

Iris Astrid Díaz Díaz

Deshumanización emocional en el trabajo: un estudio cualitativo

Pensamiento Crítico. Revista de Investigación Multidisciplinaria

Año 12, No. 22. Enero-Junio 2026, pp. 39 - 50

<https://www.doi.org/10.64040/nxwbrk78>

Cómo citar este artículo: Díaz, I. (2026). Deshumanización emocional en el trabajo: un estudio cualitativo. *Pensamiento Crítico. Revista de Investigación Multidisciplinaria*, 12(22). 39-50. <https://www.doi.org/10.64040/nxwbrk78>

Publicación editada por la Universidad UDF Santa María. Cedro No. 16, Santa María la Ribera, C.P. 06400, Alcaldía Cuauhtémoc, Ciudad de México.



Excepto que se establezca de otra forma, el contenido de esta revista cuenta con una licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional.

Deshumanización emocional en el trabajo: un estudio cualitativo

“Emotional dehumanization at work: a qualitative study”

Iris Astrid Díaz Díaz¹

Universidad UDF, Santa María

Resumen


La investigación analiza la deshumanización emocional en el trabajo como un proceso organizacional que moldea la identidad afectiva de los empleados hasta producir insensibilidad funcional. Se desarrolló un estudio cualitativo descriptivo–interpretativo con entrevistas semiestructuradas a 18 trabajadores de una organización clínica en Ciudad de México, analizadas mediante análisis temático. Los resultados identifican tres procesos: la emoción como instrumento de rendimiento, el apagón empático como estrategia adaptativa ante la presión laboral y la insensibilidad funcional como normalización del malestar emocional. Estas dinámicas se expresan en regulación afectiva constante, supresión emocional y aceptación del agotamiento como condición habitual. La deshumanización emocional se concibe como fenómeno organizacional sostenido por sistemas de regulación afectiva y culturas orientadas al rendimiento. Su reversión requiere transformaciones estructurales y modelos de gestión humanista que reconozcan la emocionalidad como dimensión constitutiva del trabajo y del bienestar organizacional. .

Palabras clave: *Deshumanización emocional, Trabajo, Identidad emocional, Insensibilidad funcional y Regulación afectiva .*

Abstract

The study analyzes emotional dehumanization at work as an organizational process that shapes employees' affective identity, leading to forms of functional numbness. A qualitative descriptive–interpretative design was used, drawing on semi-structured interviews with 18 workers from a clinical organization in Mexico City, analyzed through thematic analysis. Findings identify three central processes: emotion conceived as a performance instrument, empathic “switching off” as an adaptive strategy to work pressure, and functional numbness as the normalization of emotional distress. These dynamics manifest in constant affective regulation, emotional suppression, and the acceptance of exhaustion as a routine condition of work. Emotional dehumanization is understood as an organizational phenomenon sustained by affect-regulation systems and performance-oriented cultures. Reversing this dynamic requires structural transformations and humanistic management models that acknowledge emotionality as a constitutive dimension of work and organizational well-being. .

Keywords: *Emotional dehumanization, Workplace, Emotional identity, Functional numbness and Affective regulation .*

Iris Astrid Diaz Diaz  <https://orcid.org/0009-0003-1899-6977>

¹Doctorante egresada de la Universidad UDF, Santa María.

La correspondencia referente a este artículo debe dirigirse a Iris Astrid Diaz Díaz, correo electrónico: licastriddiaz@gmail.com

La presente investigación fue realizada en el Seminario de Investigación para obtener el grado de Doctora.

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, las organizaciones han experimentado profundas transformaciones derivadas de la globalización, la digitalización acelerada, la presión competitiva y la necesidad de mantener altos niveles de productividad. En este contexto, diversas prácticas de gestión han priorizado la eficiencia operativa y el rendimiento cuantificable por encima del bienestar emocional de los trabajadores. Aunque este fenómeno no siempre es explícito, ha dado lugar a procesos de deshumanización sutiles pero persistentes, mediante los cuales las organizaciones moldean la identidad emocional de sus empleados hasta convertirla en un recurso funcional al servicio de los objetivos institucionales (Han, 2021; Sennett, 2019).

Esta deshumanización silenciosa se manifiesta en la normalización del estrés crónico, la supresión emocional, la adopción de conductas automatizadas y la creciente desconexión afectiva en los entornos laborales. Los empleados, ante contextos altamente demandantes y sistemas de control del comportamiento cada vez más sofisticados, aprenden a inhibir emociones consideradas improductivas, desarrollando lo que en este estudio se conceptualiza como insensibilidad funcional, una estrategia adaptativa que deteriora progresivamente su autonomía, su agencia y su salud socioemocional. Este fenómeno no solo afecta el bienestar individual, sino también la calidad de las relaciones laborales, la creatividad, la innovación y, en última instancia, la sostenibilidad organizacional (Hochschild, 2015b; Bauman, 2017).

No obstante, la literatura en Dirección de Organizaciones ha abordado de manera fragmentada la intersección entre prácticas organizacionales, identidad emocional y procesos de deshumanización. Si bien existen estudios sobre burnout, regulación y trabajo emocional, aún son limitadas las investigaciones empíricas que examinan cómo estos procesos se articulan en la experiencia subjetiva cotidiana de los trabajadores. En este sentido, resulta necesario un análisis que integre perspectivas provenientes de la psicología organizacional, la sociología del trabajo y los estudios críticos de la gestión, con el fin de comprender este fenómeno en su complejidad y proponer alternativas de intervención.

Examinar cómo las organizaciones moldean la identidad emocional de sus empleados es relevante por tres razones principales. En primer lugar, porque la dimensión emocional del trabajo constituye un eje central en la construcción del compromiso, el clima laboral y la cultura organizacional. La gestión emocional influye directamente en la motivación, el desempeño y los procesos de toma de decisiones en contextos organizativos complejos (Goleman, 2018).

En segundo lugar, porque la deshumanización silenciosa produce efectos tangibles en la pérdida de significado del trabajo, el desgaste profesional, la fragmentación de la identidad y el surgimiento de comportamientos defensivos que afectan la convivencia

organizacional. Comprender este proceso es indispensable para diseñar modelos de gestión más humanistas y sostenibles, capaces de equilibrar el logro de objetivos estratégicos con el respeto al bienestar integral de las personas.

En tercer lugar, la relevancia del tema se vincula con los desafíos contemporáneos de la Dirección de Organizaciones, disciplina que enfrenta la necesidad de integrar enfoques multidisciplinarios para abordar problemáticas emergentes como el agotamiento emocional, la alienación laboral y el impacto psicológico de las tecnologías de vigilancia corporativa. Reflexionar críticamente sobre la insensibilidad funcional permite no solo identificar riesgos sistémicos, sino también contribuir al diseño de prácticas organizacionales éticas y emancipadoras.

A partir del planteamiento anterior, se formulan las siguientes preguntas de investigación:

¿De qué manera las prácticas organizacionales influyen en la configuración de la identidad emocional de los empleados?
 ¿Cómo se manifiestan los procesos de deshumanización silenciosa en los entornos laborales contemporáneos?
 ¿Qué consecuencias tiene la insensibilidad funcional en el bienestar subjetivo y en las relaciones laborales?
 ¿Qué modelos de gestión pueden contribuir a revertir la deshumanización emocional en las organizaciones?

El objetivo general de este artículo es analizar cómo las organizaciones moldean la experiencia emocional de los trabajadores y

cómo este proceso conduce a formas de deshumanización emocional que derivan en insensibilidad funcional, a partir de un estudio empírico de enfoque cualitativo.

Los objetivos específicos del estudio son:

- a) describir los mecanismos organizacionales que influyen en la regulación emocional de los trabajadores;
- b) identificar las manifestaciones de la deshumanización emocional en contextos laborales de alta presión por rendimiento;
- c) analizar los efectos subjetivos y relacionales asociados a la insensibilidad funcional;
- d) proponer lineamientos teóricos y organizacionales orientados a la rehumanización del trabajo.

Finalmente, el presente artículo se desarrolla como un estudio empírico de enfoque cualitativo con diseño descriptivo-interpretativo, sustentado en entrevistas semiestructuradas con trabajadores de organizaciones caracterizadas por alta presión por rendimiento. Si bien se apoya en un marco teórico multidisciplinario que articula aportes de la sociología del trabajo y la psicología organizacional crítica, el eje central del análisis lo constituyen las experiencias subjetivas de los participantes, a partir de las cuales se construyen las categorías de insensibilidad funcional y apagón empático. De este modo, la reflexión teórica se integra como soporte interpretativo de los hallazgos empíricos y no como sustituto de ellos.

DESHUMANIZACIÓN EMOCIONAL EN LAS ORGANIZACIONES

La deshumanización en el ámbito organizacional se refiere a los procesos mediante los cuales los individuos son tratados como recursos instrumentales, subordinando su dimensión subjetiva y emocional a los fines productivos de la institución (Bauman, 2017; Han, 2021). En este marco, la racionalidad instrumental se impone como criterio dominante, privilegiando la eficiencia, el control y la estandarización del comportamiento laboral.

Desde una perspectiva crítica, la deshumanización no se expresa únicamente en prácticas explícitas de explotación, sino en mecanismos sutiles de regulación emocional que promueven la neutralización afectiva, la normalización del sufrimiento y la supresión de la vulnerabilidad. Hochschild (2015b) conceptualiza este fenómeno como trabajo emocional, entendido como la gestión sistemática de los sentimientos para cumplir con expectativas organizacionales. Esta regulación afecta directamente la construcción de la identidad emocional de los trabajadores, generando una distancia entre la experiencia subjetiva y el rol laboral desempeñado.

La deshumanización emocional se configura así como un proceso estructural, inscrito en culturas organizacionales orientadas al rendimiento, donde las emociones son valoradas únicamente en la medida en que contribuyen a la productividad y al control del comportamiento.

IDENTIDAD EMOCIONAL Y SUBJETIVIDAD LABORAL

La identidad emocional se entiende como la integración dinámica entre la experiencia afectiva, la autopercepción y los roles sociales que el individuo desempeña en su contexto laboral (Sennett, 2019; Goffman, 2001). En las organizaciones contemporáneas, esta identidad se ve atravesada por exigencias de desempeño emocional que requieren la adopción de disposiciones afectivas funcionales, tales como la neutralidad, la cordialidad forzada o la resiliencia permanente.

El proceso de conformación de la identidad emocional implica una negociación constante entre el yo personal y el yo organizacional. Cuando esta negociación se realiza bajo condiciones de alta presión por rendimiento, se producen fenómenos de disonancia emocional, fragmentación identitaria y desgaste psíquico. De acuerdo con Mead (2009), la identidad se construye socialmente a partir de la internalización de expectativas externas, lo que en contextos laborales rígidos conduce a la subordinación del mundo emocional a las normas institucionales.

De este modo, la subjetividad laboral se configura como un espacio tensionado entre autonomía y control, donde el individuo aprende a autorregular sus emociones como estrategia de adaptación organizacional.

APAGÓN EMPÁTICO E INSENSIBILIDAD FUNCIONAL

El apagón empático se conceptualiza en este estudio como un proceso mediante el cual

los trabajadores reducen progresivamente su capacidad de resonancia emocional con los otros como mecanismo de defensa frente a la sobrecarga afectiva y la presión institucional. Esta forma de desconexión emocional no implica ausencia de emociones, sino su inhibición consciente o inconsciente para preservar la estabilidad psíquica.

La insensibilidad funcional, por su parte, se define como una disposición afectiva adaptativa que permite al sujeto cumplir con las demandas organizacionales a costa de una disminución de la empatía, la autenticidad emocional y el reconocimiento del sufrimiento propio y ajeno. Desde la psicología organizacional crítica, este fenómeno se relaciona con procesos de burnout, alienación y cosificación del sujeto (Maslach & Leiter, 2016).

Ambos conceptos expresan una transformación de la experiencia emocional en función de la lógica productiva, configurando identidades laborales caracterizadas por la distancia afectiva, la automatización conductual y la normalización del malestar.

REGULACIÓN EMOCIONAL Y CONTROL ORGANIZACIONAL

Las organizaciones no solo gestionan tareas y procesos, sino también emociones. A través de normas explícitas e implícitas, establecen qué sentir, cuándo sentir y cómo expresar lo que se siente. Este proceso ha sido analizado como una forma de control emocional que se integra a los sistemas de supervisión y

evaluación del desempeño (Foucault, 2000; Dejours, 2009).

La regulación emocional institucionalizada convierte a las emociones en un recurso productivo, instrumentalizando la subjetividad y reduciendo la complejidad de la experiencia humana a indicadores de eficiencia. En este sentido, la gestión emocional se transforma en una tecnología de poder que orienta la conducta y moldea la identidad de los trabajadores.

Este tipo de control no se ejerce únicamente de manera coercitiva, sino mediante la interiorización de discursos organizacionales que promueven la autoexigencia, la resiliencia forzada y la negación del malestar como virtudes profesionales.

REHUMANIZACIÓN DEL TRABAJO

Frente a los procesos de deshumanización emocional, emerge la necesidad de construir modelos organizacionales alternativos centrados en la dignidad, la empatía y el reconocimiento del trabajador como sujeto integral. La rehumanización del trabajo implica recuperar la dimensión relacional, ética y emocional de las prácticas organizacionales (Nussbaum, 2016).

Este enfoque propone organizaciones capaces de integrar el bienestar emocional como parte de su estructura, promoviendo culturas laborales basadas en la cooperación, la escucha activa y la corresponsabilidad afectiva. La rehumanización no se limita a intervenciones individuales, sino que requiere transformaciones estructurales en los sistemas de gestión, liderazgo y evaluación del desempeño.

Comprender los procesos de deshumanización emocional se vuelve condición necesaria para diseñar políticas organizacionales orientadas a la salud psicosocial y al desarrollo humano sostenible.

ARTICULACIÓN CONCEPTUAL DEL ESTUDIO

A partir de los elementos teóricos expuestos, este estudio se articula en torno a cuatro categorías analíticas principales: deshumanización emocional, identidad emocional, apagón empático e insensibilidad funcional. Estas categorías permiten interpretar las experiencias subjetivas de los trabajadores entrevistados y comprender cómo las prácticas organizacionales configuran formas específicas de relación con las emociones y con los otros.

El marco teórico no se plantea como una explicación cerrada, sino como una estructura interpretativa que dialoga con los hallazgos empíricos y permite comprender la complejidad del fenómeno desde una perspectiva crítica e interdisciplinaria.

METODOLOGÍA

Diseño de la investigación: El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo con un diseño descriptivo-interpretativo, orientado a comprender las experiencias subjetivas de los trabajadores en relación con los procesos de deshumanización emocional en contextos organizacionales caracterizados por alta presión por rendimiento. Este enfoque permitió explorar los significados atribuidos por los participantes a sus vivencias emocionales dentro de la organización, privilegiando la comprensión del

fenómeno desde la perspectiva de los actores sociales.

Participantes: La muestra estuvo conformada por 18 trabajadores pertenecientes a la organización Clinicell, S.A. de C.V., ubicada en la Ciudad de México. Los participantes fueron seleccionados mediante un muestreo intencional, considerando como criterios de inclusión:

- a) contar con al menos un año de antigüedad laboral en la organización;
- b) desempeñarse en puestos operativos o administrativos con exigencias emocionales constantes;
- c) aceptar voluntariamente participar en el estudio mediante consentimiento informado.

La muestra estuvo integrada por 10 mujeres y 8 hombres, con edades comprendidas entre los 25 y 52 años. Con el fin de resguardar la confidencialidad, se utilizaron seudónimos para la identificación de los testimonios.

Instrumento: Se utilizó una entrevista semiestructurada diseñada para explorar las percepciones de los participantes sobre las prácticas organizacionales, la regulación emocional en el trabajo, las experiencias de empatía o desconexión emocional, y los efectos subjetivos de dichas dinámicas en su identidad personal y laboral.

La guía de entrevista se estructuró en cuatro ejes temáticos:

- a) experiencias emocionales en el entorno laboral;
- b) normas organizacionales sobre la expresión emocional;
- c) relaciones interpersonales y empatía en el trabajo;

- d) impacto emocional del trabajo en la vida personal.

Procedimiento: La recolección de datos se realizó entre los meses de marzo y mayo de 2024 mediante entrevistas semiestructuradas aplicadas de manera individual. Las entrevistas se llevaron a cabo en espacios privados dentro o fuera de la organización, según la disponibilidad de los participantes, y tuvieron una duración aproximada de entre 45 y 60 minutos.

Posteriormente, la información obtenida fue registrada por escrito y organizada para su análisis cualitativo. Durante todo el proceso se respetaron los principios éticos de confidencialidad, anonimato y voluntariedad de la participación.

Análisis de los datos: El análisis se realizó mediante análisis temático, siguiendo las fases propuestas por Braun y Clarke (2006): familiarización con los datos, generación de códigos iniciales, búsqueda de temas, revisión de temas, definición y denominación de categorías, y elaboración del informe analítico.

A partir del proceso de codificación, se identificaron categorías emergentes relacionadas con la deshumanización emocional, el apagón empático y la insensibilidad funcional. Estas categorías fueron interpretadas a la luz del marco teórico propuesto, integrando los aportes de la psicología organizacional crítica y los estudios sociológicos sobre trabajo emocional.

Consideraciones éticas: El estudio se desarrolló conforme a los principios éticos de la investigación en ciencias sociales. Todos los participantes recibieron información clara sobre

los objetivos del estudio y otorgaron su consentimiento informado para participar.

Se garantizó la confidencialidad de los datos y el uso exclusivo de la información con fines académicos. Asimismo, se procuró minimizar cualquier posible malestar emocional durante las entrevistas, permitiendo a los participantes interrumpir o finalizar su participación en cualquier momento si así lo deseaban.

RESULTADOS

El análisis de las entrevistas permitió identificar tres categorías principales que describen los procesos de deshumanización emocional en el trabajo:

- construcción de la emoción como instrumento de rendimiento;
- apagón empático como estrategia adaptativa;
- insensibilidad funcional y normalización del malestar emocional.

Estas categorías emergen directamente de los discursos de los participantes y reflejan las formas en que las prácticas organizacionales influyen en la experiencia emocional cotidiana de los trabajadores.

La emoción como instrumento de rendimiento.

Los participantes describieron que en su organización existe una expectativa implícita de controlar y regular las emociones para cumplir con las demandas de productividad. Expresiones

como cansancio, tristeza o frustración son percibidas como señales de debilidad o incompetencia profesional.

Un participante señaló:

“Aquí no puedes llegar de malas o triste, tienes que sonreír, aunque por dentro estés destruido, porque eso es lo que esperan de ti”.

Otro trabajador expresó:

“No importa cómo te sientas, lo que importa es que rindas. Si estás mal emocionalmente, eso no es problema de la empresa”.

Estas narrativas muestran cómo las emociones son subordinadas a la lógica del rendimiento, transformándose en recursos funcionales para sostener la imagen de eficiencia y compromiso laboral.

Apagón empático como estrategia adaptativa. Una segunda categoría corresponde al apagón empático, entendido como una forma de desconexión emocional frente al sufrimiento propio y ajeno. Los entrevistados manifestaron que, con el paso del tiempo, dejaron de involucrarse emocionalmente con sus compañeros como mecanismo de protección ante la sobrecarga laboral.

Un participante afirmó:

“Al principio me afectaban mucho los problemas de los demás, pero después aprendí a no sentir nada, porque si no, no aguantas”.

Otro entrevistado comentó:

“Ves que alguien está mal, pero prefieres no meterte, porque si te involucras te desgastas más”.

Este proceso se expresa como una reducción progresiva de la empatía, lo cual facilita la adaptación al entorno organizacional, pero deteriora las relaciones interpersonales y el clima emocional de trabajo.

Insensibilidad funcional y normalización del malestar emocional La tercera categoría se refiere a la insensibilidad funcional, caracterizada por la aceptación del malestar emocional como parte normal del trabajo. Los participantes relataron que el agotamiento, la ansiedad y la presión constante se perciben como condiciones inevitables del desempeño laboral.

Una participante señaló:

“Ya es normal estar cansado todo el tiempo, es parte del trabajo”.

Otro trabajador expresó:

“Si te sientes mal, te dicen que así es esto, que tienes que acostumbrarte”.

Estos discursos reflejan un proceso de normalización del sufrimiento emocional, en el cual los trabajadores internalizan la idea de que sentir malestar es una exigencia legítima del sistema organizacional.

Síntesis de los hallazgos

En conjunto, los resultados muestran que la deshumanización emocional en el trabajo se manifiesta a través de prácticas organizacionales que promueven la regulación afectiva, la desconexión empática y la aceptación del malestar como condición habitual. Estos procesos configuran experiencias laborales marcadas por la instrumentalización de las emociones y la reducción progresiva de la sensibilidad interpersonal.

Los hallazgos evidencian que la deshumanización emocional no se produce únicamente por decisiones individuales, sino que se encuentra vinculada a dinámicas organizacionales que favorecen el rendimiento por encima del bienestar emocional.

DISCUSIÓN

Los resultados del estudio permiten comprender la deshumanización emocional en el trabajo como un proceso organizacional que se construye a partir de prácticas institucionales orientadas al rendimiento y al control emocional. Las categorías emergentes —la emoción como instrumento de rendimiento, el apagón empático y la insensibilidad funcional— evidencian que la regulación afectiva no es únicamente una estrategia individual, sino una dinámica estructural promovida por las culturas organizacionales contemporáneas.

En primer lugar, la construcción de la emoción como instrumento de rendimiento confirma los planteamientos de Hochschild sobre el trabajo emocional, al mostrar cómo las organizaciones establecen normas explícitas e implícitas sobre qué emociones son aceptables y cuáles deben ser inhibidas. Los participantes describen una presión constante por mostrar disponibilidad emocional positiva, aun cuando sus experiencias internas se caracterizan por agotamiento y frustración. Esta disonancia emocional coincide con lo señalado por Sennett respecto a la fragilidad de la identidad laboral en contextos de flexibilidad extrema y exigencia permanente.

En segundo lugar, el apagón empático se interpreta como una estrategia adaptativa frente a la sobrecarga emocional y la intensificación del trabajo. Este hallazgo dialoga con los planteamientos de Maslach y Leiter, quienes señalan que el distanciamiento emocional constituye una respuesta defensiva frente al burnout. Asimismo, se vincula con las nociones de Bauman sobre la modernidad líquida, en la que las relaciones se vuelven frágiles y utilitarias, favoreciendo la desconexión afectiva como mecanismo de supervivencia psicosocial.

En tercer lugar, la insensibilidad funcional expresa la normalización del malestar emocional como condición inherente al desempeño laboral. Esta categoría permite comprender cómo los trabajadores internalizan discursos organizacionales que legitiman el sufrimiento como parte del compromiso profesional. Desde la perspectiva de Han, este fenómeno puede interpretarse como una forma de autoexplotación emocional, donde el sujeto se convierte en gestor de su propio desgaste psíquico en nombre de la productividad.

En conjunto, los hallazgos confirman que la deshumanización emocional no es un fenómeno exclusivamente individual, sino un proceso sostenido por sistemas organizacionales de regulación afectiva que priorizan el rendimiento sobre el bienestar. Este resultado coincide con los estudios críticos de Dejours y Foucault, quienes han señalado que el control contemporáneo se ejerce no solo sobre los cuerpos, sino también sobre la subjetividad y las emociones.

Desde una perspectiva aplicada, los resultados plantean la necesidad de repensar los modelos de gestión organizacional incorporando la dimensión emocional como un eje legítimo de intervención. La promoción de culturas laborales basadas en la empatía, el reconocimiento y la escucha activa podría contribuir a contrarrestar los procesos de insensibilización funcional identificados en este estudio. En este sentido, la rehumanización del trabajo no implica únicamente estrategias individuales de autocuidado, sino transformaciones estructurales en las prácticas de liderazgo, comunicación y evaluación del desempeño.

Finalmente, este estudio aporta evidencia empírica a un campo de investigación que ha sido predominantemente teórico. Al recuperar las voces de los trabajadores, se visibilizan experiencias que suelen permanecer ocultas bajo los discursos de eficiencia y éxito organizacional. No obstante, los resultados deben interpretarse considerando las limitaciones propias de un estudio cualitativo con una muestra específica, lo cual abre la posibilidad de futuras investigaciones que amplíen el análisis a otros sectores organizacionales y contextos culturales.

CONCLUSIONES

El presente estudio permitió analizar cómo las prácticas organizacionales influyen en la configuración de la identidad emocional de los trabajadores, generando procesos de deshumanización emocional que se expresan en la regulación afectiva, el apagón empático y la insensibilización funcional. A partir de un enfoque

cualitativo descriptivo-interpretativo, se recuperaron las experiencias subjetivas de los participantes, evidenciando que estos fenómenos no responden únicamente a decisiones individuales, sino a dinámicas estructurales propias de las culturas organizacionales orientadas al rendimiento.

Los resultados muestran que las emociones son tratadas como instrumentos de productividad, subordinadas a exigencias de eficiencia y control. Esta instrumentalización favorece la normalización del malestar emocional y debilita las relaciones interpersonales, afectando tanto el bienestar psicológico como la calidad del entorno laboral. La deshumanización emocional se configura así como un proceso silencioso que erosiona progresivamente la sensibilidad interpersonal y el sentido subjetivo del trabajo.

Uno de los principales aportes de este estudio radica en la construcción de las categorías analíticas de apagón empático e insensibilización funcional, las cuales permiten comprender de manera más precisa las estrategias adaptativas desarrolladas por los trabajadores frente a contextos organizacionales emocionalmente demandantes. Estas categorías contribuyen a ampliar el campo de análisis del trabajo emocional desde una perspectiva crítica e interdisciplinaria.

Desde el punto de vista práctico, los hallazgos subrayan la necesidad de que las organizaciones reconsideren sus modelos de gestión emocional. Incorporar políticas institucionales orientadas al cuidado psicosocial, la comunicación empática y el reconocimiento de

la dimensión afectiva del trabajo podría favorecer procesos de rehumanización organizacional y prevenir formas crónicas de desgaste emocional.

Entre las limitaciones del estudio se encuentra el tamaño de la muestra y su concentración en un número reducido de organizaciones, lo que impide generalizar los resultados a otros contextos laborales. Asimismo, el uso de entrevistas semiestructuradas permite una comprensión profunda de las experiencias, pero no captura la totalidad de las dinámicas organizacionales que influyen en la regulación emocional.

Futuras investigaciones podrían ampliar el análisis incorporando otros sectores productivos, así como metodologías mixtas que permitan contrastar los hallazgos cualitativos con indicadores cuantitativos de bienestar emocional, clima organizacional y desempeño laboral. Asimismo, resulta pertinente explorar intervenciones organizacionales orientadas a fortalecer prácticas de liderazgo humanista y modelos de gestión centrados en la dignidad del trabajador.

En conclusión, la deshumanización emocional en el trabajo constituye un fenómeno complejo que requiere ser abordado desde perspectivas críticas y empíricas. Reconocer la centralidad de las emociones en la vida organizacional no solo contribuye al bienestar individual, sino también a la construcción de organizaciones más éticas, sostenibles y socialmente responsables.

REFERENCIAS

- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: *A reappraisal*. *Human Relations*, 48(2), 97–125. <https://doi.org/10.1177/001872679504800201>
- Bauman, Z. (2007). *Vida de consumo*. Fondo de Cultura Económica.
- Bauman, Z. (2017). *Modernidad líquida*. Fondo de Cultura Económica.
- Bourdieu, P. (1997). *Razones prácticas: Sobre la teoría de la acción*. Anagrama.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Castells, M. (2017). *Ruptura: La crisis de la democracia liberal*. Alianza Editorial.
- Cortina, A. (2010). *Ética de la empresa: Claves para una nueva cultura empresarial*. Trotta.
- Dejours, C. (2009). *Trabajo y sufrimiento*. Topía.
- Etzioni, A. (1975). *Organizaciones modernas*. UTEHA.
- Fineman, S. (2004). *Entender las emociones en las organizaciones*. Thomson.
- Foucault, M. (2000). *Vigilar y castigar: Nacimiento de la prisión*. Siglo XXI Editores.
- Goffman, E. (2001). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Amorrortu.
- Goleman, D. (2018). *La inteligencia emocional en la empresa*. Kairós.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95–110. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95>
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2(3), 271–299. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.271>
- Han, B.-C. (2012). *La sociedad del cansancio*. Herder.
- Han, B.-C. (2021). *La sociedad del cansancio* (Ed. ampliada). Herder.

- Haslam, N. (2006). La deshumanización. *Revista de Psicología Social*, 21(3), 231–239.
- Haslam, N. (2006). Dehumanization: An integrative review. *Personality and Social Psychology Review*, 10(3), 252–264. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr1003_4
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.
- Hochschild, A. R. (2015). *La mercantilización de la vida íntima*. Katz.
- Hochschild, A. R. (2015). *La gestión emocional: La comercialización de los sentimientos*. Herder.
- Illouz, E. (2007). *Intimididades congeladas: Las emociones en el capitalismo*. Katz.
- Kunda, G. (1992). *Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation*. Temple University Press.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE.
- Marx, K. (2000). *El capital: Crítica de la economía política*. Tomo I. Siglo XXI Editores.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *La experiencia del burnout: Cómo reconocerlo y superarlo*. Paidós.
- Mead, G. H. (2009). *Espíritu, persona y sociedad*. Anagrama
- Nussbaum, M. C. (2016). *Las emociones políticas: ¿Por qué el amor es importante para la justicia?* Paidós.
- Sennett, R. (2006). *La cultura del nuevo capitalismo*. Anagrama.
- Sennett, R. (2019). *La corrosión del carácter*. Anagrama.
- Van Manen, M. (1990). *Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy*. SUNY Press.

Fecha de recepción: 18 de noviembre de 2025
 Fecha de dictaminación: 22 de noviembre de 2025
 Fecha de aceptación: 28 de febrero de 2026
 Fecha de publicación: 21 de marzo de 2026