



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
ICADE

# **EL SÍNDROME DEL *BURNOUT* EN LAS ORGANIZACIONES: ANÁLISIS DEL IMPACTO EMPRESARIAL Y ESTRATEGIAS DE PREVENCIÓN**

Autor: María Ayuso del Rey  
Director: Antonio Javier Ramos Llanos

MADRID | Marzo 2026

## RESUMEN

El presente Trabajo de Fin de Grado (TFG) analiza el síndrome del *burnout* en el entorno organizacional actual evaluando su impacto tanto en el bienestar de los empleados/as como en la rentabilidad de la empresa. La importancia de este análisis se debe al incremento de las exigencias laborales y la intensificación del ritmo de trabajo, que está provocando un aumento del agotamiento profesional y convirtiéndose en un riesgo psicosocial en el mercado laboral actual. El trabajo se centra través de un enfoque analítico en examinar las distintas dimensiones, fases, instrumentos de evaluación del *burnout* y sus consecuencias e impacto tanto en los trabajadores/as como en la organización.

Se analiza también el papel de las actuaciones y estrategias de prevención de las organizaciones a nivel individual, económica, organizacional y grupal. Asimismo, el trabajo trata de aportar una estimación cuantitativa de los costes empresariales del *burnout* a través del absentismo, la rotación y presentismo.

A partir de este análisis se demuestra la importancia de invertir en medidas y estrategias de prevención no solo como una responsabilidad social corporativa sino también como una ventaja competitiva y estratégica para reducir costes directos e indirectos y garantizar la sostenibilidad empresarial a largo plazo en un entorno altamente competitivo como el actual.

**Palabras Clave:** *Burnout*, Salud Mental, Actuaciones y Medidas de Prevención, Costes Económicos, Absentismo, Rotación, Presentismo.

## ABSTRACT

This Bachelor's Thesis (TFG) analyzes *burnout* syndrome in today's organizational environment, evaluating its impact on both employee well-being and company profitability. The importance of this analysis stems from increasing work demands and the intensification of the pace of work. This is leading to an increase in professional exhaustion, which is becoming a psychosocial risk in today's labor market. The work focuses on an analytical approach to examining the different dimensions, phases, and assessment tools of *burnout* and its consequences and impact on both workers and the organization.

It also analyzes the role of prevention actions and strategies in organizations at the individual, economic, organizational, and group levels. Furthermore, the study attempts to provide a quantitative estimate of the business costs of *burnout* through absenteeism, turnover, and presenteeism.

Based on this analysis, it demonstrates the importance of investing in prevention measures and strategies, not only as a corporate social responsibility but also as a competitive and strategic advantage to reduce direct and indirect costs and ensure long-term business sustainability in today's highly competitive environment.

**Key Words:** *Burnout*, Mental Health, Prevention Actions and Measures, Economic Costs, Absenteeism, Turnover, Presenteeism.

## ÍNDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>8</b>
1.1. CONTEXTO Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	8
1.2. OBJETIVOS.....	9
1.3. METODOLOGÍA.....	9
1.4. ESTRUCTURA.....	9
<b>II. SALUD MENTAL Y MERCADO LABORAL.....</b>	<b>11</b>
2.1. SALUD MENTAL.....	11
2.2. MALESTAR LABORAL: DEL ESTRÉS AL <i>BURNOUT</i> .....	14
2.3. DIFERENCIAS Y SIMILITUDES ENTRE ESTRÉS Y <i>BURNOUT</i> .....	16
<b>III. EL SÍNDROME DEL <i>BURNOUT</i>.....</b>	<b>18</b>
3.1. DEFINICIÓN.....	18
3.2. DIMENSIONES DEL <i>BURNOUT</i> .....	19
3.3. FASES DEL <i>BURNOUT</i> .....	20
3.4. MODELO.....	21
3.5. CONSECUENCIAS.....	23
3.5.1. A NIVEL INDIVIDUAL.....	23
3.5.2. A NIVEL ORGANIZACIONAL Y ECONÓMICO.....	25
3.6. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN UTILIZADOS POR RECURSOS HUMANOS.....	28
<b>IV. ESTRATEGIAS Y ACTUACIONES DE LAS EMPRESAS.....</b>	<b>33</b>
4.1. MEDIDAS DE PREVENCIÓN Y BIENESTAR.....	33
4.1.1. A NIVEL INDIVIDUAL.....	33
4.1.2. A NIVEL ORGANIZACIONAL.....	35
4.1.3. A NIVEL GRUPAL.....	37
4.2. CASOS PRÁCTICOS DE EMPRESAS REALES.....	37
<b>V. ESTIMACIÓN COSTE <i>BURNOUT</i> EN UNA EMPRESA.....</b>	<b>40</b>
5.1. MODELO ESTIMATIVO 1.....	40

5.2. SUPUESTOS PRÁCTICOS.....	42
5.2.1. Escenario 1: <i>Burnout</i> leve.....	43
5.2.2. Escenario 2: <i>Burnout</i> moderado .....	43
5.2.3. Escenario 3: <i>Burnout</i> grave .....	44
5.3. MODELO ESTIMATIVO 2 .....	46
<b>VI. CONCLUSIONES.....</b>	<b>47</b>
<b>BIBLIOGRFÍA.....</b>	<b>51</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS:

**Gráfico 1:** Días de baja laboral (Incapacidad Temporal) por problemas de salud mental en España. 2016-2024.

**Gráfico 2:** Días de baja laboral (Incapacidad Temporal) por problemas de salud mental y sexo en España. 2016-2024.

**Gráfico 3:** Días de baja laboral (Incapacidad Temporal) por problemas de salud mental y sexo en España. 1<sup>er</sup> semestre 2025.

**Gráfico 4:** Tasa de Variación (Incapacidad Temporal) por problemas de salud mental en España (%). 2017-2024.

**Gráfico 5:** Comparativa iniciativas gestión del estrés UE vs España (%). 2025.

**Gráfico 6:** Coste *burnout* en España (% y millones de euros). 2025.

**Gráfico 7:** Coste anual medio por empleado (\$). 2025.

## ÍNDICE DE TABLAS:

**Tabla 1:** Diferencias entre estrés y *burnout*.

**Tabla 2:** Fases del *burnout*.

**Tabla 3:** Situación modelo DRL y posibles acciones de la organización.

**Tabla 4:** Maslach *Burnout* Inventory-General Survey (MBI-GS).

**Tabla 5:** Ítems que evalúan cada dimensión del *burnout* del MBI-GS.

**Tabla 6:** Puntuaciones de las escalas de *burnout*.

**Tabla 7:** Principales diferencias OLBI y MBI.

**Tabla 8:** Estimación del coste empresarial del *burnout* según su nivel de gravedad en el supuesto planteado (€).

LISTADO DE ABREVIATURAS:

CCOO: Comisiones Obreras

DRL: Modelo de Demandas y Recursos Laborales

ETT: Empresa de Trabajo Temporal

INSS: Instituto Nacional de Seguridad y Salud

INSST: Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo

MBI: Maslach *Burnout* Inventory

MBI-GS: Maslach *Burnout* Inventory- General Survey

OIT: Organización Internacional del Trabajo

OCDE: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico

OLBI: Oldenburg *Burnout* Inventory

OMS: Organización Mundial de la Salud

RR.HH.: Recursos Humanos

UGT: Unión General de Trabajadoras y Trabajadores

UE: Unión Europea

# I. INTRODUCCIÓN

## 1.1.CONTEXTO Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

El mercado laboral actual está caracterizado por la hiperconectividad, la competitividad, la globalización y la inmediatez en la toma de decisiones lo que ha provocado que se difuminen los límites entre la vida personal y profesional. En este contexto, la salud mental de los trabajadores/as ha sufrido un deterioro situando los riesgos psicosociales como un gran reto para las organizaciones.

Las organizaciones además de afrontar desafíos económicos y tecnológicos se enfrentan en la actualidad también a retos relacionados con el bienestar psicológico de los trabajadores/as. El auge del estrés crónico y la sobrecarga de tareas han provocado un aumento de los problemas psicosociales en el entorno de trabajo.

Entre estos riesgos se encuentra el síndrome de *burnout* o desgaste profesional que ha pasado a convertirse en un problema tanto para los trabajadores/as al afectar a su salud mental y física como para las empresas ya que la productividad de los trabajadores/as y funcionamiento de estas se ven afectados. Ha pasado de ser un problema individual para convertirse en un problema también organizacional por el impacto en los resultados empresariales.

El estudio del *burnout* desde el ámbito de la Administración y Dirección de Empresas se debe a que el bienestar laboral ha dejado de convertirse en un elemento únicamente vinculado a la responsabilidad social de la empresa para convertirse también a una ventaja competitiva.

Es por ello que resulta necesario analizar el *burnout*, comprender su origen, evolución, y evaluación, así como el impacto organizacional. Del mismo modo, es fundamental estudiar las estrategias de prevención y bienestar que las empresas pueden implementar para reducir el problema.

La finalidad del trabajo se centra por tanto en analizar el síndrome del *burnout* en las empresas y ver el impacto que este tiene de forma directa e indirecta. En la actualidad,

invertir en el bienestar psicológico de los trabajadores/as ha dejado de ser únicamente una política social para convertirse en una ventaja competitiva que garantiza la rentabilidad empresarial.

## 1.2.OBJETIVOS

Esta investigación pretende analizar el impacto del síndrome del *burnout* en las organizaciones evaluando las consecuencias tanto en el bienestar de la plantilla como en la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa con el fin de analizar también estrategias de prevención eficaces.

Los objetivos específicos son:

- Examinar el mercado laboral actual en relación con la salud mental.
- Delimitar el concepto de *burnout* en el mercado laboral actual estableciendo diferencias y similitudes con el estrés laboral.
- Identificar las medidas y estrategias de prevención y bienestar para combatir el *burnout* desde diferentes perspectivas.
- Cuantificar el impacto económico del *burnout* en una empresa mediante la elaboración de una estimación de costes.

## 1.3.METODOLOGÍA

Para la obtención de los objetivos planteados este trabajo se desarrolla con una metodología mixta en el que se emplea un análisis cualitativo y cuantitativo. Para ello, se realizará una revisión bibliográfica con una base de datos académicos de Dialnet, Google Scholar o Scopus además de revistas especializadas en Recursos Humanos (RR.HH.) e informes realizados por organismos internacionales como la Organización Mundial de la Salud (OMS) o la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Desde una perspectiva cualitativa se han analizado también políticas de prevención con la identificación de las mejores prácticas.

Para cuantificar el impacto económico se ha realizado una estimación cuantitativa del *burnout* a través de supuestos prácticos.

## 1.4.ESTRUCTURA

El trabajo se estructura en 6 apartados.

En primer lugar, el capítulo I presenta una breve introducción donde se contextualiza el problema de investigación, se exponen los objetivos y se indica la metodología empleada. A continuación, en el apartado II se aborda la relación entre la salud mental y el mercado laboral, definiendo el estrés y *burnout* junto con las principales diferencias existentes entre ambos.

Posteriormente, en el capítulo III se profundiza en el síndrome del *burnout*, analizando sus dimensiones, fases, modelo explicativo y las consecuencias que genera tanto a nivel individual como organizacional y económico, incluyendo instrumentos de evaluación utilizados por RR.HH.

El apartado IV del estudio se centra en las estrategias y medidas de bienestar y prevención tanto a nivel individual como a nivel organizacional y grupal, mostrando además casos reales de empresas.

Una vez establecida la visión del *burnout* en las organizaciones y el impacto que este tiene, el apartado V aporta una estimación numérica del coste financiero del *burnout* en una empresa.

Finalmente, el apartado VI de este trabajo se centra en recoger las conclusiones extraídas de la investigación, las cuales llevan a reflexionar sobre la importancia de la prevención no solo como una necesidad sino como una ventaja competitiva.

## II. SALUD MENTAL Y MERCADO LABORAL

### 2.1.SALUD MENTAL

La salud mental es definida por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como “un estado de bienestar mental que permite a las personas hacer frente a los momentos de estrés de la vida, desarrollar todo su potencial, aprender y trabajar adecuadamente y contribuir a su comunidad. Tiene un valor intrínseco e instrumental y es un derecho humano fundamental” (OMS, 2025).

La salud mental en el trabajo ha evolucionado, pasando de ser un aspecto poco visible para convertirse en un elemento central y complejo en las organizaciones (Fonseca et al.,2021). En las economías preindustriales, el trabajo solía ser más autónomo y existía menor conciencia del malestar psicológico. Con la Revolución Industrial y la mecanización aparecieron los primeros problemas relacionados con la salud mental (Martínez Pérez, 2010).

Posteriormente, el estudio de Hawthorne realizado por Elton Mayo evidenció que factores sociales como el sentido de pertenencia o reconocimiento influyen tanto en la productividad como en el bienestar y salud del trabajador/a. En la actualidad, la investigación se centra en los riesgos psicosociales donde destaca el *burnout*, conceptualizado por Freudenberg y posteriormente por Maslach, como resultado del estrés crónico (Maslach & Leiter, 2016)

En los últimos años la salud mental ha cobrado un papel cada vez más importante y menos tabú en la sociedad y las personas. Según la OMS uno de cada ocho adultos en el mundo padece un trastorno mental.

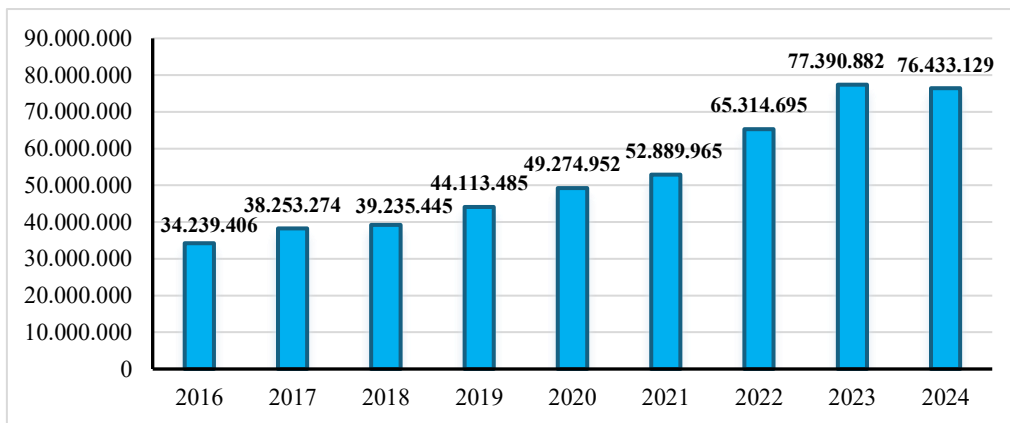
Desde 2008 con la crisis económica e incentivado por la crisis de 2020 con el COVID-19, en el ámbito empresarial y económico, la salud mental también ha adquirido relevancia debido a su impacto directo e indirecto tanto en el rendimiento laboral, los costes empresariales, el absentismo, la rotación o la productividad entre otros.

En 2019, el 15% de los adultos en edad de trabajar tenía un trastorno mental, que provoca que aproximadamente cada año se pierdan 12.000 millones de días de trabajo a nivel

mundial con un coste de 1 billón de US \$ en pérdidas de productividad laboral (OMS, 2024).

Uno de los mayores indicadores de los problemas de salud mental son los días de baja por incapacidad temporal (IT) asociados a trastornos mentales. En el gráfico 1 se muestra la evolución de los últimos años, donde se observa un incremento que lleva a evidenciar la importancia de implementar políticas preventivas y estrategias dentro de las empresas.

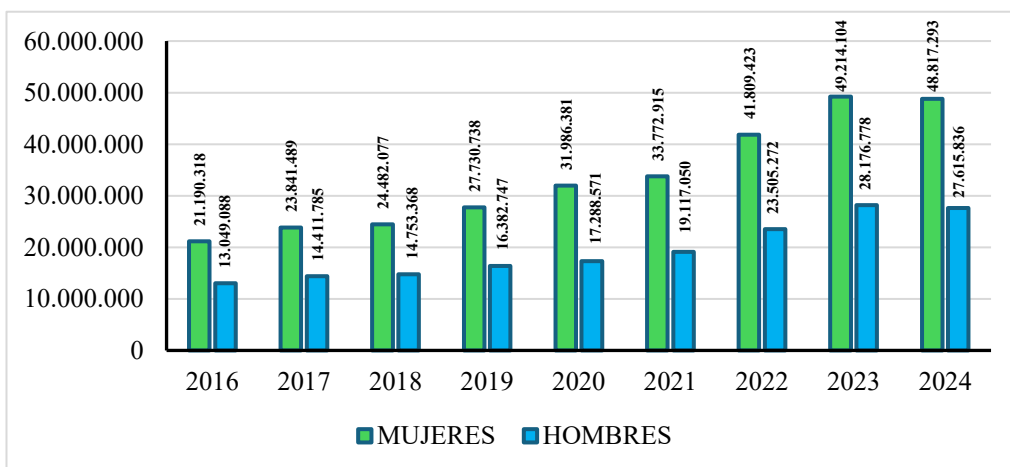
**Gráfico 1:** Días de baja laboral (Incapacidad Temporal) por problemas de salud mental en España. 2016-2024.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones a través del Portal de Transparencia.

Si bien el gráfico 1 evidencia una tendencia creciente en los problemas de salud mental en España, al diferenciar por sexo se observa una marcada brecha de género en el periodo analizado. Esta diferencia se evidencia en el gráfico 2, donde se muestra un mayor número de ausencias laborales por motivos de salud mental en mujeres.

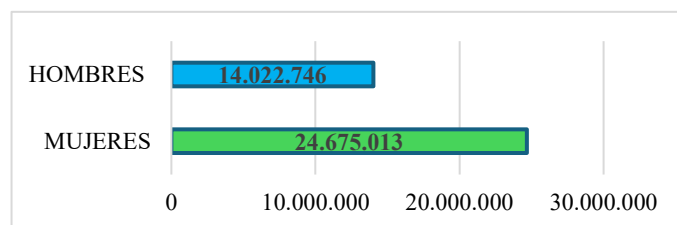
**Gráfico 2:** Días de baja laboral (Incapacidad Temporal) por problemas de salud mental y sexo en España. 2016-2024.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones a través del Portal de Transparencia.

A fecha de la solicitud de datos al Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones a través del Portal de Transparencia, los datos facilitados para el primer semestre del año 2025 eran de 38.697.759 días, siendo mayores los días de IT registrados en mujeres que en hombres como se muestra en el siguiente gráfico.

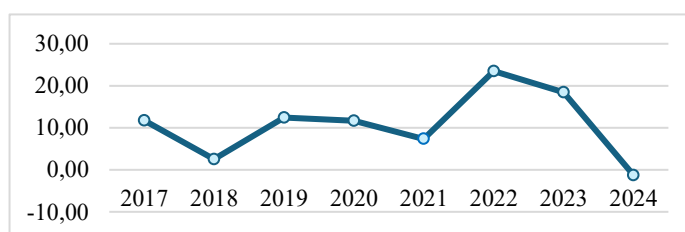
**Gráfico 3:** *Días de baja laboral (Incapacidad Temporal) por problemas de salud mental y sexo en España. 1<sup>er</sup> semestre 2025.*



*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones a través del Portal de Transparencia.*

En el siguiente gráfico se muestra la tasa de variación y cómo cambian los valores de un año a otro. Se observa como en el año 2022 alcanza su pico máximo probablemente como consecuencia del Covid-19 mientras que en 2024 se observa un cambio de tendencia alcanzando una tasa negativa.

**Gráfico 4:** *Tasa de Variación (Incapacidad Temporal) por problemas de salud mental en España (%). 2017-2024.*



*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones a través del Portal de Transparencia.*

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2018) estimó que el coste de la salud mental en el ámbito laboral supone pérdidas de en torno al 4% del PIB total de los países de la Unión Europea (UE). En España, la Estrategia de Salud Mental del Sistema Nacional de Salud 2022-2026, expone que los costes por problemas de salud mental aumentarán hasta el 4,2% del PIB siendo una visión más negativa (Ministerio de Sanidad, 2024).

Históricamente, la prevención de riesgos laborales y la salud en el ambiente laboral se han centrado en eliminar peligros físicos y ambientales con el objetivo de reducir los accidentes (Moreno Jiménez & Báez León, 2010). Sin embargo, en las últimas décadas ha existido una mayor preocupación por la salud mental en al ámbito laboral. La

transformación del mercado impulsada por la globalización, la hiperconectividad y la expansión del sector servicios han generado un cambio. En la actualidad, los principales retos de la seguridad laboral provienen de los riesgos psicosociales.

Esta evolución teórica ha generado un cambio en la práctica corporativa también provocando la creación de leyes y la obligación de establecer en las empresas medidas preventivas no solo en el ámbito físico sino también emocional. Un ejemplo es que, por primera vez, desde organismos públicos, el Gobierno ha incluido la salud mental entre sus prioridades impulsando la creación de la Estrategia Española de Seguridad y Salud en el trabajo 2023-2027 (Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2023).

## 2.2.MALESTAR LABORAL: DEL ESTRÉS AL *BURNOUT*

Actualmente la palabra estrés se utiliza en diferentes ámbitos para describir cómo una persona se siente desde primera hora del día hasta la noche o incluso para hacer referencia a enfermedades como pueden ser la depresión o ansiedad.

El término estrés laboral fue definido por Hans Selye en 1936 (Selye, 1936) y se trata de una reacción de adaptación con una respuesta fisiológica, conductual y psicológica mediante la cual ante una situación externa o interna la persona intenta prepararse y adaptarse. Ante el estrés una persona puede tener una reacción positiva (eustrés), provocando una movilización, estimulación y motivación hacia la tarea que tiene delante o por el contrario una reacción negativa (distrés) como respuesta al factor estresante.

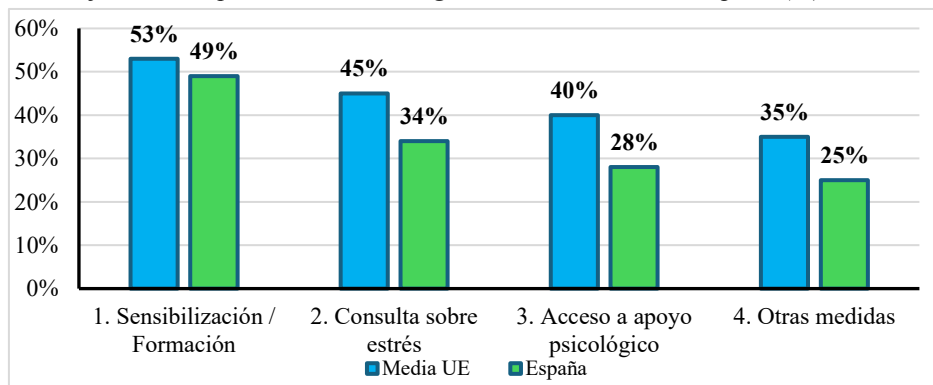
Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) el estrés se define como una reacción tanto emocional como física que aparece cuando existe un desequilibrio entre las demandas exigidas y los recursos y habilidades que individuo tiene para afrontarlas. Se produce por tanto estrés laboral cuando las exigencias de un puesto de trabajo superan las capacidades y recursos del trabajador/a (OIT, 2016).

El estrés laboral es un estado psicológico relacionado con factores de riesgo psicosocial que provocan síntomas tanto a nivel físico, psicológico y social debido a los estresores del ambiente de trabajo, el contenido de la tarea, relaciones laborales, diseño del trabajo y a la organización.

Alrededor del 25% de las personas trabajadoras en Europa padecen estrés laboral excesivo debido a la presión de entregas o carga de trabajo mientras que el 51% mencionan que el estrés es habitual en su lugar de trabajo. Además, aproximadamente uno de cada tres trabajadores cree no recibir una recompensa adecuada a su esfuerzo bien sea salarial, de reconocimiento o promoción. Y, cuatro de cada diez trabajadores creen que el estrés laboral que sufre se ha visto incrementado desde la pandemia (EU-OSHA, 2025).

En el gráfico 5 se analizan las iniciativas de salud mental para combatir el estrés con el objetivo de contextualizar la prevención de este. Se muestra la diferencia entre la media de los países que conforman la UE frente a España con los datos porcentuales de cuatro iniciativas para la gestión del estrés y bienestar.

**Gráfico 5:** Comparativa iniciativas gestión del estrés UE vs España (%). 2025.



*Fuente:* Elaboración propia a partir de datos de OSH Pulse 2025.

Como se visualiza en el gráfico, España se sitúa por debajo de la media de la UE en las cuatro dimensiones analizadas siendo la mayor diferencia en el acceso a servicios de apoyo psicológico. Estos datos sugieren que España tiene una concienciación del problema, pero sigue siendo un tema pendiente para el sector empresarial la implementación de recursos y mecanismos.

Si la situación de estrés se prolonga en el tiempo y se cronifica el trabajador/a puede sufrir síndrome de estar quemado por el trabajo (STQ) o desgaste profesional, más conocido por el término *burnout*. Este síndrome es considerado actualmente uno de los riesgos psicosociales más importantes. Se desarrollará más adelante con profundidad al ser el objeto de estudio de este trabajo.

El *burnout* provoca efectos en las organizaciones, generalmente se asocia con una menor productividad, mayor índice de accidentabilidad, aumento de absentismo, rotación y costes a la vez que un empeoramiento de la imagen de empresa.

### 2.3.DIFERENCIAS Y SIMILITUDES ENTRE ESTRÉS Y *BURNOUT*

El estrés y el *burnout* son términos diferentes, aunque en ocasiones se utilizan de forma errónea como sinónimos. La principal diferencia es que el estrés puede generar efectos tanto positivos (siempre que se gestione de manera adecuada) como negativos, el *burnout* únicamente hace referencia a sentimientos y emociones negativas y perjudiciales para la persona.

Se considera que el estrés es el antecedente de padecer *burnout* si se mantiene de forma intensa y se alarga en el tiempo. El *burnout* no suele aparecer en un individuo si previamente no ha experimentado un periodo de estrés prolongado. No obstante, una persona puede experimentar estrés en un ambiente laboral sin desencadenar posteriormente en el síndrome de *burnout*.

Otra de las diferencias es que el estrés suele caracterizarse por una sobreimplicación hiperactividad, daños físicos... mientras que el *burnout* presenta síntomas opuestos como desgaste emocional, cansancio, desmotivación y distanciamiento hacia el trabajo. Las consecuencias del estrés suelen ser más físicas mientras que las del *burnout* suelen ser más emocionales (FREMAP, 2016).

**Tabla 1:** Diferencias entre estrés y *burnout*.

<b>Motivo</b>	<b>Estrés</b>	<b><i>Burnout</i></b>
Mecanismo de afrontamiento	Sobreimplicación en los problemas	Falta de implicación
Duración	Generalmente temporal, los síntomas normalmente se reducen una vez disminuyen las tareas	Es crónico y requiere intervención profesional ya que afecta a la salud física y emocional
Ámbito	En cualquier ámbito de la vida (familiar, personal, laboral, etc.)	Se produce exclusivamente en el ámbito laboral, principalmente en personas que tienen contacto directo con otras personas
Consecuencias	Puede tener efectos tanto positivos de tal forma que provocan una activación en la persona como negativos	Provoca efectos negativos en la persona

Fuente: Elaboración propia

Aunque el estrés y el *burnout* son conceptos diferentes, ambos coinciden en algo fundamental y es que pueden surgir en el ambiente laboral. Además, los dos afectan a la calidad de vida y al bienestar de la persona.

### III. EL SÍNDROME DEL *BURNOUT*

#### 3.1. DEFINICIÓN

El *burnout* es un síndrome derivado de unas determinadas condiciones nocivas en el puesto de trabajo que generan un malestar emocional como consecuencia de un entorno laboral estresante. Surge en las personas trabajadoras como consecuencia de un estrés laboral crónico prolongado en el ámbito de trabajo que produce un estado de desgaste y demanda excesiva de competencias tanto cognitivas, físicas y emocionales donde la persona utiliza estrategias de afrontamiento que no resultan suficientes. Además, la persona se ve desbordada y con pérdida de motivación por tareas que previamente le resultaban atractivas (Méndez Venegas, 2004).

Cada vez más las organizaciones han tomado conciencia del problema dando relevancia a la evaluación, intervención y prevención de riesgos psicosociales con el fin de proteger adecuadamente al trabajador/a.

Un riesgo psicosocial en el trabajo hace referencia a cualquier situación que puede provocar efectos negativos en la salud mental, física o en el ámbito social. El hecho de que el *burnout* haya sido incluido como un riesgo psicosocial indica la dimensión que tiene este problema y como supone un desafío tanto para la persona, la sociedad y la organización.

En 2019 este riesgo psicosocial (*burnout*) es reconocido por la OMS en la 72ª asamblea en Ginebra. En el año 2022, el *burnout* se incluyó en la undécima revisión de la Clasificación Internacional de enfermedades (CIE-11) dentro de la subcategoría denominada “problemas asociados con el empleo y el desempleo” (Ministerio de Sanidad, 2024).

Afecta principalmente a las personas trabajadoras que tienen contacto social directo con terceros y a personas expuestas a demandas emocionales elevadas como son los sectores sanitarios, educativo u hostelería. A pesar de ello, cada vez más el *burnout* se estudia en otras profesiones y ámbitos. A través de diferentes estudios se ha tratado de determinar variables sociodemográficas que pueden tener un mayor impacto en el desarrollo del

desgaste profesional. Es difícil determinarlas, la edad parece no ser un factor determinante, pero se cree que el *burnout* es más probable en los primeros años de desarrollo profesional ya que es el momento en el que conviven las expectativas y la realidad de la persona en cuanto a objetivos personales, profesionales o económicos. Otra variable sociodemográfica estudiada es el sexo, el *burnout* tiende a ser más frecuente en mujeres debido a la posible conciliación o carga que puede suponer compaginar la vida profesional y familiar (Guitart, 2007).

El término *burnout* es utilizado por primera vez por Herbert Freudenberger en 1974 para describir a aquellos trabajadores/as que en el periodo de 1 a 3 años se encontraban desmotivadas o con falta de interés en el trabajo además de desarrollar una sensación de fracaso y una experiencia de agotamiento constante (Rodríguez Carvajal y Rivas Hermosilla, 2011).

El término adquirió más relevancia con Cristina Maslach en 1976 en una convención de la Asociación Americana de Psicólogos (APA) donde describió el *burnout* desde una perspectiva psicosocial en vez de psiquiátrica con el objetivo de evitar la estigmatización.

Finalmente, en 1981 Maslach y Jackson consolidaron la definición del *burnout* explicándolo como un modelo multidimensional (Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, 2005). Definieron el *burnout* a través de tres dimensiones denominadas agotamiento, cinismo e ineficacia profesional.

### 3.2.DIMENSIONES DEL *BURNOUT*

El *burnout* está compuesto por tres dimensiones que se consideran los principales síntomas.

La primera dimensión del *burnout* es el agotamiento físico y mental generalizado y es la principal dimensión por ser la más visible. Hace referencia al agotamiento emocional y a la sensación de estar sobrecargado debido al ámbito laboral. Uno de los motivos es la hiperconectividad actual que se ha visto incrementada desde el COVID-19 con la incorporación de nuevas tecnologías y modelos de trabajo como el teletrabajo. Esto ha hecho que no existan límites claros entre la vida personal y profesional lo que genera

sensación de agotamiento, un sentimiento de no poder más, pérdida de energía y sensación de fatiga, todo ello incrementado si se realizan tareas repetitivas. Se trata de una sintomatología de agotamiento que no desaparece únicamente con unos días de descanso (Ginès Fabrellas y Peña Moncho, 2023).

La segunda dimensión es la despersonalización, también denominada cinismo. El *burnout* produce cambios en los comportamientos de aquellos trabajadores/as que lo sufren. Surge como una estrategia de afrontamiento y mecanismo de defensa que implica actitudes de indiferencia, desapego, insensibilidad e irritabilidad hacia el trabajo y tareas que previamente sí resultaban atractivas. Además, estas actitudes y sentimientos afectan no solo a la persona sino también a compañeros/as y puede pasarse a otros niveles como el familiar y social. Existe una desconexión como resultado de una sobrecarga de trabajo, injusticias dentro del trabajo o liderazgo deficiente. Esta dimensión es relevante a nivel institucional ya que se deteriora la calidad del servicio que ofrece la persona que sufre que sufre desgaste profesional e implica consecuencias negativas para la organización en el área económica de la organización (Vega, 2023).

En último lugar se encuentra la ineficacia profesional o disminución de la realización personal, dimensión que surge como consecuencia de tener sentimientos de incompetencia y ausencia de realización personal en el trabajo. Con esta dimensión la persona puede entrar en un círculo vicioso al no conseguir ser la misma persona que era con anterioridad a padecer el síndrome de *burnout* en cuanto a eficacia y motivación. Además, la persona experimenta falta de logro y se evalúa negativamente en repetidas situaciones laborales. Esto le crea una sensación de fracaso que no le permite dar sentido a su vida laboral. Quien padece desgaste profesional cree que su esfuerzo no tiene relevancia e impacto positivo en la organización lo que desencadena síntomas negativos en la persona (Guitart, 2007).

### 3.3.FASES DEL *BURNOUT*

El modelo de Edelwichi y Brodsky (1980) propone diferentes fases para explicar la evolución del *burnout* al considerar que este conlleva un proceso gradual. Las fases son las que se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 2:** Fases del burnout.

FASE		Descripción
1	Inicial o de entusiasmo	En esta etapa la persona tiene mucha energía y está entusiasmada frente a nuevos retos. Suele estar relacionado con un nuevo puesto de trabajo o un incremento de expectativas debido a experiencia, salario... El empleado/a tiene energía y no tiene inconveniente en alargar la jornada laboral.
2	De estancamiento	La persona trabajadora observa cómo sus expectativas profesionales empiezan a no cumplirse, además de tener que enfrentarse a retos que suponen un gran esfuerzo que no ve recompensado. Hay un desequilibrio entre las demandas y los recursos que conlleva a sentir ansiedad y estrés a la persona.
3	De frustración	La frustración pasa a ser la sensación principal de la persona unida a la desmotivación e irritación pudiendo afectar también a las relaciones del lugar de trabajo. Los síntomas del <i>burnout</i> comienzan a ser más visibles y la salud de la persona comienza a verse afectada.
4	De apatía	El trabajador/a tiene comportamientos cínicos con clientes o compañeros/as, muestra actitudes de indiferencia y apatía. Se trata de mecanismos de defensa que la persona pone en marcha para protegerse. Es habitual que la persona trate de evitar tareas estresantes. En esta fase el trabajo pierde significado y hay una desvinculación emocional que conlleva a una disminución en la productividad.
5	De quemado	Se caracteriza por un agotamiento y colapso emocional, físico y mental unido a sensaciones de fracaso. En esta etapa es necesario recurrir a un profesional ya que puede desembocar en que el trabajador/a tenga que abandonar su puesto de trabajo debido al deterioro que está sufriendo.

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Conselleria de Sanitat de la Generalitat Valencia y INSST.*

Reconocer estas 5 fases del *burnout* es fundamental para poder detectar síntomas y poder intervenir y proporcionar el apoyo necesario a las personas trabajadoras.

### 3.4.MODELO DE GESTIÓN DEL BURNOUT

En el momento actual, el estudio del bienestar de los trabajadores/as de una empresa se ha convertido en un elemento estratégico para la productividad, innovación y mantenimiento de la organización. El análisis de las condiciones laborales y desempeño junto con el bienestar ha hecho que surjan diferentes modelos.

Uno de los modelos más importantes es el de Demandas y Recursos Laborales (DRL), conocido también como *Job Demands-Resource Model* (JD-R) ya que ofrece una visión completa. Este modelo surge en el año 2001 y fue creado por Evangelia Demerouti y Aenold Bakker, en los años posteriores el modelo ha ido introduciendo nuevos recursos e ideas. El modelo DRL se centra en que cualquier puesto de trabajo puede describirse en base a las demandas y los recursos laborales. Además, se trata de un modelo que ha pasado a convertirse en teoría aproximadamente desde el 2007 ya que integra además perspectivas sobre el estrés laboral y la motivación (Bakker et al., 2023).

Las demandas laborales se refieren a aspectos psicológicos, físicos, sociales u organizacionales del trabajo que implican un esfuerzo cognitivo, físico y psicológico de manera continuada por lo que tiene una implicación y coste para el trabajador/a tanto de forma psicológica como fisiológica. Algunos ejemplos que se engloban dentro de las demandas laborales son la carga de trabajo elevada, la presión laboral, la complejidad de tareas o la exigencia emocional para completar una tarea.

Los recursos laborales son también aspectos psicológicos, físicos, sociales u organizacionales. Pero, en este caso los recursos pueden llevar a la obtención de logros y objetivos, reducir las exigencias laborales y además estimular el desarrollo, aprendizaje y crecimiento personal (INSST,2021).

Según este modelo, la presencia de altas demandas laborales de forma continuada genera malestar y tensión que desencadena en un progresivo desgaste de salud en los empleados/as. Entre las consecuencias más analizadas dentro de este modelo se encuentra el síndrome del *burnout* como un proceso de deterioro de salud y el *engagement* como un proceso motivacional.

Las demandas laborales actúan como las causas principales del desgaste físico y mental en el lugar de trabajo mientras que la disponibilidad de recursos fomenta el compromiso, la motivación y el bienestar. Esto ocurre porque las tareas demandantes agotan la energía del trabajador/a al exigir gran esfuerzo mientras que los recursos satisfacen las necesidades humanas como el sentido de competencia o autonomía (Bakker y Demerouti, 2013).

Desde una perspectiva económica este modelo se puede convertir en una herramienta estratégica para la gestión de capital humano y productividad. Las demandas laborales pueden entenderse como “los pasivos” ya que representan el coste y esfuerzo que el empleado/a asume para desempeñar su trabajo. Por el contrario, los recursos laborales equivaldrían a los “activos” de la organización, ya que son los facilitadores que ayudan al trabajador/a a alcanzar los objetivos.

A continuación, se presenta una tabla de las diferentes situaciones que se pueden dar con las demandas y los recursos laborales. En esta se observa también el resultado previsible

en base a las demandas y recursos y la acción recomendada que debería adoptar la empresa.

**Tabla 3:** Situación modelo DRL y posibles acciones de la organización.

Situación en la empresa	Resultado previsible	Acción recomendada
Altas Demandas y Bajos Recursos	<i>Burnout</i> , baja calidad del trabajo y alta rotación	Implementar más recursos (apoyo, feedback...) o reducir la carga de trabajo
Altas Demandas y Altos Recursos	<i>Engagement</i> , alta productividad e innovación	Controlar para evitar que las demandas superen las posibilidades
Bajas Demandas y Bajos Recursos	Aburrimiento y desconexión, podría provocar problemas de salud dependiendo de la personalidad	Aumentar los desafíos, retos y objetivos del trabajador/a ofreciendo autonomía
Bajas Demandas y Altos Recursos	Satisfacción, pero baja productividad	Incrementar objetivos para que existan más demandas y responsabilidad

Fuente: Elaboración propia

Este modelo permite por tanto entender e incluso ayuda a predecir la salud de los trabajadores/as en una empresa y por tanto su posible rendimiento laboral. Este último punto es clave para que una empresa pueda por un lado obtener beneficios y ser rentable a la vez que permite detectar incidencias para afrontar posibles problemas y poder implementar medidas de bienestar y prevención.

### 3.5. CONSECUENCIAS

El síndrome del trabajador quemado o *burnout* tiene consecuencias en diferentes ámbitos. Afecta a la persona individualmente física y emocionalmente pero también al entorno de la persona que lo sufre, desde compañeros/as de trabajo, familia o amigos. En otro nivel, el síndrome del *burnout* tiene también consecuencias en la empresa de forma directa e indirectamente.

A pesar de ser un término que aún está en estudio se han descrito más de 100 síntomas diferentes los cuales si no se tratan pueden generar consecuencias más graves (INSST, 2005).

#### 3.5.1. A NIVEL INDIVIDUAL

A nivel individual el *burnout* tiene consecuencias físicas, psicológicas, conductuales y cognitivas en la persona.

Físicamente está relacionado con un aumento de enfermedades cardiovasculares como hipertensión, alteraciones de sueño como el insomnio y otros marcadores somáticos como fatiga, dolores musculares de cuello y espalda o pérdida de peso. Puede incluso desembocar en aparición de alergias o úlceras (Guitart, 2007). Genera por tanto alteraciones en casi todos los sistemas, desde el respiratorio, cardíaco, sistema nervioso o incluso sistema digestivo. Esta afectación provoca una reducción en la calidad de vida de las personas que lo padecen.

Psicológica y emocionalmente afecta a las personas con un elevado sentimiento de agotamiento, culpabilidad, impotencia, soledad, baja realización y desorientación (Rodríguez, 2020). Estos síntomas derivados del desgaste profesional pueden ocasionar en aquellas personas con sintomatología grave ansiedad y sentimientos depresivos.

En los casos más graves el *burnout* puede provocar ideación o incluso conducta suicida. El agotamiento que conlleva el *burnout* incrementa el riesgo tanto de pensamientos como de conductas autolesivas. Estudios previos han demostrado que el agotamiento incrementa esta idea en trabajos que requieren una alta demanda (Cumming et al., 2024). La ideación suicida es además en algunos de los casos intensificada por la sensación de despersonalización, una de las dimensiones del *burnout*.

Por otro lado, en algunas ocasiones el suicidio se podría haber evitado si hubiera existido una correcta evaluación de riesgos psicosociales en la empresa. En el año 2024, se condenó a una empresa en España a indemnizar con más de un millón de euros a la familia de un trabajador fallecido debido a su estrés, malestar psíquico y sobrecarga de trabajo. La jueza del juzgado de lo Social dictaminó el 19 de diciembre la sentencia SJS 537/2024 al considerar que se podría haber actuado para evitarlo. En ningún momento se detectó al no disponer la compañía de una evaluación de riesgos, una obligación legal y moral (UGT,2025).

El *burnout* provoca también síntomas conductuales, el primero de ellos es la conducta despersonalizada que siente la persona que sufre el síndrome. Puede conllevar cambios conductuales con un impacto en los hábitos y rutinas previos a padecer *burnout* como puede ser en la alimentación o deporte. Puede existir también un mayor consumo de alcohol y otras sustancias como drogas, tabaco o café al ser estas sustancias usadas como

una estrategia de afrontamiento (Álvarez, 2011). Las personas que padecen *burnout* también pueden desarrollar un mayor número de conductas hiperactivas o agresivas.

Socialmente el desgaste profesional también tiene un impacto individual. La persona adopta actitudes negativas hacia diferentes aspectos que provocan un deterioro en las relaciones personales y familiares. La persona puede adoptar actitudes hostiles que puede desembocar en un aislamiento social o pérdida de apoyo. Se produce un deterioro de las relaciones laborales y grupos de amigos, pero también existe un deterioro en el núcleo familiar y un aumento de problemas de pareja que en ocasiones puede incluso acabar en divorcio (Rodríguez, 2020). Es por ello, que es imprescindible que exista una red de apoyo sólida alrededor de las personas que sufren, pueden realizar conductas hirientes sin ser plenamente conscientes de ello.

Por último, cognitivamente el *burnout* puede afectar a las funciones ejecutivas como la atención y la memoria lo que provoca una menor productividad y mayor probabilidad de errores en el trabajo y olvidos.

### 3.5.2. A NIVEL ORGANIZACIONAL Y ECONÓMICO

A nivel organizacional el *burnout* tiene diferentes consecuencias que se manifiestan principalmente en la eficiencia, la productividad y los resultados empresariales.

Existe un impacto en el desempeño y la productividad ya que habitualmente disminuye la capacidad de trabajo en aquellas personas que sufren *burnout*. Esto está unido a la disminución de compromiso, el agotamiento emocional y la falta de realización personal que afectan a la capacidad de trabajo a la hora de realizar tareas que previamente eran atractivas. Se puede generar una mayor tasa de errores y servicios de peor calidad, algo realmente importante al tener un impacto directo tanto en terceros (clientes) como en la organización (INSST, 2005).

El *burnout* tiene también un impacto negativo en la empresa ya que generalmente aumenta el absentismo y la rotación. Debido a la sintomatología y el agotamiento que siente la persona se pueden dar varias situaciones. La primera de ellas es la solicitud de una baja laboral, las bajas por problemas de salud mental tienen una duración mayor que aquellas bajas por otro tipo de diagnóstico (UGT, 2025). El segundo caso sería el

abandono del puesto de trabajo de forma definitiva, y otro posible caso que podría darse es el presentismo. Este último consiste en acudir al puesto de trabajo, pero la persona trabajadora no tiene un rendimiento real, productivo ni comprometido lo que supone un coste aún mayor para la empresa.

Las bajas provocadas por *burnout* también generan un impacto directo en la empresa a nivel económico pues supone un aumento de los costes sanitarios y seguros de los empleados/as.

En casos más extremos las organizaciones pueden sufrir no solo una pérdida económica derivada del *burnout* sino también una responsabilidad civil como en el caso mencionado previamente donde una organización tuvo que pagar a una familia por lo ocurrido con un trabajador. El hecho de que una empresa sea condenada provoca en gran parte de los casos un gasto elevado pues conlleva un largo proceso que implica a abogados/as, juicios y una indemnización en caso de que sea condenada.

Una alta rotación genera además una mala imagen de empresa en el mercado laboral, hecho que toda organización trata de evitar (Cussó et al., 2022).

En Estados Unidos se realizó un estudio donde participaron 1.688 enfermeras de tres hospitales distintos a las que se les pasó un cuestionario en dos momentos temporales distintos. Se proporcionó el segundo cuestionario a los participantes con un año de diferencia con el objetivo de analizar la evolución del *burnout*. Se detectó que el 54% (más de la mitad de la muestra) presentaba niveles de *burnout* moderados, observándose además que el agotamiento emocional aumentó un 10% y el cinismo/despersonalización en un 19% pasado el año. Tras el estudio y con los datos obtenidos de las diferentes dimensiones del *burnout* se detectó que las probabilidades de abandonar la organización eran mayores que el hecho de cambiar de puesto de trabajo dentro de la misma institución. Por tanto, los profesionales que experimentan desgaste profesional tienden a optar por abandonar la organización en vez de buscar una recolocación dentro de la misma empresa (Kelly et al., 2021).

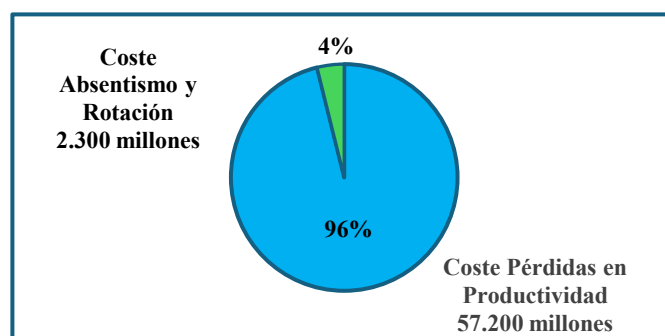
A nivel organizacional, el hecho de que exista una elevada rotación implica una pérdida de talento como se ha mencionado previamente. El talento es la clave de las empresas pues son las personas quienes contribuyen al buen funcionamiento de esta gracias a sus

conocimientos, habilidades y experiencia. La rotación afecta también al ambiente de trabajo, el hecho de que exista movimiento en los equipos afecta a la estabilidad de estos y no siempre es fácil poner en contexto a una persona que se incorpora nueva (Cussó et al., 2022). Esto puede afectar también al clima laboral que existe en la organización generando momentos de conflicto o un menor apoyo entre compañeros/as. Que exista alta rotación dentro de un equipo por *burnout* puede generar una disminución del compromiso a la vez que una disminución del sentido de pertenencia debido a los cambios.

A nivel económico el *burnout* tiene un impacto cada vez mayor, que exista una rotación alta en la empresa y pérdida de talento debido a este problema genera un coste directo. Implica aumentar los costes al tener que abrir un proceso de selección para contratar a un nuevo perfil. Una vez un nuevo candidato/a accede a la empresa supone darle una formación completa para que adquiriera las competencias y habilidades necesarias. En ocasiones dicha formación puede ser a través de compañeros/as, pero en otras ocasiones se necesita impartir cursos que implican un coste (Allen et al., 2010).

El *burnout* no afecta únicamente psicológicamente como se ha mencionado, se trata también de un síndrome que afecta a la sostenibilidad financiera de las empresas. Según un informe de Unobravo realizado a 1.500 personas trabajadoras en España, el 55% de ellas afirma haber sufrido *burnout* en algún momento de su carrera profesional y el 41% manifestó estar estresado y agotado en su puesto de trabajo actual. El *burnout* cuesta a las empresas según este informe 59.600 millones de euros al año en pérdidas de productividad y absentismo. Se estima que sobre el total 57.200 millones es debido a la pérdida de productividad mientras que 2.300 millones de euros anuales están relacionados con el absentismo laboral que provoca el estrés y *burnout*. (Factor Humano, 2025).

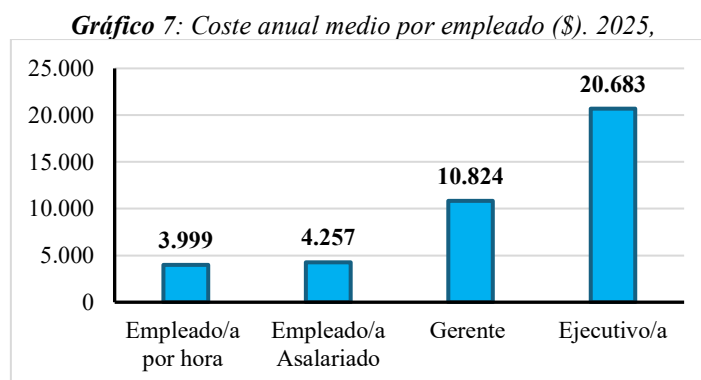
**Gráfico 6:** Coste burnout en España. (% y millones de euros). 2025.



Fuente: Elaboración propia a partir de Factor Humano (2025).

Un estudio publicado en la revista American Journal of Preventive en el año 2025 indica que el coste medio anual por empleado en Estados Unidos debido al agotamiento y *burnout* cuesta a las empresas entre 4.000 y 21.000 dólares aproximadamente. Esta variación se debe a que el coste económico que le supone a la empresa por persona afectada depende de las funciones y la posición jerárquica que ocupa en la empresa. Este estudio realizado en el ámbito sanitario cuantificó por tanto el coste aproximado que supone a una organización un empleado/a debido a problemas de bienestar, motivación, *burnout* y falta de compromiso (Martínez et al., 2025).

En el gráfico 7 se puede observar cómo se disparan los costes a medida que aumenta la posición jerárquica y por tanto la responsabilidad de la persona.



*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el artículo The Health and Economic Burden of Employee Burnout to U.S. Employers.*

Estas cifras representan medias estadísticas anuales donde se agrupan los casos más graves con los de sintomatología leve lo que hace que el coste medio no se dispare. Sin embargo, el coste individual de un caso grave es mayor como se demostrará en el modelo propuesto en el apartado V.

### 3.6. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN UTILIZADOS POR RECURSOS HUMANOS.

El departamento de RR.HH. en los últimos años está pasando de ser un área únicamente administrativo para adquirir un rol más estratégico. El síndrome del *burnout* es una amenaza en las empresas ya que afecta a los trabajadores/as, la productividad y a la estabilidad organizacional.

La detección temprana del desgaste profesional es importante en las empresas, protege la salud laboral de las personas y al mismo tiempo evita costes futuros mucho mayores asociados a casos de *burnout*. Aunque la aplicación de herramientas de evaluación pueda suponer una inversión inicial elevada es más útil ya que provoca un ahorro futuro y un mejor entorno de trabajo a medio y largo plazo.

El coste asociado al absentismo, presentismo, rotación de personal y pérdida de talento cualificado exige a las organizaciones intentar prevenir el *burnout* y actuar sobre él si fuera necesario.

El instrumento más común para medir el *burnout* es el llamado *Maslach Burnout Inventory* (MBI), desarrollado por Maslach y Jackson en 1981. Está compuesto por 22 ítems relacionados que evalúan el cansancio emocional, la despersonalización y la realización personal. Está creado especialmente para profesionales sanitarios y de servicios (Maslach y Jackson, 1981).

Es por este motivo que en 1996 surge una variación denominada *Maslach Burnout Inventory-General Survey* (MBI-GS), una adaptación del MBI creado por Schaufeli, Leiter, Maslach y Jackson con el fin de poder pasar esta herramienta de evaluación a otros perfiles. En este caso, está compuesto por 16 ítems, aunque debido a la adaptación a diferentes idiomas se utilizan únicamente 15 ítems (Salanova et al., 2000). A continuación, se muestran los ítems y preguntas del MBI-GS.

**Tabla 4:** *Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS).*

Ítem	Pregunta	Puntuación
1	Estoy emocionalmente agotado por mi trabajo	
2	Estoy "consumido" al final de un día de trabajo	
3	Estoy cansado cuando me levanto por la mañana y tengo que afrontar otro día en mi puesto de trabajo	
4	Trabajar todo el día es una tensión para mí	
5	Puedo resolver de manera eficaz los problemas que surgen en mi trabajo	
6	Estoy "quemado" por el trabajo	
7	Contribuyo efectivamente a lo que hace mi organización	
8	He perdido interés por mi trabajo desde que empecé en este puesto	
9	He perdido entusiasmo por mi trabajo	
10	En mi opinión soy bueno en mi puesto	
11	Me estimula conseguir objetivos en mi trabajo	
12	He conseguido muchas cosas valiosas en este puesto	

13	Me he vuelto más cínico respecto a la utilidad de mi trabajo	
14	Dudo de la trascendencia y valor de mi trabajo	
15	En mi trabajo, tengo la seguridad de que soy eficaz en la finalización de las cosas	

Fuente: *Elaboración propia a partir de NTP 732: Síndrome de estar quemado por el trabajo "Burnout" (III): Instrumento de medición.*

La puntuación va del 1 al 6 mediante una escala de Likert. A cada trabajador que se le administra este instrumento de evaluación se le indica a qué equivale cada número siendo:

- 0: Nunca/ Ninguna vez
- 1: Casi nunca/ Pocas veces al año
- 2: Algunas veces/ Una vez al mes o menos
- 3: Regularmente/ Pocas veces al mes
- 4: Bastantes veces/ Una vez por semana
- 5: Casi siempre/ Pocas veces por semana
- 6: Siempre/ Todos los días

Cada ítem evaluado corresponde a una dimensión del *burnout* por lo que una vez es administrado el MBI-GS serían los profesionales de RR.HH. de una empresa los que tendrían analizar las puntuaciones de los ítems.

**Tabla 5:** *Ítems que evalúan cada dimensión del burnout del MBI-GS.*

Dimensión del <i>burnout</i>	Ítem que evalúa cada dimensión
Agotamiento	1,2,3,4,6
Cinismo	8,9,13,14
Eficacia Profesional	5,7,10,11,12,15

Fuente: *Elaboración propia.*

Para obtener las puntuaciones de cada dimensión del *burnout* se deben sumar las puntuaciones totales obtenidas en cada dimensión (visualizar Tabla 5) y dividir el resultado entre el número de ítems de la escala. Por ejemplo, para obtener la puntuación de cinismo habría que sumar las puntuaciones directas de los ítems 8,9,13,14 y dividir entre 4 ya que es el número de ítems que forman la dimensión.

Se realizaría el mismo proceso con agotamiento y eficacia profesional y se visualizaría en una tabla como la que se muestra a continuación el estado en el que se encuentra cada trabajador/a en las dimensiones del *burnout*.

**Tabla 6:** Puntuaciones de las escalas de burnout.

	<b>Agotamiento</b>	<b>Cinismo</b>	<b>Eficacia Profesional</b>
Muy bajo	< 0.4	< 0.2	< 2.83
Bajo	0.5-1.2	0.3-0.5	2.83-3.83
Medio bajo	1.3-2	0.6-1.24	3.84-4.5
Medio alto	2.1-2.8	1.25-2.25	4.51-5.16
Alto	2.9-4.5	2.26-4	5.17-5.83
Muy alto	>4.5	>4	>5.83

Fuente: Elaboración propia a partir de NTP 732: Síndrome de estar quemado por el trabajo "Burnout" (III): Instrumento de medición.

Se puede determinar que la persona trabajadora sufre *burnout* si puntúa alto o muy alto en al menos dos de las tres subescalas que evalúa este instrumento de evaluación, siendo la escala principal la de agotamiento.

El MBI-GS es uno de los instrumentos más utilizados para medir el desgaste profesional en personas que no se dedican directamente al cuidado humano. Sin embargo, a pesar de su amplia aceptación y aplicación tiene ciertas limitaciones.

A partir de lo analizado previamente esta herramienta de evaluación permite cuestionar la aplicabilidad real del modelo. Se trata de un modelo creado hace años que deja al margen variables que son importantes y que hoy día condicionan el *burnout* como son el uso de las tecnologías y la necesidad de estar conectado en cualquier momento.

Desde una visión crítica se trata por tanto de una herramienta necesaria pero quizá insuficiente actualmente teniendo presente los problemas de salud mental y crecimiento del *burnout* en las empresas.

Otro instrumento de evaluación que pueden utilizar los departamentos de RR.HH. con el objetivo de detectar *burnout* es el llamado *Oldenburg Burnout Inventory* (OLBI). Este surge como respuesta a las limitaciones del MBI y MBI-GS. En la siguiente tabla se muestran las principales diferencias entre ambos instrumentos.

**Tabla 7:** Principales diferencias entre OLBI y MBI.

	<b>OLBI</b>	<b>MBI y MBI-GS</b>
Dimensión	Agotamiento y Desconexión	Agotamiento, Cinismo, Eficacia Profesional
Formulación de los ítems	Redacción de ítems tanto positiva como negativamente	Únicamente ítems redactados en una dirección provocando respuestas automáticas

Fuente: Elaboración propia

El instrumento OLBI se centra en dos dimensiones, el agotamiento y la desvinculación/desconexión. Fue diseñado por Demerouti, Bakker y Nachreiner dentro del mismo marco que el modelo DRL (Demerouti et al., 2001).

El OLBI mide las dos dimensiones del modelo DRL:

- Agotamiento: vinculado al exceso de demandas laborales.
- Desvinculación: asociado a la falta de recursos laborales.

Debido a esta relación, son muchos los profesionales que usan de manera conjunta el modelo DRL junto con el OLBI antes que el MBI.

A pesar de poder obtener una visión completa entre el OLBI y DRL, este instrumento de evaluación sigue teniendo la misma limitación que el MBI al no tratar de forma directa o indirecta el impacto de la digitalización.

Para disminuir este problema y adaptar las herramientas mencionadas a la realidad laboral actual, se propone añadir nuevos ítems que se valoren también bajo la escala de Likert. Por ejemplo, para evaluar el agotamiento derivado de la tecnología el ítem podría ser “me siento mentalmente agotado al final del día debido al uso de pantallas o videollamadas”. Asimismo, se podría plantear “siento presión u obligación de responder correos electrónicos fuera de mi horario laboral” con el objetivo de delimitar si la persona es capaz de poner límites en su ámbito personal y profesional. Por último, se podría plantear un tercer ítem para evaluar la ansiedad tecnológica que fuera “me genera ansiedad pensar que puedo perderme información importante o parecer poco comprometido si no miro las distintas herramientas de comunicación de la empresa”

Con esta propuesta de ítems, las diferentes herramientas de evaluación del *burnout* proporcionarían una visión más completa y real de los trabajadores/as al tener presente el contexto actual.

## IV. ESTRATEGIAS Y ACTUACIONES DE LAS EMPRESAS

Cada empresa selecciona aquellas estrategias y actuaciones que considera más adecuadas para sus empleados/as bien por el sector, principales preocupaciones, cultura de empresa, recursos, presupuestos etc. Es importante destacar que la elección de las estrategias deberían estar relacionadas con los resultados de las evaluaciones de riesgos psicosociales realizadas por la empresa. Las evaluaciones de riesgos psicosociales son la base para posteriormente realizar actuaciones positivas de acuerdo también a la legislación.

### 4.1.MEDIDAS DE PREVENCIÓN Y BIENESTAR

Las actuaciones que una empresa propone como medidas de prevención y promoción del bienestar frente a los trastornos mentales son imprescindibles. Actualmente, los trastornos mentales suponen la segunda causa de baja en España por incapacidad temporal, casi un 490% más que en 2018 y los diagnósticos de estrés grave han crecido un 230% (INSST, 2025).

Estos datos reflejan la gravedad del problema y muestran la necesidad de intervenir y presentar medidas de prevención y bienestar desde diferentes ámbitos. Es necesaria una combinación de estrategias tanto individuales como organizacionales para abordar este problema.

#### 4.1.1. A NIVEL INDIVIDUAL

A nivel individual las personas pueden implementar medidas, actuaciones o hábitos centrados en la prevención y bienestar frente al *burnout*. Son estrategias dirigidas a fortalecer los recursos, las competencias emocionales y las habilidades personales y profesionales para afrontar las demandas laborales reduciendo el impacto del estrés crónico que puede derivar en desgaste profesional.

En primer lugar, para prevenir el *burnout* de manera individual la persona deber ser consciente de la carga laboral. La clave está en que los trabajadores/as deben mantener un compromiso equilibrado, implicarse en las tareas sin caer en la sobreimplicación pero tampoco en la apatía y pasotismo. Lograr el balance entre ambos extremos actúa como

un elemento de prevención del *burnout* permitiendo a los trabajadores/as mantener la motivación y bienestar en el lugar de trabajo (Bakker & de Vries, 2021).

Además, a nivel individual es fundamental que los trabajadores/as tengan la libertad para solicitar diversificar tareas o incluso un cambio de puesto siempre que sea necesario con el fin de proteger su salud mental. La implementación de este tipo de iniciativas mejora el bienestar y previene el *burnout*. Unido a esta idea, aparece el término *job crafting*, que consiste en que el trabajador/a moldea su trabajo realizando cambios con el objetivo de que sea más atractivo y satisfactorio (Demerouti, 2014). Se trata de un término reciente que hace que no sea especialmente fácil de aplicar aún en las empresas debido a la rigidez. Se espera que vaya siendo más importante en los próximos años con el fin de evitar problemas de salud mental en el lugar de trabajo como el *burnout*.

Otra de las medidas preventivas a nivel individual son las habilidades y recursos comunicativos de las personas trabajadoras. Estas junto a herramientas de negociación pueden prevenir al trabajador de sufrir *burnout* siempre que sea capaz de establecer límites claros a la vez que capacidad para solicitar ayuda en caso de ser necesaria. En ocasiones, los trabajadores/as detectan que tienen sobrecarga de trabajo o que están agotados, pero no tienen los recursos necesarios para comunicar cómo se encuentran y de esta forma prevenir el desgaste profesional.

A pesar de todas las medidas de prevención mencionadas previamente sin duda una de las más importantes es cuidarse. El autocuidado por parte de los empleados/as fuera del entorno laboral es también crucial. Realizar ejercicio físico, descansar, mantener una alimentación equilibrada, tener relaciones sanas y practicar actividades satisfactorias para la persona ayuda a diferenciar la vida laboral de la personal (Naczenski et al, 2017). Esta diferenciación permite prevenir la cronificación del estrés laboral puesto que mantener estos hábitos permite una recuperación tanto física como mental. Los hábitos de autocuidado actúan como un factor protector del bienestar general y por tanto del desgaste profesional mientras que la falta de desconexión laboral se asocia con un mayor riesgo de desarrollar *burnout*.

#### 4.1.2. A NIVEL ORGANIZACIONAL

En segundo lugar, se puede intervenir el *burnout* a nivel organizacional con el objetivo de eliminar o disminuir los estresores del ambiente laboral y promover un entorno saludable.

Una de las actuaciones que puede tomar una empresa es buscar un equilibrio entre crear una planificación realista de los objetivos y tareas que debe hacer cada trabajador/a a la vez que dar cierta autonomía y control del trabajo a cada persona (Álvarez, 2011). Para ello, es necesario que haya una definición clara de los puestos de trabajo y objetivos.

Otra medida de prevención a la vez que de bienestar es la flexibilidad horaria que permiten algunas empresas. Un estudio de ADP publicado en 2024 expresa como el 38% de los trabajadores/as españoles considera el factor laboral más importante la flexibilidad horaria por delante del salario. Entre las personas de 18 países diferentes, España se encuentra en segunda posición superada solo por Reino Unido con un 40% (ADP Research Institute, 2024).

La flexibilidad laboral no solo en cuanto a horario sino también a lugar de trabajo gracias al teletrabajo se ha convertido en un punto clave al permitir conciliar la vida profesional con la vida personal. Poder adaptar el horario y la modalidad de trabajar, bien sea en la oficina o en teletrabajo permite reducir los niveles de estrés y por consiguiente de estrés crónico y *burnout* a la vez que proporciona una sensación de autonomía y valía a los trabajadores/as.

Un 14% de los 34.612 trabajadores encuestados por ADP expresan estar insatisfechos en su trabajo e incluso desmotivados por los horarios abusivos, siendo el 18% la cifra de personas trabajadoras que están en desacuerdo con los horarios en España (ADP Research Institute, 2024).

Además, las empresas deberían aplicar tiempos de descanso a sus trabajadores/as cuando se trata de un trabajo repetitivo. Promover pausas puede evitar la saturación, monotonía, aburrimiento y desmotivación que unido a una tarea estresante podría desembocar en *burnout* si la situación es prolongada.

A nivel organizacional para evitar el *burnout* las empresas también deben invertir en programas de bienestar y proponer dinámicas tanto de *coaching* como de *mentoring* para prevenir el *burnout*. Tanto el *coaching* individual como el *coaching* ejecutivo contribuyen a reducir síntomas de agotamiento emocional y reducir el estrés percibido además de generar mayor claridad sobre el rol (Brooks et al., 2023).

Un estudio con más de 14.000 empleados/as mayoritariamente del sector sanitario demostró que aquellas personas que participaban en programas de *mentoring* tenían una menor tasa de sufrir *burnout* que aquellas personas que no participaban en el programa (Cavanaugh et al., 2022).

Asimismo, las empresas cuyos empleados/as dirigen con un estilo de liderazgo transformacional actúan como un factor protector frente al *burnout*. Es por este mismo motivo, que son las empresas quienes deben dar formación a directivos/as para saber cómo gestionar equipos de forma adecuada y evitar posibles problemas mentales y psicológicos en los trabajadores/as (Guitart, 2007). Fomentar el apoyo social y liderazgo dentro de los equipos es un factor protector.

Analizar de forma continua las demandas y recursos de cada trabajador/a es también una medida de prevención. Se trata de un trabajo complejo si se hiciera en grandes empresas a cada uno de los empleados/as, pero podría solventar diferentes problemas actuales que desembocan en bajas laborales provocando un coste a la empresa.

Si la empresa fuera capaz de analizar las demandas y recursos se podría actuar para prevenir el *burnout*. Existe el modelo DRL como se ha analizado previamente, pero se trata de un modelo que mide las demandas y recursos en un momento concreto. Sería necesario implementar un modelo que analizara la situación de cada empleado en todo momento, quizá mediante IA pudiendo las empresas prevenir casos de *burnout* antes de que la persona ya esté quemada.

En último lugar, debido a la digitalización y nuevos métodos de trabajo sería necesario que las empresas regulasen e implementaran la desconexión digital en su Plan de Prevención de Riesgos Laborales.

### 4.1.3. A NIVEL GRUPAL

A nivel grupal las empresas también pueden intervenir para prevenir el *burnout*, aunque es cierto que las medidas son menores.

Se centran principalmente en el apoyo de los equipos de trabajo. El objetivo es que la persona no se sienta aislada y pueda comunicarse abiertamente con su equipo. Para ello las empresas deben promover el trabajo cooperativo, buen ambiente y reuniones en equipo. Aquellas personas que tienen apoyo social en el ambiente laboral se considera que tienen un factor protector para el estrés y por tanto para el *burnout* (Garmendia et al.,2023).

A partir de lo analizado se observa como las empresas tienen diferentes medidas para prevenir el *burnout*. Hace años se ponía el énfasis en el trabajador/a, poniendo toda la responsabilidad sobre este. Con el paso de los años se ha visto como esto no es lo correcto. El síndrome del *burnout* debe abordarse también desde la prevención en las organizaciones, se trata de un síndrome que debe prevenirse conjuntamente desde ambas perspectivas (Bartram et al., 2023).

Además, la visión global es clave para que la organización sea capaz de abordar el desgaste profesional desde sus tres dimensiones con el objetivo de construir un modelo de empresa centrado en resultados, pero también en el bienestar de sus empleados/as que son quienes logran que la empresa alcance esos hitos y metas cada año.

### 4.2.CASOS PRÁCTICOS DE EMPRESAS REALES

Con el objetivo de mostrar de forma práctica lo analizado previamente, se van a analizar medidas de prevención y bienestar que han adoptado diferentes empresas. En ambos casos las empresas se centran en crear un buen protocolo de desconexión con el objetivo de que los trabajadores/as puedan separar la vida profesional de la personal y evitar de este modo el estrés crónico y prolongado que puede derivar en *burnout*.

- AXA

La empresa de seguros AXA es un caso de estudio relevante al implementar un modelo de prevención dual. En primer lugar, se ha centrado en una regulación de desconexión digital y en segundo lugar en un programa de salud mental.

AXA ha sido una de las empresas pioneras en España en regular el derecho a la desconexión con su convenio Colectivo de 2017. Fue una empresa que se anticipó a la posterior Ley Orgánica 3/2018 ya que reconocieron que la conexión permanente al trabajo impedía el descanso y podía generar estrés derivando posteriormente en *burnout* u otros problemas de salud.

Para combatir la posible fatiga informática y reducir la dependencia de esta fuera del horario laboral AXA implementó diferentes medidas en su protocolo interno donde destacan:

- “Apagado de luces”: como medida de concienciación, las luces de los edificios de AXA se apagan a las 19:00 horas con el objetivo de que las personas trabajadoras no estén hasta altas horas en la oficina trabajando ya que aumenta la sensación de estar quemado e impide la conciliación familiar.
- Gestión de reuniones: con el objetivo de promover reuniones eficientes AXA propone que estas se realicen en horario de 9:00 a 18:00 horas y los viernes únicamente hasta las 14:00 horas.
- Comunicaciones/mails: AXA promueve entre sus trabajadores no responder mails fuera del horario de trabajo y hace especial énfasis en esto durante el periodo de vacaciones o fines de semana. (Comisiones Obreras-Servicios, s.f.).

Estas son algunas de las medidas que propone AXA y las cuales representan un avance significativo en el cuidado del trabajador/a y su salud tanto física como mental.

- Repsol

Con la misma idea que AXA, Repsol también lanzó junto con CCOO y UGT un protocolo para dar importancia a la desconexión digital fuera del horario laboral. Se trata de avances significativos ya que actualmente vivimos en una sociedad hiperconectada prácticamente en todo momento y globalizada que ha traído aspectos positivos, pero también riesgos.

Entre las medidas de Repsol se encuentran:

- No realizar llamadas telefónicas ni enviar mails fuera del horario establecido.
- Respetar los tiempos de descanso.
- Al ser una empresa internacional, intentar comunicar en las mejores horas para todo el personal trabajador.

A diferencia de AXA, Repsol menciona como el compromiso de promover estas normas no es solo de los empleados/as sino también de los líderes (CCOO,2019).

Repsol aborda los problemas de salud mental en los empleados/as a través de la desconexión para evitar estrés, *burnout*, ansiedad etc. poniendo el foco en la figura del líder como promotor del bienestar. Esto conlleva una responsabilidad que habrá líderes que sepan asumir adecuadamente, mientras que aquellos que estén sobrepasados y sobrecargados de trabajo deriven a compañeros/as tareas dificultando la desconexión digital como medida de prevención.

Ambas empresas analizadas promueven la desconexión digital con el fin de compaginar la vida profesional con la vida personal y evitar problemas derivados de la carga de trabajo como el estrés que puede derivar en *burnout* si es crónico. A pesar de ello, hay que mencionar que ambas empresas al indicar las medidas de prevención hacen excepciones por motivos de negocio justificados, diferencias horarias o urgencias que no se pueden alargar en el tiempo.

Habría que evaluar la efectividad, aplicabilidad y cumplimiento real de las medidas de prevención de forma general en el ámbito empresarial. En muchas ocasiones estas políticas corren el riesgo de ser instrumentos de marketing o de promover una buena imagen de cara al exterior sin ser reales para los trabajadores/as. Habría que preguntarse si estas medidas corresponden a una preocupación real o a una estrategia empresarial e institucional. Aquí está la clave, aquellas organizaciones que sí protegen a sus trabajadores/as obtienen a futuro un mejor rendimiento gracias a la satisfacción de estos.

## V. ESTIMACIÓN COSTE *BURNOUT* EN UNA EMPRESA

### 5.1. MODELO ESTIMATIVO 1

A partir del análisis realizado en apartados anteriores se concluye que el *burnout* genera diferentes costes en una empresa. Debido a su complejidad no es posible obtener un coste único y exacto ya que está asociado generalmente a otros problemas organizativos y combina costes tanto directos como indirectos.

Con el objetivo de aproximar su impacto económico se propone un modelo de estimación basado en los 3 componentes principales.

Coste total *burnout* = (coste absentismo) + (coste rotación) + (coste presentismo)

$$\text{Coste total } \textit{burnout} = C_A + C_R + C_P$$

El modelo de coste total del *burnout* propuesto incluye los elementos más cuantificables. Se trata de una estimación ya que costes indirectos como la pérdida de calidad o coste de oportunidad pueden incrementar el impacto real del coste.

A continuación, se desarrolla el modelo estimativo expuesto para obtener el coste total del *burnout* de forma detallada.

#### Coste absentismo ( $C_A$ )

Para facilitar la aplicabilidad del modelo, se ha simplificado lo establecido en la art. 173.1 de la Ley General de la Seguridad Social. Para este modelo se ha supuesto que la empresa asume el 100% del coste los primeros 15 días de baja (supuesto  $C_{A1}$ ), mientras que a partir del día 16 únicamente el coste de la Seguridad Social (supuesto  $C_{A2}$ ).

$$C_{A1} = n_d \times (C_d + C_s)$$

$$C_{A2} = [(15 \times C_d) + ((n_d - 15) \times C_c)] + (n_d \times C_s)$$

Variables:

- $n_d$ : número de días perdidos: días de baja totales vinculados a problemas de *burnout*.
- $C_d$ : Coste diario para la empresa (Salario bruto + cotizaciones)
- $C_c$ : Coste diario de cotizaciones sociales. Coste que tiene la empresa a partir del día 16 de la IT.
- $C_s$ : Coste de sustitución: coste adicional que la empresa tiene que asumir si decide cubrir la ausencia del trabajador/a. Hace referencia al coste de horas extras que hay que pagar a trabajadores/as o si es necesario hacer una contratación temporal. Si es la Seguridad Social quien asume la baja y la empresa decide no contratar a nadie, el coste directo baja, pero el coste de oportunidad (trabajo no hecho) sube.

#### Coste rotación ( $C_R$ )

$$C_R = S_a \times C_r$$

Variables:

- $S_a$ : Salario anual del empleado.
- $C_r$ : Constante de reemplazo. Sustituir a una persona en una empresa cuesta entre el 50% y 200% de su salario anual ya que incluye el proceso de reclutamiento, selección, formación y curva de aprendizaje entre otros (McFeely & Wigert, 2019).

En este caso el sumando es binario. Si el empleado no abandona la empresa, el coste asociado es 0. Este coste se imputa únicamente en el escenario final.

#### Coste presentismo ( $C_P$ )

Esta es la variable más compleja de medir y suele ser el coste oculto más alto del *burnout*.

$$C_P = d_p \times C_d \times P_p(\%)$$

Variables:

- $d_p$ : Días efectivos en los que el trabajador asiste a su puesto de trabajo.
- $C_d$ : Coste diario para la empresa.
- $P_p(\%)$ : Pérdida de productividad: habría que estimarla mediante evaluaciones de desempeño o cuestionarios como *Work Productivity and Activity Impairment*

(WPAI). El rendimiento puede tener una afectación en el trabajo de entre un 10% y un 70% dependiendo de la enfermedad, la gravedad y el sector (Rojanasarot et al., 2023).

Por tanto, un cálculo estimativo para obtener el coste que supone el *burnout* en una empresa por trabajador/a sería:

Menos de 15 días:

$$\text{Coste Total burnout} = [n_d \times (S_d + C_s)] + (S_a \times C_r) + (d_p \times C_d \times P_p(\%))$$

A partir del día 16:

$$\text{Coste Total burnout} = [(15 \times C_d) + ((n_d - 15) \times C_c) + (n_d \times C_s)] + (S_a \times C_r) + (d_p \times C_d \times P_p(\%))$$

## 5.2.SUPUESTOS PRÁCTICOS

A continuación, se plantean 3 escenarios diferentes con el objetivo de hacer una estimación del coste del *burnout* de una persona dentro de una empresa. A través de estos casos se podrá observar cómo varía el impacto económico según la intensidad del desgaste profesional.

Algunos de los datos generales para los 3 escenarios propuestos son los siguientes:

Salario anual bruto= 27.558,68 € (INE, 2025).

Salario diario bruto= 27.558,68€/225 días= 122,48 €

Hora de salario bruto= 122,48€/8 horas= 15,31 €/hora

Coste total empresa= 37.525,40 € (INE, 2025).

Coste diario para la empresa = 37.525,40 €/225 días= 166,78 €/día

Cotización a la Seguridad Social (pagada por la empresa)= 166,78€-122,48€ = 44,30 €/día

Para hallar el coste diario de un empleado/a se ha utilizado como divisor 225 días de trabajo efectivo y no los días hábiles en una empresa que son alrededor de 250. Este cálculo es el resultado de restar a los 365 días del año los fines de semana (104 días), los festivos (14 días) y los días de vacaciones retribuidos (22 días). Utilizar los días de trabajo efectivo es fundamental en el departamento de RR.HH. ya que se garantiza que el coste

diario asume el prorrateo de los días de descanso. De esta forma se refleja el verdadero impacto económico cuando un empleado/a no está produciendo.

Además, se utiliza el coste total empresa en lugar de únicamente el salario bruto para obedecer el Principio de Coste Completo, utilizar el salario bruto implicaría una infraestimación del coste real del *burnout* cercano al 30%.

#### 5.2.1. Escenario 1: *Burnout* leve

En este primer escenario leve se produce un absentismo de 12 días. Según un informe de Gallup los trabajadores/as con niveles incipientes de estrés o problemas de salud mental tienen una duración media de 12 días de ausencia no planificados al año en comparación con 2,5 días del resto de los trabajadores/as (Witters & Agrawal, 2022). En este supuesto por tanto la persona acude a su puesto de trabajo 213 días (225-12).

El coste de sustitución en este caso es de 0€ ya que ninguna persona trabajadora de la empresa cubre formalmente a la persona ausente y como este trabajador/a no abandona la empresa el coste de rotación es 0€.

En cuanto al presentismo, estudios indican que desde los primeros síntomas del *burnout* la productividad disminuye. En etapas tempranas de *burnout* leve se va a estimar un 15% tomando como referencia los porcentajes de pérdida de productividad mencionados previamente por Rojanasarot et al. (2023).

El coste total estimativo del *burnout* es el siguiente:

$$\text{Coste total} = [12 \text{ días} * (166,78\text{€/día} + 0)] + (27.558,68\text{€} * 0) + (213 \text{ días} * 166,78\text{€/día} * 0,15) = 7.329,98\text{€}$$

#### 5.2.2. Escenario 2: *Burnout* moderado

Para este segundo escenario se plantea un caso donde la persona sufre *burnout* moderado. Basado en datos del Instituto Nacional de Seguridad y Salud (INSS), el tiempo medio de incapacidad temporal en España para trastornos derivados de estrés laboral suele situarse

entre los 60 y 90 días (INSS, 2022). En este caso de *burnout* moderado suponemos que los días que la persona falta al trabajo (absentismo) son 60. Acude por tanto un total de 165 días al lugar de trabajo (225-60).

Al ser un número elevado de días la empresa asume un coste de sustitución para las tareas más urgentes. En este escenario, se calcula el coste de sustitución suponiendo que un compañero/a realiza 2 horas extras diarias. A estas horas se les aplica un recargo del 50% según el artículo 35 del Estatuto de los Trabajadores (Real Decreto Legislativo 2/2015, art. 35). Esto supone un sobrecoste de 45,93€ por cada día de ausencia.

El coste de rotación en este caso sigue siendo 0€ ya que la persona trabajadora no abandona la empresa.

Con el mismo marco de referencia utilizado previamente y establecido por Rojanasartot et al. (2023) se propone una estimación del 30% de pérdida de productividad para este caso de *burnout* moderado.

El coste total estimativo del *burnout* es el siguiente:

$$\text{Coste total} = [15 \text{ días} * (166,78\text{€/día}) + (45\text{días} * 44,30\text{€/día}) + (60\text{días}*45,93\text{€})] + (27.558,68\text{€} * 0) + (165 \text{ días} * 166,78\text{€} * 0,30) = 15.506,61\text{€}$$

### 5.2.3. Escenario 3: *Burnout* grave

En este tercer y último caso, el desgaste profesional es grave y la persona acaba saliendo de la organización. Según el INSS, los trastornos graves suelen superar con facilidad los 90 días de baja. Es por ello, que para este caso práctico se estima una ausencia de 110 días laborables (INSS, 2022).

Al tratarse de una baja de larga duración no es suficiente con pagar horas extras por lo que la empresa opta por una contratación a través de una Empresa de Trabajo Temporal (ETT). Las tarifas de las ETT en España aplican un coeficiente multiplicador sobre el salario bruto para cubrir las cotizaciones sociales y su propio margen comercial. El importe estimado en este caso es de 214,34€ diarios. Esto supone un sobrecoste aproximado del 28,5% sobre el coste diario interno que tiene la empresa (166,78 €). Se

trata de un porcentaje alineado con los precios actuales del mercado a la hora de realizar una sustitución de una persona cualificada por una ETT.

En esta situación el empleado/a finalmente decide salir de la empresa. Se tiene que reemplazar al trabajador/a especializado lo que implica generar un proceso que incluye reclutamiento, selección, *onboarding* y curva de aprendizaje. El coste aproximado de este proceso varía entre el 50% y 200% del salario anual de la persona que abandona la empresa (McFeely & Wigert, 2019). Para este caso se ha decidido que la constante de reemplazo sea del 0,75%.

El último sumando está relacionado con el presentismo, el coste oculto más alto del *burnout*. Se estima que los días que acude al trabajo la persona antes de abandonar el puesto en este caso son 115 días (225-110). Para este supuesto de *burnout* grave, siguiendo el mismo marco de referencia que en los casos previos se propone una pérdida de productividad del 50%.

El coste total estimativo del *burnout* es el siguiente:

$$\text{Coste total} = [15 \text{ días} * (166,78\text{€/día}) + (95\text{días} * 44,30\text{€/día}) + (110\text{días} * 214,34\text{€/día})] + (27.558,68\text{€} * 0,75) + (115 \text{ días} * 166,78\text{€/día} * 0,50) = 60.546,46\text{€}$$

**Tabla 8:** Estimación del coste empresarial del *burnout* según su nivel de gravedad en el supuesto planteado (€).

Componente de Coste	<i>Burnout</i> Leve	<i>Burnout</i> Moderado	<i>Burnout</i> Grave
<b>1. Absentismo</b>	<b>2.001,36 €</b>	<b>7.251,00 €</b>	<b>30.287,60 €</b>
Días no trabajados	12	60	110
Método de sustitución	Ninguno (0 €)	Horas extras	Contratación por ETT
<b>2. Rotación</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>20.669,01 €</b>
Impacto	0 €. Sin salida	0 €. Sin salida	75% del salario anual (Salida)
<b>3. Presentismo</b>	<b>5.328,62 €</b>	<b>8.255,61 €</b>	<b>9.589,85 €</b>
Pérdida Productividad	15%	30%	50%
<b>COSTE TOTAL EMPRESA</b>	<b>7.329,98 €</b>	<b>15.506,61 €</b>	<b>60.546,46 €</b>
% sobre Coste Laboral Anual (37.525 €)	<b>19,53%</b>	<b>41,32%</b>	<b>161,35%</b>

Fuente: Elaboración propia

Con este modelo estimativo y tras los supuestos prácticos realizados se evidencia cómo el coste del *burnout* no es estático, sino que crece según se intensifica el desgaste

profesional y el agotamiento. Se observa en los 3 escenarios planteados cómo las empresas pueden llegar a asumir costos elevados con un gran impacto financiero.

### 5.3.MODELO ESTIMATIVO 2

Tomando como referencia el Gráfico 7, basado en los datos de Martínez et al. (2025) se podría crear un segundo modelo para estimar el *burnout* anual total de una empresa de un modo más directo. En este caso el cálculo no sería en relación con la gravedad del *burnout* sino al puesto laboral y teniendo en cuenta que se trata de costes medios por lo que cada posición real de forma individual puede tener un coste menor o mayor.

$$\text{Coste Total Anual burnout (\$)} = (E_h \times 3.999) + (E_a \times 4.257) + (E_g \times 10.824) + (E_e \times 20.683)$$

Variables:

- $E_h$ : Número de empleados/as por hora
- $E_a$ : Número de empleados/as asalariados
- $E_g$ : Número de gerentes
- $E_e$ : Número de ejecutivos/as

La aplicación de ambas fórmulas estimativas permite a la dirección de la empresa visibilizar el coste del *burnout*, el cual puede superar en los casos más graves el salario anual del trabajador, justificando así el retorno de inversión (ROI) de las medidas preventivas del bienestar laboral. Ante este hecho cuantitativo cobra especial relevancia la implementación de medidas de prevención como se han expuesto en apartados anteriores. La prevención del *burnout* no debería visualizarse como un gasto sino como una inversión estratégica en las empresas protegiendo la salud de los trabajadores/as, el clima laboral y la rentabilidad.

## VI. CONCLUSIONES

El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Grado ha sido analizar el impacto del *burnout* desde una perspectiva organizativa, de gestión de personas y económica evaluando también las distintas estrategias empresariales preventivas y de bienestar. Se ha puesto el foco en la rotación, el absentismo, la productividad, estructura de costes y sostenibilidad empresarial.

El análisis realizado demuestra que el deterioro de la salud mental en los entornos laborales es un problema en aumento. Se evidencia en los últimos años un incremento de las bajas por incapacidad temporal (IT) en España, con mayor incidencia en mujeres como se ha reflejado desde el año 2016 hasta el año 2025. En consecuencia, la gestión del bienestar psicólogo ha dejado de ser una política únicamente de responsabilidad social para transformarse en una ventaja competitiva en las empresas.

Este trabajo ha permitido concluir que el *burnout* es un proceso gradual con tres grandes dimensiones. Las altas demandas laborales y bajos recursos tienen un impacto en los empleados/as que puede desembocar en desgaste profesional.

A nivel organizacional las consecuencias incluyen disminución de la calidad del trabajo, alta rotación e incluso demandas de responsabilidad civil en los casos más graves como ocurrió con la sentencia SJS 537/2024.

La investigación propone que la prevención efectiva del *burnout* exige una responsabilidad no solo individual con el autocuidado del trabajador/a sino con medidas organizacionales y estructurales como autonomía, flexibilidad, desconexión o un buen liderazgo.

La prevención y bienestar de los trabajadores/as no debería verse únicamente como un gasto empresarial sino como una inversión estratégica. Factores como la hiperconectividad, la falta de límites entre la vida laboral y personal o la presión por obtener resultados inmediatos hace que en muchos casos las medidas preventivas implementadas para combatir el desgaste profesional actúen de forma superficial. Para que estas sean eficaces deben integrarse en la cultura empresarial y ser la salud mental un componente clave para la organización.

Se ha demostrado que instrumentos clásicos de medición como el MBI-GS y el OLBI a pesar de ser útiles presentan limitaciones ya que no tienen presente el contexto actual.

También se ha cumplido la premisa de demostrar el impacto socioeconómico del *burnout*. Este no es lineal, tras el modelo estimativo propuesto y los supuestos realizados se concluye que el coste aumenta en función de la gravedad, pudiendo superar en algunos casos más de un 160% el salario anual del trabajador/a.

Tras el trabajo se obtiene que, de los diferentes costes económicos derivados del *burnout*, el presentismo es el coste más alto a la vez que el más difícil de medir para la empresa. Además, las personas con puestos de mayor responsabilidad son más propensas a padecer desgaste profesional.

A partir de los hallazgos encontrados a lo largo del trabajo se pueden abrir diferentes líneas futuras de investigación acerca del desgaste profesional. En primer lugar, urge la necesidad de desarrollar o adaptar herramientas de medición del *burnout* como el MBI-GS y el OLBI para que incluyan el contexto tecnológico actual. La desconexión entre las herramientas de evaluación y la realidad empresarial actual demuestra que el *burnout* es un concepto sobre el que queda gran trabajo por hacer.

Desde una perspectiva más innovadora se debería estudiar cómo integrar herramientas de People Analytics e Inteligencia Artificial para detectar casos de riesgo o patrones con el objetivo de predecir el síndrome del trabajador/a quemado y poder actuar.

Resulta importante no solo cuantificar los casos del *burnout* y promover medidas de prevención y bienestar sino realizar estudios que midan de forma más directa y precisa el impacto económico que tiene el síndrome de desgaste profesional y el retorno de inversión (ROI) de las intervenciones psicosociales que proponen las empresas en los diferentes sectores. Con estos datos se puede tener una visión más clara y la posibilidad de que más empresas apliquen medidas de prevención y bienestar de forma real y efectiva entre sus trabajadores/as. Tener datos económicos concluyentes permitiría a las empresas tener una visión más amplia para tomar decisiones estratégicas.

Durante el estudio se ha identificado también una limitación, existe opacidad respecto al *burnout* y falta de datos estadísticos oficiales a pesar de haber sido reconocido por

organismos internacionales. Actualmente no existen registros públicos que cuantifiquen de manera exacta el desgaste profesional, ni cuántos casos del *burnout* están relacionadas con variables claves como el sector, tamaño de la empresa o departamento. Esta sería también una línea futura de investigación con el objetivo de clarificar y precisar el impacto real del síndrome del *burnout*.

Esta ausencia de datos puede estar relacionado con el temor de un trabajador/a a sentirse etiquetado en el lugar de trabajo. A pesar de que el estigma se ha reducido en los últimos años sigue estando muy presente en las organizaciones al ser ambientes competitivos y exigentes. Es probable que diferentes trabajadores/as sufran síntomas del *burnout* como agotamiento, despersonalización o ineficacia y no lo comuniquen por miedo a ver frenado su desarrollo profesional o sentirse discriminado/a laboralmente.

En conclusión, comprender y prevenir el *burnout* no es solo un desafío en términos de bienestar laboral, sino también una oportunidad económica para las empresas. Proteger a los trabajadores/as reduce costes, mejora la productividad y el posicionamiento de la empresa en un mercado cada vez más exigente.

## **Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado**

Por la presente, yo, María Ayuso del Rey, estudiante de Psicología y Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "El síndrome del *Burnout* en las organizaciones: análisis del impacto empresarial y estrategias de prevención", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
4. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 24/03/2026

Firma:

A handwritten signature in black ink that reads "María Ayuso". The signature is written in a cursive style and is underlined with a thick black line.

## BIBLIOGRAFÍA

- ADP Research Institute. (2024). *Flexibilidad laboral en España: pasado y futuro*. [Informe]. Asociación Española de Directores de Recursos Humanos. [https://aedrh.org/wp-content/uploads/2024/09/ADP\\_ESI\\_2054503\\_PaW-report-Spain\\_SPA\\_20240724.pdf](https://aedrh.org/wp-content/uploads/2024/09/ADP_ESI_2054503_PaW-report-Spain_SPA_20240724.pdf)
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64.
- Álvarez, R. F. (2011). El síndrome de burnout: síntomas, causas y medidas de atención en la empresa. *Éxito empresarial*, 160, 1-4.
- Ayerra Duesca, N. J. (2022). El derecho a la desconexión digital desde un punto de vista de la prevención de riesgos laborales : The right to digital disconnection from the point of view of occupational risk prevention. *Lan Harremanak: Revista de Relaciones Laborales*, 47, 41–71. <https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.23520>
- Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115.
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands-Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, stress and coping*, 34 (1), 1-21. [10.1080/10615806.2020.1797695](https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695)
- 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
- Bartram, T., Cooper, B., Cooke, F.L., & Wang, J. (2023). Thriving in the face of burnout? The effects of wellbeing-Oriented HRM on the relationship between workload, burnout, thriving and performance. *Employee Relations*, 45(5), 1234-1253.
- Brooks, P. J., Ripoll, P., Sánchez, C., & Torres, M. (2023). Coaching leaders toward favorable trajectories of burnout and engagement. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1259672>
- Cavanaugh, K., Cline, D., Belfer, B., Chang, S., Thoman, E., Pickard, T., & Holladay, C. L. (2022). The positive impact of mentoring on burnout: Organizational research and best practices. *Journal of Interprofessional Education & Practice*, 28, 100521. <https://doi.org/10.1016/j.xjep.2022.100521>
- CCOO Campsared. (2019). *Protocolo de derecho a la desconexión digital del Grupo Repsol*. <https://campsared.ccoo.es/fda25c7bb2f350072157f98cb57f9e7d000060.pdf>
- Comisiones Obreras-Servicios. (s.f.). *Protocolo del derecho a la desconexión digital*. <https://www.ccoo->

[servicios.es/archivos/axa/PROTOCOLO%20DEL%20DERECHO%20A%20LA%20DESCONEXIÓN%20DIGITAL.pdf](https://servicios.es/archivos/axa/PROTOCOLO%20DEL%20DERECHO%20A%20LA%20DESCONEXIÓN%20DIGITAL.pdf)

- Cumming, A., Chen, Y., Juvinao-Quintero, D., Velez, J. C., Castillo, J., Mardones, A., y Gelaye, B. (2024). Personal and work-related burnout is associated with increased episodes of suicidal ideation or behavior among working adults in Chile. *International Review of Psychiatry*, 36(4-5), 340-349. <https://doi.org/10.1080/09540261.2024.2320259>
- Cussó, R. A., Iglesias, J. J. G., Rivera, J. F., Abal, Y. N., Rodríguez, J. A. C., y Salgado, J. G. (2022). Salud mental y trastornos mentales en los lugares de trabajo. *Revista Española de salud pública*, (96), 27.
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European psychologist*, 19(4), 237-247. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000188>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- España. Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. *Boletín Oficial del Estado*, 24 de octubre de 2015, núm. 255, pp. 100224 a 100323.
- European Agency for Safety and Health Work (EU-OSHA). (2025). *OSH Pulse 2025: Occupational safety and health in the era of climate and digital change*. [https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/OSH-pulse-2025-climate-digital-change\\_EN.pdf](https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/OSH-pulse-2025-climate-digital-change_EN.pdf)
- Factor Humano. (2025). *El burnout cuesta a las empresas españolas 59.600 millones al año y dispara las crisis de salud mental en los trabajadores*. Factor Humano. <https://factorhumano.es/burnout-coste-empresa-salud-mental-trabajadores/>
- Fonseca, L. A. P., Mantilla-Pastrana, M. I., & Muñoz-Beltrán, E. (2021). Perspectives of mental health in the workplace: anatomy of an academic debate. *Revista Cubana de Salud Publica*, 47(4).
- Garmendia, P., Fernández-Salineró, S., Holgueras González, A. I., & Topa Cantisano, G. (2023). Social support and its impact on job satisfaction and emotional exhaustion. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 13(12), 2827–2840. <https://doi.org/10.3390/ejihpe13120195>
- Ginès Fabrellas, A., & Peña Moncho, J. (2023). Derecho a la desconexión y prevención de riesgos laborales derivados del uso de la tecnología. *Labos: Revista de Derecho del Trabajo y Protección Social*, 4 (1), 130-150. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8876957>
- Guitart, A. A. (2007). El síndrome del burnout en las empresas. In *Proceedings of the Tercer Congreso de Escuelas de Psicología de las Universidades Red Anahuac*,

Mérida, Mexico (pp. 26-27). <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-28861/sindrome%20burnout.pdf>

FREMAP. (2016). *¿Qué es el síndrome de “Burnout” y en qué se diferencia del estrés?* FREMAP. [https://prevencion.fremap.es/Doc%20CONSULTAS%20TECNICAS/Psicopsicologia/CTF\\_15\\_1012.pdf](https://prevencion.fremap.es/Doc%20CONSULTAS%20TECNICAS/Psicopsicologia/CTF_15_1012.pdf)

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2025). *Encuesta anual coste laboral (EACL)*. <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/EACL2024.htm>

Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). (2005). *NTP 704: Síndrome de estar quemado por el trabajo o “burnout”: definición y proceso de generación*. <https://www.insst.es/documentacion/colecciones-tecnicas/ntp-notas-tecnicas-de-prevencion/20-serie-ntp-numeros-681-a-715-ano-2005/ntp-704-sindrome-de-estar-quemado-por-el-trabajo-o-burnout-i-definicion-y-proceso-de-generacion#>

Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). (2005). *NTP 705: Síndrome de estar quemado por el trabajo o “burnout” (II): consecuencias, evaluación y prevención*. <https://www.insst.es/documentacion/colecciones-tecnicas/ntp-notas-tecnicas-de-prevencion/20-serie-ntp-numeros-681-a-715-ano-2005/ntp-705-sindrome-de-estar-quemado-por-el-trabajo-o-burnout-ii-consecuencias-evaluacion-y-prevencion>

Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). (2005). *NTP 732: Síndrome de estar quemado por el trabajo o “burnout” (III): Instrumento de medición*. <https://www.insst.es/documentacion/colecciones-tecnicas/ntp-notas-tecnicas-de-prevencion/21-serie-ntp-numeros-716-a-750-ano-2006/ntp-732-sindrome-de-estar-quemado-por-el-trabajo-burnout-iii-instrumento-de-medicion>

Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). (2021). *NTP 1.166: Modelo de demandas y recursos laborales: Marco teórico*. <https://www.insst.es/documentacion/colecciones-tecnicas/ntp-notas-tecnicas-de-prevencion/34-serie-ntp-numeros-1152-a-1168-ano-2021/ntp-1166-modelo-de-demandas-y-recursos-laborales-marco-teorico>

Instituto Nacional de la Seguridad Social (INSS). (2022). *Manual de tiempos estándar de incapacidad temporal* (4ª ed.). Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones.

Kelly, L. A., Gee, P. M., & Butler, R. J. (2021). Impact of nurse burnout on organizational and position turnover. *Nursing outlook*, 69(1), 96–102. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2020.06.008>

Martinez, M. F., O'Shea, K. J., Kern, M. C., Chin, K. L., Dinh, J. V., Bartsch, S. M., ... & Lee, B. Y. (2025). The health and economic burden of employee burnout to U.S. employers. *American journal of preventive medicine*, 68(4), 645-655.

Martínez Pérez, A. (2010). *El síndrome de burnout. Evolución conceptual y estado actual de la cuestión*. *Vivat Academia*, (112), 42-80

- Maslach, C., & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- McFeely, S., & Wigert, B. (2019). *This Fixable Problem Cost U.S. Businesses \$1 Trillion*. Gallup Workplace.
- Méndez Venegas, J. (2004). Estrés laboral o síndrome de 'burnout'. *Acta Pediátrica de México*, 25 (5), 209-302. <http://repositorio.pediatrica.gob.mx:8180/bitstream/20.500.12103/1814/1/ActPed2004-48.pdf>
- Ministerio de Sanidad. (2024). *Salud mental y trabajo. Evolución 1981-2023 y propuestas preventivas en el entorno laboral*. [https://www.sanidad.gob.es/areas/saludLaboral/saludMentalTrabajo/docs/Salud\\_mental\\_y\\_trabajo\\_Accesible.pdf](https://www.sanidad.gob.es/areas/saludLaboral/saludMentalTrabajo/docs/Salud_mental_y_trabajo_Accesible.pdf)
- Ministerio de Trabajo y Economía Social. (2023). *Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo 2023-2027*. Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST).
- Ministerio de Trabajo y Economía. (2025). *Los trastornos mentales suponen la segunda causa de baja por incapacidad temporal en España*. Portal INSST. <https://www.insst.es/documents/d/portal-insst/los-trastornos-mentales-suponen-la-segunda-causa-de-baja-por-it-en-espana-nota-de-prensa>
- Moreno Jiménez, B., & Báez León, C. (2010). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT).
- Naczenski, L.M., de Vries, J. D., van Hooff, M.L., & Kompier, M.A. (2017). Systematic review of the association between physical activity and burnout. *Journal Occupational Health*, 59(6), 477-494.
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Estrés en el Trabajo. Un reto colectivo*. [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed\\_protect/%40protrav/%40safework/documents/publication/wcms\\_466549.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_protect/%40protrav/%40safework/documents/publication/wcms_466549.pdf)
- Organización Mundial de la Salud. (2025). Salud mental. *World Health Organization*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>
- Organización Mundial de la Salud. (2024). *La salud mental en el trabajo*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>
- Rodríguez Carvajal, R., y Rivas Herмосilla, S. (2011). Los procesos de estrés laboral y desgaste profesional (burnout): diferenciación, actualización y líneas de

intervención. *Medicina y seguridad del trabajo*, 57 (Supl. 1), 72-88.  
<https://dx.doi.org/10.4321/S0465-546X2011000500006>

Rodríguez, D. (2020). Consecuencias del síndrome de burnout en el trabajo y estrategias de prevención de riesgos para la seguridad y salud laboral. *Noticias Cielo*, 3(5), 1-3.

Rojanasarot, S., Bhattacharyya, S. K., & Edwards, N. (2023). Productivity loss and productivity loss costs to United States employers due to priority conditions: a systematic review. *Journal of Medical Economics*, 26(1), 262–270.  
<https://doi.org/10.1080/13696998.2023.2172282>

Salanova, M. Schaufeli, W.B., Llorens, S., Peiró, J.M. & Grau, R. (2000). Desde el “burnout” al “engagement”: ¿una nueva perspectiva? *Revista Psicología del Trabajo y de las organizaciones*, 16(2), 117-134.

Sanidad – Conselleria de Sanitar de la Generalitat valenciana. (s.f.). *PS-10 Burnout o síndrome de desgaste profesional (I)*.  
[https://www.san.gva.es/documents/d/recursos-humans/ps-10-burnout-i\\_cas](https://www.san.gva.es/documents/d/recursos-humans/ps-10-burnout-i_cas)

Selye, H. (1936). A syndrome produced by diverse nocuous agents. *Nature*, 138, 32.  
<https://doi.org/10.1038/138032a0>

Unión General de Trabajadoras y Trabajadores (UGT). (2025). *Informe: Salud mental y trabajo 2025*.  
[https://www.ugt.es/sites/default/files/informes/Informe\\_UGT\\_Salud\\_Mental\\_Trabajo\\_2025\\_0.pdf](https://www.ugt.es/sites/default/files/informes/Informe_UGT_Salud_Mental_Trabajo_2025_0.pdf)

Unión General de Trabajadoras y Trabajadores, Servicio de Estudios (UGT). (2025). *Responsabilidad empresarial y riesgos psicosociales: el Juzgado de lo Social nº 2 de Tarragona califica el suicidio de un trabajador como accidente laboral*. [ST-155-SJS-riesgos-psic\\_resp\\_empre.pdf](https://www.ugt.es/sites/default/files/informes/ST-155-SJS-riesgos-psic_resp_empre.pdf)

Vega, H. (2023). *Trabajar en llamas. Aprende a gestionar y superar el síndrome del trabajador quemado*.

Witters, D., & Agrawal, S. (2022). *The Economic Cost of Poor Employee Mental Health*. Gallup Workplace.