

Marta Roca Alcober

MÁS ALLÁ DEL ESTRÉS LABORAL: EL BURNOUT EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

TRABAJO DE FINAL DE GRADO

Área temática:

Recursos Humanos

Doble grado de Administración y Dirección de Empresas y Derecho



**FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA
Universitat Rovira i Virgili**

Reus

Curso 2025-26

ÍNDICE

RESUMEN.....	4
1. PRESENTACIÓN	6
2. INTRODUCCIÓN	7
3. MARCO TEÓRICO	9
3.1. Fundamentos del burnout	9
3.2. Las cinco fases del burnout	12
3.3. Modelos teóricos explicativos del burnout	15
3.3.1. <i>Teoría sociocognitiva del yo</i>	15
3.3.1.1. Modelo de competencia Social de Harrison (1983)	15
3.3.1.2. Modelo de Cherniss (1993)	15
3.3.1.3. Modelo de Thompson, Page y Cooper (1993)	16
3.3.2. <i>Teorías del intercambio social</i>	16
3.3.2.1. Modelo de Comparación Social de Buunk y Schaufeli(1993)	17
3.3.2.2. Modelo de Conservación de Recursos de Hobfoll y Freedy (1993)17	
3.3.3. <i>Teoría organizacional</i>	17
3.3.3.1. Modelo de Golembiewski, Munzenrider y Carter (1983)	18
3.3.3.2. Modelo de Cox, Kuk y Leiter (1993)	18
3.3.3.3. Modelo de Winnubst(1993)	18
3.4. Principales causas.....	20
3.5. Consecuencias	23
3.5.1. <i>Consecuencias para el trabajador</i>	23
3.5.2. <i>Consecuencias para la organización</i>	24
3.6. El burnout en las pymes	26
3.7. Medidas de prevención y estrategias frente al burnout	28
3.7.1. <i>Estrategias individuales</i>	28
3.7.2. <i>Estrategias sociales</i>	29
3.7.3. <i>Estrategias organizacionales</i>	30
4. METODOLOGÍA PARTE PRÁCTICA	32
4.1. Diseño y tipo de investigación	32
4.2. Participantes y muestra	32
4.3. Instrumento de recogida de datos: el cuestionario.....	33
4.4. Resultados y tratamiento de los datos	34
4.5. Limitaciones del estudio	34

5. APLICACIÓN DE LA PARTE PRÁCTICA	36
5.1. Perfil de la muestra	36
5.2. Análisis de las causas del burnout en trabajadores de pymes	36
5.3. Análisis de las consecuencias del burnout en trabajadores de pymes .	39
5.4. Estudio de la intensificación del burnout y de la intención de abandono laboral.....	40
5.5. Síntesis y relación global de los resultados obtenidos	42
5.6. Propuesta de medidas de prevención y estrategias frente al burnout en pymes	44
5.6.1. Relación entre los problemas detectados, estrategias propuestas y el papel de Recursos Humanos.....	47
CONCLUSIONES.....	49
BIBLIOGRAFIA.....	52
ANEXOS.....	54

RESUMEN

En este trabajo he intentado abordar la problemática del *Burnout*, conocido como síndrome del Agotamiento Laboral, ya que engloba varios términos que acaban afectando a la salud de los trabajadores y no tiene el reconocimiento que se merece. Algunos de ellos son la sensación de falta de control, la despersonalización o diversos síntomas físicos que acaban desembocando en un estrés crónico.

Este concepto lo he querido analizar y focalizar en el ámbito de las pymes porque produce un desgaste notorio en sus trabajadores que acaba perjudicando a la estabilidad de la empresa y, por tanto, a sus resultados globales. Tiene un papel esencial la posición del empresario de una pequeña y media empresa porque es una gran responsabilidad en general, ya que la empresa depende de su gestión.

Cada vez son más los casos que se detectan y hay que empezar a proponer soluciones para poder erradicar esta situación y velar por la salud de los trabajadores de este país.

Palabras clave: pymes, burnout, desgaste

RESUM:

En aquest treball he intentat abordar la problemàtica del *Burnout*, conegut com a síndrome de l'Esgotament Laboral, ja que engloba diversos termes que acaben afectant la salut dels treballadors i no té el reconeixement que es mereix. Alguns d'ells són la sensació de manca de control, la despersonalització o diversos símptomes físics que acaben desembocant en un estrès crònic.

He volgut analitzar i enfocar aquest concepte en l'àmbit de les pimes (petites i mitjanes empreses) perquè produeix un desgast notori en els seus treballadors que acaba perjudicant l'estabilitat de l'empresa i, per tant, els seus resultats globals. La posició de l'empresari d'una petita i mitjana empresa té un paper essencial, ja que és una gran responsabilitat en general, i l'empresa depèn de la seva gestió.

Cada vegada són més els casos que es detecten i cal començar a proposar solucions per poder erradicar aquesta situació i vetllar per la salut dels treballadors d'aquest país.

Paraules clau: pimes, burnout, desgast

ABSTRACT:

In this project, I have tried to address the issue of Burnout, known as the Work Exhaustion Syndrome, as it encompasses various terms that ultimately affect the health of workers and does not receive the recognition it deserves. Some of these include the

feeling of lack of control, depersonalization, or various physical symptoms that eventually lead to chronic stress.

I wanted to analyse this concept and focus it on the field of SMEs (Small and Medium-sized Enterprises) because it causes a notorious wear and tear on their workers which ultimately harms the stability of the company and, therefore, its overall results. The position of the entrepreneur in a small or medium-sized company plays an essential role because it is a great responsibility in general, as the company depends on their management.

More cases are being detected, and we must start proposing solutions to eradicate this situation and ensure the health of the workers in this country.

Keywords: SMEs, burnout, wear

1. PRESENTACIÓN

El síndrome del *burnout* es un término que últimamente se escucha con frecuencia y ha adquirido gran relevancia, sobre todo en el ámbito sanitario que ha conseguido bastante presencia. Aun así, en la actualidad afecta a todo el ámbito laboral y cada vez se encuentran más casos. En este trabajo he considerado esencial centrarme en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas porque son el principal motor económico de nuestra sociedad actualmente. El burnout está presente diariamente en éstas y tiene un impacto que puede acabar afectando a su estabilidad.

Considero que es un tema de suficiente relevancia como para realizar un trabajo y poder darle visibilidad a este síndrome que sufren los trabajadores y que mucha gente desconoce. Es esencial que para que los trabajadores sean productivos, estén a gusto en su puesto de trabajo y tengan ambición por lo que realizan. Por tanto, es importante tener en cuenta que este sector tiene una elevada carga de trabajo, pero a su vez, los recursos son escasos. Este desgaste ya no solo afecta a nivel individual, sino que acaba impactando negativamente en el conjunto de la empresa.

Por ello, la principal motivación de la realización de este trabajo es saber cuál es el origen de este síndrome en las pymes y su gran impacto que no es demasiado reconocido en la población, ya que muchas veces el desconocimiento de éste provoca que los trabajadores creen que es simplemente estrés temporal e incluso que a veces están provocados por causas externas, aunque no sea así.

Lo que podríamos resumir en una triple necesidad de abordar una crisis de salud laboral, con el análisis del sector económico más vulnerable e intentar ofrecer soluciones prácticas para poder conseguir una estabilidad empresarial.

Es un reto personal aprender más sobre este tema porque a la larga la gran mayoría de estudiantes vamos a estar trabajando y posiblemente en el sector de las pymes, y a todos nos debería interesar el tema y cómo nos puede acabar afectando.

El enfoque del trabajo se puede relacionar principalmente con la asignatura de Dirección de Recursos Humanos, ya que afecta directamente a los trabajadores (capital humano) y este síndrome concretamente, a su implicación en el trabajo y la visión sobre su empresa.

Para la parte práctica de este trabajo, también es necesario mencionar la asignatura de Investigación de Mercados y Aplicaciones, debido al uso de los cuestionarios realizados que deben ser acuradas para conseguir una precisión en las respuestas esperadas, para su posterior análisis.

2. INTRODUCCIÓN

Vivimos en una sociedad caracterizada por la inmediatez y el automatismo, donde actuamos de forma mecánica y muchas veces no paramos a pensar en lo que estamos realizando o cuál es la finalidad que tenemos. Este comportamiento también lo vemos reflejado en el ámbito laboral, donde la cultura de la ocupación constante ha sustituido a la eficacia real. En este contexto, el burnout ha dejado de ser una patología aislada y se ha convertido en un fenómeno vinculado al entorno organizacional y al estrés crónico en el trabajo (OMS, 2019; INSST, 2022)

“El burnout no es un problema individual, es un problema de mentalidad de los líderes empresariales. Mientras empresarios y ejecutivos sigan glorificando la productividad tóxica, el número de empleados que caen exhaustos seguirá creciendo año tras años” (Alemany, 2025) (Ver Anexo1). Frases divulgativas como estas son las que nos permiten abrir los ojos ante una realidad que consiste en un agotamiento crónico que no es una debilidad del trabajador, sino una consecuencia de modelos de gestión que priorizan el rendimiento inmediato por encima de la sostenibilidad y el mantenimiento del talento. Este problema es delicado para las pequeñas y medianas empresas, ya que las condiciones laborales y el tipo de contratación pueden incrementar la vulnerabilidad de los trabajadores frente al burnout (Benítez Salinas & Carreño Sucedo, 2025).

Por tanto, como ya se ha mencionado con anterioridad, nos encontramos con un problema en este tipo de empresas relacionado con la falta de recursos y su alta exigencia. Por este motivo, el **objetivo general** es analizar cómo influye el burnout en los trabajadores de las pequeñas y medianas empresas. Más específicamente, examinar el concepto de burnout, sus dimensiones, causas y consecuencias; en segundo lugar, detectar la experiencia del burnout en trabajadores de pymes mediante la realización y análisis de encuestas y finalmente, proponer medidas de prevención y estrategias de intervención frente al burnout a partir de los resultados obtenidos.

En relación con la metodología, este trabajo se estructura en dos bloques principales. En primer lugar, se desarrolla una parte teórica en la que se analiza el concepto del burnout, sus principales dimensiones, fases, modelos explicativos, causas y consecuencias. Además, se presta especial atención a su incidencia en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas, ya que estas presentan unas características específicas como son la limitación de recursos, la proximidad entre trabajadores y dirección o la acumulación de funciones. Con todo lo mencionado, también se estudian distintas medidas de prevención y estrategias de intervención frente al burnout, diferenciando entre estrategias individuales, sociales y organizacionales.

En segundo lugar, se desarrolla una parte práctica basada en el diseño y aplicación de un cuestionario dirigido a los trabajadores de pymes. Se ha diseñado con la finalidad de aplicar los contenidos analizados en el marco teórico a la realidad, de forma que nos permite conocer cómo perciben los trabajadores de pymes la presencia del burnout en su entorno laboral. Este instrumento recoge información sobre distintos factores laborales y organizativos que pueden favorecer la aparición del síndrome, así como también sobre las consecuencias que este puede generar tanto en el trabajador como en la empresa.

El cuestionario se estructura en varios apartados. Primero se incluyen una serie de preguntas filtro con la finalidad de delimitar la muestra del estudio, ya que se busca que los participantes sean mayores de edad, trabajen actualmente en una pyme, lleven un mínimo de seis meses en la empresa y hayan experimentado burnout. A continuación, se incorpora un bloque relativo a las causas del burnout, en el que se plantean cuestiones relacionadas como, por ejemplo, la sobrecarga de trabajo o el clima laboral. De forma contraria, el segundo bloque se centra en las consecuencias del burnout como la dificultad para descansar o la falta de energía. Los elementos de ambos bloques se han seleccionado a partir de lo desarrollado en el marco teórico, con el objetivo de comprobar cuáles son percibidos como más influyentes en la aparición del burnout, por parte de los propios trabajadores. Por último, el cuestionario incorpora preguntas de clasificación. Una vez recogidas las respuestas, los datos se analizan mediante porcentajes, medias y gráficos, con la finalidad de interpretar los resultados obtenidos y relacionarlos con la teoría estudiada.

A partir del análisis, se formula una propuesta de medidas de prevención y estrategias de intervención adaptadas a la realidad observada en la muestra. De este modo, la parte práctica no se centra solo en describir los resultados del cuestionario, sino que permite identificar las necesidades concretas de los trabajadores de las pymes para plantear actuaciones dirigidas a reducir el riesgo de burnout, mejorar el clima laboral, favorecer la conciliación y reforzar la estabilidad de la organización.

A nivel teórico, las principales fuentes de información consultadas han sido mayoritariamente libros académicos y artículos científicos sobre el tema. En cambio, para la práctica se obtienen datos directamente de los trabajadores de las pymes, a partir de los cuales se puede trabajar y estudiar el caso real y emergente que se está viviendo en relación con este síndrome.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Fundamentos del burnout

La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2019) define el burnout como “un resultado del estrés laboral crónico que no se ha gestionado adecuadamente”, y lo reconoce como un fenómeno estrictamente vinculado al contexto profesional. De este modo, el burnout se clasifica como un fenómeno ocupacional y no como una enfermedad médica, lo que implica que su origen se encuentra en las condiciones y la organización del trabajo. Por tanto, es importante tener en cuenta que este síndrome es propio del ámbito laboral y no se debe aplicar a otros ámbitos.

Este reconocimiento se recoge en la Clasificación Internacional de Enfermedades 11ª revisión (CIE-11)(Ver Anexo 2), donde el burnout se incluye en el apartado de *factores que influyen en el estado de salud o en el contacto con los servicios sanitarios*, destinado a describir situaciones relacionadas con la salud que no constituyen enfermedades en sí mismas (OMS, 2019; INSST, 2022). Aunque este síndrome ya figuraba en la CIE-10, actualmente la definición de este es más precisa y la OMS ha puesto especial énfasis en el desarrollo de directrices basadas en evidencias científicas y orientadas a promover el bienestar mental en el entorno laboral.

El burnout o también denominado síndrome del desgaste profesional comenzó a estudiar a mediados de los años setenta, cuando el psiquiatra Herbert Freudenberger observó síntomas de agotamiento extremo y pérdida de motivación en sus compañeros de la clínica toxicómana en la que trabajaba en Nueva York (Martínez Pérez, 2010; Buendía & Ramos, 2001; Ramos Ramos, 2012). Los profesionales que trabajaban allí estaban sometidos a altos niveles de exigencia emocional y un año después, Freudenberger detectó que muchos de ellos empezaban a perder la energía y la implicación en el trabajo, así como también experimentaban síntomas de ansiedad y desmotivación laboral (Martínez Pérez, 2010; Buendía & Ramos, 2001).

No obstante, fue posteriormente cuando el concepto adquirió un mayor desarrollo teórico gracias a las aportaciones y a la investigación de Christina Maslach, una psicóloga estadounidense que expuso este término en 1976 en el Congreso Anual de la Asociación Americana de Psicólogos (Buendía & Ramos, 2001). A partir del 1981, año en el que se celebró la Conferencia Nacional sobre el Burnout en Filadelfia, Maslach junto a la investigadora Susan Jackson describieron el burnout como un “síndrome de estrés crónico” (Ramos Ramos, 2012). El año siguiente crearon el MBI (Inventario de Burnout de Maslach), y este se convirtió en el instrumento de referencia para el estudio

del Burnout porque permite medir el síndrome de forma objetiva y estandarizada y ha sido validado en múltiples países y sectores profesionales (Maslach & Jackson, 1981). Más concretamente, este instrumento consiste en un cuestionario de veintidós ítems que indagan sobre diferentes aspectos emocionales, cognitivos y actitudinales (Buendía & Ramos, 2001; Gil-Monte, 2005). Fue en aquel entonces cuando el estudio de este fenómeno empezó a desarrollarse (Martínez Pérez, 2010).

Hemos definido el burnout según la OMS, pero en la doctrina no existe una definición uniforme aceptada, ya que cada investigador formula la suya. Según Gil-Monte (2005), este síndrome aparece en el individuo como consecuencia del estrés laboral crónico, e incluso puede llegar a considerarse el resultado de un proceso de acoso psicosocial en el puesto de trabajo. Este mismo autor junto a Peiró (1997), lo dividían en una doble perspectiva: la clínica y la psicosocial. En cuanto a la perspectiva clínica, nos remitimos a Freudenberguer (1974) que lo define como un estado de agotamiento y decepción en los profesionales, de forma que sería consecuencia de un conjunto de expectativas inalcanzables. (Gil-Monte & Peiró, 1997)

En relación con la perspectiva psicosocial, esta se apoya en la definición más destacada en la literatura científica. Según Maslach y Jackson (1981) y a partir del MBI, este síndrome de desgaste profesional se caracteriza por su división en tres dimensiones principales. En primer lugar, consta el **agotamiento emocional**, que se manifiesta en forma de cansancio extremo, falta de energía y sensación de desgaste físico y mental como consecuencia de una exposición prolongada a elevadas demandas laborales (Maslach & Jackson, 1981; Gil-Monte, 2003). Podemos considerar este elemento como el principal del burnout y el primer indicador de su aparición.

En segundo lugar, la **despersonalización o cinismo** implica el desarrollo de actitudes negativas, irritables, distantes o indiferentes hacia el trabajo o incluso los compañeros. Esta respuesta actúa como un mecanismo de defensa frente al estrés, pero a largo plazo puede llegar a deteriorar las relaciones laborales y el clima organizacional. (Quinceno & Vinaccia Alpi, 2007; Maslach & Jackson, 1981)

Por último, la **reducción de la realización personal** o de la eficacia profesional, que se traduce en una percepción negativa del propio rendimiento y una disminución de la motivación laboral (Quinceno & Vinaccia Alpi, 2007; Maslach & Jackson, 1981)

Con todo lo que se ha tratado hasta el momento y analizándolo desde una perspectiva organizacional, podemos identificar que el burnout no debe entenderse solo como un problema individual, sino como el resultado de una interacción continua entre el trabajador y su entorno laboral. Desde esta perspectiva, factores como la sobrecarga de

trabajo, la falta de control sobre las tareas, la falta de autonomía o la ausencia de apoyo organizacional desempeñan un papel determinante en su desarrollo. Asimismo, el burnout puede concebirse como una respuesta prolongada a estresores crónicos del trabajo, situado en un contexto más amplio de relación entre la persona y su entorno laboral(Maslach, 2001).

3.2. Las cinco fases del burnout

Hay distintas formas de dividir el ciclo del burnout, pero frecuentemente lo encontramos en cinco fases que reflejan su evolución progresiva desde la implicación laboral inicial hasta llegar al agotamiento extremo. Por tanto, tal y como se ha ido explicando a lo largo del trabajo, este síndrome no aparece de repente, sino que es un proceso que se desarrolla por fases, aunque quien lo sufre puede que no sea consciente en ese momento. Para realizar esta división nos basamos en la idea de Cherniss (1980), que distingue cinco fases y define este síndrome como un proceso de adaptación psicológica entre un trabajador expuesto a estrés y un entorno laboral estresante (Buendía & Ramos, 2001).

La primera fase consiste en el entusiasmo o luna de miel, también conocida como “honeymoon”. Esta se caracteriza por un elevado nivel de motivación y compromiso al inicio del puesto laboral, ya sea por la incorporación en el mundo laboral o por un cambio de trabajo. El trabajador muestra una fuerte implicación en sus tareas, así como deseo de superarse y disposición a asumir responsabilidades adicionales para alcanzar metas laborales, como por ejemplo alargar la jornada si es necesario. Todo lo mencionado, se suele percibir de forma positiva tanto para el trabajador como para la empresa, además en este punto, el trabajador se encuentra muy identificado con la organización en conjunto, sin embargo, puede implicar aceptar unas cargas de trabajo superiores a la capacidad del trabajador, de forma que se puede considerar este momento como punto de partida del proceso (Buendía & Ramos, 2001).

En segundo lugar, se produce la fase en la que se inicia el estrés y el estancamiento, provocados por el incumplimiento de las expectativas. En ese momento es cuando poco a poco se deja de sentir la ilusión y motivación de la primera fase, ya que no se ven los resultados esperados y se empieza a dudar del esfuerzo realizado. La persona trabajadora empieza a recibir una carga notable de trabajo que suele venir acompañada de presión y de sensación de incapacidad. A menudo, esta fase suele empezar con señales como la facilidad para perder la concentración o no rendir como se esperaba, junto al hecho de empezar a contagiarse del negativismo de los demás (Buendía & Ramos, 2001).

La tercera fase consiste en la frustración, de forma que el estrés se vuelve crónico, es decir, se materializan los síntomas de la fase anterior, ya que ahora sí, el trabajador percibe claramente un desequilibrio entre el trabajo que realiza y el resultado obtenido. Esta situación genera pérdida de ilusión hacia el trabajo, de manera que el individuo suele mostrarse más irritable e insatisfecho y, por ejemplo, procrastina o siente

impotencia, llegando incluso a cuestionarse sobre su profesión. Sin embargo, en esta fase aún es viable que el trabajador afronte la situación y encamine esa negatividad hacia una fase inicial de entusiasmo. No obstante, no es lo más común debido a que la falta de recursos, tanto de la organización, como personales incita a mantener ese malestar y esa sensación de miedo e incertidumbre ante la monotonía del puesto de trabajo (Buendía & Ramos, 2001).

En cuarto lugar, se encuentra la fase de la apatía o incluso el distanciamiento, este último actúa como mecanismo de defensa a causa del estrés prolongado mencionado anteriormente. Se pueden distinguir dos reacciones: una previa de hiperactividad y una de apatía. En esta fase, la reacción de hiperactividad consiste en trabajar constantemente sin acordarse de quién es uno mismo y colapsar por intentar hacer frente a todo aquello comprometido que al final no se realiza. En segundo lugar, la reacción de apatía es consecuencia del distanciamiento de la actividad laboral. Lo que hace el trabajador para protegerse del desgaste es despreocuparse y disminuir su implicación emocional y motivacional, de modo que esto acaba afectando a su calidad de trabajo y rendimiento. Simplemente se dedica a actuar de forma automática y sin seguridad en sí mismo, ya que no ve otra alternativa de cambio (Buendía & Ramos, 2001).

Finalmente, el ciclo culmina con la fase de estar quemado o el conocido *burnout*, en la que el agotamiento que sufre el trabajador llega al extremo a nivel físico, mental y emocional. Algunos de los síntomas que se experimentan son la sensación de vacío, la fatiga crónica, el estrés y la ansiedad o la despersonalización, entre otros. Esto causa que algunos trabajadores dejen el puesto de trabajo, pidan el traslado, cambien de profesión o incluso en casos extremos, hay algunos que permanecen en el mismo cargo y siguen con su vida profesional bajo el sentimiento de frustración constante (Buendía & Ramos, 2001). Una vez se llega a esta fase, como se ha comentado en el apartado tercero del trabajo, se producen las tres dimensiones definidas por Maslach y Jackson (1981): cansancio emocional o agotamiento, despersonalización y falta de realización personal.

No obstante, como se ha comentado inicialmente, es Cherniss (1980) quien realiza esta división en cinco fases, ya que encontramos a otros investigadores que dividen el proceso en cuatro o incluso en seis fases. Uno de ellos es el caso de Edelwich y Brodsky (1980), que fueron unos de los primeros en establecer un modelo que permitiera saber el grado de burnout que padecía cada trabajador. Su modelo se basaba en cuatro fases: la de entusiasmo, estancamiento, frustración y apatía (Gil-Monte, 2005; Gil-Monte &

Moreno-Jiménez, 2007). Por otro lado, está el modelo de Price y Murphy (1984) formado por seis fases, que asimilan con un proceso de duelo. En primer lugar, se encuentra la fase de desorientación, seguida de la de inestabilidad emocional y posteriormente de la aparición sentimientos de culpa a causa del fracaso profesional. La cuarta fase consiste en la soledad y tristeza, la quinta corresponde a la solicitud de ayuda y finalmente, se restablece el equilibrio inicial que incentivó la profesión (Gil-Monte, 2005; Gil-Monte & Moreno-Jiménez, 2007).

3.3. Modelos teóricos explicativos del burnout

Como hemos ido analizando a lo largo del trabajo, hay diversos modelos que explican el burnout, aunque el más conocido sea el de Maslach (1981), existen múltiples perspectivas sobre este fenómeno. Nos centraremos en la división de modelos explicativos según Gil-Monte y Peiró (1997): modelos elaborados desde la teoría sociocognitiva del yo, desde las teorías del intercambio social y los modelos elaborados desde la teoría organizacional.

3.3.1. Teoría sociocognitiva del yo

En este grupo de modelos las causas principales se centran en dos aspectos. En primer lugar, las cogniciones influyen en la manera en que la persona interpreta la realidad, aunque dichas cogniciones también se ven modificadas por los efectos y consecuencias que se derivan de la propia experiencia. En segundo lugar, tanto el esfuerzo orientado al logro de objetivos como las repercusiones emocionales de las conductas están condicionados por la autoconfianza del individuo (Gil-Monte & Peiró, 1997; Gil-Monte, 2007; Martínez Pérez, 2010).

3.3.1.1. Modelo de competencia Social de Harrison (1983)

Harrison (1983) explica la competencia percibida a partir de la competencia y la eficacia que cada persona cree tener, relacionándolo con el síndrome del burnout. Según este autor, muchos profesionales que empiezan a trabajar en servicios de ayuda lo hacen con una motivación alta, ganas de colaborar y una actitud que se califica como altruista. Sin embargo, una vez se incorporan al trabajo, aparecen factores que pueden facilitar o dificultar su labor, de forma que esto influye en la eficacia que perciben en sí mismos.

Cuando existen elementos que favorecen el trabajo y, además, el trabajador mantiene una motivación alta, los resultados tienden a ser positivos, ya que aumenta la sensación de eficacia y competencia social. En cambio, cuando predominan obstáculos que impiden alcanzar las metas laborales, disminuye la percepción de autoeficacia. Si esta situación se mantiene durante mucho tiempo, es cuando suele empezar a desarrollar el burnout (Gil-Monte & Peiró, 1997).

Finalmente, Harrison (1983) destaca que este modelo de competencia social tiene especial aplicabilidad en aquellos trabajadores que presentan expectativas muy altas en relación con la consecución de objetivos laborales, pero se trata de situaciones que exigen algo más que motivación laboral.

3.3.1.2. Modelo de Cherniss (1993)

El modelo de Cherniss se basa en el de Hall de 1976, en lo relativo al vínculo entre los sentimientos de éxito o fracaso que siente el trabajador después del esfuerzo y las

consecuencias que causa en relación con la satisfacción y la motivación. Además, incorpora también la idea de autoeficacia de Bandura (1989) (Gil-Monte & Peiró, 1997; Martínez Pérez, 2010).

Según Cherniss (1993), el logro autónomo y satisfactorio de los objetivos personales y profesionales refuerza la percepción de eficacia del individuo. Por el contrario, cuando esas metas no se alcanzan, puede producirse un sentimiento de fracaso psicológico que implica una reducción de la autoeficacia percibida e influye en la aparición del burnout.

Por tanto, Cherniss afirma la existencia de una relación entre el estrés y la motivación, compromiso y la autoeficacia. Asimismo, las personas que presentan un nivel elevado de autoeficacia percibida tienen menor riesgo de desarrollar este síndrome, ya que suelen afrontar con menos estrés las situaciones complejas (Gil-Monte & Peiró, 1997; Martínez Pérez, 2010).

3.3.1.3. Modelo de Thompson, Page y Cooper (1993)

Thompson, Page y Cooper (1993) identifican cuatro elementos principales relacionados con el desarrollo del burnout, otorgando a la autoconfianza un papel central dentro de este proceso. En concreto, establecen: las discrepancias entre las demandas de la tarea y los recursos del sujeto, el nivel de autoconciencia del sujeto, sus expectativas de éxito y los sentimientos de autoconfianza.

Según estos autores, cuando los fracasos para conseguir objetivos laborales se repiten y se combinan con altos niveles de autoconciencia y con la percepción de un desequilibrio entre las demandas del trabajo y los recursos personales, es más probable que el individuo recurra a retirarse, ya sea a nivel mental o conductual, frente a la situación que percibe como una amenaza. Dentro de este patrón de retirada pueden situarse conductas propias de la despersonalización (Gil-Monte & Peiró, 1997; Martínez Pérez, 2010).

3.3.2. Teorías del intercambio social

Estos modelos sostienen que cuando una persona establece relaciones interpersonales, se activa una comparación social, a partir de la cual pueden surgir percepciones de falta de equidad o ganancia, lo que incrementa la probabilidad de desarrollar burnout (Gil-Monte & Peiró, 1997; Gil-Monte, 2007; Martínez Pérez, 2010). Además, la percepción mantenida de un desequilibrio entre el esfuerzo realizado y la recompensa puede favorecer la aparición de desgaste laboral.

3.3.2.1. Modelo de Comparación Social de Buunk y Schaufeli(1993)

El origen de este modelo radica en la explicación del desarrollo del burnout en profesionales de enfermería y tiene una doble etiología: por un lado, los procesos de intercambio social con los pacientes y, por otro, los procesos de afiliación y comparación social con los compañeros (Gil-Monte & Peiró, 1997).

Buunk y Schaufeli (1993) señalan tres fuentes de estrés vinculadas a los procesos de intercambio social. La primera es la incertidumbre, entendida como la falta de claridad acerca de los propios sentimientos, pensamientos o formas de actuar. La segunda es la percepción de inequidad, que hace referencia al equilibrio que el individuo percibe entre lo que aporta y lo que recibe en sus relaciones. La tercera es la falta de control, que está relacionada con la capacidad del trabajador para influir en los resultados de su actividad laboral.

En cuanto a los procesos de afiliación social y comparación con los compañeros, los autores indican que los profesionales de enfermería, en situaciones estresantes, pueden evitar buscar apoyo en su entorno laboral por miedo a que no se los considere suficientemente competentes (Gil-Monte & Peiró, 1997).

3.3.2.2. Modelo de Conservación de Recursos de Hobfoll y Freedy (1993)

Este modelo es motivacional y explica el burnout a partir de la amenaza, pérdida o falta de recuperación de los recursos que la persona considera valiosos. El estrés aparece cuando los recursos se ven comprometidos y su mantenimiento en el tiempo puede favorecer el desarrollo del burnout. Hobfoll y Freddy (1993) plantean que la prevención consiste en reforzar los recursos del trabajador y promover estrategias de afrontamiento activas.

Asimismo, este modelo sostiene que las personas tienden a proteger, conservar e incrementar sus recursos. Por ello, el burnout puede surgir cuando estos se pierden, se ven amenazados o cuando el esfuerzo realizado no se traduce en los resultados esperados. De esta forma, la exposición continuada a altas demandas laborales puede desembocar en agotamiento físico y emocional, considerado un componente central del síndrome (Gil-Monte & Peiró, 1997).

3.3.3. Teoría organizacional

Estos modelos explican el burnout a partir de los estresores presentes en el contexto organizacional y de la forma en que los trabajadores afrontan estas situaciones. En su

aparición intervienen factores como el rol laboral, el apoyo percibido, la estructura, el clima y la cultura organizacional (Gil-Monte & Peiró, 1997).

3.3.3.1. Modelo de Golembiewski, Munzenrider y Carter (1983)

El modelo propuesto por Golembiewski, Munzenrider y Carter (1983) define el burnout como un proceso dinámico, progresivo y estrictamente secuencial, donde la aparición de un síntoma favorece el surgimiento del siguiente. Estos autores establecen que la despersonalización constituye la fase inicial, seguida por una disminución de la realización personal y, por último, por el agotamiento emocional.

El origen de este fenómeno se encuentra en las disfunciones de rol, como la sobrecarga laboral, la ambigüedad en las funciones y el conflicto de intereses. En una primera etapa, el estrés surge como consecuencia de la sobrecarga de trabajo y de la pobreza de rol, lo que puede generar sensación de pérdida de control y autonomía, junto a irritabilidad, fatiga y un deterioro de la autoimagen (Gil-Monte & Peiró, 1997; Martínez Pérez, 2010). Ante estas amenazas, el individuo desarrolla mecanismos de defensa basados en el distanciamiento, que suele derivar en actitudes de cinismo y despersonalización.

3.3.3.2. Modelo de Cox, Kuk y Leiter (1993)

Desde una perspectiva transaccional del estrés laboral, este modelo entiende el burnout como un fenómeno específico que aparece especialmente en las profesiones de ayuda. Esta propuesta sitúa el agotamiento emocional como el núcleo central del síndrome. Además, la despersonalización no se entiende como un síntoma aislado, sino como una estrategia de afrontamiento que el trabajador emplea para protegerse (Gil-Monte & Peiró, 1997; Martínez Pérez, 2010).

3.3.3.3. Modelo de Winnubst(1993)

Este modelo retoma la definición de burnout propuesta por Pines y Aronson (1988) y plantea que su origen se encuentra en la interacción entre el estrés, la tensión, el apoyo social y las características propias de la estructura y cultura organizacional. El síndrome no puede entenderse de forma aislada, sino en relación con las dinámicas internas de la organización en la que trabaja el individuo (Gil-Monte & Peiró, 1997; Martínez Pérez, 2010).

Winnubst(1993) sostiene que la cultura organizacional depende en gran medida de la estructura de la institución, de forma que los factores que favorecen la aparición del burnout variarán según el tipo de organización y el grado en que el apoyo social esté integrado en ella. Además, este autor defiende que el burnout no es exclusivo de los

profesionales del ámbito sanitario o de ayuda, sino que puede presentarse en cualquier profesión (Gil-Monte & Peiró, 1997; Martínez Pérez, 2010).

3.4. Principales causas

En lo relativo a los factores, en la literatura científica se identifican distintas variables antecedentes del síndrome. Según Maslach y Leiter (2005), el desarrollo del burnout está condicionado por dos grandes variables. En primer lugar, los factores situacionales que abarcan elementos del entorno laboral como la gestión de la carga de trabajo, el control, el sistema de incentivos, el apoyo del entorno social, la justicia laboral y los valores. Por otro lado, otorgan relevancia a los factores personales, como por ejemplo la edad, el estado civil o la experiencia profesional. Esta clasificación se complementa con la propuesta de Cordes y Dougherty (1993), quienes estructuran los factores del síndrome en tres niveles: los rasgos propios del puesto y del rol, el contexto organizacional y las particularidades del individuo (Beheshtifar & Omidvar, 2013).

No obstante, hay otros autores como Ramos Ramos (2012), que establecen una lista de los factores entre los cuales se pueden destacar: las características del puesto y el ambiente de trabajo, los turnos laborales, la estabilidad en el puesto, la ambigüedad, el clima organizacional y los factores personales, entre otros.

En lo que se refiere a los estresores, estos favorecen el desarrollo del burnout y se pueden dividir en distintos niveles. En primer lugar, en el plano individual, factores como el altruismo o el idealismo pueden llevar al trabajador a implicarse demasiado en los problemas de los usuarios, llegando incluso a asumirlos como propios. Esta implicación puede generar sentimientos de culpa ante los fracasos, tanto propios como ajenos y acabar traducándose en una menor realización personal y en un incremento del agotamiento emocional (Maslach & Leiter, 2016).

En cuanto a las relaciones interpersonales, los vínculos mantenidos con usuarios, compañeros o superiores pueden convertirse en una fuente importante de malestar cuando se caracterizan por la tensión, el conflicto o su prolongación en el tiempo. A eso, se le suma la ausencia de apoyo por parte del equipo de trabajo, de los supervisores o de la propia dirección, circunstancia que también contribuye al aumento de los sentimientos de desgaste profesional (Maslach & Leiter, 2016).

En relación con el nivel organizacional, determinadas características de las instituciones pueden favorecer la aparición del burnout. Entre ellas destacan los problemas de coordinación entre profesionales, la falta de autonomía, la dificultad para adaptarse a cambios e innovaciones y las respuestas poco eficaces de la dirección ante los problemas internos. Todos estos son factores relacionados con el síndrome del burnout y pueden generar ambigüedad, conflicto y sobrecarga de rol (Gil-Monte & Peiró, 1997; Beheshtifar & Omidvar, 2013).

Por otro lado, también se pueden considerar los factores del entorno social, como por ejemplo los cambios legislativos, las transformaciones en el ejercicio profesional, las variaciones demográficas de la población atendida, entre otros. Estas circunstancias exigen reajustes constantes en los puestos de trabajo y frecuentemente intensifican la presión laboral (Buendía & Ramos, 2001).

Finalmente, analizados los factores generales y los estresores que actúan como detonantes, puede entenderse cómo se desencadena el burnout. Este no responde a una única causa, sino que existen múltiples causas de este fenómeno, como la fatiga, el exceso de demanda laboral, la falta de especificidad de tareas, los cambios tecnológicos, el trabajo a turnos, entre otros (Ramos Ramos, 2012).

Según Anthony Cedoline (1982), hay seis causas principales del burnout. En primer lugar, destaca la pérdida de autonomía y control sobre el propio destino, es decir, la sensación de no tener capacidad de decisión sobre la forma de realizar las tareas. Cuando el trabajador percibe que no puede influir ni participar en decisiones que afectan a su puesto, provoca un aumento de la frustración y disminuye la motivación, lo que acaba generando una sensación de impotencia (Beheshtifar & Omidvar, 2013).

Esta falta de control se ve agravada por la segunda causa: la falta de comunicación y retroalimentación (Beheshtifar & Omidvar, 2013). La ausencia de información clara sobre lo que se espera del trabajador o sobre si su rendimiento es adecuado puede convertirse en una fuente importante de malestar. También ocurre cuando no exista una comunicación fluida ni una retroalimentación periódica que ayude a orientar al trabajador, ya que esto genera una incertidumbre que le dificulta la adaptación.

Este modelo de Cedoline (1982) otorga también una gran importancia a la sobrecarga o infra carga de trabajo, ya que tener mucho trabajo y responsabilidades favorece el cansancio físico y mental. Sin embargo, realizar tareas monótonas y repetitivas también genera desmotivación y desgaste. Como cuarta causa, destaca el exceso de contacto interpersonal que se da mayoritariamente en profesiones de ayuda o contacto constante con clientes, pacientes e incluso alumnos (Beheshtifar & Omidvar, 2013).

Otra causa importante del burnout aparece cuando el trabajador no tiene claro las funciones que debe realizar o cuando, al llevarlas a cabo, recibe *feedback* contradictorio: el conflicto y la ambigüedad de rol. El conflicto de rol surge cuando el trabajador recibe la orden de realizar tareas que son incompatibles entre si, mientras que la ambigüedad de rol se produce cuando sus responsabilidades no se definen con claridad. Las dos situaciones generan inseguridad, insatisfacción y dificultan el proceso de adaptación al puesto (Beheshtifar & Omidvar, 2013).

Finalmente, los factores individuales también pueden influir en la aparición del burnout como por ejemplo niveles extremos de timidez o la estabilidad económica (Beheshtifar & Omidvar, 2013).

Por tanto, el burnout suele aparecer por múltiples causas, dependiendo de cada caso concreto, aunque generalmente cuando existe una alta implicación en el trabajo y a la vez una diferencia entre las expectativas y la realidad profesional. Tal como se ha explicado en este apartado, no solo afecta a quienes soportan una gran carga de trabajo sino también a personas que atraviesan situaciones de desmotivación, falta de proyectos o incluso de ausencia de empleo.

3.5. Consecuencias

El impacto del síndrome de *burnout* no se limita únicamente al bienestar de la persona trabajadora, sino que también repercute en la empresa en su conjunto. Según Gil-Monté y Peiró (1997), la base se establece en dos estudios en concreto, uno de ellos, corresponde al mencionado al inicio del trabajo, el de Freudenberguer (1974). Este autor detectó que la mayoría de las consecuencias del síndrome de estar quemado estaban relacionadas con el trabajador, así como el insomnio, la facilidad para enfadarse o incluso la frustración. En cambio, Firth, McIntee, McKeown y Britton (1986) concluyeron que los efectos del burnout iban más allá del plano individual y adquirirían también relevancia en el ámbito organizacional. Por ello, en este trabajo diferenciaremos las consecuencias en dos modalidades: las que afectan al propio profesional y las que repercuten sobre la organización (Gil-Monte & Peiró, 1997).

3.5.1. Consecuencias para el trabajador

A nivel individual, el burnout no se queda solo “estar cansado” sino que a raíz de la literatura científica podemos afirmar que aparecen involucrados prácticamente todos los sistemas del organismo (Gil-Monte & Peiró, 1997). Afecta a las personas trabajadoras en tres niveles: psicológico, físico y en relación con la conducta (Ramos Ramos, 2012)

En cuanto a la salud mental o cognitiva, lo más común es que aparezca ansiedad, sensación de fracaso, baja autoestima, irritabilidad y diversos problemas para concentrarse o insomnio, incluso en los casos más graves se puede desarrollar depresión (Ramos Ramos, 2012). Todo esto está muy relacionado con lo que Christina Maslach (1981) llama “agotamiento emocional”, que consiste en el núcleo que desencadena el resto de los problemas del síndrome.

En el ámbito físico, es el cuerpo donde se refleja la acumulación del estrés prolongado. Es frecuente que aparezcan dolores de cabeza continuos, cansancio, fatiga crónica, problemas estomacales o alteraciones en el sistema inmunológico que implican que el trabajador enferme con más facilidad (Ramos Ramos, 2012). Para que una persona pueda rendir adecuadamente en su trabajo, resulta imprescindible que también se encuentre bien a nivel físico. Por tanto, los síntomas físicos deben considerarse igual de relevantes que el resto.

Por último, también hay cambios en la conducta del individuo. El trabajador empieza a desmotivarse y a volverse más cínico y distante con sus compañeros y tareas laborales. Se pierde el interés por el trabajo, se tiende al aislamiento y, como consecuencia,

disminuye el compromiso con la empresa. Además, frecuentemente se realizan unas conductas a las que no siempre se les da importancia, pero que también son consecuencia del burnout, como el aumento en el consumo de café, alcohol o drogas (Ramos Ramos, 2012).

SÍNTOMAS EMOCIONALES	SÍNTOMAS CONDUCTUALES	SÍNTOMAS PSICOSOMÁTICOS
- Impotencia - Frustración - Ansiedad/Depresión - Agresividad - Impaciencia - Despersonalización	- Apatía - No verbalizar - Irritabilidad - Abuso del café, tabaco, alcohol, etc. - Cinismo	- Hipertensión - Insomnio - Fatiga - Dolor de cabeza - Pérdida de peso - Dolores cervicales - Crisis asmáticas

Tabla 1. Consecuencias del burnout. Elaboración propia a partir de Gil-Monte y Peiró (1997) y Ramos Ramos (2012)

3.5.2. Consecuencias para la organización

Las repercusiones del burnout trascienden el ámbito individual y afectan directamente al rendimiento organizacional. Una de las consecuencias más evidentes es la disminución de la productividad y del rendimiento, ya que los trabajadores afectados presentan menor concentración, menor eficiencia y mayor probabilidad de cometer errores. Por tanto, podemos afirmar que esto se traduce en el deterioro de la calidad del servicio de la organización, ya que se reduce la motivación y satisfacción laboral, de manera que esto implica actitudes negativas, frustración y falta de interés. Por este motivo, podemos relacionar esta consecuencia con el elemento emocional y actitudinal, más concretamente aquellos comportamientos relacionados con la despersonalización (Gil-Monte & Peiró, 1997).

A esto hay que añadirle que el burnout provoca un aumento del absentismo laboral y de las bajas médicas, lo que supone costes significativos para cualquier organización. No obstante, de las consecuencias analizadas, esta suele ser la que tiene una influencia menos negativa para la empresa, además, constituye una alternativa al abandono cuando este no es viable por factores del mercado laboral (Gil-Monte & Peiró, 1997). Sin embargo, existe un riesgo invisible más peligroso llamado presentismo, es decir, la

presencia improductiva del trabajador. Esto pasa cuando el empleado va a su puesto de trabajo físicamente, pero "no está ahí" mentalmente. Al final, rinde muy por debajo de su capacidad real, lo que a veces es más dañino para la empresa que si se hubiera quedado en casa, porque su falta de motivación puede contagiar al resto.

Otra consecuencia relevante es la tendencia a abandonar la organización. Esto supone un aumento de la rotación de personal, que implica costes económicos asociados a procesos de selección, formación e integración de nuevos trabajadores. En el caso de las empresas pequeñas y medianas, donde los recursos humanos son más limitados, la pérdida de empleados cualificados puede afectar de manera significativa a la estabilidad y competitividad de la organización, así como también a la disminución de su eficacia para conseguir sus objetivos (Gil-Monte & Peiró,1997).

Además, el burnout puede deteriorar el clima laboral, favoreciendo la aparición de conflictos interpersonales, disminuyendo la cooperación entre compañeros y reduciendo la satisfacción laboral. Este deterioro del ambiente organizacional repercute negativamente en la cultura empresarial y en la calidad del servicio ofrecido, especialmente en sectores orientados al cliente. Podemos clasificar la satisfacción laboral baja como consecuencia actitudinal del burnout. En el estudio de este factor hay que tener en cuenta que la opinión de los investigadores se encuentra dividida, ya que algunos consideran que la ausencia de satisfacción laboral es resultado del burnout, como por ejemplo Richardsen, Burke y Leiter(1992). Mientras que para otros es una causa, es decir un antecedente, como por ejemplo Leiter (1988) (Gil-Monte & Peiró,1997).

3.6. El burnout en las pymes

El análisis del burnout dentro de las pequeñas y medianas empresas adquiere especial relevancia a causa de las particularidades de éstas. Según la Real Academia Española, una pyme es una “empresa mercantil, industrial, etc., compuesta por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación”. En España, las pymes representan aproximadamente el 99,8% del tejido empresarial y concentran alrededor del 61% del empleo, según los datos de la Dirección General de Estrategia Industrial y de la Pyme(2025). Aunque estas representan el motor fundamental de la economía, suelen contar con recursos más limitados, estructuras organizativas menos rígidas y una mayor dependencia del rendimiento individual. Todo esto puede favorecer la aparición de condiciones laborales que potencien el riesgo de burnout, sobre todo cuando el puesto tiene responsabilidades y exigencias elevadas y no se recibe el suficiente apoyo.

Una de las características más destacadas de las pymes es que los trabajadores suelen asumir distintas funciones e incluso muchas veces responsabilidades superiores a las que les correspondería. La presión por la productividad, junto a la falta de una división clara de tareas, genera una situación de sobrecarga continua. Treviño, Treviño, Segovia Jiménez, Reyna Delgado y Vallejo Pérez (2019) señalan que el burnout en las pymes no solo afecta al bienestar de los trabajadores, sino también al ámbito gerencial y al funcionamiento general de la empresa. En las organizaciones pequeñas, el agotamiento de un trabajador puede tener un impacto especialmente relevante, ya que repercute en la cohesión del grupo y en la toma de decisiones.

En este contexto, adquiere importancia el clima organizacional, es decir, la percepción de los trabajadores sobre aspectos del empleo, como puede ser el apoyo recibido, la comunicación o el liderazgo. En las pymes, a diferencia de las grandes empresas, son fundamentales las relaciones interpersonales y la cercanía con la dirección, de forma que, si los trabajadores empiezan a percibir estos elementos como negativos, aumenta la probabilidad de que acaben considerando el trabajo como una carga, lo que favorece la aparición del burnout. Por tanto, vemos una relación entre el clima organizacional y el síndrome del burnout, tal y como indican Beltrán Salvás, Saucedo, Saucedo y Pineda (2025).

Otra pieza clave es el estrés laboral, según Medina Aguerrebere (2009), no solo afecta al trabajador, sino que acaba perjudicando a toda la empresa, ya que disminuye tanto el rendimiento como la motivación. Esto tiene especial relevancia en las pymes, ya que como hemos comentado, el esfuerzo de cada empleado suele tener más peso que en

las empresas grandes. Por eso, cuando el estrés se vuelve crónico y no hay suficientes métodos de prevención, los efectos se extienden a la empresa.

Muchas veces las pymes se centran tanto en sobrevivir económicamente que dejan el bienestar de sus trabajadores en un segundo plano. Sin embargo, no cuidar ese aspecto tiene consecuencias, de forma que los individuos se desmotivan, la eficiencia de la empresa disminuye, hay más bajas laborales e incluso surgen conflictos entre compañeros.

Desde esta perspectiva, el burnout en las pymes no es solo un problema del trabajador, sino una cuestión de la propia organización. Calitz (2022) insiste en que este fenómeno tiene implicaciones tanto para el empleado como para la empresa, de manera que obliga a tener en cuenta las condiciones laborales y la responsabilidad de la organización para prevenir el malestar laboral. Este enfoque es adecuado para las pymes porque en la experiencia de los trabajadores influyen el estilo de liderazgo, las decisiones de gestión o la organización del día a día.

Por todo esto, el análisis del burnout en las pequeñas y medianas empresas alerta de la necesidad de tener en cuenta aspectos como la carga de trabajo, la claridad de funciones, la comunicación interna, el apoyo organizacional y la calidad del liderazgo. Todos estos elementos forman parte del clima organizacional y pueden favorecer o dificultar el bienestar psicológico de los trabajadores. Por ello, en el contexto de las pymes, prevenir el burnout no dependerá únicamente de la capacidad individual de afrontamiento, sino también de la existencia de entornos laborales más estables y apoyados por una gestión organizativa adecuada.

3.7. Medidas de prevención y estrategias frente al burnout

Actualmente, las estrategias de intervención frente al burnout se apoyan en distintos métodos, ya que no existe ninguna medida que por ella misma sea efectiva por completo. Los programas de intervención se enfocan en el objetivo de la intervención, como controlar los estresores o establecer estrategias de afrontamiento. Por otro lado, también establecen el nivel en el que se centra la intervención, ya sea individual, organizacional o mixto (Buendía & Ramos, 2001).

Más adelante, Ramos (1999) formuló diversas estrategias de intervención orientadas a personas que ya presentaban sintomatología, lo hizo a partir de la integración de cinco técnicas. Estas incluyen la modificación de los procesos cognitivos de autoevaluación profesional, especialmente a través del entrenamiento en técnicas de afrontamiento centradas en la tarea y en la resolución de problemas. Asimismo, propuso el desarrollo de estrategias cognitivo-contractuales destinadas a eliminar o neutralizar las consecuencias del síndrome, así como también el fortalecimiento de las habilidades de comunicación interpersonal, sociales y la asertividad. En cuarto lugar, plantea potenciar las redes de apoyo social y junto a ello, reducir o eliminar los estresores del contexto organizacional (Buendía & Ramos, 2001; Martínez-Pérez, 2010).

Este mismo autor diferenció varios niveles de intervención para distinguir las estrategias en tres tipologías: individual, social y organizacional.

3.7.1. Estrategias individuales

Las estrategias individuales tienen como finalidad mejorar las capacidades personales para afrontar situaciones estresantes del entorno laboral. Dentro de este enfoque pueden distinguirse dos líneas de actuación según Matteson e Ivancevich (1987). Por un lado, se encuentran los programas orientados a estrategias instrumentales, dirigidos a reforzar la resolución de problemas, como la asertividad, la gestión del tiempo o la adopción de estilos de vida más saludables. Por otro lado, están los programas basados en estrategias paliativas, que tienen como objetivo ayudar a la persona a gestionar las emociones con técnicas de relajación y a controlar emociones como la culpa (Buendía & Ramos, 2001; Martínez-Pérez, 2010).

Encontramos otras técnicas establecidas por Buendía y Ramos (2001). En primer lugar, el ejercicio físico, que recomiendan realizar entre 5 y 30 minutos diarios de forma moderada, ya que genera efectos tranquilizantes y ayuda a reducir los niveles de ansiedad. Una vez realizado el entrenamiento, pueden incorporarse técnicas de relajación, ya sea en casa o en el trabajo. Estas técnicas consisten en combinar estrategias de relajación mental con ejercicios enfocados en la respiración, de forma

que se busca reducir la ansiedad, el consumo de alcohol, la activación fisiológica y mejorar el control del estrés. En tercer lugar, se establece el *biofeedback*, que permite a la persona aprender a controlar las respuestas corporales relacionadas con el estrés, como la tensión muscular o el ritmo cardíaco. Por último, hay que emplear técnicas cognitivas que tienen como finalidad ayudar al individuo a reinterpretar las situaciones estresantes de una forma más eficaz (Buendía & Ramos, 2001; Martínez-Pérez, 2010).

Hay otras estrategias individuales que también tienen en cuenta otros elementos, como el desarrollo de habilidades de comunicación, la formación de la organización personal, el tiempo libre, etc. Además, se pueden añadir un tipo de intervención centrada en el individuo, pero que puede no parecerlo porque tienen un componente organizacional: los programas de asistencia a los empleados (EAP). Su objetivo es rehabilitar y servir de ayuda a los empleados con problemas diversos, ya que son totalmente confidenciales para conseguir que el trabajador realice los cambios pertinentes (Buendía & Ramos, 2001).

3.7.2. Estrategias sociales

Los estudios centrados específicamente en el desarrollo de habilidades sociales para prevenir y tratar el burnout todavía son un poco limitados, ya que no han tenido el apoyo suficiente. Lo que se aconseja es usar estrategias que ayuden a mejorar el apoyo social de compañeros, supervisores, familiares y amigos (Buendía & Ramos, 2001; Ramos Ramos, 2012).

Gil-Monte y Peiró (1997) señalan que los grupos informales son esenciales para el apoyo social, describen alguna de las posibles estrategias que se pueden implementar, entre las cuales destacaremos la de Sutherland y Cooper (1992). Esta estrategia busca apoyo en el trabajo a partir de cuatro pasos. El primero consiste en que la persona afectada escoja a un compañero con el que se pueda abrir y sincerar sobre sus sentimientos. Posteriormente, le confesará que necesita ayuda y que el elegido es la persona idónea para eso. Llegado ese punto, se creará una relación entre esas dos personas que se debe mantener y finalmente, se deberá revisar frecuentemente la estabilidad de la relación. En caso de que no sea sostenible, habrá que buscar a otro compañero.

Entre los distintos investigadores, destacamos también la estrategia de Moynihan y Outlaw (1984) que establece que el apoyo social debe provenir de los compañeros, ya que busca reducir la soledad y el agotamiento de los trabajadores. Es necesario el papel del director como profesional cualificado que los dirigirá y no buscará cambios psicológicos en los trabajadores, sino una mejora del ambiente (Gil-Monte & Peiró, 1997).

Estas son dos ejemplos de estrategias sociales de las múltiples que hay, que nos demuestran que el incremento de la realización personal laboral, la mejoría de las actitudes y la disminución del agotamiento emocional vienen condicionadas por el apoyo social (Gil-Monte & Peiró, 1997).

3.7.3. Estrategias organizacionales

Para afrontar el burnout no solo se puede hacer a nivel individual, sino que se requiere también mejoras en las condiciones de la organización, redefinición de roles, reorganización de horarios, etc. Por ello, cada vez adquieren más relevancia las intervenciones que se dirigen al contexto laboral como la estructura del trabajo o la carga laboral. Las estrategias organizacionales deben orientarse a desarrollar programas de prevención que busquen mejorar el ambiente y el clima de la organización. En este apartado explicaremos tres de las estrategias organizacionales más destacadas (Gil-Monte & Peiró, 1997; Buendía & Ramos, 2001; Gil-Monte, 2005).

En primer lugar, los programas de socialización anticipatoria consisten en una estrategia basada en preparar a los jóvenes profesionales cuando empiezan a trabajar. Esto se realiza porque antes de entrar al puesto existen unas fuertes expectativas que no suelen coincidir con la realidad. Por tanto, se busca que el choque con la realidad sea previo a empezar la vida laboral. Así pues, podemos destacar que la función de esta estrategia tiene carácter preventivo y no de tratamiento, ya que no pretende realizar un cambio de la realidad, sino preparar a los jóvenes para facilitarles la incorporación laboral. Además, también se busca darles una visión de lo que será su puesto de trabajo en sus aspectos positivos y negativos (Gil-Monte & Peiró, 1997; Buendía & Ramos, 2001, Gil-Monte, 2005).

Otro tipo de estrategia organizacional es la implementación de sistemas de evaluación y *feedback*. Estos sirven para cambiar la percepción de los empleados y adecuarse al puesto. Se tienen en cuenta las opiniones de clientes, supervisores y compañeros, ya que la información que se obtiene ayuda a resolver conflictos de rol y ambigüedad, de forma que permite aumentar el sentimiento de realización personal en el caso de que la retroinformación sea positiva. Se busca que a través del autoaprendizaje y el crecimiento personal se pueda cambiar la ejecución. El líder busca una comunicación continua y que todos puedan participar en la toma de decisiones (Gil-Monte & Peiró, 1997; Gil-Monte, 2005; Gil-Monte, 2007).

Por último, también tienen especial relevancia los procesos de desarrollo organizacional, que tienen el objetivo de mejorar el clima y la cultura organizacional a través de esfuerzos sistemáticos y planificados a largo plazo. Se realiza mediante

equipos formales de trabajo, a partir de los cuales los trabajadores buscan participar para conseguir los objetivos de la empresa. Es esencial destacar que el líder no se encarga solo del liderazgo, ya que recibe ayuda por parte de todo el equipo. Consiste en realizar unas actividades de forma estructurada y las mejoras que se logren se deben mantener (Gil-Monte & Peiró, 1997; Buendía & Ramos, 2001; Gil-Monte, 2005).

Se han explicado tres de las estrategias, pero existen más, aunque hayan recibido menos atención, como por ejemplo la mejora de la supervisión, clarificar la toma de decisiones o mejorar las recompensas (Gil-Monte & Peiró, 1997; Buendía & Ramos, 2001; Gil-Monte, 2005).

4. METODOLOGÍA PARTE PRÁCTICA

La parte práctica de este trabajo tiene como finalidad analizar la experiencia del síndrome del burnout en trabajadores de pequeñas y medianas empresas que manifiestan haberlo experimentado, así como identificar las principales causas y consecuencias asociadas a este fenómeno en el contexto específico de las pymes.

Para ello, se ha optado por una metodología cuantitativa, basada en la recogida de información a través de un cuestionario dirigido a personas trabajadoras de este tipo de empresas.

4.1. Diseño y tipo de investigación

La elección de esta metodología responde a la necesidad de obtener información homogénea, comparable y fácilmente analizable sobre experiencias vinculadas al agotamiento laboral. Tras valorar diversas técnicas, se ha considerado que la encuesta es el instrumento más adecuado para los objetivos del estudio, frente a otras como la entrevista. La principal razón es que permite recoger datos de un número más amplio de participantes en un tiempo reducido, algo especialmente relevante en el ámbito de las pymes donde la disponibilidad de los trabajadores suele ser más limitada. Además, al tratarse de un cuestionario anónimo y confidencial, se favorece una mayor sinceridad en las respuestas.

Por el contrario, en un primer momento se planteó la posibilidad de realizar entrevistas, y aunque esta técnica habría permitido obtener una visión cualitativa más profunda, se descartó, ya que exige más tiempo tanto en su realización como en su posterior análisis, limita el número de participantes y puede generar mayor incomodidad al tratar temas sensibles de forma directa. Por ello, la encuesta ofrece una vía más sistemática, coherente y viable con el objetivo de la investigación.

4.2. Participantes y muestra

La muestra del estudio está formada por personas trabajadoras de pequeñas y medianas empresas que cumplen una serie de requisitos previamente establecidos.

Para delimitar correctamente la muestra, el cuestionario incorpora varias preguntas filtro. A través de ellas se comprueba que la persona participante sea mayor de edad, que trabaje actualmente en una pyme y que lleve en su empresa actual al menos seis meses. También se exige haber experimentado burnout en algún momento. Estas preguntas permiten centrar el análisis en personas que realmente se ajustan al objetivo del estudio y que pueden aportar una experiencia mínimamente consolidada dentro del entorno laboral analizado.

4.3. Instrumento de recogida de datos: el cuestionario

El instrumento utilizado para la recogida de datos es un cuestionario compuesto de 15 preguntas ordenadas en varios apartados (Ver Anexo 3). Para empezar, se incorporarán las preguntas filtro para delimitar la muestra del estudio y a través de las cuales se comprobará que los participantes cumplen los requisitos para formar parte de la investigación.

A continuación, el cuestionario se divide en dos bloques. El primero está orientado al análisis de las causas del burnout en trabajadores de pymes. En este bloque se incluyen afirmaciones valoradas mediante una escala de Likert de 1 a 5. Las cuestiones planteadas recogen distintos factores laborales y organizativos que pueden favorecer la aparición del burnout, como por ejemplo la falta de autonomía o apoyo de los superiores. Además, se incorpora una opción para que el participante identifique las tres causas que considera más influyentes en la aparición del burnout.

El segundo bloque se centra en las consecuencias del burnout en trabajadores de pymes. También se utiliza una escala de Likert del 1 al 5 para medir el grado de acuerdo con diversas afirmaciones relacionadas con el impacto del burnout. Las preguntas se agrupan en tres dimensiones: consecuencias emocionales y físicas, sobre el desempeño laboral y sobre la satisfacción y entorno laboral. Del mismo modo, se solicita a los participantes que indiquen cuáles han sido las tres consecuencias más presentes.

Junto a estos dos bloques principales, se incorporan algunas preguntas complementarias que permiten matizar la experiencia del burnout, como la identificación del momento en que se percibe con mayor intensidad y una pregunta específica sobre si el encuestado ha pensado alguna vez abandonar su puesto por esa causa. En caso afirmativo, se añade una pregunta abierta para que pueda explicar el motivo, lo que permite enriquecer el análisis con una breve aportación cualitativa.

Finalmente, el cuestionario recoge una serie de preguntas de clasificación relativas a la edad, el género y el nivel de estudios de los participantes. Estas variables permiten describir de forma básica el perfil de la muestra.

Para la elaboración de este cuestionario, primero se determinó el contenido de las preguntas y el orden que seguirían para facilitar el posterior análisis de los resultados. También se decidió cuál era el tipo de pregunta más adecuado, junto a su redacción para evitar posibles sesgos en las respuestas.

Una vez diseñado el cuestionario, se realizó un pilotaje con diez personas, que permitió detectar algunos errores en las preguntas y realizar las modificaciones necesarias antes

de la difusión definitiva. Como resultado del pilotaje, se añadió una pregunta filtro para permitir que la muestra fuera más precisa, así como la unificación de preguntas repetidas en los dos bloques centrales. En relación con las preguntas de clasificación no se realizaron cambios.

4.4. Resultados y tratamiento de los datos

Una vez recogidas las respuestas se examinarán las valoraciones proporcionadas por los participantes en relación con las distintas causas y consecuencias del burnout y también, aquellas cuestiones que permitan observar de qué forma se manifiesta el burnout en la experiencia de los encuestados.

El tratamiento de los resultados se ha realizado mediante porcentajes y medias, con el objetivo de facilitar su interpretación y relacionar los datos con los contenidos del marco teórico.

Respecto a los resultados obtenidos, en el bloque relativo a las causas del burnout destacan especialmente la carga excesiva de tareas, los problemas de coordinación entre compañeros, las instrucciones contradictorias, la falta de recursos necesarios, el sistema de horarios, la dificultad para conciliar y el clima laboral. Por otro lado, en cuanto a las consecuencias, destacan el deterioro del ambiente laboral, del rendimiento, de la cooperación entre compañeros, la presencia de síntomas físicos, así como la intención de abandonar el puesto de trabajo.

A partir del análisis de los resultados obtenidos, se propondrán posibles medidas de prevención y estrategias de intervención frente al burnout, adaptadas a la realidad observada en la muestra analizada. Estas propuestas se formularán tomando como referencia las estrategias explicadas en el marco teórico, con la finalidad de trasladarlas a una aplicación práctica vinculada a las necesidades detectadas en los trabajadores encuestados.

4.5. Limitaciones del estudio

No obstante, en relación con las limitaciones del estudio, debe señalarse que el número de respuestas no se mantiene constante a lo largo del cuestionario. Se observa una participación más elevada en las preguntas filtro que en los bloques principales, debido a que una parte de los encuestados quedó excluida al no cumplir los requisitos de la muestra. En consecuencia, la muestra válida para el análisis es más reducida que la participación inicial.

Esta limitación debe tenerse en cuenta al interpretar los resultados, ya que las conclusiones obtenidas se basan en las respuestas de las personas que cumplen los

criterios establecidos. Por tanto, los resultados no son generalizables a todas las pymes, sino que pretenden ofrecer una aproximación práctica a la experiencia, causas y consecuencias del burnout en la muestra analizada.

5. APLICACIÓN DE LA PARTE PRÁCTICA

5.1. Perfil de la muestra

En total, el cuestionario obtuvo 100 respuestas, de las cuales todas las personas participantes dieron su consentimiento para el tratamiento de los datos con fines académicos y declararon ser mayores de edad. No obstante, tal y como se ha indicado en las limitaciones, no todas las respuestas pudieron incorporarse al análisis final, ya que el cuestionario incluía varias preguntas filtro que estaban destinadas a delimitar la muestra.

De los 100 encuestados, 61 indicaron trabajar actualmente en una pequeña o mediana empresa, mientras que 39 quedaron excluidos por no cumplir este requisito. De esas 61 personas, se descartaron 8 individuos que llevaban menos de 6 meses en su empresa. De la última pregunta filtro, se descartaron otras 9 personas por no haber experimentado burnout.

Una vez aplicados todos los filtros, la muestra válida está formada por 44 personas trabajadoras de pymes. Por tanto, aunque la participación inicial fue de 100 personas, el análisis de los datos se centra exclusivamente en estas 44 respuestas, ya que son las que se ajustan al objetivo de investigación.

La mayoría de los participantes se sitúa en el tramo de 18 a 24 años, con el 52,3% de las respuestas. El 34,1% se sitúa entre los 45 y 65 años y finalmente, el grupo de 25 a 44 años supone el 13,6%.

En cuanto al género, las mujeres representan un 70,5% de la muestra, mientras que los hombres representan un 29,5%. Respecto al nivel de estudios, la mitad de los encuestados tiene un grado universitario.

5.2. Análisis de las causas del burnout en trabajadores de pymes

El primer bloque tiene la finalidad de identificar los principales factores laborales y organizativos relacionados con la aparición del burnout. Los resultados muestran que las causas más relevantes se vinculan con la organización del trabajo dentro de las pymes. Esto coincide con lo planteado por Maslach y Leiter (2005), quienes señalan que el burnout está condicionado en gran medida por factores situacionales del entorno laboral, como la carga de trabajo o el apoyo social. La causa con una valoración media más alta es la carga excesiva de tareas, con una media de 3,52 sobre 5. Además, fue también la causa más seleccionada por los encuestados al indicar las tres más influyentes en la aparición del burnout, con un 40,9% de la muestra. Este resultado permite observar que la sobrecarga laboral es el factor que los trabajadores identifican

con mayor claridad como desencadenante del burnout. Esto puede deberse a que en las pymes, al contar con plantillas más reducidas, los trabajadores pueden asumir varias funciones al mismo tiempo, lo que incrementa la presión y el cansancio acumulado. Además, el resultado se puede relacionar con Cedoline (1982), que considera la sobrecarga como una de las principales causas del burnout, junto a Ramos Ramos (2012), que incluye el exceso de demanda laboral entre los factores que pueden favorecer su aparición.

También destacan los problemas de coordinación entre compañeros o departamentos, con una media de 3,48 sobre 5. Este resultado muestra que las dificultades organizativas internas pueden incrementar el riesgo de burnout, especialmente cuando generan confusión, duplicidad de tareas o falta de claridad en la distribución de funciones. En el caso de las pymes, se puede explicar porque la organización interna suele estar menos formalizada que en empresas más grandes, por lo que la falta de procedimientos claros puede provocar que los trabajadores no sepan con precisión las tareas que deben priorizar. Este resultado puede relacionarse con las aportaciones de Gil-Monte y Peiró (1997) y Beheshtifar y Omidvar (2013), que señalan que los problemas de coordinación pueden generar ambigüedad, conflicto y sobrecarga de rol.

Otra causa relevante es la recepción de instrucciones contradictorias, con una media de 3,43 sobre 5. Asimismo, el 63,6% de los encuestados manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación. Este resultado se relaciona con el conflicto de rol, es decir, una situación en la que el trabajador recibe órdenes incompatibles o poco coherentes, de forma que genera inseguridad y dificultad para adaptarse correctamente en el puesto de trabajo, tal y como se recoge en la literatura científica de Beheshtifar y Omidvar (2013). El hecho de que esta causa tenga una valoración elevada puede deberse a que una misma persona puede recibir indicaciones de diferentes superiores.

Con la misma media de 3,43 sobre 5, aparece la falta de recursos necesarios para realizar adecuadamente las tareas. Este resultado es relevante en el ámbito analizado de las pymes porque, tal y como se ha ido explicando a lo largo del trabajo, pueden existir limitaciones de medios humanos, materiales e incluso técnicos, que pueden provocar un aumento en la presión sobre los trabajadores. En relación con el marco teórico, esta causa se puede vincular con el modelo de conservación de recursos de Hobfoll y Freedy, según el cual el burnout aparece en el momento en que la persona percibe que no dispone de los recursos necesarios para hacer frente a las demandas laborales.

El sistema de horarios también aparece como un factor notable, con una media de 3,34 sobre 5 y, además, fue seleccionado por el 34,1% de la muestra como una de las tres causas más influyentes. Se relaciona con la organización del tiempo de trabajo y con el cansancio acumulado. En el ámbito teórico es Ramos Ramos (2012), quien identifica los turnos laborales y las características del puesto como factores que pueden favorecer el burnout, por lo que este dato resulta coherente con la literatura analizada. También está relacionada con la causa de dificultad para conciliar la vida laboral con la personal o familiar, que fue seleccionada por el 36,4% de la muestra.

Por tanto, la conciliación aparece como la segunda causa más elegida. Este dato muestra que el burnout no depende solo de lo que ocurre en la jornada laboral, sino también de la dificultad para desconectar y mantener un equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Esta causa puede tener especial importancia porque cuando el trabajador no consigue separar el ámbito laboral del personal, se reduce su capacidad de descanso y recuperación. Desde la perspectiva de Maslach y Leiter (2005), el burnout puede entenderse como resultado de un desajuste entre la persona y su entorno laboral, por lo que la dificultad para conciliar refleja el desequilibrio entre las exigencias laborales y las necesidades personales.

Por último, el clima laboral obtiene una media de 3,31 sobre 5. Este resultado confirma la importancia del entorno laboral en la aparición del burnout. De acuerdo con lo explicado a nivel teórico, el clima organizacional es uno de los elementos esenciales para entender el burnout. Maslach y Leiter (2016) destacan que las relaciones con compañeros, superiores o usuarios pueden convertirse en una fuente de desgaste cuando están marcadas por la tensión o la falta de apoyo. En las pymes, donde las relaciones entre la dirección y los trabajadores suelen ser más cercanas, un clima laboral negativo puede tener un impacto especialmente intenso. Esto se debe a que los conflictos se viven más directamente al existir una convivencia laboral más próxima entre los miembros de la organización.

A nivel global, los resultados analizados permiten afirmar que las principales causas del burnout identificadas por los trabajadores de las pymes son la sobrecarga laboral, la dificultad para conciliar, los horarios, los problemas de coordinación, las instrucciones contradictorias y la falta de recursos. Todas estas causas muestran que el burnout no debe entenderse como un problema individual del trabajador, sino como una consecuencia de determinadas condiciones laborales y organizativas. Por tanto, los resultados obtenidos refuerzan la idea recogida en el marco teórico de que el burnout surge por la combinación de múltiples factores, especialmente cuando existe un

desequilibrio entre las demandas laborales, los recursos disponibles y la capacidad del trabajador para afrontar estas exigencias.

5.3. Análisis de las consecuencias del burnout en trabajadores de pymes

En relación con las consecuencias del burnout, los resultados muestran que sus efectos no se limitan al bienestar individual del trabajador, sino que también repercuten en el funcionamiento interno de la empresa. Las consecuencias más destacadas se vinculan especialmente con el clima laboral, la cooperación entre compañeros, el rendimiento y la intención de abandonar el puesto de trabajo.

Uno de los resultados más relevantes es que el 84,1% de los encuestados considera que el malestar laboral afecta negativamente al ambiente entre compañeros. Este dato muestra que el burnout no solo se manifiesta a través del agotamiento personal, sino que también puede deteriorar las relaciones laborales y el clima organizacional. Esta consecuencia se relaciona con lo explicado en el marco teórico, donde se señala que el burnout puede generar actitudes negativas, conflictos interpersonales y una disminución de la satisfacción laboral, es decir, síntomas emocionales como la agresividad o la irritabilidad (Gil-Monte y Peiró, 1997; Ramos Ramos, 2012).

También destaca que el 77,3% de la muestra considera que cuando existe burnout, disminuye la cooperación entre compañeros. Este resultado es importante en el ámbito de las pymes, ya que en empresas con equipos más reducidos la colaboración entre trabajadores resulta esencial para el desarrollo de la actividad diaria. Por tanto, una pérdida de cooperación puede afectar directamente al funcionamiento general de la empresa.

En cuanto al desempeño laboral, el 75% de los encuestados afirma que su rendimiento es menor cuando se siente agotado. Asimismo, también aparecen consecuencias como cometer más errores o realizar un trabajo de menor calidad. Estos resultados se relacionan con las consecuencias organizacionales analizadas en la teoría, especialmente con la disminución de la productividad, la menor eficiencia y el deterioro de la calidad del trabajo (Gil-Monte & Peiró, 1997).

Desde una perspectiva individual, también se observan consecuencias emocionales y físicas relevantes. Una parte importante de la muestra manifiesta sentirse emocionalmente agotada, sin energía al finalizar la jornada. Estos resultados se vinculan directamente con el agotamiento emocional, una de las tres dimensiones principales del burnout desarrolladas por Maslach y Jackson. El agotamiento emocional se manifiesta

con síntomas como la ansiedad, la sensación de baja autoestima o el insomnio, todos ellos recogidos por Ramos Ramos (2012). En consecuencia, que los trabajadores manifiesten falta de energía al finalizar la jornada, indica que el desgaste no afecta únicamente al rendimiento sino también a su bienestar personal.

Además, al pedir a los encuestados que indicaran las tres consecuencias más presentes en su caso, la opción más seleccionada fue haber pensado en abandonar el puesto de trabajo por desgaste laboral, seleccionada por el 34,1% de la muestra. Este dato es significativo porque muestra que el burnout puede llegar a afectar a la continuidad del trabajador en la empresa. En segundo lugar, aparece la disminución de la cooperación entre compañeros, seleccionada por el 29,5% y, en tercer lugar, la dificultad de concentración y la afectación negativa del ambiente laboral, ambas con un 22,7%.

A nivel global, los resultados permiten afirmar que las principales consecuencias del burnout identificadas por los trabajadores de pymes son el deterioro del ambiente laboral, la disminución de la cooperación, la reducción del rendimiento, el agotamiento emocional y la intención de abandonar el puesto.

Por todo ello, el análisis muestra que el burnout no debe entenderse únicamente como un problema individual, sino también como un fenómeno con efectos organizacionales. En el caso de las pymes, esta cuestión es relevante, ya que el deterioro del clima laboral, la pérdida de cooperación y la disminución del rendimiento pueden tener un impacto en la estabilidad y productividad de la empresa. Al tratarse de empresas con estructuras más reducidas, las consecuencias se pueden extender con más rapidez a toda la organización. Un trabajador agotado puede rendir menos, cooperar menos y afectar al ambiente laboral, lo que puede provocar un aumento de malestar al resto de la plantilla. Por todo ello, los resultados refuerzan la idea de que prevenir el burnout en las pymes no es solo necesario para proteger la salud de los trabajadores, sino también para evitar problemas organizacionales.

5.4. Estudio de la intensificación del burnout y de la intención de abandono laboral

En relación con el momento en que los encuestados perciben con mayor intensidad el burnout, los resultados muestran que la respuesta más frecuente es en periodos de mayor carga de trabajo, seleccionada por el 29,5% de la muestra. Este dato confirma la importancia de la sobrecarga laboral como uno de los factores más vinculados al burnout, ya que no solo aparece como una de sus principales causas, sino también como el momento en que los trabajadores sienten con más intensidad el desgaste. En

las pymes, este dato es especialmente relevante porque como las plantillas son más reducidas, el aumento de trabajo se reparte entre menos personas.

En segundo lugar, el 22,7% de los encuestados indicó que percibe el burnout al final de la semana laboral. Este resultado se relaciona con el cansancio acumulado durante varios días de trabajo y muestra que el burnout no siempre aparece de forma puntual, sino que puede aumentar progresivamente a medida que avanza la semana. Este dato refuerza la idea de que el burnout es un proceso progresivo y no una reacción aislada ante un momento concreto de estrés.

También se observan respuestas relacionadas con momentos concretos de la jornada, ya que un 13,6% de la muestra indicó que percibe el burnout a mitad de la jornada, y otro 13,6% señaló experimentarlo al final de la jornada laboral. Estos datos reflejan que el desgaste también puede manifestarse durante el propio desarrollo del trabajo, especialmente cuando las exigencias laborales son elevadas. El hecho de que algunos perciban el burnout a mitad de la jornada puede indicar que el nivel de exigencia del puesto es elevado y requiere una atención constante. Por otro lado, que otros lo perciban al final de la jornada muestra la relación entre burnout y agotamiento emocional, es decir, una de las dimensiones principales desarrolladas por Maslach y Jackson.

A nivel general, los resultados permiten afirmar que el burnout se percibe con mayor intensidad en momentos vinculados a la acumulación de carga laboral y cansancio. Por tanto, se vincula con la idea explicada en el marco teórico de que el burnout no surge de manera repentina, sino como consecuencia de una exposición continuada a situaciones de estrés laboral. Esta interpretación se relaciona con Maslach y Leiter (2016), quienes entienden el burnout como un proceso de desgaste progresivo derivado de la exposición mantenida a demandas laborales elevadas.

Por otro lado, respecto a la posibilidad de abandonar el puesto de trabajo debido al burnout, los resultados muestran un dato relevante. 30 de las 44 personas encuestadas, es decir el 68,2%, afirmaron haber pensado alguna vez en dejar su empleo por este motivo. Esto representa una proporción elevada de la muestra y pone de manifiesto que el burnout puede alcanzar un nivel de intensidad suficiente como para que el trabajador se plantee romper el vínculo con la empresa.

Este resultado refleja que el burnout no solo afecta al bienestar físico y emocional del trabajador, sino que también puede influir directamente en su continuidad dentro de la empresa. La intención de abandonar el puesto se convierte en una de las consecuencias más importantes del burnout, ya que puede acabar generando rotación de personal,

pérdida de talento y dificultades organizativas. Esta interpretación coincide con lo que explican Gil-Monte y Peiró (1997), quienes señalan que una de las consecuencias organizacionales del burnout es la tendencia a abandonar la organización.

A partir de la pregunta abierta, los motivos señalados por los encuestados se relacionan principalmente con la excesiva carga de trabajo, la falta de reconocimiento, la escasa valoración del esfuerzo realizado, la dificultad para conciliar, el mal ambiente laboral y la sensación de asumir responsabilidades que no se corresponden con las condiciones laborales. Estos motivos coinciden con varias de las causas analizadas anteriormente, lo que permite observar una relación entre los factores que originan el burnout y sus consecuencias sobre la estabilidad laboral.

Este resultado se relaciona con el marco teórico, donde se explica que una de las consecuencias organizacionales del burnout es el aumento de la intención de abandono y la rotación laboral. En el caso de las pymes, este aspecto adquiere especial relevancia, ya que la pérdida de trabajadores puede tener un impacto mayor que en empresas de mayor tamaño. Al tratarse de estructuras más reducidas, el abandono de un trabajador puede afectar a la distribución de tareas, al clima laboral y al funcionamiento general de la empresa.

Por tanto, los datos obtenidos muestran que el burnout no debe entenderse únicamente como un problema individual, sino también como un riesgo para la estabilidad de la organización. La elevada proporción de trabajadores que han pensado en abandonar su puesto de trabajo pone de manifiesto la necesidad de aplicar medidas preventivas orientadas a reducir la sobrecarga laboral, mejorar el reconocimiento, facilitar la conciliación y cuidar el clima laboral dentro de las pymes.

5.5. Síntesis y relación global de los resultados obtenidos

Para facilitar una visión global de los resultados analizados hasta el momento, se han realizado las siguientes tablas.

PRINCIPALES CAUSAS	RESULTADOS (MEDIA)
Carga excesiva de tareas	3,52/5
Problemas de coordinación	3,48/5
Instrucciones contradictorias	3,43/5

Falta de recursos necesarios	3,43/5
Sistema de horarios	3,34/5
Clima laboral	3,31/5

Tabla 2: Resultados generales de las principales causas del burnout en trabajadores de las pymes. Elaboración propia.

PRINCIPALES CONSECUENCIAS	RESULTADOS (%)
Malestar laboral	84,1%
Disminución de cooperación entre compañeros	77,3%
Disminución del rendimiento laboral por agotamiento	75%
Síntomas físicos	61,4%

Tabla 3: Resultados generales de las principales consecuencias del burnout en trabajadores de las pymes. Elaboración propia.

MOMENTOS DE MAYOR INTENSIFICACIÓN DEL BURNOUT	RESULTADOS (%)
En periodos de mayor carga de trabajo	29,5%
Al final de la semana laboral	22,7%
A mitad de la jornada laboral	13,6%
Al final de la jornada laboral	13,6%

Tabla 4: Resultados del momento en que se percibe más burnout. Elaboración propia.

A nivel general, los resultados muestran que hay una relación entre las causas, las consecuencias y la intensificación del burnout. En primer lugar, la sobrecarga laboral aparece como el factor central del análisis. Es la causa con mayor media y también coincide con el momento en el que los trabajadores perciben más burnout, ya que el 29,5% señala que se produce durante esos periodos. Por tanto, los dos resultados se complementan y muestran que el exceso de tareas también intensifica el burnout y no solo favorece su aparición.

También se observa una relación entre los horarios, la conciliación y el cansancio acumulado. El 22,7% de los encuestados indica que percibe más burnout al final de la semana laboral, mientras que, a su vez, el sistema de horarios aparece como una causa relevante. Esto muestra que el desgaste puede aumentar progresivamente cuando no existe suficiente descanso.

Por otro lado, los problemas de coordinación, las instrucciones contradictorias y la falta de recursos se relacionan con consecuencias como la disminución del rendimiento. Es decir, si el trabajador no dispone de una organización con los recursos necesarios, es más probable que disminuya su eficacia laboral y aumente su agotamiento.

También cabe destacar el clima laboral, ya que tiene una doble dirección, es decir, se puede considerar una causa y una consecuencia. Aunque se identifica principalmente como un factor que puede favorecer el burnout, también se observa que el 84,1% considera que el malestar laboral afecta negativamente al ambiente entre compañeros.

Finalmente, la intención de abandono laboral se relaciona con varias de las causas analizadas como la sobrecarga, el mal ambiente laboral y la dificultad para conciliar. Por eso, puede considerarse en una consecuencia que acumula distintos factores de burnout.

5.6. Propuesta de medidas de prevención y estrategias frente al burnout en pymes

A partir de los resultados obtenidos en la encuesta, se observa que las principales causas del burnout en los trabajadores de pymes están relacionadas con la sobrecarga laboral, la dificultad para conciliar la vida laboral y personal, los horarios, los problemas de coordinación, la recepción de instrucciones contradictorias y la falta de recursos. Asimismo, las consecuencias más destacadas se vinculan con el deterioro del ambiente laboral, la disminución de la cooperación entre compañeros, la reducción del rendimiento, el agotamiento emocional y la intención de abandonar el puesto de trabajo. Por ello, resulta necesario plantear una serie de medidas de prevención adaptadas a la realidad de las pymes.

Estas propuestas se fundamentan en la idea de que la intervención frente al burnout no debe centrarse en una única medida, sino que se deben combinar actuaciones a nivel individual, social y organizacional. Como señalan Buendía y Ramos (2001), no existe una estrategia que por sí sola sea totalmente eficaz, por lo que las formas de intervención se pueden orientar tanto al control de los estresores como al desarrollo de estrategias de afrontamiento.

En primer lugar, sería recomendable mejorar la distribución de tareas y responsabilidades. La carga excesiva de trabajo ha sido la causa más identificada por los encuestados, por lo que una medida prioritaria consistiría en revisar periódicamente el reparto de funciones dentro de la empresa. Para ello, la dirección debería analizar si las tareas están distribuidas de manera equilibrada, si existen empleados que asumen

responsabilidades superiores a las que corresponden o si hay funciones duplicadas. Esta medida se relaciona con las estrategias organizacionales desarrolladas en el marco teórico, ya que según Gil-Monte y Peiró (1997), Buendía y Ramos (2001) y Gil-Monte (2005), la prevención del burnout requiere intervenir sobre las condiciones de la organización, la estructura del trabajo y la carga laboral.

En segundo lugar, es necesario clarificar las funciones y mejorar la comunicación interna. Los resultados muestran que los problemas de coordinación y las instrucciones contradictorias son factores relevantes en la aparición del burnout. Por ello, las pymes deberían establecer canales de comunicación más claros, definir mejor las responsabilidades de cada puesto y evitar que los trabajadores reciban órdenes incompatibles entre sí. Esta medida se justifica a partir de las estrategias organizacionales dirigidas a reducir el conflicto y la ambigüedad de rol, ya que los sistemas de evaluación y feedback permiten orientar al trabajador, mejorar la comunicación y facilitar la resolución de problemas relacionados con el puesto de trabajo, tal como señalan Gil-Monte y Peiró (1997), Gil-Monte (2005) y Gil-Monte (2007). En relación con esto, también sería recomendable establecer sistemas de evaluación y feedback. El feedback permite orientar al trabajador, reconocer su esfuerzo y corregir los problemas antes de que se conviertan en situaciones de desgaste. En relación con los resultados obtenidos, esta medida sería útil para evitar la falta de reconocimiento y la sensación de que el esfuerzo realizado no se valora adecuadamente. Un sistema de feedback periódico también puede ayudar a mejorar el rendimiento, la motivación y la satisfacción laboral.

Otra medida relevante es reforzar el apoyo por parte de los superiores. En las pymes, la cercanía entre la dirección y los trabajadores si se gestiona correctamente, puede ser una ventaja, de forma que sería conveniente que los responsables de la empresa mantuvieran una comunicación frecuente con los empleados, escucharan sus dificultades y ofrecieran orientación cuando surgieran problemas. Esta propuesta se vincula con las estrategias sociales descritas en el marco teórico, que destacan la importancia del apoyo social de los compañeros, supervisores, familiares y amigos para prevenir y reducir el burnout. De acuerdo con Gil-Monte y Peiró (1997) señalan que el apoyo social puede contribuir a disminuir el agotamiento emocional y mejorar las actitudes laborales.

También resulta necesario facilitar la conciliación entre la vida laboral y personal, ya que lo contrario a ello, ha sido una de las causas más señaladas, lo que demuestra que el burnout no solo depende de la carga de trabajo durante la jornada, sino también de la

posibilidad de descansar y desconectar fuera del entorno laboral. Con este fin, las pymes podrían aplicar medidas como una mayor flexibilidad horaria, una mejor planificación de los turnos, la reducción de cambios imprevistos en los horarios o la posibilidad de adaptar determinadas jornadas cuando sea viable. Esta propuesta se relaciona con las estrategias organizacionales, ya que estas incluyen la reorganización de horarios y la mejora de las condiciones laborales como formas de reducir los estresores del contexto de trabajo.

Asimismo, sería conveniente garantizar que los trabajadores dispongan de los recursos necesarios para realizar adecuadamente sus tareas. Las pymes deberían revisar si los trabajadores cuentan con herramientas suficientes, formación adecuada y apoyo técnico para desarrollar sus funciones. Esta medida se justifica porque una parte de las estrategias organizacionales frente al burnout consiste en reducir o eliminar los estresores del contexto laboral, tal como plantean Ramos (1999), Buendía y Ramos (2001) y Martínez Pérez (2010).

En cuanto a las consecuencias detectadas, los resultados muestran un impacto importante sobre el ambiente laboral y la cooperación entre compañeros. Por ello, otra propuesta sería fortalecer el clima laboral y el apoyo social dentro de la empresa, mediante reuniones periódicas de equipo, espacios de comunicación donde los trabajadores puedan expresar dificultades, dinámicas de colaboración y mecanismos para resolver conflictos antes de que se intensifiquen. Esta medida se relaciona con las estrategias sociales recogidas por Gil-Monte y Peiró sobre las aportaciones de otros autores, que destacan la importancia del apoyo entre compañeros para reducir la soledad, el agotamiento y mejorar el ambiente laboral.

Finalmente, también se podrían promover estrategias de afrontamiento personal, como la formación en gestión del tiempo, técnicas de organización, habilidades de comunicación o herramientas para manejar el estrés. Esto se corresponde con las estrategias individuales descritas por Matteson e Ivancevich (1987), que distinguen entre estrategias instrumentales, orientadas a la resolución de problemas y estrategias paliativas, dirigidas a gestionar las emociones. Aunque el burnout no debe entenderse solo como un problema individual, estas estrategias pueden ayudar al trabajador a afrontar determinadas situaciones de presión laboral. No obstante, deben acompañarse siempre de medidas organizacionales, ya que los resultados de la encuesta muestran que las causas principales del burnout se encuentran en las condiciones de trabajo y en la organización interna de la empresa.

5.6.1. Relación entre los problemas detectados, estrategias propuestas y el papel de Recursos Humanos

Con la siguiente tabla se pretende aclarar de una forma más visual la relación entre los problemas detectados en la encuesta y las medidas de prevención propuestas. En la última columna se ha incluido el papel que podría desempeñar el departamento de Recursos Humanos, ya que su función resulta clave en la prevención, detección y gestión del burnout dentro de las pymes.

PROBLEMA DETECTADO	ESTRATEGIA PROPUESTA	ROL DE RRHH
Sobrecarga laboral y acumulación de tareas	Revisar la distribución de tareas y responsabilidades	Analizar las cargas de trabajo, detectar desequilibrios, proponer ajustes y colaborar en la planificación de los recursos humanos.
Problemas de coordinación e instrucciones contradictorias	Clarificar funciones y mejorar la comunicación interna	Definir descripciones de puestos, establecer protocolos de comunicación y crear canales internos.
Falta de reconocimiento o esfuerzo no valorado	Implantar sistemas de evaluación y feedback	Diseñar sistemas de evaluación periódica, impulsar el feedback constructivo y asegurar que el reconocimiento sea justo.
Falta de apoyo por parte de los superiores	Reforzar el acompañamiento y la supervisión	Formar a los responsables en liderazgo, comunicación, escucha activa y detección temprana de señales de burnout.
Dificultad para conciliar la vida laboral y personal y problemas de horarios	Mejorar la planificación de horarios y favorecer flexibilidad	Diseñar políticas de conciliación, revisar turnos y proponer medidas de flexibilidad cuando sean viables.

Falta de recursos para realizar el trabajo	Garantizar herramientas, formación y apoyo técnico suficiente	Coordinar planes de formación, detectar las necesidades formativas y trasladar la falta de medios a la dirección.
Deterioro del ambiente laboral y menor cooperación entre compañeros	Fortalecer el clima laboral y el apoyo social	Promover reuniones de equipo, espacios de escucha y mecanismos de resolución de conflictos.
Estrés individual y dificultades para afrontar la presión laboral	Promover estrategias de afrontamiento personal	Organizar formaciones en gestión del tiempo, estrés, comunicación y/o hábitos saludables.

Tabla 5: Relación entre los problemas detectados, estrategias preventivas y el papel de Recursos Humanos. Elaboración propia.

Como se observa en la tabla, la prevención del burnout no depende solo del trabajador, sino que requiere una intervención organizada desde la empresa. En este caso, se ha resaltado la función del departamento de Recursos Humanos, que puede ser especialmente notable, ya que puede actuar como mediador entre la plantilla y la dirección. Por tanto, el papel de Recursos Humanos se relaciona directamente con los tres tipos de estrategia explicados en el marco teórico. Desde el punto de vista organizacional, puede intervenir en la distribución de tareas, la definición de roles, los horarios y sistemas de evaluación. En relación con el ámbito social, puede favorecer el apoyo de compañeros, la mejora del clima laboral y la resolución de conflictos. Por último, desde el ámbito individual, puede impulsar acciones formativas que ayuden a los trabajadores a desarrollar habilidades de afrontamiento, comunicación y gestión del tiempo. Por todo lo mencionado, su intervención es esencial para que las medidas establecidas frente al burnout no sean aisladas, sino parte de una estrategia integrada.

Por todo ello, las medidas propuestas tienen la finalidad de actuar sobre los principales factores detectados en la muestra analizada. La mejora de la distribución de tareas, la clarificación de funciones, el refuerzo de la comunicación interna, la conciliación, la disponibilidad de recursos, el apoyo social y el feedback pueden contribuir a reducir el riesgo de burnout en las pymes. De este modo, no solo se protege el bienestar de los trabajadores, sino que también se favorece la estabilidad, la productividad y el buen funcionamiento de la organización.

CONCLUSIONES

En definitiva, este Trabajo de Final de Grado ha permitido analizar el síndrome del burnout en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas, centrándose en que no se trata únicamente de una situación de cansancio puntual o de una tensión temporal, sino de un fenómeno complejo que afecta tanto al bienestar de los trabajadores como al funcionamiento general de la organización. A través de este estudio se ha podido comprobar que el burnout deriva de múltiples causas y se manifiesta como una consecuencia de una exposición prolongada a determinadas condiciones laborales que no han sido atendidas adecuadamente.

Respecto a los objetivos formulados al inicio de la investigación, cabe señalar que se han logrado satisfactoriamente. El objetivo general del trabajo era analizar cómo influye el burnout en los trabajadores de pymes. A partir de los resultados obtenidos, se puede concluir que su influencia es amplia, ya que no solo repercute en el estado emocional y físico de los trabajadores, sino también en su rendimiento y relación con el entorno laboral. Como se ha ido mencionando a lo largo del trabajo, este estudio ha sido esencial para entender que el síndrome no debe interpretarse como un problema exclusivamente individual, sino como el resultado de la interacción entre la persona trabajadora y su entorno profesional.

En cuanto al primer objetivo específico, el marco teórico ha permitido estudiar el concepto de burnout, sus principales dimensiones, fases, modelos explicativos, causas y consecuencias. En este contexto, se ha percibido el fenómeno como resultado del desgaste acumulativo, de esta forma nos permite diferenciarlo del estrés, que consiste en la respuesta de una circunstancia concreta y temporal. Por tanto, saber identificar sus causas y consecuencias ha resultado imprescindible para poder prevenirlo de forma adecuada.

En relación con el segundo objetivo específico, centrado en detectar la experiencia del burnout en trabajadores de pymes mediante el cuestionario, los resultados obtenidos muestran que las causas más relevantes se encuentran especialmente en la organización del trabajo. Entre ellas destacan la carga excesiva de tareas, los problemas de coordinación, las instrucciones contradictorias, la falta de recursos necesarios, el sistema de horarios y el clima laboral. Todo lo anterior ratifica que, en el contexto de las pymes, las condiciones de la propia organización tienen una influencia decisiva en el desarrollo del burnout.

Del mismo modo, los resultados reflejan que el burnout genera consecuencias importantes tanto a nivel individual como organizacional. Entre las más destacadas se

encuentran el malestar laboral, la disminución de la cooperación entre compañeros, la reducción del rendimiento, la aparición de síntomas físicos y la intención de abandonar el puesto de trabajo. Esta última consecuencia resulta especialmente relevante, ya que demuestra que el burnout no solo afecta a la salud de la persona trabajadora, sino que también puede comprometer la estabilidad de la empresa. En el entorno de las pymes, donde las plantillas suelen ser más reducidas y cada trabajador tiene un peso importante en el funcionamiento diario, la salida de un empleado o el aumento de la rotación pueden tener un impacto directo en la organización.

En respuesta al tercer objetivo, el diseño de medidas de prevención permite concluir que el burnout debe abordarse desde los tres niveles de intervención: individual, social y organizacional. Los resultados evidencian la importancia de las deficiencias organizativas, lo que justifica una propuesta que priorice las estrategias organizacionales y sociales. Aun así, también deben tenerse en cuenta las estrategias individuales, ya que pueden servir como complemento para facilitar que el trabajador afronte la situación. Por consiguiente, la prevención no debe centrarse solo en actuar cuando el problema ya se ha manifestado, sino también en detectar previamente las condiciones que puedan favorecer su aparición.

En este punto, el área de Recursos Humanos debe tener un papel esencial, ya que la gestión de personas no debe consistir solo en funciones administrativas, sino que también debe orientarse a prevenir los riesgos y a construir un clima laboral saludable.

No obstante, los resultados obtenidos deben interpretarse teniendo en cuenta las limitaciones del estudio. La muestra válida es reducida y se basa en la percepción subjetiva de los trabajadores, por lo que no permite generalizar las conclusiones a todas las pymes. Sin embargo, sí permite identificar las tendencias relevantes y coherentes con el objetivo principal establecido.

Como futuras propuestas de investigación, sería útil ampliar la muestra, comparar los resultados entre distintos sectores de actividad y analizar si existen diferencias según el tamaño de la empresa, el tipo de liderazgo o incluso las medidas de conciliación aplicadas. Asimismo, también sería de gran ayuda estudiar el punto de vista de los empresarios, para poder contrastar su opinión con la de los empleados, de forma que se pudieran diseñar soluciones preventivas conjuntas más ajustadas a la realidad de las pymes.

En conclusión, el burnout en las pequeñas y medianas empresas debe abordarse desde una perspectiva preventiva y organizacional. Cuidar el bienestar de los trabajadores no solo responde a una necesidad humana y de salud laboral, sino también a una cuestión

estratégica para la empresa. Una pyme difícilmente podrá ser estable y competitiva si las personas que forman parte de ella se encuentran agotadas o desmotivadas con su trabajo. Por ello, prevenir el burnout implica también proteger la continuidad, la calidad y la sostenibilidad de la propia empresa.

BIBLIOGRAFIA

Beheshtifar, M., & Omidvar, A. R. (2013). *Causes to create job burnout in organizations*. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 3(6), 107–113.

Beltrán Salvás, D., Saucedo, O. I., Saucedo, L. A., & Pineda, A. A. (2025). *Relación entre clima organizacional y síndrome de burnout en PyMES*. RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática, 14(40), 24–45.

Benítez Salinas D., & Carreño Saucedo, L. (2025). Relación entre el clima organizacional y el síndrome de burnout en PyMes. *Revista de Ciencias Agrícolas y Económicas Administrativas*, 14 (40), 24-45.

Buendía Vidal, J., & Ramos Campos, F. (2001). *Empleo, estrés y salud*. Pirámide.

Calitz, K. (2022). Burnout in the workplace. *Obiter*, 43(2), 320-348.

Cherniss, C. (1980). Staff Burnout. Job Stress in the Human Services.

Dirección General de Estrategia Industrial y de la Pyme.(2025). *Cifras PYME. Enero 2025*. Ministerio de Industria y Turismo.

Edelwich, J y Brodsky, A.(1980). *Burn-out: Stages of disillusionament in the helping professions*. Nueva York: Human Science Press.

Firth, H; McIntee, J.; McKeown, P. y Britton, P. (1986): *Burnout and professional depression. Related concepts? Journal Advanced Nursing*, 11(6), 633-641.

Freudenberg, H.J.(1974). *Staff burn-out. Journal of Social Issues*, 30(1),159-165.

Gil-Monte, P. (2003). Burnout syndrome: ¿síndrome de quemarse por el trabajo, desgaste profesional, estrés laboral o enfermedad de Tomás? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 19(2), 181-197.

Gil-Monte, P. R. (2005). *El Síndrome de quemarse por el trabajo: burnout: una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*. Pirámide.

Gil-Monte, P. R., & Moreno, B. (2007). *El Síndrome de quemarse por el trabajo: burnout: grupos profesionales de riesgo*. Pirámide.

Gil-Monte, P. R., & Peiró, J. M. (1997). *Desgaste psíquico en el trabajo: el síndrome de quemarse*. Síntesis.

Juárez García, Arturo (2014). Entrevista con Christina Maslach: reflexiones sobre el síndrome de Burnout. *Liberabit*, 20(2), 199-208.

http://www.scielo.org.pe/scielo.php?%20script=sci_arttext&pid=S1729-48272014000200001&lng=es&tlng=es

Martínez Pérez, Anabella. 2010. «El síndrome De Burnout. Evolución Conceptual Y Estado Actual De La cuestión». *Vivat Academia*, n.º 112 (septiembre):42-80.

Maslach, C., & Leiter, M.P.(2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111. Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal Of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>

Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P(2001). *Job burnout. Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.

Medina Aguerrebere, P. (2009). La batalla contra el estrés en el trabajador español: implicaciones para el empleado y la organización. *Revista gerencia y políticas de salud*, 8(17), 30–42.

Mihai, A., Crivoi, E. S., Alecu, L., Pop, O., Nita, D., Rentea, G. C., Luca, A., & Lazar, F. (2025). Stress and burnout among social workers – a relation mediated by coping styles. *Humanities And Social Sciences Communications*,12(1). 1430-13.

Price, D.M. y Murphy, P.A(1984). *Staff burnout in the perspective of grief theory. Death Education*,8(1), 47-58

Quiceno, J. M., & Vinaccia Alpi, S. (2007). *Burnout: “síndrome de quemarse en el trabajo (SQT)”*. *Acta Colombiana de Psicología*, 10(2), 117–125.

Ramos Ramos, P., & Ramos Ramos, P. (2012). *Intervención psicológica en estrés laboral, mobbing y síndrome de Burnout (2a. ed.)*. (2a. edición.). Editorial ICB. 65-85
Síndrome de desgaste profesional Burnout. INSST - Portal INSST - INSST. (s. f.). Portal INSST. <https://www.insst.es/noticias-insst/sindrome-de-desgaste-profesional-burnout>

Treviño, E., Treviño, R., Segovia Jiménez, S., Reyna Delgado, F. I., & Vallejo Pérez, B. (2019). Burnout en las Pymes: Una aproximación desde el nivel gerencial. *Ad-minister: revista de la Escuela de Administración, Universidad EAFIT*, 35, 137-163.

Valadez Ramírez, A., Bravo González, M. C., & Vaquero Cázares, J. E. (2023). *Estrés Laboral. Síndrome de Burnout. Estrategias de Afrontamiento en Docentes Universitarios*. (1st ed.). Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación. 45-43.

World Health Organization. (2019). *Burn-out an “occupational phenomenon”*: *International Classification of Diseases*.

ANEXOS

Se encuentran en otro PDF adjuntado.

Marta Roca Alcober

MÁS ALLÁ DEL ESTRÉS LABORAL: EL BURNOUT EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

ANEXOS DEL TRABAJO DE FINAL DE GRADO

Área temática:

Recursos Humanos

Doble grado de Administración y Dirección de Empresas y Derecho



**FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA
Universitat Rovira i Virgili**

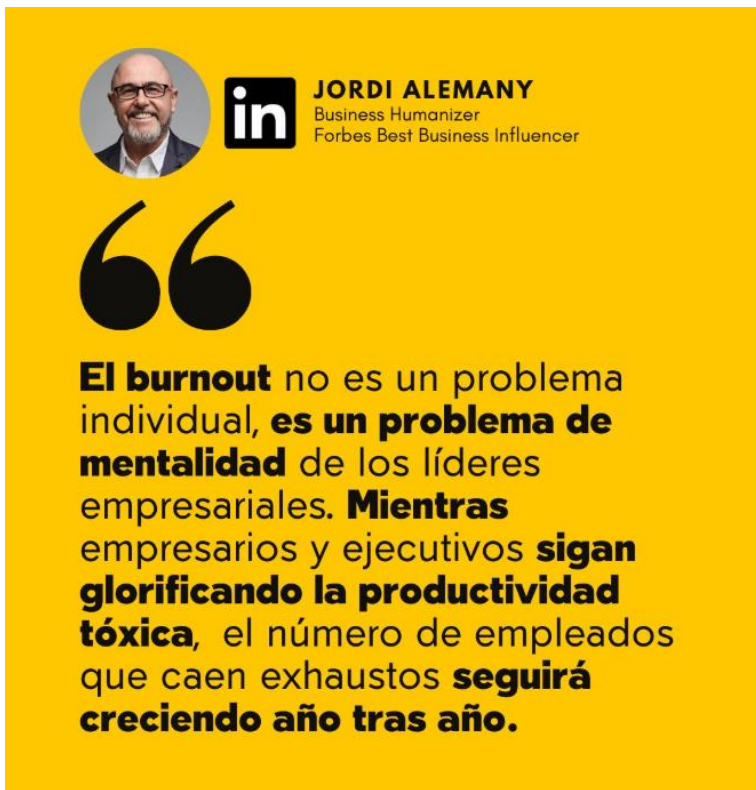
Reus

Curso 2025-26

ÍNDICE

1. FRASE DIVULGATIVA	3
2. GRÁFICO INSST	3
3. ENCUESTA	4
4. RESULTADOS DE LA ENCUESTA	8

1. FRASE DIVULGATIVA



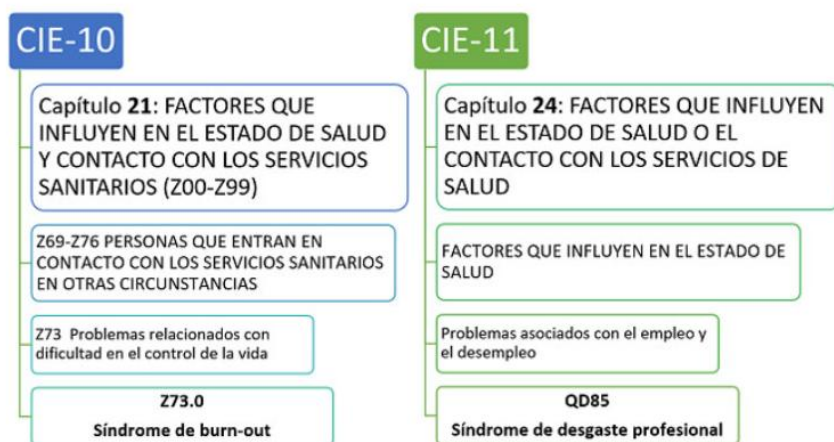
JORDI ALEMANY
Business Humanizer
Forbes Best Business Influencer

“

El burnout no es un problema individual, es un problema de mentalidad de los líderes empresariales. Mientras empresarios y ejecutivos sigan glorificando la productividad tóxica, el número de empleados que caen exhaustos seguirá creciendo año tras año.

2. GRÁFICO INSST

Gráfico. Fuente INSST.



3. ENCUESTA

Enlace: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScvDtlmPAI8n2az1tBGozYD_M-rRKbq1XRNoeaqlhyMA5OawA/viewform?usp=header

PRESENTACIÓN

Hola, soy Marta Roca, estudiante del doble grado en ADE y Derecho en la Universidad Rovira i Virgili, y estoy realizando un estudio para mi Trabajo de Fin de Grado sobre la influencia del burnout en los empleados de las pymes, entendido como un estado de agotamiento físico, emocional y mental derivado del estrés laboral crónico. Las respuestas serán anónimas y confidenciales, y se utilizarán exclusivamente para el estudio. El cuestionario tiene una duración aproximada de entre 5 y 10 minutos. Agradezco de antemano su colaboración.

1. ¿Das tu consentimiento para el tratamiento de los datos facilitados en este cuestionario con fines exclusivamente académicos?
- Sí
- No

PREGUNTAS FILTRO

2. ¿Eres mayor de edad?
- Sí
- No

(Si es que no, finaliza el cuestionario)

3. ¿Trabajas actualmente en una pequeña o mediana empresa (pyme)?
- Sí
- No

(Si es que no, finaliza el cuestionario).

4. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en tu empresa actual?
- Menos de 6 meses
- Entre 6 meses y un año
- Entre 1 y 5 años
- Más de 5 años

(Si es menos de seis meses, finaliza el cuestionario)

5. ¿En algún momento has experimentado malestar laboral intenso, agotamiento emocional o sensación de desgaste relacionado con tu trabajo?

- Sí
- No

(si es que no, se finaliza la encuesta)

BLOQUE 1: CAUSAS DEL BURNOUT EN TRABAJADORES DE PYMES

6. Muestra tu grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones relacionadas con factores laborales y organizativos que pueden favorecer la aparición del burnout, siendo 1 “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.

- 1) En mi trabajo tengo una carga de tareas excesiva.
- 2) No dispongo de suficiente autonomía para organizar mis tareas o decidir cómo realizarlas.
- 3) Mis funciones y responsabilidades no están claramente definidas.
- 4) A veces recibo instrucciones contradictorias sobre lo que debo hacer en mi trabajo.
- 5) En mi empresa existen problemas de coordinación entre compañeros o departamentos.
- 6) Percibo poco apoyo por parte de mis superiores cuando surgen dificultades en el trabajo.
- 7) En mi entorno laboral existen tensiones o conflictos frecuentes.
- 8) El clima laboral de mi empresa favorece el estrés o el malestar.
- 9) La dirección no responde de forma eficaz a los problemas que surgen en la organización.
- 10) No siempre dispongo de los recursos necesarios para realizar adecuadamente mis tareas.
- 11) Me resulta difícil conciliar mi trabajo con mi vida personal o familiar.
- 12) El sistema de horarios o turnos incrementa mi cansancio o estrés laboral.
- 13) Otro factor (especifica):

7. De las afirmaciones anteriores indica el número de las tres que más crees que influyen en la aparición del burnout.

BLOQUE 2: CONSECUENCIAS DEL BURNOUT EN TRABAJADORES DE PYMES

8. Muestra tu grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones relacionadas con las consecuencias del burnout para los empleados, siendo 1 “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.

CONSECUENCIAS EMOCIONALES Y FÍSICAS

- 1) En los últimos meses me he sentido emocionalmente agotado/a por mi trabajo.
- 2) Al finalizar la jornada laboral, suelo sentirme sin energía.
- 3) En los últimos meses me he sentido más irritable o impaciente a causa del trabajo.
- 4) He tenido dificultades para dormir o descansar bien por motivos relacionados con el trabajo.
- 5) He sufrido dolores de cabeza, tensión o fatiga a causa del trabajo.
- 6) Me siento mentalmente saturado/a por mi trabajo, incluso fuera del horario laboral.

CONSECUENCIAS SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL

- 7) Me cuesta concentrarme debido al cansancio o al estrés laboral.
- 8) Me siento menos motivado/a que antes respecto a mi trabajo.
- 9) En ocasiones afronto mis tareas laborales con indiferencia o distanciamiento.
- 10) Cuando me siento agotado/a, mi rendimiento laboral disminuye.
- 11) El cansancio o malestar laboral hace que cometa más errores.
- 12) El agotamiento influye negativamente en la calidad del trabajo que realizo.

CONSECUENCIAS SOBRE LA SATISFACCIÓN Y EL ENTORNO LABORAL

- 13) El malestar laboral afecta negativamente al ambiente entre compañeros.
- 14) Me siento menos implicado/a en la dinámica de la empresa.
- 15) Mi satisfacción con el trabajo ha disminuido en los últimos meses.
- 16) En alguna ocasión he pensado en dejar mi puesto de trabajo por desgaste laboral.
- 17) Cuando existe agotamiento laboral, disminuye la cooperación entre compañeros.

9. De las anteriores afirmaciones, indica el número de las tres que consideres que han estado más presentes en tu caso.

10. ¿En qué momento percibes con mayor intensidad el burnout? Señala uno.

■ Al inicio de la jornada

- A mitad de la jornada
- Al final de la jornada
- Al final de la semana laboral
- A final de mes
- En periodos de mayor carga de trabajo
- Fuera del trabajo
- No identifico un momento concreto
- Otro:

11. ¿Has pensado alguna vez en abandonar el puesto de trabajo debido al burnout?

- Sí
- No

(si es que sí, pasa a la pregunta 12, si es que no, pasa a la 13)

12. En caso afirmativo, ¿por qué motivo has pensado en abandonar tu puesto de trabajo?

PREGUNTAS DE CLASIFICACIÓN

13. Edad

- Entre 18 y 24
- Entre 25 y 44
- Entre 45 y 65
- Más de 65

14. ¿Con qué género te identificas?

- Masculino
- Femenino
- No binario
- Otro

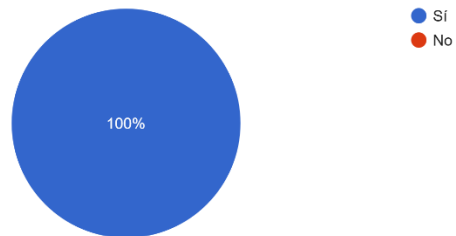
15. ¿Cuál es tu nivel de estudios?

- Estudios primarios
- Educación secundaria obligatoria (ESO)
- Bachillerato o Formación Profesional
- Grado Universitario
- Máster, posgrado o doctorado

4. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

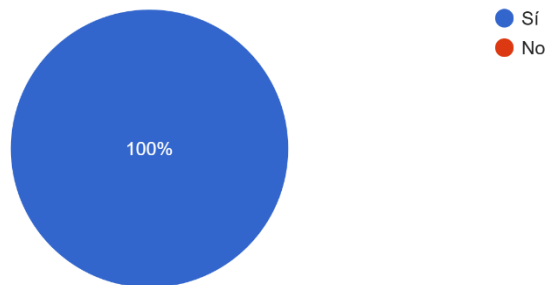
¿Das tu consentimiento para el tratamiento de los datos facilitados en este cuestionario con fines exclusivamente académicos?

100 respuestas



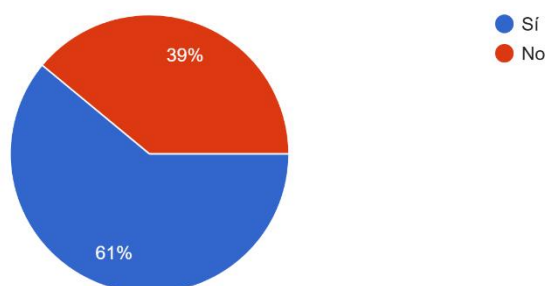
¿Eres mayor de edad?

100 respuestas



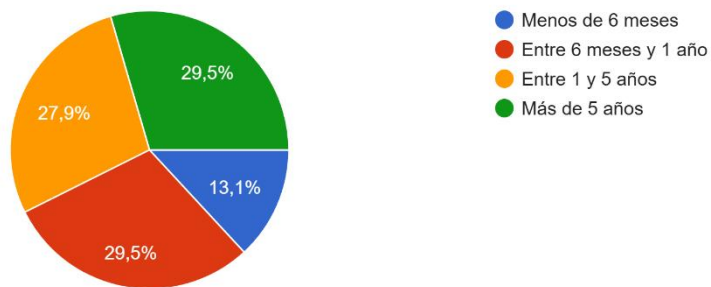
¿ Trabajas actualmente en una pequeña o mediana empresa (pyme)?

100 respuestas



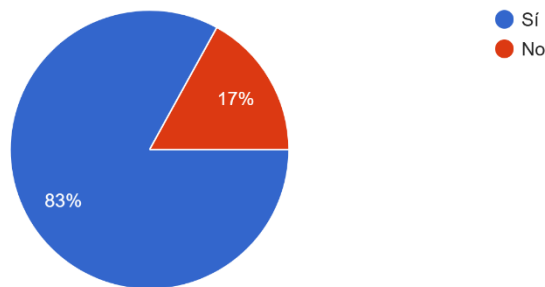
¿Cuánto tiempo llevas trabajando en tu empresa actual?

61 respuestas

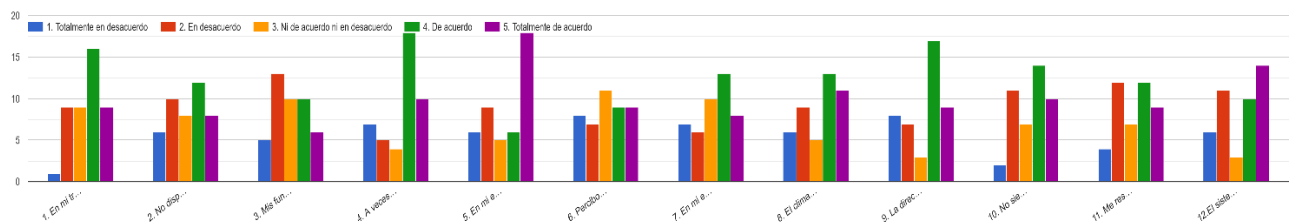


¿En algún momento has experimentado malestar laboral intenso, agotamiento emocional o sensación de desgaste relacionado con tu trabajo?

53 respuestas

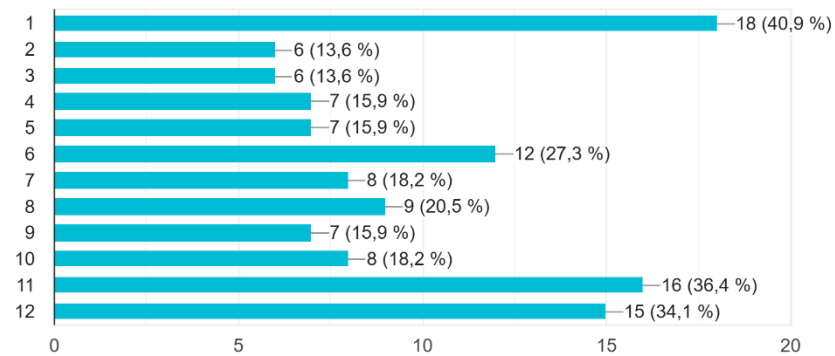


Muestra tu grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones relacionadas con factores laborales y organizativos que pueden favorecer la aparición del burnout, siendo 1 "totalmente en desacuerdo" y 5 "totalmente de acuerdo".

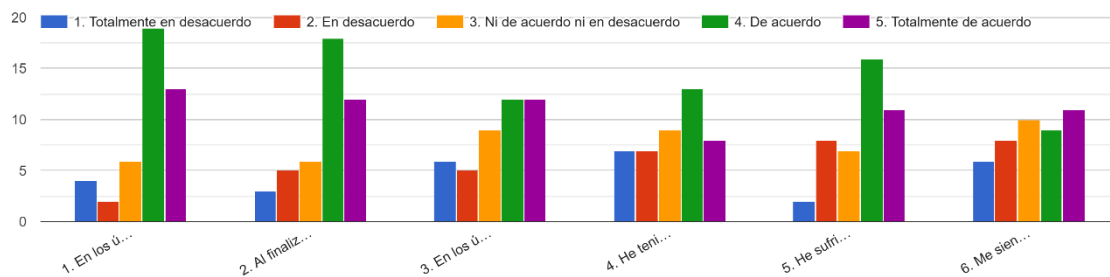


De las afirmaciones anteriores, selecciona como máximo tres crees que influyen en la aparición del burnout.

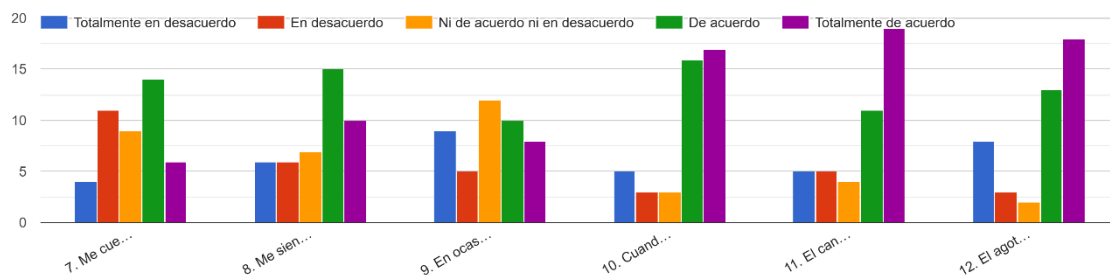
44 respuestas



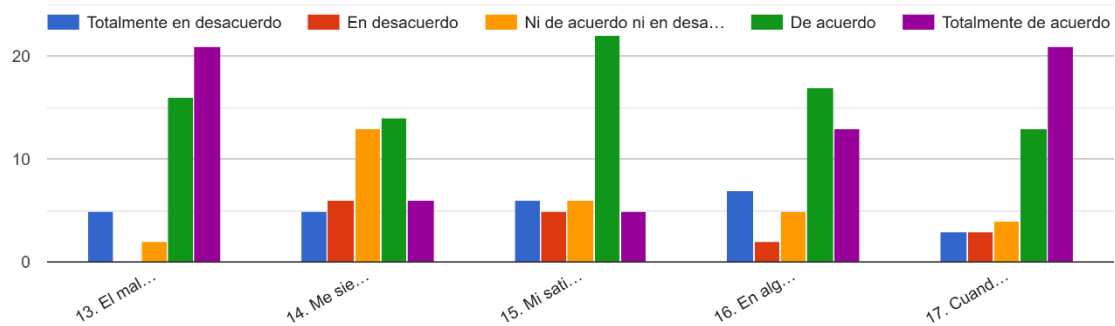
Muestra tu grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones relacionadas con las consecuencias del burnout para los empleados, siendo 1 "totalmente en desacuerdo" y 5 "totalmente de acuerdo".



CONSECUENCIAS SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL

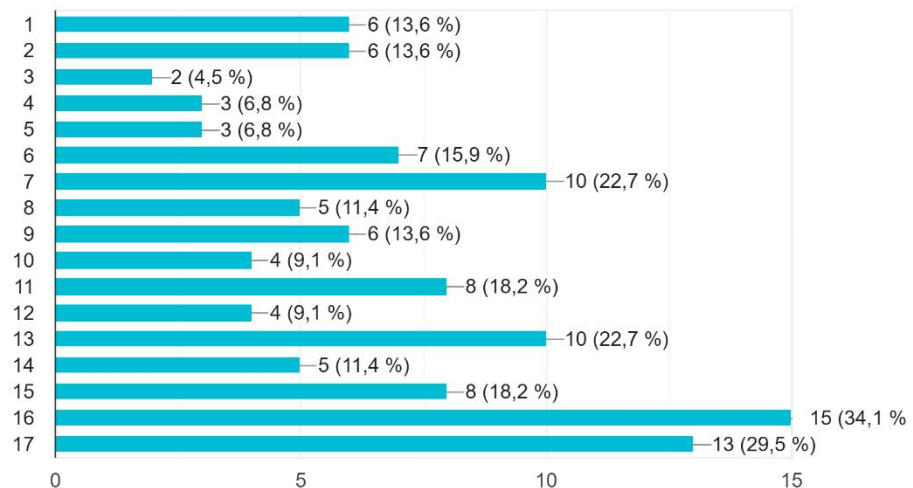


CONSECUENCIAS SOBRE LA SATISFACCIÓN Y EL ENTORNO LABORAL



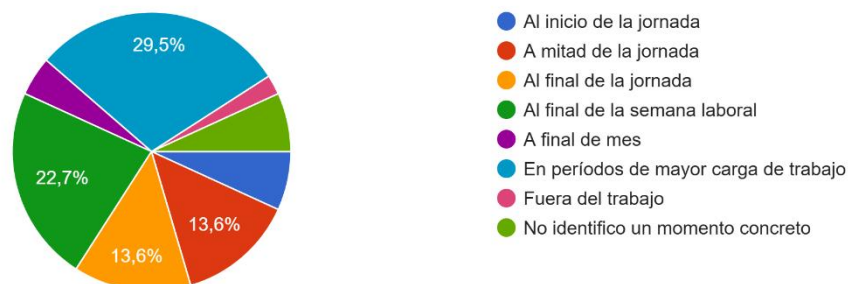
De las afirmaciones anteriores, selecciona como máximo las tres que consideres que han estado más presentes en tu caso.

44 respuestas



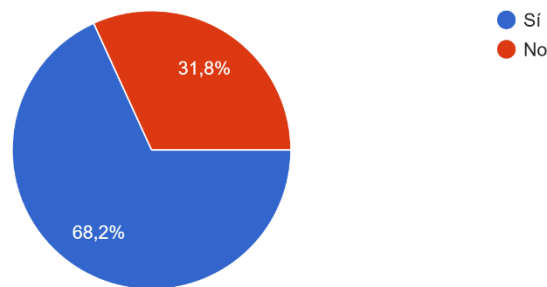
¿En qué momento percibes con mayor intensidad el burnout?

44 respuestas



¿Has pensado alguna vez en abandonar el puesto de trabajo debido al burnout?

44 respuestas



BLOQUE 2: CONSECUENCIAS DEL BURNOUT EN TRABAJADORES DE PYMES

En caso afirmativo, ¿por qué motivo has pensado en abandonar tu puesto de trabajo?

30 respuestas

Por estrés y ansiedad

excesiva carga laboral y condescendencia de mis superiores

Por el mal estar en el trabajo

Por falta de motivación

Porque recaía en mi una excesiva responsabilidad sin apoyo ninguno y eso me generaba estrés y desgaste mental

Por El malestar entre compañeros

Porque llega un punto que antes que hacer mal tu trabajo, es mejor irte.

Porque valoro más mi tranquilidad mental

Porque considero que tengo demasiada carga de trabajo y demasiadas responsabilidades en relación al sueldo que percibo. Además, el ambiente en la empresa no es el mejor y no siento que se valore mi esfuerzo

Porque no compensa el estilo de vida con las ventajas que te proporciona la poca libertad financiera que te aporta tanto estrés

saturación

Poco tiempo

Por la presión que hay en trabajo y el agotamiento

Hay varios motivos, la alta responsabilidad que no corresponde con el sueldo. Y también la dificultad de conciliación al tener que trabajar fuera de horas muchos días porque el trabajo tiene que salir adelante sea como sea.

Por recibir una gran carga de trabajo no remunerada lo suficiente, con mucha carga de responsabilidad

Por el agotamiento físico y mental provocado por los intensos horarios y la poca implicación (y coordinación) de los superiores.

Por no valorar tu trabajo

Estar siempre con problemas

Por la mala organización de la empresa, la falta de apoyo de los superiores y el mal ambiente en la empresa

No me recompensa a nivel mental y emocional

Priorizar vida personal y felicidad

Por no valorar el trabajo que se hace

Porque después de todo el trabajo y la implicación siento que no se valora para nada

Mal rollo entre compañeros, desmotivación y cero aprendizaje

Por estrés

muchos periodos de estrés

Por el mal ambiente y la infravaloración

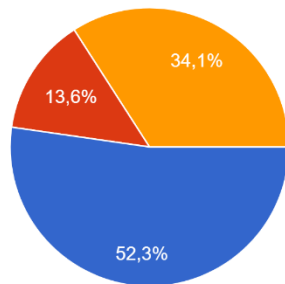
Una sobre exigencia y carga de trabajo

No lo veo productivo ni lo disfruto

Por estrés y porque no me siento valorada

Edad

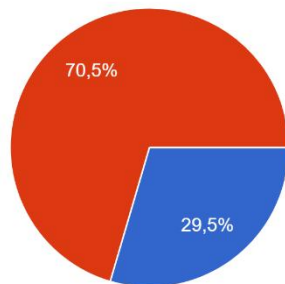
44 respuestas



- Entre 18 y 24
- Entre 25 y 44
- Entre 45 y 65
- Más de 65

¿Con qué género te identificas?

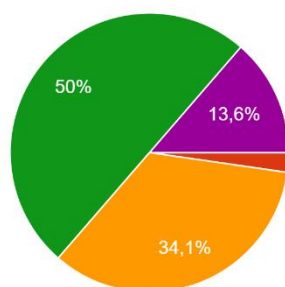
44 respuestas



- Maculino
- Femenino
- No binario

¿Cuál es tu nivel de estudios?

44 respuestas



- Estudios primarios
- Educación secundaria obligatoria (ESO)
- Bachillerato o Formación Profesional
- Grado Universitario
- Máster, posgrado o doctorado