

¿CÓMO RECONOCER LA MADUREZ PROFESIONAL?



Los cambios en el ambiente laboral no han hecho más que acelerarse. En medio del cambio de época, hay rasgos reconocibles de la madurez profesional que las personas deben alcanzar, de un modo u otro, en el siglo XXI.

**FRANCISCO UGARTE CORCUERA y
JOSÉ ANTONIO LOZANO DÍEZ**

Los mercados laborales han cambiado significativamente en los últimos años. Distintos acontecimientos han dejado un impacto profundo, llevándonos a una realidad muy diferente a la configurada durante años.

EL PANORAMA DEL TRABAJO

El avance de la figura femenina, la quinta Revolución Industrial y la pandemia de Covid-19 han determinado lo que esta época es, no tanto una de transformaciones drásticas, sino una verdadera revolución de época histórica.

A fines de la década de 1960 se reinterpretó de forma generalizada el papel de la mujer en el mundo profesional, evolucionando para ocupar un importante porcentaje en diversas actividades. Actualmente no existe, prácticamente, espacio en donde no participen ellas: incluso en ámbitos donde hace pocos años era impensable encontrarlas. Iguales en amplio sentido, su remuneración sigue siendo inferior a la de los hombres, sin embargo.

En pocos años hemos transitado por dos revoluciones industriales. Si desde el siglo XVIII hasta la década de 1990 llevábamos tres, en poco más de una década hemos pasado por dos: el mundo digital y la inteligencia artificial. Lo anterior conduce a que los trabajos del futuro sean diferentes a los tradicionales. Se prevé que en un futuro cercano, gracias a la tecnología, desaparecerán 75 millones de empleos a nivel global, pero también se crearán 133 millones.

El valor del trabajo está cambiando: los empleos basados en lo repetitivo, que no requiere de razonamiento, tenderán a desaparecer, al ser sustituidos por la tecnología, mientras las actividades que requieran trato personal crecerán como, por ejemplo, la atención a adultos mayores.

Asimismo, la pandemia de Covid-19 detonó un cambio esencial en la forma de trabajar. En gran cantidad de oficinas, la presencia física pasó a segundo plano, mientras se desarrollaba aceleradamente el denominado *home office*. La tendencia global apunta a que ciertos trabajos que suponen dedicación en escritorio se realicen en casa, mientras que la oficina se emplee básicamente para ciertas reuniones y generación de comunidad. Miles de metros cuadrados de oficina se han reconvertido a residenciales,



en gran cantidad de oficinas, la presencia física pasó a segundo plano, mientras se desarrollaba aceleradamente el denominado *home office*.

puesto que la forma de organización del trabajo se modificó drásticamente.

Los anteriores cambios nos enfrentan a retos que influyen en la forma de valorar el sentido del trabajo y la realización personal derivada de ello. Igualmente, impactan al tejido social y a las relaciones familiares y de amistad.

INESTABILIDAD LABORAL

En el mundo profesional, se manifiesta una transformación profunda respecto del tiempo que las personas perduran en un mismo puesto de trabajo. Cada vez la estancia es menor y, en consecuencia, el ambiente genera inestabilidad laboral, que impacta en el sentido mismo del trabajo.

Desde el punto de vista del empleador, tal inestabilidad significa dificultad de operación y crecimiento, ya que las habilidades adquiridas y la experiencia de quienes se retiran deben sustituirse por otros empleados, con el costo que conlleva la curva de aprendizaje. Por otro lado, para el empleado, la inestabilidad laboral significa una menor certidumbre y compromiso con un proyecto de vida.

Desde la responsabilidad de los empleadores, las principales causas de la inestabilidad laboral, son:

- a. El enfoque exclusivo de las empresas en la rentabilidad, dejando de lado la responsabilidad social, particularmente con sus empleados.
- b.¹
- c. El cada vez menor promedio de vida de las empresas: de 67 años en 1920 a 15 a finales del siglo XX.²

Para los empleados, la inestabilidad laboral responde a un cambio de visión sobre la duración en un puesto de trabajo, sobre todo en las generaciones Millennial y Centennial. Hace unas décadas, según la creencia popular, dejar un puesto en menos de un año afectaba las oportunidades laborales. En la actualidad, esta convicción está desapareciendo.

En inglés se conoce como *job hopping*: «un medio de rápido beneficio financiero, avance profesional o simplemente pasión por cambiar», como explica Niki Philip. Agrega que existen dos tipos de saltos de trabajo; el primero se relaciona con el deseo de nuevas experiencias y el segundo, con una cultura de rotación, es decir, cambiar de trabajo solo porque otros hacen lo mismo.³

Según varios sondeos, los Millennials no suelen ser fieles a las empresas. Mientras que muchos de sus jefes y compañeros de trabajo provienen de generaciones en las que no debía abandonarse un trabajo, pues era un logro adquirirlo, los Millennials piensan de manera diferente, más que buscar seguridad y estabilidad económica, les interesa aprender para crear sus propios proyectos, llevar a cabo labores que los retén intelectualmente y poseer cierta flexibilidad en su tiempo.

Una encuesta de una firma de recursos humanos señala que la consideración positiva de cambiar de trabajo en poco tiempo, aumenta conforme disminuyen las edades. En concreto:

- a. Mayores de 55 años: 51%.
- b. De 35 a 54 años: 59%.
- c. De 18 a 34 años: 75%.⁴

MUJER Y MUNDO LABORAL

En relativamente poco tiempo, el mundo pasó por una revolución social: el nuevo rol de las mujeres. La década de 1960 trajo una nueva concepción de la igualdad de la mujer en la sociedad. En la década de 1970, comenzó a existir una mayor proporción de ellas en las universidades, y en la de 1980 empezó a crecer su incorporación a los mercados laborales.

En la época actual, el ascenso de la mujer en estos ámbitos es incontrovertible, rompiendo muchos de los denominados «techos de cristal»⁵, aunque con circunstancias estructurales que impiden todavía el pleno desarrollo de sus capacidades.

Específicamente, existen aspectos que impiden su desarrollo pleno en el mundo laboral: la dificultad de equilibrar el desarrollo profesional con la maternidad y la falta de valoración que sobre ellas se tiene en diversos ámbitos profesionales. La dificultad de equilibrio del desarrollo profesional con la maternidad se debe a la visión empresarial, orientada exclusivamente a la eficiencia que lleva a asociar la maternidad con la baja productividad.⁶

Debido a esto, es un reto de gran importancia social que las mujeres logren el equilibrio entre maternidad y trabajo. La falta de valoración de las mujeres, en distintos ámbitos profesionales proviene de que no se captan sus características específicas positivas como son, por ejemplo,

en la época actual, el ascenso de la mujer en estos ámbitos es incontrovertible, rompiendo muchos de los denominados «techos de cristal».



mayor empatía, visión concreta de la realidad y cuidado de los detalles.⁷

A pesar de lo anterior, su avance en el mundo laboral es de tal envergadura, que implica la modificación del modelo de vida en la organización familiar y en las relaciones sociales, motivando un verdadero cambio de época en el mundo. Si bien es cierto que, a la fecha, las mujeres perciben ingresos menores que los hombres y tienen poca presencia en puestos directivos, la visión de su trabajo ha cambiado radicalmente.

De acuerdo con datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), la participación laboral femenina registró en 2022 un nivel cercano a 45.0%. En promedio, ganan 87 pesos por cada 100 que gana un hombre. A pesar de la desigualdad, ha habido una mejoría de 13.4% a partir del año 2005.⁸

PÉRDIDA DEL SENTIDO DE RESPONSABILIDAD

Una característica del ambiente laboral actual es la pérdida generalizada del sentido de responsabilidad de los trabajadores, expresada en una falta de compromiso con su lugar de trabajo. La encuesta *Tendencias en Beneficios 2019*, realizada por Willis Towers Watson, concluyó que 87% de los empleados no se sentían comprometidos con su trabajo.⁹ Un análisis posterior, el *Workforce of 2020*, realizado por *Oxford Economics*, confirma que solo 13% de los empleados declaró estar comprometido con su empresa.¹⁰

¿Las principales causas de esta pérdida? La volatilidad de los mercados laborales y la convivencia intergeneracional. La volatilidad, característica de un ambiente de cambios acelerados, no permite establecer relaciones comprometidas a los empleados, conscientes de que, en cualquier momento, la fuente de trabajo puede extinguirse.

En muchos lugares, la convivencia intergeneracional -donde conviven personas pertenecientes a las generaciones Baby Boomer y X, con las Millennial y Centennial-, produce dificultades de comunicación y cultura. Estas circunstancias dañan el sentido de compromiso y responsabilidad y se reflejan en sentimientos de un trabajo poco valorado, desacuerdo con la filosofía de la empresa, falta de confianza en los jefes y sensación de estancamiento profesional.¹¹

ADICCIÓN AL TRABAJO: «WORKAHOLICS»

En sociedades materialistas, una característica de la crisis de sentido es la evasión. Los denominados *workaholics*, buscan refugio en el trabajo. En la cultura general parece que ser *workaholic* es una virtud, por tratarse de personas responsables que trabajan mucho; sin embargo, no es así. El *workaholic* es un adicto¹² que reduce su vida exclusivamente al trabajo profesional, descuidando otros ámbitos de desarrollo de la personalidad, como la atención a su vida familiar, espiritual y de amistades.

Un estudio realizado por *Harvard Business Review* en 2010 concluyó que el número de horas trabajadas no se relaciona con la adicción al trabajo. Es decir, una persona puede laborar más de 40 horas semanales sin necesidad de ser adicta al trabajo, y viceversa. La principal diferencia radica en que la primera se sabe desconectar de su trabajo y se siente feliz y satisfecha, mientras que el *workaholic* no puede descansar, porque piensa obsesivamente y todo el tiempo en el trabajo. Además de las consecuencias sociales que conlleva esta adicción, también existen riesgos relacionados con el estrés, que suelen conducir a un deterioro de la salud física y al denominado *burnout*.¹³

Investigadores de la Universidad de Bergen¹⁴ desarrollaron un sistema para medir el grado de adicción al trabajo. Para saber distinguir si simplemente se trabaja mucho o se sufre de un trastorno de adicción al trabajo, se puede contestar con «nunca», «rara vez», «a veces», «a menudo» o «siempre» a las siguientes afirmaciones:

- Piensas en cómo tener más tiempo para trabajar.
- Trabajas para reducir sentimientos de culpa, impotencia, depresión y ansiedad.
- Te han aconsejado que trabajes menos, pero lo has ignorado.
- Pasas más tiempo trabajando de lo que habías previsto.
- Sientes estrés cuando no puedes trabajar.
- Estás nervioso e incómodo cuando no trabajas.
- El exceso de trabajo ha impactado negativamente en tu salud.
- Tienes prisa por hacer las cosas.
- Crees que eres el único que puede realizar las cosas correctamente.



el workaholic es un adicto¹² que reduce su vida exclusivamente al trabajo profesional, descuidando otros ámbitos de desarrollo de la personalidad, como la atención a su vida familiar, espiritual y de amistades.

- El ocio y pasar tiempo con familiares y amigos está en un segundo plano. Si se contesta con un «a menudo» o «siempre», a cuatro o más de estas 10 frases, podría ser indicio de que se sufre adicción al trabajo.

EGO Y PRAGMATISMO: EFECTOS DEL AMBIENTE LABORAL EN LA PERSONALIDAD

La cultura profesional contemporánea, sobre todo en ambientes competitivos, posee dos efectos sobre la personalidad: el crecimiento del *ego*¹⁵ y el pragmatismo. Con el éxito profesional, el *ego* crece, llegando en algunos casos al denominado síndrome de *Hybris*.¹⁶ El *ego* es una característica extendida en esos ambientes profesionales, consecuencia también del individualismo.

En la década de 1980, la visión de las empresas sufrió un cambio paradigmático. Comenzó a implantarse la idea, impulsada por Milton Friedman, perteneciente a la Escuela de Chicago, de que los negocios –y por lo tanto la visión empresarial detrás de ellos– poseen, como única finalidad, la obtención de la rentabilidad, apartando cualquier consideración de carácter social o humano. En un influyente artículo titulado, *La responsabilidad social de los negocios es aumentar sus ganancias*, Friedman señalaba que: «[...] Las discusiones sobre la «responsabilidad social de los negocios» se destacan por su vaguedad analítica y su falta de rigor. ¿Qué quiere decir que los «negocios tienen responsabilidades»? Solo las personas pueden tener responsabilidades. Una empresa es una persona artificial. Y en este sentido, ¿puede tener responsabilidades artificiales? [...]». Lo anterior condujo, más enérgicamente, a una cultura empresarial pragmática. Sin embargo, en la actualidad, esta cultura está en proceso de cambio hacia la denominada «responsabilidad ESG» por sus siglas en inglés (*environment, social and governance*) esto es, ambiental, social y de gobernanza.¹⁷

CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA MADUREZ PROFESIONAL

El trabajo forma parte integral de la existencia humana. Esto significa que el desarrollo pleno de la persona y la consecución de su fin último se apoyan en el trabajo de manera ineludible. Además, son muchos los beneficios derivados de

el orden es otro elemento fundamental en la madurez profesional, del que derivan beneficios, como contar con una organización con sentido y propósito.



esta actividad. Por ejemplo, es el medio ordinario para resolver las necesidades básicas de la existencia -como la alimentación y la vivienda- y llevar así una existencia digna.

Es, asimismo, un recurso para servir a los demás, con el fruto del propio trabajo o con el trabajo mismo. Desde el punto de vista espiritual católico, es medio de santificación, si se practica con las condiciones debidas, porque significa seguir los pasos de Cristo, que trabajó en una actividad ordinaria la mayor parte de su vida en la tierra.

Por otra parte, el trabajo puede ser un medio privilegiado en el proceso de maduración de las personas, precisamente al contribuir de manera significativa a su desarrollo integral. No es difícil observar los cambios que el trabajo produce, por ejemplo, en quien concluye la etapa de estudiante y comienza su actividad laboral: abre los ojos a la realidad, ayuda a valorar lo que cuestan las cosas, a adquirir responsabilidad y disciplina, a desarrollar la capacidad de esfuerzo, proporciona estabilidad, enseña a relacionarse con los demás y es ámbito propicio para adquirir y desarrollar virtudes.

Si bien el trabajo es un medio especialmente valioso para adquirir la madurez, también el modo de trabajar refleja qué tan madura es una persona. La madurez profesional encierra una serie de condiciones que la posibilitan, mientras que un trabajo realizado de cualquier manera, será señal de que quien lo lleva a cabo no ha madurado aún.

RASGOS DE MADUREZ PROFESIONAL

Las características de una persona profesionalmente madura son numerosas, de manera que seleccionamos las que nos parecen más relevantes y pueden aplicarse a cualquier actividad laboral.

1. Una primera nota de madurez en el trabajo es la **responsabilidad**, que lleva a tomarse en serio la tarea correspondiente y a entregar buenas cuentas, lo cual significa trabajar con eficacia. Incluye, por tanto, cumplir acuerdos y compromisos, terminar lo comenzado, teniendo presentes aquellas palabras del Antiguo Testamento: «Más vale el final de una obra que su principio». El sentido de responsabilidad lleva

también a aportar a la actividad lo mejor de uno mismo, con iniciativa, que incluye creatividad y capacidad de innovación, contrarias a la disposición pasiva o burocrática en el trabajo.

Junto con la iniciativa, el espíritu emprendedor y la visión de futuro (que incluyen la capacidad de riesgo) forman igualmente parte de la responsabilidad en el trabajo. En cambio, el estilo exclusivamente controlador suele

acarrear resultados pobres, si no es que acaba hundiéndose los proyectos tarde o temprano. La capacidad de riesgo no solo se refiere a las decisiones o acciones personales, sino también a la confianza que se deposita en los demás integrantes del equipo y, especialmente, en quienes se delegan las responsabilidades.

2. El **orden** es otro elemento fundamental en la madurez profesional, del que derivan abundantes beneficios, como contar con una buena organización con sentido de propósito, porque se sabe con claridad lo que se pretende y se ha sabido planear adecuadamente. Evita pérdidas de tiempo, porque se tiene claro lo que debe realizarse en cada momento, se distribuyen oportunamente las funciones de los distintos actores que intervienen, se tienen a la vista las tareas a realizar y se priorizan jerárquicamente, evitando que lo urgente prevalezca sobre lo importante. También se mantiene la serenidad, a pesar de que la actividad sea muy intensa, y se incluye el descanso como parte del trabajo para rendir más, etcétera.

Además, el orden es indispensable para situar el trabajo profesional adecuadamente en el conjunto de actividades personales. De esta manera se evita tanto la polarización en la actividad laboral, que impediría atender otras obligaciones -familia, amistades, etcétera-, como la dedicación excesiva a diversos menesteres -hobbies, relaciones sociales, etcétera- y descuidar, en consecuencia, el trabajo que correspondería realizar.

3. La persona madura trabaja con **diligencia e intensidad**, enfocándose en la tarea que le compete llevar a cabo en cada momento, evitando la dispersión y aprovechando el tiempo lo mejor posible, sin dar cabida a la pereza que, como advierte Carlos Llano, «no es siquiera ninguna acción, sino la cesación de acción alguna [...]». En la pereza no es ni siquiera necesario querer, ni siquiera querer que no: basta, insistimos, con no querer. A veces, la pereza se disfraza de activismo, cuando se actúa por actuar, sin un rumbo claro en el trabajo. O puede consistir en la procrastinación, dejando las cosas para mañana. Quien es diligente no pospone los asuntos, aunque

encierren dificultad, sino que los afronta con determinación y según la importancia que revistan.

4. La **constancia** es otra característica relevante en la forma de laborar, sabiendo mantener el esfuerzo en los proyectos emprendidos, sin desánimo ante las dificultades. Una señal, en cambio, de inmadurez sería el abandono de la tarea al aparecer los obstáculos y la tendencia a justificar ese modo de proceder, pensando que la decisión inicial fue un error o que las cosas estuvieron mal planeadas. Entre las dificultades que pueden presentarse están presentes los fracasos en el camino, que ordinariamente no deberían impedir seguir adelante, reaccionando con resiliencia para recuperarse y aprender de ellos.

Cuando el proceso para llegar a la meta propuesta es largo, puede aflorar el peligro de la rutina, ante la cual la persona madura reacciona, renovando el esfuerzo y la ilusión por el proyecto. Vienen al caso aquellos versos de León Felipe, referidos al riesgo de incurrir en la rutina cuando quien realiza la actividad, lo ha hecho muchas veces: «No sabiendo los oficios, los haremos con respeto. / Para enterrar a los muertos / como debemos, / cualquiera sirve, / cualquiera, menos un sepulturero». Tanto la constancia como la resiliencia forman parte de la virtud cardinal de la fortaleza, de importancia primordial para la madurez integral y no solo profesional.

5. Indudablemente, la **calidad** en la forma de trabajar es un rasgo fundamental de madurez, que exige realizar el trabajo con competencia profesional y con una actitud de mejora continua. Esto supone mantenerse actualizado, según la actividad que se realice -sin permitir que el paso del tiempo genere incompetencia-, lo mismo que aprovechar y dominar la tecnología que favorezca la actividad en cuestión. El cuidado de los detalles suele ser un indicador de la calidad con que se trabaja, lo mismo que la capacidad de finalizar, sin dejar los procesos inconclusos. El trabajo bien hecho suele generar satisfacción, y la persona madura lo disfruta mientras lo realiza y no solo cuando consigue los resultados propuestos.



la persona madura, sabe manejar el éxito, manteniendo un comportamiento equilibrado que se apoya en el reconocimiento de que lo logrado no solo se debe al propio mérito.

6. En la actividad profesional, el **criterio ético** es indispensable para que el trabajo alcance su cometido de perfeccionar al que lo realiza y a sus destinatarios en la sociedad. Por tanto, una evidente señal de inmadurez sería, por ejemplo, incurrir en la corrupción en cualquiera de sus formas. Para garantizar la orientación ética del trabajo, no basta con la buena voluntad o con la intención de actuar rectamente, sino que es preciso adquirir una formación que proporcione ese criterio éticamente seguro. De ordinario será oportuno acudir al consejo de quienes pueden ofrecer esa orientación, según la naturaleza de los asuntos.

7. Quien labora con las condiciones anteriores, generalmente obtiene buenos resultados en su trabajo, los cuales suelen traducirse en éxito profesional. Cuando esto ocurre, puede presentarse el peligro de que el **ego** se altere, por los resultados económicos, por los reconocimientos que se reciben, por el poder y la influencia sobre los demás, desubicando a la persona, lo que ordinariamente se conoce como «perder el piso». La persona madura, en cambio, sabe **manejar el éxito**, manteniendo un comportamiento equilibrado, que en buena medida se apoya en el reconocimiento de que lo logrado no solo se debe al propio mérito, sino a quienes han colaborado con ella y, si tiene fe en Dios, a los talentos recibidos.

8. Otra señal de madurez profesional radica en la capacidad de **trabajar en equipo**, que se basa en el convencimiento de que las aportaciones de los demás enriquecen considerablemente la actividad laboral. El trabajo en equipo exige dejar a un lado el ego, olvidarse de sí mismo, concentrarse en la tarea a realizar y valorar a los demás integrantes.

Cuando, por ejemplo, surgen puntos de vista contrarios a los propios, la madurez consistirá en no tomarlos de forma personal, no reaccionar con susceptibilidad, sino abrirse a la posibilidad de rectificar la propia opinión, atendiendo con interés al enfoque contrario, o incluso adherirse a lo que la mayoría piensa, aunque uno no esté de acuerdo. Aquí también se ve con claridad la importancia de manejarse con humildad, para evitar los protagonismos y actuar funcionalmente en el equipo.

el *burnout* figura, a partir de 2022, en la Clasificación Internacional de Enfermedades de la Organización Mundial de la Salud.

En el trabajo en equipo, por tanto, actuar con madurez significa pretender los objetivos del grupo antes que los personales, además de procurar aportar a cada uno de los integrantes, aquello que les suponga mejora y crecimiento personal, porque en la medida en que se enriquezcan, su participación será más valiosa para el conjunto y para conseguir las metas propuestas.

Este enfoque lleva a considerar lo que se posee -capacidades, fortalezas- y no tienen los demás, para disponerlo al servicio de cada uno y, simultáneamente, estar abierto a recibir lo que los demás aporten. De esta manera, el equipo se enriquece gracias a las contribuciones de todos.



9. La persona madura proyecta su trabajo **al servicio de otros**, y no solamente en beneficio propio. En primer lugar, tiene presente cómo favorecer a los colaboradores más inmediatos, para que mejoren integralmente y, en segundo lugar, actúa con responsabilidad social, de manera que la actividad repercuta positivamente en la sociedad y, siempre que sea posible, suponga una ayuda a los más necesitados. Este enfoque se opone al individualismo y al consumismo que entrañan una orientación egocéntrica, propia de las personas inmaduras.

10. Finalmente, para los cristianos, si Dios ha creado al hombre para que trabajara, el trabajo no solo es algo bueno sino necesario -mientras puede realizarse- para cumplir la finalidad de la propia existencia. Desde el punto de vista espiritual, entonces, puede convertirse en **medio de santificación**, si se realiza con las disposiciones anteriormente mencionadas y se ofrece a Dios. Dicho de otra manera, el trabajo así realizado produce en la persona un efecto de mejora espiritual, que la identifica progresivamente con Cristo, al seguir su ejemplo, pues Él dedicó la mayor parte de su paso por la tierra a un trabajo ordinario. </>

¹ Cfr. FRIEDMAN, Milton, La responsabilidad social de los negocios es aumentar sus ganancias, *New York Times Magazine*, septiembre 13 de 1970, pp. 32-33, 122, 124, 126.

² Cfr. FOSTER, Richard N. and KAPLAN, Sarah, *Creative Destruction*, Currency Books, New York, 2001.

³ PHILIP Niki, Job-Hopping: Does it benefit or detriment careers? A study of the careers of HRS alumni. <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=145778>, consultado el 28 de abril de 2023.

⁴ ROBERT HALF, Talent Solutions, Does Job Hopping Help or Hurt Your Career? Survey Reveals Workers Favor Frequent Job Changes, but Managers Aren't on Board, April 5, 2018.

⁵ Se utiliza esta expresión para describir barreras que aparentemente no existen, pero que limitan el desarrollo profesional de las mujeres.

⁶ Cfr. CHINCHILLA, Nuria, JIMÉNEZ, Esther y GRAU, Marc, Maternidad y trayectoria profesional. Análisis de las barreras e impulsores para la maternidad de las mujeres españolas, IESE, Barcelona, 2017.

⁷ «[...] La simple verdad es que las mujeres tienen una perspectiva única y diferente de las cosas y necesitamos esta perspectiva para ayudar a nuestras organizaciones a desarrollar nuevas ideas, cuestionar los dogmas, identificar las oportunidades, reducir los riesgos y construir realidades competitivas y exitosas [...]». ZANELLA, Silvia, *El futuro del trabajo es femenino*, Planeta, México, 2021, libro electrónico, posición 26 de 154.

⁸ Cfr. INEGI, Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), población de 15 años y más edad, <https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/> consultado el 28 de abril de 2023.

⁹ Cfr. WILLIS TOWER WATSON, *Benefits Trend Survey*, 2019.

¹⁰ OXFORD ECONOMICS, *Workforce 2020*, The Looming Talent Crisis, <https://www.oxfordeconomics.com/resource/workforce-2020-the-looming-talent-crisis/> consultado el 28 de abril de 2023.

¹¹ Cfr. Un artículo de la compañía SAP, publicado en 2014 y titulado *The Looming Talent Crisis: Research Shows Companies Unprepared for Future of Work*.

¹² «[...] Ya Esquirol (1838) describió la enfermedad de irse a los extremos, monomanías instintivas o *folie partielle*: un complejo de síntomas que consideró más frecuentes que las enfermedades mentales, que incluía euforia, incremento de energía, preocupación con una idea en particular y conductas irresistibles y sin motivos aparentes [...]». VELÁSQUEZ de P., Elvia, OLAYA PELÁEZ, Álvaro, CASTAÑO PÉREZ, Guillermo, y CASTRO REY, Sergio, *Adicciones, aspectos clínicos y psicosociales, tratamiento y prevención*, CIB Fondo Editorial, Medellín, 2013, libro electrónico, posición 18848 de 21897.

¹³ El *burnout* figura, a partir de 2022, en la Clasificación Internacional de Enfermedades (CIE-11), de la Organización Mundial de la Salud (OMS), y se le denomina «síndrome del desgaste emocional», considerándosele un trastorno relacionado con el estrés crónico en el trabajo.

¹⁴ Desde 2014 se emplea comúnmente este estudio: <https://www.eurekalert.org/news-releases/596463>

¹⁵ Cfr. HOLIDAY, Ryan, *El ego es el enemigo*, Paidós, Bogotá, 2017.

¹⁶ El síndrome de Hubris, también conocido como «síndrome de Hybris» (en griego ὕβρις, *hýbris*), que significa desmesura de la arrogancia o del orgullo, fue descrito por primera vez por el expolítico David Owen y también por el psiquiatra Jonathan Davidson, para utilizarlo como un cuadro diagnóstico que clasifica el poder desmedido de algunos personajes políticos. El síndrome de Hubris surge en aquellas personas que desarrollan un cambio de personalidad cuando se encuentran en un puesto laboral de poder, como puede ser un alto cargo político; aunque también puede surgir en cualquier otro campo, como el de los negocios (p. ej., los CEO de las grandes empresas).

¹⁷ Cfr. TESARSKI, Chris, FRANTZEN, Trond, *ESG from Acronym to Action*, Power Start Group, 2023.

¹⁸ *Eclesiastés*, 7, 8.

¹⁹ Llano, Carlos, *Humildad y liderazgo*, Ruz, México 2004, p. 363.



Francisco Ugarte es capellán de IPADE Business School en Ciudad de México.

José Antonio Lozano es presidente de la Junta de Gobierno de la Universidad Panamericana e IPADE Business School.