



**COMILLAS**  
**UNIVERSIDAD PONTIFICIA**

**ICAI**

**ICADE**

**CIHS**

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES**

**Estrategias de intervención para reducir el burnout en mandos intermedios con  
alta demanda emocional**

**Autor: Markel Arredondo Redondo**

**Directora: Cristina Caselles Martín**

**Madrid**

**2025/2026**

## **Introducción**

La dirección de las organizaciones constituye uno de los pilares fundamentales para garantizar su sostenibilidad y competitividad en entornos cada vez más dinámicos y exigentes. Desde la perspectiva clásica de Koontz y O'Donnell, la gestión empresarial se articula en torno a cuatro funciones esenciales: planificación, organización, dirección y control, que permiten coordinar recursos, orientar esfuerzos y asegurar el cumplimiento de objetivos estratégicos. Sin embargo, más allá de esta definición funcional, resulta imprescindible analizar quiénes son las personas que ejercen la dirección y cómo se distribuyen sus responsabilidades dentro de la estructura jerárquica de la empresa.

En términos generales, se distinguen tres niveles de gestión: la alta dirección, encargada de definir la estrategia global y tomar decisiones críticas; los mandos intermedios, que equilibran las demandas entre superiores y subordinados y coordinan equipos de trabajo; y los mandos operativos, responsables de supervisar tareas específicas y garantizar la ejecución diaria de los procesos. Dentro de esta clasificación, los mandos intermedios ocupan un lugar especialmente relevante, pues actúan como nexo entre la visión estratégica y la realidad operativa, convirtiéndose en piezas clave para la cohesión organizacional.

Tradicionalmente, el rol de los mandos intermedios se concebía como una vía vertical y bidireccional: recibían órdenes de la alta dirección y las transmitían hacia abajo, mientras que los resultados de la operación ascendían en sentido contrario. No obstante, esta concepción ha evolucionado de manera significativa. En la actualidad, los mandos intermedios no son meros transmisores de información, sino animadores de los grupos de trabajo, actores dinámicos que intervienen en múltiples tareas y que aportan valor añadido en la interacción constante entre niveles jerárquicos. Su papel ha pasado de ser un acueducto que canaliza órdenes y resultados, a convertirse en un puente que conecta personas, departamentos y objetivos, favoreciendo la flexibilidad y la innovación dentro de la organización.

Para desempeñar esta función ampliada, se les exige desarrollar tres tipos de habilidades complementarias: la técnica, que les permite aplicar conocimientos específicos en el campo concreto de la organización; la humanista, que resulta clave para comprender y coordinar equipos, gestionar conflictos y fomentar la colaboración; y la conceptual, que les capacita para entender la empresa como un sistema en el que cada

cambio repercute en el conjunto. De estas tres, la habilidad humanista ha adquirido una relevancia creciente, ya que el liderazgo intermedio se ha transformado en un ejercicio de motivación, acompañamiento y construcción de confianza, aspectos fundamentales para sostener la dinámica organizacional en contextos de alta presión.

Precisamente por esta centralidad funcional, el burnout en mandos intermedios se convierte en un fenómeno de especial trascendencia. El agotamiento emocional reduce su capacidad de coordinar, dar soporte y sostener la motivación del equipo, generando efectos en cadena que impactan directamente en el rendimiento, la calidad del trabajo y el clima organizacional. Estas consecuencias no solo afectan al bienestar de las personas, sino que tienen un impacto económico directo e indirecto para la empresa, incrementando la rotación, el absentismo y la pérdida de conocimiento. El problema se vuelve especialmente crítico en el sector de consultoría y tecnología, caracterizado por plazos ajustados, proyectos intensivos y procesos de reestructuración frecuentes, donde la presión emocional y operativa se intensifica y genera un terreno fértil para el desgaste. En este contexto, los mandos intermedios sometidos a altas demandas emocionales se convierten en un colectivo particularmente vulnerable, pero también en un espacio privilegiado para la intervención

## **Marco Teórico**

### **Definición de Burnout**

El concepto de burnout surge en los años setenta como una forma de describir el desgaste emocional y físico que experimentaban profesionales en contacto constante con personas. Fue Christina Maslach, junto con Susan Jackson, quien en 1981 ofreció una definición sistemática que se convirtió en el referente más aceptado en la literatura científica. Según estas autoras, el burnout es un síndrome tridimensional compuesto por agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal.

El agotamiento emocional constituye la dimensión más visible y se refiere a la sensación de estar exhausto, tanto física como psicológicamente, hasta el punto de no poder ofrecer más energía a los demás. Este agotamiento no es únicamente físico, sino que se manifiesta en una pérdida de entusiasmo y motivación hacia el trabajo, generando la percepción de que las demandas superan las capacidades personales. En mandos

intermedios de consultoría tecnológica, este agotamiento se traduce en jornadas prolongadas, presión por cumplir plazos y la necesidad de atender simultáneamente demandas de superiores y subordinados.

La despersonalización es la segunda dimensión y se entiende como el desarrollo de actitudes frías, distantes o incluso cínicas hacia clientes, pacientes o compañeros de trabajo. Se trata de un mecanismo defensivo frente a la sobrecarga emocional, pero tiene consecuencias negativas en la calidad de las relaciones laborales. En el contexto de proyectos tecnológicos, puede traducirse en una relación distante con los equipos de trabajo o con los clientes, donde el mando intermedio recurre a la ironía o la irritación como forma de protegerse del estrés.

Finalmente, la baja realización personal refleja la percepción de fracaso, baja autoestima y falta de sentido en la actividad laboral. El trabajador siente que sus esfuerzos no alcanzan los resultados esperados, lo que deriva en absentismo, rotación y abandono de la profesión. En el sector de consultoría tecnológica, donde los proyectos suelen ser complejos y sujetos a cambios constantes, los mandos intermedios pueden experimentar frustración al comprobar que las demandas superan su capacidad de gestión, lo que incrementa la sensación de inutilidad y desmotivación.

Este modelo es fundamental porque no reduce el burnout a un simple cansancio, sino que lo concibe como un síndrome complejo que afecta tanto al individuo como a la organización. La definición de Maslach se ha convertido en el estándar para la investigación sobre burnout, dando lugar al Maslach Burnout Inventory (MBI), la herramienta más utilizada para medir este fenómeno.

## **Modelos explicativos**

### **Modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R)**

El modelo JD-R (Job Demands-Resources), desarrollado por Demerouti y Bakker, constituye uno de los marcos más utilizados para explicar el burnout en contextos organizacionales. Este modelo sostiene que el bienestar laboral depende del equilibrio entre las demandas del trabajo y los recursos disponibles.

Las demandas laborales son aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales que requieren esfuerzo sostenido y que, por tanto, generan costes

fisiológicos y psicológicos. Ejemplos de demandas son la carga de trabajo elevada, la presión temporal, las exigencias emocionales y los conflictos de rol. Estas demandas no son necesariamente negativas, ya que pueden estimular el crecimiento personal, pero se convierten en problemáticas cuando son excesivas o prolongadas en el tiempo.

Por otro lado, los recursos laborales son aquellos elementos que permiten reducir las demandas, alcanzar objetivos y estimular el crecimiento personal. Incluyen factores como el apoyo social, la autonomía, el feedback y las oportunidades de desarrollo. Los recursos no solo ayudan a afrontar las demandas, sino que también fomentan la motivación y el compromiso laboral.

El burnout aparece cuando las demandas superan de forma crónica los recursos, generando un desequilibrio que desemboca en agotamiento emocional y desmotivación. En el sector de consultoría tecnológica, este desequilibrio es frecuente: los proyectos simultáneos, los plazos ajustados y la necesidad de gestionar equipos diversos incrementan las demandas, mientras que los recursos suelen ser insuficientes.

El JD-R es especialmente relevante porque no solo explica el origen del burnout, sino que también orienta hacia estrategias de intervención. Por ejemplo, aumentar los recursos mediante programas de mentoring, autonomía en la toma de decisiones y apoyo emocional, o reducir las demandas a través de una redistribución de cargas y una gestión realista de plazos. Además, el modelo JD-R ha sido validado en múltiples contextos y se ha demostrado que es aplicable a diferentes sectores y culturas, lo que lo convierte en una herramienta versátil para la investigación y la práctica organizacional.

### Teoría de la Conservación de Recursos

La Teoría de la Conservación de Recursos (COR), propuesta por Hobfoll, ofrece una perspectiva complementaria al JD-R. Según esta teoría, las personas buscan obtener, mantener y proteger recursos materiales, sociales y personales. El burnout aparece cuando estos recursos se pierden, no se recuperan o se perciben como insuficientes frente a las demandas.

La COR introduce la idea de que la pérdida de recursos es más significativa que la ganancia, generando un círculo vicioso: menos capacidad para afrontar demandas conduce a mayor desgaste, lo que a su vez provoca nuevas pérdidas. Este enfoque explica por qué el burnout puede extenderse en forma de “espiral descendente”: la pérdida de

recursos inicial conduce a nuevas pérdidas, generando un deterioro progresivo del bienestar.

Un aspecto clave de la COR es que el burnout no depende únicamente de la carga laboral objetiva, sino también de la percepción subjetiva de pérdida. Por ejemplo, un mando intermedio puede sentir que, aunque cumple con los objetivos, no recibe reconocimiento ni apoyo, lo que incrementa su sensación de desgaste. Además, la COR subraya la importancia de los recursos sociales y emocionales, como el apoyo de compañeros y superiores, que pueden actuar como factores protectores frente al burnout.

En el sector de consultoría tecnológica, donde los proyectos implican alta presión y cambios constantes, la COR resulta especialmente útil para comprender cómo la falta de recuperación de recursos emocionales y sociales conduce a un desgaste acumulado que afecta tanto al individuo como a la organización. La teoría también destaca la importancia de diseñar estrategias de intervención que no solo reduzcan las demandas, sino que también fortalezcan los recursos disponibles, evitando así la espiral descendente de pérdida.

## **Factores de Riesgo**

El burnout en mandos intermedios no surge de manera aislada, sino como resultado de un conjunto de factores que se entrelazan en su día a día laboral. Entre los más relevantes destacan el rol que desempeñan dentro de la organización, la doble presión que soportan y, de manera muy significativa, la demanda emocional que acompaña a su función.

### El rol del mando intermedio

Los mandos intermedios ocupan una posición estratégica pero también vulnerable. Son el enlace entre la alta dirección y los equipos operativos, lo que los convierte en responsables de traducir objetivos corporativos en acciones concretas. Sin embargo, esta posición de “bisagra” implica una carga adicional: deben responder a las expectativas de sus superiores mientras gestionan las necesidades y preocupaciones de sus subordinados. La falta de autonomía, la ambigüedad de rol y la escasez de reconocimiento hacen que este perfil esté especialmente expuesto al desgaste psicológico.

### La doble presión

La doble presión se manifiesta en la obligación de cumplir simultáneamente con demandas que, en ocasiones, son contradictorias. Por un lado, la dirección exige resultados rápidos, eficiencia y cumplimiento de plazos; por otro, los equipos reclaman apoyo, recursos y un liderazgo cercano. Esta tensión constante genera conflictos de rol y la sensación de que nunca se alcanza un equilibrio satisfactorio. El mando intermedio se convierte en un “amortiguador” de tensiones, lo que incrementa su vulnerabilidad al agotamiento emocional y a la frustración.

#### La demanda emocional (Emotional Labor)

La demanda emocional es quizá el factor más invisible pero también el más desgastante. El concepto de emotional labor, introducido por Hochschild en los años ochenta, hace referencia al esfuerzo que realizan los trabajadores para regular sus emociones y expresarlas de acuerdo con las expectativas de la organización. En el caso de los mandos intermedios, esta exigencia se multiplica: no solo deben gestionar sus propias emociones frente a la presión y el estrés, sino también las de sus equipos.

En la práctica, esto significa que el mando intermedio debe mostrar empatía, transmitir calma en momentos de crisis, motivar cuando el cansancio domina y mantener una actitud positiva incluso cuando internamente se siente desbordado. Se espera de ellos que sean capaces de contener conflictos, suavizar tensiones y ofrecer apoyo emocional constante, aunque ello suponga reprimir sus propias emociones. Esta regulación continua genera un desgaste psicológico profundo, porque obliga a mantener una “fachada emocional” que no siempre coincide con el estado interno.

El problema es que esta labor emocional rara vez se reconoce como parte del trabajo. Se da por hecho que un buen líder debe saber gestionar emociones, pero pocas veces se contabiliza el coste que ello implica. Con el tiempo, esta exigencia puede derivar en agotamiento emocional, en actitudes defensivas como la despersonalización (distanciamiento, cinismo) y en la percepción de baja realización personal, al sentir que el esfuerzo invertido no se traduce en resultados tangibles ni en reconocimiento.

En sectores como la consultoría tecnológica, donde los proyectos son complejos y los plazos ajustados, la demanda emocional se intensifica. Los mandos intermedios deben lidiar con clientes exigentes, equipos sometidos a presión y cambios constantes en los objetivos. La necesidad de mantener la calma y transmitir confianza en un entorno tan volátil convierte la demanda emocional en un factor de riesgo central para el burnout.

## **Borrador Metodología**

### **1. Población Objetivo**

- Definir criterios de inclusión: mandos intermedios de un sector concreto (ej. servicios, industria).
- Variables de selección: antigüedad mínima, nivel de responsabilidad, exposición a demandas emocionales.
- Nivel de burnout previo: se puede simular con datos de literatura o establecer un perfil tipo.

### **2. Fundamentación Teórica de la Intervención**

- Bases psicológicas:
  - Terapia Cognitivo-Conductual (reestructuración de pensamientos disfuncionales).
  - Mindfulness y técnicas de regulación emocional.
  - Coaching para liderazgo y gestión de equipos.
- Bases organizacionales:
  - Gestión de la carga de trabajo y autonomía.
  - Comunicación interna y soporte social.
  - Políticas de conciliación y flexibilidad.

### **3. Estructura del Programa**

- Componentes/Módulos:
  - Módulo 1: Gestión de la Demanda Emocional (estrategias de afrontamiento).
  - Módulo 2: Time Management y Priorización (organización del trabajo).
  - Módulo 3: Fomento de Recursos Personales (resiliencia, autoeficacia, mindfulness).
- Duración y formato:



- Número de sesiones (6–8).
- Duración (60-90 minutos cada una).
- Modalidad (presencial, online o híbrida).
- Dinámica: talleres prácticos, role-playing, ejercicios individuales.

#### 4. Evaluación

- Medición psicológica:
  - Aplicar el Maslach Burnout Inventory (MBI) antes y después de la intervención.
  - Complementar con cuestionarios de satisfacción laboral y bienestar.
- Medición organizacional:
  - Indicadores de desempeño (absentismo, rotación, productividad).
  - Retorno de la Inversión (ROI): estimar reducción de costes asociados al burnout (bajas, rotación, pérdida de productividad).

## Bibliografía

- Bakker, A. B., Demerouti, E., Sanz-Vergel, A. y Rodríguez-Muñoz, A. (2023). *La teoría de las demandas y recursos laborales: nuevos desarrollos en la última década*. Journal of Work and Organizational Psychology, 39(3), 157–167
- Benavides, M. M. y Escribá, M. A. (1999). La importancia del liderazgo y de los cuadros medios en la transferencia de conocimiento en las organizaciones. La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, 2, 531-536
- Carlotto, M. S. y Gobbi, M. D. (2001). *Desempleo y síndrome de burnout*. Revista de Psicología de la Universidad de Chile, 10(1), 131–140.
- Chaudhary, A. (2025). Emotional labour and burnout: A systematic literature review. International Journal of Innovative Research and Development, 9(2), 1–15.
- Fernández-Valera, M. M., Soler-Sánchez, M. I. y Meseguer-De Pedro, M. (2021). *Burnout, salud y capital psicológico: un acercamiento desde la teoría de la conservación de recursos*. Revista Iberoamericana de Psicología, 18(1), 133–150
- Jeung, D.-Y., Kim, C., & Chang, S.-J. (2018). Emotional labor and burnout: A review of the literature. Yonsei Medical Journal, 59(2), 187–193.
- Olivares-Faúndez, V. (2017). *Christina Maslach, comprendiendo el burnout*. Ciencia & Trabajo, 19(58), 59–62
- Schaufeli, W. B. (2017). *Applying the Job Demands–Resources model: A “how to” guide to measuring and tackling work engagement and burnout*. Organizational Dynamics, 46(2), 120–132.