

Universidad de la República
Facultad de Información y Comunicación
Instituto de Comunicación

**Salud mental y ámbito laboral: una mirada a la problemática dentro de la
industria publicitaria uruguaya.**

Trabajo final de grado para optar al título de Lic. en Comunicación
Plan de estudios 2012

Agustina Patritti Moncecchi

4.777.796-1

Tutora:
Lourdes Zetune

El Tribunal docente, integrado por los abajo firmantes, aprueba el trabajo final de grado:
Salud mental y ámbito laboral: una mirada a la problemática dentro de la industria
publicitaria uruguaya

Estudiante: Agustina Patritti Moncecchi

Carrera: Licenciatura en Comunicación

Calificación:

Tribunal:

Fecha:



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0
Internacional.

Resumen

La industria publicitaria en Uruguay, caracterizada por altas demandas creativas y plazos ajustados a la hora de elaborar campañas y entregar productos comunicacionales, puede llegar a ser considerada como un entorno desafiante capaz de afectar negativamente la salud mental de sus trabajadores.

La pandemia por COVID-19, arribada a Uruguay en 2020, ha exacerbado los problemas vinculados a la temática de salud mental, lo que refuerza la necesidad de abordarla también en el ámbito laboral.

Al revisar las investigaciones previas, se detecta una escasez de estudios específicos sobre la salud mental en la industria publicitaria, lo que subraya la importancia de este trabajo para colaborar en el llenado de ese vacío. En ese sentido, se espera proporcionar una base para futuras investigaciones y políticas de diversa índole, que contribuyan con la salud ocupacional en este sector y en el entorno local.

Debido a esto, el tema elegido en este trabajo final de grado (TFG) aborda la relación entre la salud mental y el ámbito laboral en la industria publicitaria uruguaya, con el fin de explorar el bienestar emocional, psicológico y social de las personas profesionales del sector. Para ello se pone el foco en la identificación de factores estresores que pueden llevar al síndrome de *burnout*, utilizando una metodología basada en el *Maslach Burnout Inventory* (MBI) como referencia, y analizan las estrategias y políticas empresariales (si es que existen) implementadas para promover la salud mental en las agencias y empresas del ámbito publicitario.

El estudio se centra en las agencias de publicidad, agencias digitales, agencias de medios y otros actores afines a la actividad publicitaria en Uruguay, explorando si las condiciones laborales afectan la salud mental de las personas que la integran, y en particular si presentan riesgos asociados al *burnout*. Además, se investiga la implementación de políticas internas en estos espacios en relación con la salud mental y la presencia o no de estrategias de manejo del estrés. Este análisis es esencial para entender y mitigar potenciales impactos negativos en la salud mental de quienes trabajan en un sector altamente demandante y dinámico.

En resumen, este trabajo busca destacar la importancia de la salud mental en la industria publicitaria uruguaya con énfasis en el estudio de los factores desencadenantes del *burnout*, y promover un entorno laboral más saludable y productivo, reconociendo y abordando los desafíos específicos que enfrenta este sector.

Palabras claves: Salud mental, industria publicitaria, factores estresores, *burnout*, ámbito laboral.

Abstract

The advertising industry in Uruguay, characterized by high creative demands and tight deadlines for developing campaigns and delivering communication products, can be considered a challenging work environment that may negatively affect the mental health of its professionals.

The COVID-19 pandemic, which reached Uruguay in 2020, exacerbated mental health-related problems, reinforcing the need to address this issue within the workplace as well.

A review of previous research reveals a lack of studies specifically focused on mental health in the advertising industry, highlighting the relevance of this study in helping to fill this gap. In this regard, this research aims to provide a foundation for future studies and the development of policies that contribute to occupational mental health in this sector and within the local context.

Accordingly, this undergraduate thesis examines the relationship between mental health and the work environment in the Uruguayan advertising industry, with the aim of exploring the emotional, psychological, and social well-being of professionals in the sector. To achieve this, the study focuses on identifying work-related stressors that may lead to burnout syndrome, using the Maslach Burnout Inventory (MBI) as the methodological framework. In addition, it analyzes the strategies and organizational policies, where they exist, implemented to promote mental health within advertising agencies and other companies operating in the advertising field.

The study focuses on advertising agencies, digital agencies, media agencies, and other organizations related to advertising activities in Uruguay. It explores whether working conditions affect the mental health of their employees, particularly regarding the presence of risks associated with burnout. Furthermore, it examines the implementation of internal mental health policies and the existence of stress management strategies within these organizations. This analysis is essential for understanding and mitigating the potential negative impacts on the mental health of professionals working in a highly demanding and dynamic industry.

In summary, this study seeks to highlight the importance of mental health in the Uruguayan advertising industry, with particular emphasis on the factors associated with burnout, while promoting the development of healthier and more productive work environments through the recognition and addressing of the specific challenges faced by this sector.

Keywords: Mental health, advertising industry, work-related stressors, burnout, workplace.

Agradecimientos

Este trabajo se construyó a lo largo de un camino en el que intervinieron muchas personas y organizaciones, cuyas presencias y aportes resultaron fundamentales para llegar a esta instancia final.

En primer lugar, quiero destacar el acompañamiento de mi tutora, Lourdes Zetune, cuya guía atenta, mirada crítica y disposición constante fueron claves para dar forma al trabajo y sostener cada etapa del proceso.

La Facultad de Información y Comunicación (FIC) fue el marco académico donde se gestó este proyecto y donde adquirí herramientas centrales para mi formación. Su apoyo institucional hizo posible el desarrollo de este trabajo.

Las personas entrevistadas aportaron tiempo, experiencias y reflexiones que enriquecieron profundamente el análisis, mientras que quienes respondieron la encuesta hicieron posible reunir información valiosa para el abordaje empírico del tema. Las cámaras de publicidad del Uruguay también cumplieron un rol importante al facilitar contactos y respaldar la difusión del estudio dentro del sector, permitiendo un diálogo directo con el campo profesional.

Mi familia y amistades estuvieron presentes durante todo este recorrido, sosteniendo con paciencia y afecto los momentos de mayor cansancio y celebrando cada avance. Su apoyo fue imprescindible para seguir adelante cuando el proceso se volvía cuesta arriba.

Un lugar especial merece mi hermana, Florencia, por su compañía constante, su escucha y su confianza incondicional. Además, gracias a su formación en psicología, colaboró generosamente con insumos técnicos, especialmente en la aplicación de la encuesta y en la orientación al momento de analizar los resultados. Este logro también le pertenece.

A todas las personas e instituciones que formaron parte de este proceso, mi reconocimiento más sincero. Esta tesis es el resultado de un esfuerzo colectivo, de aprendizajes compartidos y de vínculos que hicieron posible llegar hasta acá.

“Todo se hace comparable y mensurable... El régimen neoliberal introduce la época del agotamiento. Ahora se explota la psique. De ahí que enfermedades como la depresión y el síndrome de burnout acompañen esta nueva época”.

Han Byung-Chul, 2014, p. 47

Índice

1. Introducción.....	10
1.2. Justificación.....	10
1.3. Bases del trabajo: problema y objetivos del estudio.....	11
1.3.1. Problematicación del tema.....	11
1.3.2. Objetivo general.....	13
1.3.3. Objetivos específicos.....	14
2. Antecedentes.....	15
2.1. Estudios sobre salud mental en otros ámbitos de trabajo.....	15
2.2. Estudios sobre salud mental en industrias creativas.....	16
2.3. Estudios sobre burnout en Uruguay.....	19
3. Marco teórico-conceptual y contextual del estudio.....	22
3.1 Salud mental.....	22
3.2 Trastornos depresivos y trastornos de ansiedad.....	23
3.3. Estrés y síndrome de burnout.....	27
4. Industria publicitaria.....	33
4.1 Sobre el sector publicitario a nivel nacional.....	35
5. Diseño metodológico.....	39
5.1 Propuesta y justificación de las elecciones metodológicas.....	39
5.2 Universo de aplicación del TFG.....	40
5.3.1 Cuestionario.....	42
5.3.2 Entrevistas.....	55
5.4 Limitaciones y alcances del estudio.....	56
6. Desarrollo del estudio y análisis de datos.....	58
6.1. Análisis de datos de la encuesta.....	59
6.1.1. Caracterización sociodemográfica y laboral de la muestra.....	59
6.1.2. Factores de riesgo psicosocial en el trabajo publicitario: hallazgos preliminares a partir de la encuesta sobre el burnout y testimonios de los entrevistados.....	62
6.1.3. Resultados del MBI-GS y análisis de sus dimensiones.....	64
6.2 Articulación entre los resultados del sondeo y las entrevistas.....	67
6.3 Estrategias de prevención y cuidado de la salud mental.....	71
7. Conclusiones finales.....	75
7.1. Conclusiones integradoras a partir de los hallazgos del estudio.....	75
7.2. Del interés inicial a la construcción del objeto de estudio: reflexiones sobre la trayectoria y motivaciones de la investigación.....	82
Referencias bibliográficas.....	84

1. Introducción

1.1. Descripción breve del tema

Este trabajo final de grado, de carácter monográfico, tiene como finalidad dar paso hacia el egreso de la licenciatura en Comunicación de la Facultad de Información y Comunicación de la Universidad de la República. El tema elegido es publicidad y salud mental en el ámbito laboral en Uruguay, con énfasis en los factores desencadenantes del *burnout*.

En la industria publicitaria, el bienestar mental de sus trabajadores es un tema a considerar y que plantea diversas aristas. Las demandas del trabajo creativo, los plazos ajustados desde la solicitud a la entrega de campañas y piezas, y la presión por la excelencia en un entorno sumamente competitivo, dinámico y demandante, pueden generar un ambiente laboral estresante. Esto se suma a la exigencia del mercado y las transformaciones tecnológicas que lo atraviesan. Es de importancia aportar críticamente desde el ámbito de las universidades públicas y colaborar para que las empresas publicitarias reconozcan estos desafíos y promuevan estrategias para apoyar la salud mental de las personas que emplean y se desempeñan en ellas. Esto puede incluir programas y acceso a recursos de apoyo psicológico y la creación de una cultura organizacional que fomente el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Garantizar el bienestar mental en la industria publicitaria es significativo tanto para mejorar la calidad de vida de los trabajadores como los aspectos derivados del propio campo laboral y profesional.

1.2. Justificación

Se ha decidido abordar el tema de la salud mental porque es un aspecto fundamental del bienestar de las personas, y la industria publicitaria puede ser un entorno especialmente exigente debido a las demandas a nivel de los parámetros de innovación y creatividad, la presión de tiempo a la hora de realizar las tareas y la alta competencia que presenta el sector, por lo que investigar cómo se puede ver afectada la salud mental de los profesionales de la publicidad es crucial para entender y abordar los desafíos que enfrentan.

También resulta de gran relevancia, ya que a la fecha se constata una notable escasez, en Uruguay y también en el mundo, de estudios que aborden específicamente la intersección entre la salud mental y la industria publicitaria. A pesar de que la salud mental en el lugar de trabajo ha ganado atención en los últimos años, esta área disciplinar y profesional particular aún no ha sido explorada de manera exhaustiva. La falta de investigaciones previas que indaguen cómo los desafíos únicos de la industria publicitaria pueden influir en la salud mental de sus profesionales resalta la urgencia de abordar esta brecha en el conocimiento. Al investigar este tema, no solo se contribuiría a ir cubriendo de a poco dicho vacío dentro de la literatura académica, sino que también se puede proporcionar una base sólida para futuras investigaciones y planes de intervención en este campo vital de las industrias creativas.

Este trabajo busca además dialogar con otros espacios investigativos y académicos en la Facultad de Información y Comunicación de la UdelaR. Es así que contribuye a engrosar los estudios sobre el subcampo publicitario y enriquecer la producción científica del Observatorio de las Profesiones de la Comunicación de la FIC. Este se propone un trabajo activo en dos direcciones interrelacionadas: diálogo crítico con el mundo profesional y revisión de las prácticas y sustentos de la formación universitaria para el ejercicio de las profesiones. Se trata de aportar al campo profesional y a la universidad, promoviendo su adaptación activa a la realidad, su capacidad de aprendizaje y transformación de sí misma y de su entorno (Facultad de Información y Comunicación [FIC], s.f.)

1.3. Bases del trabajo: problema y objetivos del estudio

1.3.1. Problematicación del tema

En los últimos años, debido a acontecimientos que han marcado un antes y un después en la vida de la población mundial, como lo fue el padecimiento de la pandemia por COVID-19, el concepto de salud mental ha emergido como eje central en la agenda actual de derechos. También está cobrando fuerza dentro de la opinión pública y política nacional. Si bien el mismo abarca un sinnúmero de cuestiones, este trabajo final de grado (TFG) tiene como propósito ahondar en el bienestar

psicológico en el ámbito laboral, específicamente en el marco publicitario, investigando cómo aquellos factores que se perciben como estresores pueden incidir en su desarrollo, disfrute y/o desempeño laboral regular y derivar en trastornos mentales como puede ser el síndrome de *burnout*.

Como se ha mencionado anteriormente, los temas relacionados con el bienestar psicológico han tomado gran relevancia luego de haber transitado por una pandemia, la que, sin lugar a dudas, ha dejado entrever el gran deber que tenemos en materia de salud mental, tanto desde un abordaje estatal como social. Hemos sido atravesados transversalmente por emociones y sentimientos negativos vinculados a la incertidumbre y el miedo que supuso esta situación sanitaria de dimensiones globales. A su vez, la pandemia puso de manifiesto la necesidad que tenemos como individuos, insertos en un contexto biopsicosocial, de relacionarnos con un otro, por lo que el aislamiento supuso un importante quiebre en nuestra psiquis, a la que se le debe dar la importancia que amerita. En el ámbito laboral, también adquiere gran relevancia porque puede hacer que, sumado al estrés y las presiones propias del campo, los trabajadores estén más expuestos a sufrir algún tipo de enfermedad mental debido a los cambios mencionados que hemos sufrido como sociedad, haciendo más evidente la necesidad de enfocarse en estrategias de promoción y prevención en salud mental orientadas al campo laboral.

Paralelamente, el síndrome de *burnout* fue investigado en el ámbito laboral por Maslach y Jackson (1981), quienes lo caracterizaron como un gran agotamiento físico y emocional, frecuente en personas que tenían un trabajo que comprendía el trato directo con clientes, usuarios u otras personas. Es así que enmarcaron al síndrome de *burnout* en tres dimensiones: agotamiento emocional, despersonalización y reducida sensación de logros (Maslach y Jackson, 1984).

En cuanto a la herramienta de medida para su estudio, en 1996 Maslach, Jackson y Leiter proponen adaptar el cuestionario preliminar que mide dichas dimensiones, para enfocarlo mejor a profesionales no asistenciales, y lo denominaron MBI-General Survey, redefiniendo al *burnout* como una crisis ligada al trabajo en sí y no necesariamente con relaciones entre compañeros y clientes en un trabajo. En

esta adaptación se proponen escalas en torno a estos tres ejes: desgaste emocional, cinismo y eficacia profesional.

En Uruguay se han llevado a cabo estudios sobre el síndrome de *burnout* en distintos ámbitos laborales, como por ejemplo en el área educativa y en la salud. Sin embargo, hasta el momento no se ha hecho ninguna investigación que dé cuenta de cómo puede afectar psicológicamente su trabajo a los profesionales de la industria publicitaria. Es por esto que resulta interesante indagar qué sucede con los publicistas y personas que contribuyen a este campo cuando se encuentran en condiciones intensas de estrés y presión, características de dicha industria, analizando aquellos posibles factores estresores que pueden desencadenar un posterior síndrome de *burnout*. Esto, sin detrimento de tantos otros factores intervinientes en la salud de las personas, que aquí por cuestiones de focalización y extensión del TFG no se han abordado.

Resulta pertinente, entonces, abordar la temática sobre salud mental en la industria publicitaria uruguaya y sus áreas afines, debido a la necesidad de prevenir factores tales como la discriminación y la marginación de quienes la padecen y quienes son propensos a padecerla.

Existe la posibilidad de transformar la cultura laboral hacia una más armoniosa desde una perspectiva de salud mental preventiva e integral. Esta supone un estado de bienestar en el que el individuo es consciente de sus capacidades, pudiendo afrontar las tensiones normales de la vida y trabajar de forma más productiva y fructífera (OMS, 2022). Además, promueve un ambiente laboral más favorable. En resumen, al reconocer y abordar activamente este tema, se construye un entorno laboral más sólido y favorable para todas las personas.

1.3.2. Objetivo general

Explorar el bienestar emocional, psicológico y social de los profesionales de la industria publicitaria y áreas afines en el ámbito laboral uruguayo durante 2025, a partir del estudio del síndrome del *burnout* en algunos de estos.

1.3.3. Objetivos específicos

1. Estudiar los factores estresores y elementos de tensión experimentados por publicistas y personas que trabajan en áreas afines en el país.
2. Indagar en dichos factores estresores y su potencial como desencadenantes del síndrome de *burnout*, teniendo como referencia el uso del Maslach *Burnout* Inventory (MBI) para su medición.
3. Consultar la voz de un par de referentes de agencias publicitarias sobre las estrategias y/o políticas implementadas para promover la salud mental dentro de las empresas conexas a la industria.

2. Antecedentes

Resulta pertinente destacar que son muy escasas las producciones científicas que relacionan directamente las temáticas salud mental e industria publicitaria, más aún en el contexto regional y nacional; sin embargo, sí se ha podido evidenciar un exhaustivo recorrido académico que estudia la salud mental en el ámbito laboral.

2.1. Estudios sobre salud mental en otros ámbitos de trabajo

En Latinoamérica, Aguilera Vidal, Ramírez Chávez y Torres Torres (2019) realizaron un estudio en Ecuador sobre el estrés laboral en guardias de seguridad. Para ello, tomaron como muestra a dos empresas de seguridad, teniendo como criterio de inclusión a aquellos trabajadores, tanto hombres como mujeres, entre los 18 y 50 años, con tercer año liceal en adelante aprobado y que presentan un tiempo de exposición a los factores de riesgos psicosociales. Estos eran: cantidad de trabajo en relación con el tiempo disponible para ejecutarlo; y tarea: lo que tiene que hacerse igual o mayor a 6 meses. Se pudo concluir que más del 50% de la muestra presenta condiciones desfavorables para su salud mental, teniendo mayor negatividad las dimensiones ritmo de trabajo, exigencias de esconder emociones, doble presencia y calidad de liderazgo; acordando entonces la inmediata intervención para tratar y contrarrestar los riesgos emergentes.

Por su parte, Juárez García, Vera Calzaretta, Merino Soto, Gómez Ortiz, Feldman y Hernández Mendoza (2014) hicieron un estudio multicéntrico que interconecta a 6 países en el área de la salud: México, Chile, Colombia, Perú, Argentina y Venezuela, donde se analizó la relación entre las variables del modelo demanda, control, apoyo social y la salud mental. Este modelo evalúa el estrés laboral y los riesgos psicosociales al analizar la interacción entre las exigencias psicológicas del puesto, la autonomía del empleado para tomar decisiones y el respaldo recibido de compañeros y superiores, sirviendo como una herramienta clave para identificar entornos de alto riesgo. Dicho análisis se realizó mediante un diseño observacional y transaccional o transversal, lo que significa que las variables se midieron en un único momento del tiempo, sin realizar un seguimiento a largo plazo. Participaron un total de 989 personas de dichos países, profesionales de la salud, siendo elegidos

por conveniencia en distintos centros de trabajo y no de forma aleatoria. De los resultados obtenidos se destaca la afirmación de la relación existencial entre el modelo demanda, control, apoyo y la salud mental en los profesionales de la salud latinoamericanos, remarcando la importancia de controlarlos y vigilarlos.

En relación con las **diferencias de género en el *burnout***, Purvanova y Muros (2010) realizaron un metaanálisis que recabó evidencia proveniente de 183 investigaciones previas, considerando un total de 409 tamaños de efecto, entendidos como indicadores estadísticos que permiten estimar la magnitud de las diferencias observadas entre hombres y mujeres en las distintas dimensiones del *burnout* analizadas en las muestras incluidas. Esto implica que un mismo estudio podía aportar más de una estimación cuantitativa según las variables o subdimensiones evaluadas. A partir de este análisis, los autores cuestionaron la creencia ampliamente extendida de que las mujeres presentan mayores niveles generales de *burnout* que los hombres. **Los resultados mostraron que las mujeres tienden a manifestar niveles ligeramente superiores de agotamiento emocional, mientras que los hombres presentan puntuaciones algo más elevadas en cinismo¹ o despersonalización.** Aunque las diferencias encontradas fueron de magnitud reducida, los autores señalan que poseen relevancia práctica en la comprensión del fenómeno. A su vez, indicaron que estas diferencias se presentan con mayor intensidad en determinados contextos socioculturales, como en Estados Unidos en comparación con Europa, mientras que no hallaron variaciones significativas según el tipo de ocupación desempeñada.

2.2. Estudios sobre salud mental en industrias creativas

En países como España, diversos artículos y revistas especializadas han destacado la creciente preocupación por la salud mental en el sector publicitario. Entre ellos, Rojas, en una publicación del año 2023 en la revista digital Mercado Negro, retoma los resultados de una investigación realizada por NABS (Nomenclatura para el Análisis y Comparación de Programas y Presupuestos Científicos), señala que **siete**

¹ En el MBI-GS, el término *cinismo* no se utiliza en su sentido coloquial, sino que refiere al distanciamiento psicológico, la indiferencia y la devaluación del trabajo, constituyendo una reformulación de la dimensión de despersonalización del MBI original.

de cada 10 profesionales de la industria publicitaria, consideran relevante prestar atención a los problemas de salud mental. Algunos de los factores asociados al incremento de las demandas laborales se vinculan con los cambios constantes a los que los trabajadores deben adaptarse en su actividad cotidiana, así como con una brecha en la experiencia vivida en contextos laborales de alta exigencia, que no responde a una diferencia generacional, sino a la falta de experiencias previas significativas para afrontar situaciones de alta presión, especialmente en quienes ocupan cargos gerenciales. Esta condición, sumada a la elevada presión y a una preparación insuficiente, puede intensificar los niveles de estrés (Rojas, 2023).

También, **se señala que aspectos como el agotamiento físico y mental, el cinismo y desapego y la reducida sensación de logro, dimensiones propias del síndrome de *burnout*, son signos de un desequilibrio psicológico extremo; atribuyen gran responsabilidad de esto a la poca separación que tienen los agentes publicitarios entre su tiempo laboral y su tiempo personal.** Esta contaminación entre el tiempo libre y el laboral se debe a la alta demanda condicionada por una gran explosión en su campo laboral, muchas veces necesaria para cumplir con las metas establecidas, por lo que deben pasar muchas horas trabajando, ya que las entregas o metas suelen ser alcanzadas a muy corto plazo, aumentando así la presión por cumplir con los objetivos en tiempo y forma (Adlatina, 2022).

Por otro lado, Blanco (2024) retoma los resultados de la *Encuesta de Salud Mental 2024*, elaborada por *Never Not Creative* con el apoyo de *The Mentally Healthy Change Group* y *UnLtd*, en la cual participaron 2.000 profesionales de Australia, Nueva Zelanda, Estados Unidos y Reino Unido. Los datos revelaron que el 70% de las personas que trabajan en medios, *marketing* y sectores creativos manifestaron haber atravesado episodios de agotamiento relacionados con el *burnout* durante los últimos doce meses. Este relevamiento pone de manifiesto los desafíos contemporáneos de la industria, especialmente en lo referente a la sobrecarga laboral, las exigentes expectativas y las dinámicas cambiantes de los entornos de trabajo.

Asimismo, el estudio analizó el impacto de las condiciones laborales posteriores a la pandemia y su relación con el bienestar psicológico. **Entre sus hallazgos se destaca que los profesionales menores de 30 años reportaron niveles significativamente más elevados de ansiedad. Si bien este grupo etario suele presentar mayor apertura hacia el reconocimiento de los problemas de salud mental, los resultados indicaron que son menos propensos a buscar ayuda profesional o compartir sus propias experiencias, lo que puede profundizar los riesgos asociados al malestar psicológico (Blanco, 2024).**

En octubre de 2022, el Club de Creativos de España difundió los resultados de su estudio *Encuesta sobre la salud mental y emocional de la industria creativa publicitaria*. **En dicho análisis se evidenció que el 48% de las personas dedicadas a la creatividad publicitaria manifestó no sentirse satisfecha con su vida. A su vez, alrededor del 40% de los profesionales que se desempeñan en agencias reportó experimentar ansiedad en diferentes intensidades.** En relación con el estado general de la salud mental, el promedio obtenido fue de 5,6 sobre 10, una puntuación que, según criterios especializados, se considera negativa cuando se sitúa por debajo de 7 puntos. El estudio también reveló que únicamente uno de cada tres participantes calificó como “muy buena” su salud mental (Blanco, 2024).

Diversas investigaciones muestran que la industria del *marketing* y la publicidad funciona como una verdadera “olla a presión”, marcada por jornadas extensas, plazos exigentes y altas demandas que repercuten en la salud mental de sus trabajadores. Aun así, muchos profesionales sienten que no reciben el apoyo necesario. Un estudio del *Institute of Practitioners in Advertising (IPA, UK)* observó que el 78% de los empleados del sector consideran que sus empresas deberían hacer más por la salud mental, frente al 49% de la fuerza laboral general del Reino Unido. También, solo un 34% de los encuestados reportó que su lugar de trabajo cuenta con una política formal de salud mental, mientras que el 30% indicó haber recibido capacitación específica y el 22% tuvo acceso a primeros auxilios psicológicos. Además, el 83% de los profesionales de publicidad, *marketing* y relaciones públicas manifestó preocupación por solicitar días libres durante periodos de alta carga laboral, en comparación con el 56% de la fuerza laboral general (Blanco, 2024). Estos datos refuerzan la idea de que, a pesar de la intensidad de las demandas laborales, los mecanismos institucionales de acompañamiento continúan

siendo insuficientes, lo que expone a los profesionales de la industria a mayores riesgos de desgaste emocional y de deterioro del bienestar integral.

Respecto a nuestro país, las organizaciones Mentis y Publicitarias Uruguay (2023) llevaron a cabo una encuesta abierta dirigida a personas que se desempeñan en la industria de la comunicación, con el objetivo de relevar preocupaciones sobre la salud mental en el sector. La iniciativa se desarrolló en el marco del mes de la salud mental (octubre) y permitió recopilar datos que posteriormente fueron difundidos a través de una publicación en Instagram titulada “*¿Cómo está la salud mental en la industria de la comunicación?*”, construida a partir de testimonios reales de los participantes.

Los resultados evidenciaron un escenario preocupante: el 90% de las personas encuestadas manifestó haber experimentado estrés laboral en los últimos seis meses; el 80% señaló sentir presión por cumplir con los plazos o expectativas poco realistas; el 74% indicó dificultades para desconectarse del trabajo fuera del horario laboral; el 71% afirmó no contar con acceso a recursos de salud mental en su entorno de trabajo; y el 81% reportó haber experimentado ansiedad y depresión asociadas a su actividad laboral (Mentis y Publicitarias Uruguay, 2023). En conjunto, estos datos permiten visibilizar la magnitud de las problemáticas vinculadas al bienestar psicológico en el sector, así como la necesidad de continuar investigando y promoviendo estrategias organizacionales orientadas a la prevención y el cuidado de la salud mental de quienes trabajan en la industria de la comunicación.

2.3. Estudios sobre *burnout* en Uruguay

Adentrándose más en el síndrome de *burnout*, en Uruguay, Cebriá, Turconi, Bouchacourt, Media, Riva y Castromán (2014) realizaron un estudio con el objetivo de determinar la prevalencia del síndrome de *burnout* en médicos residentes de anestesiología del Uruguay y analizar los factores determinantes. Para este estudio, la muestra fueron los residentes de primer hasta cuarto año que aceptaron participar, entre febrero y marzo del año 2013. El síndrome fue medido con el Maslach Burnout Inventory y también se utilizó un cuestionario para recabar información acerca de aspectos sociodemográficos y laborales. Se pudo observar el padecimiento del síndrome de *burnout* entre los médicos residentes de

anestesiología, confirmando que dicha profesión es de riesgo, en la cual la ansiedad y el agotamiento físico y psicológico se presentan con gran frecuencia, evidenciando la necesidad del descanso anual, ya que se pudo visualizar el síndrome en aquellos residentes que descansaban menos de 15 días al año.

Allande Cussó, García Iglesias, Fagundo Rivera, Navarro Abal, Climent Rodríguez y Gómez Salgado (2022) mencionan la importancia de que las organizaciones establezcan estrategias de prevención y promoción sobre salud mental, puesto que el entorno laboral es considerado como uno de los factores principales que influyen en la salud mental de los trabajadores, relacionada significativamente con las condiciones estructurales y organizativas a las que están sometidos. A su vez, remarcan que cuando los trabajadores sienten satisfacción por su trabajo, contribuye a la autorrealización personal, lo que proporciona efectos positivos, mientras que, cuando se experimentan situaciones de estrés por ritmos y horarios de trabajo inadecuados y/o por situaciones de abuso y acoso, se potencian los efectos negativos, contribuyendo a la posibilidad de padecer alteraciones en la salud mental de los trabajadores.

Por último, la salud mental constituye un problema de creciente relevancia tanto a nivel global como nacional, tal como se expone en la entrevista realizada a Josefina Pascale, fundadora de Mentis, por el programa *La Mañana en Casa*, producido por *Canal 10 Uruguay*. Según los datos allí presentados, cada año se pierde gran número de jornadas laborales a causa de trastornos como la depresión y la ansiedad, mientras que una de cada cuatro personas experimentará algún problema de salud mental a lo largo de su vida. En Uruguay, esta situación se ha intensificado en las últimas décadas, alcanzando entre el 16% y el 18% de la población adulta, con mayor prevalencia en mujeres. A pesar de estas cifras, la salud mental continúa siendo un tema atravesado por el estigma, la desinformación y la dificultad para ser abordado abiertamente en distintos ámbitos sociales (Pascale, en *La Mañana en Casa*, 2023).

En este contexto, y a partir de lo señalado en la entrevista realizada por *La Mañana en Casa en Canal 10 Uruguay*, resulta posible vincular esta problemática con el síndrome de *burnout* en el ámbito laboral. **La propia experiencia relatada, así como el trabajo de la organización Mentis, evidencian que muchas de las**

dificultades asociadas a la salud mental se manifiestan en el trabajo a través del estrés sostenido, la sobrecarga y la falta de herramientas institucionales para abordar estas situaciones. De hecho, se identifica al *burnout* como una de las problemáticas más visibles dentro de las organizaciones, lo que permite comprenderlo como una expresión concreta del malestar psíquico en el trabajo. En este contexto, la falta de lugares de trabajo que estén listos para cuidar la salud mental, junto con el estigma que hay, ayuda a que estas problemáticas continúen y hace más urgente la creación de espacios para la concientización, el diálogo y la prevención (Pascale, en La Mañana en Casa, 2023).

3. Marco teórico-conceptual y contextual del estudio

3.1 Salud mental

La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2022) define a la salud mental como un estado de bienestar en el que las personas son capaces de enfrentar los momentos de estrés de la vida, desarrollar al máximo sus habilidades, poder aprender y trabajar eficazmente y contribuir a la mejora de la comunidad. Un óptimo bienestar psicológico es fundamental para poder sustentar nuestras capacidades individuales y colectivas, tomar decisiones y establecer relaciones vinculares de manera saludable. También es relevante destacar que la salud mental no solo supone la ausencia de trastornos mentales, ya que es un proceso de carácter complejo que cada individuo experimenta de forma diferente y con distintos niveles de dificultad. Es, entonces, un derecho humano esencial y un elemento primordial para el desarrollo personal, comunitario, económico y social.

En cuanto al bienestar en el ambiente laboral, Castañeda, Betancourt, Salazar y Mora (2017) expresan que este está constituido por el equilibrio entre la seguridad de la organización y el bienestar del trabajador, siendo dependientes el uno del otro, remarcando que un ambiente que es sano y seguro contribuye a la salud mental, la seguridad laboral, garantizando una óptima productividad y una buena calidad de vida de los trabajadores. A su vez, la OMS (2010) menciona que un entorno de trabajo saludable es aquel en el que los empleados y directivos colaboran mutuamente para promover y proteger la mejora continua de la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores, procurando la sustentabilidad del espacio laboral.

En Uruguay, en el año 2017, entró en vigencia la Ley N° 19.529 de Salud Mental. La misma consta de 48 artículos que se encuentran enmarcados en 7 capítulos y cuya finalidad es garantizar el derecho a la protección de la salud mental de los habitantes del país. Se promulgan los derechos humanos de los individuos y en particular de los usuarios de las prestaciones de servicios de salud mental dentro del Sistema Nacional Integrado de Salud, siendo de orden público y de interés social. Dicha ley contempla la salud mental como un estado de bienestar mediante el cual el sujeto es consciente de sus propias capacidades, es capaz de afrontar las

tensiones normales que se le presentan en su vida y puede trabajar de manera productiva y fructífera, siendo capaz de contribuir a la comunidad a la cual está inserto (Ley de Salud Mental, 2017).

Asimismo, en Uruguay, la Estrategia Nacional de Salud Mental 2025–2030, enmarcada en la Ley N.º 19.529, plantea una transformación del modelo de atención hacia un enfoque comunitario, con énfasis en los derechos humanos y la progresiva superación de la lógica institucional tradicional. Entre sus principales lineamientos se destaca el fortalecimiento del primer nivel de atención como eje central para la detección temprana y el acompañamiento continuo, así como el desarrollo de abordajes integrales en materia de adicciones y la implementación de medidas específicas para la prevención del suicidio. A su vez, la estrategia promueve la articulación entre distintos organismos del Estado y la elaboración de planes a nivel departamental que permitan responder a las particularidades de cada territorio. En conjunto, estas acciones buscan favorecer el bienestar psicosocial de la población, incorporando también la promoción de prácticas de autocuidado y el fortalecimiento de los vínculos sociales (Ministerio de Salud Pública de Uruguay, 2025).

3.2 Trastornos depresivos y trastornos de ansiedad

Los trastornos depresivos y los trastornos de ansiedad constituyen dos de las categorías diagnósticas más frecuentes en la práctica clínica y representan una importante fuente de malestar psicológico y deterioro funcional. Si bien corresponden a cuadros con características específicas, ambos comparten una elevada prevalencia, una frecuente comorbilidad y un impacto significativo sobre el funcionamiento social, académico y laboral de quienes lo padecen (5.^a ed.; DSM-5; Asociación Estadounidense de Psiquiatría [APA], 2014).

Dentro de los trastornos depresivos se incluyen el trastorno de desregulación disruptiva del estado de ánimo, el trastorno depresivo mayor, el trastorno depresivo persistente (distimia), el trastorno disfórico premenstrual, el trastorno depresivo inducido por sustancias o medicamentos, el trastorno depresivo debido a otra afección médica y los trastornos depresivos especificados y no especificados. Todos ellos presentan como característica común un estado de ánimo predominantemente

triste, vacío o de irritabilidad, acompañado de alteraciones cognitivas y somáticas que repercuten de manera significativa en el funcionamiento cotidiano del individuo. Las diferencias entre estos trastornos se establecen principalmente en función de la duración de los síntomas, el curso clínico y la etiología (APA, 2014).

El trastorno depresivo mayor constituye la manifestación más representativa de este grupo diagnóstico. Se caracteriza por la presencia de uno o más episodios depresivos con una duración mínima de dos semanas, durante las cuales se producen cambios relevantes en el estado afectivo, los procesos cognitivos y diversas funciones neurovegetativas. Aunque el diagnóstico puede establecerse a partir de un único episodio, es frecuente que el trastorno presente un curso recurrente. Asimismo, resulta fundamental diferenciar este cuadro de las respuestas normales de tristeza, considerando que la intensidad, persistencia y repercusión funcional de los síntomas exceden las reacciones emocionales esperables frente a las experiencias cotidianas (APA, 2014).

Por su parte, los trastornos de ansiedad comprenden un conjunto de alteraciones caracterizadas por la presencia de miedo y ansiedad, acompañados de cambios conductuales orientados, en muchos casos, a la evitación de situaciones percibidas como amenazantes. El miedo constituye una respuesta emocional ante un peligro inmediato, mientras que la ansiedad corresponde a una respuesta anticipatoria frente a amenazas futuras. Aunque ambos procesos se encuentran estrechamente relacionados, el miedo suele asociarse con una intensa activación fisiológica y conductas de defensa o huida, mientras que la ansiedad se manifiesta principalmente mediante tensión muscular, hipervigilancia y conductas cautelosas o evitativas (APA, 2014).

Las conductas de evitación, si bien pueden disminuir momentáneamente el malestar, favorecen el mantenimiento de la sintomatología ansiosa. A su vez, la crisis de pánico representa una forma particular de respuesta al miedo que puede presentarse tanto en los trastornos de ansiedad como en otros trastornos mentales. La diferenciación entre los distintos trastornos de ansiedad se realiza considerando los estímulos o situaciones que desencadenan el miedo, las conductas de evitación y el contenido de las creencias asociadas, aun cuando la coexistencia entre ellos sea frecuente (APA, 2014).

A diferencia de las respuestas normales de miedo y ansiedad propias del desarrollo o de las reacciones transitorias asociadas a situaciones estresantes, los trastornos de ansiedad se caracterizan por la persistencia y desproporción de los síntomas, los cuales generan un deterioro clínicamente significativo en la vida de la persona. En términos generales, la sintomatología suele mantenerse durante seis meses o más, aunque en algunas ocasiones determinados trastornos se originan en la infancia. Además, para establecer el diagnóstico, es imprescindible descartar que los síntomas sean consecuencia de los efectos fisiológicos de sustancias, medicamentos, enfermedades médicas u otros trastornos mentales que expliquen mejor el cuadro clínico (APA, 2014).

En el ámbito laboral, tanto los trastornos de ansiedad como otros problemas de salud mental, entre ellos la depresión y los trastornos adaptativos, pueden afectar de manera significativa el bienestar del trabajador y su desempeño laboral. Las características individuales de cada persona, junto con las exigencias propias del entorno de trabajo, influyen en la forma en que se afrontan las demandas laborales y en la aparición de manifestaciones psicológicas que repercuten en la salud y en el funcionamiento cotidiano. En este sentido, Mingote Adán et al. (2011) señalan que aspectos como el estado de salud, las competencias personales, las expectativas, los valores y las motivaciones condicionan el nivel de satisfacción laboral, la percepción de la calidad de vida y los niveles de estrés experimentados tanto en el ámbito laboral como personal.

En este contexto, la presencia de determinadas manifestaciones emocionales, conductuales y físicas puede constituir una señal de alerta sobre un posible deterioro de la salud mental. Entre los indicadores emocionales se destacan la persistencia de sentimientos de tristeza, ansiedad, irritabilidad, hostilidad, desesperanza o desvalorización personal. En el plano conductual, pueden observarse un descenso de la calidad de trabajo, disminución del rendimiento, ausencias o retrasos reiterados, conflictos interpersonales frecuentes y una mayor tendencia a solicitar beneficios o consideraciones especiales. Asimismo, pueden presentarse cambios físicos, como un deterioro en el aspecto personal y del autocuidado, alteraciones importantes del peso corporal, fatiga constante, trastornos del sueño o signos compatibles con conductas adictivas. A estas manifestaciones se suman otros indicadores, como las quejas de usuarios o compañeros, la emisión de

instrucciones inadecuadas, las ausencias injustificadas, la coexistencia de conflictos personales que interfieren con el desempeño laboral y la preocupación manifestada por colegas o supervisores (Mingote Adán et al., 2011).

La identificación temprana de estos signos resulta fundamental para favorecer una evaluación inicial del estado de salud mental del trabajador. No obstante, la decisión de solicitar ayuda profesional depende principalmente de la propia persona, ya que el reconocimiento de la necesidad de tratamiento constituye un elemento esencial para desarrollar conciencia de la problemática, comprometerse con el proceso terapéutico y fortalecer el autocuidado y la percepción de autoeficacia. En este proceso, el apoyo brindado por familiares, compañeros y supervisores desempeña un papel relevante al facilitar el reconocimiento de las dificultades y promover la búsqueda autónoma de asistencia especializada (Mingote Adán et al., 2011).

La depresión representa uno de los trastornos mentales con mayor impacto sobre el funcionamiento laboral. Cuando se producen episodios depresivos recurrentes, suele observarse un deterioro progresivo del desempeño laboral, caracterizado por una menor eficacia en la ejecución de tareas, dificultades para mantener relaciones interpersonales satisfactorias y una mayor tendencia al aislamiento social. Además, las personas con depresión suelen presentar una disminución en la motivación, deseos de abandonar la actividad laboral o anticipar su retiro, problemas de comunicación, mayor frecuencia de conflictos laborales y una reducción de la capacidad de concentración, el rendimiento y la productividad (Mingote Adán et al., 2011).

Las repercusiones de la depresión trascienden el plano individual, afectando también a las organizaciones y la sociedad. Este trastorno genera un importante sufrimiento tanto en quienes lo padecen como en su entorno cercano y se asocia con una disminución de la productividad, un incremento en el ausentismo y una mayor incidencia de licencias médicas, lo que conlleva consecuencias económicas y organizacionales significativas (Mingote Adán et al., 2011).

Por otra parte, la exposición prolongada a factores estresantes presentes en el trabajo, aun cuando no constituyan acontecimientos traumáticos, puede dar lugar a trastornos adaptativos o respuestas desadaptativas vinculadas al contexto laboral. Estas respuestas pueden manifestarse mediante síntomas de ansiedad, estado de

ánimo depresivo, alteraciones del comportamiento o combinaciones de dichas manifestaciones emocionales y conductuales. Generalmente, aparecen dentro de los tres meses posteriores a la exposición al factor estresor y tienden a resolverse antes de los seis meses, salvo que el factor estresante permanezca de forma crónica. Estos hallazgos respaldan la necesidad de implementar estrategias preventivas dirigidas a promover ambientes laborales saludables, mediante el rediseño de los puestos de trabajo, la disminución de las exigencias excesivas, el fortalecimiento de la autonomía del trabajador y la promoción de espacios de cooperación, comunicación y aprendizaje (Mingote Adán et al., 2011).

Finalmente, cuando el estrés laboral ha ocasionado un deterioro significativo de la salud mental, las intervenciones no deben limitarse únicamente a modificar las condiciones organizacionales. Resulta igualmente necesario incorporar estrategias psicoterapéuticas orientadas al fortalecimiento de los recursos personales, el desarrollo de habilidades de afrontamiento y la reducción de las vulnerabilidades individuales frente a factores estresantes. La combinación de intervenciones organizacionales e individuales favorece tanto la recuperación del trabajador como el desarrollo de competencias que le permitan afrontar de manera más adaptativa futuras situaciones de estrés (Mingote Adán et al. 2011).

3.3. Estrés y síndrome de *burnout*

Byung Chul-Han (2015) expresa que el comienzo del siglo XXI está marcado por patologías de carácter neuronal, es decir, que las enfermedades tales como la depresión, trastorno por déficit de atención con hiperactividad (TDAH), el trastorno límite de la personalidad (TLP) o el síndrome de desgaste ocupacional (SDO), entre otras, enfatizando que su desarrollo se debe a un exceso de positividad y no está relacionado con algo inmunológico.

Es así entonces que la **sociedad disciplinaria descrita por Foucault**, caracterizada por sujetos obedientes, comienza a desaparecer poco a poco, transformándose en una sociedad del rendimiento, en la que las personas modifican su estado de sometimiento a una autoridad externa y pasan a exigirse a sí mismas alcanzar niveles cada vez mayores de productividad, asumiéndose como

emprendedores de sí mismos. Es debido a esto que la naturaleza de la sociedad de rendimiento radica en el poder sin límites, lo que define precisamente su carácter de positividad extrema. La sociedad actual se rige por organizaciones e instituciones que buscan maximizar la productividad a través del esquema positivo del poder, lo que conlleva a los sujetos a aumentar su rendimiento y su productividad, generando una continuidad entre el deber y el poder. Lo que enferma en el mundo actual, entonces, no es el exceso de responsabilidad e iniciativa, sino el rendimiento que se establece como mandato primordial de la sociedad contemporánea (Han, 2015).

Se propaga la idea de que el sujeto actual es libre de todo dominio externo y es dueño y soberano de sí mismo. Esto desencadena una agudización en el trabajo y el rendimiento, que termina por tornarse excesivo, llevando a las personas al extremo de la **autoexplotación**. Todo esto resulta ser más efectivo para el sistema capitalista que la explotación por terceros, porque incluye un sentimiento de libertad que también trae problemas mentales en la sociedad del rendimiento (Han, 2015).

Lo que caracteriza entonces a esta sociedad del rendimiento y la actividad es un cansancio y un agotamiento desmedido que se produce a causa de la excesiva positividad. Byung Chul-Han (2015) lo caracteriza como **un cansancio que, al dividir y aislar, se vivencia en soledad**, lo que agrava aún más sus consecuencias, al invalidar la colectivización y visibilización del problema como estructural de la sociedad y ser vivido como un problema personal y recluso a lo privado.

Julián Melgosa (1997) define el **estrés** como la reacción que el organismo tiene ante una demanda y lo caracteriza como un estado de fuerte tensión psicológica, contemplándose como la preparación para el ataque o huida. También señala dos componentes del estrés: los agentes o factores estresores y las respuestas al estrés, siendo estas las reacciones que el individuo manifiesta ante los agentes mencionados. Lazarus y Folkman (1986) mencionan que Selye en 1936 introdujo el término estresor para hacer referencia a las demandas del ambiente, destacando que el estrés comprende un grupo de reacciones orgánicas generales que funcionan como respuestas para tratar de contrarrestar dichos **estresores**. Entonces, definen al estrés psicológico como una relación de carácter singular que se establece entre

el individuo y su entorno cuando los recursos con los que este dispone son percibidos como desbordantes o amenazantes, poniendo en peligro su bienestar.

Sánchez (2010) trae a Villalobos (1999) para definir al estrés laboral como el conjunto de acontecimientos que suceden en el organismo del trabajador debido a aquellos factores estresores que derivan directamente del trabajo o bien que, gracias a este, pueden afectar su salud. **Los factores psicosociales en el trabajo representan el conjunto de percepciones y experiencias del trabajador**, pudiendo ser estas individuales, económicas o de desarrollo personal, mientras que otros lo pueden relacionar con las relaciones humanas y sus aspectos emocionales.

Asimismo, se hace referencia a la fase de resistencia cuando una persona que se expone a agentes nocivos, ya sean físicos, químicos o sociales, de manera prolongada **continúa adaptándose regularmente a las exigencias**. Sin embargo, esta adaptación continua puede llevar a una reducción en la capacidad de respuesta del cuerpo debido al agotamiento de las glándulas (suprarrenales, hipotálamo, hipófisis) que regulan el estrés. Durante esta etapa suele ocurrir un equilibrio dinámico, denominado homeostasis, entre los factores internos y externos del sujeto. Si el cuerpo logra mantener esta resistencia por un tiempo continuo determinado, no deberían presentarse mayores consecuencias. De lo contrario, inevitablemente se avanza hacia una fase más crítica. Por otro lado, se califica como **fase de agotamiento al mantenimiento de un estado de estrés prolongado** que genera progresivamente un deterioro en el organismo, provocando una pérdida significativa de las funciones fisiológicas. Esta situación lleva a la fase de agotamiento, que se caracteriza por la falta de recursos para enfrentarse a las demandas del entorno, debido a una disminución notable en la capacidad de adaptación e interacción con el ambiente (Sánchez, 2010).

Guerrero Barona (1999, citado en Sánchez, 2010) expresa que existen diversas teorías que amplían la concepción del estrés, clasificándose en tres grandes enfoques: el estrés entendido como una respuesta, como un estímulo o como un proceso de interacción entre la persona y su entorno. El estrés centrado en la respuesta fisiológica, propuesta por Selye (1956, citado en Sánchez, 2010), define al estrés como una alteración del equilibrio interno del organismo frente a agentes que pueden ser tanto internos como externos. Este tipo de respuesta se estructura en

tres etapas conocidas como el Síndrome General de Adaptación (SGA): alarma, resistencia y agotamiento. Si bien este enfoque ha sido influyente, se ha criticado su formulación circular respecto al estresor y por no ser fácilmente aplicable en la práctica.

En contraste, las teorías que se basan en el estímulo entienden al estrés como una consecuencia directa de los factores externos o estresores, que pueden ser psicosociales o biológicos. Estas situaciones adquieren tal condición debido a la interpretación objetiva que el individuo realiza, ya que por sí mismas no siempre provocan estrés. Entre sus dificultades se encuentra determinar qué situaciones son objetivamente estresantes, dada la variabilidad singular en las respuestas (Sánchez, 2010).

Por último, las teorías interaccionales plantean que el estrés surge de la interacción dinámica entre el sujeto y su entorno, mediado por procesos cognitivos como la evaluación y la valoración subjetiva que se hace sobre las demandas y los recursos disponibles. Desde esta perspectiva, el estrés se produce cuando las demandas percibidas exceden los recursos personales, generando una amenaza al bienestar. Este enfoque también explica por qué las respuestas al estrés varían en intensidad y duración. Subraya la importancia de las estrategias que cada persona utiliza para manejarlo de manera efectiva (Guerrero Barona, 1999, citado en Sánchez, 2010).

El **síndrome de *burnout*** en el ámbito laboral, introducido por Maslach y Jackson (1981), se caracteriza como un agotamiento emocional que es frecuente en personas cuyo trabajo involucra el trato directo con clientes, usuarios u otros, como ya se comentó. A su vez, mencionan que, cuando empiezan a percibir el agotamiento emocional, los trabajadores sienten que no son capaces de controlar sus recursos psicológicos, afectando así su rendimiento. Estos autores destacan otros aspectos relacionados con este síndrome, como lo es el **incremento de actitudes y sentimientos negativos** para con los clientes (Maslach y Jackson, 1981), y **tienden a estimar su productividad negativamente**, a percibir un maltrato hacia los clientes, desencadenando **sentimientos de infelicidad y que se sientan insatisfechos con los logros laborales**.

El síndrome de *burnout* está caracterizado por 3 dimensiones:

- **Agotamiento emocional**, determinado por la percepción de una sobrecarga emocional;
- **Despersonalización**, que se relaciona con la forma insensible con la que se trata a quienes reciben el servicio que la persona brinda;
- **Reducida sensación de logros**, vinculada a una disminución en la percepción de éxito y buen rendimiento en las tareas a realizar en el área de trabajo (Maslach y Jackson, 1984).

De acuerdo con la revisión de Gil Monte, citada por Zapata (2012), el síndrome de *burnout* puede originarse a partir de diversos estresores crónicos del entorno laboral, que se agrupan en cuatro grandes tipos de variables. En primer lugar, se encuentran las variables organizacionales vinculadas al entorno físico y a las condiciones materiales del puesto de trabajo, tales como el nivel de ruido, la temperatura o la carga de tareas asignadas. En segundo término, las variables relacionadas con el desempeño y las relaciones interpersonales, que incluyen la estructura jerárquica, la claridad o ambigüedad en las responsabilidades, la calidad del vínculo con superiores y pares y la percepción de seguridad laboral.

Un tercer grupo se refiere al impacto de las nuevas tecnologías y otros aspectos estructurales de la organización. Si bien estos recursos pueden facilitar la labor, también pueden convertirse en fuentes de tensión, por ejemplo, cuando sustituyen la comunicación directa y generan sensaciones de aislamiento. Por último, Gil Monte (citado en Zapata, 2010) identifica las variables personales, asociadas al contexto extralaboral del trabajador, como las dinámicas familiares o las relaciones sociales, que pueden influir en la vulnerabilidad al agotamiento.

Moreno, Rodríguez y Escobar (2001) mencionan que en la tercera edición del Maslach *Burnout* Inventory Manual (Maslach, Jackson y Leiter en 1996) se explicita la reelaboración teórica y operacional del *burnout* en trabajadores no asistenciales, es decir, en trabajadores que no se desempeñan, por ejemplo, en el área de la salud o la educación, sino en áreas relacionadas con lo organizacional. Este manual fue

denominado **Maslach *Burnout* Inventory-General Survey (MBI-GS)**, redefiniendo al ***burnout*** como una crisis ligada al trabajo en sí y no necesariamente con los **compañeros de trabajo**. En esta adaptación se proponen las escalas: desgaste emocional definido de forma más genérica, sin atribuirlo exclusivamente a las características propias de la actividad laboral; el cinismo refiere a una actitud de indiferencia, devaluación y distanciamiento del trabajo realizado y del valor que se le puede atribuir al mismo, siendo un mecanismo de defensa ante las demandas exhaustivas provenientes del trabajo y la eficacia profesional, teniendo características semejantes a la subescala anterior de realización personal, pero haciendo énfasis en las expectativas personales asociadas al rendimiento laboral. Estos aportes teóricos y conceptuales son los que se emplean a nivel metodológico para el presente estudio.

La dimensión de cinismo adquiere especial relevancia en el contexto de la industria publicitaria, caracterizada por elevados niveles de exigencia, plazos ajustados, presión por la creatividad y la obtención de resultados, así como por la necesidad de responder continuamente a las demandas de clientes y organizaciones. En este tipo de entornos, la exposición prolongada al estrés laboral puede favorecer el desarrollo de actitudes de distanciamiento emocional, apatía y pérdida de interés por el trabajo, manifestaciones que Maslach et al. identifican como propias del cinismo (Maslach 2009). Asimismo, la literatura que analiza críticamente el ejercicio de la profesión publicitaria pone de manifiesto que algunos trabajadores experimentan tensiones entre las exigencias del mercado, sus valores personales y la responsabilidad social de su labor, lo que podría contribuir al desapego y la desvinculación psicológica respecto al trabajo. En este sentido, el análisis de esta dimensión resulta especialmente pertinente para comprender cómo las condiciones laborales del sector pueden afectar el bienestar psicológico de sus profesionales.

4. Industria publicitaria

No solo el tema de salud mental ha ido adquiriendo relevancia y notoriedad en los últimos años, sino que también, gracias al avance de la tecnología, los medios de comunicación han ido expandiendo sus horizontes, permaneciendo en constante cambio y reinención. Es debido a esto que la publicidad es considerada como una industria en continuo crecimiento, caracterizada por la alta demanda de satisfacer a un público tan diverso en gustos y preferencias, tratando de captar una lábil atención del público consumidor. Esta particular característica hace de la industria publicitaria un escenario propenso a descuidar la salud mental en el ámbito laboral, ya que quienes trabajan en ella están en constante alerta para poder cumplir con los cortos tiempos que se imponen, así como también por el estrés y la presión que supone un trabajo en el que la creatividad juega un rol central en el producto final para marcar agenda e imponerse en la competencia de mercado.

En *Rebeldes con causa (publicitaria): visiones críticas de la publicidad desde la praxis profesional*, Pacheco Rueda (2020) recoge las reflexiones de profesionales y exprofesionales del sector que cuestionan el papel de la publicidad en la sociedad contemporánea. La autora señala que la publicidad no solo cumple una función comercial, sino que también contribuye a promover modelos de consumo, estilos de vida y valores que influyen en las formas de pensar y actuar de las personas. Asimismo, presenta autores y movimientos que denuncian su capacidad para fomentar el hiperconsumo, reforzar dinámicas propias del sistema capitalista, ocupar espacios físicos y simbólicos de la vida cotidiana y limitar el pensamiento crítico de los ciudadanos. Desde esta perspectiva, la publicidad es concebida como un fenómeno con importantes implicancias sociales, culturales y económicas, lo que justifica la necesidad de una mirada crítica sobre sus efectos más allá de sus objetivos comerciales.

Este enfoque resulta especialmente significativo para comprender el contexto laboral de la industria publicitaria, ya que evidencia la existencia de cuestionamientos internos, o sea, de parte de integrantes del sistema, sobre el impacto social, cultural y ético de la profesión. A través del análisis de profesionales y exprofesionales de la publicidad que adoptan posturas críticas frente a la industria, la autora muestra cómo reflexionan sobre las consecuencias de promover determinados valores,

modelos de consumo y dinámicas de trabajo. Asimismo, figuras como Amir Kassaei cuestionan la desconexión entre la industria y las necesidades reales de la sociedad, así como la excesiva orientación hacia el reconocimiento interno y los premios del sector. Estas reflexiones permiten comprender que el ejercicio de la publicidad implica desafíos que trascienden la producción de mensajes comerciales y que pueden generar conflictos entre las exigencias del mercado, las convicciones personales y la responsabilidad social percibida por los trabajadores. En este sentido, dichas tensiones contribuyen a contextualizar el entorno laboral de la industria publicitaria y a comprender algunos de los factores que pueden incidir en el bienestar psicológico de quienes se desempeñan en este ámbito, en un escenario donde conviven las demandas comerciales, la presión por resultados, las exigencias profesionales y la búsqueda de sentido en el trabajo.

Michael R. Solomon (1992) enfatiza la importancia de la industria publicitaria como un motor clave en la economía global y su papel fundamental en la creación de valor para las empresas y en la influencia en el comportamiento del consumidor. Destaca que la publicidad no solo informa sobre productos y servicios, sino que también moldea actitudes, valores y preferencias de los consumidores. El autor señala que la publicidad es un componente esencial en la construcción de marcas y en la diferenciación competitiva, permitiendo a las empresas destacarse en un mercado saturado de opciones. Además, destaca su capacidad para generar demanda, fomentar la innovación y contribuir al crecimiento económico. También, subraya que la industria publicitaria desempeña un papel vital en la sociedad contemporánea al influir en las decisiones de compra, en la cultura popular y en la forma en que percibimos el mundo que nos rodea.

El trabajo híbrido o totalmente remoto que se instaló como consecuencia de la pandemia **no mitigó en gran medida los problemas de salud mental que padecen los trabajadores de la industria publicitaria**, siendo comunes casos de ansiedad, depresión y *burnout*. Uno de los datos recabados en un estudio realizado en Estados Unidos, Reino Unido, Australia y Nueva Zelanda por Never Not Creative y UnLtd, en el año 2024, sobre la salud mental en profesionales de la publicidad, revela preocupación en dicho tema, ya que se pudo observar que un 30% de quienes trabajan híbrido y un 33% de quienes lo hacen exclusivamente en las

oficinas se sienten deprimidas. **En cuanto a la ansiedad, se percibe mayor, en un 40%, en quienes trabajan de forma presencial y un 28% en quienes lo hacen con flexibilidad.**

El dato más alarmante develó que un 70% de los trabajadores publicitarios de los países mencionados padeció del síndrome de *burnout* entre el 2023 y el 2024 a causa de las grandes cantidades de horas extras trabajadas que suelen ser celebradas e incentivadas a efectuar, lo que contribuye en gran medida al posible desarrollo del síndrome. Otros datos relevantes expresan que los problemas de salud mental son más frecuentes en los jóvenes que en los adultos y entre los síntomas experimentados se encuentran el nerviosismo, dificultad para respirar y sentimiento de falta de sentido en la vida (Lastra, 2024).

4.1 Sobre el sector publicitario a nivel nacional

Respecto a la industria publicitaria en Uruguay, Rovira, Martínez y Saavedra (2022) realizaron una investigación sobre cómo impacta la industria publicitaria en la economía uruguaya, con el objetivo de analizar la evolución del mercado publicitario, teniendo como referencia distintas agencias: publicidad integral, medios y digitales. Utilizaron como punto de partida indicadores que fueron los ejes centrales: la contribución directa de la actividad publicitaria a la economía uruguaya (en términos de valor agregado), empleo, la incidencia de la inversión publicitaria en el PIB, el aporte de las agencias en cuanto a inversión en medios, ocupación y otras tendencias de la actividad de las agencias.

Dicho análisis se constituyó en el período 2018-2021 y 2022 y tuvo como muestra a agencias de publicidad, agencias digitales, agencias de medios, medios de comunicación y otros agentes. De las conclusiones obtenidas, se destaca la reacción positiva de la industria publicitaria luego de haber atravesado la pandemia en el año 2020, mostrando valores de recuperación. También se observó que la actividad publicitaria aumentó su peso en el PBI en la comparación punta a punta, contribuyendo a la diversificación de la economía al ser un aporte mayoritario en comparación con otros sectores más tradicionales. Otro aspecto relevante que se

menciona es el hecho de ser el sector que más jóvenes emplea, teniendo un gran porcentaje de trabajadoras femeninas (Rovira, Martínez y Saavedra, 2022).

Continuando con el estudio anterior, este arrojó datos interesantes que permiten conocer y contextualizar la actualidad que atraviesa la industria publicitaria en Uruguay. Entre los datos proporcionados se menciona que la misma aporta el 0.27% del PBI nacional, representando $\frac{1}{3}$ de las industrias creativas. Solo por comparación, la industria del vino representa el 0.1% del PBI. Se observó un crecimiento en el empleo en dicha área, siendo el número de empleados en las agencias de 1,751 en 2018 a 2,172 en 2022, lo que representa un crecimiento anual del 4%. A su vez, es una de las industrias que contrata a más jóvenes menores de 25 años con formación universitaria. En 2021, el 19% de los empleados en agencias eran jóvenes, mientras que en el sector privado esta cifra era del 11%. Al mismo tiempo, el sector emplea un 4% más de personas por año, siendo mujeres el 55% de sus profesionales en 2021, en áreas como las agencias de publicidad, medios y digitales, en comparación con el 44% en el sector privado en general. Si bien este dato resulta significativo, debe analizarse detenidamente, sobre todo porque la presencia femenina en algunas áreas dentro de las agencias y en departamentos creativos aún muestra brechas importantes (Rovira, Martínez y Saavedra, 2022).

Esto se puede relacionar con la información recabada por Belén Mastandrea y Verónica Scotti (2024) en su Trabajo Final de Grado titulado ***Las creativas andan diciendo. Una mirada al campo profesional publicitario desde la narrativa de las mujeres***, en la cual se destaca una de las problemáticas más relevantes identificadas dentro del campo publicitario: **la escasa visibilidad y reconocimiento de las mujeres que se desempeñan en el área de creatividad**. El estudio señala que esta situación responde a diversos factores, entre ellos la **baja inscripción de creativas en festivales publicitarios**, instancias que posteriormente funcionan como espacios de difusión de resultados y reconocimiento profesional. Al quedar muchas de ellas fuera de estos circuitos, sus nombres y trabajos no logran alcanzar la misma exposición, lo que contribuye a que su producción permanezca menos visible dentro del sector. En este marco, **la visibilidad se presenta como un elemento clave para el reconocimiento y la pertenencia dentro del campo profesional**, motivo por el cual en los últimos años han surgido iniciativas orientadas a revertir esta situación, como la creación del **Círculo de Creativas de Uruguay**,

cuyo objetivo es promover una mayor presencia y reconocimiento de las mujeres en la creatividad publicitaria.

Con respecto a la demanda laboral, en el período 2020-2022 se crearon 500 nuevos puestos de trabajo; el promedio en cuanto a rango salarial en un nivel inicial e intermedio oscila entre \$U 20.000 y \$U 50.000. Las agencias publicitarias ofrecen salarios más altos que el promedio del sector privado, destacándose una mayor proporción de empleo calificado. Destacan, también, que la industria publicitaria permite a sus profesionales desarrollarse en ámbitos laborales diversos como medios, marketing, creación de contenido, audiovisual e industrias creativas. No obstante, actores del sector alertan sobre las desigualdades que las industrias creativas padecen, lo que tiene como resultado aún hoy en día la existencia de publicidad sexista o discriminatoria (Rovira, Martínez y Saavedra, 2022).

La última actualización realizada por el equipo CINVE y AUDAP en el año 2024 sobre la industria publicitaria y su impacto en la economía uruguaya tuvo como propósito examinar la evolución reciente del mercado publicitario y la participación de los distintos tipos de agencias integrales, de medios y digitales, a partir de diversos indicadores económicos y laborales. Entre ellos se consideraron la contribución directa de la actividad publicitaria en la economía nacional en términos de valor agregado y empleo, la incidencia de la inversión publicitaria sobre el Producto Bruto Interno (PBI), así como el aporte específico de las agencias en inversión en medios, niveles de ocupación y otras tendencias sectoriales relevantes (Rovira, Pereyra y Saavedra, 2024).

El periodo analizado abarcó desde el 2018 hasta las proyecciones para 2024, considerando como universo de estudio agencias de publicidad, agencias digitales, agencias de medios, medios de comunicación y otros actores vinculados al sector. La información se obtuvo mediante una encuesta aplicada entre agosto y noviembre de 2024 a 30 empresas consideradas representativas del universo analizado, complementada con fuentes secundarias oficiales, como la Encuesta Continua de Hogares del Instituto Nacional de Estadísticas y Las Cuentas Nacionales del Banco Central del Uruguay, además de registros privados de Kantar IBOPE Media (Rovira, Pereyra y Saavedra, 2024).

Los resultados mostraron que **la industria publicitaria mantiene una trayectoria de crecimiento sostenido**. En términos de dólares corrientes, se observa una expansión durante el período analizado y una proyección favorable para el año siguiente, impulsada principalmente por el aumento de la inversión en medios digitales. En pesos constantes, el sector registró crecimiento entre 2021 y 2022, estabilidad en 2023 y expectativas de nueva expansión en 2024. Asimismo, la actividad incrementó su participación relativa en el PBI al comparar el inicio y el final del período considerado (Rovira, Pereyra y Saavedra, 2024).

En el plano laboral, se mantiene una evolución positiva del empleo, acompañada por un aumento en la masa salarial en consonancia con el crecimiento de la actividad. El informe también destaca la consolidación de características diferenciales del sector, como una mayor contratación de mujeres y jóvenes respecto al promedio de la economía, una fuerte presencia de perfiles técnicos y profesionales y niveles salariales promedio superiores a los establecidos en los laudos vigentes, tendencia que ya se observaba en la edición 2022. Finalmente, las proyecciones hacia el 2025 reflejaron expectativas favorables, particularmente en relación con el mercado externo (Rovira, Pereyra y Saavedra, 2024).

5. Diseño metodológico

5.1 Propuesta y justificación de las elecciones metodológicas

Como se ha ido mencionando a lo largo del trabajo, si bien se cuenta con un considerable número de estudios científicos sobre el síndrome de *burnout*, hay escasa información que aborde dicha temática en relación con el ámbito de la industria publicitaria, y más aún en nuestro país. Debido a esto y con base también en los objetivos planteados, se optó por realizar un estudio de carácter exploratorio (Batthyány y Cabrera, 2011). Se trata de una investigación con un enfoque mixto, ya que se trabaja integrando métodos cualitativos y cuantitativos con el objetivo de obtener una - “*fotografía*”- más amplia y completa del fenómeno a estudiar (Chen, 2006, en Hernández Sampieri, 2014). Al combinar ambos procedimientos, se pretende darles mayor validez y significado a los números recabados con las narrativas de los entrevistados (Hernández Sampieri, 2014).

Se utilizan fuentes primarias, a saber, un sondeo mediante la implementación de un cuestionario y la aplicación de entrevistas, así como también el empleo de fuentes secundarias de información. Entre estas se contempla la revisión de documentos y artículos que se consideren relevantes para el trabajo.

A continuación, se detalla y sistematiza en un cuadro la correlación entre los objetivos del estudio y las herramientas metodológicas empleadas en la investigación.

Tabla 1. Relación entre los objetivos y la metodología empleada en la investigación

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO 1	HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS
Explorar el bienestar emocional, psicológico y social de los profesionales de la industria publicitaria y áreas afines en el ámbito laboral uruguayo durante 2025, a partir del estudio del síndrome del <i>burnout</i> en algunos de estos.	Estudiar los factores estresores y elementos de tensión experimentados por publicistas y personas que trabajan en áreas afines en el país.	- Cuestionario Maslach <i>Burnout</i> Inventory-General Survey (MBI-GS). - Entrevistas semidirigidas.
	OBJETIVO ESPECÍFICO 2	HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS
	Indagar en dichos factores estresores y su potencial como desencadenantes del síndrome de <i>burnout</i> , teniendo como referencia el uso del Maslach <i>Burnout</i> Inventory (MBI) para su medición.	- Cuestionario Maslach <i>Burnout</i> Inventory-General Survey (MBI-GS). - Entrevistas semidirigidas.
	OBJETIVO ESPECÍFICO 3	HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS
	Consultar la voz de un par de referentes de agencias publicitarias sobre las estrategias y/o políticas implementadas para promover la salud mental dentro de las empresas conexas a la industria.	- Entrevistas semidirigidas.

Fuente: Elaboración propia

5.2 Universo de aplicación del TFG

El universo de estudio de este trabajo final de grado se centra en las agencias publicitarias en Uruguay, sin descartar además a profesionales y empresas vinculadas a estas, tales como productoras, agencias de medios, boutiques creativas, digitales o personas que se desempeñan como profesionales independientes (*freelance*), indagando específicamente su impacto en la salud mental de quienes la integran. Los casos de estudio seleccionados incluyen tanto grandes empresas, algunas consolidadas y otras emergentes, proporcionando una visión integral de las dinámicas laborales y sus repercusiones psicológicas en el sector. La relevancia de estos casos radica en la creciente preocupación por el

bienestar mental en entornos altamente demandantes y competitivos, como el publicitario, de medios, desarrollo digital de la comunicación, entre otras industrias creativas y del conocimiento, sobre todo luego de la pandemia transitada entre 2020 y finales del 2022 en Uruguay.

Este estudio aborda aspectos claves, como la intensificación del trabajo debido a la digitalización y la presión constante por innovar, tomando en cuenta que las agencias y empresas del entorno en Uruguay manejan y se adaptan a estos desafíos específicos en forma constante. Además, es de importancia conocer si se implementan en dichas agencias y compañías políticas, planes, o acciones internas preventivas o de mitigaciones focalizadas en promover espacios de trabajo que contemplen la salud mental de sus trabajadores, prácticas de manejo del estrés y estrategias de apoyo. Esta investigación es esencial para entender cómo las condiciones laborales en las agencias publicitarias uruguayas pueden afectar la salud mental de sus trabajadores y qué medidas pueden resultar efectivas para mitigar estos impactos negativos.

La población estudiada se focaliza en personas que trabajan en diversos agentes de la industria publicitaria y espacios vinculados a esta en Uruguay, indagando específicamente en el impacto en su salud mental. Los ámbitos de aplicación del estudio incluyen diversidad de formas de organización del trabajo publicitario, proporcionando una visión integral de las dinámicas laborales y sus repercusiones psicológicas en el sector. También se incluyeron trabajadores de industrias afines y empresas conexas a la producción publicitaria y las agencias de medios, así como personas que ofrecen sus servicios de forma particular, tales como trabajadores independientes.

El sondeo se realizó aplicando un cuestionario a personas que trabajan en publicidad en agencias de *marketing*, publicitarias y *freelance*. También, se solicitó la difusión del formulario a través del Círculo Uruguayo de la Publicidad, la Asociación Uruguaya de Agencias de Publicidad y otras cámaras y organismos que nuclea a agentes y actores del ecosistema publicitario, para así alcanzar a más personas del sector por medio de sus socios.

El período de aplicación del formulario del sondeo se extendió entre los meses de mayo y agosto del año 2025. La recolección de datos se llevó a cabo mediante la

distribución digital de un cuestionario elaborado en Google Forms, el cual fue difundido a través de distintos canales. En particular, se compartió en grupos de estudiantes y en redes de contactos vinculados a la Universidad de la República (con énfasis en los de la Facultad de Información y Comunicación), así como también mediante redes sociales, contactos personales y de profesionales y docentes que trabajan en el campo, con el objetivo de ampliar el alcance de la muestra y facilitar la participación de personas pertenecientes al ámbito universitario y profesional. La encuesta fue completada por 68 personas.

En cuanto a las entrevistas, se realizaron diversas instancias de intercambio con Josefina Pascale en septiembre del 2025. Pascale es fundadora y coordinadora de Mentis, una organización no gubernamental (ONG) sin fines de lucro que tiene como objetivo informar y concientizar sobre salud mental en el sector publicitario. Asimismo, se entrevistó a la psicóloga Valentina Dávila en noviembre de 2025 y, de forma anónima, a un trabajador joven del sector publicitario en septiembre de 2025. También se consultó a dos personas del área de recursos humanos de agencias de publicidad, cuyas entrevistas se realizaron en febrero y marzo de 2026. Estas instancias se llevaron a cabo de manera virtual, a través de Google Meet y vía correo electrónico.

5.3 Herramientas para la recolección de datos

5.3.1 Cuestionario

Se instrumentó la aplicación del *Cuestionario Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS)* propuesto por Maslach, Jackson y Leiter (1996), y adaptado al castellano por Moreno, Rodríguez y Escobar (2001), como método cuantitativo de recolección de datos. Este se empleó para la medida de *burnout* en trabajadores de distintas áreas de la industria publicitaria.

Se aplicó dicha versión del cuestionario (la adaptada al castellano), porque el MBI-GS está diseñado específicamente para industrias y profesiones, siendo más valioso para las distintas organizaciones. A diferencia de otras versiones de esta herramienta, que están diseñadas para sectores específicos como el de la salud o la

educación, esta versión se enfoca y resulta más ajustada para ser aplicada en entornos como el de oficina, servicios, atención al cliente, entre otros.

La ventaja de este cuestionario radica en que puede administrarse tanto en formato papel como digital, pudiendo implementarse a empleados de todos los niveles y sectores de una organización. Puede durar entre 10 y 15 minutos responder todo el formulario.

Al aplicar esta encuesta, los participantes respondieron a cada ítem dependiendo de la frecuencia con la que experimentan ciertas sensaciones relacionadas con su trabajo. El que se aplicó en este trabajo consta de 16 ítems con formato de respuesta tipo *Likert* de 7 puntos, donde:

(0) es igual a Nunca

(1) es igual a Muy raras veces a lo largo del año

(2) es igual a En algunas ocasiones a lo largo del año

(3) es igual a en bastantes ocasiones a lo largo del año

(4) es igual a Frecuentemente a lo largo del año

(5) es igual a Casi cada día

(6) es igual a Cada día.

A su vez, esta variación autopercebida por las personas mide las siguientes tres dimensiones que intervienen en el *burnout*: **desgaste emocional**, **cinismo** y **eficacia profesional**. De los 16 ítems implementados, cinco miden el desgaste emocional (D.E.), seis miden la eficacia profesional (E.P.) y cinco miden el cinismo (C).

Los resultados arrojados se presentan en forma de puntuaciones para cada una de las dimensiones exploradas. Puntuaciones más altas en las dimensiones, **desgaste emocional** y **cinismo** reflejan un mayor nivel de agotamiento y de actitudes cínicas o despersonalizadas. Por otro lado, puntuaciones más bajas en la dimensión de realización personal indican una menor percepción de logro y, por consecuencia,

poca eficacia profesional. Estas puntuaciones, en su conjunto, son indicativas de un mayor riesgo de padecer *burnout*.

Es así entonces que la implementación de este cuestionario puede contribuir a identificar problemas específicos en los trabajadores que pueden estar experimentando altos niveles de *burnout*, lo que le puede permitir a la organización intervenir de forma dirigida. También, mediante los resultados obtenidos, les permite a las empresas desarrollar estrategias de intervención mediante políticas que aborden temas relacionados con el síndrome de *burnout* y cómo afecta en el día a día a los trabajadores sin que puedan percibir su presencia. Implementar estrategias que apunten al bienestar laboral de todos los trabajadores de una empresa contribuye a mejorar la satisfacción personal y el clima laboral.

Una vez finalizada la recolección de datos, se procedió a su análisis estadístico a partir de los resultados obtenidos mediante *Google Forms*. Como se indicó previamente, el cuestionario fue difundido por medios digitales, incluyendo redes de profesionales, estudiantes de la Facultad de Información y Comunicación y bases de datos del sector, alcanzando **un total de 68 respuestas**, que conforman la muestra del estudio.

Con el fin de que el aporte del cuestionario resultase más enriquecedor, se incorporaron al inicio del formulario una serie de variables que permitieron caracterizar y agrupar a la población de estudio. Estas variables contemplaron el género, la edad, el tiempo de trabajo en la empresa, el tipo de vínculo con la organización, el rol jerárquico y de responsabilidad, el nivel educativo, el área principal de desempeño, la modalidad de trabajo, la dedicación horaria y la ubicación geográfica. La inclusión de estos datos habilitó la realización de diversos cruces analíticos que, si bien no pretendieron ofrecer resultados generalizables ni concluyentes, sí aportaron indicios y tendencias relevantes, susceptibles de ser profundizadas en futuras investigaciones. Asimismo, se garantizó que todos los datos recabados fueran de carácter anónimo.

Cuestionario sobre desgaste profesional en el sector publicitario difundido mediante Google Forms

Cuestionario sobre desgaste profesional en el sector publicitario

B *I* U ↺ ✕

Este formulario busca conocer la incidencia del síndrome de *burnout* en profesionales del sector publicitario en Uruguay. Sus resultados servirán de insumo en un Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Comunicación de la Udelar, que estudia el nivel de agotamiento mental, físico y emocional de quienes trabajan en este ámbito.

El sondeo consta de dos partes:

1. Datos iniciales: Información básica para contextualizar y procesar los resultados a partir de algunas variables.

2. Cuestionario sobre salud mental: Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS).

Se trata de 16 ítems con formato de respuesta tipo *Likert* donde:

0 = Nunca

1 = Muy raras veces a lo largo del año

2 = En algunas ocasiones a lo largo del año

3 = En bastantes ocasiones a lo largo del año

4 = Frecuentemente a lo largo del año

5 = Casi cada día

6 = Cada día

La información recabada es de carácter anónimo. Los datos aquí recibidos se encuentran amparados por el secreto estadístico.

Gracias desde ya por su participación.

Parte 1 del cuestionario.

Indique con qué género se identifica.

- ☐ Masculino ✕
- ☐ Femenino ✕
- ☐ Otro ✕
- ☐ Agregar una opción o [agregar "Otros"](#)



Obligatoria ☒

Edad *

- ☐ 18 a 28 años
- ☐ 29 a 44 años
- ☐ 45 años en adelante

Mayor nivel educativo finalizado

- ☐ Enseñanza primaria
- ☐ Enseñanza media
- ☐ Bachillerato
- ☐ Tecnicatura o especialización superior
- ☐ Título universitario
- ☐ Título de maestría, doctorado o posdoctorado

Posee un rol jerárquico o personas a cargo en su trabajo *

Texto de respuesta breve

Tipo de vínculo laboral (contrato formal, informal, freelance, socio/a, director/a, otro). *

Texto de respuesta breve

Área principal en la cual se desempeña (Cuentas, Creatividad, Producción, Administración, Medios, Gerencia General, Planificación, otra).

Texto de respuesta breve

Periodo de tiempo trabajando en el sector publicitario



- ☐ Menos de 5 años
- ☐ Entre 5 y 10 años
- ☐ Más de 11 años en el sector

Modalidad de trabajo

- ☐ Trabajo presencialmente
- ☐ Trabajo a distancia (teletrabajo)
- ☐ Trabajo en forma híbrida (a veces con modalidad presencial y otras a distancia)

Dedicación horaria

- ☐ Trabajo hasta 6 horas diarias
- ☐ Trabajo hasta 8 horas diarias
- ☐ Trabajo más de 8 horas diarias

Ubicación geográfica en Uruguay

- ☐ Trabajo en el departamento de Montevideo
- ☐ Trabajo en el interior del país

Parte 2 del cuestionario.

*

Me siento emocionalmente agotado/a por mi trabajo.

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Cada día

Me siento exhausto/a al final de la jornada. *

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Cada día

Me siento fatigado/a al levantarme por la mañana y tener que enfrentarme a otro día de trabajo. *

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Cada día

Trabajar todo el día es realmente estresante para mí. *

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Cada día

Soy capaz de resolver eficazmente los problemas que surgen en mi trabajo. *

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Cada día

Me siento quemado/a por mi trabajo. *

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Cada día

Siento que estoy haciendo una contribución eficaz a la actividad de mi organización. *

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Cada día

Desde que comencé el empleo, he ido perdiendo interés en mi trabajo. *

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Cada día

He ido perdiendo el entusiasmo en mi trabajo. *

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Cada día

En mi opinión, soy muy bueno/a haciendo mi trabajo *

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Cada día

Me siento realizado/a cuando llevo a cabo algo en mi trabajo. *

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Cada día

He realizado muchas cosas que valen la pena en mi trabajo. *

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Cada día

Solo quiero hacer mi trabajo y que no me molesten. *

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Cada día

Me he vuelto más cínico/a acerca de si mi trabajo vale la pena para algo. *

	0	1	2	3	4	5	6
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Dudo sobre el valor de mi trabajo. *

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Cada día

En mi trabajo estoy seguro/a de que soy eficaz haciendo las tareas. *

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Cada día

Fuente: Elaboración propia mediante *Google Forms*.

Cuestionario *Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS)*

ITEMS	ESCALA
1. Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo.	D.E.
2. Me siento acabado al final de la jornada.	D.E.
3. Me siento fatigado al levantarme por la mañana y tener que enfrentarme a otro día de trabajo.	D.E.
4. Trabajar todo el día realmente es estresante para mí.	D.E.
5. Soy capaz de resolver eficazmente los problemas que surgen en mi trabajo.	E.P.
6. Me siento quemado por mi trabajo.	D.E.
7. Siento que estoy haciendo una contribución eficaz a la actividad de mi organización.	E.P.
8. Desde que comencé el empleo, he ido perdiendo interés en mi trabajo.	C.
9. He ido perdiendo el entusiasmo en mi trabajo.	C.
10. En mi opinión, soy muy bueno haciendo mi trabajo.	E.P.
11. Me siento realizado cuando llevo a cabo algo en mi trabajo.	E.P.
12. He realizado muchas cosas que valen la pena en mi trabajo.	E.P.
13. Sólo quiero hacer mi trabajo y que no me molesten.	C.
14. Me he vuelto más cínico acerca de si mi trabajo vale para algo.	C.
15. Dudo sobre el valor de mi trabajo.	C.
16. En mi trabajo estoy seguro de que soy eficaz haciendo las cosas.	E.P.

DE: Desgaste Emocional

C: Cinismo

EP: Eficacia Profesional

Fuente: Moreno, B., Rodríguez, R. y Escobar, E. (2001).

Explicación de la interpretación de los resultados obtenidos en el cuestionario

La escala de puntuación para cada dimensión del Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS) y **los rangos que indican riesgo de *burnout* se dividen por cada dimensión:**

- Para la dimensión **Desgaste Emocional (DE)**, la puntuación total es de 0 a 35, siendo los rangos bajo entre 0-11, moderado entre 12-23 y alto entre 24-35.
- La dimensión **Cinismo (C)** tiene una puntuación total de 0-35 y el rango es bajo entre 0-8, moderado entre 9-20 y alto entre 21-35.
- Por último, la dimensión **Eficacia profesional (EP)** tiene una puntuación de 0-42 y el rango es bajo (indicador negativo) entre 0-14, moderado entre 15-27 y alto (indicador positivo) entre 28-42.

De la interpretación de resultados, según sus autores, se obtiene como riesgo padecer el síndrome de *burnout* cuando hay puntuaciones altas en las dimensiones desgaste emocional y cinismo, y puntuaciones bajas en la dimensión eficacia profesional. Es importante remarcar que los rangos pueden variar de forma ligera dependiendo de la interpretación específica y el contexto organizacional al cual se aplique, pero la implementación del cuestionario en conjunto con otras técnicas (como la entrevista) son herramientas probadas para generar un diagnóstico preciso de *burnout* y proceder a una estrategia de intervención que sea la más adecuada y adaptable a cada caso particular.

5.3.2 Entrevistas

Como método de recolección de datos cualitativos y complementarios, se realizaron entrevistas de carácter semidirigido con el fin de explorar más a fondo las dimensiones indagadas en el cuestionario previamente aplicado. Para su implementación se desarrolló una guía de preguntas y se dejó espacio para incluir otras adicionales de considerarse significativas para el estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Las mismas se realizaron luego de la etapa de sistematización de datos recogidos con el cuestionario, para aprovechar de mejor forma la inclusión de un interrogatorio que apunte a arrojar datos que pudieron quedar limitados con el sondeo. Se realizaron un total de cinco instancias a perfiles vinculados al ámbito de la salud mental, el sector publicitario y el área de recursos humanos. Estas se llevaron a cabo de manera virtual a través de Google Meet y vía correo electrónico.

Con las entrevistas se profundizó sobre qué factores lograban identificar los trabajadores de la industria publicitaria como estresores, cómo concilian su vida laboral con la personal, cómo perciben su ambiente laboral y si reconocen algunas acciones que atiendan la salud mental y que se implementen en su lugar de trabajo. Y de ser así, si estas eran consideradas de utilidad o no para prevenir y/o promover la salud mental en el ámbito laboral.

Al no ser el Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS) un cuestionario estandarizado para la población de Uruguay, las entrevistas resultaron de gran utilidad para corroborar la información recabada y explorada en el mismo. Se recurrió a la grabación de las entrevistas para obtener un análisis más adecuado y con mayor exactitud de las mismas, previo consentimiento de las partes.

5.4 Limitaciones y alcances del estudio

Este estudio presenta una serie de **limitaciones y alcances** que deben ser considerados al interpretar los resultados. En primer lugar, el tamaño muestral y el carácter no probabilístico de la selección de participantes impiden generalizar los hallazgos al conjunto del sector publicitario uruguayo.

En segundo término, si bien el tema central del estudio es la salud mental, se ha tomado uno de los elementos que pueden llegar a dar cuenta de su afectación: riesgos o síntomas de padecer el síndrome de *burnout*. Esto se ha definido así por cuestiones de alcance y extensión, quedando para futuras investigaciones elementos determinantes de este tema, como lo son el análisis de la ansiedad, la depresión u otros indicadores que permiten evaluar si una persona padece problemas de salud mental.

En tercer lugar, el uso de instrumentos de autoinforme como el MBI-GS puede estar influido por sesgos de deseabilidad social o por la percepción subjetiva de los participantes al momento de responder. Finalmente, el carácter transversal del estudio no permite establecer relaciones causales entre las condiciones laborales y el desarrollo de *burnout*, sino únicamente asociadas en un momento específico.

Estas limitaciones abren la puerta a **futuras líneas de investigación**, tales como estudios longitudinales que permitan observar la evolución del *burnout* a lo largo del tiempo en la industria publicitaria, investigaciones comparativas entre distintos tipos de agencias o entre regiones del país, y análisis específicos por género, jerarquía o modalidad contractual.

Asimismo, resultaría pertinente incorporar muestras más amplias y diversificadas, así como explorar el impacto de políticas organizacionales concretas de promoción del bienestar psicológico.

A pesar de esto, dada la falta de investigaciones en el campo, se considera que este trabajo constituye un primer paso en esta área que permite fundar un precedente original, aunque perfectible.

6. Desarrollo del estudio y análisis de datos

Una vez realizada la recolección de los datos necesarios, se procedió al análisis de estos. Para el cuestionario, tal como se indicó, se aplicó el análisis estadístico a través del uso de formularios de *Google Forms*. Estos se difundieron a través de grupos de WhatsApp de profesionales colaboradores con este estudio, estudiantes de publicidad de la Facultad de Información y Comunicación de la UdelaR que se encuentran insertos en el ámbito laboral y la difusión solidaria del formulario a bases de datos de socios de cámaras de organismos que nuclean empresas y profesionales del sector.

Para las entrevistas se efectuó un análisis de contenido, ya que posibilita una aproximación a los procesos de comunicación que se manifiestan en determinado contexto (Hernández, Fernández, Baptista y Casas, 1997), permitiendo identificar lo que se quiere conocer de las entrevistas realizadas.

Como se mencionó anteriormente, para la fase cuantitativa se emplea el *Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS)*, un instrumento ampliamente validado que evalúa tres dimensiones centrales del síndrome de *burnout*: agotamiento emocional, cinismo o despersonalización y eficacia profesional (Maslach, Jackson & Leiter, 1996).

Complementariamente, se realizaron entrevistas semidirigidas a diversos actores del sector, con el objetivo de comprender, desde una perspectiva experiencial, cómo viven y significan su labor en el ámbito publicitario. Estas entrevistas se inscriben dentro de las denominadas técnicas conversacionales, entendidas como intercambios guiados que buscan generar un discurso continuo y argumentado por parte del entrevistado. A diferencia de los cuestionarios rígidos o altamente estructurados, la entrevista de investigación promueve la construcción de una narración construida conjuntamente con el entrevistador y el entrevistado, evitando fragmentaciones y permitiendo profundizar en la experiencia subjetiva del participante (Grele, 1990, citado en Delgado y Gutiérrez, 1999: 228). Entre los participantes se encuentran Josefina Pascale, fundadora de *Mentis*, una organización dedicada a la prevención y promoción de la salud mental; Valentina Dávila, psicóloga calificada en el área organizacional; dos personas que se

desempeñan en el área de Recursos Humanos, una en una agencia de publicidad en Argentina² y otra en Uruguay, y a un trabajador joven de una agencia publicitaria, quien padeció de síndrome de *burnout*. En el caso de las tres últimas personas entrevistadas, su identidad se mantiene en reserva con el fin de preservar la confidencialidad.

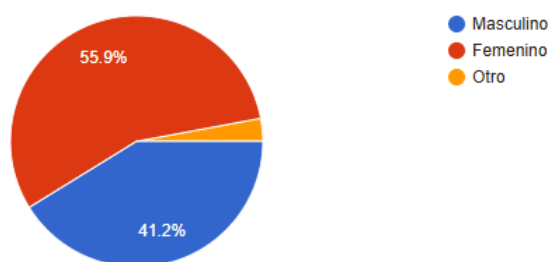
6.1. Análisis de datos de la encuesta

6.1.1. Caracterización sociodemográfica y laboral de la muestra

La muestra del cuestionario estuvo integrada por 68 personas pertenecientes a diversos sectores de la industria publicitaria, quienes completaron el formulario circulado entre mayo y agosto del año 2025 a través de grupos de difusión y correo electrónico.

En cuanto al género (figura 1), el 55,9% se identificó como femenino, el 41,2% como masculino y el 2,9% como “otro”. La sobrerrepresentación femenina reviste importancia, dado que estudios previos han señalado la existencia de las diferencias de género en la experiencia del *burnout*, particularmente en la dimensión emocional, mientras que los varones suelen presentar mayores índices en la categoría despersonalización (Purvanova y Muros, 2010).

Figura 1. Distribución por género

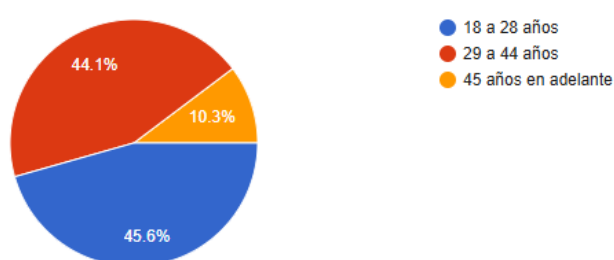


Fuente: elaboración propia

² La elección de contar con un testimonio de una persona que se desempeña en una agencia argentina se fundamenta en la similitud a nivel de las prácticas culturales, sociales y de trabajo en el área publicitaria al compararla con las de Uruguay; porque la referente consultada accedió a responder la entrevista con gran apertura; y porque la agencia transnacional a la que pertenece la persona entrevistada está vinculada a Uruguay a través de subsidiarias locales.

En relación con la edad (figura 2), el 45,6% se encuentra entre los 18 y los 28 años, el 44,1% entre los 29 y los 44 años y el 10,3% supera los 45 años, lo que revela una población predominantemente joven-adulta, expuesta a demandas laborales propias del proceso de búsqueda de consolidación profesional.

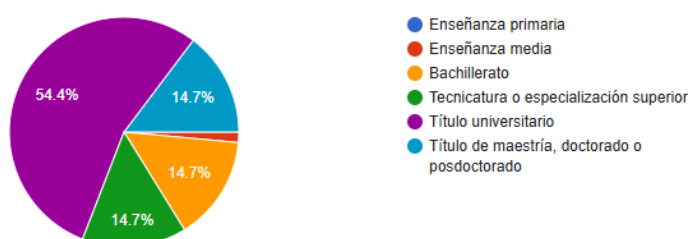
Figura 2. Distribución por edades



Fuente: elaboración propia

Respecto al **nivel educativo (figura 3)**, un 54,4% posee formación universitaria, mientras que el 44,1% cuenta con formación técnica, bachillerato o especializaciones, lo que evidencia un nivel formativo alto, habitualmente vinculado con mayores exigencias y responsabilidades.

Figura 3. Nivel educativo



Fuente: elaboración propia

En términos de **jerarquía profesional**, el 30,9% indicó tener personas a cargo y el 41,2% no ejerce funciones de liderazgo. Si bien los roles jerárquicos pueden implicar

mayor estabilidad, también conllevan mayores riesgos de agotamiento emocional y cinismo debido a las responsabilidades estructurales y administrativas propias del cargo (Gil Monte, 1988, citado en Zapata, 2010).

El tipo de vínculo laboral mostró una gran heterogeneidad: el 39,7% posee contrato formal, pero también se identificaron modalidades como *freelancers*, socios, facturadores o trabajo informal. Esta diversidad refleja una marcada inestabilidad estructural en el sector.³

En relación con el **área de desempeño**, se encontró que el 32,4% de la muestra tiene funciones vinculadas al área de creatividad y gestión de redes, lo que coincide con los sectores tradicionalmente más expuestos a demandas de innovación constante y ritmos de producción acelerados. Asimismo, el 50% posee una trayectoria laboral superior a los once años dentro de la industria publicitaria, lo que sugiere una presencia significativa de trabajadores con sólida experiencia en un campo reconocido por su dinamismo y alta rotación.

Por otra parte, el 70,6% indicó que realiza su trabajo bajo la modalidad híbrida, alternando las instancias presenciales con las remotas, mientras que la carga horaria predominante corresponde a seis horas diarias (52,9%). Finalmente, en términos de distribución geográfica, el 89,7% trabaja en Montevideo, mientras que solo el 10,3% lo hace en el interior del país, reflejando la centralización característica de la actividad publicitaria en la capital.

Partiendo de esta caracterización, resulta posible identificar determinadas condiciones laborales que, según la literatura especializada, pueden constituir factores de riesgo psicosocial dentro del sector.

³ Este porcentaje de personas que trabajan de manera *freelance* e informal podría estar vinculado a que el formulario se difundió entre varios grupos de personas, incluyendo jóvenes estudiantes que se están formando en el campo, quienes pueden no tener aún un vínculo formal o suficiente trayectoria laboral, a diferencia de quienes están ya insertados en agencias. No obstante, el formulario también fue difundido por cámaras empresariales del sector, por lo que este guarismo se sugiere sea atendido y estudiado a futuro.

6.1.2. Factores de riesgo psicosocial en el trabajo publicitario: hallazgos preliminares a partir de la encuesta sobre el *burnout* y testimonios de los entrevistados

A partir de la bibliografía consultada sobre el *burnout* y en función del perfil de los encuestados, **se identificaron combinaciones de factores potencialmente riesgosos entre la población que participó del sondeo.** La conjunción de juventud, alta formación académica y vínculos laborales inestables configura un perfil vulnerable al desgaste emocional y a la sobreexigencia profesional.

Por otra parte, las personas con responsabilidades jerárquicas podrían estar más expuestas a dinámicas de cinismo laboral, debido a la presión estructural que conlleva el liderazgo. Asimismo, las condiciones inherentes al trabajo creativo, altos niveles de competitividad, necesidad constante de innovación, consecuencias del impacto por el uso de la inteligencia artificial generativa en procesos de trabajo anteriormente exclusivamente humanos y la evaluación subjetiva del desempeño, actúan como estresores crónicos que tienden a minar la percepción de la eficacia personal.

En este sentido, los testimonios recogidos por las entrevistas permiten profundizar en cómo estas condiciones son vividas por quienes integran la industria.

Pascale (fundadora de Mentis y expublicitaria) introduce una crítica a la organización de trabajo propia de las agencias, señalando que las condiciones laborales no solo afectan la salud mental, sino que también limitan la expresión plena de la creatividad, un aspecto central para quienes integran este sector. En sus palabras:

Siento que las metodologías de las agencias no promueven la creatividad. Yo trabajé diez años en agencia, fui directora creativa, y nunca mi creatividad explotó por ese lugar. En realidad, es una creatividad que está limitada a un horario; en tal tiempo tenés que ser creativo, respondiendo a un interés comercial. No me parece que sea un ambiente donde se promueva la creatividad. Estás todo el tiempo al palo, corriendo atrás de fechas, estresado por la presentación, estresado por el cliente. La creatividad no fluye en ese contexto. Es un contexto muy hostil para la creatividad. La creatividad necesita libertad, necesita tiempo. Sobre todo tiempo (Pascale, 2025, entrevista personal).

Su testimonio complementa y refuerza los resultados del cuestionario, mostrando cómo la presión constante, la urgencia del trabajo y la falta de autonomía creativa no solo generan estrés crónico, sino que también erosionan y dificultan la motivación, la satisfacción personal y laboral y el sentido de identidad profesional.

En esta misma línea, el entrevistado anónimo introduce un matiz relevante vinculado a las dinámicas internas de reconocimiento y poder dentro de las agencias. Señala que el ego ocupa un lugar central en la cultura organizacional, especialmente en los roles jerárquicos, donde, según su opinión, suelen haber personas que se apropian del crédito del trabajo realizado por *juniors*. Esta práctica no solo invisibiliza el esfuerzo de los trabajadores con menor antigüedad, sino que además alimenta un clima de competencia constante entre pares. Tal como lo describe:

Porque cuando está mal, te insultan; cuando está bien, ellos se sacan el crédito. El rubro publicitario funciona así desde siempre y siempre va a funcionar así, lamentablemente. Porque no hay formas de tener cierto control o algún mecanismo que defienda al trabajador de la industria publicitaria.

Esta percepción se ve reforzada por su lectura crítica respecto a las condiciones laborales del sector, donde la ausencia de mecanismos colectivos de defensa y la dependencia económica de los clientes intensifican la sensación de vulnerabilidad y reemplazabilidad. Como remarca:

Y además de eso, vos no podés parar. Justamente, si yo agarro a la agencia más grande del Uruguay, que no voy a decir cuál es, si el día de mañana todos los trabajadores dicen 'che, hoy no vamos a publicar campañas, atención de cuentas no va a dar la cara porque estamos de paro, porque queremos bajar el régimen de horas o conseguir home office', perfectamente el cliente puede decir 'mirá, yo en la campaña tengo una necesidad comercial, así que en este momento rescinde el contrato porque vos no estás cumpliendo tu parte, me voy con tu competencia'. Y, por ende, vos perdés los clientes y la agencia se funde. Por ese motivo no existen gremios, ni sindicatos, ni ningún tipo de esas cosas en las agencias de publicidad.

Este testimonio ilustra cómo la dependencia radical y total para con el cliente o anunciante publicitario limita la posibilidad de organización colectiva y consolida un

modelo laboral donde la estabilidad es frágil y la presión por cumplir es constante, incluso a costa del bienestar personal e integral de los profesionales.

El entrevistado destaca también que esta falta de protección formal habilita dinámicas de comparación, exigencias y autoexplotación:

También empieza a suceder el ‘yo sí pude con lo que vos no’. Y ahí es donde entra el burnout (...) Muchas veces es el ‘correte para el costado, yo sí que la tengo clara’. Entonces vos te empezás a sobrecargar sin darte cuenta y empezás a llevarte el trabajo para tu casa.

Estos relatos ilustran cómo la presión y la competencia por demostrar y ser reconocido, así como la ausencia de límites claros en la carga laboral, contribuyen directamente al agotamiento físico y emocional, reforzando los patrones detectados tanto en el cuestionario como en los antecedentes consultados.

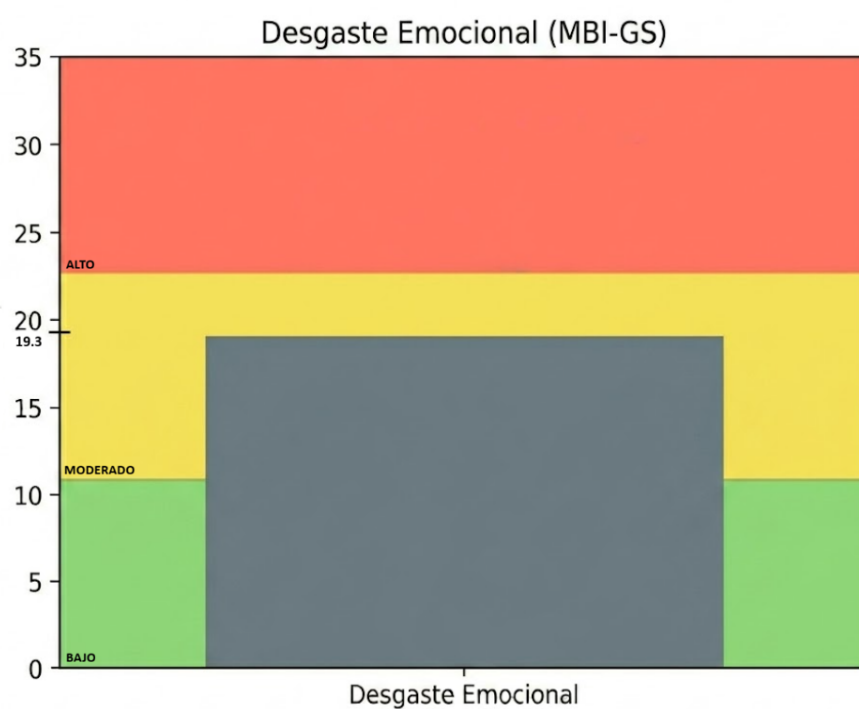
6.1.3. Resultados del MBI-GS y análisis de sus dimensiones

De la corrección del MBI-GS, se observó que **la muestra promedio presenta un nivel moderado de desgaste emocional (PT=19.3) y de cinismo, (PT=16.55), lo que sugiere la presencia de cansancio laboral y cierto distanciamiento hacia el trabajo, aunque sin alcanzar niveles críticos** (ver Figuras 4 y 5).

En contraste, la dimensión eficacia profesional mostró una puntuación alta (PT=29.16), considerado un indicador positivo, lo que refleja que los participantes mantienen una percepción favorable sobre su desempeño y competencia laboral (ver Figura 6).

En conjunto, este perfil marca la presencia de indicadores parciales de *burnout*, aunque la alta eficacia profesional actuaría como un factor protector frente al desarrollo pleno del síndrome.

Figura 4. Gráfica Desgaste Emocional (MBI-GS)



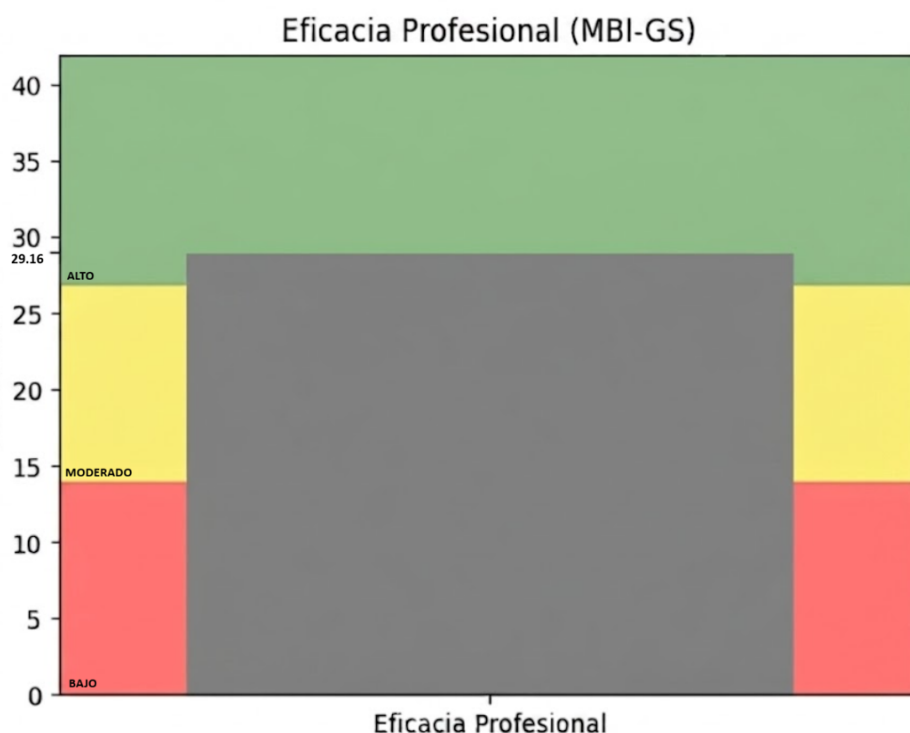
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

Figura 5. Gráfica Cinismo (MBI-GS)



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

Figura 6. Gráfica Eficacia Profesional (MBI-GS)



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

En los gráficos se presentan los puntajes obtenidos por la muestra en cada una de las dimensiones del MBI-GS, desgaste emocional, cinismo y eficacia profesional, junto con las líneas de corte utilizadas para su interpretación. Estas líneas de corte indican los umbrales que delimitan los niveles bajo, moderado y alto (representados en tramos de color verde, amarillo y rojo, respectivamente) para desgaste emocional y cinismo. En el caso de eficacia profesional, el color verde está en el nivel alto, el amarillo en moderado y el rojo en el nivel bajo, por ser una puntuación valorada diferente a los otros dos gráficos. Esta coloración se empleó con el fin de facilitar la lectura comparativa de cada gráfico y los valores preocupantes (en rojo) o aceptables (en verde) para cada dimensión analizada. En particular, para el desgaste emocional se consideraron los puntos de corte 11 (para pasar de bajo a moderado) y 23 (para pasar de moderado a nivel alto). Para el cinismo, el umbral entre el nivel bajo y moderado se encuentra en 8 y el límite entre moderado y alto está ubicado en el valor 20. Finalmente, para la eficacia profesional, 14 es el valor de pasaje de bajo a moderado y 27 el valor que marca el límite entre moderado y

alto, lo que permite situar visualmente los resultados de la muestra en relación con los criterios empleados en el estudio.

En cuanto al resultado por dimensión del MBI-GS, **los ítems vinculados al agotamiento emocional muestran niveles preocupantes**. El 64% de los participantes reportó entre 3 y 5 puntos en la afirmación “me siento emocionalmente agotado/a por mi trabajo”, y un 14,7% alcanzó el valor máximo (6). Asimismo, **más de la mitad manifestó sentirse exhausto al final del día y percibir el trabajo como altamente estresante**. Estos resultados sugieren un desgaste físico y emocional sostenido, coherente con la definición tradicional de *burnout* como un estado progresivo de agotamiento que puede desembocar en un colapso afectivo.

La dimensión cinismo mostró una distribución polarizada. Mientras que algunos ítems como “he ido perdiendo interés/entusiasmo por mi trabajo” evidencian puntajes tanto bajos como elevados. La afirmación “solo quiero hacer mi trabajo y que no me molesten” alcanzó el nivel máximo (6) en un 20,6% de los casos, lo que denota una tendencia al desapego emocional. Aunque no generalizado, este fenómeno está presente en una porción significativa de la muestra, lo que puede interpretarse como una señal temprana de desvinculación afectiva respecto al entorno laboral.

Respecto a la dimensión eficacia profesional, dio resultados altamente positivos. Más del 50% se ubicó en los valores más altos (5 y 6) en ítems como “soy bueno/a haciendo mi trabajo” y “he realizado cosas que valen la pena”, mientras que el 72% se mostró seguro de su eficacia laboral. **Esta alta percepción de logro y competencia profesional funciona como un factor protector ante el agotamiento emocional y el cinismo**, ya que fortalece la autoeficacia y sostiene la motivación incluso en contextos laborales altamente demandantes.

6.2 Articulación entre los resultados del sondeo y las entrevistas

Este panorama se alinea con lo señalado por Josefina Pascale, quien destaca la ausencia de investigaciones sistemáticas sobre *burnout* en el contexto uruguayo, pero menciona una encuesta reciente realizada junto con Publicitarias, basada en una amplia base de datos del sector. Según la entrevistada, “*hicimos esa encuesta*

(encuesta de Mentis y Publicitarias Uruguay (2023) citada en antecedentes) *sobre salud mental en las agencias, en realidad en la industria de la comunicación en general, pero los resultados eran más que nada de la gente de publicidad. Y bueno, ahí vas a ver que los resultados son que un 80% de personas con burnout, con estrés, con estrés generado por el trabajo*". Esta declaración refuerza la presencia de un fenómeno ampliamente extendido en la industria creativa y confirma que las tendencias observadas en el cuestionario no son casos aislados, sino parte de una problemática estructural que atraviesa al sector.

A su vez, los resultados obtenidos en la dimensión agotamiento emocional evidenciaron un nivel elevado entre los participantes del cuestionario aplicado. En relación con estos hallazgos, la psicóloga entrevistada, Valentina Dávila, aporta una perspectiva clínica que permite comprender la profundidad del fenómeno. Señala que:

El agotamiento crónico provoca malestar a nivel físico, como los del estrés, pero magnificados, ya que es un estado del que es difícil desconectar. A esto se suman falta de concentración, bajo rendimiento en tareas que la requieran. Incluso la memoria puede verse afectada, al disminuir el nivel de atención. La calidad del sueño puede deteriorarse, afectando otros procesos del organismo, incluso aumentando el nivel de estrés, irritabilidad y ansiedad.

Su testimonio complementa la evidencia cuantitativa al subrayar que el agotamiento emocional no solo implica cansancio percibido, sino una serie de alteraciones cognitivas, fisiológicas y conductuales que deterioran el funcionamiento global de la persona. La imposibilidad de desconectar, el impacto negativo en la atención y la memoria, y la interferencia en el descanso nocturno revelan un cuadro de desgaste sostenido que coincide con los niveles elevados reportados en el cuestionario y refuerza la gravedad del síndrome dentro de la población estudiada.

Los resultados vinculados a la dimensión cinismo presentaron una dispersión en los resultados obtenidos, evidenciando, sin embargo, **una clara tendencia al distanciamiento emocional respecto del trabajo**. Este indicio, visible en quienes expresan actitudes de desapego o mínima implicación afectiva, dialoga directamente con lo expresado por Josefina Pascale, quien sostiene que en la industria publicitaria existe una percepción extendida de la reemplazabilidad, lo que contribuye a la

pérdida de sentido de pertenencia y distanciamiento emocional del trabajo. Como describe: *“Yo renuncié y así como renuncié, vino otra persona y ocupó mi lugar, y así... No tanto en la agencia, sino en el trabajo en general, es como que sienten un poco eso de que... no descartables, pero bueno, estas son las condiciones: si no te adaptas, va a venir otro a ocupar tu lugar”*. Esta vivencia de recambio constante genera un clima en el que la inversión subjetiva se vuelve riesgosa, reforzando actitudes de autoprotección emocional que se traducen en cinismo o despersonalización.

A su vez, Pascale vincula esta dinámica con trayectorias laborales marcadas por la movilidad y la falta de estabilidad, lo que no solo debilita el sentido de pertenencia, sino que también dificulta sostener vínculos laborales estables. En su relato señala:

Fue lo que me pasó a mí: yo saltaba de agencia en agencia, cada dos años me cambiaba, hasta que uno encuentra las formas en que quiere trabajar... porque si no, siempre va a haber alguien de afuera, sobre todo dueños de empresas, que van a hacer que uno trabaje para ellos y ellos terminan de diseñar tu vida en base a sus propios intereses”.

Este testimonio da cuenta de cómo la percepción de falta de autonomía y la presión estructural propia del trabajo pueden comprometer el compromiso afectivo con la tarea, favoreciendo respuestas defensivas como el distanciamiento y el desapego.

Además, la entrevistada introduce una dimensión subjetiva que ayuda a comprender cómo se configuran estas respuestas emocionales. En sus palabras: *“Me parece que lleva tiempo... tiempo de procesar y de trabajar y de conseguir ciertos lugares de seguridad personal para decir: bueno, yo lo que quiero con mi vida es esto, de esta manera, con estos requisitos, con estos límites”*.

Esta necesidad de establecer límites y reconstruir espacios de control personal aparece como una respuesta frente a entornos laborales que, según Pascale, presentan modelos de productividad basados en la urgencia, la ansiedad y la sobrecarga. Ella misma problematiza esta naturalización al mencionar que:

Si realmente quiere vivir de esa forma, estar atrás a las corridas, vivir en ansiedad, en burnout, en estrés... Hay gente que vive toda su vida así. Y después hay otra gente que no quiere vivir así, y también es posible no vivir

así. No es la única forma de vivir, porque a veces nos enseñan que esa vida es la única forma que hay, y no, no es así.

Como ya se mencionó, **la dimensión realización personal arrojó resultados muy positivos**, con una mayoría de **participantes que se perciben eficaces, competentes y capaces de producir logros significativos**. Esta apreciación subjetiva suele funcionar como un factor protector frente al agotamiento y al cinismo, al sostener la motivación y la conexión con el trabajo incluso en entornos altamente demandantes. Esto también aparece reflejado en las entrevistas, como la del entrevistado anónimo al expresar que: *“Yo estudio esto porque me considero bueno en el marketing y muy bueno en la comunicación”*. Su afirmación coincide con los resultados del cuestionario, que muestran altos niveles de realización personal entre los trabajadores de la industria. Sin embargo, su testimonio introduce un aspecto relevante adicional: incluso cuando existe una fuerte percepción de competencia profesional, esta no siempre es suficiente para neutralizar los efectos del desgaste crónico. El propio entrevistado relata que *“en el momento que dejo, dejo la agencia también por este burnout, que se me cayó todo arriba; todas las cosas se me cayeron una arriba de la otra”*, lo que evidencia que la autoeficacia puede coexistir con niveles elevados de agotamiento cuando las condiciones estructurales del trabajo superan la capacidad adaptativa individual.

Paralelamente, la psicóloga Valentina Dávila profundiza en el **impacto que tiene el burnout sobre la percepción de competencia y el funcionamiento personal y profesional**. Señala que *“afecta de gran manera a ambas áreas. Dado que la concentración empeora y la motivación disminuye, baja la performance en el trabajo, pudiendo perjudicar incluso lo económico”*.

A su vez, al ser entrevistada, detalló que este deterioro puede extenderse a la vida emocional y social: *“Al no poder enfrentar el estrés de la vida diaria ni realizar tareas que antes sí, aumentan la insatisfacción y creencias de incompetencia, dando lugar a sentimientos de tristeza, angustia, enojo, frustración y ansiedad”*. De este modo, el *burnout* no solo debilita la capacidad de mantener un desempeño eficaz, sino que también incide negativamente en la percepción subjetiva de logro, generando conductas de evitación, procrastinación y aislamiento que profundizan la pérdida de realización personal.

6.3 Estrategias de prevención y cuidado de la salud mental

Como resumen, el análisis de las tres dimensiones del MBI-GS permite delinear un perfil de **riesgo moderado a alto de sufrir indicadores de *burnout* en el sector publicitario uruguayo**. Si bien se registran altos niveles de agotamiento emocional y una presencia significativa, aunque no mayoritaria, de cinismo, la percepción de eficacia y realización personal continúa siendo elevada. **Esta coexistencia entre rendimiento profesional y agotamiento físico y psicológico constituye una alerta relevante**, debido a que muchas personas siguen cumpliendo con sus funciones, pero podrían encontrarse al borde del colapso emocional, físico y profesional.

En esta línea, además de las estrategias de afrontamiento individuales y del acompañamiento terapéutico, resulta pertinente considerar también las respuestas organizacionales que algunas empresas del sector implementan para promover el bienestar de sus trabajadores.

La perspectiva organizacional permite identificar algunas estrategias concretas implementadas dentro de empresas vinculadas a la industria publicitaria para promover el bienestar de sus empleados. En este sentido, una entrevistada perteneciente al área de Recursos Humanos que se desempeña como Chief Talent Officer en una agencia publicitaria argentina (que posee subsidiarias locales en Uruguay), señala que *“la empresa cuenta con varias acciones relacionadas al bienestar de nuestros empleados”*, dando cuenta de una política institucional orientada al cuidado integral de los trabajadores.

Entre las acciones mencionadas destaca que:

Se ofrecen charlas, capacitaciones, acceso a plataformas, descuentos para ejercitar el cuerpo, herramientas de meditación, programas de apoyo a empleados con cáncer. Además, se hacen encuestas para monitorear la experiencia del empleado en todas las etapas del ciclo laboral: a la semana de ingresar, a los tres meses, al año, al irse de la compañía, al cumplir algún aniversario, y también todos los junios y diciembres de cada año.

Estas prácticas reflejan una estrategia de seguimiento continuo, por parte de esta empresa, orientada a favorecer un adecuado clima laboral, detectar necesidades y acompañar diferentes etapas del vínculo laboral.

En relación con las oportunidades de desarrollo profesional, la entrevistada explica que:

En general, todo se basa en las evaluaciones de performance y desarrollo anuales, que, si bien se cierran una vez al año, tienen muchas instancias de feedback y seguimiento durante el año. A partir de allí, se toman decisiones orientadas a definir incrementos por mérito, promociones, cambios transversales, trainings, etc.

Este tipo de dispositivos puede constituir un factor protector, en tanto incrementa la percepción de reconocimiento, organización, proyección y crecimiento profesional dentro de la empresa.

Por otra parte, si bien menciona que *“tuvimos licencias psiquiátricas, pero no asociadas al trabajo”*, reconoce que el síndrome de *burnout* se encuentra presente en el entorno laboral actual y **afirma conocer “muchas personas, de nuestra industria y de otras” que lo han padecido**. Desde su perspectiva, este fenómeno se intensificó luego de la pandemia, dado que *“creo que, por un lado, ganamos flexibilidad, pero perdimos marco y el mundo laboral y personal se mezcla demasiado, pudiendo afectar la salud mental”*. Esta apreciación introduce una lectura contemporánea del malestar laboral, en el que el trabajo híbrido y la dificultad para delimitar tiempos y espacios de descanso aparecen como nuevos factores de conflicto.

Frente a estas condiciones de exigencia descritas por quienes trabajan directamente en el sector, resulta relevante incorporar también la perspectiva de quienes intervienen en el diseño de políticas internas de bienestar dentro de las organizaciones. Para ello, se entrevistó a una profesional del área de Capital Humano con formación en psicología y trayectoria tanto clínica como organizacional. Actualmente, esta otra profesional entrevistada ocupa un cargo de dirección en el área *People Care*, dentro de una empresa uruguaya vinculada a la comunicación y la tecnología. Su testimonio adquiere valor analítico porque permite aproximarse a las estrategias institucionales implementadas desde el interior de la organización,

para abordar el bienestar laboral y prevenir situaciones de desgaste en un sector caracterizado por altas exigencias productivas.

En relación con las políticas de bienestar, la entrevistada señala que la empresa dispone de diversos recursos orientados al cuidado integral de sus colaboradores: *“Contamos con un convenio con una clínica especializada en salud mental, donde todos nuestros colaboradores tienen cinco consultas sin costo por año, y el resto del tratamiento al 50%”*. Asimismo, agrega que también se desarrollan acciones complementarias como *“acuerdos con gimnasios para acceder a descuentos en la cuota mensual”* y *“talleres y actividades internas que promuevan la integración y el autoconocimiento, fomentando el diálogo abierto y transparente en todos los niveles”*. Estas medidas reflejan una concepción preventiva en la que el bienestar aparece integrado a la dinámica organizacional cotidiana.

Respecto al clima laboral y el fortalecimiento de los vínculos internos, destaca que se realizan *“talleres y actividades tanto in company (...) como off site para reforzar cuestiones de equipo, liderazgo, integración y bienestar general”*, subrayando además que buscan que dichas actividades sean participativas *“para pasar el conocimiento por el cuerpo y así lograr mayores resultados e impacto”*. Desde una perspectiva organizacional, este tipo de dispositivos puede favorecer la cohesión grupal, la circulación del intercambio y la identificación temprana de tensiones dentro de los equipos de trabajo.

En cuanto al crecimiento profesional, la entrevistada explica que *“ponemos especial foco en el desarrollo de las personas”*, vinculando dicho proceso a objetivos anuales por área y a una estructura horizontal que facilita el intercambio. También señala que la organización procura que *“las personas de la agencia se sientan constantemente desafiadas, con posibilidad de crecimiento”*, lo que permite pensar estas prácticas como factores protectores en tanto fortalecen la percepción de reconocimiento y proyección laboral.

Finalmente, al referirse a la problemática del *burnout*, **reconoce que la industria publicitaria es muy exigida en términos de plazos y deadlines**, razón por la cual afirma que su empresa intenta actuar preventivamente mediante la distribución equilibrada de tareas y el monitoreo cercano de las cargas de trabajo. En este punto, resulta especialmente significativa su observación al señalar que: *“A veces no*

cuenta solo la cantidad de tareas, sino la carga que estas puedan representar en las personas”, aportando una lectura que dialoga directamente con la comprensión del *burnout* como fenómeno atravesado no solo por demandas objetivas, sino también por la vivencia subjetiva del esfuerzo laboral de cada trabajador.

Complementariamente, resulta clave considerar las estrategias de prevención y de acompañamiento terapéutico dirigidas a mitigar el impacto del síndrome de *burnout* y favorecer la recuperación. Tal como remarca Valentina Dávila, la psicóloga entrevistada, el abordaje requiere que **la persona pueda “informarse acerca del burnout y aprender estrategias de autocuidado”**, así como *“trabajar con aquello que sentimos y pensamos”*. Entre los pilares centrales menciona la necesidad de **“aprender a poner límites y organizar mejor el tiempo libre, para lograr un mejor balance entre trabajo y vida personal”**. Del mismo modo, destaca la importancia de fomentar actividades que aumenten el bienestar, promoviendo *“el contacto con seres queridos, actividades de disfrute y pausas, aunque sean breves, de descanso”*, junto con la priorización del sueño y prácticas de relajación, especialmente *“técnicas de respiración y mindfulness (meditación centrada en la atención plena)”*.

Estas estrategias adquieren especial relevancia en contextos laborales altamente demandantes como el publicitario, donde la sobrecarga, la dificultad para desconectar y la naturalización del ritmo acelerado de trabajo pueden obstaculizar la detección temprana del malestar. En este sentido, el fortalecimiento de recursos personales de autorregulación emocional, el establecimiento de límites claros y la incorporación de hábitos de autocuidado no solo contribuyen a disminuir el impacto del agotamiento, sino que también favorecen la preservación del bienestar psicológico y la sostenibilidad del desempeño profesional a largo plazo. Asimismo, este enfoque pone de relieve que **la prevención del burnout no debe recaer exclusivamente en la responsabilidad individual, sino articularse con condiciones laborales que habiliten prácticas reales y que perduren en el tiempo.**

7. Conclusiones finales

7.1. Conclusiones integradoras a partir de los hallazgos del estudio

El análisis del contexto nacional del sector publicitario permitió contextualizar los hallazgos en una industria que, tal como señalan Rovira, Martínez y Saavedra (2022) y Rovira, Pereyra y Saavedra (2024), posee un peso económico creciente en Uruguay, concentra empleo joven y altamente calificado y muestra una notable capacidad de recuperación tras la pandemia.

Esta expansión y dinamismo dialogan con lo planteado por Solomon (1992), quien destaca a la publicidad como un motor central en el desarrollo de la economía contemporánea a nivel mundial, no solo por su competencia para generar valor a las empresas, sino también por su influencia cultural y simbólica en la construcción de marcas, estilos de vida y decisiones de consumo. No obstante, los resultados obtenidos en este estudio sugieren que esta relevancia económica y simbólica convive con condiciones laborales intensas, ritmos acelerados de producción y presiones estructurales que pueden afectar negativamente el bienestar de quienes trabajan en el sector.

En esta misma línea, antecedentes internacionales refuerzan esta preocupación; en octubre de 2022, Club de Creativos de España difundió los resultados de la *Encuesta sobre la salud mental y emocional de la industria creativa publicitaria*, en la que se evidenció que **el 48% de las personas dedicadas a la creatividad publicitaria manifestó no sentirse satisfecha con su vida**, mientras que aproximadamente el 40% de quienes trabajan en agencias reportó experimentar ansiedad en diferentes intensidades (Blanco, 2024). Estos datos permiten advertir que **el malestar psicológico asociado al trabajo publicitario no constituye un fenómeno aislado ni exclusivamente local, sino que forma parte de una problemática presente también en otros contextos de la industria creativa contemporánea**.

Desde el punto de vista metodológico, la elección de un diseño exploratorio en este trabajo, con enfoque mixto, se mostró pertinente en línea con lo propuesto por Batthyány y Cabrera (2011), dadas las escasas investigaciones previas sobre *burnout* en la industria publicitaria uruguaya. La articulación entre métodos

cuantitativos y cualitativos, permitieron construir una comprensión más compleja y articulada del fenómeno, tal como recomiendan Hernández Sampieri (2014) y Chen (2006), al posibilitar que los datos estadísticos fueran interpretados a través de las narrativas de los entrevistados que aportaron una mirada crítica sobre la salud mental. Esto fortaleció la validez analítica del estudio y permitió captar tanto la magnitud del problema como sus manifestaciones subjetivas y organizacionales.

Los resultados obtenidos mediante el *Maslach Burnout Inventory-General Survey* confirmaron la **presencia de niveles elevados de agotamiento emocional en una proporción significativa de la muestra uruguaya**, con un puntaje de 19.3, donde se consideraron los puntos de corte 11, para pasar de bajo a moderado, y 23 para pasar de moderado a nivel alto; así como la existencia de actitudes de distanciamiento afectivo y cinismo laboral en un sector relevante de los participantes. Estos hallazgos se alinean con la conceptualización clásica del *burnout* desarrollada por Maslach, Jackson y Leiter (1996), quienes describen el síndrome como un proceso progresivo caracterizado por agotamiento emocional, despersonalización o cinismo y disminución de la eficacia profesional. Aunque en este estudio la dimensión de realización personal se mantuvo elevada, su coexistencia con altos niveles de desgaste refuerza la idea de que el *burnout* no implica necesariamente una pérdida inmediata del compromiso con el trabajo, sino que puede desarrollarse en contextos donde las exigencias internas y externas sostienen el rendimiento aun a costa del bienestar personal.

En este sentido, los datos obtenidos a través del MBI-GS permiten matizar y complejizar la comprensión del fenómeno analizado. La presencia de niveles moderados de desgaste emocional y cinismo sugiere que, si bien no se registraron cuadros extremos, existen manifestaciones relevantes de cansancio laboral y distanciamiento respecto de las tareas que merecen atención. Al mismo tiempo, la elevada percepción de eficacia profesional, con un puntaje obtenido de 29.16 y como puntos de corte el valor 14 para el pasaje de bajo a moderado y 27 el valor que marca el límite entre moderado y alto, introduce una dimensión compensatoria que parecería operar como factor protector frente al desarrollo pleno del síndrome, configurando un perfil ambivalente en el que coexisten señales de malestar con una fuerte valoración y la competencia laboral. **Esta combinación refuerza la necesidad de pensar el *burnout* como un proceso dinámico, atravesado por**

tensiones entre exigencias organizacionales, recursos de afrontamiento subjetivos frente a las demandas del ambiente y condiciones estructurales del trabajo publicitario.

El perfil sociodemográfico de la muestra, mayoritariamente joven, con alto nivel educativo y con modalidades contractuales heterogéneas, permite interactuar con estudios previos que han señalado la vulnerabilidad de ciertos grupos frente al *burnout*. En esta línea, también es relevante considerar los aportes de investigaciones recientes sobre el impacto de las transformaciones laborales posteriores a la pandemia en el bienestar psicológico de los trabajadores. En particular, **Blanco (2024) señala que los profesionales menores de 30 años presentan niveles significativamente más elevados de ansiedad en comparación con otros grupos etarios**, destacando además que, aunque suelen mostrar mayor apertura para reconocer problemáticas vinculadas a la salud mental, son menos propensos a buscar ayuda profesional o a compartir sus experiencias personales, lo que puede profundizar los riesgos asociados al malestar psicológico. Este hallazgo adquiere especial interés en relación con la composición etaria de la muestra estudiada, dado que permite pensar la juventud no solo como una característica descriptiva, sino también como un posible factor de vulnerabilidad frente a las exigencias emocionales del trabajo contemporáneo. Esto se suma a otros factores que pueden estar asociados a la juventud, como el trabajo informal o el autoempleo, que complejizan las condiciones laborales.

A su vez, la sobrerrepresentación femenina y las diferencias observadas por género adquieren relevancia con lo planteado por Purvanova y Muros (2010), quienes señalan que **las mujeres tienden a presentar mayores niveles de agotamiento emocional**, mientras que los varones suelen reportar con mayor frecuencia indicadores de cinismo. La compatibilización de tareas del ámbito privado y doméstico es un hecho que se vuelve más difícil para las mujeres en nuestro país, ya que dedican mayor tiempo al cuidado y las tareas en el hogar, lo que ha sido estudiado por diferentes organismos como el Instituto Nacional de las Mujeres, siendo un aspecto en el que convendría ahondar a futuro.

Asimismo, la presencia de responsabilidades jerárquicas como posible factor de riesgo se vincula con los aportes de Gil-Monte (1988, citado en Zapata, 2010), quien

subraya que los cargos de liderazgo pueden incrementar la exposición al estrés crónico debido a la carga administrativa, la presión por los resultados y la gestión de conflictos. En relación con esto, Rojas (2023) señala que las demandas laborales actuales también se relacionan con los cambios constantes a los que los trabajadores deben adaptarse en su vida cotidiana. Así como con una brecha en la experiencia vivida en contextos laborales de alta exigencia, como lo es un cargo gerencial, que no responde a una diferencia generacional, sino a la ausencia de experiencias previas significativas para afrontar situaciones de elevada presión, particularmente en quienes ocupan cargos de liderazgo. Esta condición, sumada a la intensidad de las exigencias y a una preparación percibida como insuficiente frente a determinadas responsabilidades, puede contribuir a intensificar los niveles de estrés y vulnerabilidad psicológica.

Las entrevistas realizadas permitieron profundizar en estos resultados y enriquecerlos en densidad interpretativa. Los testimonios de Josefina Pascale, Valentina Dávila y del publicista anónimo coincidieron en señalar que **la organización del trabajo en las agencias, atravesada por la urgencia permanente, la dependencia del cliente, la competencia interna y la percepción de reemplazabilidad, configura un contexto propicio para el desarrollo del síndrome de *burnout*.** En este sentido, entra actualmente en juego otro actor que urge considerar: la inteligencia artificial como generador de estrategias, planificaciones, procesos y creatividad propiamente dicho en las agencias. Un desafío para la industria que ya está impactando en su negocio.

Ante lo expuesto, resulta pertinente retomar a Byung-Chul Han (2015), quien sostiene que la sociedad del rendimiento se caracteriza por un cansancio y un agotamiento desmedido producido por una lógica de excesiva positividad, donde el sujeto internaliza la exigencia de rendir constantemente y se autoimpone niveles crecientes de productividad. Según el autor, este tipo de cansancio divide, aísla y se experimenta muchas veces en soledad, aun dentro de contextos colectivos. Esta lectura adquiere especial resonancia en la industria publicitaria, donde, si bien el trabajo en equipo resulta indispensable para el desarrollo de campañas, **coexiste con una fuerte lógica competitiva, visible en la búsqueda de reconocimiento, el valor simbólico otorgado a los premios y la necesidad permanente de destacar individualmente dentro del grupo de trabajo.**

Estas descripciones empíricas refuerzan lo observado en la encuesta y permiten comprender cómo los factores estructurales se traducen en experiencias subjetivas de agotamiento, ansiedad y pérdida de interés personal y profesional. En particular, las críticas de Pascale a las metodologías de trabajo de las agencias se relacionan con los resultados de la encuesta, que muestran niveles elevados de agotamiento emocional en áreas creativas, sugiriendo que la presión por producir ideas en tiempos acotados —y bajo lógicas comerciales rígidas— puede repercutir negativamente tanto en la salud mental como en la motivación intrínseca.

No obstante, aun cuando algunas organizaciones implementan estrategias de prevención y acompañamiento, los testimonios clínicos permiten advertir que, cuando el desgaste se sostiene en el tiempo, sus efectos pueden extenderse más allá del ámbito estrictamente laboral. Las aportaciones clínicas de Dávila fueron útiles para comprender el impacto del *burnout* más allá del ámbito organizacional, describiendo sus consecuencias cognitivas, emocionales y fisiológicas, tales como dificultades de concentración, alteraciones del sueño, irritabilidad y ansiedad. Estas observaciones coinciden con la literatura especializada que concibe al *burnout* como un síndrome que compromete el funcionamiento global del individuo y no solo su desempeño laboral (Maslach, et al., 1996). De este modo, **el estudio confirma que el agotamiento emocional detectado en la muestra no constituye un fenómeno superficial o pasajero, sino un proceso potencialmente incapacitante cuando se sostiene en el tiempo.**

En conjunto, los resultados proyectan un escenario caracterizado por una tensión estructural entre, por un lado, altos niveles de compromiso, vocación y realización profesional y, por otro, condiciones laborales que favorecen el desgaste crónico. En este sentido, distintos antecedentes advierten que el agotamiento físico y mental, el cinismo o desapego hacia la tarea y la disminución de la sensación de logro, dimensiones centrales del síndrome de *burnout*, contribuyen a manifestaciones de un desequilibrio psicológico significativo dentro de la industria publicitaria. Asimismo, se señala que una de las principales causas de este fenómeno radica en la escasa diferenciación entre el tiempo laboral y el tiempo personal, aspecto que intensifica la dificultad para desconectar y favorece la permanencia del malestar en la vida cotidiana de los agentes publicitarios (Adlatina, 2022). **Esta coexistencia refuerza la necesidad de cuestionar los modelos productivos dominantes en la**

industria publicitaria, especialmente en aquellos basados en la urgencia permanente, la alta competencia y la disponibilidad total del trabajador. Tal como sugieren los testimonios recogidos, la capacidad individual de resiliencia y autoeficacia no resulta suficiente cuando las exigencias organizacionales superan los recursos psicológicos, dificultando que el individuo logre adaptarse a las demandas del ambiente adecuadamente.

En este marco, **es clave considerar las estrategias de prevención y acompañamiento terapéutico orientadas a mitigar el impacto del síndrome de *burnout*** (o cualquier problema de salud mental) y favorecer procesos de recuperación. Tal como remarcó la psicóloga entrevistada, el abordaje implica que las personas puedan informarse acerca del fenómeno y desarrollar prácticas de autocuidado, así como trabajar sobre los pensamientos y emociones asociados al malestar. Entre los pilares centrales se destacan el aprendizaje en la puesta de límites, una organización más saludable del tiempo y la búsqueda de un mayor y mejor equilibrio entre la vida laboral y personal, junto con la promoción de actividades que incrementen el bienestar, como el contacto con seres queridos, espacios de disfrute y pausas de descanso, la priorización del descanso nocturno y la incorporación de técnicas de regulación emocional, tales como la respiración consciente y el *mindfulness*.

No obstante, este trabajo subraya que la prevención del *burnout* no puede quedar circunscrita exclusivamente a la responsabilidad individual; requiere también y sobre todo del compromiso activo de las empresas en la revisión de sus modelos productivos y culturas organizacionales, así como del rol del Estado en la generación de marcos regulatorios y políticas públicas que respalden y protejan la salud mental laboral, y del aporte de la academia y otros actores sociales en la producción de conocimiento, la formación de profesionales y la promoción de prácticas sostenibles. Es por esto que realizar este trabajo en el marco del trayecto de egreso de una Facultad en Información y Comunicación pública en Uruguay, que forma profesionales e investigadores dentro del subcampo publicitario, resulta un aporte que se considera relevante para pensar y actuar desde el ámbito educativo en estrategias preventivas a futuro.

En esta línea, los testimonios recogidos también permiten advertir que, en algunos contextos organizacionales, comienzan a consolidarse estrategias institucionales orientadas al bienestar laboral como parte de políticas internas de cuidado. En particular, las referentes del área de recursos humanos entrevistadas describieron la implementación de acciones vinculadas al acompañamiento integral de los trabajadores, entre ellas instancias de capacitación, acceso a recursos para el cuidado físico y emocional, programas específicos de apoyo ante situaciones de salud complejas y encuestas periódicas destinadas a monitorear la experiencia laboral en diferentes momentos del recorrido dentro de la organización.

Asimismo, la presencia de evaluaciones de desempeño acompañadas de instancias sistemáticas de retroalimentación y seguimiento durante el año aparece asociada a decisiones vinculadas al desarrollo profesional, promociones y oportunidades de formación. Desde un enfoque organizacional, este tipo de dispositivos puede interpretarse como un recurso relevante para fortalecer la percepción de reconocimiento, favorecer la proyección profesional y contribuir a la construcción de condiciones laborales potencialmente protectoras frente al desgaste ocupacional. Si bien estas prácticas no eliminan por sí mismas las exigencias estructurales del sector, sugieren que la incorporación de políticas de cuidado y desarrollo puede constituir una vía concreta de intervención para atenuar factores asociados al *burnout*.

Desde esta perspectiva, **el estudio aspira a contribuir a una mirada integral que sitúe el bienestar psicológico como un eje central del desarrollo del sector publicitario** y de sus condiciones de trabajo. Los resultados obtenidos entonces deben ser entendidos como un primer acercamiento a un fenómeno que requiere ser profundizado mediante investigaciones futuras. La ampliación de las muestras, la incorporación de diseños multilongitudinales y el desarrollo de estudios comparativos hacia adentro y afuera del sector permitirán enriquecer la comprensión del *burnout* en la industria publicitaria y generar evidencia más sólida.

Se hace indispensable, además, complementar este estudio con otros sobre el *burnout*, pero también desde aportaciones del campo de la salud y la psicología, e incorporar trabajos que se centren en elementos determinantes como la ansiedad y la depresión, cuya relevancia quedó expuesta en el marco teórico-conceptual relativo a la salud mental.

En esta línea, continuar investigando no solo resulta relevante para ampliar el conocimiento disponible, sino también para fundamentar la elaboración de políticas y estrategias de intervención organizacionales orientadas a acompañar a los profesionales que lo requieran y promuevan, de manera sostenida, el bienestar psicológico en las empresas. Cabe pensar, además, como estudiantes próximos a egresar, qué falta aún para construir un campo laboral sano y colaborativo, donde coexista el desarrollo profesional con la cooperación grupal y el bienestar social en esta industria. También resulta inminente cuestionarse por qué no existen agrupaciones sindicales que garanticen los derechos de estos trabajadores y cómo impactan las lógicas cambiantes y atravesadas por la innovación en esta área, que no afecta por igual a todos los grupos de personas.

Finalmente, el presente trabajo busca realizar un aporte académico y profesional al campo de la comunicación y la publicidad en Uruguay, desarrollando un área de investigación aún incipiente a nivel nacional y dialogando con los aportes internacionales sobre *burnout* y trabajo creativo. En coherencia con la motivación inicial que impulsó esta monografía, surgida tanto de experiencias personales como de instancias académicas de intercambio, se espera que los resultados contribuyan a instalar la problemática en la agenda del sector, fomentar nuevas investigaciones y promover transformaciones en las prácticas organizacionales que contemplen no solo la productividad económica, destacada por Solomon (1992), sino también el bienestar integral de quienes sostienen cotidianamente la actividad publicitaria.

7.2. Del interés inicial a la construcción del objeto de estudio: reflexiones sobre la trayectoria y motivaciones de la investigación

En el presente Trabajo Final de Grado se propuso explorar los factores estresores de la actividad laboral y la presencia de indicadores del síndrome de *burnout* en profesionales de la industria publicitaria uruguaya, así como comprender los factores organizacionales, culturales y subjetivos que inciden en su desarrollo. La investigación se inscribe en una preocupación creciente a nivel global por la salud mental en el trabajo y encuentra, además, un anclaje personal e institucional en el interés suscitado a partir del intercambio con mi hermana, licenciada en psicología,

quien contribuyó a una comprensión más profunda y a un apuntalamiento técnico-profesional clave del concepto de *burnout* y de la relevancia que esta problemática ha ido adquiriendo en los últimos años. Y con iniciativas empresariales y académicas orientadas a visibilizar este fenómeno, como la Organización No Gubernamental (ONG) *Mentis* de Josefina Pascale, que en primera instancia tenía como objetivo promover y prevenir problemas de salud mental dentro del campo de la comunicación y la publicidad; hoy en día esta propuesta está direccionada hacia los adolescentes utilizando el arte como herramienta de intervención.

Asimismo, la participación en instancias de intercambio académico como las V Jornadas de Investigación impulsadas por la Facultad de Información y Comunicación (FIC) en 2024 constituyó un espacio relevante y muy enriquecedor para consolidar la pertinencia del tema y reforzar la necesidad de producir conocimiento situado sobre una industria históricamente caracterizada por la alta exigencia, la competitividad y la centralidad de la creatividad como valor productivo.

Referencias bibliográficas

- Allende Cussó, R., García Iglesias, J. J., Fagundo Rivera, J., Navarro Abal, Y., Climent Rodríguez, J. A., & Gómez Salgado, J. (2022). Salud mental y trastornos mentales en los lugares de trabajo. *Revista Española de salud pública*, (96), 27: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8620589.pdf>
- Aguilera Vidal, H. N; Ramírez Chávez, E. y Torres Torres, R.I. (2019). Estrés laboral en guardias de seguridad. *Universidad y Sociedad* [online]. Vol.11, n.5, pp. 342-348. ISSN 2218-3620: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202019000500342&script=sci_arttext&tlng=F=pt#f2
- AUDAP CINVE. (2022). La industria publicitaria y su impacto en la economía uruguaya. Recuperado de: <https://audap.com.uy/estudios/>
- Asociación Estadounidense de Psiquiatría. (2014). *Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales* (5.^a ed.). Editorial Médica Panamericana. <https://www.federaciocatalanatdah.org/wp-content/uploads/2018/12/dsm5-manualdiagnosticoyestadisticodelostrastornosmentales-161006005112.pdf>
- Batthyány, K. y Cabrera, M. (2011). *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales: Apuntes para un curso inicial*. Montevideo: Universidad de la República.
- Blanco, J. (17 de Octubre de 2024). *La industria creativa y publicitaria aumenta esfuerzos para enfrentar los problemas de salud mental en sus filas*. PRODU Sostenible. <https://sostenible.produ.com/la-industria-creativa-y-publicitaria-aumenta-esfuerzos-para-enfrentar-los-problemas-de-salud-mental-en-sus-filas/>
- Castañeda, Y., Betancourt, J., Salazar, N.L. y Mora, A. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. Departamento de Psicología. Medellín, Colombia. Vol. 9, N.º 14. ISSN2145-437X: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/328547/20785360>

- Catalogación por la Biblioteca de la OMS (2010). Entornos laborales saludables: fundamentos y modelo de la OMS: contextualización, prácticas y literatura de apoyo: https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/44466/9789243500249_spa.pdf
- Cebriá, A. L., Turconi, L., Bouchacourt, J. P., Medina, F., Riva, J., & Castromán, P. (2014). Prevalencia y factores asociados al Síndrome de Burnout en residentes de anestesia de Uruguay. *Anales de la Facultad de Medicina*. 1 (2): <https://scholar.archive.org/work/pnflp42su5b3jnr46i7c32f5ci/access/wayback/http://www.anfamed.edu.uy/index.php/rev/article/download/67/44>
- Christina Maslach. (2009). *Comprendiendo el burnout*. *Ciencia & Trabajo*, 11(32), 37–43.
- Delgado, Juan Manuel y Gutiérrez, Juan (Coord.) (1999), *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales*, Madrid, Síntesis.
- Facultad de Información y Comunicación (FIC). (s.f.). *Observatorio de las Profesiones de la Comunicación*. Universidad de la República – FIC. <https://fic.edu.uy/OPC>
- Han, B.C. (2014). *Psicopolítica: Neoliberalismo y nuevas técnicas de poder*. Barcelona: Herder Editorial, pp. 47.
- Han, B.C. (2015). *La sociedad del cansancio* (6.ª ed.). Herder. Editor digital: turolero. Aporte original: Spleen ePub base r1.2.
- Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P. y Casas, M. (1997). Metodología de la investigación. 2ª ed. México: Mc Graw Hill. Recuperado de: https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf
- Hernández Sampieri, R. (2014). Ampliación y Fundamentación de los Métodos Mixtos. En: Hernández Sampieri, R., Fernández Collado C., y Baptista Lucio, P. (Ed.), Metodología de la investigación 6ª edición Centro de recursos en línea. México: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado C., y Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación. 6ª ed. México: McGraw-Hill. Recuperado de: <https://academia.utp.edu.co/grupobasicoclinicayaplicadas/files/2013/06/Metodolog%C3%ADa-de-la-Investigaci%C3%B3n.pdf>

Juárez García, A., Vera Calzaretta, A. R., Merino Soto, C. M., Gómez Ortiz, V., Feldman, L., & Hernández Mendoza, E. (2014). Demanda/Control y la Salud Mental en Profesionales de la Salud: Un Estudio en Seis Países Latinoamericanos. *Informació Psicológica*, (108), 2-18: <https://www.informaciopsicologica.info/revista/article/view/215/177>

La Mañana en Casa. (2023, mayo 18). *Entrevista a Josefina Pascale sobre salud mental ["Mentis": Derribando los tabúes de la salud mental]*. Canal 10 Uruguay.

Lastra E. (2024). La salud mental sigue en caída libre en la industria publicitaria (pese al trabajo híbrido). *Marketing directo*. Recuperado de: <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/publicidad/salud-mental-sigue-caida-libre-industria-publicitaria>

Lazarus, R.S. y Folkman, S. (1986). Estrés y procesos cognitivos. Barcelona: Martínez.

Ley N° 19.529. *Salud Mental*. Registro Nacional de Leyes y Decretos. Poder Legislativo, Montevideo, Uruguay, septiembre de 2017. <https://www.gub.uy/ministerio-salud-publica/sites/ministerio-salud-publica/files/2022-01/Res%201165%202021.pdf>

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). MBI: Maslach *burnout* inventory. manual. Palo Alto, CA: University of California, Consulting Psychologists Press

Maslach, C. & Jackson, S. E. (1984). *Burnout* organizational settings. En S. Oskamp (Ed.), *Applied Social Psychology Annual*, 5. Beverly Hills, CA: Sage. <https://smlr.rutgers.edu/sites/default/files/Documents/Faculty-StaffDocs/BurnoutinOrganizationalSettings.pdf>

Maslach, C. Jackson, S.E. y Leiter M.P. (1996). *Maslach Burnout Inventory. Research Edition*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

Mastandrea, B., & Scotti, V. (2024). *Las creativas andan diciendo. Una mirada al campo profesional publicitario desde la narrativa de las mujeres*. Trabajo final de grado, Montevideo, Uruguay.

Melgosa, J. (1997). *Nuevo estilo de vida. ¡Sin estrés!* Madrid: Safeliz.

Mentis y Publicitarias Uruguay. (2023, octubre). *¿Cómo está la salud mental en la industria de la comunicación?* [Publicación de Instagram]. Instagram.
<https://www.instagram.com/p/Cy3gkQ7gmHp/?igsh=MW15Nzdlb3F5cTdrMw==>
<https://www.instagram.com/p/CzHCl99AjeA/?igsh=MTlocTFkc3VseWRtYg==>
<https://www.instagram.com/p/CzWRWh-A7Nc/?igsh=MXZzcDBuM3J2MGd3OA==>

Mingote Adán, J.C., del Pino Cuadrado, P., Sánchez Alaejos, R., Gálvez Herrero, M., y Gutiérrez García, M.D. (2011). El trabajador con problemas de salud mental: Pautas generales de detección, intervención y prevención. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57(Supl. 1), 188-205. <https://dx.doi.org/10.4321/S0465-546X2011000500012>

Ministerio de Salud Pública de Uruguay. (2025, junio 24). *Salud mental como prioridad de gestión*.
<https://www.gub.uy/ministerio-salud-publica/comunicacion/noticias/salud-mental-prioridad-gestion>

Moreno, B., Rodríguez, R. y Escobar, E. (2001). La evaluación del *burnout* profesional. Factorialización del MBI-GS. Un análisis preliminar. *Ansiedad y Estrés*, 7, (1), pp. 69-78:
<https://www.integraorg.com/wp-content/docs/La%20Evaluacion%20del%20Burnout%20Profesional.pdf>

Organización Mundial de la Salud (2022). OMS | *Salud mental: fortalecer nuestra respuesta*. Organización Mundial de la Salud:
<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-responses>

Pacheco Rueda, M. (2020). *Rebeldes con causa (publicitaria): visiones críticas de la publicidad desde la praxis profesional*. En *Comprender la publicidad para transformar la sociedad. II Congreso de la Red Iberoamericana de Investigadores en Publicidad* (pp. 27–43).

Purvanova, R.K. y Muros J.P. (2010). *Gender differences in burnout: A meta-analysis*. *Journal of Vocational Behavior*, Volume 77, Issue 2, 168-185.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.006>

Redacción Adlatina (7 de septiembre de 2022). *Los creativos publicitarios y la salud mental: cinco formas de evitar el agotamiento y premiar el rendimiento*. Adlatina: <https://www.adlatina.com/marketing/los-creativos-publicitarios-y-la-salud-mental-cinco-formas-de-evitar-el-agotamiento-y-premiar-el-rendimiento>

Rojas, A. (Octubre, 2023). *Salud mental, un problema en los profesionales de la industria publicitaria*. Mercado Negro: <https://www.mercadonegro.pe/marketing/salud-mental-un-problema-en-los-profesionales-de-la-industria-publicitaria/>

Rovira, F., Martínez, P. y Saavedra, a. (2022). *La Industria Publicitaria y su impacto en la economía*. Uruguaya. AUDAP y CINVE. <https://audap.com.uy/wp-content/uploads/2022/12/ESTUDIO-DE-LA-PUBLICIDAD-2022.pdf>

Rovira, F., Pereyra, E. y Saavedra, a. (2024). *La Industria Publicitaria y su impacto en la economía*. Uruguaya. AUDAP y CINVE. <https://audap.com.uy/wp-content/uploads/2024/12/4-diciembre-2024.-Presentacion-CINVE-version-final.pdf>

Sánchez, J.M. (2010). *Estrés laboral*. Hidrogénesis Vol.8. N.º 2.

Solomon, Michael R. (1992). *Comportamiento del consumidor: comprar, tener y ser*. Pearson.

Zapata, S. (2012): *“El Síndrome de Burnout y los Trabajadores Sociales Municipales. Un acercamiento.”* Ediciones Campvs. Universidad Arturo Prat. Iquique. Región de Tarapacá, Chile.