



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES

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

Autor: Markel Arredondo Redondo

Directora: Cristina Caselles Martín

Madrid

2025/2026

ÍNDICE

1. Introducción.....	3
2. Marco teórico.....	4
2.1 Definición de burnout.....	4
2.2 Modelos explicativos.....	6
2.3. Factores de riesgo.....	8
3. Intervención y metodología.....	9
3.1 Población objetivo.....	9
3.2 Fundamentación teórica de la intervención.....	11
3.3 Estructura y formato del programa.....	13
3.4 Plan de acción.....	14
4. Evaluación.....	21
5. Resultados esperados.....	23
5.1 Impacto económico.....	24
6. Discusión.....	26
7. Conclusiones.....	29
8. Bibliografía.....	31

1. Introducción

La dirección en las organizaciones es un elemento clave para asegurar su continuidad y su capacidad de competir en contextos cada vez más cambiantes y demandantes. En la tradición clásica, Koontz y O'Donnell explican la gestión empresarial a partir de cuatro funciones básicas: planificación, organización, dirección y control. Estas funciones sirven para coordinar recursos, alinear el trabajo de las personas y avanzar hacia los objetivos estratégicos. Ahora bien, además de entender la dirección como un conjunto de funciones, conviene detenerse en otra cuestión: quién asume realmente ese papel dentro de la empresa y de qué manera se reparten sus responsabilidades a lo largo de la estructura jerárquica (Koontz & O'Donnell, 1982; Benavides Espinosa & Escriba Moreno, 1999).

Podemos decir que existen tres niveles de gestión dentro de las organizaciones. En primer lugar, la alta dirección, que marca el rumbo global, define prioridades estratégicas y toma decisiones de alto impacto. En un segundo nivel se sitúan los mandos intermedios, que coordinan el trabajo de los equipos y, al mismo tiempo, gestionan las expectativas y demandas que llegan desde arriba y desde abajo. Por último, los mandos operativos se ocupan de supervisar tareas concretas y de asegurar que la actividad diaria se ejecute según lo previsto. En este esquema, los mandos intermedios destacan por su papel de bisagra ya que al fin y al cabo son los perfiles de la empresa que traducen la estrategia en acciones realizables y conectan la planificación con las condiciones reales del día a día, por lo que su contribución resulta decisiva para mantener la cohesión interna de la organización (Olivares Faúndez, 2017).

Durante mucho tiempo, el rol del mando intermedio se entendió principalmente como un canal vertical de comunicación. Recibía instrucciones de la dirección, las trasladaba al equipo y, en sentido inverso, hacía llegar resultados e incidencias hacia los niveles superiores. Sin embargo, esta imagen se ha ido quedando corta numerosas organizaciones por lo que actualmente, el mando intermedio no se limita a transmitir información, sino que participa de manera activa en la organización del trabajo, facilita la coordinación, sostiene la dinámica del equipo y actúa como referente en situaciones de presión o cambio. En otras palabras, su función se desplaza de una lógica de conducción a una lógica de conexión, en la que enlaza personas, áreas y objetivos, contribuyendo a la flexibilidad y, en algunos casos, también a la innovación organizacional, como si fuera una especie de puente estratégico para la empresa (Schaufeli, 2017).

Para responder a esta función más amplia se espera que los mandos intermedios desarrollen un conjunto de habilidades complementarias. Por un lado, habilidades técnicas, necesarias para aplicar conocimientos específicos del ámbito en el que operan. Por otro, habilidades interpersonales o humanistas, vinculadas a la comunicación, la gestión de conflictos, la coordinación de equipos y el fomento de un clima de colaboración. Finalmente, habilidades conceptuales, que les permiten comprender la empresa como un sistema interdependiente, donde las decisiones en un área pueden afectar al conjunto. Entre estas, las habilidades interpersonales han ganado peso, en la medida en que el liderazgo intermedio se asocia cada vez más con tareas de acompañamiento, motivación y construcción de confianza; aspectos especialmente importantes cuando el ritmo de trabajo es alto y la incertidumbre forma parte del entorno (Carlotto & Gobbi, 2001; Jeung et al., 2018).

Precisamente por esa centralidad, el burnout en mandos intermedios adquiere una relevancia particular. Cuando aparece el agotamiento emocional, se resiente su capacidad para coordinar, apoyar y sostener la motivación del equipo, lo que puede desencadenar efectos en cadena sobre el rendimiento, la calidad del trabajo y el clima laboral. Estas consecuencias trascienden el plano individual: también suponen costes directos e indirectos para la organización, ya sea por el aumento de la rotación, el absentismo o la pérdida de conocimiento y experiencia acumulada. El riesgo puede intensificarse en sectores como la consultoría y la tecnología, donde son habituales los plazos ajustados, los proyectos de alta intensidad y los cambios organizativos frecuentes, factores que elevan la presión operativa y emocional. En este escenario, los mandos intermedios pueden convertirse en un colectivo especialmente expuesto al desgaste, pero también en un punto estratégico desde el que plantear intervenciones preventivas (Bakker et al., 2023; Schaufeli, 2017).

2. Marco teórico

2.1 Definición de burnout

El término burnout comenzó a utilizarse en la década de 1970 para describir un tipo de desgaste que se observaba con frecuencia en profesiones caracterizadas por el contacto continuado con otras personas, especialmente cuando las demandas emocionales eran elevadas y sostenidas en el tiempo. Más adelante, Christina Maslach y Susan Jackson aportaron una formulación más sistemática que terminó consolidándose como una de las

referencias principales en la literatura científica. En su planteamiento en 1981, el burnout se entiende como un síndrome de tres componentes: agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal.

El agotamiento emocional suele ser la manifestación más evidente. Hace referencia a la sensación de estar vacío de energía, tanto a nivel físico como psicológico, hasta el punto de percibir que ya no se dispone de recursos para seguir respondiendo a las exigencias del trabajo. No se trata únicamente de cansancio corporal: con frecuencia va acompañado de pérdida de motivación, menor entusiasmo y la idea persistente de que las demandas superan la capacidad personal para afrontarlas. En el caso de mandos intermedios en consultoría tecnológica, esta dimensión puede verse alimentada por jornadas prolongadas, presión constante por plazos y entregables, y la necesidad de atender de forma simultánea a requerimientos de la alta dirección y a necesidades del equipo.

La despersonalización se relaciona con el desarrollo de una actitud distante, fría o cínica hacia las personas con las que se trabaja (clientes, compañeros o colaboradores). Puede funcionar como una estrategia defensiva ante la sobrecarga emocional: al tomar distancia, se intenta reducir el impacto del estrés. Sin embargo, este mecanismo suele deteriorar la calidad de las relaciones laborales y afectar a la cooperación. En entornos de proyectos tecnológicos, puede expresarse en interacciones más tensas, respuestas irritables o un trato excesivamente instrumental, tanto con el equipo como con el cliente, especialmente cuando la presión se mantiene durante largos periodos.

La tercera dimensión, la baja realización personal, alude a la percepción de ineficacia y a la sensación de no estar logrando resultados valiosos pese al esfuerzo invertido. Con el tiempo, esto puede traducirse en pérdida de autoestima profesional, desmotivación y una lectura cada vez más negativa del propio desempeño. En consultoría tecnológica, donde los proyectos suelen ser complejos y están expuestos a cambios de alcance, prioridades o requisitos, no es extraño que algunos mandos intermedios experimenten frustración cuando las demandas desbordan su margen real de gestión, lo que incrementa el sentimiento de estancamiento.

Este enfoque resulta especialmente relevante porque no reduce el burnout a un simple cansancio, sino que lo conceptualiza como un fenómeno más amplio, con implicaciones tanto para la persona como para la organización. Además, la propuesta de

Maslach y Jackson dio lugar al Maslach Burnout Inventory (MBI), que se ha convertido en una de las herramientas más empleadas para evaluar este síndrome en investigación y en contextos aplicados (Fernández-Valera et al., 2020; Olivares Faúndez, 2017).

2.2 Modelos explicativos

Modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R)

El modelo JD-R (Job Demands–Resources), asociado a los trabajos de Demerouti y Bakker, es uno de los enfoques más extendidos para comprender por qué aparece el burnout en el ámbito organizacional. Su planteamiento central es relativamente intuitivo: el bienestar en el trabajo depende, en buena medida, del ajuste entre lo que el puesto exige y los recursos con los que la persona cuenta para responder a esas exigencias.

En este marco, las demandas laborales abarcan aquellos aspectos del trabajo ya sean físicos, psicológicos, sociales u organizativos, que implican un esfuerzo sostenido y que, por ello, conllevan un “coste” en términos de energía y desgaste. Entre las demandas más habituales se encuentran la sobrecarga de tareas, la presión por el tiempo, la exposición a exigencias emocionales o los conflictos y ambigüedades de rol. Conviene matizar que las demandas no son negativas por definición: en ciertos niveles pueden activar el aprendizaje y el desarrollo. El problema aparece cuando se vuelven excesivas o se mantienen durante periodos prolongados, sin margen real de recuperación (Bakker et al., 2023).

Frente a ellas, los recursos laborales se refieren a los elementos que facilitan el desempeño y protegen el bienestar: ayudan a amortiguar las demandas, permiten alcanzar objetivos y, además, favorecen el crecimiento personal y profesional. Aquí se suelen incluir factores como el apoyo social, la autonomía para decidir, la claridad en la información, el feedback útil o las oportunidades de aprendizaje. Estos recursos no solo “compensan” el esfuerzo, sino que también pueden actuar como motor de motivación y compromiso, especialmente cuando la persona percibe que tiene control y respaldo.

Desde esta perspectiva, el burnout tiende a desarrollarse cuando las demandas superan de manera crónica los recursos disponibles, generando un desequilibrio que deriva en agotamiento y pérdida de energía, y que con el tiempo puede traducirse en desmotivación y distanciamiento. En consultoría tecnológica este patrón resulta fácil de reconocer: la simultaneidad de proyectos, los plazos ajustados y la coordinación de

equipos diversos elevan la carga de demandas, mientras que los recursos (tiempo, apoyo, autonomía real o reconocimiento) no siempre crecen al mismo ritmo.

Una aportación importante del JD-R es que no se limita a describir el problema, sino que sugiere líneas de intervención. Por ejemplo, puede actuarse reforzando recursos con mentoring, mayor autonomía en decisiones, apoyo del liderazgo, espacios de coordinación y cuidado emocional o bien reduciendo demandas mediante una distribución más realista de cargas, priorización clara y una planificación de plazos ajustada a la complejidad del proyecto. Además, el modelo se ha aplicado en distintos sectores y contextos culturales, lo que explica su utilidad tanto en investigación como en la práctica de la gestión de personas (Schaufeli, 2017).

Teoría de la Conservación de Recursos

La Teoría de la Conservación de Recursos (COR), propuesta por Hobfoll, complementa el enfoque anterior al poner el acento en un principio básico: las personas tratan de obtener, conservar y proteger recursos (materiales, sociales y personales). El burnout aparece cuando esos recursos se pierden, no se reponen a tiempo o se viven como insuficientes para afrontar lo que el entorno demanda.

Un elemento especialmente relevante de la COR es la idea de que la pérdida pesa más que la ganancia. En otras palabras, perder recursos suele impactar más que recuperarlos o adquirirlos. Esto ayuda a explicar por qué el desgaste puede avanzar en forma de espiral descendente: cuando alguien se siente con menos energía, apoyo o control, le cuesta más responder a las demandas; esa menor capacidad aumenta el estrés y, a su vez, facilita nuevas pérdidas (por ejemplo, peor descanso, menos paciencia, menos sensación de eficacia), consolidando el deterioro.

Desde esta teoría, el burnout no depende únicamente de la carga objetiva, sino también de cómo se interpreta la situación. Un mando intermedio puede cumplir objetivos y, aun así, experimentar desgaste si percibe que no hay reconocimiento, que el apoyo es limitado o que no dispone de margen real para decidir. Por ello, la COR subraya el papel protector de recursos sociales y emocionales (apoyo de compañeros y superiores, sentido de pertenencia, relaciones de confianza), que pueden amortiguar el impacto del estrés sostenido.

En consultoría tecnológica, donde los cambios de alcance, la presión del cliente y la intensidad de los ciclos de entrega son frecuentes, la COR resulta útil para entender cómo la falta de recuperación de recursos, especialmente los emocionales, puede acumularse hasta afectar tanto al rendimiento como al bienestar. Desde este enfoque, las intervenciones eficaces no se centran solo en “bajar la carga”, sino también en reconstruir y sostener recursos para cortar la dinámica de pérdida.

2.3 Factores de riesgo

El burnout en mandos intermedios no suele explicarse por una causa aislada, sino por la combinación de elementos que se refuerzan entre sí en la experiencia cotidiana. Entre los factores que aparecen con más frecuencia destacan la propia posición del mando intermedio en la estructura, la tensión derivada de la doble exigencia y, de manera menos visible pero decisiva, el componente de demanda emocional asociado a su rol.

El rol del mando intermedio.

Los mandos intermedios ocupan una posición estratégica y, al mismo tiempo, frágil. Actúan como enlace entre la alta dirección y los equipos operativos, con la responsabilidad de traducir objetivos generales en acciones concretas y sostenibles. Esa función de bisagra añade carga porque exige responder a expectativas superiores sin dejar de atender las necesidades del equipo. Cuando además existe poca autonomía, el rol es ambiguo o el reconocimiento es escaso, se incrementa la probabilidad de desgaste psicológico (Benavides Espinosa & Escribá Moreno, 1999).

La doble presión.

Esta presión se expresa en la necesidad de cumplir demandas que a veces compiten entre sí. Por un lado, se solicita eficiencia, rapidez y cumplimiento de plazos; por otro, el equipo necesita apoyo, recursos, guía y un liderazgo cercano. Mantener ese equilibrio de manera continuada puede generar conflictos de rol y una sensación persistente de insuficiencia: haga lo que haga, nunca es bastante. En ese contexto, el mando intermedio funciona como amortiguador de tensiones, lo que favorece el agotamiento emocional y la frustración.

La demanda emocional (Emotional Labor).

Probablemente sea uno de los factores menos reconocidos y, sin embargo, más desgastantes. El concepto de Emotional Labor, introducido por Hochschild en los años

ochenta, se refiere al esfuerzo de regular lo que se siente y lo que se muestra para ajustarse a expectativas organizativas. En mandos intermedios esta exigencia suele multiplicarse: no solo gestionan su propio estrés, sino que también contienen, interpretan y canalizan emociones del equipo (Jeung et al., 2018).

En la práctica, esto implica mostrar calma en momentos de crisis, mantener una comunicación empática, motivar cuando el cansancio se acumula y proyectar confianza incluso cuando internamente existe saturación. Con frecuencia se espera que contengan conflictos, reduzcan tensiones y ofrezcan apoyo emocional de forma constante, aunque eso suponga reprimir emociones propias. El coste de sostener esa “fachada” puede ser alto, sobre todo cuando no se percibe como parte del trabajo y, por tanto, no se reconoce ni se compensa. Con el tiempo, esta carga puede favorecer el agotamiento, activar respuestas defensivas (distancia, cinismo, irritabilidad) y alimentar la sensación de baja realización, especialmente cuando el esfuerzo no se traduce en resultados visibles o en reconocimiento (Jeung et al., 2018).

En consultoría tecnológica, donde la exigencia del cliente, la complejidad técnica y los cambios constantes se combinan con plazos ajustados, la demanda emocional tiende a intensificarse. Los mandos intermedios se ven obligados a sostener la confianza del equipo en escenarios volátiles, lo que convierte este componente emocional en un factor de riesgo especialmente relevante para el desarrollo del burnout (Jeung et al., 2018).

A continuación, y a partir del marco teórico expuesto, se presenta una propuesta de intervención dirigida a reducir el burnout en mandos intermedios con alta demanda emocional en contextos de consultoría tecnológica. Esta propuesta traduce los modelos y hallazgos revisados en un programa aplicado, estructurado y adaptado a las características específicas del colectivo analizado.

3. Intervención y metodología

3.1. Población objetivo

La intervención está pensada para mandos intermedios en empresas consultoras tecnológicas orientadas a proyectos (servicios de TI, integración, outsourcing, ciberseguridad, data/IA y desarrollo). En este tipo de empresa el mando intermedio suele ocupar un rol de “bisagra”: recibe presión hacia arriba (alta dirección/PMO y cliente) y hacia abajo (equipo a su cargo), lo que incrementa el riesgo de sobrecarga sostenida y

conflicto de rol. Además, se trabaja con plazos y dependencias técnicas, lo que hace que muchas situaciones estresantes no se resuelvan con ‘trabajar más’, sino con negociar límites, priorizar y rediseñar la manera de organizar el trabajo.

Para acotar más la población se centrará en una unidad de Servicios de TI/Consultoría de Proyectos. No es una decisión al uso ya que por lo que muestran los informes de incapacidad temporal (IT) en España, las patologías ligadas a salud mental concentran una parte relevante del absentismo por IT, con duraciones medias altas y un crecimiento notable (Peiró et al., 2025).

Criterios de inclusión

En cuanto a que perfiles entrarían en la intervención determinamos que el programa va dirigido a jefes/as de proyecto, service managers, responsables de equipo (team leads) y perfiles equivalentes con responsabilidad sobre personas y entregables. Para asegurar que la muestra realmente representa “mando intermedio”, se proponen tres criterios de inclusión:

- a. Gestión de equipo: la persona tiene que liderar o dirigir directamente como mínimo a 3 personas o coordinar funcionalmente a un equipo transversal
- b. Responsabilidades: debe tener responsabilidad sobre plazos, calidad o SLA de un proyecto/servicio.
- c. Relaciones: como mínimo debe tener interacción regular con cliente interno o externo (por ejemplo, una reunión de seguimiento semanal o escalados frecuentes).

Además, para reducir ruido en la evaluación también se aplicará el criterio de tener una antigüedad mínima: 12 meses en la empresa o 6 meses en el rol actual. Con este criterio conseguimos acotar y ver solo a los perfiles que hayan sido expuestos al ciclo de proyecto suficiente tiempo como para que los indicadores de burnout tengan sentido y para que la intervención tenga sentido y pueda aplicarse en su puesto lo antes posible.

Nivel de burnout previo y perfil tipo

La investigación de Swider y Zimmerman establece que el burnout no es un fenómeno aislado, sino un predictor robusto de variables críticas: presenta una correlación múltiple de .23 con el absentismo, .33 con la rotación y .36 con el desempeño laboral. Siguiendo los diferentes criterios se estima que un tercio del grupo presenta niveles

significativamente altos de agotamiento emocional. Este segmento es el que tiene mayor probabilidad de absentismo para intentar recuperar sus recursos agotados. (Swider & Zimmerman, 2010).

Con esta selección de perfiles conseguimos evitar convertir el burnout en una categoría dicotómica artificial entre quemados y no quemados. Conseguimos así medir el éxito del programa no solo por el paso de un nivel alto a uno bajo, sino por el desplazamiento de las puntuaciones medias, capturando incluso las mejoras sutiles que las categorías rígidas suelen ignorar.

3.2 Fundamentación teórica de la intervención

En consultoría tecnológica el problema no suele ser la falta de productividad ya que en la mayoría de los mandos se trabaja mucho. El problema es una combinación de demandas emocionales (conflicto, escalados, incertidumbre, trato con cliente) y demandas organizacionales (prioridades cambiantes, reuniones, presión por plazos) que, mantenidas en el tiempo, consumen recursos personales y del equipo. En los momentos de las intervenciones, se observa una clara tendencia a mejoras moderadas en las que son puramente individuales, mientras que los efectos mejoran cuando se suman los cambios organizacionales. Por ejemplo, un metaanálisis se concluyó que las intervenciones centradas en prevenir agotamiento de manera organizacional, el efecto global fue $d = -0.30$ (IC 95%: -0.42 a -0.18), mientras que si las intervenciones eran combinadas se mostró efecto mayor, $d = -0.54$ (IC 95%: -0.76 a -0.32) Por ello, el programa combinará técnicas psicológicas con ajustes organizacionales (Bes et al., 2023).

Terapia cognitivo conductual

Este método nos servirá para trabajar con la parte de reestructuración y afrontamiento. La TCC se incluye porque en los contextos de alta presión estos perfiles no solo sufren por lo ocurre sino por como interpretan lo que ocurre y como responden en ese momento crítico. En la doble presión que comentábamos del perfil aparecen pensamientos automáticos como el catastrofismo, personalización o reglas rígidas de disponibilidad. Con la reestructuración cognitiva no buscamos el ‘piensa en positivo’, sino ganar margen para decidir y regular la respuesta.

Además, la evidencia apoya que las intervenciones de manejo del estrés con componentes cognitivo-conductuales son efectivas en contextos laborales. En un

meta-análisis de 36 estudios experimentales en entornos ocupacionales, el tamaño de efecto global fue $d = 0.526$ mientras que para el efecto cognitivo conductual fue de $d=1.164$ (Richardson & Rothstein, 2008). En cuanto al diseño del programa no vamos a realizar sesiones con tareas clínicas sino protocolos breves y aplicables a la agenda de los trabajadores.

Mindfulness y regulación emocional

El bloque de mindfulness se justifica porque hay evidencia de que programas de mindfulness en el trabajo reducen burnout. En un meta-análisis de RCTs de mindfulness basado e informado en el trabajo, la media para burnout postintervención fue $SMD = 0.70$ ($k = 24$; IC 95%: 0.33–1.07), y tras retirar casos influyentes u outliers se situó en $SMD = 0.45$ ($k = 20$; IC 95%: 0.37–0.53) (Michaelsen et al., 2023).

Esta parte no se presentará de una manera tan abstracta sino con micro prácticas de 3 a 5 minutos antes de reuniones tensas ya que funcionan como pausas de recuperación y permiten que los sistemas fisiológicos de los trabajadores vuelcan a los niveles basales de antes del detonante del estrés. Al final realizarán un ritual de cierre de jornada que reducirá la rumiación producida en el trabajo consiguiendo conectar con la parte de recuperación. La desconexión o el detachment del trabajo está asociado a estados saludables y nivel de burnout mucho más bajos (Wendsche & Lohmann-Haislah, 2017).

Coaching para liderazgo y gestión de equipos

El coaching aparece en el programa con el objetivo de aterrizar el aprendizaje en decisiones reales del rol. Saber que hay que hacer no garantiza la acción de poder hacerlo cuando aparece el cliente con una urgencia o cuando la dirección pide compromisos agresivos. El coaching ayuda a traducir ideas en conversaciones y decisiones, y además funciona como soporte para la transferencia al puesto (Baldwin & Ford, 1988). Un meta-análisis sobre coaching en el lugar de trabajo reporta efectos positivos sobre outcomes de aprendizaje y desempeño (Jones et al., 2016). En el programa, el coaching se usa sobre todo para entrenar conversaciones de límites en los dos sentidos de la bisagra.

Base organizacional

Como se ha comentado anteriormente, Para evitar un enfoque que cargue todo el peso en la persona, el programa incluye un eje organizacional con dos palancas: gestión de carga y autonomía y comunicación interna y soporte social.

- (a) Gestión de carga y autonomía. El programa introduce prácticas de capacidad explícita y negociación de trade-offs. Esta lógica conecta con evidencia del modelo JD-R aplicada a absentismo registrado: demandas y recursos predicen duración y frecuencia del absentismo en registros de empresa (Bakker et al., 2003).
- (b) Comunicación interna y soporte social: mejorar prácticas de liderazgo y crear espacios de apoyo entre mandos reduce fricción y favorece coordinación. Existe una clara asociación entre liderazgo y salud mental de los trabajadores, además de su desempeño (Montano et al., 2017). además, la seguridad psicológica no es solo un estado sentimental sino una herramienta que desbloquea el aprendizaje y la libre circulación de datos, muy importante en este tipo de equipos.

3.3 Estructura y formato del programa

Se realizarán 7 sesiones grupales de 75-90 minutos en modalidad híbrida, repartidas a lo largo de 7 meses. Se espaciarán las sesiones para dar margen para probar, fallar, ajustar y consolidar hábitos (Baldwin & Ford, 1988).

El grupo ideal sería de 10 a 14 mandos. Es suficiente para diversidad de casos, pero lo bastante pequeño para role-plays, feedback y confidencialidad.

Calendario propuesto:

Mes	Sesión	Módulo / foco
0	0	Evaluación previa y alineación
1	1	M1 – Demanda emocional (mapa y señales)
1	2	M1 – TCC breve aplicada a la doble presión
2	3	M1 – Role-play sectorial cliente/plazo imposible
3	4	M2 – Time management (agenda real)
4	5	M2 – Priorización, carga y delegación
5	6	M3 – Mindfulness aplicado y recuperación
6	7	M3 – Autoeficacia y coaching de casos
7	-	Evaluación final y devolución

3.4 Plan de acción

Modulo 1. Gestión de la demanda emocional.

El objetivo del módulo 1 es bajar el pico emocional de situaciones típicas del sector: escalados con cliente, reuniones de crisis, conflictos técnicos, presión por disponibilidad y conversaciones difíciles con el equipo. Lo que más desgasta suele ser la sensación de vivir en modo alarma durante semanas, así que el módulo combina identificación del patrón con entrenamiento de respuestas concretas.

Sesión 1. Mapeo de demandas emocionales del rol y plan de señales tempranas

Antes de todo para facilitar que la jornada no sea terapéutica ni invasiva, se acuerdan normas de confidencialidad y se comenta que se va a trabajar con ejemplos reales, pero sin detalles sensibles del cliente o del proyecto de cada uno. La primera sesión se plantea como un “aterrizaje” muy práctico. No se discute qué es el burnout, sino cómo se manifiesta en el día a día del mando intermedio en consultoría tecnológica. Se empezaría encuadrando el objetivo de convertir el “voy a tope” en un mapa concreto de situaciones que disparan activación y, sobre todo, construir una herramienta que permita intervenir antes de que el estrés se convierta en desgaste acumulado.

La dinámica central es una reconstrucción guiada de una semana representativa. Cada participante tiene que pensar en cinco momentos de alta carga emocional (escalado por incidencia, reunión con cliente donde se cuestiona el avance y surgen contratiempos, petición fuera de alcance, presión interna por plazos imposibles). Con esos momentos, se hace un análisis por diferentes tipos de canales. Estos serán: señales cognitivas (rumiación, bloqueo), señales fisiológicas (tensión, respiración alta, fatiga) y señales conductuales (contestar impulsivamente, evitar conversaciones, alargar jornada). Hay muchas veces que surgirán dudas, pero la clave es elegir las tres señales más tempranas y fiables. Con ese material se construye un “plan de los primeros 10 minutos”. Es deliberadamente breve para que sea aplicable en contexto real. Incluye una micro-pausa de regulación (1–2 minutos), una clarificación rápida (qué es hecho y qué es interpretación; qué decisión toca ahora) y una conducta protectora (pedir tiempo, canalizar a la persona correcta, reformular el problema en términos de trade-off). Se cierra la sesión con un compromiso mínimo de práctica donde tienen que aplicar el plan una vez en la semana y registrar en tres líneas qué pasó y qué efecto tuvo. Esto prepara la sesión

2, donde ya se trabajará sobre material real del puesto y no sobre ejemplos hipotéticos (Baldwin & Ford, 1988).

Sesión 2. Terapia Co-Co breve para la doble presión.

La segunda sesión se mete en el papel de la bisagra y doble presión del mando intermedio. Cuando dirección/cliente exigen resultados y, a la vez, el equipo está al límite, la mente tiende a interpretar la situación como amenaza inminente. Es ahí donde aparecen patrones cognitivos que aumentan la activación y empujan a decisiones poco sostenibles como responder sin filtrar, prometer de más, asumir todo en primera persona. El objetivo de esta sesión no es hacer terapia, sino entrenar herramientas cognitivo-conductuales en formato muy operativo para identificar pensamientos automáticos frecuentes y sustituirlos por formulaciones más ajustadas que permitan actuar con margen.

Se arranca con el material recogido en la tarea de la sesión 1. Cada participante selecciona un episodio real y se trabaja con una plantilla en la que aparece situación, pensamiento automático, emoción/impulso y conducta asociada. Se priorizan tres patrones especialmente típicos en consultoría: catastrofismo (“si no llegamos, perdemos la cuenta”), personalización (“esto es culpa mía”) y reglas rígidas (“tengo que estar disponible siempre”). Después se entrena reestructuración “rápida”: no se busca una reflexión larga, sino preguntas que abran alternativas (“¿qué evidencia tengo?”, “¿qué diría yo si esto le pasara a otro mando?”, “¿qué es lo mínimo necesario para avanzar ahora?”).

La parte más práctica de la sesión es el ensayo del protocolo con un funcionamiento que se base en una pausa, una prioridad y finalmente una respuesta adecuada a las dos anteriores. Se simula la llegada de un escalado (mail/Teams de cliente, llamada de dirección) y se practica y se trabaja para que se convierta en hábito). La sesión cierra con una tarea sencilla: aplicar el protocolo dos veces antes de la siguiente sesión y traer un ejemplo de respuesta mejorada y su efecto.

Sesión 3. Role-play del sector.

La tercera sesión es la que más puede relacionar el programa con el sector. Aquí la meta es transformar habilidades en conducta observable en una situación que podríamos decir es generadora de burnout. Por ejemplo, un cliente exige una entrega imposible y la organización, por miedo a perder la cuenta, empuja a comprometerse. El

mando intermedio queda atrapado entre promesas hacia fuera y capacidad real hacia dentro. La sesión se centra en entrenar dos conversaciones clave: una hacia la dirección para convertir presión en decisiones explícitas, y otra con cliente para renegociar alcance sin romper la relación. Se podría incluso personalizar a cada caso y añadir una tercera conversación orientada a los equipos de cada perfil. El objetivo no es ganar el conflicto o sacar la entrega adelante, sino establecer límites sostenibles y proteger los recursos del equipo.

Se presenta el caso base con detalles realistas: petición de entrega en dos semanas cuando el plan era de seis; dependencia de un tercero; equipo saturado por incidencias. Primero se trabaja la preparación: qué información necesita el mando para negociar (capacidad real, riesgos, alternativas), cómo formular el trade-off (“si metemos A y B, sale C o se amplía plazo”), y cómo anticipar objeciones. Después se hace un role-play en dos rondas. En la ronda 1 (hacia arriba), el participante practica pedir una decisión explícita y recursos: se entrenan frases de claridad y responsabilidad (“puedo comprometer X con este riesgo; para Y necesito Z”). En la ronda 2 (con cliente), se ensaya una renegociación basada en transparencia: redefinir criterios de aceptación, proponer entregas parciales y acordar un plan de comunicación que reduzca escalados impulsivos.

El grupo observa con una guía de feedback muy concreta (claridad, límites, alternativas, regulación emocional). Tras cada ronda se hace un debrief: qué activó amenaza, qué pensamientos aparecieron (conexión con sesión 2) y qué conducta protegió mejor la sostenibilidad. Se podría introducir aquí la tercera dimensión comentada, es decir, el cómo trasladar al equipo el acuerdo sin convertirlo en presión adicional, y cómo ajustar carga y prioridades de forma coherente. La tarea entre sesiones consiste en identificar una conversación real pendiente (con dirección o con cliente) y diseñarla con el mismo esquema de preparación: objetivos, límites, alternativas y cierre con acuerdos verificables. Esto refuerza transferencia al puesto y evita que el role-play se quede como un ejercicio aislado.

Módulo 2. Time management, priorización y límites (productividad con sentido)

Este módulo no persigue hacer más, sino recuperar control y reducir la sobrecarga que aparece cuando el trabajo se fragmenta entre reuniones, interrupciones y urgencias. En consultoría tecnológica, el mando intermedio suele operar con una agenda reactiva.

Por ello, aquí hay herramientas clásicas de gestión del tiempo con la negociación de límites hacia arriba y hacia abajo.

Sesión 4. Auditoría de agenda real y rediseño de semana

La sesión 4 parte de que, si un mando no conoce su agenda real, lógicamente no va a poder ser capaz de gestionarla por lo que solo va a poder sobrevivir a esa agenda. Por eso el primer bloque es de evaluación. Cada participante reconstruye una semana tipo con datos lo más reales posibles (número de reuniones, tiempo de foco, interrupciones, urgencias y tareas administrativas). La clave es identificar fugas de tiempo que suelen pasar desapercibidas (reuniones sin decisión, cambios constantes de contexto, respuestas instantáneas a mensajes) y cuantificar su impacto. Esta parte se apoya en la literatura que describe la gestión del tiempo como un conjunto de comportamientos observables y entrenables, asociados a control percibido y estrés (Claessens et al., 2007).

Después se entra en la parte de planificación o incluso replanificación donde con la misma semana reconstruida, se diseña una versión alternativa mínimo viable. Se introducen tres decisiones:

- (a) bloques de concentración protegidos (trabajo profundo),
- (b) ventanas de respuesta a mensajes (para cortar telepressure y reactividad), y
- (c) una revisión diaria de prioridades de 10 minutos.

La idea no es hacer una agenda perfecta, sino una agenda defendible en un entorno de proyectos.

Por último, se entrena el monitoreo ya que sin el seguimiento correspondiente lo más probable es que el cambio se pierda. Se define un indicador semanal muy simple como el número de bloques de foco cumplidos y se prepara un ajuste rápido si la semana se rompe. La lógica es coherente con evidencia experimental ya que los entrenamientos en time management pueden aumentar control percibido del tiempo y reducir estrés (Häfner & Stock, 2010).

Sesión 5. Priorización, carga y delegación

En consultoría tecnológica, priorizar y delegar no son solo técnicas de productividad sino conductas que regulan la relación entre demandas y recursos. Por eso esta sesión se fundamenta explícitamente en el Job Crafting. La idea de que el trabajador

puede rediseñar de forma intencional aspectos de su trabajo para mejorar el ajuste persona–puesto y el bienestar, complementando el rediseño “de arriba abajo” de la organización (Demerouti, 2014). En la práctica, el objetivo de la sesión es que el mando aprenda a convertir urgencias en decisiones, reduzca demandas obstaculizadoras y aumente recursos estructurales mediante delegación bien hecha.

La sesión comienza creando un backlog visible de cada uno incluyendo tareas, reuniones, coordinación, incidencias, etc. Ese backlog se usa como herramienta de crafting, no solo para ordenar, sino para elegir qué tareas aportan valor y cuáles son lastre y pueden delegarse o eliminar. Aquí se introduce el criterio valor–riesgo, distinguiendo entre demandas desafiantes (aportan aprendizaje/valor) y demandas obstaculizadoras (solo añaden estrés). Esta distinción encaja con la evidencia meta-analítica de Job Crafting, donde buscar retos y ajustar el trabajo se asocia con mejores outcomes motivacionales y de rendimiento (Rudolph et al., 2017).

Luego se trabaja el límite de trabajo en curso como forma de “demands reducing”. No por el hecho de evadir responsabilidades, sino para proteger energía y reducir multitarea improductiva.

La tercera parte es delegación con criterios. Esta idea es planteada como estrategia para aumentar recursos estructurales (autonomía y variedad de habilidades) tanto del mando intermedio como del equipo. Se entrena una conversación de delegación que incluye objetivo, estándar de calidad, autonomía y puntos de control. La sesión termina con un Plan de Crafting Personal, siguiendo el enfoque de intervención de Demerouti (2014) donde cada participante define dos acciones concretas para las próximas semanas (una de priorización y una de delegación) y cómo las va a monitorizar.

Módulo 3. Recursos personales (mindfulness, recuperación y autoeficacia)

Este módulo consolida recursos personales que amortiguan el desgaste y hacen el programa sostenible en un contexto donde siempre habrá picos de proyecto. La lógica no es descansar más, sino gestionar activamente la atención y la carga mental del trabajo. Si el mando sigue rumiando a última hora, o se mantiene en alerta durante todo el día, la recuperación física no basta.

Sesión 6. Mindfulness aplicado + recuperación

La sesión 6 se diseña para atacar las dos piezas que más mantiene el agotamiento que son la activación sostenida y la dificultad para “salir del trabajo y conseguir desconectar, incluso con la jornada ya terminada. El comienzo sería con el encuadre del mindfulness añadiendo que no es una práctica espiritual, quitando así el estigma que se pueda tener. En lugar de pedir prácticas largas se entrenan micro prácticas integradas en momentos reales del rol como antes de una reunión crítica, después de un escalado, o justo antes de responder a un mensaje que activa una amenaza. Esta forma aplicada encaja con la evidencia en intervenciones de mindfulness en el trabajo, donde los programas muestran mejoras moderadas en burnout en ensayos controlados (Michaelsen et al., 2023).

En la segunda parte se introduce la parte de recuperación como habilidad, no como tiempo libre y se trabaja el concepto de detachment o la desconexión psicológica del trabajo. Se explica que no basta con irse a casa si la mente sigue en modo proyecto, porque eso prolonga la respuesta de estrés. Aquí se conecta con la evidencia meta-analítica: el detachment se asocia de forma consistente con menos agotamiento emocional (Wendsche & Lohmann-Haislah, 2017). Sobre esa base, se construye un ritual de cierre de jornada que actúa como “señal” para cortar la rumiación. Se cierran los pendientes en una lista controlada, se define el primer paso del día siguiente y se cierran los canales digitales según reglas acordadas en el módulo 2. Se entrena también la recuperación interna con micro pausas entre reuniones y la externa con el cierre del día porque ambas evitan que la fatiga se acumule y se cronifique.

Sesión 7. Autoeficacia, liderazgo y coaching de casos.

Esta sesión está orientada a transformar recursos personales en decisiones que reduzcan carga futura. En mandos intermedios, una parte del desgaste viene de conversaciones evitadas. Lo que pasa en estos casos es que, si esas conversaciones no ocurren, la sobrecarga se mantiene. Por eso la sesión se centra en elegir dos conversaciones pendientes por participante que, si se hacen bien, tienen impacto real en demandas y recursos.

La dinámica es un coaching grupal estructurado. Cada participante presenta su caso con un formato breve donde cuenten una situación con su objetivo correspondiente, unos límites mínimos y la alternativa aceptable. El grupo ofrece un feedback y se ensaya la conversación con un role-play corto, cuidando el tono, la claridad y el cierre con

acuerdos verificables. Esto se justifica con evidencia ya que el coaching en workplace tiene respaldo meta-analítico y muestra efectos positivos significativos en resultados globales ($d=0.36$), incluyendo resultados afectivos como autoeficacia/bienestar ($d=0.51$) y resultados de habilidades ($d=0.28$) (Jones et al., 2016). Además, se incorpora un bloque breve de seguridad psicológica y feedback para que el mando pueda sostener conversaciones difíciles sin deteriorar el clima donde la seguridad psicológica se asocia con aprendizaje y compartir información, clave en equipos técnicos (Frazier et al., 2017). La tarea es salir con un guion real y una fecha para ejecutar una de las dos conversaciones.

Mantenimiento

La fase de mantenimiento es lo que evita que el programa quede como un pico de motivación sin resultados a largo plazo y que desaparece cuando vuelve la presión. En el mes 7 se hace la evaluación final, se devuelven resultados y se deja un plan mínimo viable que sea sostenible en un entorno real con dos hábitos, un acuerdo de límites y una revisión mensual de capacidad durante tres meses. El sentido es que el mando no dependa de fuerza de voluntad, sino de reglas simples que protegen recursos.

Aquí el argumento teórico encaja muy bien con Conservación de Recursos. Hobfoll plantea que cuando una persona pierde recursos (energía, tiempo, control), se vuelve más vulnerable a pérdidas adicionales, generando espirales de pérdida: cada nueva demanda cuesta más y hay menos “reservas” para responder (Hobfoll, 1989). El plan mínimo viable actúa precisamente como un paquete de recursos nuevos donde los hábitos funcionan como recursos personales/energéticos (pequeñas reservas diarias), el acuerdo de límites protege recursos de condición (tiempo y rol) y la revisión mensual de capacidad es una inversión deliberada de energía y conocimiento para evitar pérdidas futuras.

Finalmente les ofreceríamos una evaluación de seguimiento a los 3 o 6 meses de finalizar el programa para comprobar si los cambios observados se mantienen en el tiempo. Este seguimiento permitiría valorar con mayor precisión la sostenibilidad de las mejoras tanto en las variables psicológicas como en los indicadores organizacionales, especialmente en el absentismo, ya que este tipo de resultados suele hacerse más visible a medio plazo que de forma inmediata. De este modo, la intervención no solo se evaluaría por su efecto inicial, sino también por su capacidad para generar cambios estables en el funcionamiento laboral.

4. Evaluación

La evaluación de la intervención debe responder a una cuestión central de cómo determinar si el programa ha producido cambios relevantes en los participantes y en su contexto laboral. Para ello, se propone un diseño pre-post con una medición inicial y una medición final y, si la viabilidad organizacional lo permite, un seguimiento adicional a los tres meses. La inclusión de un seguimiento permitiría valorar la estabilidad de los cambios en el tiempo y reforzaría la calidad metodológica del estudio.

Medición psicológica

Como instrumento principal se utilizará el Maslach Burnout Inventory (MBI), que se utilizará tanto en el primer mes como en el último por tratarse de una de las herramientas de referencia para la evaluación del burnout y por permitir medir sus tres dimensiones clásicas que se comentan en el apartado del marco teórico: agotamiento emocional, despersonalización y realización personal (Maslach et al., 1996).

Como medidas complementarias, se propone incluir el WHO-5 Well-Being Index como indicador breve de bienestar subjetivo. La guía oficial del instrumento establece que la puntuación bruta oscila entre 0 y 25, que puede transformarse a una escala de 0 a 100 y que una puntuación inferior a 50 constituye un punto de corte orientativo de mal bienestar psicológico, útil como señal de posible vulnerabilidad clínica (World Health Organization, 2024). Además, para completar la información que nos dé el WHO-5, se incorporará el Recovery Experience Questionnaire, ya que permite valorar dimensiones especialmente pertinentes para esta intervención, como la desconexión psicológica del trabajo y la recuperación. Estas variables resultan relevantes porque la capacidad de desconectar tras la jornada se ha relacionado con menor agotamiento y mejor ajuste ocupacional (Sonnetag & Fritz, 2007).

Finalmente, en la parte de medición psicológica resulta muy interesante y útil incluir una medida de satisfacción laboral, dado que el programa no solo pretende reducir malestar, sino también favorecer un funcionamiento laboral más sostenible. Para ello se utilizará el Job Satisfaction Survey (JSS), que dispone de un desarrollo original bien establecido y de manual actualizado para su uso e interpretación en contextos organizacionales (Spector, 1985; Spector, 2020).

Medición organizacional

Junto a los indicadores psicológicos, la evaluación debe incorporar variables organizacionales que permitan valorar si la intervención produce cambios observables en el funcionamiento laboral. Aquí presentamos cinco indicadores principales: agotamiento emocional, despersonalización y realización personal, evaluados mediante el MBI, los días de incapacidad temporal o absentismo y las horas extra o, en su defecto, un indicador de conexión fuera del horario habitual. Estos últimos como indicadores organizacionales complementarios pero muy importantes para medir la eficacia del proyecto.

La elección de estos indicadores se justifica, en primer lugar, porque el burnout se asocia de forma consistente con variables organizacionales relevantes, especialmente absentismo, rotación y desempeño laboral (Swider & Zimmerman, 2010). En segundo lugar, se apoya en datos recientes del contexto español, que muestran que los problemas de salud mental tienen un peso creciente en la incapacidad temporal y en las jornadas perdidas, además de presentar duraciones medias elevadas (Peiró et al., 2025) .

La inclusión de horas extra o conexión fuera de horario también resulta muy importante desde un punto de vista teórico y aplicado. Al final, la presión por responder rápidamente a mensajes o correos de trabajo hacen que el trabajador esté conectado fuera del horario y llevan a unos peores resultados de bienestar, esto es denominado comúnmente como telepressure. Barber y Santuzzi (2015) vinculan esta hiperconexión con dificultades de recuperación, y Hu et al. (2019) la relacionan con menor desconexión psicológica y mayor agotamiento emocional. Por ello, un indicador de actividad fuera de horario puede funcionar como una señal organizacional útil del riesgo de desgaste en este colectivo.

En cuanto al procedimiento de cálculo, el agotamiento emocional, la despersonalización y la realización personal se obtendrán a partir de la suma de los ítems correspondientes del MBI en el mes 0 y en el último mes. En el caso del agotamiento emocional, además del contraste de puntuaciones medias, sería recomendable reportar el tamaño del efecto, ya que esto nos permitiría interpretar la magnitud del cambio más allá de la significación estadística. Los días de incapacidad temporal podrían recogerse mensualmente a partir de registros que nos proporcione el departamento de Recursos Humanos de la empresa comparando el periodo previo con el periodo de intervención. Del mismo modo, las horas extra o la conexión fuera de horario podrían estimarse mediante registros internos de jornada o de actividad digital, siempre que la organización disponga de ellos y que su uso sea viable desde el punto de vista ético y técnico.

5. Resultados esperados

Dado que este trabajo presenta una propuesta de intervención y no una aplicación empírica con datos observados, los resultados que se exponen a continuación deben interpretarse como una estimación razonada basada en la evidencia previa. Para ello, se toman como referencia tamaños del efecto publicados en la literatura sobre intervenciones laborales orientadas al burnout, especialmente aquellas que combinan componentes individuales y organizacionales.

En relación con el agotamiento emocional, la evidencia disponible permite esperar una mejora pequeña-moderada. El metaanálisis de Michaelsen et al. (2023) sobre intervenciones de mindfulness aplicadas al trabajo encontró efectos significativos sobre burnout, con tamaños del efecto que oscilaron entre $SMD = 0.70$ y $SMD = 0.45$ según los análisis de sensibilidad. Aunque el tamaño del efecto disminuye al excluir estudios influyentes, el resultado sigue siendo estadísticamente significativo, lo que refuerza la consistencia de este tipo de intervención. Por otra parte, Bes et al. (2023) observaron que las intervenciones organizacionales centradas en el agotamiento producían un efecto de $d = -0.30$, mientras que las intervenciones combinadas alcanzaban un efecto mayor, de $d = -0.54$.

A partir de estos dos datos una expectativa razonable para el presente programa sería una reducción pequeña-moderada del agotamiento emocional, situada aproximadamente en el rango $d = 0.30-0.54$. Este rango se encuentra alineado tanto con los efectos observados en intervenciones combinadas como con los hallazgos de los programas de mindfulness en el ámbito laboral, lo que aporta mayor solidez a la proyección realizada (Bes et al., 2023; Michaelsen et al., 2023).

Si se traduce esta estimación a puntuaciones del MBI de manera puramente orientativa, y suponiendo una desviación típica aproximada de 10 puntos en la subescala de agotamiento emocional, un tamaño del efecto de $d = 0.30$ equivaldría a una reducción de unos 3 puntos, mientras que un efecto de $d = 0.54$ equivaldría a una reducción de 5 a 6 puntos. En un grupo con una puntuación basal cercana a 25 puntos, esto supondría una reducción aproximada de entre un 12 % y un 22 %. Esta conversión debe interpretarse únicamente como una aproximación ilustrativa y no como una predicción exacta del resultado del programa (Bes et al., 2023; Michaelsen et al., 2023).

En cuanto a las otras dimensiones del burnout, cabe esperar cambios más heterogéneos que en el agotamiento emocional. Desde la conceptualización clásica del síndrome, la despersonalización se vincula a respuestas de distanciamiento y cinismo frente al estrés crónico, mientras que la realización personal se relaciona con la percepción de eficacia y logro profesional (Maslach et al., 1996). Por ello, en una intervención como la propuesta, centrada no solo en reducir carga sino también en fortalecer recursos personales y relacionales, podría esperarse una evolución más favorable en la realización personal que en la despersonalización. Esta interpretación es coherente, además, con la evidencia sobre coaching en el entorno laboral, que ha mostrado efectos positivos en variables afectivas, de aprendizaje y desempeño, especialmente en resultados vinculados a autoeficacia y bienestar (Jones et al., 2016).

En los indicadores organizacionales, los cambios previsiblemente serían más lentos que en las variables psicológicas. Aun así, como se ha comentado el burnout se relaciona directamente con absentismo y rotación, por lo que una reducción, aunque sea modesta, en los niveles de desgaste podría traducirse en mejoras organizacionales relevantes a medio plazo (Swider & Zimmerman, 2010). Esta expectativa se refuerza en el contexto español por los datos recientes de incapacidad temporal. En 2023 los procesos de incapacidad temporal por problemas de salud mental presentaron una duración media de entre 95 y 100 días donde la salud mental representó el 18,4 % del total de jornadas perdidas por incapacidad temporal y que explicó el 32,9 % del empeoramiento total del absentismo en los últimos seis años (Peiró et al., 2025).

5.1 Impacto económico

El impacto económico de un programa como el propuesto puede entenderse como la reducción de costes asociados al deterioro de la salud mental en el trabajo. Estos costes aparecen a través de varios canales, pero los que más destacan son la incapacidad temporal, absentismo, rotación y pérdida de productividad. La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo ha señalado que los riesgos psicosociales y el estrés laboral generan costes organizacionales relevantes, especialmente por su relación con el deterioro del rendimiento, el aumento de las ausencias y la rotación de personal, y concluye que existe base suficiente para sostener un claro argumento económico a favor de su prevención (Hassard, 2014).

En la salud mental, el impacto económico puede ser especialmente relevante cuando los problemas psicológicos derivan en incapacidad temporal prolongada. En España, García-Sánchez et al. (2025) analizaron 48.025 procesos de incapacidad temporal por problemas de salud mental con datos de Ibermutua entre 2018 y 2022. Los autores observaron una duración media de 154 días y estimaron un impacto económico total de 212.541.101,75 euros en la muestra estudiada. Estos expertos llegaron a la conclusión de que este tipo de procesos supone una carga importante para la fuerza laboral y refuerza la necesidad de estrategias preventivas en el ámbito laboral. Estos resultados son muy interesantes ya que muestran que los problemas de salud mental en el trabajo no solo tienen consecuencias clínicas y organizacionales, como hemos comprobado en el anterior apartado, sino también un coste económico elevado cuando acaban en bajas prolongadas (García-Sánchez et al., 2025).

Esta idea también aparece respaldada por datos institucionales internacionales como la Organización Mundial de la Salud. Estos datos indican que cada año se pierden en el mundo 12.000 millones de días de trabajo por depresión y ansiedad, con un coste aproximado de 1 billón de dólares anuales en productividad perdida. Esto sugiere que la carga económica de la salud mental en el trabajo no depende únicamente de las ausencias formales, sino también de la pérdida de rendimiento mientras la persona sigue trabajando (World Health Organization, 2024). Precisamente por ello, uno de los mecanismos económicos más relevantes en programas como el nuestro es la reducción del presentismo, entendido como la disminución del rendimiento laboral asociada al malestar psicológico sin que exista necesariamente una baja médica. La revisión de Hassard (2014) (2014) advierte de que, cuando se incorpora este componente al cálculo, el coste total del estrés laboral y de los riesgos psicosociales aumenta de manera importante. En la misma línea, Martínez et al. (2025) estimaron en empleadores estadounidenses que el burnout y el disengagement pueden costar entre 3.999 y 20.683 dólares por empleado al año, y señalaron que hasta el 89 % de esos costes puede estar relacionado con presentismo. Aunque estos datos proceden de un contexto distinto al español, resultan útiles para ilustrar que una parte importante del coste económico del burnout no siempre se expresa en bajas o ausencias, sino en trabajo realizado con menor eficacia, peor toma de decisiones y menor capacidad de coordinación (Hassard, 2014; Martínez et al., 2025).

A ello se añade la relación del burnout con otros resultados organizacionales de alto coste. El metaanálisis de Swider y Zimmerman (2010) mostró que el burnout se

asocia con absentismo, rotación y peor desempeño laboral, tres variables directamente vinculadas al coste empresarial. Por tanto, aunque no todos los efectos económicos de una intervención sean inmediatos ni fácilmente monetizables, sí existe una base empírica sólida para sostener que reducir burnout en un colectivo clave puede disminuir parte de esos costes directos e indirectos (Swider & Zimmerman, 2010).

Además, la evidencia disponible sobre intervenciones de salud mental en el trabajo sugiere que un programa como este puede generar beneficios económicos, aunque los resultados son heterogéneos y deben interpretarse con cautela. En su revisión sistemática de evaluaciones económicas, Hamberg-van Reenen et al. (2012) encontraron que las evaluaciones centradas en la prevención o el tratamiento de problemas de salud mental en el trabajo mostraban una relación coste-beneficio positiva, aunque también señalaron que gran parte de esa evidencia presentaba una calidad metodológica baja o moderada. (Hamberg-van Reenen et al., 2012).

En el caso concreto de la intervención propuesta, el impacto económico no tendría por qué depender de un único ahorro visible, sino de la acumulación de mejoras en varios puntos del funcionamiento organizacional. Si el programa reduce el agotamiento y mejora la regulación emocional, la priorización, la recuperación y la gestión de la carga en mandos intermedios, podría contribuir a disminuir el riesgo de incapacidad temporal prolongada, reducir costes asociados al presentismo y limitar pérdidas de productividad ligadas a la descoordinación o a la sobrecarga crónica. Además, dado que los mandos intermedios influyen directamente en la distribución del trabajo, en la comunicación con el equipo y en la gestión de prioridades, cualquier mejora en este colectivo puede tener un efecto multiplicador sobre el funcionamiento del proyecto y del equipo. Desde esta perspectiva, la justificación económica del programa no reside en una cifra cerrada de ROI, sino en que se trata de una intervención económicamente fundamentada, porque actúa sobre factores que se relaciona de manera consistente con costes laborales relevantes (Hassard, 2014; García-Sánchez et al., 2025; WHO, 2024).

6. Discusión

El presente trabajo ha tenido como objetivo diseñar una propuesta de intervención para reducir el burnout en mandos intermedios con alta demanda emocional, especialmente en entornos de consultoría tecnológica orientados a proyectos. A partir de la revisión teórica, puede sostenerse que este colectivo constituye un punto especialmente

sensible dentro de la organización, no solo por su exposición al desgaste, sino también por el efecto multiplicador que su estado psicológico puede tener sobre los equipos, la coordinación y la ejecución del trabajo. En este sentido, la propuesta desarrollada responde de forma coherente al problema planteado, ya que no entiende el burnout como una dificultad exclusivamente individual, sino como el resultado de una interacción sostenida entre demandas elevadas y recursos insuficientes, tanto personales como organizacionales.

Uno de los principales aportes del trabajo es que sitúa el foco de intervención en los mandos intermedios como perfiles de “bisagra” entre dirección, cliente y equipo. Esta posición, descrita a lo largo del trabajo, hace que el burnout en este nivel no solo afecte al bienestar individual, sino también a la calidad de la comunicación, a la regulación de la carga, a la priorización y al clima laboral.

Desde el punto de vista teórico, la intervención se vincula de forma clara con el modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R) y con la Teoría de la Conservación de Recursos (COR). El modelo JD-R permite entender que el burnout aparece cuando las demandas del puesto ya sean emocionales, temporales u organizativas, superan de manera crónica los recursos disponibles para afrontarlas. En el caso de los mandos intermedios de consultoría tecnológica, esta lógica resulta especialmente pertinente, ya que el rol combina sobrecarga de tareas, presión por plazos, conflicto de rol, exigencia emocional y disponibilidad continua. A su vez, la COR permite interpretar cómo esta situación puede convertirse en una espiral de pérdida: cuando el mando percibe menos control, menos apoyo o menos capacidad de recuperación, aumenta su vulnerabilidad frente a nuevas demandas, lo que intensifica el desgaste. La estructura del programa diseñado responde precisamente a esa lógica, al combinar estrategias orientadas tanto a reducir demandas como a reconstruir recursos personales y organizacionales.

En este sentido, uno de los argumentos centrales que se desprenden del trabajo es que una intervención eficaz sobre burnout no debería limitarse a ofrecer herramientas individuales de afrontamiento. Si bien los componentes cognitivo-conductuales, el mindfulness aplicado y el coaching pueden contribuir a mejorar la regulación emocional, la autoeficacia y la capacidad de toma de decisiones, el programa gana consistencia precisamente porque incorpora también un eje organizacional centrado en la gestión de carga, la priorización, la delegación, los límites y la comunicación interna. Esta articulación entre recursos personales y cambios en la organización del trabajo es

coherente con la evidencia revisada, que sugiere mejores resultados en intervenciones combinadas que en aquellas centradas únicamente en el individuo.

Otro aspecto relevante de esta propuesta es su grado de aplicabilidad. A diferencia de otras intervenciones más genéricas, el programa está diseñado a partir de situaciones realistas del contexto de consultoría tecnológica: escalados con cliente, plazos imposibles, interrupciones constantes, hiperconectividad, dificultad de desconexión y necesidad de negociar límites “hacia arriba” y “hacia abajo”. Este nivel de concreción refuerza la validez aplicada del trabajo, ya que no se limita a trasladar técnicas psicológicas de manera abstracta, sino que las adapta a demandas específicas del rol. Desde esta perspectiva, el programa no solo busca reducir síntomas, sino también modificar microdinámicas laborales que alimentan el desgaste de forma cotidiana.

En cuanto a la evaluación propuesta, el trabajo plantea un esquema coherente al combinar indicadores psicológicos y organizacionales. El uso del MBI como medida principal, junto con indicadores complementarios de bienestar, recuperación, satisfacción laboral, absentismo y conexión fuera de horario, permite valorar la intervención desde una lógica con diferentes métodos y no únicamente desde la autopercepción subjetiva del malestar. Además, la inclusión del impacto económico refuerza la pertinencia aplicada del trabajo, ya que muestra que el burnout no solo constituye un problema clínico o psicosocial, sino también una cuestión organizacional con sus correspondientes implicaciones económicas potenciales.

No obstante, el trabajo también presenta limitaciones que conviene reconocer. La principal es que se trata de una propuesta de intervención no implementada, por lo que los resultados planteados son estimaciones razonadas basadas en literatura previa. En segundo lugar, la aplicación real del programa dependería de factores contextuales que aquí no pueden controlarse, como el apoyo de la dirección, la cultura de la organización, la disposición de RR. HH. a facilitar indicadores o el margen real de los mandos intermedios para aplicar cambios en su forma de trabajar. Finalmente, algunos resultados organizacionales y económicos requerirían periodos de seguimiento más largos para poder observarse con claridad, especialmente en variables como absentismo prolongado, rotación o productividad sostenida. A pesar de estas limitaciones, el trabajo sí permite sostener una idea central: intervenir sobre el burnout en mandos intermedios tiene sentido no solo desde la salud laboral, sino también desde la lógica de funcionamiento organizacional. En contextos donde la presión, la volatilidad y la demanda emocional

forman parte de la actividad diaria, ignorar el desgaste de estos perfiles supone dejar sin atender uno de los puntos más sensibles del sistema. Por ello, la propuesta desarrollada aquí puede entenderse como una contribución útil para avanzar hacia modelos de intervención más integrales y adaptados al contexto real de trabajo.

7. Conclusiones

A partir del análisis realizado, puede concluirse que el burnout en mandos intermedios constituye un fenómeno especialmente relevante en entornos de consultoría tecnológica, donde convergen demandas organizacionales intensas, presión temporal, exigencia emocional y una posición jerárquica de alta complejidad. Lejos de tratarse de un problema exclusivamente individual, el desgaste de estos perfiles afecta también al funcionamiento de los equipos, a la calidad de la coordinación y a la sostenibilidad del trabajo en la organización.

El trabajo ha permitido argumentar que una intervención útil en este ámbito debe superar los enfoques centrados únicamente en el afrontamiento individual e integrar, junto a técnicas psicológicas, medidas dirigidas a la organización del trabajo. En este sentido, la propuesta diseñada combina de forma coherente componentes cognitivo-conductuales, mindfulness aplicado, coaching y ajustes organizacionales en carga, priorización, límites y comunicación. Esta integración constituye uno de los principales hallazgos del trabajo, ya que se alinea con los modelos teóricos revisados y con la evidencia que apoya las intervenciones combinadas.

Además, se ha observado que la evaluación del burnout debe contemplar tanto indicadores psicológicos como organizacionales y económicos. Esta mirada más amplia permite entender que reducir el desgaste no solo tiene implicaciones sobre el bienestar subjetivo de los trabajadores, sino también sobre variables como el absentismo, la productividad, la recuperación y el funcionamiento global del equipo.

Como valoración final, puede afirmarse que el principal aporte de este trabajo no reside únicamente en describir el problema del burnout en mandos intermedios, sino en proponer una respuesta estructurada, aplicada y teóricamente fundamentada para abordarlo. La intervención diseñada no elimina por sí sola las condiciones que generan presión en este tipo de organizaciones, pero sí plantea una vía realista para reducir sus efectos y aumentar los recursos con los que los mandos intermedios pueden responder a ellas.

De cara a futuras líneas de trabajo, sería especialmente relevante implementar esta propuesta en una organización real y evaluar sus efectos mediante un diseño pre-post con seguimiento temporal. También resultaría útil comparar la eficacia de esta intervención con programas centrados exclusivamente en técnicas individuales, así como analizar qué componentes generan mayor impacto en cada dimensión del burnout. Finalmente, futuras investigaciones podrían explorar con mayor detalle el papel del liderazgo, de la cultura de disponibilidad y de la hiperconectividad como factores que modulan el éxito o fracaso de este tipo de intervenciones.

Por último, resultaría especialmente relevante, además de centrarnos en lo individual, profundizar en la implicación de la alta dirección dentro de este tipo de intervenciones. Aunque la propuesta incorpora una base organizacional, su desarrollo sigue estando centrado principalmente en el mando intermedio, por lo que futuras aplicaciones deberían contemplar con mayor claridad acciones dirigidas también a los niveles directivos. Esto permitiría alinear la intervención con la cultura real de la empresa y evitar que habilidades como la negociación de límites, la priorización o la gestión sostenible de la carga queden penalizadas por expectativas organizacionales incompatibles con ellas.

8. Bibliografía

- Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, *62*(2), 341–356. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00030-1](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00030-1)
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Sanz-Vergel, A., & 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. <https://doi.org/10.5093/jwop2023a17>
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, *41*(1), 63–105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
- Barber, L. K., & Santuzzi, A. M. (2015). Please respond ASAP: Workplace telepressure and employee recovery. *Journal of Occupational Health Psychology*, *20*(2), 172–189. <https://doi.org/10.1037/a0038278>
- Benavides Espinosa, M. M., & Escribá Moreno, M. A. (1999). La importancia del liderazgo y de los cuadros medios en la transferencia de conocimiento en las organizaciones. En *La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés* (Vol. 2, pp. 531–536).
- Bes, I., Shoman, Y., Al-Gobari, M., Rousson, V., & Guseva Canu, I. (2023). Organizational interventions and occupational burnout: A meta-analysis with focus on exhaustion. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, *96*, 1211–1223. <https://doi.org/10.1007/s00420-023-02009-z>
- Carlotto, M. S., & Gobbi, M. D. (2001). Desempleo y síndrome de burnout. *Revista de Psicología*, *10*(1), 131–139.
- Claessens, B. J. C., van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review*, *36*(2), 255–276. <https://doi.org/10.1108/00483480710726136>
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, *19*(4), 237–247. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000188>
- Fernández-Valera, M. M., Soler-Sánchez, M. I., & Meseguer-De Pedro, M. (2021). Burnout, salud y capital psicológico: un acercamiento desde la teoría de la conservación de recursos. *Revista Iberoamericana de Psicología*, *13*(3), 181–188. <https://doi.org/10.33881/2027-1786.rip.13311>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vacheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, *70*(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>

- García-Sánchez, R., Labrador-Fernández, J., Halty Barrutieta, L., Delfino, G., & Bermejo-Toro, L. (2025). Temporary disabilities due to mental health problems in a sample of Spanish employees (2018–2022): Prevalence, duration, and economic impact. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 67(7), 542–552. <https://doi.org/10.1097/JOM.00000000000003392>
- Hamberg-van Reenen, H. H., Proper, K. I., & van den Berg, M. (2012). Worksite mental health interventions: A systematic review of economic evaluations. *Occupational and Environmental Medicine*, 69(11), 837–845. <https://doi.org/10.1136/oemed-2012-100668>
- Hassard, J., Teoh, K., Cox, T., Dewe, P., Cosmar, M., Gründler, R., Flemming, D., Cosemans, B., & Van den Broek, K. (2014). *Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks: A literature review*. European Agency for Safety and Health at Work. <https://doi.org/10.2802/20493>
- Häfner, A. & Stock, A (2010). Time management training and perceived control of time at work. *The Journal of Psychology*, 144(5), 429–447. <https://doi.org/10.1080/00223980.2010.496647>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hu, X., Santuzzi, A. M., & Barber, L. K. (2019). Disconnecting to detach: The role of impaired recovery in negative consequences of workplace telepressure. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(1), 9–15. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a2>
- Jeung, D. Y., Kim, C., & Chang, S. J. (2018). Emotional labor and burnout: A review of the literature. *Yonsei Medical Journal*, 59(2), 187–193. <https://doi.org/10.3349/ymj.2018.59.2.187>
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. F. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249–277. <https://doi.org/10.1111/joop.12119>
- Koontz, H., & O'Donnell, K., (1982). *Curso de administración moderno. Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas (3º. DE., 1985)*. McGraw-Hill. México.
- Martinez, M. F., O'Shea, K. J., Kern, M. C., Chin, K. L., Dinh, J. V., Bartsch, S. M., Weatherwax, C., Velmurugan, K., Heneghan, J. L., Moran, T. H., Scannell, S. A., John, D. C., Shah, T. D., Petruccelli, S. A., White, C., Dibbs, A. 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. <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2025.01.011>

- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory manual* (3rd ed.). Consulting Psychologists Press.
- Michaelsen, M. M., Graser, J., Onescheit, M., Tuma, M. P., Werdecker, L., Pieper, D., & Esch, T. (2023). Mindfulness-based and mindfulness-informed interventions at the workplace: A systematic review and meta-regression analysis of RCTs. *Mindfulness, 14*, 1271–1304. <https://doi.org/10.1007/s12671-023-02130-7>
- Montano, D., Reeske, A., Franke, F., & Hüffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior, 38*(3), 327–350. <https://doi.org/10.1002/job.2124>
- Olivares Faúndez, V. (2017). Christina Maslach, comprendiendo el burnout. *Ciencia & Trabajo, 19*(58), 59–63. <https://doi.org/10.4067/S0718-24492017000100059>
- Peiró, J. M., Serrano, L., Goerlich, F. J., Mínguez, C., Pascual, F., Davcheva, M., & Mesa, J. M. (2025). *Estudio socioeconómico de la evolución de la incapacidad temporal y la siniestralidad en España*. Umivale Activa; Ivie.
- Richardson, K. M., & Rothstein, H. R. (2008). Effects of occupational stress management intervention programs: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology, 13*(1), 69–93. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.13.1.69>
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 102*, 112–138. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands–Resources model: A “how to” guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics, 46*(2), 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The recovery experience questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(3), 204–221. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology, 13*(6), 693–713.
- Spector, P. E. (2020). *Job Satisfaction Survey (JSS-2) test manual*.
- Swider, B. W., & Zimmerman, R. D. (2010). Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 76*(3), 487–506. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.01.003>

Wendsche, J., & Lohmann-Haislah, A. (2017). A meta-analysis on antecedents and outcomes of detachment from work. *Frontiers in Psychology, 7*, Article 2072. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.02072>

World Health Organization. (2024). *WHO-5 well-being index: Scoring and interpretation guidance*.