

Nunca es suficiente

Son las diez de la noche y todavía estás revisando algo del trabajo. No es urgente. Nadie te lo pidió para hoy. Y, aun así, dejarlo para mañana se siente incómodo. No es solo una tarea pendiente. Es una sensación persistente de que nunca es suficiente.

Esa sensación no se queda en el momento. Tiende a extenderse más allá de la tarea: aparece dificultad para desconectar, la mente sigue activa incluso en reposo y el descanso deja de ser completamente reparador (Smit, 2016).

Con el tiempo, esto no solo genera incomodidad, sino que también empieza a afectar la calidad de vida, el bienestar psicológico y la capacidad de sostener el trabajo a lo largo del tiempo (Cromptley et al., 2020). También puede ir acompañado de una sensación persistente de no funcionar como se espera, como si siempre hubiera una brecha entre lo que se hace y lo que “debería” hacerse (Higgins, 1987).

Esto puede dar lugar a una experiencia de insuficiencia más estable, e incluso a la percepción de que el problema es individual, cuando en realidad puede estar relacionado con las condiciones bajo las cuales estamos funcionando.



Este tipo de situaciones se repite con frecuencia, incluso cuando no existe una demanda directa (Barber y Santuzzi, 2015). Como si hubiera ciertas normas sobre cómo trabajar que operan por sí solas y terminamos por seguirlas automáticamente.

Estas reglas no solo organizan lo que hacemos, sino que también sostienen una sensación constante de que siempre hay algo pendiente (Hendriks et al., 2023). Esta experiencia no es exclusiva

de una profesión y se da en múltiples contextos, pero en espacios como la docencia, donde el trabajo implica anticipar, preparar, evaluar y sostener múltiples procesos simultáneamente, suele resultar especialmente evidente (Christopoulou et al., 2026).

Aquí surge una paradoja. Esta sensación no siempre está asociada a un aumento objetivo del trabajo. Puede mantenerse incluso cuando las demandas no cambian. Esto sugiere que el problema no está únicamente en cuánto hacemos, sino en cómo se organiza y se mantiene la actividad a lo largo del tiempo (Demerouti et al., 2001; Brosschot et al., 2006).

En los últimos años, el aumento de la conectividad, la digitalización del trabajo y la posibilidad



La evidencia sugiere que estas expectativas no solo predicen el burnout, sino que también se ven reforzadas por él, lo que genera un ciclo difícil de romper.

de responder en cualquier momento han ido modificando las expectativas sobre cómo se trabaja. Lo que antes estaba delimitado por horarios y espacios más claros se ha vuelto más difuso (Mazmanian et al., 2013).

En este contexto, no necesariamente trabajamos más horas, pero sí bajo condiciones que mantienen la actividad más presente a lo largo del día (Giurge et al., 2020; Gershuny, 2011).

Estas reglas no aparecieron de forma explícita ni de un momento a otro. Se han ido consolidando en prácticas cotidianas en las que la actividad observable, la rapidez de respuesta y la disponibilidad se convierten en indicadores de compromiso (Bellini y Lomazzi, 2024). Hoy no solo trabajamos, sino que también hacemos visible que estamos trabajando (Bellezza et al., 2017).

En muchos entornos, estar ocupado se interpreta como compromiso. Responder rápido, como responsabilidad. Mantenerse disponible, como señal de valor. Con el tiempo, estas expectativas se internalizan y pasan a formar parte de la forma habitual de trabajar (Cialdini y Goldstein, 2004).

Este proceso ha sido ampliamente descrito en psicología social: las personas ajustan su comportamiento en función de lo que perciben como normal en su entorno (Weick, 1995; Cialdini y Goldstein, 2004).

Cuando la disponibilidad constante se convierte en referencia, actuar de otra manera empieza a sentirse incorrecto, incluso sin una demanda real.

De hecho, la evidencia sugiere que estas expectativas no solo predicen el *burnout*, sino que también se ven reforzadas por él, lo que genera un ciclo difícil de romper (Hartanto et al., 2025; Fastje et al., 2023).

En este contexto, el *burnout* suele utilizarse como marco para explicar este tipo de malestar. Sin embargo, muchas de las experiencias actuales no dependen únicamente de una sobrecarga evidente, sino de una activación sostenida que persiste incluso en ausencia de demandas claras (Brosschot et al., 2006).

En estas condiciones, no es extraño que se presente una sensación persistente de insuficiencia como resultado de este tipo de funcionamiento. Cuando la actividad se vuelve fácilmente comparable, las personas tienden a evaluarse de forma continua, lo que dificulta establecer criterios claros de finalización (Festinger, 1954).

La ocupación, de hecho, puede funcionar como una señal social de valor o de estatus (Bellezza et al., 2017; Keinan et al., 2019; Walker y Caprar, 2020).

El punto clave es que estas dinámicas no solo organizan lo que hacemos, sino que también modifican cómo funciona la mente mientras trabajamos. El sistema cognitivo humano no está di-

señado para sostener múltiples demandas de forma continua. La atención es limitada y cambiar constantemente entre tareas tiene un costo (Sweller, 2011).

Cuando pasamos de una tarea a otra, parte de la atención permanece en la actividad anterior (conocido como residuo atencional), lo que dificulta concentrarse plenamente y aumenta el esfuerzo necesario para continuar (Leroy, 2009).

A esto se suma otro elemento menos evidente: la dificultad para cerrar las tareas. Cuando siempre es posible hacer un poco más, responder un mensaje, adelantar algo, revisar un detalle, el sistema no recibe una señal clara de finalización, cosa que mantiene la actividad mental activa, incluso después de dejar de trabajar (Masicampo y Baumeister, 2011).

Este tipo de funcionamiento también reduce las oportunidades de recuperación, necesarias para mantener el rendimiento a lo largo del tiempo (Van Laethem et al., 2018; Derks et al., 2021). Lo que se genera es un desajuste. Mientras el sistema cognitivo opera en ciclos de activación, cierre y recuperación, el entorno favorece un funcionamiento más continuo, con menos límites y más interrupciones.

Cuando este desajuste se mantiene a lo largo del tiempo, sus efectos empiezan a hacerse visibles: aumenta la fatiga mental y disminuye la capacidad de concentración sostenida. Esto no solo afecta el rendimiento, sino que también puede generar tensión, irritabilidad y dificultad para desconectar.



No se trata necesariamente de trabajar menos, sino de identificar aquellas dinámicas que mantienen la actividad constante.

En lo cotidiano, se vuelve más difícil parar, incluso cuando ya no es necesario. Con el tiempo, esta acumulación afecta la percepción de bienestar, la satisfacción con el trabajo y la sensación de control sobre la propia actividad.

Pero estos efectos no se limitan al individuo. También tienen implicaciones para las organizaciones, incluidas las educativas. Aunque la disponibilidad constante y la rapidez de respuesta pueden parecer eficientes a corto plazo, este modo de funcionamiento tiende a deteriorar procesos que dependen de la atención sostenida y el trabajo en profundidad.

La fragmentación de la atención y la acumulación de la fatiga afectan tanto la calidad del trabajo como la motivación, el compromiso y la permanencia a lo largo del tiempo (Fastje et al., 2023; Park et al., 2023).

En otras palabras, lo que parece eficiencia inmediata puede convertirse en ineficiencia progresiva (Hasan, 2024).

Recuperarse no es simplemente descansar, sino permitir que el sistema vuelva a su estado basal tras la activación. Este proceso es necesario para mantener tanto el rendimiento como el bienestar (Meijman y Mulder, 1998; Sonnentag et al., 2017).

Si el problema no está únicamente en cuánto trabajamos, sino en las reglas bajo las cuales lo hacemos, entonces también cambia la forma de abordarlo. No se trata necesariamente de trabajar menos, sino de identificar aquellas dinámicas que mantienen la actividad constante, como

la interrupción continua, la ausencia de cierre o la disponibilidad permanente, y generar condiciones que permitan recuperar ciclos más claros de inicio, cierre y descanso.

Entender esto cambia la forma en que interpretamos la experiencia cotidiana del trabajo.

Tal vez, entonces, la pregunta no es solo cuánto trabajamos, sino bajo qué condiciones trabajamos y cómo esas condiciones están moldeando no solo lo que hacemos, sino también cómo pensamos, cómo descansamos y cómo evaluamos nuestro propio valor.

Referencias

- Barber, L. K. y Santuzzi, A. M. (2015). Please respond ASAP: Workplace telepressure and employee recovery. *Journal of Occupational Health Psychology, 20*(2), 172–189. <https://doi.org/10.1037/a0038278>
- Bellezza, S., Paharia, N. y Keinan, A. (2017). Conspicuous consumption of time: When busyness and lack of leisure time become a status symbol. *Journal of Consumer Research, 44*(1), 118–138.
- Bellini, F. y Lemazzi, V. (2024). Changing work values: Beyond hustle culture. *Sociologia - Slovak Sociological Review, 56*(6), 555–580. <https://doi.org/10.31577/sociologia.2024.56.6.20>
- Brosschot, J. F., Gerin, W. y Thayer, J. F. (2006). The perseverative cognition hypothesis: a review of worry, prolonged stress-related physiological activation, and health. *Journal of Psychosomatic Research, 60*(2), 113–124. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2005.06.074>
- Christopoulou, S., Antonopoulou, H., Zapantis, R., Gkintoni, E. y Halkiopoulos, C. (2026). Teacher Well-Being and Burnout Resilience: Dimensional Independence, Pandemic Burden, and Profile Analysis in Primary Education. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 23*(2), 190. <https://doi.org/10.3390/ijerph23020190>
- Cialdini, R. B. y Goldstein, N. J. (2004). Social influence: Compliance and conformity. *Annual Review of Psychology, 55*, 591–621. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142015>
- Cropley, M., Rydstedt, L. W. y Andersen, D. (2020). Recovery from work: testing the effects of chronic internal and external workload on health and well-being. *Journal of Epidemiology and Community Health, 74*(11), 919–924. <https://doi.org/10.1136/jech-2019-213367>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. y Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499–512.
- Derks, D., Bakker, A. B. y Gorgievski, M. (2021). Private smartphone use during worktime: A diary study on the unexplored costs of integrating the work and family domains. *Computers in Human Behavior, 114*, 106530. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106530>
- Fastje, F., Mesmer-Magnus, J., Guidice, R. y Andrews, M. C. (2023). Employee burnout: The dark side of performance-driven work climates. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 10*(1), 1–21. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2021-0274>
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations, 7*(2), 117–140.
- Giurge, L. M., Whillans, A. V. y West, C. (2020). Why time poverty matters for individuals, organisations and nations. *Nature Human Behaviour, 4*(10), 993–1003. <https://doi.org/10.1038/s41562-020-0920-z>
- Goldstein, E. B. (2021). *Cognitive psychology: Connecting mind, research, and everyday experience* (5th ed.). Cengage Learning.
- Hartanto, A., Hu, M., Goh, A. H. Y. y Tong, E. M. W. (2025). Social expectancies to be constantly available and productive as antecedents and consequences of burnout: A longitudinal bidirectional investigation. *Motivation and Emotion*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s11031-025-10164-8>
- Hasan, M. K. (2024). Digital multitasking and hyperactivity: Unveiling the hidden costs to brain health. *Annals of Medicine and Surgery, 86*(11), 6371. <https://doi.org/10.1097/MS9.0000000000002576>
- Hendrikkx, K., Van Ruyseveldt, J., Proost, K. y van der Lee, S. (2023). "Out of office": Availability norms and feeling burned out during the COVID-19 pandemic: The mediating role of autonomy and telepressure. *Frontiers in Psychology, 14*, 1063020. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1063020>
- Higgins, E. T. (1987). Self-discrepancy: A theory relating self and affect. *Psychological Review, 94*(3), 319–340. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.94.3.319>
- Keinan, A., Bellezza, S. y Paharia, N. (2019). The symbolic value of time. *Current Opinion in Psychology, 26*, 58–61. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2018.05.001>
- Leroy, S. (2009). Why is it so hard to do my work? The challenge of attention residue when switching between work tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 109*(2), 168–181. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.04.002>
- Masicampo, E. J. y Baumeister, R. F. (2011). Conscience! Plan making can eliminate the cognitive effects of unfulfilled goals. *Journal of Personality and Social Psychology, 101*(4), 667–683. <https://doi.org/10.1037/a0024192>
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J. y Yates, J. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization Science, 24*(5), 1337–1357. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0806>
- Meijman, T. F. y Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P. J. D. Drenth, H. Thierry, & C. J. de Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology: Work psychology* (2nd ed., pp. 5–33). Psychology Press/Erlbaum (UK) Taylor & Francis.
- Park, L. E., Italiano, A. y Vessels, V. (2023). Managers' displays of busyness predict employees' job engagement, burnout and turnover intentions. *International Journal of Social Psychology, 38*(1), 192–239. <https://doi.org/10.1080/02134748.2022.2139064>
- Smit, B. W. (2016). Successfully leaving work at work: The self-regulatory underpinnings of psychological detachment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 89*(3), 493–514. <https://doi.org/10.1111/joop.12137>
- Sonnentag, S., Venz, L. y Casper, A. (2017). Advances in recovery research: What have we learned? What should be done next? *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 365–380. <https://doi.org/10.1037/ocp0000079>
- Sweller, J. (2011). Cognitive load theory. En B. H. Ross (Ed.), *Psychology of learning and motivation* (Vol. 55, pp. 37–76). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-387691-1.00002-8>
- Van Laethem, M., Van Vianen, A. E. y Derks, D. (2018). Daily fluctuations in smartphone use, psychological detachment, and work engagement: The Role of workplace telepressure. *Frontiers in Psychology, 9*, 399559. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01808>
- Walker, B. W. y Caprar, D. V. (2020). When performance gets personal: Towards a theory of performance-based identity. *Human Relations, 73*(10), 1877–1900. <https://doi.org/10.1177/0018726719851835>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.