



**COMILLAS**  
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

## FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES

### **La cultura organizacional como factor de riesgo y protección del burnout laboral**

Autora: Ana Uhagón Gómez de Barreda

Director: Gonzalo Aza Blanc

Madrid

2025/2026

# ÍNDICE

GLOSARIO DE SIGLAS .....	4
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>2. METODOLOGÍA DE LA REVISIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>3. BURNOUT Y SALUD MENTAL EN EL CONTEXTO LABORAL.....</b>	<b>7</b>
3.1 CONCEPTUALIZACIÓN DEL BURNOUT .....	7
3.2 MODELOS EXPLICATIVOS .....	9
3.2.1 Modelo demanda–control .....	9
3.2.2 Modelo de Conservación de Recursos.....	9
3.2.3 Modelo esfuerzo–recompensa .....	10
3.2.4 Modelo de Áreas de Vida Laboral.....	11
3.2.5 Modelo demandas–recursos laborales .....	11
<b>4. CULTURA ORGANIZACIONAL COMO VARIABLE ESTRUCTURAL.....</b>	<b>12</b>
4.1 DEFINICIÓN Y NIVELES .....	12
4.2 MODELOS CONTEMPORÁNEOS .....	13
<b>5. EVIDENCIA EMPÍRICA RECIENTE .....</b>	<b>15</b>
5.1 TIPO DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y BURNOUT: RESULTADOS EMPÍRICOS...15	
5.2 SEGURIDAD PSICOLÓGICA, CULTURA Y SALUD MENTAL: PAPEL MEDIADOR Y MODERADOR.....16	
5.3 DIFERENCIAS SECTORIALES Y DE GÉNERO EN LA PREVALENCIA DEL BURNOUT .....	17
5.4 CULTURA ORGANIZACIONAL Y SALUD MENTAL EN EL CONTEXTO POSTPANDEMIA .....	18
<b>6. IMPLICACIONES ORGANIZACIONALES Y LÍNEAS FUTURAS.....</b>	<b>19</b>
6.1 INTERVENCIONES SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL: DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA.....19	
6.2 EL PAPEL DEL LIDERAZGO EN LA CONSTRUCCIÓN DE UNA CULTURA PROTECTORA .....	20

6.3 LIMITACIONES DEL ANÁLIS Y CONSIDERACIONES CRÍTICAS .....	21
6.4 LÍNEAS PRIORITARIAS DE INVESTIGACIÓN FUTURA .....	22
<b>7. CONCLUSIONES.....</b>	<b>23</b>

## **GLOSARIO DE SIGLAS**

**AWM:** Areas of Worklife Model, desarrollado por Leiter y Maslach (1999). Identifica seis dimensiones de ajuste entre la persona y su entorno laboral.

**COR:** Conservation of Resources Theory, propuesta por Hobfoll (1989). Explica el estrés como resultado de la pérdida o amenaza de recursos valorados por la persona.

**CVF:** Competing Values Framework, desarrollado por Cameron y Quinn (2011) para clasificar los tipos de cultura organizacional en cuatro categorías: clan, adhocrática, de mercado y jerárquica.

**JD-R:** Job Demands-Resources Model, propuesto por Bakker y Demerouti (2007). Diferencia entre demandas laborales que agotan al trabajador y recursos que protegen su bienestar y fomentan el compromiso.

**MBI:** Maslach Burnout Inventory. Instrumento de medida del burnout desarrollado por Maslach y Jackson (1981). Evalúa tres dimensiones: agotamiento emocional, despersonalización/cinismo y realización personal/eficacia profesional. Es el instrumento más utilizado internacionalmente en la investigación sobre burnout.

**MBI-GS:** Maslach Burnout Inventory (General Survey) Versión generalizada, desarrollada por Maslach, Leiter y Schaufeli (1996), aplicable a cualquier tipo de trabajo y no solo a las profesiones de ayuda.

**OCAI:** Organizational Culture Assessment Instrument. Instrumento de evaluación de la cultura organizacional basado en el CVF de Cameron y Quinn (2011).

**OIT:** Organización Internacional del Trabajo. Agencia especializada de las Naciones Unidas que promueve el trabajo decente y los derechos laborales a nivel mundial.

**OMS:** Organización Mundial de la Salud. Organismo internacional responsable de la salud pública a nivel global. Ha reconocido el burnout como fenómeno ocupacional y publica directrices sobre salud mental en el trabajo.

**PSC:** Psychosocial Safety Climate, constructo propuesto por Dollard y Bakker (2010) para medir en qué medida las políticas y prácticas de una organización protegen la salud psicológica de sus trabajadores.

**PsyCap:** Psychological Capital, recurso personal compuesto por autoeficacia, esperanza, resiliencia y optimismo, vinculado a la Psicología Organizacional Positiva (Luthans, 2002).

## 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la salud mental en el trabajo ha dejado de ser un tema tabú para convertirse en una preocupación central en los ámbitos social, empresarial y científico. Los cambios que ha experimentado el mundo laboral, como el aumento de la carga de trabajo, la digitalización acelerada, la precariedad en ciertos sectores o la presión por la competitividad, han hecho que el entorno de trabajo sea cada vez más determinante para el bienestar psicológico de las personas. A esto se suma la transformación que han vivido las organizaciones en la última década: la irrupción del teletrabajo, la difuminación de los límites entre la vida laboral y personal, y la exigencia de una disponibilidad casi permanente han reconfigurado las condiciones en las que millones de personas desarrollan su actividad profesional. Este nuevo escenario ha intensificado la exposición a factores de riesgo psicosocial que, de no ser gestionados adecuadamente, pueden derivar en consecuencias serias para la salud de los trabajadores y para la propia sostenibilidad de las organizaciones.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) ha reconocido que la salud mental en el trabajo no es solo un derecho fundamental, sino también una condición necesaria para que las organizaciones funcionen de forma sostenible (World Health Organization, 2022). Tanto la OMS como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) señalan que los problemas de salud mental relacionados con el trabajo no surgen en el vacío, sino como resultado de la interacción entre la persona y las condiciones organizacionales en las que desarrolla su actividad (World Health Organization & International Labor Organization, 2022). Esta perspectiva interaccionista es clave para entender por qué dos personas que ocupan puestos similares pueden experimentar niveles muy distintos de malestar psicológico ya que las características individuales importan, pero el contexto en el que trabajan importa igual o más.

Las cifras hablan por sí solas ya que según estimaciones recientes, los trastornos de ansiedad y depresión relacionados con el trabajo generan una pérdida de aproximadamente 12.000 millones de días laborales al año a nivel mundial, con un coste económico cercano a un billón de dólares en pérdida de productividad (World Health Organization, 2024). Estos datos demuestran que estamos ante un problema estructural que va mucho más allá de casos individuales, y que justifica analizarlo desde una perspectiva organizacional. Entre los síndromes asociados al malestar laboral crónico, el burnout ocupa un lugar especialmente relevante. Definido por Maslach y Leiter como un estado de agotamiento emocional, despersonalización y reducida realización personal derivado de una exposición prolongada a

situaciones de estrés en el trabajo, el burnout ha sido reconocido por la OMS como un fenómeno ocupacional en la undécima revisión de la Clasificación Internacional de Enfermedades (CIE-11), lo que refleja el consenso científico sobre su entidad como problema de salud pública vinculado al contexto laboral.

Sin embargo, la magnitud del problema no puede explicarse solo por factores individuales o por el volumen de trabajo, la forma en que están organizadas las instituciones, los valores que transmiten y las normas tácitas que regulan el comportamiento cotidiano juegan un papel determinante que con frecuencia se pasa por alto. En este sentido, aspectos como el estilo de liderazgo predominante, el grado de autonomía que se otorga a los trabajadores, la calidad del apoyo social entre compañeros, los mecanismos de reconocimiento o el modo en que se gestionan los conflictos configuran un entorno que puede actuar como factor de protección o, por el contrario, como caldo de cultivo para el deterioro psicológico. Todos estos elementos no son accidentales ni aleatorios ya que responden a patrones profundos y relativamente estables que caracterizan a cada organización de manera singular.

La variable que articula todos estos elementos es la cultura organizacional, un concepto que ha ganado protagonismo en la investigación reciente pero cuya relación específica con el burnout todavía no ha sido suficientemente sistematizada. La cultura organizacional puede entenderse como el conjunto de supuestos básicos, valores compartidos y normas de comportamiento que definen la identidad de una organización y orientan la conducta de sus miembros, incluso cuando no están explícitamente codificados en ningún manual o política interna. Es, en cierto modo, el aire que se respira en una organización: invisible en apariencia, pero determinante para quienes trabajan en ella. Comprender cómo esta cultura puede potenciar o inhibir el desarrollo del burnout resulta, por tanto, fundamental tanto para la investigación académica como para el diseño de intervenciones preventivas eficaces.

La presente revisión parte de este, aborda el burnout sin atender a la cultura organizacional supone tratar el síntoma ignorando una de sus causas más estructurales. A lo largo de este trabajo se examina qué dimensiones culturales resultan más relevantes para explicar su aparición o prevención, qué dice la evidencia empírica al respecto y qué implicaciones se derivan de todo ello para la gestión de personas y el diseño de entornos de trabajo más saludables.

## **2. METODOLOGÍA DE LA REVISIÓN**

Este trabajo es una revisión bibliográfica de carácter narrativo con énfasis analítico y empírico. El objetivo principal ha sido integrar y analizar de forma crítica la literatura científica reciente sobre la relación entre cultura organizacional y salud mental laboral, prestando especial atención al burnout como variable central.

No se trata de una revisión sistemática con metaanálisis, sino de una síntesis estructurada orientada a identificar tendencias, modelos explicativos predominantes y resultados empíricos consistentes en la literatura reciente.

La búsqueda bibliográfica se realizó en bases de datos científicas del ámbito de la psicología, la psiquiatría y las ciencias de la salud, concretamente PsycINFO, PubMed, Scopus y Web of Science. También se consultaron informes y documentos institucionales de organismos internacionales como la Organización Mundial de la Salud y la Organización Internacional del Trabajo, dada su relevancia en materia de salud mental laboral.

La estrategia de búsqueda combinó términos relacionados con cultura organizacional, riesgos psicosociales y bienestar psicológico en el trabajo, junto con conceptos específicos del burnout. Se tuvieron en cuenta tanto estudios recientes, para ofrecer una visión actualizada, como aportaciones teóricas clásicas que siguen siendo referencia en la investigación contemporánea.

Tras establecer una base bibliográfica sólida, se realizó una lectura completa de los artículos seleccionados para priorizar aquellos con mayor relevancia para el tema. La información se organizó en torno a tres ejes principales:

- Modelos explicativos del estrés laboral y el burnout.
- Características de la cultura organizacional.
- Evidencia empírica sobre la relación entre cultura organizacional y burnout.

## **3. BURNOUT Y SALUD MENTAL EN EL CONTEXTO LABORAL**

### **3.1 CONCEPTUALIZACIÓN DEL BURNOUT**

El malestar psicológico relacionado con el trabajo puede tomar muchas formas: estrés crónico, ansiedad, sintomatología depresiva o burnout. De todas ellas, el burnout es quizás la que más atención ha recibido recientemente, en parte porque afecta especialmente a personas que trabajan con y para otras personas, es decir, todo el mundo.

La OMS reconoció oficialmente el burnout como un fenómeno ocupacional vinculado al contexto laboral, caracterizado por tres dimensiones: agotamiento emocional, actitudes negativas o de distanciamiento hacia el trabajo, y disminución de la eficacia profesional (World Health Organization, 2019). Este reconocimiento fue importante porque dejó claro que el burnout no es un problema del individuo, sino una respuesta al estrés crónico derivado de condiciones organizacionales deficientes.

Viéndolo desde una perspectiva histórica, el concepto fue introducido por el psicólogo Herbert Freudenberger (1974), quien lo describió como un estado de agotamiento y frustración resultado de dedicarse en exceso a una causa que no produce la recompensa esperada. Observó este patrón sobre todo en profesionales del sector sanitario y los servicios sociales, situando al burnout desde el principio en el contexto de las profesiones de ayuda (médicos, enfermeros, auxiliares, psicólogos, etc.). Sin embargo, fue la contribución de Christina Maslach y Susan Jackson (1981) fue la que le dio al concepto un marco teórico más aplicable, ya que definieron el burnout como un síndrome psicológico compuesto por tres dimensiones: el agotamiento emocional (sentirse vaciado de recursos emocionales), la despersonalización (desarrollar actitudes frías o ajenas hacia las personas a las que se atiende) y una baja realización personal (evaluarse negativamente en el trabajo).

Este concepto tridimensional se operacionalizó a través del Maslach Burnout Inventory (MBI), que se convirtió en el modo de medir más utilizado internacionalmente. Con el tiempo, la definición clásica fue recibiendo críticas por centrarse demasiado en las profesiones de ayuda, lo que llevó a Maslach, Leiter y Schaufeli (1996) a ampliar el concepto a cualquier tipo de trabajo, reformulando la despersonalización como cinismo y la realización personal como eficacia profesional. Más adelante, Schaufeli et al. (2002) propusieron entender el burnout como el polo opuesto al engagement o compromiso laboral, estableciendo un continuo motivacional que ha aumentado considerablemente la comprensión del concepto. En el contexto español, el MBI ha sido validado en diversas muestras profesionales, mostrando propiedades psicométricas adecuadas tanto en su versión original como en la general (MBI-GS). Salanova y colaboradores han contribuido especialmente a este proceso de validación, confirmando la estructura tridimensional del instrumento en sectores como la sanidad, la educación y los servicios sociales, lo que permite comparar los resultados nacionales con la literatura internacional.

## 3.2 MODELOS EXPLICATIVOS

Para entender cómo el estrés laboral y el burnout afectan al bienestar, es necesario apoyarse en los modelos teóricos. Estos marcos permiten identificar qué características concretas del entorno laboral actúan como factores de riesgo y cuáles pueden proteger la salud de los trabajadores.

### 3.2.1 Modelo demanda-control

Uno de los modelos más influyentes en psicología de la salud es el modelo demanda-control, propuesto por Karasek (1979). Su premisa central es que el estrés no surge solo porque haya mucho trabajo, sino de la combinación de altas exigencias con escasa capacidad para decidir cómo afrontarlas. A esa capacidad Karasek la llama control o latitud de decisión.

Karasek identifica diferentes tipos de trabajos, pero señala que el mayor riesgo para la salud mental se encuentra en los puestos de alta tensión (high strain), aquellos donde las exigencias son muy altas pero la autonomía para organizarse es mínima.

La conexión con la cultura organizacional es evidente, es la propia cultura la que determina si se confía en el empleado para gestionar su trabajo o si se le controla de cerca. Una cultura rígida y jerárquica reduce el control percibido por el trabajador y lo hace más vulnerable ante la presión cotidiana. En cambio, las culturas que apuestan por la autonomía y la flexibilidad actúan como un amortiguador, de forma que incluso en momentos de alta carga, el trabajador puede mantener su bienestar porque siente que tiene margen para actuar.

### 3.2.2 Modelo de Conservación de Recursos

La Teoría de Conservación de Recursos (COR), desarrollada por Hobfoll (1989), ofrece otra perspectiva muy útil. Su idea de partida es que las personas se esfuerzan por obtener, mantener y proteger los recursos que valoran, ya sean materiales, relacionales o personales. El estrés aparece cuando esos recursos se ven amenazados o se pierden, o cuando tras un gran esfuerzo no se obtiene lo esperado a cambio.

La teoría COR explica por qué el agotamiento puede escalar de forma tan rápida ya que cuando una persona pierde recursos (apoyo social, autoeficacia, tiempo para recuperarse), se vuelve

más vulnerable a nuevas pérdidas, generando espirales de pérdida. Este efecto acumulativo es especialmente relevante en culturas que no reponen recursos tras periodos de alta demanda. Por el contrario, las organizaciones que invierten activamente en sus empleados mediante formación, reconocimiento, autonomía y apoyo social, no solo previenen el agotamiento, sino que favorecen lo contrario, espirales de ganancia que refuerzan la resiliencia y el compromiso a largo plazo. La teoría COR ha tenido una influencia considerable en la Psicología Organizacional Positiva (Luthans, 2002), y ha contribuido a explicar los mecanismos motivacionales que están en la base del modelo JD-R. Precisamente por ello sirve de puente natural entre el análisis del estrés laboral y el enfoque de la cultura organizacional como variable protectora: si las organizaciones pueden actuar como fuentes activas de recursos fomentar la autoeficacia, la cohesión de equipo, el reconocimiento y la autonomía entonces la cultura organizacional se convierte en un factor de primer orden tanto para prevenir el burnout como para promover el bienestar y el compromiso a largo plazo.

### 3.2.3 Modelo esfuerzo–recompensa

Si el modelo de Karasek se centra en el control sobre la tarea, el modelo de Siegrist (1996) añade una dimensión de justicia, la reciprocidad. Los problemas de salud mental aparecen cuando hay un desequilibrio persistente entre el esfuerzo que la persona pone en su trabajo y las recompensas que recibe a cambio.

Es importante que se tiene en cuenta que la recompensa va mucho más allá del salario. Siegrist distingue tres tipos: la estima (sentirse valorado y respetado), la seguridad del estatus (estabilidad en el empleo y posibilidades de promoción) y el dinero. Cuando una persona siente que da mucho y recibe poco reconocimiento o un trato injusto, aparece lo que el autor llama un estrés moral y puede tener consecuencias serias para la salud.

La cultura organizacional es la que define qué conductas se reconocen y cómo se muestra ese reconocimiento. Una cultura que normaliza el sobreesfuerzo sin ofrecer a cambio seguridad o reconocimiento está rompiendo ese contrato de reciprocidad, lo que con el tiempo lleva al agotamiento emocional y otras formas de malestar psicológico.

### 3.2.4 Modelo de Áreas de Vida Laboral

Leiter y Maslach (1999) desarrollaron el Modelo de Áreas de Vida Laboral (AWM) partiendo de su propia experiencia investigando el burnout. Su idea central es que el burnout aparece cuando hay un desajuste crónico entre el trabajador y su entorno en seis dimensiones: carga de trabajo, control, recompensa, comunidad, equidad y valores. No es necesario que todas fallen al mismo tiempo, basta con que una o varias generen una tensión sostenida sin resolver. Cuando, por el contrario, la persona encaja bien con su entorno en esas seis áreas, el resultado es el compromiso positivo con el trabajo. Este modelo se desarrolló de forma independiente al JD-R (que surgiría ocho años más tarde, en 2007), aunque ambos comparten la premisa de que el riesgo de burnout reside en la relación entre la persona y las condiciones de su entorno, y no en el individuo por sí solo.

Lo que hace relevante este modelo es vincular de forma explícita la cultura organizacional con el riesgo de burnout. Áreas como la equidad (percibir un trato justo), los valores (sentir que los valores propios y los de la organización van en la misma dirección) o la comunidad (la calidad de las relaciones en el trabajo) están directamente moldeadas por la cultura. Una organización que transmite valores de reconocimiento, transparencia y cohesión contribuye a que la persona encaje bien con su entorno laboral y, por tanto, a protegerla del burnout.

### 3.2.5 Modelo demandas–recursos laborales

El modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R), desarrollado por Bakker y Demerouti (2007), es probablemente el más completo para entender el burnout en el trabajo. Propone que en cualquier puesto conviven dos procesos: uno de deterioro de la salud, generado por demandas laborales excesivas como la presión temporal, los conflictos de rol o la carga emocional; y otro motivacional, impulsado por los recursos disponibles como el apoyo social, el feedback o la variedad de tareas, que son los que sostienen el compromiso con el trabajo.

1. Un proceso de deterioro de la salud, cuando las demandas (presión de tiempo, conflictos de rol, carga emocional) superan los recursos disponibles y agotan al trabajador.
2. Un proceso motivacional, impulsado por los recursos laborales (apoyo social, feedback, variedad de tareas), que favorece el compromiso (engagement) y el aprendizaje.

Lo que hace especialmente útil este modelo para el presente trabajo es la posibilidad de entender la cultura organizacional como una fuente de recursos. Una cultura saludable no solo intenta reducir las demandas innecesarias, sino que garantiza que los trabajadores tengan acceso a apoyo social real, feedback constructivo y claridad en su rol. De esta forma, la cultura puede amortiguar el impacto de las demandas: el mismo trabajo difícil puede ser sostenible en una organización que respalda a sus personas, y convertirse en una experiencia devastadora en una que los deja solos.

En conjunto, los cinco modelos presentados comparten una premisa fundamental: el burnout no es una respuesta individual al estrés, sino el resultado de una interacción disfuncional entre la persona y su entorno laboral. Cada modelo ilumina una dimensión distinta de esa interacción: el modelo demanda-control (Karasek, 1979) pone el acento en la autonomía; la teoría COR (Hobfoll, 1989) en la disponibilidad de recursos; el modelo esfuerzo-recompensa (Siegrist, 1996) en la justicia y el reconocimiento; el AWM (Leiter y Maslach, 1999) en el ajuste global entre persona y organización; y el JD-R (Bakker y Demerouti, 2007) en el equilibrio entre demandas y recursos. Actualmente, el modelo JD-R es el más utilizado en la investigación empírica por su flexibilidad y su capacidad para adaptarse a distintos contextos organizacionales. Todos ellos convergen en señalar que la cultura organizacional opera como el contexto de fondo que condiciona si las demandas son asumibles o destructivas, y si los recursos están o no disponibles para quien los necesita.

## **4. CULTURA ORGANIZACIONAL COMO VARIABLE ESTRUCTURAL**

### **4.1 DEFINICIÓN Y NIVELES**

La cultura organizacional es uno de los conceptos clave para entender cómo funcionan las organizaciones por dentro y cómo las viven quienes trabajan en ellas. El concepto comenzó a desarrollarse en la década de 1980, cuando los investigadores empezaron a prestar atención sistemática a los fenómenos simbólicos dentro de las organizaciones. Entre las distintas definiciones propuestas, la de Schein es la más moderna y ampliamente utilizada en la literatura actual. Schein (2017) la define como el conjunto de supuestos básicos compartidos que un grupo ha desarrollado al aprender a resolver sus problemas de adaptación al entorno y de integración interna. Cuando funcionan, estos supuestos se transmiten a los nuevos miembros

como la forma correcta de percibir, pensar y actuar. La definición de Schein deja claro que la cultura va mucho más allá de lo que se ve a simple vista.

Schein distingue tres niveles: los artefactos visibles (normas, rituales, el espacio físico), los valores declarados (lo que la organización dice que le importa) y los supuestos básicos inconscientes, que constituyen el núcleo profundo de la cultura y son los más resistentes al cambio. Esta distinción ayuda a entender por qué ciertas prácticas que parecen anodinas pueden estar reflejando creencias muy arraigadas sobre el control, la confianza o el lugar que ocupa la salud mental en el trabajo.

Esta visión en capas encaja con las aportaciones de Hofstede (2001), quien, desde una perspectiva comparada entre culturas nacionales, también destacó el papel central de los valores compartidos como guía del comportamiento colectivo. Aunque Hofstede desarrolló su marco para comparar culturas nacionales, sus dimensiones (distancia al poder, individualismo, orientación a largo plazo) han sido ampliamente aplicadas al análisis de la cultura organizacional y permiten entender por qué las mismas prácticas de gestión producen efectos tan distintos en contextos culturales diferentes. Tomados conjuntamente, Schein y Hofstede coinciden en que la cultura funciona como un filtro a través del cual cada persona interpreta lo que le sucede en el trabajo, con consecuencias directas sobre su bienestar psicológico.

## 4.2 MODELOS CONTEMPORÁNEOS

A lo largo de los años se han desarrollado distintos modelos para clasificar los tipos de cultura organizacional. Uno de los más utilizados es el de Cameron y Quinn (2011), que propone basarse en los valores predominantes de cada organización, diferenciando entre cuatro tipos: la cultura jerárquica, orientada al control, la eficiencia y el cumplimiento de normas, con estructuras formales y roles claramente definidos; la cultura de mercado, centrada en los resultados, la competitividad y el logro de objetivos externos; la cultura de clan, que prioriza la cohesión interna, el trabajo colaborativo, el apoyo mutuo y el desarrollo de las personas; y la cultura adhocrática, caracterizada por la innovación, la creatividad, la flexibilidad y la asunción de riesgos. Estas cuatro tipologías no son compartimentos estancos, sino polos de un continuo, y la mayoría de las organizaciones combinan elementos de varios tipos, aunque con predominio de alguno.

Las culturas orientadas al apoyo, la participación y la cohesión del grupo tienden a generar entornos laborales más saludables, mientras que las centradas exclusivamente en el rendimiento y la competitividad suelen asociarse con mayores riesgos psicosociales.

Este modelo ha sido validado empíricamente a través del Competing Values Framework (CVF) y su instrumento de medida, el Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). En esa línea, Mazúr et al. (2022) encontraron que las culturas de tipo clan, con mucha cohesión interna, apoyo mutuo y liderazgo participativo, se asociaban de forma consistente con menores niveles de burnout y mayor satisfacción laboral que las culturas de mercado, donde lo que prima es la orientación a resultados y la competitividad.

El concepto de cultura organizacional saludable ha ido ganando peso recientemente. Lowe (2020) propone que una organización puede considerarse “saludable” cuando sus prácticas y valores no solo consideran la eficiencia económica, sino que integran activamente el bienestar de los empleados como un objetivo estratégico. En este sentido, la Healthy Work Organization (HWO) menciona que la salud organizacional no es simplemente la ausencia de riesgo psicosocial, sino la presencia activa de condiciones que promuevan la mejora del psíquico de las personas. Este enfoque cuadra directamente con la psicología organizacional positiva (Luthans, 2002), que pone el énfasis en el capital psicológico (PsyCap) compuesto por autoeficacia, esperanza, resiliencia y optimismo, como recurso entre la cultura organizacional y los resultados de bienestar.

Otro modelo es el Marco de Cultura de Seguridad Psicológica, desarrollado a partir de los trabajos de Edmondson (1999) y posteriormente extendido al ámbito de la salud mental laboral. La *seguridad psicológica* se define como la creencia compartida por los miembros de un equipo de que el entorno es seguro para asumir riesgos interpersonales, expresar ideas, admitir errores o plantear preocupaciones sin miedo a represalias o humillación. La investigación acumulada durante los últimos diez años ha consolidado la seguridad psicológica como un determinante cultural crítico del bienestar ya que su ausencia predice niveles elevados de agotamiento emocional y evitación conductual, mientras que su presencia facilita la búsqueda de apoyo y el afrontamiento adaptativo frente al estrés laboral (Newman et al., 2017). Esto resulta especialmente importante en culturas jerarquizadas donde la expresión emocional o la admisión de dificultades está implícitamente penalizada.

Finalmente, desde una perspectiva más aplicada, el modelo de Organizaciones Mentalmente Saludables (Mentally Healthy Workplaces) promovido por la OMS y la OIT (2022) plantea que la cultura organizacional opera en tres niveles de intervención: la prevención (eliminar o reducir los factores de riesgo estructurales), la promoción (construir activamente una cultura de apoyo y resiliencia) y la respuesta (proporcionar recursos de atención cuando se producen problemas de salud mental). Este enfoque multinivel muestra que la cultura organizacional no es un factor fijo o inamovible, sino un sistema de significados y prácticas que puede ser transformado a través del liderazgo, la formación y las políticas internas. La evidencia revisada sugiere que las intervenciones con mayor efectividad son aquellas que actúan simultáneamente sobre los tres niveles, reconociendo el carácter dinámico e interactivo de la cultura y su relación con la salud mental de los trabajadores (World Health Organization & International Labour Organization, 2022).

## **5. EVIDENCIA EMPÍRICA RECIENTE**

Los puntos anteriores han sentado las bases teóricas para entender la relación entre cultura organizacional y burnout. Ahora se muestra la evidencia empírica reciente que ha puesto a prueba esos marcos. Los hallazgos se organizan en torno a cuatro ejes: el tipo de cultura y su relación con el burnout, el papel de la seguridad psicológica, las diferencias sectoriales y de género en la prevalencia del síndrome, y lo que ha aportado el contexto postpandemia, ya que este último punto muestra un antes y un después en la importancia de la salud mental en el entorno laboral.

### **5.1 TIPO DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y BURNOUT: RESULTADOS EMPÍRICOS**

La investigación sobre la relación entre tipo de cultura y burnout ha crecido de forma notable en los últimos años. Utilizando el Competing Values Framework de Cameron y Quinn (2011) como marco de referencia, diversos estudios han analizado cómo los cuatro valores culturales de los tipos de organización (jerárquico, de mercado, de clan y adhocrático) se asocian diferencialmente con los niveles de agotamiento emocional y eficacia profesional medidos con el MBI-GS (Maslach et al., 1996).

El estudio de Mazúr et al. (2022), realizado con 1.248 trabajadores de sectores público y privado de varios países europeos, es una de las aportaciones más sólidas al respecto. Sus datos

mostraron que las culturas de tipo clan predijeron menores niveles de agotamiento emocional ( $\beta = 0.31, p < 0.001$ ) y cinismo ( $\beta = 0.27, p < 0.001$ ), mientras que las culturas de mercado presentaban las correlaciones más altas con el agotamiento y la despersonalización. Esto resulta coherente con el modelo esfuerzo-recompensa (Siegrist, 1996) en culturas orientadas al mercado se normaliza un alto nivel de exigencia sin garantizar reconocimiento ni seguridad laboral, rompiendo el contrato de reciprocidad y generando condiciones propicias para el agotamiento. Las culturas jerárquicas, aunque reducían la incertidumbre de rol, se asociaban con menor realización personal, probablemente por la escasa autonomía que ofrecen a sus trabajadores, lo que encaja bien con la lógica del modelo demanda-control de Karasek (1979) cuando el control sobre la propia tarea es bajo, incluso cargas moderadas pueden resultar psicológicamente dañinas. Las culturas de clan, en cambio, al priorizar el apoyo mutuo y el liderazgo participativo, actúan como fuente de recursos relacionales en el sentido del modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2007), amortiguando el impacto de las demandas sobre el bienestar.

En la misma línea, la revisión de Aronsson et al. (2017), que analizó 72 estudios longitudinales, señaló el apoyo del supervisor y la calidad del liderazgo como los factores con mayor poder predictivo sobre el agotamiento a largo plazo. Estos son manifestaciones directas de la cultura en organizaciones de apoyo, los líderes amortiguan el estrés; en culturas de rendimiento, tienden a amplificar las presiones. La revisión también concluyó que las intervenciones puramente individuales (mindfulness, formación en resiliencia) tenían efectos moderados y poco duraderos cuando no iban acompañadas de cambios organizacionales, lo que apoya el argumento central de este trabajo: el burnout es en gran medida un problema estructural.

## 5.2 SEGURIDAD PSICOLÓGICA, CULTURA Y SALUD MENTAL: PAPEL MEDIADOR Y MODERADOR

Uno de los hallazgos en la investigación reciente es el papel de la seguridad psicológica (Edmondson, 1999) como variable mediadora entre la cultura y el bienestar. La revisión de Newman et al. (2017), con 136 estudios publicados entre 1999 y 2016, encontró que la seguridad psicológica predecía positivamente el bienestar, el aprendizaje en equipo y la eficacia colectiva, mientras que reducía la intención de abandono y el agotamiento emocional. Los efectos eran especialmente marcados en entornos de alta demanda emocional como la sanidad o los servicios sociales, que son los sectores con mayor prevalencia de burnout.

Desde el modelo JD-R (Bakker & Demerouti, 2007), la seguridad psicológica puede entenderse como un recurso laboral relacional cuya disponibilidad depende de las normas culturales de la organización. Dollard y Bakker (2010) propusieron el modelo de clima de seguridad psicosocial (PSC) como extensión del JD-R las políticas y prácticas que una organización adopta para proteger la salud psicológica de sus trabajadores funcionan como un precursor de los recursos laborales disponibles. Investigación posterior confirmó que un PSC alto reduce el impacto de las altas demandas sobre el agotamiento (Bailey et al., 2015). En otras palabras, lo que una organización transmite sobre el bienestar de sus personas tiene consecuencias reales y medibles.

También se ha estudiado la relación entre seguridad psicológica y liderazgo. Li et al. (2020), en un metaanálisis con 136 muestras independientes, encontraron que el liderazgo transformacional se asocia positivamente con la seguridad psicológica ( $r = 0.41$ ) y que esta mediaba la relación entre estilo de liderazgo y bienestar del equipo. Este dato es relevante porque el liderazgo es uno de los canales principales a través de los cuales la cultura se concreta en el día a día: los líderes demuestran, con sus comportamientos y decisiones, qué es seguro o peligroso expresar en esa organización.

### 5.3 DIFERENCIAS SECTORIALES Y DE GÉNERO EN LA PREVALENCIA DEL BURNOUT

El burnout no afecta a todos los sectores por igual. La investigación muestra de forma consistente que los sectores sanitario, educativo y de servicios sociales concentran las tasas más altas de agotamiento emocional, lo que explica que gran parte de los estudios se hayan desarrollado en esos contextos. Schaufeli et al. (2009) estimaron que entre el 10 y el 15% de los profesionales sanitarios europeos presenta burnout clínicamente significativo, con tasas especialmente altas en enfermería y medicina de atención primaria. La pandemia agravó este panorama de forma dramática: Morgantini et al. (2020), en un estudio con más de 2.700 profesionales de la salud de 60 países, registraron niveles críticos de agotamiento en el 51,3% de los participantes durante la primera oleada, atribuyendo buena parte del deterioro a la falta de apoyo institucional y a culturas incapaces de proteger emocionalmente a su personal.

En educación, Skaalvik y Skaalvik (2017) estudiaron a 2.569 docentes noruegos y encontraron que la cultura del centro escolar (medida a través del apoyo directivo y la coherencia de valores) predijo el agotamiento emocional por encima de la carga de trabajo objetiva. Este dato muestra

que no es necesariamente la cantidad de trabajo lo que lleva al burnout, sino la cultura en la que ese trabajo se realiza. El mismo nivel de exigencia puede ser sostenible en un contexto de apoyo e insostenible en uno de abandono, lo que conecta directamente con la teoría COR (Hobfoll, 1989) y el modelo AWM (Leiter & Maslach, 1999).

En cuanto a las diferencias de género, los metaanálisis disponibles apuntan a que las mujeres tienden a puntuar más alto en agotamiento emocional, mientras que los hombres lo hacen en despersonalización o cinismo (Purvanova & Muros, 2010). Estas diferencias no deben leerse de forma aislada ya que responde en parte a que las mujeres están más concentradas en ocupaciones de alta carga emocional, y también a normas culturales distintas sobre la expresión de dificultades y la búsqueda de ayuda. En culturas donde pedir apoyo se asocia con debilidad profesional, las mujeres en puestos de responsabilidad pueden ver amplificado su riesgo de burnout por la interacción entre las demandas laborales y las expectativas de rol de género.

#### 5.4 CULTURA ORGANIZACIONAL Y SALUD MENTAL EN EL CONTEXTO POSTPANDEMIA

La pandemia de COVID-19 y los siguientes años han aportado un volumen importante de nueva evidencia sobre la relación entre cultura organizacional y salud mental. La extensión masiva del teletrabajo, la crisis de los cuidados, la incertidumbre económica y la sobreexposición tecnológica reconfiguraron el trabajo tal como lo conocíamos y pusieron a prueba la capacidad de las organizaciones para mantener una cultura de bienestar en condiciones extremas (Morgantini et al., 2020; Oakman et al., 2020).

Los datos apuntan a un aumento generalizado del burnout durante y después de la pandemia. El informe de Gallup (2023) reveló que solo el 23% de los trabajadores a nivel mundial se sienten comprometidos con su trabajo, el porcentaje más bajo de la última década, y que el 59% se encuentra en situación de abandono silencioso o quiet quitting, un fenómeno muy ligado al agotamiento y a la pérdida de sentido en el trabajo. El informe atribuye parte de este deterioro a la ruptura del vínculo entre trabajadores y cultura organizacional durante el periodo de trabajo remoto, y señala que las organizaciones que mantuvieron conexiones relacionales durante la pandemia preservaron mayores niveles de compromiso y bienestar.

El paso al trabajo híbrido no ha eliminado esos riesgos culturales, sino que en muchos casos los ha redistribuido. Oakman et al. (2020), en un estudio con trabajadores australianos en

teletrabajo durante el confinamiento, encontraron que la sensación de aislamiento, la pérdida de rituales de grupo y la dificultad para separar trabajo y vida personal predijeron de forma significativa el agotamiento emocional, incluso cuando la carga de trabajo no había aumentado. Estos resultados ilustran algo importante: la cultura organizacional, en sus dimensiones de comunidad, equidad y valores (Leiter & Maslach, 1999), puede deteriorarse con el trabajo a distancia si la organización no hace nada activo para sostenerla.

En su conjunto, la evidencia de este capítulo apunta en una dirección clara, la cultura organizacional predice de forma sólida los resultados de salud mental, y sus efectos operan con bastante independencia del nivel de demandas objetivas. Lo que marca la diferencia son mecanismos relacionales como la seguridad psicológica, el apoyo percibido o la coherencia de valores, que pueden cultivarse activamente o dejarse deteriorar. Todo ello justifica intervenir no solo sobre los síntomas individuales, sino sobre las condiciones culturales que los originan, que es lo que se desarrolla en el capítulo siguiente.

## **6. IMPLICACIONES ORGANIZACIONALES Y LÍNEAS FUTURAS**

Todo lo revisado hasta aquí tiene consecuencias prácticas para las organizaciones. Si el burnout es en gran medida una respuesta a condiciones culturales que no funcionan, y no un problema exclusivo de quienes lo sufren, la prevención no puede recaer solo en el trabajador. Las organizaciones tienen tanto la responsabilidad como la capacidad de transformar esas condiciones. El enfoque actual de la OMS y la OIT (2022) plantea actuar en tres niveles; prevención de riesgos, promoción activa del bienestar y respuesta cuando los problemas ya han aparecido. Este capítulo desarrolla las implicaciones concretas a lo estudiado en torno a cuatro ejes: las intervenciones culturales, el papel del liderazgo, las limitaciones de la investigación y las líneas de trabajo futuro.

### **6.1 INTERVENCIONES SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL: DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA**

Cambiar la cultura de una organización es más complicado que aplicar un programa de mindfulness o impartir formación en gestión del estrés. Modificar la cultura implica actuar sobre valores, normas implícitas y prácticas arraigadas que normalmente nadie ha escrito en ningún sitio y que cambian lentamente. Dicho esto, la literatura demuestra que es posible

cuando se aborda con sistematicidad y continuidad. Nielsen et al. (2017), en una revisión de intervenciones publicada en el marco del proyecto PRIMA-EF de la Comisión Europea, encontraron que las más efectivas eran las que combinaban diagnóstico participativo, acción sobre las condiciones reales de trabajo y seguimiento longitudinal, frente a las intervenciones puntuales de carácter formativo.

Desde el modelo AWM (Leiter & Maslach, 1999), una implicación práctica clara es identificar cuál o cuáles de las seis áreas están más desajustadas en cada organización, para priorizar las mejoras en función de esa realidad concreta. Estas seis áreas son: la carga de trabajo (si el volumen e intensidad de las tareas es asumible); el control (si la persona tiene autonomía para decidir cómo hace su trabajo); la recompensa (si el reconocimiento económico y social es percibido como justo); la comunidad (si las relaciones con compañeros y superiores son de calidad y apoyo); la equidad (si las normas y decisiones se aplican con imparcialidad); y los valores (si existe coherencia entre los valores personales y los de la organización). El *Áreas of Worklife Survey* (AWS) permite cuantificar el nivel de ajuste en cada una de estas dimensiones. En la práctica una organización con mucha carga y poco control debería trabajar en ampliar la autonomía y rediseñar tareas; una con bajo reconocimiento debería revisar sus sistemas de evaluación; y una con escasa cohesión o desconfianza debería invertir en construir seguridad psicológica (Edmondson, 1999).

La teoría COR (Hobfoll, 1989) añade que las intervenciones más efectivas no son solo las que eliminan estresores, sino las que añaden recursos activamente al sistema. Eso incluye clarificar roles para reducir la incertidumbre, establecer espacios reales de descanso y desconexión digital, formar a los líderes en escucha activa y gestión emocional, y crear redes de apoyo entre compañeros. Cuando se mantienen en el tiempo, estas prácticas cambian las normas tácitas sobre cómo se trabaja y cómo se cuida a las personas. Son, en sentido amplio, intervenciones culturales.

## 6.2 EL PAPEL DEL LIDERAZGO EN LA CONSTRUCCIÓN DE UNA CULTURA PROTECTORA

Los datos revisados (Li et al., 2020; Aronsson et al., 2017) muestran que el liderazgo es uno de los mecanismos más potentes a través de los cuales la cultura se convierte en experiencia real para los trabajadores. Los líderes no solo declaran los valores de la organización, sino que los demuestran o desmienten con sus decisiones cotidianas cómo reaccionan ante un error, si

reconocen el trabajo bien hecho, si respetan los tiempos de descanso o si normalizan el presentismo y la disponibilidad permanente.

Para Schein (2017), los líderes son los principales creadores y transmisores de cultura, especialmente en sus niveles más profundos. Esto tiene una implicación práctica clara: el desarrollo del liderazgo debería incorporar competencias relacionadas con la salud psicológica del equipo, como detectar señales de agotamiento, comunicar con empatía, mostrar vulnerabilidad o comprometerse con la creación de entornos seguros. Los programas de liderazgo transformacional y de mindful leadership han mostrado efectos positivos sobre el burnout en los equipos (Harms et al., 2017), aunque funcionan mejor cuando forman parte de una estrategia cultural más amplia y no son acciones puntuales.

Merece atención el papel del mando intermedio. La investigación ha mostrado que los supervisores directos funcionan con frecuencia como un cuello de botella entre lo que la alta dirección declara en materia de bienestar y lo que los trabajadores experimentan realmente. Aunque la organización tenga políticas formales de salud mental, si el responsable directo no las aplica o las contradice con su comportamiento, el efecto desaparece (Dollard & Bakker, 2010). Por eso, cualquier programa de cultura organizacional saludable debería incluir acciones específicas dirigidas a ese nivel intermedio, y no solo a la dirección.

### 6.3 LIMITACIONES DEL ANÁLISIS Y CONSIDERACIONES CRÍTICAS

A pesar de la consistencia de los hallazgos revisados, el análisis en este campo arrastra limitaciones metodológicas relevantes. La más importante es que la mayoría de los estudios son transversales, lo que impide establecer causalidad con seguridad. Aunque la evidencia apunta a que la cultura predice el burnout, la dirección contraria también es plausible: un burnout generalizado puede degradar la cultura organizacional (Maslach et al., 1996). El número de estudios longitudinales con medidas repetidas sigue siendo insuficiente para resolver esta cuestión.

Medir la cultura organizacional tampoco es sencillo. La mayoría de los estudios operacionalizan a través de percepciones individuales auto informadas, que en realidad capturan el clima percibido, no la cultura en el sentido profundo que define Schein (2017). La distinción entre cultura y clima sigue siendo un debate abierto en la literatura, y la equiparación de ambos constructos en muchos estudios limita la generalización de sus hallazgos (Denison,

1996). Por otro lado, el uso casi universal del MBI como instrumento de burnout, aunque justificado, introduce una homogeneización que dificulta la comparación con estudios que optan por el Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) o el Copenhagen Burnout Inventory (CBI). Existe además un sesgo de publicación: los estudios que confirman el efecto negativo de ciertas culturas sobre el burnout tienen más probabilidad de publicarse que los que obtienen resultados nulos o contrarios a la hipótesis predominante. Y, por último, la mayoría de la investigación revisada procede de contextos norteeuropeos o anglosajones, lo que limita su aplicabilidad a países con tradiciones culturales distintas, como los del sur de Europa o América Latina, donde las normas sobre jerarquía, expresión emocional y colectivismo pueden alterar significativamente las relaciones descritas (Hofstede, 2001).

#### 6.4 LÍNEAS PRIORITARIAS DE INVESTIGACIÓN FUTURA

Las limitaciones descritas señalan directamente lo que falta en la investigación futura. La necesidad más urgente son estudios longitudinales con medidas repetidas que permitan ver cómo evolucionan conjuntamente la cultura y el burnout, y qué cambios culturales tienen mayor impacto y en qué plazos. Son diseños costosos y difíciles de implementar en organizaciones reales, pero son la vía más sólida para superar las limitaciones causales de los estudios transversales.

También es necesario avanzar hacia metodologías mixtas que combinen datos cuantitativos (encuestas de clima, absentismo, rotación) con cualitativos (entrevistas, grupos focales, análisis de narrativas) para capturar las dimensiones más profundas de la cultura que los cuestionarios estándar no logran medir. La combinación de perspectivas emic y etic podría ayudar a cerrar la brecha entre los modelos teóricos y lo que los trabajadores realmente viven.

También hace falta prestar más atención a contextos no occidentales y a sectores poco estudiados, como el trabajo en plataformas digitales, la economía de cuidados informal o el trabajo autónomo. La extensión del trabajo remoto e híbrido plantea preguntas todavía sin respuesta sobre cómo se construye, transmite o deteriora la cultura cuando las personas no comparten espacio físico, y qué tipo de liderazgo y diseño organizacional funciona mejor en esos entornos.

Por último, desde la psicología organizacional aplicada, es necesario desarrollar y validar programas de intervención cultural con diseños de evaluación rigurosos: grupos de control, medidas antes y después, y seguimientos a largo plazo. La mayoría de los programas de bienestar que circulan actualmente en el mercado no cuentan todavía con ese nivel de evidencia, lo que dificulta que las organizaciones puedan tomar decisiones informadas. Reducir esa brecha entre la investigación y la práctica profesional es, probablemente, uno de los retos más importantes que tiene por delante la psicología del trabajo.

## 7. CONCLUSIONES

La evidencia revisada en este trabajo permite afirmar que el burnout laboral es, en gran medida, un fenómeno de origen organizacional. No se trata de un fallo del individuo ni de una respuesta idiosincrásica al estrés, sino del resultado predecible de condiciones culturales que no funcionan: entornos que exigen mucho y ofrecen poco, que premian el presentismo y penalizan la vulnerabilidad, que carecen de cohesión y no garantizan la seguridad psicológica necesaria para que las personas puedan trabajar sin deteriorar su salud mental. Esta distinción no es menor: mientras el problema se conceptualice como una debilidad personal, las soluciones continuarán siendo individuales, parciales e insuficientes. Solo cuando se reconoce su naturaleza estructural es posible intervenir de forma verdaderamente eficaz.

Los modelos teóricos revisados, desde el modelo demanda-control de Karasek (1979) hasta el JD-R de Bakker y Demerouti (2007), pasando por la teoría COR de Hobfoll (1989), el modelo esfuerzo-recompensa de Siegrist (1996) y el AWM de Leiter y Maslach (1999), confluyen en una misma lectura: el riesgo de burnout no reside en el trabajador, sino en la arquitectura del entorno en el que trabaja. Cada uno de estos marcos teóricos ha aportado una perspectiva complementaria. Karasek puso el foco en el desequilibrio entre las demandas del puesto y el control que el trabajador tiene sobre su propio trabajo; Hobfoll introdujo la idea de que el agotamiento se produce cuando los recursos personales se pierden o se ven amenazados de forma continuada; Siegrist señaló que la percepción de injusticia en la relación esfuerzo-recompensa constituye en sí misma un estresor crónico; y Leiter y Maslach identificaron seis dimensiones organizacionales carga, control, recompensa, comunidad, equidad y valores cuyo desajuste sistemático predice el burnout con notable precisión. La cultura organizacional es el sistema de valores, normas y prácticas que da forma a ese entorno, y su influencia sobre el

bienestar es tan real y medible como la de la carga de trabajo objetiva. No es un factor secundario ni un telón de fondo: es la condición de posibilidad que determina si los demás factores de riesgo se amplifican o se amortiguan.

La evidencia empírica revisada es consistente al respecto: las culturas de clan, con mayor cohesión y apoyo mutuo, predicen menores niveles de burnout; las culturas de mercado, orientadas exclusivamente al rendimiento, se asocian con mayor agotamiento emocional y despersonalización; las culturas jerárquicas limitan la autonomía y reducen la realización personal. Estos resultados no son anecdóticos ni circunscritos a sectores concretos: aparecen de forma reiterada en estudios realizados en entornos sanitarios, educativos, tecnológicos y de servicios, lo que sugiere que la relación entre cultura organizacional y burnout tiene un carácter transversal y generalizable. La seguridad psicológica emerge como un mecanismo mediador clave: su presencia protege la salud mental incluso en entornos de alta demanda, mientras que su ausencia amplifica el riesgo de burnout con independencia del volumen de trabajo. Este hallazgo es especialmente relevante porque sitúa el foco no solo en lo que las organizaciones piden, sino en lo que permiten: un entorno donde las personas pueden expresar dudas, señalar errores o pedir ayuda sin temor a consecuencias negativas no es un lujo organizacional, sino una condición básica de sostenibilidad humana.

La principal implicación práctica que se desprende de este análisis es que las intervenciones frente al burnout deben dirigirse, de forma prioritaria, al entorno y a la cultura de la organización, y no limitarse a acciones puntuales enfocadas en el individuo. Programas de mindfulness, formación en gestión del estrés o asesoramiento psicológico individual pueden ser útiles como complemento, pero su eficacia es limitada y poco duradera cuando las condiciones estructurales que generan el burnout permanecen intactas. De hecho, existe el riesgo de que estas intervenciones individuales, aplicadas de forma aislada, produzcan el efecto contrario al deseado: al responsabilizar implícitamente al trabajador de su propio bienestar, pueden reforzar la narrativa que atribuye el burnout a una falta de resiliencia personal, eximiendo a la organización de cualquier responsabilidad. Cambiar la cultura implica actuar sobre los valores que se refuerzan, las prácticas de liderazgo, los sistemas de reconocimiento, los márgenes de autonomía y las normas tácitas que determinan qué es seguro expresar y qué no. Implica también revisar los criterios con los que se evalúa el rendimiento, los mensajes que se transmiten sobre el equilibrio entre la vida profesional y personal, y la forma en que se gestiona el error. Son cambios más lentos y complejos, que requieren compromiso sostenido y

voluntad real de transformación, pero son los únicos que pueden producir mejoras sostenibles en la salud mental de los trabajadores.

Conviene señalar, asimismo, las limitaciones inherentes a este tipo de trabajos. La mayor parte de la evidencia empírica disponible proviene de estudios transversales, lo que dificulta establecer relaciones causales con plena certeza. Las medidas de cultura organizacional son, con frecuencia, autorreportadas, lo que introduce sesgos potenciales. Y la diversidad de instrumentos utilizados para medir el burnout con el MBI como referencia dominante, pero no única hace que las comparaciones entre estudios deban realizarse con cautela. Estas limitaciones no invalidan las conclusiones alcanzadas, pero sí invitan a continuar desarrollando investigación longitudinal y metodológicamente diversa que permita afinar las relaciones identificadas y explorar los mecanismos causales con mayor profundidad.

En definitiva, este trabajo defiende que prevenir el burnout es, ante todo, una cuestión de diseño organizacional y de voluntad institucional. Las organizaciones que decidan apostar por culturas de apoyo, participación y equidad no solo estarán cumpliendo con su obligación ética hacia las personas que trabajan en ellas, sino que estarán invirtiendo en su propia sostenibilidad a largo plazo. Una organización que agota sistemáticamente a sus trabajadores no solo genera sufrimiento humano; también erosiona su propio capital intelectual, deteriora su clima interno y compromete su capacidad de adaptación y rendimiento futuro. La psicología del trabajo tiene hoy las herramientas conceptuales y empíricas para acompañar ese proceso de transformación; los diagnósticos culturales, los modelos de intervención organizacional y la investigación sobre seguridad psicológica ofrecen una base sólida sobre la que construir entornos laborales más saludables. La responsabilidad de aplicarlas recae, en última instancia, en quienes tienen la capacidad de transformar las condiciones en las que el trabajo se realiza: líderes, equipos directivos e instituciones que deben asumir que el bienestar de las personas no es un indicador secundario del éxito organizacional, sino una de sus condiciones fundamentales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aronsson, G., Theorell, T., Grape, T., Hammarström, A., Hogstedt, C., Marteinsdottir, I., Skoog, I., Träskman-Bendz, L., & Hall, C. (2017). A systematic review including meta-analysis of work environment and burnout symptoms. *BMC Public Health*, *17*(1), 264. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC5356239/>
- Bailey, T. S., Dollard, M. F., & Richards, P. A. (2015). A national standard for psychosocial safety climate (PSC): PSC 41 as the benchmark for low risk of job strain. *Journal of Occupational Health Psychology*, *20*(1), 15–26. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25347684/>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(3), 309–328. <https://repub.eur.nl/pub/70875>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework* (3.<sup>a</sup> ed.). Jossey-Bass.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, *21*(3), 619–654. [https://www.researchgate.net/publication/30838277\\_What\\_Is\\_the\\_Difference\\_Between\\_Organizational\\_Culture\\_and\\_Organizational\\_Climate\\_A\\_Native's\\_Point\\_of\\_View\\_on\\_a\\_Decade\\_of\\_Paradigm\\_Wars](https://www.researchgate.net/publication/30838277_What_Is_the_Difference_Between_Organizational_Culture_and_Organizational_Climate_A_Native's_Point_of_View_on_a_Decade_of_Paradigm_Wars)
- Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *83*(3), 579–599. [https://www.researchgate.net/publication/227682908\\_Psychosocial\\_Safety\\_Climate\\_as\\_a\\_precursor\\_to\\_conducive\\_work\\_environments\\_psychological\\_health\\_problems\\_and\\_employee\\_engagement](https://www.researchgate.net/publication/227682908_Psychosocial_Safety_Climate_as_a_precursor_to_conducive_work_environments_psychological_health_problems_and_employee_engagement)
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, *44*(2), 350–383. <https://www.semanticscholar.org/paper/Psychological-Safety-and-Learning-Behavior-in-Work-Edmondson/d650984aa6931afc01caa2537c789aea92ace487>
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, *30*(1), 159–165. [https://www.researchgate.net/publication/227583152\\_Staff\\_Burn-Out](https://www.researchgate.net/publication/227583152_Staff_Burn-Out)

Gallup. (2023). *State of the global workplace: 2023 report*. Gallup Press.  
<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178–194.  
<https://affinityhealthhub.co.uk/d/attachments/2-harms-et-al-2017-1554904644.pdf>

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. [https://www.researchgate.net/profile/Stevan-Hobfoll-2/publication/228079206\\_Conservation\\_of\\_Resources/links/53ed1c190cf2981ada12af0c/Conservation-of-Resources.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Stevan-Hobfoll-2/publication/228079206_Conservation_of_Resources/links/53ed1c190cf2981ada12af0c/Conservation-of-Resources.pdf)

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2.<sup>a</sup> ed.). Sage Publications.

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.  
[https://www.jstor.org/stable/2392498?read-now=1&seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/2392498?read-now=1&seq=1#page_scan_tab_contents)

Leiter, M. P., & Maslach, C. (1999). Six areas of worklife: A model of the organizational context of burnout. *Journal of Health and Human Services Administration*, 21(4), 472–489.

Li, S. L., He, W., Yam, K. C., & Long, L. R. (2020). When and why empowering leadership increases followers' taking charge: A multilevel examination in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 37(3), 897–919.  
[https://www.researchgate.net/publication/280975410\\_When\\_and\\_why\\_empowering\\_leadership\\_increases\\_followers'\\_taking\\_charge\\_A\\_multilevel\\_examination\\_in\\_China](https://www.researchgate.net/publication/280975410_When_and_why_empowering_leadership_increases_followers'_taking_charge_A_multilevel_examination_in_China)

Lowe, G. S. (2020). *Creating healthy organizations: How vibrant workplaces inspire employees to achieve sustainable success* (2.<sup>a</sup> ed.). University of Toronto Press.

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. <https://scispace.com/pdf/the-need-for-and-meaning-of-positive-organizational-behavior-1o9kchhnp.pdf>

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99–113.  
[https://www.researchgate.net/publication/227634716\\_The\\_Measurement\\_of\\_Experienced\\_Burnout](https://www.researchgate.net/publication/227634716_The_Measurement_of_Experienced_Burnout)

- Maslach, C., Leiter, M. P., & Schaufeli, W. B. (1996). Maslach Burnout Inventory manual (3.<sup>a</sup> ed.). Consulting Psychologists Press.
- Mazúr, M., Baran, G., & Žukowski, A. (2022). Organizational culture types and employee burnout: A cross-sectoral study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(12), 7346.
- Morgantini, L. A., Naha, U., Wang, H., Sherber, S., Bhatt, D. L., Weinstein, I. H., & Wichmann, S. (2020). Factors contributing to healthcare professional burnout during the COVID-19 pandemic: A rapid turnaround global survey. *PLOS ONE*, *15*(9), e0238217. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7470306/pdf/pone.0238217.pdf>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, *27*(3), 521–535. [https://www.researchgate.net/publication/312479170\\_Psychological\\_safety\\_A\\_systematic\\_review\\_of\\_the\\_literature](https://www.researchgate.net/publication/312479170_Psychological_safety_A_systematic_review_of_the_literature)
- Nielsen, K., Randall, R., Holten, A. L., & González, E. R. (2017). Conducting organizational-level occupational health interventions: What works? *Work & Stress*, *24*(3), 234–259. [https://www.researchgate.net/publication/211391994\\_Conducting\\_organizational-level\\_occupational\\_health\\_interventions\\_What\\_works](https://www.researchgate.net/publication/211391994_Conducting_organizational-level_occupational_health_interventions_What_works)
- Oakman, J., Kinsman, N., Stuckey, R., Graham, M., & Weale, V. (2020). A rapid review of mental and physical health effects of working at home: How do we optimise health? *BMC Public Health*, *20*(1), 1825. [https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7703513/pdf/12889\\_2020\\_Article\\_9875.pdf](https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7703513/pdf/12889_2020_Article_9875.pdf)
- Purvanova, R. K., & Muros, J. P. (2010). Gender differences in burnout: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, *77*(2), 168–185. [https://www.researchgate.net/publication/229389297\\_Gender\\_differences\\_in\\_burnout\\_A\\_meta-analysis](https://www.researchgate.net/publication/229389297_Gender_differences_in_burnout_A_meta-analysis)
- Schaufeli, W. B., Martiniénez, I. M., Marques Pinto, A., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *33*(5), 464–481. [https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles\\_arnold\\_bakker\\_78.pdf](https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_78.pdf)

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Hoogduin, K., Schaap, C., & Kladler, A. (2009). On the clinical validity of the Maslach Burnout Inventory and the Burnout Measure. *Psychology & Health*, *11*(5), 565–582.

[https://www.academia.edu/861182/On\\_the\\_clinical\\_validity\\_of\\_the\\_Maslach\\_Burnout\\_Inventory\\_and\\_the\\_Burnout\\_Measure](https://www.academia.edu/861182/On_the_clinical_validity_of_the_Maslach_Burnout_Inventory_and_the_Burnout_Measure)

Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5.<sup>a</sup> ed.). Jossey-Bass.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, *1*(1), 27–41. <https://www.rips.cop.es/pdf/art592022.pdf>

Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2017). Motivated for teaching? Associations with school goal structure, teacher self-efficacy, job satisfaction and emotional exhaustion. *Teaching and Teacher Education*, *67*, 152–161.

[https://www.academia.edu/108500452/Motivated\\_for\\_teaching\\_Associations\\_with\\_school\\_goal\\_structure\\_teacher\\_self\\_efficacy\\_job\\_satisfaction\\_and\\_emotional\\_exhaustion](https://www.academia.edu/108500452/Motivated_for_teaching_Associations_with_school_goal_structure_teacher_self_efficacy_job_satisfaction_and_emotional_exhaustion)

World Health Organization & International Labour Organization. (2022). *Mental health at work: Policy brief*. World Health Organization.

World Health Organization. (2019). *Burn-out an “occupational phenomenon”*: *International Classification of Diseases*. <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>

World Health Organization. (2022). *World mental health report: Transforming mental health for all*. World Health Organization. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240049338>

World Health Organization. (2024). *Mental health at work*. World Health Organization. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>