo remoto está colaborando mucho para las estrategias del negocio (ILLEGEMS; VERBEKE, 2004). Sin embargo, esa contribución viene con el aumento del trabajo y la dificultad de encontrar perfiles y retenerlos. Ella concluye que:

“Hubo un aumento por toda la necesidad de RRHH en su conjunto de inventar cómo vamos a enfrentar la pandemia, qué hacemos con ella, cómo organizarnos y también por la mayor apertura del mercado para contratar, por ejemplo, profesionales de Brasil para trabajar en empresas en el exterior. Entiendo **que la sobrecarga vino con un poco de eso, una mayor demanda tal vez en estrategias de retención, estrategias para la marca empresarial**” (participante 3).

Los estudios de Schuster (2008) y Dipierri (2013), mencionados anteriormente, afirman que una de las principales dificultades del mercado IT es la alta competitividad del mercado. Esta alta demanda de profesionales calificados hace con que sea más difícil para los reclutadores encontrar candidatos y que ellos acepten ofertas laborales. Además, las empresas también encuentran una dificultad en retenerlos, debido al entorno cambiante, competitivo y riguroso en el cual conviven. La participante 13 fue una de las que mencionó que percibió el “boom” del área de tecnología donde trabajaba, pues la empresa creció más de 200%. Con esto, tuvo semanas que realizó más de 40 entrevistas.

Es interesante mencionar que los entrevistados que trabajaban remotamente antes de la pandemia (3, 4, 5, 8, 13 y 14) fueron los que mencionaron la competitividad alta en el mercado. Luego, se podría influir que, como ya realizaban esta modalidad antes, percibieron cambios más significativos para el área de reclutamiento IT comparado a los otros participantes que fueron de cierta forma obligados a trabajar remotamente, y, tal vez perciban la sobrecarga como un resultado del cambio de modalidad de trabajo, que hace que cambien sus rutinas para buscar y entrevistar candidatos.

Como ejemplo de esta influencia, tenemos el participante 4, que ya trabajaba remoto antes y contestó que la sobrecarga en su trabajo tuvo dos etapas, una inicial, de aumento y luego una estabilización: “inicialmente el mercado se calentó mucho y ahora no se enfría, pero está más normal. Tengo la impresión de que sigue fluctuando como siempre ha fluctuado el mercado de reclutamiento, **hablando de cantidad, a veces hay más vacantes, a veces menos, fluctúa**”. La participante 8 también está de acuerdo cuando afirma que tuvieron una baja en 2020 pero en 2021 la cantidad de trabajo aumentó significativamente. La participante 10 mencionó que pasaron por un aumento muy significativo de vacantes y, luego de algunos meses, ya en 2021, estabilizaron la cantidad de puestos. Por otro lado, el participante 2, que empezó a trabajar remotamente por la pandemia, dijo que pasaron por muchas adaptaciones, hasta normalizarse: “fue una sobrecarga absurda al principio,

lo manejamos muy mal como todos, fue terrible, **las empresas no estaban acostumbradas**, no podíamos entender”.

7.2 Burnout y sus indicadores

Las preguntas realizadas en las entrevistas fueron pensadas visando distinguir las experiencias de los reclutadores IT por los indicadores de Cansancio Emocional, Despersonalización y el Sentimiento de Inadecuación. Aunque estos indicadores no fueron mencionados a los participantes y, no necesariamente una experiencia se involucre apenas a una de las dimensiones, la autora intentó organizar la información obtenida por aproximaciones.

7.2.1 Cansancio emocional

El cansancio emocional o agotamiento es el aspecto más central y estudiado del Síndrome de Burnout. La fuerte identificación del cansancio con el Burnout ha llevado a algunos autores a argumentar que los otros dos aspectos del Síndrome son incidentales o innecesarios. Sin embargo, el hecho de que el agotamiento sea un criterio necesario para el Burnout no significa que sea suficiente. Si alguien mirara el agotamiento fuera de contexto, y simplemente se enfocara en el componente de agotamiento individual, perdería de vista el fenómeno por completo (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001, p. 403).

“El cansancio emocional se caracteriza por la sensación de agotamiento físico, emocional y mental, de no poder dar más de sí a los demás” (ASTORGA, 2006, p. 229). Aunque la sobrecarga de trabajo y la competición del mercado de IT fueron mencionadas en la categoría anterior, se trae nuevamente algunos de estos aspectos, ya que los mismos llevaron algunos de los participantes al agotamiento. De todos los entrevistados, apenas el participante 5 dijo que no sintió una sobrecarga de trabajo en los últimos meses.

Un artículo publicado en la página La Tercera (2022) relata la relación del cansancio emocional con la pandemia y el trabajo remoto. La autora afirma que la pandemia ayudó a percibir que las personas están normalizando el cansancio. Este sentimiento tuvo más impacto cuando se menciona que la vida doméstica y laboral colidieron en el mismo espacio, lo que conllevó a sobrecargas significativas para la mayor parte de las personas.

Para entender la rutina y dinámica laboral de los participantes, fueron cuestionados como se sienten antes y al final del día. Seis participantes mencionaron sentimientos positivos, como tranquilidad y alegría para empezar el día laboral. El participante 2 mencionó que depende mucho, si sabe qué aquel día tiene muchos problemas para resolver (por eso empezaría desmotivado) o cuando sabe que es un día más operacional (entonces se siente más dispuesto). La participante 10 menciona que actualmente se siente tranquila y motivada al inicio de su jornada, pero luego que empezó la pandemia no era así, ya que tuvo momentos de pico de laburo que impactaron en el equilibrio de su rutina.

Por otro lado, hubo algunos participantes que demostraron que se sienten cansados y ansiosos antes de empezar la jornada. El participante 7 menciona: “siento un pequeño peso al ver lo que tengo en el día, con lo que tengo que lidiar, y luego empiezo”. La participante 11 menciona que despierta cerca del horario de conectarse, siempre cansada. La participante 1 menciona que en el final del año se siente mucho más cansada si compara su situación actual a de los meses anteriores. El participante 4 mencionó que tuvo una experiencia más conturbada anteriormente, donde tuvieron una situación atípica y tuvo que trabajar más horas. Sin embargo, “en este momento las cosas están funcionando más tranquilamente. **Cuando me despierto, ya no tengo esa sensación de que no puedo más, quiero quedarme durmiendo en casa, ya no tengo esa sensación**”.

Algunos participantes mencionaron que cuando empezaron a laburar remoto empezaron a despertarse y a conectarse más cerca del inicio de su jornada. Algunos por no tener que tomarse el tiempo de salir de sus casas y dirigirse hasta su lugar de trabajo, pero muchos lo hicieron por falta de organización en sus rutinas, sea por falta de motivación, sea por falta de organización. Este punto fue mencionado por la participante 12 de una forma interesante, cuando ella percibió que su rutina cambió mucho al estar trabajando remoto, lo que empezó a perjudicarla:

“Me sentaba frente a la computadora, no tenía motivación, no tenía una rutina establecida de cómo cuando salía a trabajar. **Me sentí desanimada por estar atrapada dentro de una habitación. Cuando iba presencial estaba más motivada.** Sentía un compromiso para salir y empezar mi rutina, ver a la gente. Sin rutina me desviaba, desorganizaba mi día” (participante 12).

Respecto al final de la jornada casi todos participantes mencionaron agotamiento. “Cada semana mi esposa me dice que **de 10 expresiones que hablo, 8 son cansancio**, pero esto es muy real y **va ligado a la carga emocional que tiene este trabajo**” (participante 2). “Esto sin duda y no te puedo explicar a esta altura del año. Es decir, sí, estoy agotada, **justo hablaba con colegas sobre el agotamiento que sentimos todos**, así que sí, sin dudas” (participante 6). “Hiper cansado, **un bajón de energía muy grande**, aliviado por algunos momentos por haber terminado” (participante 7). “Completamente **agotada y frustrada** al mismo tiempo (participante 13).

Relacionado a este punto, también fue cuestionado a los participantes si laburan más que las ocho horas diarias, y cinco contestaron positivamente; de estos, tres mencionaron que pueden o son incentivados a compensar las horas. El participante 2 dice que es imposible compensar el horario. La participante 3 menciona que ya trabajó fuera del horario, pero logra compensar las horas, organizando su agenda:

“Ya ha pasado dependiendo de la búsqueda e incluso del candidato que solicita que la entrevista sea más tarde, como a las 18:30, 19:00 a veces, pero luego siempre termino compensando, **o tengo un almuerzo más largo, por ejemplo, o comenzando más tarde el otro día**” (participante 3).

El opuesto de la participante 3 pasaba a la participante 9, que menciona que no era posible recuperar las horas extras: “**No podía desconectarme.** Muchos días trabajando hasta las 11 de la noche, o a las dos de la mañana”. Esto viene de encuentro al estudio realizado

por *People at Work 2021: A Global Workforce View*, donde el último informe realizado por ADP Research Institute (*s.f.*) la media de horas extras no remuneradas ha aumentado significativamente desde que empezó la pandemia, disparándose a 9,2 horas semanales de media. El 25% de los encuestados también admite haber laborado en sus días libres por el mismo motivo. No podemos relacionar el aumento de la jornada laboral apenas a la pandemia, debido a que el contexto del mercado de IT también contribuye para el hecho que los entrevistados se queden trabajando más allá del horario comercial. Algo parecido pasaba a la participante 13:

“Trabajé más de 8 horas, nadie lo cuestionaba. No paraba de laborar después del horario. Trabajaba hasta las 10 de la noche, casi nunca tomaba mi descanso para almorzar. **Ahí está ese discurso que “no te quedes hasta más tarde”, pero al día siguiente te cobran el resultado.** Así que no hay manera de que no te quedes y nadie te paga más por ello” (participante 13).

Otro aspecto importante fue mencionado por la participante 1, donde dice que el agotamiento también viene de cómo organiza su agenda en el día. Ella explica que cuando tiene muchas reuniones, termina su día más agotada, entonces intenta evitar que esto pase. Ella también menciona que la organización se enfoca en decir a sus empleados para cuidar estos detalles y que no tenía este apoyo en su empleo anterior, por ejemplo. Esta experiencia también fue parecida a la del participante 16, que mencionó sentirse agotado en días de muchas entrevistas y entregas, y del participante 4, donde su gerente le dijo que se tomara un día de descanso por haber tenido una semana muy pesada.

“Dependiendo del día sí, pero **vuelvo a pensar que es cuestión de uno mismo, incluso controlar la cantidad de llamadas que haces en el día**, por ejemplo la semana pasada, hubo un día que hice muchas llamadas en el mismo día, yo terminé haciendo varias entrevistas y reuniones importantes el mismo día y la última fue con mi gerente, ella me miró y dijo que me veía cansada” (participante 1).

La participante 11 comenta que trabaja horas extras porque entiende que hay una necesidad por la demanda, pero respeta límites para no sufrir. En la empresa tiene algunas acciones que visan o salvaguardan el bien estar de sus empleados, como eventos sobre salud mental y seis días de descanso remunerados al año, que no hacen parte de las vacaciones. Estos comentarios vienen de acuerdo a como las empresas vinieron adaptando sus cuidados a sus colaboradores. De acuerdo al Estudio Regional Tendencias de Salud Mental en Latinoamérica y el Caribe (2019) realizado por Marsh, antes de la pandemia el 71% de las empresas no había desarrollado ningún programa para reducir los problemas de salud mental. En comparación a 2021, el 53% de las empresas están ofreciendo programas de asistencia al empleado (MARSH, 2019; MARSH, 2021).

“La intensidad y rapidez del trabajo y el exceso de jornada son factores determinantes para perjudicar la salud del trabajador, ya sea física o psíquica, siendo el punto de partida para la adquisición de numerosas enfermedades, entre ellas el Síndrome de Burnout” (FERREIRA, 2020, párr. 1). La duración e intensidad del trabajo son factores importantes para cuidar la salud de los empleados. La autora destaca la importancia de afrontar las horas extraordinarias como una situación esporádica y no rutinaria.

Lipovetsky (2005), como se citó en Barrios (2015), planteó el tema de la urgencia y el factor tiempo. “Eficiencia y eficacia están atadas a la rapidez, urgencia e inmediatez, por ello los proyectos de largo plazo no son importantes. En su lugar, lo central es el hacer ahora, las metas a corto plazo y la capacidad de respuesta y de acción que se mide en términos de su éxito, de su realización en un corto plazo” (BARRIOS, 2015, p. 13). El texto sigue, afirmando que la individualidad, lo social y familiar se pierden por servir a los intereses empresariales. En búsqueda de su eficiencia, el capital humano es fundamental a la organización, al ser gestor de la efectividad managerial y posiblemente descuidando su vida personal.

El hombre managerial, así como los otros aspectos mencionados por Lipovetsky relatan una preocupación en el contexto actual, rápido y exigente que pueden acabar ocasionando problemas graves al entorno de los individuos. Los participantes de este estudio mencionan como su carga horaria lleva al agotamiento y, por sus experiencias, muchos perciben que no están teniendo una jornada laboral saludable.

El hecho de trabajar muchas horas y muchas veces, no descansar el tiempo necesario es un problema muy importante. Esta cantidad de trabajo puede estar directamente relacionada al contexto del mercado de IT, destacado como difícil y dinámico anteriormente. El participante 5 menciona que para lograr sus resultados e ir por más, se queda más horas de lo necesario. El participante 2 y 4 van más allá: “en el período que tuve Burnout, **hubo un día en que dejé de trabajar a la medianoche**” (participante 4). Es importante mencionar que apenas la participante 1 tuvo un caso confirmado de Burnout por médicos. El participante 4, así como otros que relatan sus experiencias y síntomas que son característicos del Síndrome, no tuvieron una confirmación médica, aunque pueden haber llegado a padecer de la enfermedad.

“Hay candidatos que solo responden por la noche, que solo pueden hacer una entrevista por la noche, un administrador de IT que trabaja 20 horas al día y envía una invitación por la noche, clientes con diferentes zonas horarias. No puedo compensar las horas, lo que trato de hacer en ese momento, parar un rato para descansar en casa, porque **cuando iba presencial ya me quedé en la oficina hasta la medianoche, me quedaba mirando la pared para descansar**” (participante 2).

También podemos agregar una experiencia relatada por la participante 6 sobre un cambio negativo que sintió debido a la carga de trabajo y la pandemia: “El trabajo era un lio, la gente también estaba bien cansada de estar en pandemia, no podías salir para distraerte hacer otras actividades, tu vida era 100% el trabajo, entonces creo que sí, **lo sentí como puro agotamiento**”. El participante 14 recuerda el un pico de demanda donde se sentía muy agotado: “**Sentía agotamiento de no poder hacer nada después**. En ese momento, no le presté mucha atención a lo que estaba pasando. Estaba aprendiendo que era una situación en ese momento, que **iba a mejorar**”. La participante 15 destacó que se siente agotada y abrumada al final de su jornada.

En contraste a los participantes anteriores, la única participante que contestó que no se siente agotada al final de su jornada laboral fue la participante 8. Ella menciona que antes de empezar su jornada se siente bien, a veces tiene días más operacionales y otros con

más entrevistas y que al final del día se siente bien, aún más cuando se acerca el fin de semana. No se puede influir porque se obtuvieron estas respuestas ya que, el contexto, las empresas que están inseridos los participantes y, el momento profesional, personal y social de cada uno de ellos colabora mucho para la obtención de las respuestas de acuerdo a sus vivencias. En este sentido, la participante 8 mencionó que casi siempre puede laborar menos que 8 horas y adapta sus horarios con lo de los candidatos, muchas veces empezando a laborar más tarde, lo que puede contribuir para su experiencia positiva.

Algunos participantes también mencionaron casos donde sintieron un desgaste en el trabajo y mencionaron sobre la experiencia. La participante 3 recuerda que tuvo una época que trabajaba y estudiaba alrededor de 60 horas semanales, lo que la llevó al agotamiento. Abordando más el tema, para entender como pudo lidiar con la situación, ella solo menciona que lo soportó: **“Tuve que aguantarme en cierto modo**, pero también a mitad del segundo semestre fue cuando hice este cambio de empresa, que hubo una reducción de la jornada”. La participante 1 trae un caso más específico, que sucedió antes de la pandemia:

“Recuerdo que en mi antiguo trabajo **hubo un día en que tuve que dejar todo** a medias, creo que era mediodía, y tuve que dejar porque me encontraba con migrañas. **El agotamiento era tanto que no podía trabajar, mi cerebro ya no podía procesar ninguna información y mi cabeza estallaba con un dolor de cabeza**. Entonces recuerdo que le envié un mensaje de texto al equipo que no estaba bien, que me estaba desconectando y me fui a tomar medicamentos y dormir porque eso era todo lo que quería” (participante 1).

Si vamos a la definición del Cansancio Emocional, la característica de no poder dar más a los demás es mencionada como un eje central. Siguiendo esta línea sobre las experiencias, la participante 6 no destacó un caso específico, pero mencionó como se siente en estos momentos, lo que viene de acuerdo con la dimensión de Agotamiento:

“Es una experiencia fea obviamente porque generalmente cuando uno siente este cansancio o el desgaste así tan fuerte frente a una situación que no le queda otra que seguir trabajando o terminar de resolver el problema. generalmente después de resolver el problema me pongo contenta y me genera la motivación que en algún punto te retroalimenta este sentimiento feo que tuviste antes, pero **la realidad es que es un sentimiento de cansancio que quieres decir no quiero trabajar más y no es muy positivo, todo lo contrario**” (participante 6).

La participante 10 mencionó que **“llega un momento del día que no puedo pensar**. Hago un corte, pero a veces no puedo pensar”. La participante 12 trae un punto más relacionado a las metas de la empresa hacia su trabajo, donde menciona que se sentía muy agotada: **No tenía la energía para entrevistar. No tenía ganas de hacer mis actividades**. Me abstuve de las reuniones, no participé. Solo quería acostarme y dormir. El cansancio era emocional, no físico. **No podía apagar mi mente, soñaba con las cosas que tenía que hacer en el trabajo.**” Una situación preocupante es de la participante 15, que menciona que cuando se siente más cansada, lo que ocurre con frecuencia, empieza

a tener dificultad para comunicarse de forma oral y escrita, porque se le mezclan las palabras y no logra organizar lo que quiere decir de forma a que quien recibe la información la entienda.

Es posible mencionar varias causas para el agotamiento laboral, como la falta de control, poca claridad en las expectativas laborales, desequilibrio entre el trabajo y la vida privada, entre otros. Para los participantes de este estudio, muchos relatan el Cansancio Emocional cuando mencionan la cantidad de horas trabajadas, siendo la forma que organizan su trabajo y lidian con las demandas como factores claves para obtener un ritmo saludable en su día. Aunque esta dimensión enfoque en una sensación de no tener nada más que ofrecer profesionalmente, no fueron mencionadas experiencias graves relacionadas a esto. De hecho, casi todos participantes parecen mencionar el agotamiento como una consecuencia normal a su rutina.

También es posible relacionar la dimensión de Cansancio Emocional con la Depresión. Esta relación es mencionada debido a la experiencia relatada por el participante 2, que ya lleva dos años trabajando en la misma empresa y relató su experiencia antes y luego de la pandemia y el impacto del trabajo con su vida personal:

“Terminé ingresando a la empresa en un momento en que estaba en depresión, peor etapa, el ingreso a la pandemia fue muy complicado, tratando de entender lo que tenía que ver con el diagnóstico y el trabajo, en muchos momentos durante el año de sobrecarga, me sentí muy culpable. Me alejé de muchas personas, **no pude deshacerme de la sobrecarga hasta el momento en que comencé a pensar en cómo solucionar este problema, porque ya no podía más, el trabajo no podía ser mi vida**” (participante 2).

Aunque la depresión puede ser un síntoma del Síndrome del Burnout, no es siempre que está relacionado y no necesariamente quien tiene depresión padece del Síndrome. Podemos encontrar un poco más sobre la relación en el artículo de Martínez (2010). Para el caso del participante 2, existe una relación directa entre su diagnóstico y su desempeño profesional, dicho que sentía que ya no tenía más como dar más de sí a los demás, que, como mencionada antes, es la característica principal de la dimensión de Cansancio Emocional.

“Se ha confirmado que la depresión tiene una correlación significativa con el Cansancio Emocional, pero no con las otras dos dimensiones del Burnout. (...) Uno de los síntomas más destacados de la depresión es el sentimiento de culpa, mientras que en el Burnout los sentimientos que predominan son la cólera o la rabia (Manassero & cols., 2003; Mingote, 1997; Pines, 1993; Warr 1987; Meier, 1984). Aunque, por otro lado, encontramos que Feudenberg (1974) considera que la depresión es uno de los síntomas más característicos del Burnout” (MARTÍNEZ, 2010, p. 47).

Por último, podemos destacar la conexión de la dimensión del agotamiento con otros factores. Muchos de los participantes resaltaron que el estrés laboral, la ansiedad, la pandemia y el exceso de trabajo contribuyeron a que ellos tuviesen problemas al desarrollar su trabajo. “Es necesario, desde esta perspectiva clínica, tener presente el

contexto en el que surge la patología y su proceso de desarrollo, así como que concurren varios síntomas que deterioran el plano cognitivo, afectivo y actitudinal del trabajador para considerar que un determinado síntoma indica la presencia de una Síndrome de Burnout” (FIDALGO, 2013, p. 3).

Este estudio no pretende enfatizar en los detalles clínicos del Síndrome. Sin embargo, una de las preguntas a los entrevistados fue acerca de síntomas físicos que estuviesen relacionados al agotamiento. Infelizmente, todos participantes mencionaron síntomas. No se puede detallar mucho sobre este aspecto debido a que cada participante tuvo una experiencia y contexto laboral y personal distinto. Sin embargo, la presencia de estresores y de síntomas que reflejen una consecuencia física en los reclutadores es una fuerte característica de cómo sus trabajos los llevan en menor o mayor grado a un Cansancio Emocional. Se encuentran listados los síntomas de cada participante:

Participante 1: menciona el dolor de cabeza y piel seca en la cara como los síntomas iniciales.

Participante 2: dolor de cabeza, dolor en la espalda, soñolencia.

Participante 3: dolor en la espalda y hombros, soñolencia.

Participante 4: dolor en todo el cuerpo, principalmente dolor de cabeza.

Participante 5: dolor de cabeza.

Participante 6: dolor en la cervical y espalda.

Participante 7: dolor de cabeza. Cuando tuvo el ataque de pánico: agitación, sudor, le costaba respirar.

Participante 8: dolor de cabeza y problemas de visión.

Participante 9: cervicalgia, contracturas, insomnio, crisis de ansiedad.

Participante 10: dolor de cabeza, soñolencia.

Participante 11: dolor de cabeza, tensión en el cuerpo, manos frías y temores.

Participante 12: cansancio mental, no físico.

Participante 13: migrañas.

Participante 14: dolor de cabeza, dolor en la espalda, insomnio y ansiedad.

Participante 15: ansiedad, insomnio.

Participante 16: dolor de cabeza.

El dolor de cabeza fue sin duda el síntoma clave. Ningún participante relató síntomas más graves, más allá de la participante 1, que estuvo en el hospital debido al Burnout, y del participante 7, por su ataque de pánico. Las participantes 10 y 12 tuvieron COVID y percibieron que les afectó su desempeño luego de regresar a sus rutinas laborales. Es posible percibir que muchos de los síntomas están vinculados a posibles problemas con cuestiones ergonómicas, falta de un escritorio adecuado o postura, además de descansos para evitar el exceso de tiempo frente a la pantalla en una posición específica.

Luego, podría afirmarse que estos síntomas estarían vinculados directamente al trabajo remoto y, en algunos casos, a la falta de preparación de las empresas y los propios reclutadores para adecuar sus trabajos a esta modalidad. Este punto fue mencionado por el participante 14, que mencionó ya no tener dolores en la espalda porque compró una silla para laburar remotamente.

7.2.2 Despersonalización

La Despersonalización es un intento de poner distancia entre uno mismo y los destinatarios del servicio ignorando activamente las cualidades que los hacen personas únicas y atractivas. Sus demandas son más manejables cuando se consideran objetos impersonales del propio trabajo. El distanciamiento es una reacción tan inmediata al agotamiento que se encuentra consistentemente una fuerte relación entre el agotamiento y la despersonalización en la investigación sobre el agotamiento, en una amplia gama de entornos organizacionales y ocupacionales (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001, p. 403).

Pérez Jauregui (2005) menciona que el factor Despersonalización es clave para el Síndrome de Burnout. Si bien la Despersonalización puede ser una forma de afrontar la situación generando un distanciamiento a los beneficiarios del trabajo, puede que sea negativo si asociado al Cansancio Emocional, por producir un sentimiento inefectivo para controlar la situación (MORENO; OLIVER; ARAGONES, 1991). Estos autores afirman que los dos otros indicadores pueden estar relacionados a otros Síndromes, pero la Despersonalización se caracteriza como una manifestación específica del estrés a los profesionales que asisten a otros.

Para iniciar el desarrollo de este indicador, se menciona el caso más característico relatado por el participante 7. Este participante relata la ocasión luego de mencionar un ataque de pánico que sufrió y cuáles fueron los límites que empezó a trabajar para mejorar su entorno laboral. Ambos puntos serán traídos nuevamente en seguida a partir de otro enfoque, siendo para este, relevante la parte de la personalización.

“Empecé a despegarme un poco de los candidatos, era muy unido a los candidatos, los tenía en mi *whatsapp* personal, constantemente les escribía, los llamaba, les mandaba emails y por eso me afectaba mucho más cuando se salían del proceso. Comencé a tener una cercanía mucho más profesional, de **yo soy tu reclutador y hay un límite entre mi vida personal y la empresa, las decisiones que el candidato tome conforme a la empresa le afecta a la misma, pero a mí no me afecta como persona**, entonces la magia de mi terapia fue poner límites para que no me afectara tanto mi trabajo” (participante 7).

Podemos destacar otra experiencia relatada por mismo, respecto a su Despersonalización, cuando mencionó sobre sus sentimientos de irritabilidad y como se dio cuenta:

“Me di cuenta poco a poco viendo mi día a día con mi psicólogo que estaba muy irritado, muy molesto por cosas que ni siquiera tenían que ver conmigo genuinamente o con cosas que se te escapan de las manos. **Trabajamos con personas y cualquier cosa que ellas hagan**

te puede parecer extrañas, y, en el mundo del reclutamiento yo me lo tomaba muy personal, entonces me molestaba muchísimo porque lo personalizaba” (participante 7).

El participante también menciona el alivio que empezó a sentir al hablar con los candidatos después de dejar personalizarlos:

“Tu actitud no tiene absolutamente nada que ver conmigo y siempre daba lo mejor de mí, sabes que no me gusta tu actitud, te aconsejo tal cosa, espero que te vaya super bien, pero no llegue a tomar las cosas hacia mí, sino **mira esa persona está pasando por sus cosas, sus procesos y espero que se cuide y listo**. Comencé a tener una actitud completamente distinta cuando alguien me venía con un problema o una actitud mala, no lo tomaba personal” (participante 7).

También podemos encontrar un caso de Despersonalización en el participante 4, que va relacionado a tratar su trabajo y la empresa a cuál lo ejerce con distanciamiento. De esta forma, el participante afirma que puede mantener una buena cualidad al relacionarse con otras personas. Sin embargo, a veces se siente estresado e irritable: “Siempre estoy en movimiento, **si la empresa ya no está tan agradable para trabajar, me voy, porque para mí es solo un trabajo**, si no me tienes, gracias, un abrazo porque sé que la empresa no me dará pena” (Refiriéndose a que elegiría salir de la empresa con malas condiciones, qué, quedarse y arrepentirse). El distanciamiento del trabajo también es mencionado cuando la participante 3 menciona como esto influyó sus relaciones personales con familiares y amigos anteriormente:

“Esto quizás es cuestión de que yo haya cambiado la perspectiva de mi relación con el trabajo, porque hace unos años **yo tenía la perspectiva de dedicar todo mi tiempo, el mayor posible**, y hoy ya veo que tengo otro enfoque con mi relación al trabajo. Creo que también tiene que ver con dónde estoy hoy, por lo que es mucho más saludable y con barreras, límites, así que sí, **es una relación importante, pero no es la más importante en mi vida**” (participante 3).

Podríamos hacer una relación entre los casos de despersonalización mencionados con los estudios de Gaulejac acerca del hombre managerial. Este se formaría del resultado de un doble fenómeno por ser a la misma vez, producto y productor. Producto, porque la empresa lo trabaja y lo modela de acuerdo con sus valores y creencias, Productor, porque el individuo acude a la empresa buscando cómo calmar esa sensación de vacío que le angustia y saciar su necesidad de creer en algo, de realizarse. (AUBERT; GAULEJAC, 1991). Cuando los participantes afirman que dejaron de poner el trabajo como su prioridad, a cualquier costo, o que dejaron de percibir la vida de sus candidatos como problemas para sus vidas personales, estaríamos considerando que estos participantes rompieron con el fenómeno de producto y productor, pues ya no buscan realizarse a cualquier costo con su trabajo y entienden que sus propios valores o creencias van más allá de los valores empresariales que fueron absorbiendo en su entorno laboral.

No es posible afirmar que todos individuos serían hombres manageriales. De mismo modo, no podemos afirmar que hay una relación entre un rompimiento de esta seducción

de la empresa con el empleado y de los casos en que los individuos padecen del Síndrome. Sin embargo, es interesante destacar como que, en cierto modo, los participantes se “dejaron llevar” por los discursos empresariales y que pudieron percibir temprano, o no, que estos discursos ocasionaban problemas a su salud física y/o mental, afectando sus vidas personales.

Podemos tomar como ejemplo la experiencia del participante 2 al hablar con candidatos y clientes, donde percibe que hoy está más rígido debido a las experiencias que adquirió y el control emocional que obtuvo a partir de esto. Anteriormente, afirma que se preocupaba mucho cuando le comunicaban un problema y un plazo corto para resolverlo, lo que pasaba muchas veces. Luego, aprendió a contestarles que se pueden resolver los problemas en sus debidos tiempos y que todo va a estar bien: “no es que no me importe, pero **es cuestión de saber entender que es lo realmente importante**, el fin del mundo y lo que no lo es”. La participante 10 también mencionó algo parecido cuando dijo que aprendió qué cosas debería dar prioridad en su día: “**tenía que entender que al recibir un mensaje de mi jefe no tenía que desesperarme** y resolverlo como si fuera el fin del mundo”.

La experiencia de hablar con candidatos y clientes fue contestada positivamente por ocho participantes, siendo tranquilidad la palabra clave. Algunos destacaron la importancia de organizar la agenda para no realizar muchas entrevistas en el mismo día, aspecto mencionado anteriormente. De los participantes que contestaron experiencias negativas, tenemos el caso de los participantes 2 y 7, ya mencionados, y del participante 4. Este último, mencionó que ya tuvo un ataque de pánico hablando con candidatos. A pesar de no profundarse en el tema, mencionó que su solución cuando tenía dificultad de hablar con candidatos era respirar hondo e intentarlo de nuevo. La participante 15 menciona que se siente bien al hablar con los candidatos, pero entiende que requiere más esfuerzo al hacerlo remoto: “es **difícil atrapar la atención en la pantalla**, hacer con que no se aburran y empien a mirar para otro lado”. Aunque este punto no fue mencionado por los otros participantes, es relevante pues la forma de comunicarse y evaluar candidatos cambió con el contexto remoto. Aunque otros participantes puedan no sentirse preocupados o agotados por este cambio.

Un destaque particular se queda con la participante 12, cuando contestó acerca de cómo lidiaba con los candidatos y clientes. En su experiencia, tuvo COVID y perdió a un familiar por la enfermedad. Ella menciona que extendía su jornada laboral, pero que muchas veces su cuerpo no respondía con la misma velocidad a lo que tenía que hacer:

“En ese momento no era agradable hablar con los candidatos, **solo era cuestión de ocupar la cabeza para no pensar en mi vida personal**. Fue algo que me ocupó durante el día. No tuve tiempo de pensar en mí problema personal. Pude mantener la cordialidad en las entrevistas. Sin embargo, con situaciones con candidatos y clientes que pasaron por situaciones personales similares, **no mantuve la cordialidad, porque yo estaba frágil**” (participante 12).

La participante 11 trajo un punto que a veces los trabajadores no perciben en su comportamiento por ser a veces más sutil en un contexto remoto, pero que es, de cierta forma, un inicio de una Despersonalización. Ella mencionó que dejó de hablar en algunas reuniones del trabajo y que su jefa que lo percibió, luego de algunas semanas: “estaba

apática. Empezando a cerrarme. Eso no era quien soy. **Estaba cambiando mi comportamiento**". Es importante destacar que este tipo de cambios son muy sutiles y que con la asistencia de líderes/gerentes capacitados para detectar estos indicadores en los cambios de personalidad, podría evitarse que se genere un padecimiento del Síndrome, como en este caso que era un inicio de Despersonalización y la gestora lo percibió rápidamente.

La modernidad líquida de Bauman (2000a) y la era del vacío de Lipovetsky (1983) pueden estar reflejadas en las experiencias mencionadas por los reclutadores. Estos autores afirman el cambio actual al individualismo y la falta de importancia o valor de los vínculos. A pesar de que estos autores tienen una línea más relacionada a uno mismo, no podemos dejar de mencionar la similitud con la dimensión de Despersonalización, donde no importarse tanto con el trabajo, los candidatos y/o clientes para soportar sus actividades es una estrategia común, adoptada individualmente.

Según Moreno, Rodríguez y Escobar (2001), la Despersonalización es manifestada como un cinismo y puede poner en evidencia la desvalorización, el autosabotaje y la desconsideración hacia el alcance del propio trabajo y de la organización. Estos y otros autores afirman que la despersonalización/cinismo es una estrategia de afrontamiento negativa, ya que el individuo no enfrenta y resuelve la situación. El cinismo "refleja la actitud de indiferencia, devaluación y distanciamiento ante el propio trabajo y el valor y significación que se le pueda conceder, representa igualmente una actitud defensiva ante las agotadoras demandas provenientes del trabajo" (MORENO; RODRÍGUEZ; ESCOBAR, 2001, p. 5).

Dando otro enfoque al tema, podemos encontrar una fuerte relación entre la frustración del trabajo y la distancia de los reclutadores a los candidatos. Este ejemplo viene de la participante 8 cuando menciona como estaba lidiando con la frustración y si percibió un cambio desde que empezó a trabajar en el mercado IT:

"Sí al principio me costaba más, cuando encontraba un buen candidato y aprobaba me sentía muy feliz y ahora ya me da lo mismo, como que antes lo sentía más divertido porque estaba ahí como buscando y tratando de encontrar, trataba como algo más dinámico y **ahora lo veo como que estoy más mecanizada, ya sé todo lo que tengo que saber y decir, entonces lo siento muy aburrido ahora** comparado con ocasiones anteriores" (participante 8).

Estos actos mecanizados son mencionados en la lista de 12 etapas del Burnout, en un estudio hecho por Freudenberger y North en 1986, como se citó en Ponocny-Seliger y Winker (2014). En la etapa 9, los individuos describen una pérdida de contacto consigo mismos; ellos mismos se ven como máquinas que (tienen que) funcionar. Ven sus vidas como algo sin sentido e ineludible. Esta definición se encuentra muy de acuerdo con otro comentario de la participante 8, que afirma que: "**el trabajo no me llena**, estoy satisfecha, pero no es el trabajo de mis sueños, algo que siempre haría, entonces el equilibrio es difícil de encontrar". Algo similar es mencionado por la participante 13, que afirma que su empresa era muy rígida con las metas semanales:

"Éramos personas estresadas, haciendo un trabajo **monótono**. Contaban cuántos candidatos hablábamos, incluso antes de

estar en un proceso de selección. Había muchas cobranzas detrás de una selección. Tenía días que **llegaba a la mitad del turno y paraba a llorar**. Una desesperación.” (participante 13).

Siguiendo la línea de la frustración, los participantes 15 y 16 dijeron que sienten varias veces, pero fueron adaptándose porque entendieron que lo que pasa con un candidato a veces es solo momentáneo y no pueden dejar que sea reflejo a largo plazo. El participante 5 destaca un punto similar, cuando el ingresó a reclutamiento se frustraba mucho, sin embargo, con el pasar del tiempo, tuvo que aprender a lidiar:

“Sabes cómo manejar, no consideras como un hire al menos que ya esté adentro, porque puede salir al último momento, después de contra oferta, son *rockstars*, con eso te digo todo. Acá donde estoy dos empleados fueron invitados a salir por falta de resultados y una fue por la frustración, se ponía a llorar y yo con mi experiencia le digo y bueno con **la frustración es así**” (participante 5).

El escenario laboral marcado por la globalidad y la inestabilidad, que fueron mencionadas principalmente con los acrónimos de VICA y RUPT, generan condiciones que hacen que muchos profesionales experimenten frustración y un alto nivel de tensión emocional, que conlleva a un aumento de los niveles de estrés laboral y de desgaste. Se podría intentar relacionar estos sentimientos con la falta de acuerdo entre diversos autores sobre el orden de las dimensiones del Burnout. Golembiewsk, Munzerider y Stevenson (1986) afirman que primero viene la Despersonalización. Sin embargo, Leiter (1989) afirma que sería primero el Cansancio Emocional. En el caso de los dos participantes mencionados (5 y 8), no se puede hacer una relación de sus experiencias con el agotamiento debido a que no fueron relatadas ocasiones de agotamiento más críticas en las entrevistas.

El eje de Despersonalización también incluye al aspecto de como los reclutadores tratan a sus compañeros de trabajo. Para que esto sea percibido, los reclutadores deberían mencionar actitudes negativas e insensibles hacia las personas con las que trabajan, pudiendo tratarlas como objetos. La participante 3 menciona que nunca se sintió triste o enojada con sus colegas de trabajo, pero sí por el lado personal. El participante 4 no recuerda de haber externalizado estos sentimientos. Un destaque sería la respuesta de la participante 6 donde encontramos una relación con la Despersonalización:

“No hacia los compañeros, porque ellos no tienen la culpa, pero quizás con menos paciencia hacia las cosas o con menos ganas y motivación para trabajar y hacer cosas creativas, creo que también impacta bastante en lo que es la creatividad” (participante 6).

El participante 14 destaca que en épocas que tuvo mucha carga de trabajo estuvo más ansioso, estresado y con menos paciencia hacia sus colegas. La participante 1 menciona que para entrar en su empresa actual fue sincera respecto a lo que estaba viviendo en su momento anterior: **“decepciones con la gerencia con los compañeros de trabajo, así que estaba bastante molesta con el clima de la empresa”**. Actualmente relata un buen compañerismo y ayuda de sus gestores, lo que va en contraste con una Despersonalización.

7.2.3 Sentimiento de inadecuación e incompetencia personal

Maslach, Schaufeli y Leiter (2001) mencionan que es probable que las demandas abrumadoras que contribuyen al agotamiento y/o a la despersonalización modifiquen el propio sentido de eficacia ya que interfieren en la productividad y efectividad. “Es difícil obtener una sensación de logro cuando se siente agotado o cuando se ayuda a personas hacia las que se es indiferente. Sin embargo, en otros contextos de trabajo, la ineficacia parece desarrollarse en paralelo con los otros dos aspectos del agotamiento, en lugar de secuencialmente. La falta de eficacia parece surgir más claramente de la falta de recursos pertinentes, mientras que el agotamiento y la despersonalización emergen de la presencia de sobrecarga de trabajo y conflicto social” (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001, p. 403).

Cuando preguntados acerca de las posibles dificultades para adaptarse a exigencias o requisitos en sus trabajos, la mayor parte dijo que fue un poco complicado al inicio, sin embargo, ninguno mencionó mucha dificultad luego del período de adaptación. Algunos mencionaron la transición de trabajar como reclutador para otras posiciones y luego, pasando al mercado IT. La participante 1 relata que le pareció mucho más exigente y que no contaba con apoyo de colegas: “cuando ingresé, en la misma semana me pusieron a hacer cuatro entrevistas, con un perfil difícil, **entonces era muy exigente, hasta la cantidad de perfil que tenía que entregar**, en mi punto de vista para alguien que está empezando era algo que era demasiado”. El participante 7 menciona que intentaba estudiar al máximo porque sentía que no iba a lograr, pero después de un tiempo, ya se había adaptado a los perfiles IT.

Anteriormente fue mencionado el ataque de pánico del participante 7 relacionado al eje de Despersonalización. Se trae nuevamente el tema por el lado de Inadecuación. El ataque de pánico del entrevistado ocurrió en un viernes, un par de horas antes de terminar su jornada, cuando estaba intentando finalizar un reporte y un candidato que iba a empezar a trabajar en la empresa el lunes siguiente lo llamó para decir que ya no iría ingresar en la empresa.

“Esa fue la primera vez que tuve un ataque, tuve que cerrar todo, me senté a llorar y llamé a mi psicólogo porque no pude cerrar el día, fue como que no puedo seguir trabajando y después de que recupere la respiración, que reuní fuerzas, llame al psicólogo y **le dije no puedo más, estoy llorando necesito que me llames porque literal no puedo más**” (participante 7).

El participante luego menciona todos los cambios que logró realizar con la ayuda de su psicólogo. Sin embargo, cuando preguntado acerca de satisfacción con su trabajo, relató que, por temas de ansiedad, veía que entregaba poco, pero no mal. Luego, profundó diciendo que en el último año dejó de sentir satisfacción al entrevistar candidatos y seguir con sus actividades. Por último, menciona que manifestó a la empresa estos sentimientos para cambiar de rol:

“El proceso siempre será el mismo y terminas quemándote, haciendo entrevistas aunque las hagas estructuradas o no, en una lengua u otra, siempre termina siendo una forma de evaluar una persona y me cansó haciéndolo por tantos años, **llegue a un punto que estuve agotado, llego un momento que ni siquiera hacia las entrevistas completas** porque sabía quién iba a irse o que me iba a decir, entonces empecé a hacer lo mínimo que necesitaba, punto a b y c y es esto, hacia una entrevista de 30 minutos en 15. lo que fue positivo para la gente, **pero para mí no me sentía satisfecho haciéndola**” (participante 7).

En el caso de este participante, se puede percibir una relación directa entre la dimensión de Cansancio Emocional, que lo llevaron a la Despersonalización y el Sentimiento de Inadecuación, donde ya no sentía que podría realizar un buen trabajo y seguir reclutando candidatos.

Por el lado de satisfacción versus incompetencia personal, podemos destacar un relato de la participante 13, que actualmente ya no se encuentra en la empresa que estuvo para esta entrevista, pero describió como se sentía como reclutadora IT en la consultoría que laboraba:

“Cuando estaba a punto de irme fue un mal momento. **Esa sensación de no querer hacer esto.** Sabía que lo que hacía no me llevaría a ninguna parte. **Estaba siendo reconocida allí, pero no quería eso.** No ese trabajo monótono, estaba perdiendo horas de mi día” (participante 13).

La participante 6, aunque se pueda percibir que su relato no es manifestado como algo grave, dice que no se siente muy satisfecha principalmente por la falta de tiempo para poder mejorar sus actividades: “me siento trabajando de forma reactiva y poco predictiva. siento que no estoy siendo tan creativa cuanto antes por falta de tiempo, cumplo con objetivos propuestos, pero **no me destaco**”.

Podemos relacionar este sentimiento de la participante con la primera fase del Burnout mencionada por Freudenberger y North en 1986, intitulada “compulsión por probarse a uno mismo” (PONOCNY-SELIGER; WINKER, 2014). Esta fase se caracteriza por el empleado querer sobresalirse en el trabajo con un miedo casi obsesivo de no dar más que su 100% al trabajo. También es posible mencionar que la participante ve su efectividad en el trabajo afectada por cuestiones como falta de planeamiento y creatividad. Este último punto es mencionado en una charla TED Talk de Rahaf Harfoush (2019), “*How Burnout makes us less creative*” (como el Burnout nos hace menos creativos). La antropóloga menciona que las personas trabajan alrededor de la productividad y esto hace con que no se tomen descansos. Su opinión es que se debería reorganizar el trabajo por el lado de la creatividad, no solamente eficiencia.

Volviendo a la línea de la satisfacción, la mayor parte de los entrevistados mencionaron que depende de otros factores o que no están satisfechos. Uno de los pocos casos positivos vino de la participante 3, que en general se siente muy satisfecha: “es algo que también a veces cuando me pregunto si está bien o no, **me doy cuenta de que tengo una gran apertura para preguntarle al liderazgo,** para cuestionar, para tener estos intercambios, incluso desde nuestro punto de vista tiene una autocrítica”.

La autocrítica y autoexigencia fueron tópicos muy abordados por los participantes. La participante 12 destacó que hablaba sobre esto con su esposo, “le decía que iba a enloquecer, que no soy capaz de lidiar con las situaciones, que necesito cumplir”. Este punto es relatado más fuertemente por el participante 2:

“Poco satisfecho. No puedo, siempre pienso que estoy trabajando menos de lo que debo, entregando menos de lo que debo, **tengo lo que el mundo tiene, la crisis del impostor, haciendo menos de lo que debo estar haciendo**, siendo honesto, este es el único problema emocional que no logré resolver aún” (participante 2).

La crisis del impostor se basa principalmente en que uno no siente que merece un reconocimiento por algo que ha hecho, que el éxito que ha conseguido no les pertenece y acabar perturbado por el miedo a que algún día descubran que es un fraude (RODRIGUES, 2019). El término fue acuñado en 1978 por dos psicólogas, Pauline Rose Clance y Suzanne Imes. Infelizmente, no fueron encontrados estudios que pudieran relacionar la crisis del impostor con el Síndrome de Burnout. A pesar de ello, se podría influir que existe una relación entre este sentimiento y el eje de la Inadecuación dado que uno sigue yendo por más para intentar merecer el reconocimiento.

La participante 9 mencionó que no tuvo problemas al hablar con candidatos o adecuarse a posiciones distintas en el mercado IT. Sin embargo, percibió que su exigencia le afectaba al hablar con clientes: “Tenía seguridad en mí misma, uso de mi experiencia. Pero con coordinación, los clientes ya estaban disconformes, eran críticos, esperaban mucho. Yo soy autoexigente. Recibí feedbacks duros. **Me causaba mucha ansiedad no estar a la altura**”. El participante 14 también destacó que se siente muy ansioso al hablar con clientes, “no es paralizante, pero me **genera ansiedad por no poder equivocarme**”.

Siguiendo la línea de Incompetencia Personal, podemos destacar dos casos particulares mencionados por los participantes. La participante 9 destacó una reunión que tuvo con uno de sus jefes, lo que la ayudó a tomar la decisión de salir de la empresa. Lo que le causó más impacto, fue que era un jefe que admiraba mucho, y que trabajaba con ella hacía años.

“Me dijo si vos no puedes hacer voy a contratar a alguien que lo haga, **me hizo sentir como que no valía nada, era una persona más y me cayó en la cuenta que trabajé más, pospuse vacaciones. Me di cuenta que era una más y no me gustó**. No del ego, pero por todo el esfuerzo si da lo mismo, prefiero hacer un trabajo que sea menos desgastante. No había equilibrio en lo que yo daba y con esta respuesta” (participante 9).

Ella mencionó en la entrevista que intentaba cuidar de las relaciones personales, pero sintió que el trabajo le afectó con su pareja:

“Dejaba de hacer algo, o cancelaba. Estaba de mal humor o llorando. Toda energía estaba puesta en el trabajo. Ya volví de un viaje un día antes para aprovechar el feriado para laburar... **Creo que me afectó más de lo que yo creía**” (participante 9).

La participante 12, sigue trabajando en la misma empresa, pero destacó una crisis en el laburo que vino luego de un par de semanas con una cantidad de trabajo muy alta, influenciada por el contexto de su vida personal y trabajo remoto.

“Tuvo un día que no recordaba mi contraseña luego de volver del almuerzo. **Llegué a un nivel de estrés muy alto, me encontraba llorando desesperada por no poder conectarme**, luego llamé a mí supervisora llorando, que me está pasando, me preguntaba. Pero precisamente por todo el estrés que estaba, todas exigencias personales **y queriendo hacer lo mejor y siendo autoexigente en el trabajo**. Tuve que ir presencialmente el día siguiente para poder conectarme de nuevo. Llorando de desesperación. Mi jefa me dijo por teléfono que saliera a la calle, para apagar la cabeza” (participante 12).

Su relato siguió destacando como la empresa, a pesar de lo que sucedió, le ayudó a enfrentar la situación y evitar que pasara nuevamente:

“Nuestra parte emocional, no tenemos el control de todo, pero tenemos que tener cuidado, si observamos algo que está diferente, retrocede, busca ayuda. **Si me hubieran despedido, no habría tenido ayuda**. Mi jefa tuvo Burnout, así que tiene más cuidado con nosotros. Toma medicina hasta el día de hoy” (participante 12).

Por último, podemos intentar encontrar una relación entre el sentimiento de Inadecuación y el espacio del reclutador de tomar decisiones, relacionarse en el trabajo, hasta desarrollarse. Esta percepción fue mencionada por el participante 5 y se percibe una fuerte relación entre su modelo de trabajo con su sentimiento de adecuación. El participante 5 trabaja por resultados, luego, para la empresa no es importante saber cuántas horas trabaja.

“Yo no me conformo con lo mínimo, siempre quiero ir por más **y hay mucha gente que no le gusta trabajar así, porque hay mucha presión, pero yo estoy acostumbrado**, porque esta todo en el CRM, cuantas personas trajiste, cuantas ingresaron, cuantas entrevistaste. Tu trabajo habla por sí solo, si lo entregas, más allá de las decisiones internas lo toman o no lo toman, lo traen, pero eso no tienes gerencia” (participante 5).

Lo interesante de lo que el participante menciona se queda con el lado más empresarial, donde se siente más frustrado por cuestiones burocráticas: “entonces si yo tengo un candidato y **RRHH lleva una semana para dar el ok para hacer la propuesta, este candidato ya lo perdí**, hay que encontrar formas de acelerar todo el proceso”. Luego, el entrevistado estaría mencionando que la Incompetencia Personal, en este caso, iría para el lado de la empresa, ya que él hace de todo para lograr con sus resultados, mientras la organización podría estar dificultando que lo obtenga.

Si volvemos a la caracterización de esta dimensión podemos analizar otros detalles. El Sentimiento de Inadecuación “supone una serie de respuestas negativas hacia uno mismo y a su trabajo típicas de la depresión, moral baja, evitación de las relaciones interpersonales-profesionales, baja productividad, incapacidad para soportar la presión y una pobre autoestima” (MORENO; OLIVER; ARAGONES, 1991, p. 3). No fueron

encontrados sentimientos fuertes de moral o autoestima bajas en los discursos de los candidatos. Sin embargo, es posible percibir una influencia en las relaciones interpersonales de los entrevistados.

“Sí me pasa que me cuesta a veces hacer planes o ver gente en la semana con esto de que estoy tan a *full* o saturado con el trabajo que no me quedan horas para eso, pero no creo que me está afectando negativamente. La verdad que me **mantengo con buen humor, buena energía e intento más allá de que los tiempos son difíciles hacerme como que estos ratos para socializar también**” (participante 6).

El participante 7 menciona que al inicio le costaba mucho dar atención a su vida personal: **“no tenía ningún tipo de energía, ni física, ni mental, ni deseos para salir”**. Luego, él, así como varios otros de los entrevistados, mencionan que la flexibilidad de horarios que tienen y también el trabajo remoto les contribuye para que puedan descansar y ver a sus familias y amigos más frecuentemente, no ocasionando conflictos.

Los participantes 14 y 16 mencionaron sentirse más encerrados por estar trabajando remoto y de estar más aislados de sus familias y amigos. Pero, aunque estuvo difícil de darles más atención, no tuvieron situaciones relacionadas al trabajo. El único caso más negativo fue encontrado en el participante 2, que recuerda una época que pasó algunos meses muy cansado e irritable, lo que no tuvo un efecto negativo en su vida profesional, pero sí en sus relaciones personales.

“En mi vida profesional no, siempre trato de mantener el personaje. En mi vida personal sí, en mi casa, con mi madre, con mi esposa y su familia. Hubo un tiempo, meses que no hablaba con nadie porque iba a pelear o discutir. **No soy así, pero el exceso de trabajo fue tan grande que me enojaba mucho y me desquitaba con gente que no tenía nada que ver.** Me pasó por unos 2. 3 meses, hasta que pude controlar en terapia” (participante 2).

7.3 Perspectivas respecto al Burnout entre Brasil y Argentina

Para este eje, se finaliza el análisis referente a las experiencias de los reclutadores IT y las relaciones con el Burnout junto a las estrategias mencionadas por los participantes. Luego, se destacan las similitudes y diferencias encontradas entre los reclutadores de Argentina y Brasil.

Fueron encontradas dos palabras claves en la mitad de las entrevistas realizadas: conciencia y límites. El participante 2 menciona que, luego de un tiempo difícil por empezar a trabajar remotamente debido a la pandemia, el equipo logró volver a tener buenos resultados. Aunque no menciona en detalle como lo hicieron, se puede percibir que hubo un cambio que los permitió llegar a esto.

“Solíamos trabajar en días festivos porque no podíamos manejar la sobrecarga y de repente pudimos entender cómo hacerlo, qué estrategia, informes internos y todo, y ahora podemos trabajar a un nivel normal, que funciona, genera ganancias para la empresa, soluciones

para los clientes y **al mismo tiempo, tenemos nuestras vidas personales fuera del horario comercial**" (participante 2).

El participante 3 afirma que hoy es mucho más saludable trabajar en la empresa que está, con barreras, límites. La participante 6 cree que tiene que ver con la conciencia de uno mismo con sus límites, y "un poco de sí que, hay semanas que estas a full y trabajas más que el normal, y semanas que, si tienes tiempo más libre, te puedes sacar un día o algunas horas lo puedes hacer". La participante 1 menciona que mucho tiene que ver con uno mismo, pero la ayuda de la empresa es fundamental, lo que para ella es muy importante, por ya haber padecido de Burnout:

"Que tenga esta atención para que los reclutadores no se sobrecarguen. hay una cuestión de que **la persona misma sepa organizarse y respetar límites, horarios, pero hay mucha cuestión de cómo trabaja la empresa con esto**" (participante 1).

La participante 11 destacó lo mismo con respetar los límites pues trabaja horas extras, pero utilizó una frase más impactante, dijo "somos CNPJ (Registro Nacional de Personas Jurídicas de Brasil), no puedes enfermarte por el trabajo, no te lleva a ningún lugar. El participante 7 fue el que más destacó sobre este tema, ya que mencionó todo el trabajo que hizo con su psicóloga para mejorar su salud física y mental.

"Empecé a colocar límites, **a dividir mejor mi tiempo, a tomar descansos dentro del trabajo, a tener una mejor rutina del sueño, una mejor rutina con la computadora**, de no estar todo el día con la computadora, mi almuerzo lo respetaba, tomaba mis descansos dentro de las horas del laburo. y empecé a despegarme un poco de los candidatos" (participante 7).

Podemos relacionar estos relatos directamente con la revisión de intervenciones publicada por Tala, Guajardo y Díaz (2017), mencionada anteriormente. Entre las estrategias individuales mencionadas están: cambios hacia las tareas realizadas y establecer límites entre el trabajo y la vida personal. Aunque no sean suficientes para evitar padecer del Síndrome, ya ayudan a evitarlo.

"Ahora bien, no es frecuente hallar que un trabajador con personalidad sobre adaptada reflexione o tome conciencia por sí mismo de la pobre calidad de vida que tiene. Hay sobre exigencias en los órdenes interno y externo que lo condicionan a no poder evaluar el costo que en salud y equilibrio personal y familiar trae aparejada esta modalidad laboral, **necesitándose generalmente llegar a situaciones límites que pongan seriamente en peligro su salud, para detener esa carrera por rendir y alcanzar un éxito que no reconoce límites**" (PÉREZ JÁUREGUI, 2005, p.41).

Pérez Jáuregui sigue su línea afirmando que entender los límites de uno, otro, y sus diferencias, sería equivalente a poder sostener los recursos que aseguran una adaptación creativa al trabajo. Más adelante, la autora menciona la necesidad de disminuir y/o eliminar los estresores del contexto organizacional para mejorar la situación y menciona

algunas técnicas para aplicación a nivel individual, grupal y organizacional (PÉREZ JÁUREGUI, 2005, p. 98).:

- “Individual: consideración del mundo personal y la creatividad. Deportes y ejercicios físicos regulares, relajación, biofeedback, entrenamiento en organización personal, uso eficaz del tiempo, habilidades sociales y asertividad, desarrollo de habilidades de comunicación, planificación del ocio y el tiempo libre, considerar satisfacciones y placeres ligados a lo senso-afectivo, diferenciar el mundo privado del laboral.
- Grupal: favorecer el apoyo social y laboral entre los compañeros, con los superiores, directivos, amigos, familiares. Desarrollar "equipos de trabajo" donde predomine la cooperación y estímulo.
- Organizacional: implicar a toda la organización en el programa de intervención, implementar acciones tendientes al desarrollo organizacional, planes de carrera, liderazgos asertivos.”

Por último, la autora también menciona la importancia de modificar los procesos cognitivos de autoevaluación, desarrollar estrategias para eliminar o neutralizar actitudes estresantes y mejorar habilidades de comunicación, fortaleciendo redes de apoyo. Es interesante la relación encontrada en los límites con los relatos de los participantes. Acerca de las estrategias, se pueden percibir de los participantes las de nivel más individual y grupal. Esto no significa que las organizaciones que están inseridos no se utilicen estrategias de intervención, pero por la experiencia relatada no fueron encontrados casos significativos.

Aunque el control y el uso de límites en el trabajo y hacia la vida personal sean las intervenciones claves traídas por los entrevistados, fueron mencionadas algunas otras estrategias individuales. Básicamente, los reclutadores IT mencionaron actividades que realizan para mantenerse saludables y relajarse de un día difícil de trabajo. Las actividades destacadas fueron salir a caminar, correr, andar en bicicleta o motocicleta, entrenar, ir al gimnasio o jugar fútbol y otros deportes. Algunos participantes también mencionaron salir con la familia, amigos y la terapia o yoga como alternativas.

“A veces termino tan cansada de trabajar que, hacia mí siempre me dedico tiempo, porque todos los días voy a entrenar que, es como mi terapia, lo que me permite cortar con el agotamiento del trabajo. Hacia mí me obligo a hacer eso **porque no me deja más agotada, me activa, después de entrenar tengo más energía**” (participante 6).

Es muy importante destacar que el Síndrome de Burnout está totalmente relacionado a los empleados que están comprometidos hacia su trabajo, es decir, personas motivadas y que, en cierto modo, aman sus trabajos. El Burnout está relacionado a un contexto y a condiciones específicas, donde, el exceso de carga mental lleva al padecimiento (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001). Luego, una pregunta importante realizada fue acerca del significado que tiene la empresa para cada uno. Apenas los participantes 4 y 8 no mencionaron que tiene un significado. Los participantes 1, 2 y 6 fueron los que más destacaron aspectos de vínculo, mientras el participante 7 menciona que fue creciendo. La participante 13 destacó que como quería salir del área de reclutamiento, la empresa solo significaba un lugar que estaba por obligación, donde le exigían mucho. El

participante 16 va por otro lado, cuando destacó que estar en una multinacional reclutando para otros países era su sueño.

Empezando por los candidatos que no tienen un vínculo, o que no es tan fuerte, podemos destacar que el principal motivo es relacionado al dinero. La participante 8 menciona: “fue mi primera oportunidad en el área, así que soy grata por eso, **pero no tengo un vínculo emocional, es mi trabajo, como gano dinero y listo.**” La importancia de ganar dinero también fue mencionada por el participante 4 y 14. Otro participante que mencionó el dinero, pero esta vez por otro aspecto, debido a sus años en el mercado, fue el 5. El participante menciona que ingresó en su empresa actual luego de trabajar seis años en la misma empresa:

“**Preferí resignar plata, la verdad tener más tiempo**, más allá que sueña contradictorio, porque me quedo fuera de horario, pero eso es un tema mío, porque me gusta cumplir con mis objetivos y toda mi vida trabajé por objetivos” (participante 5).

Maslach y Leiter (1997) presentan el *Engagement* como una oposición al Burnout, ya que los individuos comprometidos presentan las características de energía, implicación y eficacia, presentándose en el extremo opuesto del continuo que los vincula al Síndrome. La concepción del *Engagement* en el trabajo puede entenderse como una realización, un estado positivo, que se relaciona con el trabajo de la mente (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001). Vale destacar que el *Engagement* y el Burnout son variables independientes entre sí.

Se puede considerar positiva la relación entre el significado de la empresa y el vínculo creado con el *Engagement*. Sin embargo, debido a las exigencias, posibilidades, recursos del trabajo, entre otros, estos empleados pueden acabar sufriendo del Síndrome, principalmente si sus expectativas y los logros estén en descompaso.

La participante 1 destaca el buen ambiente que tiene y la evolución que tuvo como aspectos claves. Parecido, tenemos al participante 7 que antes pensaba solamente en el lado monetario, pero luego, cuando creció en la empresa, siente que creció su vínculo. El participante 2 relata que toda la estructura, más allá del equipo, hacen con que la empresa tenga un fuerte significado para él:

“Hoy significa mucho para mí, es una empresa a la que le tengo cariño, respeto y mucha lealtad, **lucho para que se mantenga fuerte y en logre sus metas porque creo que es una empresa que se merece por los valores que tiene**” (participante 2).

La participante 11 dijo que la empresa le llenan los ojos y que tiene mucho respecto por su cultura. La participante 6 menciona que la empresa es una parte importante de su vida, el lugar que está creciendo y menciona que: “además soy bastante fanática de mi trabajo y **disfruto un montón, parte clave**”. La participante 9 venía de un sentimiento muy parecido a la anterior, mencionó que le encantaba todo el aprendizaje y crecimiento que tuvo. Sin embargo, se dio cuenta que era una más y que su vida laboral le afectaba más de lo que imaginaba y, por esto, optó por salir de la empresa.

Respecto a la presencia o no de similitudes y diferencias entre Argentina y Brasil, se destaca que no existen diferencias considerables entre los reclutadores IT de Argentina y

de Brasil. Algunos de los participantes relataron más experiencias relacionadas al Síndrome, otros no tanto. La mayor parte no se encuentra satisfecha con su trabajo. En ambos casos hay participantes que tuvieron dificultades para adaptarse al trabajo remoto. En general, no existen aspectos que predominaron apenas a un país. Con esto, se podría afirmar que los entornos personales y laborales de cada uno afecta su desempeño y motivaciones. Sin embargo, no fue encontrado un factor cultural que sea restringido en las experiencias de estos reclutadores IT.

Según una encuesta realizada por el Ministerio de Salud, en la pandemia, el 86,5% de los brasileños informaron haber sufrido ansiedad, el 45,5% trastorno de estrés postraumático y el 16% depresión, causados por el impacto del aislamiento social y la falta de equilibrio en las actividades personales y profesionales (RH PARA VOCÊ, 2021). Si buscamos informaciones relacionadas específicamente al Burnout y Agotamiento, existen estudios actuales que mencionan una relación con las diferencias generacionales. En Estados Unidos, según un estudio de la consultora Deloitte, el 84% de los *millennials* (nacidos entre 1980 y 1995) afirma haber experimentado Burnout en su trabajo actual, frente al 77% del total de encuestados (DELOITTE, *s.f.*). Esto también fue mencionado por la consultora Sofia Esteves, que cree que la falta de experiencia puede tener mayor impacto en los trabajadores más jóvenes, que toleran menos presión (EXAME, 2020).

Ya por el lado de Argentina, la Universidad Siglo 21 detectó un aumento de casos de Burnout, depresión y ansiedad, comparado a 2019. “La Universidad detalló que el 48% de las personas encuestadas ya indicaba que "siempre o casi siempre" le resultaba difícil relajarse luego de una jornada laboral. Al 36% cada vez le costaba más comenzar a trabajar y el 38% se encontraba tan cansado que no podía dedicarse a otras cosas después de finalizar su jornada” (IPROFESIONAL, 2020, párr. 22). El estudio viene de encuentro a los datos encontrados por el lado de Brasil, y también de los relatos de los participantes.

Por último, podríamos volver al estudio de Cádiz et. al. (1997) que menciona que los empleados que no son del área de salud, pueden sufrir de Cansancio Emocional, pero no alcanzarían las otras dos dimensiones. Aunque esta investigación no fue realizada para identificar casos del Síndrome en los reclutadores IT, se pudo percibir en los relatos de los participantes algunas similitudes a las dimensiones de Despersonalización y Sentimiento de Inadecuación, lo que iría en contra de lo expuesto por los autores en su estudio.

8. Limitaciones

Como toda investigación final, especialmente las investigaciones de estudio cualitativo, tenemos una muestra pequeña, si comparamos a la cantidad de reclutadores IT. Las respuestas obtenidas están vinculadas al contexto y experiencias personales de cada uno de los participantes. No se puede afirmar que los resultados obtenidos son un reflejo de la situación del área, aunque es considerable para poder profundizar sobre las informaciones relatadas. Para alcanzar un número mayor de reclutadores IT y poder aumentar las conclusiones a respecto del padecimiento de la enfermedad se sugiere vincular al estudio cualitativo alguno de los cuestionarios cuantitativos ya conocidos sobre el Burnout.

También se puede verificar la falta del contexto empresarial al tipo de investigación realizada. Por centrarse en las experiencias de los reclutadores IT, más allá de los relatos breves de los entrevistados, no se obtuvieron informaciones sobre como las organizaciones abordan los temas de salud mental con sus empleados. Sería interesante estudiar empresas que tienen políticas u ofrecen asistencia a sus empleados y las que no tienen esta pauta. También se podrían realizar preguntas más profundas a los participantes respecto al contexto de las empresas que están insertando temas respecto a salud mental para validar si existe una influencia entre la conciencia de uno versus la conciencia despertada por la organización hacia los empleados acerca del Síndrome.

Aunque los resultados obtenidos sean significativos para el área, no se puede profundizar o generalizar acerca de porque algunos reclutadores IT padecieron del Síndrome, o al menos tuvieron síntomas que pudieran llevarlos a padecer, y porque otros se mantuvieron sanos. Para obtener un dato sobre esto sería necesario una pesquisa más amplia, con ayuda de datos cuantitativos y cualitativos. Infelizmente, no existe un registro de la cantidad de reclutadores IT que padecieron del Síndrome, pero una busca más amplia serviría para agregar más valor y relevancia al tema y al área de Reclutamiento IT, que estuvo creciendo mucho en los últimos años.

A lo que se refiere a síntomas físicos y emocionales y la relación con otras enfermedades, existe una limitación en el estudio, ya que el enfoque fue hacia el Burnout. Entender este tipo de relaciones y profundizar más acerca de síntomas puede ser relevante para validar las experiencias de los reclutadores IT. Esto también ayudaría a identificar de una forma más detallada respecto a las experiencias que fueron relatadas por los participantes, ya que no necesariamente un síntoma estaba relacionado solamente al Burnout. Pueden realizarse estudios más vinculados a otras enfermedades, pero no era el eje de esta investigación.

Aunque algunos de los participantes entrevistados tuvieron experiencias de reclutamiento en otras áreas más allá de IT, sería interesante estudiar el Síndrome de Burnout con los reclutadores y el área de Recursos Humanos de forma amplia. Otra sugerencia sería de comparar el área de Reclutamiento versus Reclutamiento IT, para entender si el contexto del mercado influye significativamente en el estrés y agotamiento de los reclutadores, considerando la demanda del área de tecnología y sus particularidades.

Por último, esta investigación fue iniciada cuando estábamos en plena pandemia y este contexto tiene un fuerte impacto en las experiencias relatadas. El contexto del trabajo remoto y las legislaciones existentes fueron mencionados en el estudio. Sin embargo, no se puede confirmar que los resultados obtenidos no serían distintos en otra época. Lo mismo podría ser dicho respecto al área de IT y principalmente de los reclutadores especializados en dicha área. Por ser un mercado muy nuevo y cambiante, los reclutadores IT enfrentan varias dificultades en su trabajo. Así que, si pensamos en esta área para los próximos años, también se podría influir que obtendríamos respuestas distintas a las obtenidas.

9. Conclusiones

Esta investigación final buscó entender como los reclutadores IT perciben el Síndrome de Burnout. Para esto, inicialmente se mencionan los indicadores Pérez Jáuregui: Cansancio Emocional, Despersonalización y Sentimiento de Inadecuación, como ejes principales para entender la presencia o no de los factores y cómo los reclutadores IT perciben este tema. Por las entrevistas realizadas, se pudo percibir que el trabajo remoto trajo ventajas para los reclutadores IT, en temas de organización y autonomía. Sin embargo, en la pandemia, la carga laboral aumentó considerablemente. Esto fue mencionado no solamente por los participantes, pero también por los estudios encontrados sobre el mercado IT, que en los últimos tiempos afirman una alta demanda del mercado. Como resultado, los reclutadores IT encuentran varias dificultades, y, como mencionó uno de los participantes, el área se convirtió a un mercado de candidatos, y no de posiciones. Es importante destacar que la competitividad del mercado de IT ya era alta antes de la pandemia.

Para el eje de Cansancio Emocional, se pudo percibir que los participantes mencionan sentirse agotados al final de la jornada laboral y que la mayor parte trabaja más que 8 horas diarias. También se resaltó que el estrés laboral, la ansiedad, la pandemia y el exceso de trabajo contribuyeron para que los participantes tuviesen dificultades al desarrollar su trabajo, llevándolos a sentirse más agotados. Las características del mercado de IT destacadas en el marco teórico de esta investigación también fueron mencionadas como aspectos que influyen directamente al eje de Cansancio Emocional. Uno de los puntos mencionados para lidiar con esto fue la forma de organizar la jornada laboral, con prioridades, y no participar de reuniones por muchas horas seguidas. Por último, se preguntó acerca de los síntomas físicos que pudieran estar relacionados al Síndrome, siendo el dolor de cabeza y en la espalda los principales mencionados por los participantes. Algunos de los síntomas mencionados pueden estar directamente relacionados al Síndrome. Sin embargo, también se hace una relación fuerte al trabajo remoto ya que muchas personas no tienen un espacio ergonómicamente adecuado.

Cuando ingresamos a la categoría de Despersonalización, se destaca en detalle la experiencia vivida por el participante 7, que pasó por un ataque de pánico debido a su sobrecarga y la forma que lidiaba con sus demandas y se relacionaba con candidatos. Más allá de esta experiencia y de otros dos casos relatados brevemente, no existen fuertes relaciones de Despersonalización mencionadas por los participantes. La mayor parte de ellos no menciona dificultades para relacionarse con compañeros de trabajo o clientes y se sienten bien al hablar con los candidatos. El destaque negativo se queda con la frustración que sufren en sus jornadas, debido principalmente a la pérdida de candidatos. Hubo también un caso más específico, donde se habló acerca de realizar actividades de forma más mecanizadas, lo que se relaciona directamente con el eje del tema. Realizar actividades de forma mecánica, sin dinamismo y creatividad son algunos de los aspectos que son experimentados con el Síndrome de Burnout. Aunque una minoría, tuvieron participantes que mencionaron una irritabilidad o menos paciencia hacia las actividades y compañeros, lo que pudiera estar relacionado a este eje. En general, las experiencias relatadas no fueron mencionadas como un aspecto negativo fuerte, pero se percibe una relación inicial con el agotamiento laboral. Muchos participantes mencionaron un

agotamiento en momentos específicos y algunos dijeron que, si la situación seguía, probablemente pudieran haber padecido del Síndrome.

En el eje de Inadecuación, los participantes no relataron dificultades para adaptarse al trabajo, pero algunos mencionaron la importancia de mantenerse actualizados, ya que el mercado tiene una alta demanda y un contexto cambiante. El destaque del eje se queda con el sentimiento de los participantes de, en su mayoría, no estar satisfechos con sus trabajos (considerando sus entregas y lo que consideran como sus objetivos personales). En este punto, se destacan la autocrítica y autoexigencia como aspectos claves. También se hizo una relación con la Síndrome del Impostor, que estuvo ganando destaque en algunos estudios en otras áreas, además de reclutamiento. Por último, también se destaca el caso de la participante 9, que mientras fue mencionando acerca de su experiencia en la empresa se dio cuenta que le afectó mucho no ser reconocida en su trabajo.

En general, los participantes estuvieron con sus relatos centrados en sus experiencias personales, pero se pudieron percibir temas en común como la competitividad del mercado y el exceso de carga laboral. Otro factor a destacar es el cansancio mencionado por casi todos los participantes, lo que llevaría a concluir que el área tiene un fuerte riesgo para que los reclutadores IT padezcan del Síndrome si no hacen cambios en sus rutinas. Uno de los puntos clave mencionados para esto fue tener equilibrio entre la vida personal y laboral, cuidando la rutina diaria. En casos más específicos debido a sus contextos, encontramos sentimientos de Inadecuación y Despersonalización, claves para padecer del Síndrome, como por ejemplo algunos participantes que mencionaron temas como ansiedad o estrés al hablar con candidatos y clientes.

Apenas uno de los participantes padeció de Burnout, confirmado por médicos. Esto no quiere decir que los otros participantes no padecieron o estuvieron a punto de desarrollar el Síndrome. Esto también se relaciona directamente con que algunas personas son más o menos consientes del trabajo agotador que vienen realizando. Algunos participantes relataron más o menos factores que aumentan las chances de desarrollar el Síndrome, lo que no es un análisis profundizado de sus entornos y experiencias para confirmar los casos. También se destacó en esta investigación la diferencia del Síndrome de Burnout, que tiene como síntoma primario el daño emocional, del estrés, que tiene el daño fisiológico como síntoma primario. Tuvieron participantes que relataron apenas situaciones de pico de estrés, ansiedad y cansancio, lo que nos lleva a concluir que probablemente no era un registro inicial del Síndrome, sino una respuesta al ambiente momentáneo que tenían.

En la última parte del desarrollo de esta investigación, podemos concluir que no existen grandes diferencias entre las experiencias relatadas por los participantes considerando el contexto de Argentina y Brasil. Si miramos sus experiencias, existen aspectos parecidos entre ambos países, como el estrés laboral, la carga excesiva de trabajo para lograr resultados, las dificultades del trabajo remoto y de conseguir candidatos, entre otros. Respecto a las empresas que estuvieron trabajando, también en ambos países hubo las que tienen mejores estrategias para mitigar el padecimiento de sus empleados y las que no ofrecen ningún soporte. No se encontró ningún aspecto cultural que diferencia las experiencias que los participantes de un país o de otro relataron.

En este eje, se destaca que algunos de los participantes relatan un vínculo fuerte con las empresas y que el trabajo es una parte importante de sus vidas, cuando preguntados acerca del significado que atribuyen a la empresa. Esto está relacionado con algunos estudios de *Engagement*, y tiene fuerte relación para un posible padecimiento del Síndrome, dado que el Burnout ocurre a personas motivadas hacia sus trabajos. Considerando que apenas dos participantes mencionaron que la empresa no tiene un significado personal, y que, ambos participantes fueron los que relataron menos experiencias relacionadas a los indicadores, se podría concluir que este vínculo emocional con la empresa es clave para el padecimiento del Síndrome. Este vínculo es mencionado en la teoría del Burnout, cuando se afirma que las personas que padecen del Síndrome son las que están motivadas a su trabajo.

Fueron mencionadas varias estrategias de intervención individuales y organizacionales en esta investigación final. Muchas de las estrategias que fueron mencionadas van de acuerdo a la teoría encontrada. Los participantes relataron que realizan diversas actividades solos o con la familia y amigos para relajar y descansar de la jornada laboral. La mayor parte de ellos menciona actividades físicas y que recargan las energías luego de practicarlas. Pérez Jáuregui (2005) menciona la importancia de eliminar los estresores en el ambiente laboral, más allá de establecer límites entre el trabajo y la vida personal, realizando cambios en las rutinas y organización de la jornada. Un punto en común entre varios participantes fue establecer límites para obtener equilibrio y no sobrecargarse o, al menos, poder controlar la carga laboral.

Otra dimensión que surgió mientras se desarrolló la tesis fue lo que los participantes hacen para descansar y mantener su salud física y mental, y lo que las empresas donde ellos laburan tienen de procesos o políticas para evitar que lleguen a un nivel más cercano a padecer del Síndrome. Muchos de los participantes que se encuentran en multinacionales mencionaron que existen varios beneficios empresariales como *Gympass* y ayuda psicológica, pero también charlas informativas y un cuidado para que hagan pausas activas, estiramientos y, en algunos casos, discursos de que necesitan cortar al horario y no hacer horas extras. Casi todos los participantes de empresas menores afirmaron que no existen programas específicos, aunque algunos dijeron que sus equipos contribuyen para que el ambiente sea más saludable. En algunos casos específicos, como los participantes 9, 13 y 15, mencionaron que los ritmos de sus trabajos son intensos y muy rígidos hacia resultados, siendo el de la participante 13, sin ayuda de un equipo para apoyo.

Por la experiencia de la autora, se recordó muchas veces de lo que sentía o hacía en su trabajo anterior. Algunas frases de los participantes que fueron destacadas en el desarrollo de este trabajo tuvieron mucha relación con su experiencia, lo que una vez más afirma que no hay diferencias entre ambos países, cuestión mencionada inicialmente en los objetivos de la investigación. La autora destacó la tolerancia a la frustración y el equilibrio de la jornada laboral como aspectos claves para que los reclutadores IT puedan desarrollar sus actividades de una forma más saludable. La cuestión de levantarse algunos minutos antes de empezar la jornada laboral, por ejemplo, fue un cambio que fue realizado por varios participantes, incluso la autora, y que resultó en una mejora de calidad de vida y desempeño laboral. Hubo también una cuestión que, aunque básica, fue mencionada por el participante 14 y trae mucho de lo que fue el cambio de realizarse el trabajo

remotamente. Muchas empresas no dieron una ayuda para que los empleados tuviesen un ambiente ergonómico en sus casas para trabajar. El participante destacó que ya no sintió dolores en la espalda luego de comprar una silla, lo que la autora de esta investigación también sintió mientras desarrollaba su trabajo.

Entonces, se concluye que, aunque el mercado de IT tiene una alta demanda, lo que genera un trabajo más complejo y con más estrés para los reclutadores, se podría afirmar que, con los cuidados necesarios y una atención por el lado de la organización, es posible tener un buen ambiente laboral y no sobrecargarse al punto de padecer del Síndrome de Burnout. Este trabajo fue realizado para el área de tecnología específicamente pues tuvo un crecimiento exponencial en los últimos años. Esto no quiere decir que los reclutadores de otros sectores también no puedan venir a tener sobrecargas, agotamientos y padecer del Síndrome, solamente que el enfoque del estudio se dio para esta área, sumado al contexto remoto.

Se recomienda a un nivel organizacional, que se diseñen programas de detección y apoyo psicoterapéutico respecto al tema, más allá de cuidar la carga laboral y los períodos de descanso y de reclutadores. A estos últimos, se recomienda que hagan ejercicios físicos y de relajación, más allá de organizar sus demandas para tener espacios libres para descansar. Lo ideal sería que las áreas de Recursos Humanos de las empresas, así como los jefes y líderes de las organizaciones hablasen del tema con sus reclutadores IT periódicamente y puedan ofrecer auxilio si necesario. Lo mismo para los reclutadores IT, que deberían tener la voz para pedir ayuda y evitar mantenerse en una situación de trabajo que no esté favorable.

Hay señales que pueden ser percibidos por uno mismo o por los jefes hacia sus subordinados, como por ejemplo irritabilidad, cambios en el humor, cansancio constante, ansiedad, la falta de interés y compromiso. Una vez identificados uno o más señales en el día a día laboral, se pueden identificar cuáles son las causas para realizar cambios en las rutinas antes que se desarrolle el Síndrome. También ya existen empresas que ofrecen servicios para el cuidado a la salud mental para organizaciones, como la *Healthtech* de Brasil, *Vittude*, que tiene diagnósticos de estrés y propensión al Burnout y ayuda a acompañar los empleados y a prevenir posibles casos de padecimiento del Síndrome (EXAME, 2022). Esta plataforma, así como otras que fueron ganando más importancia desde la pandemia, son de gran ayuda para las empresas que aún no tienen un cuidado interno para prevención del Síndrome y cuidado con la salud mental de sus empleados.

“Creo que me afectó más de lo que yo creería” (participante 9). Es con esta frase que se finaliza la investigación. Sea el área de reclutamiento IT, el reclutamiento para otros sectores o cualquier otro empleo, es esencial que los empleados reflejen sobre sus condiciones laborales, sus cargas horarias y que conozcan sus límites. Con las respuestas obtenidas en este trabajo se percibe que, aunque muchas empresas ya auxilien a sus empleados en la modalidad remota, aún hay un gran camino a recurrirse para esta nueva modalidad. Los temas de salud mental actualmente ya son más mencionados, y con la exposición de las personas sobre lo que están pasando o padeciendo, con la ayuda de compañeros de trabajo, amigos, familiares o profesionales capacitados, se puede llegar a un ritmo de trabajo y equilibrio que sea satisfactorio para todos.

10. Referencias bibliográficas

ABELLA, G. (2016). Síndrome De Burn-Out En Médicos Residentes De Psiquiatría En Bogotá (Colombia) [Tesis de postgrado]. Universidad de Buenos Aires, Argentina.

ADP RESEARCH INSTITUTE (*s.f.*). People at Work 2021: A Global Workforce View. Recuperado de: <https://www.adpri.org/research/people-at-work-2021-a-global-workforce-view/>

AGENCIA BRASIL (2021). Home office foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia. Recuperado de: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/home-office-foi-adotado-por-46-das-empresas-durante-pandemia>

ALMONACID, M.; BONILLA, L. (2020). Rol de Recursos Humanos en el marco de la pandemia del COVID-19 [Tesis de grado]. Pontificia Universidad Javeriana, Colombia.

ARANGO, G. (2017). Mejores Prácticas de Teletrabajo en Empresas de IT en Argentina [Tesis de posgrado]. UADE, España.

AREVALO, C. (2020). La pandemia del COVID-19 y sus efectos en la Gestión de los Recursos Humanos de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos [Tesis de postgrado]. Universidad de San Martín de Porres, Perú.

ARGENTINA. (*s.f.*). Ley N° 27.555, de 14 de agosto de 2020. Recuperado de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/>

ASTORGA, C. (2006). El cansancio emocional en servicios humanos: Asociación con acoso psicológico, personalidad y afrontamiento. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, España.

AUBERT, N; GAULEJAC, V. (1991). Le coût de l'excellence. Seuil, Paris.

BAMBULA, F.; GÓMEZ, I. (2016). La investigación sobre el Síndrome de Burnout en Latinoamérica entre 2000 y el 2010. Psicología desde el caribe, Colombia.

BARRIOS, E. (2015). Managerialismo culturas de empresa y emergencia del “hombre managerial”. Revista Forum Doctoral, Colombia.

BARTRA, A. (2016). Síndrome De Burnout Y Engagement En El Personal Administrativo De Una Entidad Educativa Privada De La Ciudad De Trujillo [Tesis de pregrado]. Universidad Privada del Norte, Perú.

BAUMAN, Z. (2000a). Liquid Modernity. Cambridge/Malden: Polity Press/Blackwell.

BAUMAN, Z. (2000b). Trabajo, consumismo y nuevos pobres. Gedisa, España. [Traducción de V. de los Á. Boschirolí].

BBC (2020). Coronavirus: Argentina confirma su primer caso de covid-19. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-51728654>

BENAVIDES, F., et al. (2021). El futuro del trabajo tras la COVID-19: el papel incierto del teletrabajo en el domicilio. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. Recuperado de: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/LhzNSwFdfBKbwLQbv3Rntmt/?lang=es>

BRASIL. (s.f.). [Ley N° 13.467, de 13 de julio de 2017](http://www.planalto.gov.br/). Recuperado de: <http://www.planalto.gov.br/>

BRIONES-JÁCOME, I. (2020). Psicología organizacional en tiempos de la pandemia COVID-19. Revista Científica Dominio de las Ciencias, Ecuador.

BUENDÍA, V.; RAMOS, J. (2001). Empleo, estrés y salud. Pirámide, España.

BUENO, C. (2020). Teletrabajo y salud mental: Avances y desafíos más allá de la pandemia. Recuperado de: https://www.ilo.org/santiago/publicaciones/reflexiones-trabajo/WCMS_757609/lang-es/index.htm

CADIZ, B. et. al. (1997). "Burnout" profesional: Un problema nuevo? Reflexiones sobre el concepto y su evaluación. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, España.

CARDOZO, N.; BULCOURF, P. (2020). El trabajo remoto en Iberoamérica: Un análisis comparado de los avances en las administraciones públicas. Recuperado de: <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/203/170>

CALSAMIGLIA, H.; TUCSON, A. (1999). Las cosas del decir. Manual de análisis del discurso. Ariel, España.

CESSI. (s.f.). Perspectivas salariales para la industria del software en el primer trimestre de 2021. Recuperado de: <https://www.cessi.org.ar/ver-noticias-perspectivas-salariales-para-la-industria-del-software-en-el-primer-trimestre-de-2021-2684>

CORTES, N. (2021). 13 tendencias en recursos humanos previstas para 2020, 2021 y post-pandemia. Recuperado de <https://www.geovictoria.com/cl/tendencias-recursos-humanos-2021/>

DELOITTE. (s.f.). Workplace Burnout Survey. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/burnout-survey.html>

DEVSKILLER (s.f.). Tech Recruitment Certification Course. Recuperado de: <https://dojo.devskiller.com/>

DIPIERRI, P. (2013). La dificultad de las empresas de Outsourcing de IT para atraer, reclutar y retener profesionales de sistemas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires [Tesis de pregrado]. Universidad de Buenos Aires, Argentina.

EAST, S.; LAURENCE, T.; MOURELO, E. (s.f.). COVID-19 y la situación de las trabajadoras de la salud en Argentina. Recuperado de: https://argentina.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/wcms_754614.pdf

EDELWICH, J.; BRODSKY, A. (1980). Burnout: Stages of Disillusionment in the helping Professions. Human Sciences Press, Estados Unidos.

[EL TELETRABAJO. UNA NUEVA SOCIEDAD LABORAL EN LA ERA DE LA TECNOLOGÍA]. (s.f.). Recuperado de <https://www.computerworld.es/archive/el-teletrabajo-una-nueva-sociedad-laboral-en-la-era-de-la-tecnologia>

ESTÉBANEZ, B. (2019). Evolución del reclutamiento: Del 1.0 al 4.0. GBS Recursos Humanos. Recuperado de: <https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/evolucion-del-reclutamiento/>

EXAME. (s.f.). Brasil e Argentina puxam crescimento de TI na América Latina. Recuperado de: <https://exame.com/tecnologia/brasil-e-argentina-puxam-crescimento-de-ti-na-america-latina-em-2020/>

EXAME. (2020). Porque o Burnout é o tema de gestão mais quente de 2020. Recuperado de: <https://exame.com/negocios/por-que-o-burnout-e-o-tema-de-gestao-mais-quente-de-2020/>

EXAME. (2022). Healthtech lança escalas de avaliação de segurança psicológica e Burnout. Recuperado de: <https://exame.com/bussola/healthtech-lanca-escalas-de-avaliacao-de-seguranca-psicologica-e-burnout/>

FALICOFF, J.; et al. (2014). Factores psicosociales asociados al trabajo y Psiquiatras en Formación: Estudio longitudinal de su impacto y asociación con el Síndrome de Burnout. XXVIII Congreso Latinoamericano de Psiquiatría, Cartagena de Indias.

FERREIRA, A. (2020). A Intensificação da Jornada de Trabalho e a Síndrome do Esgotamento Profissional. Recuperado de: <https://jus.com.br/artigos/84987/a-intensificacao-da-jornada-de-trabalho-e-a-sindrome-do-esgotamento-profissional>

FIDALGO, M. (2013). NTP 705: Síndrome de estar quemado por el trabajo o “Burnout” (II): consecuencias, evaluación y prevención. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo. Recuperado de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_705.pdf

FLICK, U. (2013). Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes. Editora Penso, Brasil.

FUNDS SOCIETY (2021). Informe auspiciado por KPMG y HSBC. Sólo el 11% de las empresas argentina que adoptaron trabajo remoto durante la pandemia planea no continuar en 2021. Recuperado de: <https://www.fundsociety.com/es/solo-el-11-de-las-empresas-argentina-que-adoptaron-trabajo-remoto-durante-la-pandemia-planea-no-continuar-en-2021>

G1. (2022). Mudanças em regras para home office começam a valer nesta segunda; entenda. Recuperado de: <https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2022/03/28/mp-que-regulamenta-o-home-office-e-publicada-entenda.ghtml>

GARCÍA, et al. (2018). Muestreo virtual online basado en redes sociales para localización de teletrabajadores como participantes de un estudio realizado en Victoria de Durango, México. Paakat: Revista de Tecnología y Sociedad, Universidad de Guadalajara, México.

GIL-MONTE, P. (2001). El Síndrome de quemarse por el trabajo (Síndrome de Burnout): aproximaciones teóricas para su explicación y recomendaciones para la intervención. Revista electrónica de psicología.

GIL-MONTE, P. (2003). Burnout syndrome: ¿Síndrome de quemarse por el trabajo, desgaste profesional, estrés laboral o enfermedad de Tomás? Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, España.

GOLEMBIEWSKI, R.; MUNZERIDER, R.; STEVENSON, J. (1986). Stress in organizations toward a phase model of Burnout. Praeger, Estados Unidos.

GOVERNO DO BRASIL (2020). Brasil confirma primeiro caso do novo coronavírus. Recuperado de: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/saude-e-vigilancia-sanitaria/2020/02/brasil-confirma-primeiro-caso-do-novo-coronavirus>

HAMOUCHE, S. (2020) COVID-19 and employees' mental health: stressors, moderators and agenda for organizational actions. Recuperado de: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7342058/>

HAN, B. (2015). The Burnout Society. Stanford Univ.Press.

INFOBAE (2022). Síndrome de Burnout: el 80,2% de los argentinos dijo sentirse más extenuado que antes de la pandemia. Recuperado de: <https://www.infobae.com/america/tendencias-america/2021/11/23/sindrome-de-burnout-el-802-de-los-argentinos-dijo-sentirse-mas-extenuado-que-antes-de-la-pandemia/>

INFOGATE. (2022). Crear cultura empresarial en teletrabajo: el nuevo desafío de las compañías. Recuperado de: <https://www.infogate.cl/2022/03/25/crear-cultura-empresarial-en-teletrabajo-el-nuevo-desafio-de-las-companias/>

ILLEGEMS, V.; VERBEKE, A. (2004). Telework: What Does it Mean for Management? Long Range Planning.

I PROFESIONAL. (2020). Burnout: ¿sentís que necesitás vacaciones en plena pandemia?; no estás solo. Recuperado de: <https://www.iprofesional.com/management/323468-burnout-sentis-que-necesitas-vacaciones-no-estas-solo>

I PROUP (2021). Nuevos puestos que pide el mercado: qué hace un reclutador IT y por qué cobra u\$s2.000 si trabaja para afuera. Recuperado de: <https://www.iproup.com/empleo/26490-empleo-salario-que-hacen-reclutadores-it-y-cuanto-ganan>

ISMA-BR (s.f.). Perguntas e respostas: Tenho lido que o Burnout é uma doença ocupacional. Isso é verdade? Recuperado de: <https://www.ismabrasil.com.br/?obj=site&con=faq&con=faq&q=burnout>

JORNAL TRIBUNA (2021). Regime home office oferece mais autonomia aos profissionais. Recuperado de: [https://jornaltribuna.com.br/2021/11/267660-regime-home-office-oferece-mais-autonomia-aos-profissionais/#:~:text=Segundo%20os%20dados%20do%20levantamento,tendem%20a%20ter%20mais%20autonomia.&text=O%20menor%20%20C3%ADndice%20foi%20no,informa%C3%A7%C3%A3o%20\(90%20C1%25\)](https://jornaltribuna.com.br/2021/11/267660-regime-home-office-oferece-mais-autonomia-aos-profissionais/#:~:text=Segundo%20os%20dados%20do%20levantamento,tendem%20a%20ter%20mais%20autonomia.&text=O%20menor%20%20C3%ADndice%20foi%20no,informa%C3%A7%C3%A3o%20(90%20C1%25))

- LA TERCERA (2022). Lo que aprendimos en pandemia: Dejar de normalizar el cansancio laboral. Recuperado de: <https://www.latercera.com/paula/lo-que-aprendimos-en-pandemia-dejar-de-normalizar-el-cansancio-laboral/>
- LEITE, C. (2019). Curso de Direito do Trabalho. Saraiva, Brasil.
- LEITER, M. (1989). Conceptual implications of two models of Burnout: A response to Golembiewski. *Group & Organization Studies*.
- LIPOVETSKY, G. (1983). La era del vacío. Anagrama. Prefacio.
- MARSH (2019). Estudio Regional Tendencias de Salud Mental en Latinoamérica y el Caribe. Recuperado de: <https://www.marsh.com/mx/services/employee-health-benefits/insights/mental-health-trends-in-latin-america-2019.html>
- MARSH (2021). Informe de Beneficios para Empleados y Tendencias Tecnológicas 2021. Recuperado de: <https://www.marsh.com/mx/services/employee-health-benefits/insights/employee-benefits-technology-trends-report-2021.html>
- MARTÍNEZ, A. (2010). El Síndrome de Burnout. Evolución conceptual y estado actual de la cuestión. Vivat Academia, Universidad Complutense de Madrid, España.
- MASLACH, C.; JACKSON, S. (1981). The measurement of experienced Burnout. *Journal of Occupational Behavior*, Estados Unidos.
- MASLACH C.; LEITER M. (1997). *The Truth About Burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass, Estados Unidos.
- MASLACH C.; LEITER M. (1999). *Trabalho: Fonte de prazer ou desgaste? Guia para vencer o estresse na empresa*. Papirus, Brasil.
- MASLACH, C.; SCHAUFELI, W.; LEITER, M. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, Estados Unidos.
- MELAMED, A. (2017). *El futuro del Trabajo y el trabajo del futuro*. Editorial Planeta, Argentina.
- MELAMED, A. (2019). Qué son el mundo VICA y el universo RUPT, los nuevos paradigmas laborales. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/que-son-mundo-vica-universo-rupt-nuevos-nid2172215/>
- MONDY, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. Prentice Hall, México.
- MORENO, B; OLIVER, C; ARAGONES, A. (1991). El "Burnout", una forma específica de estrés laboral. *Manual de psicología clínica aplicada*, España.
- MORENO, B.; RODRÍGUEZ, R.; ESCOBAR, E. (2001). La evaluación del Burnout profesional. Factorización del MBI-GS. Un análisis preliminar. *Ansiedad y Estrés*, España.
- MORIKAWA, M. (2020). Covid-19, teleworking, and productivity. The Centre for Economic Policy Research. Recuperado de <https://voxeu.org/article/covid-19-teleworking-and-productivity>

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT) (2019). Manual de buenas prácticas en teletrabajo. Oficina Internacional del Trabajo, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Unión Industrial. Argentina.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT) (2020). El COVID-19 y el mundo del trabajo: Repercusiones y respuestas. Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_739158.pdf

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (OMS) (2020). Alocución de apertura del Director General de la OMS en la rueda de prensa sobre la COVID-19 celebrada el 11 de marzo de 2020. Recuperado de: <https://www.who.int/es/dg/speeches/detail/who-director-general-s-openingremarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>

PDA (2020). Reclutamiento IT, la clave para hacerlo exitoso. Recuperado de: <https://blog.pdainternacional.net/blog/2020/01/20/reclutamiento-it-la-clave-para-hacerlo-exitoso/>

PÉREZ JÁUREGUI, M. (2005). Estrés laboral y Síndrome de Burnout. Sufrimiento y sinsentido en el trabajo estrategias para abordarlos. Psicoteca, Argentina.

PÉREZ JÁUREGUI, M. (2018). Síndrome de Burnout, contexto social y subjetividad. Revista de Ciencias Empresariales y Sociales, UCES, Argentina.

PONOCNY-SELIGER, E.; WINKER, R. (2014). 12-phase Burnout screening development, implementation and test theoretical analysis of a Burnout screening based on the 12-phase model of Herbert Freudenberger and Gail North, Austria.

RAMOS, F. (1999). El Síndrome de Burnout. Klinik, S.L., España.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, [versión 23.4 en línea]. Recuperado de: <https://dle.rae.es>

RH PRA VOCÊ. (2021). Tecnologia pode diminuir casos de Burnout, ansiedade e depressão. Recuperado de: <https://rhpravoce.com.br/colab/tecnologia-pode-diminuir-casos-de-burnout-ansiedade-e-depressao/>

RODRIGUES, J. (2019). Síndrome do Impostor. Psicologia.pt. Recuperado de: https://www.psicologia.pt/artigos/ver_carreira.php?sindrome-do-impostor&id=386

RUIZ, J. (2002). Nuevas formas de trabajo en la sociedad del conocimiento: El teletrabajo. Barataria, Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales, España.

SÁNCHEZ, C. (2020). El teletrabajo: ¿Más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores? Revista de Internet, Derecho y Política de la UOC, Universitat Oberta de Catalunya, España.

SANDOVAL, J.; RUIZ, T.; ORJUELA, J. (2020). Consecuencias del Síndrome del Burnout en profesionales de la salud con las nuevas formas de trabajo [Tesis de pregrado]. Universidad Cooperativa de Colombia, Colombia.

SCHAUFELI, W. (2005). Burnout en profesores: Una perspectiva social del intercambio. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, España.

SCHVARSTEIN, L.; LEOPOLD, L., et al. (2005). Trabajo y Subjetividad: Entre lo existente y lo necesario. Paidós, Argentina.

SCHUSTER, M. (2008). Mercado de trabalho de tecnologia da informação: o perfil dos profissionais demandado [Tesis de pregrado]. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil.

SHIGEMURA, J.; et al (2020). Public responses to the novel 2019 coronavirus (2019-nCoV) in Japan: Mental health consequences and target populations. Recuperado de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/pcn.12988>

SOCIEDADE BRASILEIRA DE CLÍNICA MÉDICA (s.f.). Depressão será a doença mais comum do mundo em 2030, diz OMS. Recuperado de: <http://www.sbcm.org.br/v2/index.php?catid=0&id=1317>

SOUZA, S.; ROSSIT, R. (2020). Dilemas e perspectivas dos recursos humanos em saúde no contexto da pandemia. Recuperado de <http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/3624/805>

TALA, A.; GUAJARDO, V; DÍAS, M. (2017). Burnout: Una revisión de intervenciones basadas en la evidencia en salud mental. Revista Psiquiátrica Clínica, Chile.

TALKSPACE (s.f.). Use this stress performance curve to determine if your team is burning out. Recuperado de: <https://b2b.talkspace.com/stress-performance-curve-employee-burnout>

TED TALK. (2019) How Burnout makes us less creative. Recuperado de: https://www.ted.com/talks/rahaf_harfoush_how_burnout_makes_us_less_creative

UCAÑÁN, G.; CISNEROS, D. (2018). Síndrome De Burnout Y Engagement en los Colaboradores de una Compañía de Restaurantes de la Ciudad de Chiclayo [Tesis de pregrado]. Universidad César Vallejo, Perú.

VULPI (s.f.). Recrutamento e seleção especializado em TI: entenda como funciona e suas opções. Recuperado de: <https://blog.vulpi.com.br/recrutamento-e-selecao-especializado-em-ti/>

VALIO, M. (2018). Síndrome de Burnout e a responsabilidade do empregador, Brasil.

WERNECK, T. (2020). Novos Desafios no Gerenciamento dos Recursos Humanos frente a pandemia da Covid-19. Revista Boletim do Gerenciamento NPPG, UFRJ, Brasil.

11. Anexos

Anexo 1: preguntas realizadas:

Preguntas sociodemográficas y laborales:

Sexo

Edad

Estado civil:

Tipo de industria y tamaño de la empresa:

Tiempo de trabajo en la empresa actual:

Como es el equipo, cuántas personas, tiene alguien a cargo:

Contexto:

¿Cómo es su día a día laboral?

¿Qué significa la organización para usted?

¿Siempre ha trabajado remotamente?

¿Sientes un cambio positivo o negativo en su área de trabajo debido al trabajo remoto?

¿Percibió algún otro impacto en su forma de trabajar debido a la pandemia?

¿Percibiste una sobrecarga de trabajo mayor después que empezó la pandemia?

Caso el entrevistado no haya trabajado en la pandemia: ¿Cómo caracterizarías su nivel de productividad? ¿Ha cambiado alrededor de los años/meses desde que ingresó?

Cansancio emocional:

¿Se siente agotado/a al final de la jornada laboral? ¿Con qué frecuencia? ¿Percibís algún síntoma físico por el agotamiento? (ejemplo: dolores de cabeza, dificultades respiratorias, alteraciones gastrointestinales)

¿Para resolver búsquedas tuviste que quedarte fuera de horario de trabajo? ¿El tiempo que estuviste fuera lo recuperaste en la semana?

¿Cómo se siente antes de empezar la jornada laboral?

Despersonalización:

¿Alguna vez sentiste desgaste o fatiga en el trabajo? ¿Cómo fue la experiencia?

¿Cómo sientes que el trabajo influye en su vida/relación personal? ¿Se sentís culpable por no dedicarle tiempo suficiente a sus amigos, a su familia o a vos mismo/a?

¿Para vos, cuáles eran los cambios negativos? – caso no pasó por este punto en la pregunta anterior.

¿Cómo se siente al hablar con los clientes y/o candidatos?

¿Te mostraste enojado/a o resentido/a con su trabajo o con compañeros?

Sentimiento de inadecuación e incompetencia personal:

Relate sobre su experiencia de cuando sentiste cambios negativos en sus actitudes o mucha irritabilidad que impactaron en su vida personal o en el trabajo: (ejemplo: crisis de llanto, nervioso, ataque de pánico)

¿Cuán satisfecho se sientes con su trabajo?

¿Alguna vez sentiste dificultad de adaptarse a los requerimientos o exigencias que conllevan su trabajo?

Preguntas en portugués:

Questões sociodemográficas e relacionadas ao trabalho:

Sexo:

Idade:

Estado civil:

Tipo de indústria e tamanho da empresa:

Tempo de trabalho na empresa atual:

Como é a equipe, quantas pessoas, tem subordinados:

Contexto:

Como é o seu dia a dia de trabalho?

O que a organização significa para você?

Você sempre trabalhou remotamente?

Você sente uma mudança positiva ou negativa em sua área de trabalho devido ao trabalho remoto? Você experimentou algum outro impacto em sua forma de trabalhar devido à pandemia?

Você notou uma sobrecarga de trabalho maior após o início da pandemia?

Se o entrevistado não trabalhou na pandemia: como você caracterizaria seu nível de produtividade? Isso mudou nos anos / meses desde que você entrou?

Cansaço emocional:

Você se sente exausto no final da jornada de trabalho? Com que frequência? Você percebe algum sintoma físico devido à exaustão? (exemplo: dores de cabeça, dificuldades respiratórias, distúrbios gastrointestinais)

Você teve que ficar fora do horário de trabalho para resolver as pesquisas? Você compensou o tempo que esteve fora durante a semana?

Como você se sente antes de iniciar a jornada de trabalho?

Despersonalização:

Você já sentiu esgotamento ou fadiga no trabalho? Como foi a experiência?

Como você acha que o trabalho influencia sua vida / relacionamento pessoal? Você se sente culpado por não passar tempo suficiente com seus amigos, sua família ou com você mesmo?

Quais foram as mudanças negativas para você? - caso não passou por esse ponto na questão anterior.

Como você se sente ao conversar com clientes e / ou candidatos?

Você se sentiu zangado ou ressentido com o trabalho ou com os colegas?

Sensação de inadequação e incompetência pessoal:

Conte sobre sua experiência de quando sentiu mudanças negativas em suas atitudes ou muita irritabilidade que impactou sua vida pessoal ou no trabalho: (exemplo: crises de choro, nervosismo, ataques de pânico)

Quão satisfeito (a) você está com seu trabalho?

Você já teve dificuldade para se adaptar aos requisitos ou exigências de seu trabalho?

Anexo 2: carta de consentimiento informado

Yo _____,
documento _____ declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre “RECLUTADORES IT Y BURNOUT”, consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución.

Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso parte del equipo docente de la carrera de Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires, que guía la investigación.

Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida por el anonimato y la confidencialidad.

La Investigadora Responsable del estudio, Carolina Rivaldo Fensterseifer, se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que les plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación. Asimismo, la entrevistadora me ha dado seguridad de que no se me identificará en ninguna oportunidad en el estudio y que los datos relacionados con mi privacidad personal y de la(s) empresa(s) serán manejados en forma confidencial.

En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización. Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto una tesis para que la Investigadora opte para el título de Magister en Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires.

He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Argentina, a _____ de _____ de 202__

Firma Participante

Carta de consentimento informado

Eu _____, documento _____ declaro que foi-me explicado que a minha participação no estudo sobre " RECLUTADORES IT E BURNOUT" consistirá em responder a uma entrevista que visa contribuir para o conhecimento, entendendo que a minha participação é um contributo valioso.

Aceito o pedido de que a entrevista seja gravada em áudio para posterior transcrição e análise, a que possa ter acesso parte da equipe docente da carreira de Recursos Humanos da Universidade de Buenos Aires, que orienta a pesquisa.

Declaro que fui totalmente informado sobre os possíveis benefícios, riscos e inconvenientes derivados da minha participação no estudo e que tive a garantia de que as informações que fornecer serão protegidas pelo anonimato e pela confidencialidade.

A Pesquisadora Responsável do Estudo, Carolina Rivaldo Fensterseifer, se compromete a esclarecer quaisquer dúvidas que possam surgir sobre os procedimentos a serem realizados, riscos, benefícios ou qualquer outro assunto relacionado à pesquisa. Da mesma forma, a entrevistadora garantiu-me que não serei identificado em nenhum momento do estudo e que os dados relativos à minha privacidade pessoal e da (s) empresa (s) serão mantidos em sigilo.

Caso o produto deste trabalho seja necessário para divulgação ao público externo (publicações, conferências e outras apresentações), será solicitada previamente a minha autorização. Portanto, como participante, aceito o convite livre e voluntariamente, e declaro ser informado que os resultados desta pesquisa resultarão em uma tese para a Pesquisadora optar pelo grau de Mestre em Recursos Humanos pela Universidade de Buenos Aires.

Li esta folha de consentimento e concordo em participar deste estudo de acordo com as condições estabelecidas.

Brasil, _____ de _____ de 202__

Assinatura Participante