



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

CENTRO DE POSGRADOS

Tema:

**PLAN DE INTERVENCIÓN PARA SÍNDROME DE *BURNOUT* Y CLIMA
LABORAL EN EMPRESA DE SERVICIOS INTANGIBLES**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de
Magíster en Psicología con mención en Comportamiento Humano y
Desarrollo Organizacional**

Línea de investigación:

COMPORTAMIENTO HUMANO Y COMPETENCIAS

Autora:

Rosita Geoconda Moreno Moreno

Director:

Mg. Segundo Gonzalo Pazmay Ramos

Ambato – Ecuador

Abril 2026

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **ROSITA GEOCONDA MORENO MORENO**, con cédula de ciudadanía **1712840279**, autora del trabajo de graduación titulado: "PLAN DE INTERVENCIÓN PARA SÍNDROME DE *BURNOUT* Y CLIMA LABORAL EN EMPRESA DE SERVICIOS INTANGIBLES", previo a la obtención del título profesional de **MAGÍSTER EN PSICOLOGÍA CON MENCIÓN EN COMPORTAMIENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, en el centro de **POSGRADOS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, abril 2026



Rosita Geoconda Moreno Moreno
CC. 1712840279

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

PLAN DE INTERVENCIÓN PARA SÍNDROME DE *BURNOUT* Y CLIMA LABORAL EN EMPRESA DE SERVICIOS INTANGIBLES

Línea de investigación:


COMPORTAMIENTO HUMANO Y COMPETENCIAS

Autora:

Rosita Geoconda Moreno Moreno

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Lic. Mg.

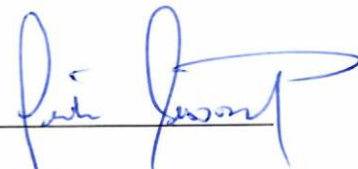
CC. 1801564418

f. 

CALIFICADOR

Víctor Manuel Cuadrado Rodríguez, Psic. Cl. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Elva Aidee Llerena Barreno, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Linda de las Mercedes Amancha Chiluisa, Ab. Dra.

DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS

f. 


Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr. Mg.

PROSECRETARIO PUCE AMBATO

f. 


Ambato – Ecuador

Abril 2026

DEDICATORIA

Dedico este escrito a todas las personas que tienen sueños y cada día se encaminan a lograrlos. A mis hijos, quien son mi fuente de inspiración y aquellos que me invitan a seguir cumpliendo mis metas y pensar que nada es imposible. También a mi hermana que siempre me ha apoyado y ha estado en el trayecto de este tiempo y que siempre ha tenido una palabra de aliento y de afecto.

AGRADECIMIENTO

A la vida, por permitirme dar una nueva oportunidad de encontrarme y de buscar una nueva alternativa para realizarme como ser humano. A mi madre, que desde el cielo siempre me ha acompañado y ha sido mi fuerza. A mis hijos, por su paciencia, amor y mis compañeros de camino. A mis compañeros de estudio, quienes siempre fueron un gran apoyo. A mis maestros, por ser mi guía y compartir su sabiduría. Y, a la Universidad, por brindarme este tiempo de calidad que me ha permitido desarrollarme y darme cuenta que soy una mujer que puede llegar a cumplir sueños.

RESUMEN

Este estudio evaluó el ambiente laboral y el síndrome de *burnout* en empleados de una empresa especializada en planes de ahorro, considerando que la apatía, la disminución del compromiso laboral y el ausentismo laboral se asocian con el síndrome de *burnout* en este tipo de organizaciones. La Organización Mundial de la Salud (OMS) define el síndrome de *burnout* como un fenómeno profesional caracterizado por agotamiento emocional, una actitud negativa hacia el trabajo y una disminución de la productividad.

El propósito del estudio fue desarrollar un plan de intervención para prevenir y gestionar el síndrome de *burnout* y mejorar el clima laboral en una empresa de servicios intangibles. Se realizó un estudio cuantitativo, no experimental, transversal, con un diseño descriptivo, comparativo y analítico. Los datos se recopilaron mediante el Cuestionario de *burnout* de Maslach y el Cuestionario de Clima Organizacional de Pazmay y Ortiz, que evalúan cinco dimensiones.

Cien colaboradores participaron en el estudio, revelando niveles de *burnout* de moderados a altos, principalmente agotamiento emocional y despersonalización, así como bajos niveles de satisfacción personal. En cuanto al ambiente laboral, se encontró un nivel moderado, con deficiencias en el apoyo organizacional, el reconocimiento y la motivación, lo que indica oportunidades de mejora.

También se identificaron diferencias significativas en los niveles de *burnout* según ocupación, edad y antigüedad, lo que demuestra la distribución del *burnout*. El análisis de interacción reveló que las percepciones negativas del entorno laboral, relacionadas con la motivación y el apoyo organizacional, se asocian con niveles de agotamiento emocional.

Palabras clave: síndrome de *burnout*, clima organizacional, plan de intervención.

ABSTRACT

This study evaluated the work environment and burnout syndrome among employees of a company specializing in savings plans, considering that apathy, decreased job commitment, and absenteeism are associated with burnout syndrome in this type of organization. The World Health Organization (WHO) defines burnout syndrome as an occupational phenomenon characterized by emotional exhaustion, a negative attitude toward work, and decreased productivity.

The purpose of this study was to develop an intervention plan to prevent and manage burnout syndrome and improve the work environment in an intangible services company. A quantitative, non-experimental, cross-sectional study with a descriptive, comparative, and analytical design was conducted. Data were collected using the Maslach burnout Inventory and the Pazmay and Ortiz Organizational Climate Questionnaire, which assess five dimensions.

One hundred employees participated in the study, revealing moderate to high levels of burnout, primarily emotional exhaustion and depersonalization, as well as low levels of job satisfaction. Regarding the work environment, a moderate level was found, with deficiencies in organizational support, recognition, and motivation, indicating opportunities for improvement.

Significant differences in burnout levels were also identified according to occupation, age, and seniority, demonstrating the distribution of burnout. Interaction analysis revealed that negative perceptions of the work environment, related to motivation and organizational support, are associated with levels of emotional exhaustion.

Keywords: *burnout syndrome, organizational climate, intervention plan.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	7
1.1. Síndrome de <i>burnout</i> : conceptos y evolución	7
1.2. Clima laboral: conceptos y componentes.....	12
1.3. Relación entre el síndrome de <i>burnout</i> y el clima laboral	16
1.4. Elaboración de un plan de intervención organizacional	21
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	26
2.1. Tipo y enfoque de la investigación	26
2.2. Población y muestra	27
2.3. Instrumentos, procesamiento y análisis de la información	27
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
3.1. Validación, análisis, evaluación o desarrollo de los resultados prácticos generales o parciales de la propuesta.....	37
3.2. Análisis de los resultados de la relación de las variables de estudio	38
CONCLUSIONES.....	55
RECOMENDACIONES	57
BIBLIOGRAFÍA	58
ANEXOS	63

INTRODUCCIÓN

La salud mental y el bienestar de los trabajadores han sido influenciados significativamente por cambios estructurales en la dinámica laboral, presiones organizacionales y la presión por cumplir objetivos en las últimas décadas. En este sentido, el síndrome de *burnout* también se considera uno de los principales problemas de salud ocupacional, particularmente en organizaciones del sector servicios: la interacción con los clientes, el trabajo emocional y las demandas de productividad son altas (Maslach & Jackson, 1981; Schaufeli, 2021).

El *burnout* en sí mismo está incluido aquí entre las enfermedades ocupacionales definidas en la Clasificación Internacional de Enfermedades (CIE-11) por la Organización Mundial de la Salud (2019, 2022). Como condición, su clasificación más reconocida es un estado de agotamiento físico y emocional, actitudes negativas o distantes hacia el trabajo y también una disminución de la eficacia profesional con respecto a la propia profesión (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2019, 2022).

Este concepto ha permitido considerar el *burnout* no solo como una experiencia específica de un individuo, sino también como una condición vinculada a condiciones y características particulares del entorno laboral. Numerosos estudios empíricos recientes han demostrado relaciones entre la aparición del síndrome de *burnout* y factores organizacionales, incluyendo el clima laboral, la calidad de la comunicación interna, el estilo de liderazgo, el reconocimiento del desempeño y el apoyo institucional (Bakker & Demerouti, 2023; Salanova & Llorens, 2020).

Un clima organizacional (o percepción compartida de los trabajadores hacia las prácticas, políticas y procesos en una organización que es la percepción común de los trabajadores) es el tercer factor que se relaciona directamente con la motivación, el compromiso y el bienestar psicológico (Schneider et al., 2020; Salanova, Llorens, & Martínez, 2021).

En el contexto latinoamericano, estudios publicados recientemente en esta área han mostrado una fuerte asociación entre un ambiente laboral negativo y los niveles de *burnout* entre empleados en los sectores público y privado (Díaz Díaz, 2024; Ramos Durand, 2024; Gutiérrez, 2020). Todos estos estudios coinciden en qué condiciones de trabajo donde hay falta de apoyo organizacional, ausencia de reconocimiento y gestión del talento humano conducen al desarrollo de agotamiento emocional, despersonalización y disminución del logro personal.

En Ecuador, a pesar de la literatura sobre *burnout* y clima organizacional, la investigación es limitada en los estudios realizados sobre empresas de servicios intangibles, en particular una empresa especializada en sistemas de compras programadas con alta demanda comercial, presión por resultados y alta tasa de contacto con los clientes. Estas características hacen que la naturaleza de este tipo de organización sea vulnerable al fenómeno del *burnout* laboral, y la necesidad de una investigación dirigida para una mejor comprensión de este problema en un contexto.

Basado en este antecedente, el estudio actual surge de detectar signos como apatía laboral, disminución del compromiso organizacional y ausentismo de los trabajadores de la empresa de compras programadas. Estas manifestaciones son señales de advertencia, que, si no se manejan a tiempo, pueden deteriorar su cultura laboral y combinarse para formar un síndrome de *Burnout* que puede perjudicar el bienestar de los trabajadores y el logro de los objetivos de su organización (Salvagioni et al., 2021).

Este estudio, por lo tanto, trata sobre examinar el síndrome de *burnout* y el clima organizacional en una empresa de servicios, el concepto teórico de una empresa de servicios intangibles, utilizando el diagnóstico cuantitativo del *burnout* y sus niveles, la descripción del clima organizacional y sus relaciones, por lo tanto, estudiar la asociación entre estas variables. Según los hallazgos, se presenta el desarrollo de un plan de intervención para mejorar el clima laboral en el lugar de trabajo y reducir el *burnout*, lo que mejora el equilibrio entre la vida laboral y personal y el desempeño organizacional a mediano plazo.

Objetivo general:

Diseñar un plan de intervención para síndrome de *burnout* y clima laboral en una empresa de servicios intangibles.

Objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente la intervención para el síndrome de *burnout* y clima laboral.
2. Diagnosticar el síndrome de *burnout* y el clima laboral en empresas de sistemas de Ahorro programado.
3. Analizar la correlación entre síndrome de *burnout* y clima laboral en las empresas de Sistemas de Ahorro programado.
4. Diseñar un plan de intervención para síndrome de *burnout* y clima laboral en las empresas de Sistemas de Ahorro programado

Se utilizó un enfoque cuantitativo y un diseño transversal, no experimental, descriptivo y correlacional. Se estudió una población de 100 empleados, evaluando el síndrome de *burnout* con el Inventario de *burnout* de Maslach (MBI) y adoptando el Cuestionario de Clima Organizacional (Pazmay & Ortiz, 2018) para este propósito. Los datos fueron analizados mediante estadísticas descriptivas y análisis correlacional utilizando el paquete estadístico SPSS versión 25. Según los resultados obtenidos, se diseñó una propuesta de intervención dirigida a mejorar el síndrome de *burnout* y el clima laboral en una empresa que proporciona servicios intangibles.

Justificación

La relevancia práctica de estudiar el síndrome de *burnout* se refiere al interés de investigación en el estudio de los procesos de estrés asociados al trabajo y la mejora del entorno laboral y el bienestar de los trabajadores en las organizaciones. De hecho, las condiciones en tales programas pueden ejercer efectos negativos severos sobre la salud organizacional en el caso de las

empresas de sistemas de ahorro programado, donde el alto rendimiento, la presión por el desempeño, la interacción con los clientes y el contacto entre las actividades administrativas, operativas y comerciales están entrelazados.

En la actualidad, la efectividad y eficiencia de una organización se miden con una visión clara de que no solo deben depender de alcanzar objetivos productivos, sino también de factores que puedan contribuir a su salud mental, salud psicológica y el entorno en el que trabajan. El *burnout* ha sido identificado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como un fenómeno ocupacional que consiste en estrés crónico relacionado con el trabajo sobre el cual hay una gestión inadecuada y que involucra agotamiento emocional, actitudes disposicionales negativas o distantes hacia el trabajo, disminución del rendimiento profesional (Organización Mundial de la Salud, 2019, 2022).

Este concepto refuerza la importancia de ver el *burnout* como un problema sistémico de las organizaciones y no solo un problema individual. Dentro de varias organizaciones, la preocupación por el estrés relacionado con el trabajo y la mala adaptación relacionada se ha visto cada vez más entre los empleados y conduce a cambios físicos, psicológicos y sociales que afectan a los individuos.

El *burnout*, una respuesta al estrés sostenido relacionado con el trabajo, aparece como una experiencia subjetiva negativa, que comprende cogniciones negativas y creencias emocionales, así como actitudes laborales sobre tanto las personas con las que el individuo interactúa en el entorno laboral—particularmente los clientes—como su carrera (Maslach & Jackson, 1981; Schaufeli, 2021). Tales indicaciones influyen en el trabajador; y así afectan directamente la calidad del servicio.

El estrés relacionado con el trabajo y el síndrome de *burnout* son temas centrales de la psicología organizacional contemporánea. Debido a su alta prevalencia y a lo que impactan en una amplia gama de aspectos del funcionamiento humano, las personas en las organizaciones hoy en día tienden a verse mucho más afectadas por estos problemas. Investigaciones recientes indican que el *burnout* también se

ha vinculado a trastornos de salud, disfunción psicológica, deterioro de las relaciones interpersonales y menor compromiso laboral, y en consecuencia socava la eficiencia y efectividad de la prestación de servicios (Salvagioni et al., 2021; Bakker & Demerouti, 2023).

Al comprender la gravedad del *burnout* en las organizaciones de ahorro programado y los atributos relacionados con su entorno laboral, se pueden diseñar estrategias de intervención para la promoción de la salud ocupacional y la prevención del *burnout* en el lugar de trabajo.

En este paradigma, esta investigación está justificada teórica, práctica y metodológicamente. Teóricamente, la investigación propuesta ofrece la última evidencia empírica sobre el síndrome de *burnout* en una organización menos explorada y una aplicación útil para mejorar nuestra comprensión de cómo la psicología organizacional influye en el funcionamiento humano. Prácticamente, los hallazgos del estudio pueden utilizarse para determinar los impulsores clave de la organización y desarrollar recomendaciones para mejorar el entorno laboral y el bienestar de los empleados, y a su vez pueden proporcionar beneficios tanto a los trabajadores como a la organización.

Metodológicamente, la investigación utiliza escalas establecidas y válidas (por ejemplo, el Inventario de *burnout* de Maslach y el Cuestionario de Clima Organizacional de Pazmay y Ortiz) para confirmar la seriedad del diagnóstico. Desde un punto de vista preventivo, reconocer las causas del *burnout* permite no solo a los trabajadores sino a los gerentes y mandos intermedios (que tienen un papel crucial en la gestión y regulación de los entornos laborales) reconocer este fenómeno.

El *burnout* a menudo se pasa por alto hasta que se encuentran resultados como mayores costos económicos y sociales para las organizaciones como el ausentismo, la rotación y la reducción de la producción (Salanova & Llorens, 2020).

En este enfoque, fue necesario evaluar el entorno laboral y las condiciones relacionadas con el síndrome de *burnout* entre los trabajadores dentro de las empresas de sistemas de ahorro programado, con el fin de recomendar posibles intervenciones para mitigar el estrés relacionado con el trabajo. Acciones como actividades de concienciación, charlas informativas sobre el *burnout* y el entorno laboral, estrategias de relajación y actividades de autocuidado para mejorar el bienestar laboral de los empleados.

Si este estudio no se realizara, la organización habría estado continuamente sujeta a la acumulación gradual de agotamiento emocional y aumento de la insatisfacción laboral, lo que en algunos casos contribuiría a la discapacidad emocional y fisiológica en los empleados. Por lo tanto, este estudio representa como piedra angular el reconocimiento temprano del riesgo psicosocial y el diseño de intervenciones que permitan la identificación del síndrome de *burnout* y las debilidades del entorno laboral tanto a nivel preventivo como sistemático en un esfuerzo por mejorar tales condiciones.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Síndrome de *burnout*: conceptos y evolución

El síndrome de *burnout* no es nuevo, sino que ha evolucionado de ser descrito como agotamiento relacionado con el trabajo a ser un fenómeno de salud ocupacional. Varias revisiones recientes muestran que el *burnout* se entendía desde sus descripciones iniciales en la década de 1970 como una respuesta al agotamiento físico y emocional por demandas laborales incesantes y persistentes que tienen un impacto directo en el rendimiento en el lugar de trabajo (Schaufeli, 2021).

Más tarde, el modelo tridimensional introducido por Maslach permitió describir el *burnout* como agotamiento emocional, despersonalización y disminución del logro personal, lo cual ha sido comúnmente corroborado y aún se adopta en investigaciones contemporáneas (Leiter & Maslach, 2022).

Actualmente, este síndrome se conceptualiza como una consecuencia de estresores laborales crónicamente no resueltos, estrechamente relacionados con las circunstancias organizacionales y sus efectos en el rendimiento laboral, resultando en modelos más recientes de riesgos psicosociales relacionados con las demandas laborales (Bakker & Demerouti, 2023).

Como resultado, el *burnout* pudo distinguirse de otros tipos de estrés laboral y enmarcarse como un síndrome multidimensional, cuyo desarrollo está influenciado por y puede atribuirse al contexto organizacional. Recientemente, estudios científicos han investigado su naturaleza progresiva y han encontrado que el agotamiento emocional puede ser el primer signo, seguido de actitudes de despersonalización y finalmente una disminución de los sentimientos de logro y eficacia personal.

Este artículo trata sobre un paso importante en la elaboración teórica del concepto de *burnout*, que permitió su designación bajo la Clasificación Internacional de

Enfermedades (CIE-11) como un fenómeno ocupacional causado por el estrés crónico en el lugar de trabajo que no está bien gestionado (Organización Mundial de la Salud, 2022).

Esta categorización también sugiere que el *burnout* no es un estado individual único, sino más bien uno que surge de la combinación de un contacto prolongado entre el trabajador y el entorno laboral. Existe literatura emergente que ha demostrado que el *burnout* es más prevalente en organizaciones del sector de servicios, donde los estresores emocionales, las expectativas de rendimiento y el contacto con el cliente las 24 horas están asociados con mayores probabilidades de *burnout* relacionado con el trabajo (Salvagioni et al., 2021).

En este sentido, el síndrome ha surgido como uno de los mejores indicadores del bienestar organizacional y la calidad de los entornos laborales.

Causas del síndrome de *burnout*

El síndrome de *burnout* es una interacción de múltiples factores y es un reflejo de una interacción continua entre las demandas laborales y los recursos disponibles para el trabajador. Investigaciones recientes muestran cómo los factores organizacionales son la principal causa de agotamiento profesional, principalmente en situaciones de alta presión y bajo control (Bakker & Demerouti, 2023).

Se encuentran varios factores causales, que incluyen sobrecarga de trabajo, mala organización de tareas, falta de autonomía en la toma de decisiones, baja participación de los trabajadores, falta de capacitación adecuada y ausencia de apoyo institucional y también de reconocimiento. La presencia de estos factores crea un desequilibrio entre la inversión y la recompensa, con el agotamiento emocional y la desmotivación progresiva como dominantes (Salanova, Llorens & Martínez, 2021).

De manera similar, la literatura existente encuentra que los planes de trabajo poco realistas, las expectativas frustradas y los estilos de liderazgo autoritarios aumentan el agotamiento relacionado con el trabajo al restringir la capacidad del empleado para responder a las expectativas organizacionales (Schwab et al., 2024).

Factores de riesgo para la aparición del Síndrome de *burnout*

Los factores de riesgo para el agotamiento son condiciones que aumentan las posibilidades de que un trabajador desarrolle el síndrome. Estudios recientes identifican tres categorías de factores que pueden ser relevantes para nuestra comprensión: organizacionales, psicosociales e individuales (De Arruda et al., 2020).

La carga de trabajo excesiva, la presión constante por el rendimiento, la ambigüedad de roles, la falta de justicia organizacional, la inseguridad laboral y un clima organizacional desfavorable se encuentran entre los factores que juegan el papel más importante dentro de cada organización particular, afectando a individuos y organizaciones. A nivel psicosocial, las relaciones interpersonales estresantes, la comunicación inadecuada y el apoyo social insuficiente son prevalentes y conducen a una reducción de la salud emocional del trabajador (Schwab et al., 2024).

Desde un nivel individual, la calidad de las experiencias relacionadas con el trabajo y los rasgos de personalidad (por ejemplo, perfeccionismo, baja autoestima, alta autoexigencia, estilos de afrontamiento ineficaces), combinados con el contexto laboral, pueden hacer que los individuos, en particular, sean vulnerables al síndrome (Porrás Serrano et al., 2021).

Sintomatología del Síndrome de *burnout* para el trabajador

Algunos de los signos o síntomas del síndrome de agotamiento en el lugar de trabajo. Investigaciones recientes coinciden en que los signos físicos del

agotamiento pueden dividirse en categorías de síntomas emocionales, cognitivos, conductuales y físicos (tan recientes como (Porras Serrano et al., 2021), los investigadores identificaron que los síntomas son de naturaleza emocional, cognitiva, conductual y fisiológica. Los síntomas emocionales pueden incluir agotamiento emocional, irritabilidad, ansiedad, apatía y depresión.

A nivel cognitivo, surgen problemas como la falta de concentración, la falta de autoeficacia y el desinterés. Los comportamientos incluyen ausentismo, bajo rendimiento, retraimiento social o, en algunos casos, uso de sustancias. Los últimos síntomas físicos también incluyen fatiga, problemas de sueño, dolores de cabeza y problemas gastrointestinales (OMS, 2022).

Fases del Síndrome de *burnout*

La literatura contemporánea reconoce que el *burnout* evoluciona a través de tres fases principales, alineadas con las dimensiones del modelo de Maslach (Bakker & Demerouti, 2023).

Agotamiento emocional: caracterizado por una sensación de cansancio extremo, pérdida de energía y desgaste psicológico.

Despersonalización: se manifiesta mediante actitudes frías, cínicas o distantes hacia el trabajo y las personas con las que se interactúa.

Baja realización personal: implica una percepción negativa de la propia competencia profesional, disminución de la autoestima laboral y sensación de fracaso.

Estas fases reflejan un proceso progresivo de deterioro del bienestar laboral y personal.

Consecuencias del síndrome de *burnout* para la empresa

El síndrome de agotamiento impacta a las organizaciones de muchas maneras diferentes. Investigaciones recientes muestran que está vinculado con una menor productividad, mayores tasas de ausentismo, rotación de personal, conflictos laborales y el deterioro del ambiente organizacional (De Arruda et al., 2020).

En el contexto de los servicios, el agotamiento resulta en un declive en la calidad tanto del cuidado como de la satisfacción del usuario, así como en sanciones financieras y dilución de la imagen institucional (Salanova et al., 2021).

Características propias del *burnout* que lo diferencian de otros trastornos:

A diferencia de otros tipos de trastornos mentales, el agotamiento está directamente relacionado con el lugar de trabajo y rara vez encuentra una expresión generalizada en otros aspectos de la vida. La OMS (2022) lo considera un fenómeno ocupacional, más que una enfermedad mental clínica.

El agotamiento, a diferencia de la depresión, inicialmente se restringe a las condiciones laborales, pero mejora tras la modificación de las condiciones de trabajo. También se caracteriza por la despersonalización y el agotamiento emocional, dos aspectos menos centrales para los trastornos del estado de ánimo que el resto (Bakker & Demerouti, 2023).

Tipos de *burnout*

La literatura reciente distingue dos perfiles principales de *burnout*:

Burnout activo: se caracteriza por respuestas adaptativas, donde el trabajador intenta afrontar las demandas laborales mediante estrategias proactivas y conductas asertivas, manteniendo cierto compromiso con el trabajo (Biaigo, 2025).

Burnout pasivo: implica una respuesta desadaptativa, marcada por apatía, evitación, retirada emocional y disminución del afrontamiento efectivo, lo que intensifica el desgaste (Biaigo, 2025).

Grados o niveles de *burnout*

Según Porras Serrano et al. (2021), el *burnout* puede clasificarse en:

Leve: cansancio persistente y señales iniciales de desgaste.

Moderado: cinismo, aislamiento y disminución del compromiso laboral.

Grave: deterioro significativo del bienestar, automedicación y ausentismo.

Extremo: colapso funcional, trastornos psiquiátricos y riesgo suicida.

1.2. Clima laboral: conceptos y componentes

El clima laboral es la percepción que tienen los trabajadores sobre el entorno organizacional en el que realizan su trabajo (Alarcón, 2015). Estas percepciones incluyen opiniones sobre la comunicación, el liderazgo, el reconocimiento, la motivación, el apoyo organizacional y las condiciones físicas del trabajo.

En comparación con la cultura organizacional, el clima laboral es inherentemente flexible y susceptible de ser alterado a través de intervenciones en el lugar de trabajo. Diferentes trabajos afirman que el clima laboral tiene un efecto directo en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la salud psicológica de los empleados. Un clima laboral positivo se correlaciona positivamente con un aumento de la motivación, el rendimiento y el bienestar, mientras que uno adverso es un factor de riesgo para el estrés laboral y el agotamiento (Montgomery et al., 2021).

Recientemente se ha informado que las principales dimensiones del clima laboral según los desarrollos recientes incluyen el disfrute y la motivación para el trabajo, la calidad de la comunicación interna, el reconocimiento y la remuneración, el apoyo y la gestión organizacional, y las condiciones de trabajo.

Al analizar cómo la experiencia y percepción de los trabajadores sobre su entorno laboral afectan su compromiso conductual o emocional, podemos cuantificar la escala de una perspectiva holística del trabajo dentro del constructo de clima laboral.

El papel del clima laboral se destaca en el caso de las organizaciones de servicios intangibles, donde la calidad del servicio es principalmente un producto del estado emocional y motivacional del personal. Dentro de estos entornos, la percepción del apoyo organizacional y el reconocimiento se ha identificado como un factor crítico para la retención de talento y la prevención del agotamiento laboral (Lesener et al., 2022).

Características del clima laboral

El término clima laboral o clima organizacional se entiende ahora a un alto nivel como percepciones compartidas del entorno laboral que desarrollan los trabajadores, las cuales surgen de la interacción de aspectos individuales, organizacionales y contextuales. Estas percepciones pueden incluir emociones— estado de ánimo, actitudes, valores, necesidades personales y sentimientos de auto competencia motivacional y profesional. El clima laboral también se ve afectado por el entorno físico, la composición organizacional, el tamaño de la empresa y las políticas institucionales que generan emociones de confianza, seguridad, progreso o, por otro lado, miedo e incertidumbre laboral (Salanova, Llorens & Martínez, 2021, pp. 88–89).

Según la perspectiva psicosocial contemporánea, el comportamiento laboral está influenciado no solo por las características personales del trabajador, sino también por cómo interpretan y evalúan su entorno organizacional. En este sentido, el clima laboral es un mediador entre las condiciones estructurales organizacionales y las respuestas conductuales de los empleados que afectan la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, el rendimiento y la retención en una empresa (Bakker & Demerouti, 2023, p. 4).

Diferentes autores señalan que el clima laboral y la cultura organizacional están estrechamente vinculados, pero son constructos bastante diferentes. La cultura es el sistema profundo de valores, creencias y suposiciones compartidas con una amplia gama de significados, mientras que el clima laboral es la expresión perceptual y dinámica de estas creencias en la experiencia diaria de la entidad. Esto puede variar a corto plazo, cuando cambian el liderazgo, los patrones de comunicación, las políticas internas o las condiciones laborales, por lo que el clima laboral se vuelve contingente (Schneider, González-Romá, Ostroff & West, 2020, pp. 464–466).

Utilizando un enfoque funcional, el clima laboral se entiende como una variable interviniente que media la relación de los elementos de los sistemas organizacionales: estructura, enfoque de liderazgo y procesos de toma de decisiones con las orientaciones motivacionales de los trabajadores, traduciéndose en comportamientos relacionados con el rendimiento como la productividad, la satisfacción laboral, la rotación o el ausentismo (Salanova et al., 2021, p. 90).

Por lo tanto, la evaluación del clima organizacional permite comprender cómo es percibida la empresa por los empleados y los comportamientos laborales previsibles. De manera similar, el clima laboral aborda factores estructurales y relacionales: estilo de liderazgo, efectividad de la comunicación vertical y horizontal, sistemas de reconocimiento y recompensa, oportunidades de desarrollo profesional. Tales factores, particularmente en escenarios organizacionales con altas demandas emocionales como los del sector servicios, tienen un impacto directo en el éxito individual y colectivo (Bakker & Demerouti, 2023, p. 7).

Tabla 1. Factores del clima laboral y su descripción conceptual según la literatura científica reciente.

Factor	Descripción conceptual actualizada	Autor / Año
Autonomía	Grado en que los trabajadores poseen control y capacidad de decisión sobre la ejecución de sus tareas, favoreciendo la motivación y el bienestar psicológico.	Bakker & Demerouti (2023)
Condiciones físicas	Características del entorno físico (iluminación, ergonomía, ruido, espacios) que inciden en la salud, el confort y la productividad.	OMS (2022)
Liderazgo	Capacidad del líder para ejercer una conducción empática, flexible y orientada al apoyo y desarrollo del personal.	De Arruda et al. (2020)
Relaciones interpersonales	Calidad de las interacciones sociales, el respeto, la confianza y la cooperación entre los miembros de la organización.	Salanova et al. (2021)
Implicación laboral	Nivel de compromiso y vinculación emocional del trabajador con los objetivos organizacionales.	Bakker & Demerouti (2023)
Organización del trabajo	Existencia de procesos claros, métodos estructurados y coordinación eficiente de las tareas.	Schneider et al. (2020)
Reconocimiento	Percepción de valoración y recompensa justa por el desempeño y los logros alcanzados.	Salanova et al. (2021)
Remuneración	Sistemas salariales equitativos y vinculados al desempeño, que fomentan la motivación y el logro.	De Arruda et al. (2020)
Igualdad	Trato justo, ausencia de discriminación y transparencia en las decisiones organizacionales.	OMS (2022)
Otros factores	Formación, oportunidades de promoción, estabilidad laboral y conciliación trabajo-vida personal.	Schwab et al. (2024)

Fuente: Elaboración propia a partir de Bakker y Demerouti (2023), Organización Mundial de la Salud (2022), De Arruda et al. (2020), Salanova et al. (2021), Schneider et al. (2020) y Schwab et al. (2024).

El clima laboral en el área de servicios

El entorno del lugar de trabajo se vuelve estratégicamente importante en el sector de servicios debido al nivel de interacciones entre trabajadores y usuarios, así como a las altas demandas emocionales asociadas con este tipo de actividad. El clima organizacional es relevante, impacta el bienestar psicológico de los empleados y los hace más capaces de ofrecer una atención eficiente, empática y orientada al cliente (Salanova et al., 2021, p. 92).

Al mismo tiempo, la investigación ha sugerido que un ambiente de trabajo saludable en las organizaciones de servicios impacta positivamente la satisfacción, lealtad y calidad del servicio brindado a los clientes, mientras que un

ambiente desfavorable aumenta el riesgo de estrés laboral crónico y síndrome de *Burnout*. Las empresas de servicios deben asegurarse de que su desempeño sea sostenible y la salud mental de sus trabajadores esté adecuadamente protegida, manteniendo una justa armonía entre sus factores internos: liderazgo, comunicación, apoyo organizacional, y factores externos, como las demandas del mercado y la presión por resultados (Bakker & Demerouti, 2023, pp. 10–11).

1.3. Relación entre el síndrome de *burnout* y el clima laboral

Existe una amplia literatura en la ciencia moderna sobre la relación entre el síndrome de *burnout* y el entorno laboral. Según el modelo de demandas-recursos laborales, el riesgo de *burnout* aumenta durante los períodos en que las demandas laborales superan los recursos disponibles. Dentro de este marco, el entorno laboral sirve como una estructura de recursos institucionales que puede actuar como un amortiguador o un facilitador del efecto de los estresores laborales.

Los entornos laborales caracterizados por bajo reconocimiento, apoyo organizacional inadecuado y mala comunicación se han vinculado a aumentos significativos en el agotamiento emocional y la despersonalización, así como a una disminución del logro individual (Gómez-Urquiza et al., 2022). Por otro lado, los entornos laborales de apoyo son factores protectores contra el *burnout*, incluso en contextos de alta demanda.

El síndrome de *burnout* está intrínsecamente ligado al entorno laboral, y el clima organizacional es uno de los elementos psicosociales más potentes para el desarrollo, la severidad y la progresión del *burnout* entre los individuos.

Algunas evidencias empíricas recientes consistentes con esta perspectiva afirman que el entorno laboral percibido como favorable está relacionado con menos *burnout*, particularmente en el agotamiento emocional y la despersonalización. Por ejemplo, un estudio correlacional sobre trabajadores de una amplia gama de organizaciones mostró que había una incidencia significativamente menor de

burnout cuando los trabajadores perciben una atmósfera laboral positiva (relaciones interpersonales saludables, liderazgo, apoyo organizacional).

Por otro lado, donde no existen aspectos laborales favorables, el estrés crónico y los síntomas de *burnout* aumentan. Además, un estudio sobre trabajadores de educación superior encontró que las percepciones positivas del entorno laboral estaban correlacionadas con niveles más bajos de agotamiento emocional y mayor logro personal, con una correlación negativa significativa entre el entorno laboral y el *burnout* ($Rho = -0.377$, $p = 0.006$).

El clima organizacional como predictor de *burnout*

Estudios recientes sugieren que ciertos elementos del clima organizacional pueden predecir el agotamiento, incluyendo la claridad en la estructura, los estándares éticos, el reconocimiento y la organización del trabajo. La investigación en un entorno industrial indica que los elementos del clima organizacional explican grandes diferencias en los niveles de agotamiento emocional, cinismo y alienación de los empleados. Por ejemplo:

Liderazgo transformacional se asocia con menores niveles de agotamiento y cinismo.

Claridad organizacional reduce la despersonalización.

Buena organización del trabajo ayuda a disminuir el agotamiento emocional.

Esto indica que un clima organizacional estructurado y justo puede actuar como un recurso protector contra el agotamiento, confirmando modelos contemporáneos como el de Demandas y Recursos Laborales (JD-R) en la psicología ocupacional.

Factores del clima que modulan la experiencia del *burnout*

El clima laboral no es un constructo unidimensional; está compuesto por múltiples factores que influyen en la salud ocupacional de los trabajadores. En estudios

recientes se ha observado que:

Soporte organizacional y relaciones saludables disminuyen el impacto del estrés laboral y la aparición de *burnout*.

Ambientes éticamente sólidos o mal definidos pueden tener efectos paradójicos: un clima muy rígido basado en normas puede aumentar el estrés emocional si la autonomía percibida es baja.

Percepción de justicia, recompensa y claridad de roles en el clima laboral está inversamente relacionada con niveles de desgaste emocional.

Esto evidencia que no solo la presencia de un buen clima importa, sino la calidad específica de sus componentes en la mitigación del *burnout*.

El clima laboral como recurso organizacional protector

La literatura más reciente en psicología organizacional y salud ocupacional ha investigado el entorno laboral como un precursor del agotamiento y un recurso organizacional con el potencial de mejorar la resiliencia psicológica de los empleados frente a las demandas laborales intensas. Esto se alinea con la teoría JD-R: mayores demandas (por ejemplo, carga de trabajo excesiva, ambigüedad de roles) aumentan el agotamiento, mientras que los recursos (apoyo social, liderazgo positivo, reconocimiento, sistemas organizacionales claros) protegen contra el agotamiento emocional.

Tabla 2. Resumen conceptual del vínculo entre clima laboral y síndrome de *burnout* según el modelo JD-R

Aspecto del vínculo	Descripción	Evidencia empírica
Dirección de la relación	Un clima laboral favorable se asocia con menores niveles de <i>burnout</i> , mientras que un clima laboral desfavorable se relaciona con mayor agotamiento emocional y despersonalización.	Correlaciones negativas significativas entre recursos laborales y <i>burnout</i> (Bakker & Demerouti, 2023).
Componentes del clima	El liderazgo, la claridad organizacional, el apoyo social y la calidad de las relaciones interpersonales modulan la intensidad del <i>burnout</i> .	Evidencia empírica en contextos organizacionales de servicios e industria (Schneider et al., 2020; Salanova et al., 2021).
Efecto protector	Los recursos organizacionales actúan como factores protectores frente a las demandas laborales elevadas, reduciendo el riesgo de <i>burnout</i> .	Revisiones sistemáticas y estudios longitudinales basados en el modelo JD-R (Bakker & Demerouti, 2023; Pijpker et al., 2023).
Influencia de la autonomía	La baja autonomía laboral, combinada con climas organizacionales rígidos, incrementa la probabilidad de <i>burnout</i> .	Estudios recientes sobre perfiles de <i>burnout</i> y demandas–recursos laborales (Biaigo, 2025; Schwab et al., 2024).

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo Job Demands–Resources (JD-R) propuesto por Bakker y Demerouti (2023) y de evidencia empírica reciente sobre clima laboral y síndrome de *burnout* en contextos organizacionales.

Este efecto está confirmado por los resultados de esta investigación. Esto implica una percepción ambigua del entorno organizacional, con un clima laboral general en un nivel medio. También se identificaron debilidades en el apoyo y la gestión organizacional, con los promedios más bajos. Estas condiciones se evidencian por los niveles moderados y altos de agotamiento emocional y despersonalización que tiene una parte considerable de los empleados.

El análisis de correlación reveló una relación negativa estadísticamente significativa entre el clima laboral general y el agotamiento emocional, así como entre la dimensión de placer/motivación y el agotamiento emocional. Los datos están en línea con la evidencia reciente como un factor de prevención del *burnout* que refuerza el papel de la motivación y el reconocimiento como uno de los pilares fundamentales (Pijpker et al., 2023).

Además, las diferencias en los niveles de *burnout* relacionadas con diferentes variables (edad, tiempo en la empresa y área de trabajo) apoyan que el *burnout* es crónico y ocurre con el tiempo, con una combinación de factores individuales,

así como condiciones organizacionales que persisten a lo largo del tiempo.

Con base en los resultados que se obtengan del diagnóstico del síndrome de agotamiento y del análisis del entorno laboral, así como en las recomendaciones y hallazgos reportados en estudios previos, se propone un plan de intervención orientado a la prevención y manejo del *burnout* en la empresa, sustentado en el Modelo de Demandas-Recursos Laborales (JD-R). El plan comienza con la identificación de posibles desajustes entre las demandas laborales y los recursos disponibles para esas demandas, lo que puede afectar potencialmente el bienestar de los trabajadores, así como el clima organizacional.

El plan de intervención se centra en fortalecer los recursos laborales en el apoyo organizacional, la claridad de los procesos de trabajo y la comunicación interna, a través de espacios de retroalimentación consistentes entre líderes y colaboradores, claridad en roles, responsabilidades y objetivos. Estas conductas se promueven como enfoques preventivos para aliviar el agotamiento emocional de entornos de trabajo de alta implicación y la ambigüedad de roles.

Por lo tanto, basándose en la literatura sobre la correlación entre liderazgo y clima laboral, *burnout*, se sugiere que para la gerencia media se implementen intervenciones para desarrollar habilidades de liderazgo empático, comunicación efectiva y gestión del talento humano mediante el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y asegurando que se pueda crear un ambiente de trabajo basado en la confianza que limite posibles actitudes negativas del entorno laboral relacionadas con el desapego emocional.

El plan también se enfoca en la implementación de estrategias de reconocimiento no monetario y acciones de capacitación y desarrollo profesional para construir motivación, logro personal y sentido de pertenencia de los trabajadores basándose en los recursos motivacionales encontrados en el modelo JD-R. Estas estrategias tienen como objetivo contrarrestar los efectos negativos de las altas demandas laborales sobre el compromiso y el rendimiento.

Por último, se recomienda la introducción de un componente de monitoreo/evaluación continua, mediante el uso periódico de instrumentos validados para medir el síndrome de *burnout* y el clima laboral. Esta parte proporciona una oportunidad para evaluar el éxito del plan de intervención, corregir rápidamente cualquier cambio que esté realizando y hacerlo parte de una organización como un mecanismo continuo para mejorar una empresa de manera sostenible para fomentar la salud ocupacional y el clima laboral.

1.4. Elaboración de un plan de intervención organizacional

Intervención para el síndrome de *burnout*

El síndrome de *burnout* es un fenómeno psicosocial que está influenciado por una interacción de factores individuales, organizacionales y contextuales, por lo que abordar la condición requiere intervenciones integrales y multinivel. De hecho, la evidencia científica actual sugiere que el enfoque más efectivo para la prevención es aquel que integra estrategias organizacionales, psicológicas, psicosociales, así como potencialmente farmacológicas (si es necesario), y evita enfoques reductivos centrados en los individuos (Salanova, Llorens & Martínez, 2021).

Psicoeducación y autoconocimiento

La psicoeducación es uno de los pilares de la intervención en el *burnout*. Consiste en explicar la naturaleza y los síntomas del síndrome, su inicio, sus fases, los factores que aumentan o disminuyen el malestar emocional, el impacto que pueden tener los síntomas y cualquier estrategia personal y organizacional para afrontarlos. La autoconciencia permite a la persona notar signos de un sentimiento de agotamiento emocional temprano, o la presencia de patrones de pensamiento negativos y reconocer cómo los factores personales se combinan con las demandas laborales (Leiter & Maslach, 2022).

Varios estudios recientes revelan que los programas de psicoeducación disminuyen efectivamente la experiencia de agotamiento emocional y crean una

mejor experiencia de control y sensación de autoeficacia entre los profesionales de la salud y la educación (Montgomery et al., 2020).

Aprendizaje de estrategias de afrontamiento del estrés

Aprendizaje de Estrategias de Afrontamiento del Estrés Es fundamental cultivar mecanismos de afrontamiento adaptativos para contrarrestar problemas de estrés a largo plazo en el lugar de trabajo. Las estrategias de intervención que se aplican hoy en día también aprovechan la relajación muscular progresiva, la respiración diafragmática, el ejercicio de mindfulness y las técnicas de terapia cognitivo-conductual (TCC) que se sabe son altamente efectivas para reducir pensamientos automáticos negativos, ansiedad y fatiga emocional (Rupert & Dorociak, 2019).

La TCC entrena a la persona con ansiedad laboral para cambiar pensamientos automáticos negativos sobre el perfeccionismo, preocupaciones excesivas y relacionadas con el fracaso inducido por expectativas excesivas, que están estrechamente asociadas con la generación de *burnout* (West et al., 2020).

Ajuste de expectativas laborales

Alinear las expectativas profesionales y la realidad organizacional se reconoce como una de las principales causas del *burnout*. Las intervenciones psicológicas contemporáneas tienden a apoyar el cambio de aspiraciones laborales fomentando expectativas saludables y razonables para el trabajo que se basan en los recursos disponibles, la tarea que se realiza y el estado real en el que se llevó a cabo el trabajo (Leiter & Maslach, 2022).

Esto incluye la evaluación del rol laboral, una reevaluación de las funciones y roles laborales, la redefinición de prioridades y una negociación de demandas excesivas para reducir la frustración y el cinismo (Bakker & Demerouti, 2023).

Fortalecimiento de la autoestima y la autoeficacia

En el trabajo, la autoestima o la autoeficacia relacionada con el trabajo actúan como un factor protector contra el *burnout*. Las intervenciones psicológicas buscan fortalecer el constructo psicológico de competencia profesional, el reconocimiento de logros y la autoevaluación, particularmente en trabajadores que están sujetos a evaluaciones frecuentes y están altamente orientados al rendimiento (Salanova et al., 2021).

Fortalecer estos recursos personales está asociado con una mayor resiliencia, menor intención de dejar el trabajo y mejores niveles de satisfacción profesional (Xanthopoulou et al., 2020).

Desarrollo de la resiliencia y la asertividad

Como vemos a través de los datos recopilados de varios trabajos de investigación, los programas de intervención que abordan la resiliencia pueden disminuir el agotamiento emocional y la despersonalización, así como apoyar el bienestar psicológico (Robertson et al., 2019).

Sin embargo, el entrenamiento en asertividad brinda al trabajador la experiencia de establecer límites saludables, satisfacer necesidades y manejar conflictos laborales de manera constructiva, que son algunos métodos para reducir la sobrecarga emocional y el estrés interpersonal (West et al., 2020).

Promoción de hábitos de vida saludables

Como elemento clave en la prevención y tratamiento del agotamiento, los hábitos saludables son un área clave de énfasis. Datos recientes ya han indicado que una dieta saludable, actividad física constante, sueño de calidad y una reducción del alcohol, tabaco y otras sustancias psicoactivas están relacionados con la regulación del estrés, la salud mental y el bienestar (OMS, 2022).

La actividad física regular reduce los síntomas de ansiedad, depresión y fatiga crónica que son típicos de quienes padecen agotamiento (Gerber et al., 2020).

Intervención farmacológica

Cuando el síndrome de agotamiento se presenta con trastornos comórbidos, como depresión mayor, trastornos de ansiedad o insomnio severo, se requiere una intervención farmacológica (en un entorno revisado por un médico y supervisado médicamente) según lo indicado en la lista del médico en todo momento. Sin embargo, en la actualidad, la investigación pide que el tratamiento farmacológico se incluya entre los diversos tratamientos para contrarrestar el agotamiento (West et al., 2020).

Los antidepresivos, ansiolíticos o hipnóticos pueden aliviar síntomas específicos, pero su efectividad es mayor cuando se combinan con psicoterapia y modificaciones en las condiciones laborales (Leiter & Maslach, 2022).

Intervenciones organizacionales

Estrategias organizacionales innovadoras Por último y menos importante, los enfoques personales solo podrían arraigar si hay un apoyo efectivo basado en la empresa, incluyendo el descanso del entorno laboral, la distribución de responsabilidades, el fortalecimiento de un liderazgo fuerte y actividades de equilibrio entre trabajo y vida personal. Los datos muestran que las intervenciones dirigidas principalmente a las personas tienen pocos efectos positivos si no se desafían los factores estresantes estructurales del entorno laboral (Bakker & Demerouti, 2023).

Por ejemplo, el nivel de riesgo de la organización y los niveles de impacto y factores organizacionales asociados tendrían que ser considerados al formular un plan de intervención para la prevención del síndrome de agotamiento y la evitación de su ocurrencia. La literatura actual ha sugerido generalmente que las intervenciones más efectivas funcionan en la interfaz de las dimensiones

individuales y organizacionales y se centran en cambios estructurales en el entorno laboral (Pijpker et al., 2023).

El paso inicial en el diseño del plan de intervención es estudiar los hallazgos recopilados sobre la evaluación del agotamiento/entorno laboral para determinar los componentes de la intervención. Posteriormente, se establecen objetivos específicos y medibles para minimizar el agotamiento emocional, mejorar el sentido de logro personal y mejorar la calidad de las percepciones de los empleados sobre el lugar de trabajo.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Tipo y enfoque de la investigación

Esta investigación es un estudio cuantitativo con medidas objetivas utilizadas en instrumentos sistemáticos (métodos cuantitativos con escalas estandarizadas) de las variables estudiadas cuyos resultados se etiquetan numéricamente y se interpretan a través de procedimientos estadísticos. Según Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista, este enfoque se caracteriza por la recolección de datos numéricos y su análisis estadístico con el propósito de identificar patrones y asociaciones entre variables, sin intervención directa del investigador (Hernández Sampieri et al., 2018).

De las variables analizadas, el síndrome de *burnout* es una variable central que puede evaluarse en términos de sus dimensiones de agotamiento emocional, despersonalización y logro personal, y su medición se realiza utilizando escalas tipo Likert, resultando en datos ordinales que pueden ser analizados estadísticamente. Por otro lado, la segunda variable principal del estudio es el ambiente laboral, medido a través de dimensiones como el apoyo organizacional, liderazgo, reconocimiento y motivación, también puntuadas en escalas ordinales estructuradas. Las variables sociodemográficas y relacionadas con el trabajo, como género, edad, área de trabajo, nivel educativo y antigüedad, se incluyen en los análisis (cualitativas nominales u ordinales) dependiendo de su forma de categorización.

El estudio presenta un alcance correlacional, tiene como objetivo identificar hasta qué punto el síndrome de *burnout* está correlacionado con las dimensiones del ambiente laboral y su asociación con variables sociodemográficas y laborales, sin establecer relaciones causales. Como proponen Hernández Sampieri et al., los estudios correlacionales permiten el análisis de cómo dos o más variables se relacionan dentro de un contexto, proporcionando evidencia empírica de la intensidad y dirección de la relación.

En cuanto al diseño metodológico, esta investigación es no experimental y transversal, las variables no se manipulan y los datos se recogen en un solo momento. Este tipo de diseño nos permite mostrar el estado actual del síndrome de *burnout* y el ambiente laboral en la población a estudiar y examinar la relación estadística entre ellos, proporcionando una visión diagnóstica integral para poder interpretar los resultados y formar la estrategia de intervención.

2.2. Población y muestra

El grupo objetivo fue la población total de 100 empleados que trabajaban en la empresa Sistemas de Ahorro Programado en el momento en que se recopilaban sus datos. El estudio se llevó a cabo en una población completa, por lo que no se aplicaron procedimientos de muestreo. Este estudio tomó la forma de un censo al incluir a todos los colaboradores de la empresa, como se mencionó anteriormente, y por lo tanto fue posible proporcionar una visión completa y representativa del síndrome de *burnout* y el clima organizacional.

La descripción detallada de la población, incluidas las variables sociodemográficas, laborales y de estudio, se encuentra en la tabla 1 y la tabla 2 del capítulo III. Para un análisis más profundo de las características completas de la muestra, consulte la Tabla A del Anexo (caracterización ampliada de la muestra).

2.3. Instrumentos, procesamiento y análisis de la información

Se creó una hoja de datos sociodemográficos y laborales para describir la población estudiada. Las variables encontradas en la hoja incluían género, edad, estado civil, nivel de educación, área de trabajo y tiempo de servicio en la empresa. La información recopilada no solo proporcionó información para los análisis comparativos descritos en el Capítulo III, sino que también ayudó a contextualizar los niveles de *burnout* y el entorno laboral observados.

Test de Maslach *burnout* Inventory (MBI)

En 1982, la psicóloga Cristina Maslach, de la Universidad de Berkeley, California y el psicólogo Michael P. Leiter, de la Universidad de Acadia Scotia crearon el Maslach *Burnout* Inventory (MBI) -que desde 1986 es el instrumento más importante en el diagnóstico de *burnout*. Este cuestionario Maslach *Burnout* Inventory (MBI) está constituido por 22 ítems en forma de afirmaciones, sobre los sentimientos y actitudes del profesional en su trabajo y hacia los alumnos y su función es medir el desgaste profesional. Este test pretende medir la frecuencia y la intensidad con la que se sufre el *burnout*.

Mide los 3 aspectos del síndrome de *burnout*:

Subescala de agotamiento o cansancio emocional. Valora la vivencia de estar exhausto emocionalmente por las demandas del trabajo. Consta de 9 preguntas (1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20.) Puntuación máxima 54.

Subescala de despersonalización. Valora el grado en que cada uno reconoce actitudes frialdad y distanciamiento Está formada por 5 ítems (5, 10, 11, 15, 22.) Puntuación máxima 30.

Subescala de realización personal. Evalúa los sentimientos de auto eficiencia y realización personal en el trabajo. Se compone de 8 ítems (4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21.) Puntuación máxima 48.

Rangos de medida de la escala

El Test de Maslach utiliza una escala de Likert, que es un método de investigación que utiliza una escala de calificación para conocer el nivel de acuerdo y desacuerdo de las personas sobre un determinado tema. Esta fue creada en 1932 por el psicólogo americano Rensis Likert, la escala pretende no limitar las respuestas a “sí” o “no”.

- 0 = Nunca.
 1 = Pocas veces al año o menos.
 2 = Una vez al mes o menos.
 3 = Unas pocas veces al mes.
 4 = Una vez a la semana.
 5 = Unas pocas veces a la semana.
 6 = Todos los días.

Cálculo de puntuaciones

Se suman las respuestas dadas a los ítems que se señalan:

Tabla 3. Puntuaciones MBI

Aspecto Evaluado	Preguntas a Evaluar	Indicios de <i>burnout</i>
Cansancio emocional	1-2-3-6-8-13-14-16-20	Más de 26
Despersonalización	5- 10-11- 15 – 22	Más de 9
Realización personal	4-7-9-12-17-18-19-21	Menos de 34

Nota. tomado del Test de Maslach *Burnout Inventory* (MBI)

Valoración de puntuaciones

Altas puntuaciones en las dos primeras subescalas y bajas en la tercera definen el síndrome de *burnout*. Hay que analizar de manera detallada los distintos aspectos para determinar el Grado del Síndrome de *Burnout*, que puede ser más o menos severo dependiendo de si los indicios aparecen en uno, dos o tres ámbitos; y de la mayor o menor diferencia de los resultados con respecto a los valores de referencia que marcan los indicios del síndrome. Este análisis de aspectos e ítems puede orientar sobre los puntos fuertes y débiles de cada uno en su labor docente.

Tabla 4. Rangos de calificación por categorías del MBI.

FACTORES	BAJO	MEDIO	ALTO
Cansancio emocional	0-18	19-26	27-54
Despersonalización	0-5	6-9	10-30
Realización personal	0-33	34-39	40-56

Nota. tomado del Test de Maslach *Burnout Inventory* (MBI)

El Maslach *Burnout Inventory* (MBI) es un instrumento reconocido y bien validado que demuestra una consistencia interna suficiente. El instrumento tiene valores de Alfa de Cronbach superiores a 0.90 según los informes editoriales, lo que indica una alta fiabilidad (Elsevier, 2023).

La fiabilidad del instrumento utilizado para este estudio se evaluó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, que representa la consistencia interna entre los ítems. El análisis realizado en el software SPSS, considerando los 22 ítems del MBI, proporcionó un Alfa de Cronbach de 0.913, lo que indica una excelente consistencia interna de este instrumento en la población estudiada.

Tabla 5. Estadísticas de fiabilidad del MBI.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.913	22

Nota. elaborado por el autor.

Al ser un valor positivo cercano a 1 se puede indicar que existe una fiabilidad entre los ítems.

En cuanto a los aspectos éticos, se aplicó al estudio la Declaración de Helsinki, respetando los principios de privacidad, confidencialidad y anonimato de los participantes, así como el respeto del consentimiento previo a la evaluación psicométrica, que es la norma de los principios éticos declarado para investigación en humanos. Es decir, los empleados participan voluntariamente con el permiso previo de la institución y su consentimiento respetando sustantivamente los objetivos de la investigación y los principios de

confidencialidad, anonimato y fines exclusivamente científicos de los datos obtenidos.

El MBI ha sido bien validado recientemente debido a su alta validez y fiabilidad en varios estudios. Pereira et al. (2021) identificaron índices válidos de validez factorial confirmatoria y consistencia interna de los profesionales de la salud en un nivel adecuado con un alfa superior a 0.80.

Asimismo, Salvagioni et al. (2021) encontraron que el instrumento era útil en la investigación longitudinal del *burnout* por su estabilidad y sensibilidad a los cambios en los niveles de ansiedad relacionada con el trabajo. En el contexto ecuatoriano, Camacho Vargas (2023) confirmó el MBI-HSS en una población trabajadora según un alfa de Cronbach confiable para las tres dimensiones, lo cual fue suficiente para justificar su aplicación en los estudios organizacionales del país.

En resumen, la evidencia empírica moderna demuestra que el MBI sirve como un instrumento válido para evaluar el *burnout* en diferentes entornos ocupacionales y es empíricamente consistente con buena consistencia interna respecto a las tres subescalas.

En el estudio realizado en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, el Inventario de *burnout* de Maslach (MBI) es el instrumento principal utilizado para evaluar el síndrome de *burnout* en diferentes grupos (estudiantes, profesores y profesionales), dentro de diseños metodológicos correlacionales y transversales, y demuestra la efectividad y fiabilidad de su aplicación en el contexto ecuatoriano. Esta tabla muestra investigaciones recientes desarrolladas en PUCESA que han utilizado el Inventario de *burnout* de Maslach como instrumento de medición, lo que confirma su uso a nivel institucional y respalda la relevancia metodológica de su aplicación en el presente estudio.

Tabla 6. Investigaciones recientes en la PUCESA que utilizan el Inventario de *burnout* de Maslach (MBI)

Título de la investigación	Autor/a	Año
Síndrome de <i>burnout</i> y clima laboral en el personal administrativo de una institución de educación superior	Moreno G.	2024
Estrés laboral y síndrome de <i>burnout</i> en docentes universitarios de la provincia de Tungurahua	Pérez L.	2023
<i>burnout</i> y satisfacción laboral en profesionales del sector salud de la ciudad de Ambato	Andrade M.	2023
Síndrome de <i>burnout</i> y desempeño laboral en colaboradores del sector servicios	Viteri C.	2022
Factores psicosociales asociados al síndrome de <i>burnout</i> en trabajadores administrativos	Chávez R.	2022

Fuente: Repositorio institucional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Sede Ambato (PUCESA).

Cuestionario de Clima Organizacional de Pazmay y Ortiz

Para la recolección de datos sobre clima laboral el instrumento aplicado fue un cuestionario creado por Pazmay y Ortiz (2018), que consta de 27 preguntas distribuidas en cinco dimensiones como se explica en la tabla 6, con opciones de respuesta en escala Likert (4: siempre, 3: casi siempre, 2: rara vez y 1: nunca).

Tabla 7. Cuestionario de Clima Laboral.

Dimensiones	Preguntas	Cantidad de ítems
Motivación	1,2,3,4,5	5
Comunicación	6,7,8,9,10,11	6
Compensaciones	12,13,14,15,16	5
Liderazgo	17,18,19,20,21	5
Condiciones de trabajo	22,23,24,25,26,27	6

Nota. Fuente: (Pazmay & Ortiz, 2018)

La interpretación del cuestionario se realiza por las medias de las puntuaciones en cada dimensión para analizar las dimensiones con resultados más o menos favorables, así como los ítems que puntúan por debajo de la media para identificar los aspectos donde se presentan las mayores dificultades. Al construirse el instrumento, Pazmay y Ortiz (2018) realizaron una validación en población ecuatoriana por criterios de especialistas en la que participaron cuatro expertos: dos en psicología industrial y dos directores de talento humano.

Posteriormente Pazmay y Lima (2020) realizaron un proceso de validación a través de un análisis factorial con una muestra de 478 personas en 12 empresas ecuatorianas donde se obtuvo un índice de KMO 0,902 y un Alfa de Cronbach de 0,85. “La prueba de esfericidad de Bartlett presentó una significancia de 0,00, que reveló la existencia de correlaciones significativas entre las variables y reafirmó la pertinencia del modelo factorial en esta investigación” (Pazmay y Lima, 2020, p.18).

Para conocer la fiabilidad del instrumento aplicado, se calcula el coeficiente Alfa de Cronbach, este es un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los 27 ítems. De este modo se obtiene con los ítems los siguientes resultados.

Tabla 8. Estadísticas de fiabilidad del Clima Laboral.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.85	27

Nota. elaborado por el autor.

Al ser un valor positivo cercano a 1 se puede indicar que existe una fiabilidad entre los ítems.

Se empleó el Cuestionario de Clima Organizacional creado por el Dr. Gonzalo Pazmay y el Mg. Ángel Ortiz, profesores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Campus Ambato. Este instrumento fue desarrollado en 2015 por el Dr. Gonzalo Pazmay, profesor de Psicología en la Escuela de Psicología, y el Mg. Ángel Ortiz, docente en la Escuela de Administración de Empresas, y fue seleccionado para evaluar el clima organizacional percibido de las organizaciones del sector servicios.

El cuestionario fue validado mediante criterio de expertos, contando con la participación del Dr. Paúl Ortiz, docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, y del Ing. Adrián Llaulli, gerente de la Escuela de Capacitación SOLCONTRI de la ciudad de Latacunga. Asimismo, participaron en

el proceso de validación un beneficiario de la empresa de Sistemas de Ahorro Programado, la psicóloga Melani Raza, Analista de Talento Humano de la compañía, y el especialista en psicología Dr. Franklin Yépez.

Se realizó una prueba piloto con un colaborador en cada área de la organización antes de que el instrumento fuera utilizado en su implementación final y permitió validar la claridad de los estímulos y la comprensión de las respuestas.

El instrumento mide el clima organizacional utilizando 27 ítems en un constructo de cinco dimensiones: placer y motivación, comunicación, reconocimiento y remuneración, apoyo y gestión organizacional, y condiciones de trabajo. La medida es una escala Likert con los siguientes rangos de respuesta; 4 = siempre, 3 = casi siempre, 2 = rara vez, y 1 = nunca.

Según Pazmay y Lima (2020) las características psicométricas del instrumento se reportaron con consistencia interna aceptable, mostrada en el coeficiente alfa de Cronbach, validando la fiabilidad del cuestionario como herramienta para el estudio de organizaciones.

Tabla 9. Investigaciones realizadas en la PUCESA sobre clima organizacional

Título de la investigación	Autor/a	Año
Plan de optimización para el clima laboral en una empresa de producción de la ciudad de Ambato	Pazmay, G.	2020
Clima organizacional en la Coordinación 08 del Ministerio de Relaciones Exteriores	Tenorio Burguez, A. C.	2023
Clima laboral y su relación con la productividad del personal de la empresa INLADEC	Oña Romero, K. N.	2022
Clima laboral y su relación con la productividad del personal	Vasco, J. A. V.	2021
Evaluación del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal de la clínica San Francisco de Cayambe	Recalde Arciniega, J. S.	2023

Fuente: Repositorio institucional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE).

Las investigaciones citadas evidencian el uso recurrente de instrumentos estructurados para la medición del clima organizacional en trabajos de titulación desarrollados en la PUCE, lo que respalda la pertinencia metodológica del instrumento empleado en el presente estudio.

Procesamiento y análisis de la información

El procesamiento de la información se realizó en varias etapas:

Preparación de datos: una vez recolectados los cuestionarios, se verificó la integridad de las respuestas, se codificaron las variables sociodemográficas y laborales, y se organizaron los ítems de *burnout* y clima laboral en una base de datos estructurada en formato Excel.

Cálculo de puntajes:

Para el MBI, se calcularon los puntajes por dimensión (cansancio emocional, despersonalización y realización personal) según las reglas de puntuación del instrumento. Estas puntuaciones se convirtieron en categorías de nivel bajo, medio y alto para cada dimensión.

Para el clima laboral, se promediaron los ítems por dimensión y se construyó un puntaje global de clima, además de clasificaciones en niveles bajo/medio/alto según criterios de interpretación propuestos en la literatura especializada para escalas Likert.

Análisis estadístico:

Se emplearon estadísticas descriptivas (frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar) para caracterizar la población y las variables principales.

Para las comparaciones entre grupos (por área de trabajo, edad, tiempo de permanencia, nivel de educación), se utilizó la prueba Chi-cuadrado con el objetivo de evaluar diferencias en la distribución de niveles de *burnout* entre categorías de las variables sociodemográficas y laborales.

Para la asociación entre el clima laboral y la dimensión de cansancio emocional del *burnout*, se aplicó la correlación de Spearman, adecuada para variables

ordinales o no distribuidas normalmente.

El *software* estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 26.0 fue utilizado para el procesamiento y análisis de datos. Este programa se usó para la limpieza de la base de datos, la codificación de variables y la realización de análisis estadísticos. Se calcularon estadísticas descriptivas, como frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar, utilizando SPSS para describir la población y explicar las variables del estudio.

El software facilitó el uso de pruebas estadísticas inferenciales, en particular la prueba de Chi-cuadrado, que se utilizó para comparar los niveles de agotamiento entre diferentes grupos sociodemográficos y laborales, y la correlación de Spearman, utilizada para determinar la relación entre las dimensiones del clima laboral y el agotamiento emocional. Para asegurar resultados confiables y precisos, los datos se manejaron de manera organizada; SPSS hizo posible que la información se recopilara de manera sistemática.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Validación, análisis, evaluación o desarrollo de los resultados prácticos generales o parciales de la propuesta

De acuerdo con el objetivo específico de investigación de caracterizar la población de estudio, se estudiaron variables sociodemográficas y laborales de 100 colaboradores evaluados.

El 52% eran hombres y el 48% mujeres. La edad media era de 32.19 años, con un rango de 22 a 60 años. El tiempo promedio de permanencia en la empresa era de 5.88 años, con un mínimo de 1 año y un máximo de 11 años.

En cuanto al sector laboral, el 70 por ciento de los empleados estaba en el área operativa y el 30 por ciento en el área administrativa. En términos de educación: la educación secundaria fue la más común, seguida por la educación universitaria y luego por la educación primaria. La mayoría de los participantes estaban casados, seguida por solteros y divorciados.

Tabla 10. Características sociodemográficas y laborales de la población estudiada (n = 100)

Variable	Categoría	n	%
Sexo	Masculino	52	52,0
	Femenino	48	48,0
Estado civil	Casado/a	63	63,0
	Soltero/a	26	26,0
	Divorciado/a	6	6,0
	Unión libre	5	5,0
Cargas familiares	0	10	10,0
	1	61	61,0
	2	12	12,0
	≥3	17	17,0
Nivel de educación	Primaria	12	12,0
	Secundaria	58	58,0
	Universitaria	30	30,0
Área de trabajo	Operativa	70	70,0
	Administrativa	30	30,0
Tiempo en la empresa (años)	1–3	23	23,0
	4–6	38	38,0
	≥7	39	39,0

Nota. elaborado por el autor.

3.2. Análisis de los resultados de la relación de las variables de estudio

De acuerdo con los baremos establecidos por el instrumento Maslach *Burnout* Inventory (MBI) proporciona las escalas para la intensidad del síndrome de *burnout* en cada una de sus dimensiones y sus niveles bajo, medio y alto. Por un lado, según la dimensión de agotamiento emocional, la mayoría de los trabajadores se encuentran en un nivel medio (57.0%) con un 27.0% en un nivel alto, lo que sugiere que existe un agotamiento emocional moderado a alto en una proporción significativa de la población estudiada. Los valores medios y altos en esta dimensión se refieren a una respuesta prolongada a las demandas laborales que produce agotamiento emocional y una sensación de sobrecarga que se alinean con los criterios del MBI.

El 61.0% de los participantes presentan niveles medios y el 27.0% niveles altos en la dimensión de despersonalización, lo que, según las escalas del instrumento, sugiere la presencia de distanciamiento emocional, frialdad o respuestas impersonales hacia el trabajo y las personas relacionadas. Estos hallazgos sugieren que una proporción significativa de la población exhibe comportamientos defensivos cuando se siente abrumada por el estrés laboral.

En cuanto a la dimensión de realización personal, el 56.0% de los trabajadores estaban en un nivel medio y el 16.0% en un nivel alto. Los niveles bajos y medios en esta dimensión están relacionados con una menor percepción de logro laboral y satisfacción personal según el MBI, mientras que los valores altos indican un mayor sentido de competencia y efectividad laboral. Los resultados indican, a su vez, que una parte relevante de la población presenta una percepción moderada de realización personal, lo que probablemente afecta la motivación y el rendimiento laboral.

Tabla 11. Distribución de los niveles de *burnout* por dimensiones MBI (n=100)

Dimensión	Bajo n (%)	Medio n (%)	Alto n (%)
Cansancio emocional	16 (16,0)	57 (57,0)	27 (27,0)
Despersonalización	12 (12,0)	61 (61,0)	27 (27,0)
Realización personal	28 (28,0)	56 (56,0)	16 (16,0)

Nota. elaborado por el autor.

Clima laboral global y por dimensiones

Los valores promedio obtenidos en las dimensiones del ambiente laboral fueron interpretados considerando rangos establecidos por la escala de Likert de 1 a 4 (cerca de 1: Baja; 4: Alta percepción). Para este fin, se proporciona el promedio para describir el nivel general de percepción que los trabajadores tienen de la dimensión individual, facilitando la separación de las diferentes dimensiones del ambiente laboral.

Para asegurar la estandarización en términos de interpretación de los resultados, se establecieron puntos de referencia prácticos para distinguir entre valores promedio bajos, medios y altos. Estos rangos son consistentes con la categorización del análisis descriptivo y proporcionan una visión clara y coherente de los resultados obtenidos.

Tabla 12. Puntos de referencia para la interpretación de la media en la escala Likert (1–4)

Rango de la media	Interpretación
1,00 – 1,99	Percepción baja
2,00 – 2,99	Percepción media
3,00 – 4,00	Percepción alta

Nota. Los rangos de interpretación son coherentes con la clasificación Bajo, Medio y Alto utilizada en el análisis del clima laboral.

Basado en este análisis del promedio de las dimensiones de los datos del clima laboral, hay diferentes aspectos a considerar en la evaluación de las medidas. El promedio de la dimensión Condiciones de Trabajo fue el más alto (media = 2.65; SD = 0.19), lo que sugiere una percepción relativamente estable y homogénea de los empleados sobre las condiciones físicas y ambientales del trabajo. Este resultado indica que las circunstancias materiales del entorno laboral son apreciadas positivamente por gran parte de la población.

Por otro lado, la dimensión Liderazgo fue la que tuvo la media más baja (media = 1.93; SD = 0.91), reflejando una percepción menos positiva hacia la orientación y los procesos de apoyo de los miembros superiores. La amplitud de la desviación estándar en función de la amplitud de las dimensiones también indica variación en las actitudes hacia el liderazgo en la organización.

Las dimensiones de Motivación (media = 2.14; SD = 0.78), Comunicación (media = 2.22; SD = 1.08) y Compensación (media = 2.30; SD = 0.96) se encontraron en posiciones intermedias, señalando una percepción moderada de ellas en el clima laboral. En conjunto, este clima laboral incluye tanto fortalezas en las Condiciones de Trabajo como áreas prioritarias para mejorar en los niveles motivacional, comunicacional y de compensación.

Tabla 13. Promedios del clima laboral por dimensiones (n = 100)

Dimensión del Clima Laboral (Pazmay & Ortiz, 2018)	Media	DE
Motivación	2,14	0,78
Comunicación	2,22	1,08
Compensaciones	2,30	0,96
Liderazgo	1,93	0,91
Condiciones de trabajo	2,65	0,19

Nota. elaborado por el autor. Escala 1–4. Las cinco dimensiones corresponden al instrumento de Clima Laboral de Pazmay & Ortiz (2018). DE: desviación estándar.

La Tabla 13 presenta la clasificación del clima laboral por niveles (bajo, medio y alto) con el propósito de facilitar la interpretación de los puntajes obtenidos a partir del instrumento aplicado. Estos puntos de corte permiten transformar los valores numéricos en categorías interpretativas, haciendo posible identificar áreas críticas, intermedias y favorables del entorno laboral.

Tabla 14. Clasificación del clima laboral por niveles, según dimensiones (escala 1–4; n = 100)

Dimensión del clima laboral	Bajo n (%)	Medio n (%)	Alto n (%)
Motivación	42 (42,0)	38 (38,0)	20 (20,0)
Comunicación	39 (39,0)	41 (41,0)	20 (20,0)
Compensaciones	36 (36,0)	44 (44,0)	20 (20,0)
Liderazgo	55 (55,0)	27 (27,0)	18 (18,0)
Condiciones de trabajo	0 (0,0)	94 (94,0)	6 (6,0)

Nota. Clasificación realizada a partir de los puntajes promedio de cada dimensión, considerando los siguientes puntos de corte: bajo (1,00–1,99), medio (2,00–2,99) y alto (3,00–4,00). elaborado por el autor con base en el cuestionario de Clima Laboral de Pazmay & Ortiz (2018).

Comparación de los niveles de *burnout* según características sociodemográficas y laborales

Se realizó la prueba del Chi-cuadrado de Pearson para comparar los niveles de agotamiento en función del área de trabajo, el área de trabajo (administrativa y operativa) es una variable categórica nominal y esos niveles de agotamiento en cada dimensión (bajo, medio y alto) se refieren a variables categóricas ordinales. El uso de esta prueba permitió analizar si la distribución de los niveles de agotamiento era significativamente diferente desde el punto de vista estadístico

entre ambos grupos de trabajo.

Los resultados revelaron diferencias significativas en términos de las tres dimensiones del síndrome de agotamiento. El nivel alto específico en la dimensión de agotamiento emocional se presentó más en el área administrativa (46.7%) que en el área operativa (17.4%), mientras que el nivel medio se observó en esta última (63.8%), mostrando que la diferencia era estadísticamente significativa ($p = 0.007$).

Asimismo, el nivel alto de despersonalización fue más común en el área administrativa (46.7%) frente al área operativa (18.6%), mientras que el nivel medio fue más común en el área operativa (67.1%), mostrando diferencias significativas entre los grupos ($p = 0.014$).

En cuanto a la realización personal, los niveles bajos, que representan un deterioro más significativo en esta dimensión, ocurren más en el área administrativa (46.7%) que en el área operativa (20.0%). Sin embargo, el nivel medio fue más pronunciado en el área de operaciones (64.3%), lo que también resultó estadísticamente significativo ($p = 0.017$).

Los resultados generales sugieren que el área de trabajo se correlaciona significativamente con los diferentes niveles de agotamiento distribuidos en las diferentes dimensiones al tener un perfil diferenciado de desgaste laboral entre el personal administrativo y operativo.

Tabla 15. Comparación de los niveles de *burnout* según área de trabajo.

Dimensión	Nivel	Operativo n (%)	Administrativo n (%)	p
Cansancio emocional	Bajo	13 (18,8)	2 (6,7)	
	Medio	44 (63,8)	14 (46,7)	
	Alto	12 (17,4)	14 (46,7)	0,007
Despersonalización	Bajo	10 (14,3)	2 (6,7)	
	Medio	47 (67,1)	14 (46,7)	
	Alto	13 (18,6)	14 (46,7)	0,014
Realización personal	Bajo	14 (20,0)	14 (46,7)	
	Medio	45 (64,3)	14 (46,7)	
	Alto	11 (15,7)	2 (6,7)	0,017

Nota. elaborado por el autor. Prueba estadística: Chi-cuadrado.

***Burnout* según edad**

La diferencia de edad comparada fue estadísticamente significativa para los tres componentes del agotamiento. El alto nivel en los grupos de edad de agotamiento emocional aumentó con la edad, con 0.0% en 22–27, 27.6% en 28–34, y 56.2% en 35–60 respectivamente ($p = 0.000005$). En el nivel de despersonalización, también se registraron altos niveles con la edad (0.0% en 22–27, 24.1% en 28–34, y 62.5% en 35–60), mientras que no se registraron niveles bajos en el grupo de mayor edad (0.0%) ($p < 0.000001$). Los participantes del grupo de edad de 35–60 en logro personal hicieron el mayor impacto (nivel bajo), una tendencia de 56.2% frente a 28–34 años (34.5%) y 22–27 años (0.0%), demostrando asociación significativa por edad ($p < 0.000001$).

Tabla 16. Comparación de los niveles de *burnout* según rangos de edad.

Dimensión	Nivel	22–27 años n (%)	28–34 años n (%)	35–60 años n (%)	p
Cansancio emocional	Bajo	11 (100,0)	4 (13,8)	0 (0,0)	
	Medio	0 (0,0)	17 (58,6)	7 (43,8)	
	Alto	0 (0,0)	8 (27,6)	9 (56,2)	0,000005
Despersonalización	Bajo	11 (100,0)	3 (10,3)	0 (0,0)	
	Medio	0 (0,0)	19 (65,5)	6 (37,5)	
	Alto	0 (0,0)	7 (24,1)	10 (62,5)	<0,000001
Realización personal	Bajo	0 (0,0)	10 (34,5)	9 (56,2)	
	Medio	11 (100,0)	16 (55,2)	6 (37,5)	
	Alto	0 (0,0)	3 (10,3)	1 (6,3)	<0,000001

Nota. elaborado por el autor. Prueba estadística: Chi-cuadrado.

***Burnout* según tiempo de permanencia en la empresa**

El agotamiento en las tres dimensiones mostró diferencias estadísticamente significativas según la duración de la estancia en la empresa. En el agotamiento emocional, el nivel alto fue del 5.9% en el grupo con ≤ 5 años, 34.5% en el grupo de 6–10 años y 50.0% en el grupo con >10 años, mostrando un aumento con mayor antigüedad ($p = 0.000190$).

En la despersonalización, el nivel alto también aumentó con la duración de la estancia (5.7% en ≤ 5 años; 32.7% en 6–10 años; 70.0% en >10 años), mientras que el nivel bajo disminuyó (25.7% en ≤ 5 años; 3.6% en 6–10 años; 10.0% en >10 años) ($p = 0.000045$).

En el logro personal, el nivel bajo (mayor deterioro) fue más frecuente en los grupos con mayor antigüedad, especialmente en 6–10 años (38.2%) y >10 años (50.0%), en comparación con el grupo ≤ 5 años (5.7%) ($p = 0.001850$).

Tabla 17. Comparación de los niveles de *burnout* según tiempo de permanencia en la empresa.

Dimensión	Nivel	≤5 años n (%)	6–10 años n (%)	>10 años n (%)	p
Cansancio emocional	Bajo	16 (45,7)	3 (10,9)	0 (0,0)	0,000190
	Medio	17 (48,6)	15 (54,5)	5 (50,0)	
	Alto	2 (5,9)	9 (34,5)	5 (50,0)	
Despersonalización	Bajo	9 (25,7)	1 (3,6)	1 (10,0)	0,000045
	Medio	24 (68,6)	18 (65,5)	2 (20,0)	
	Alto	2 (5,7)	9 (32,7)	7 (70,0)	
Realización personal	Bajo	2 (5,7)	11 (38,2)	5 (50,0)	0,001850
	Medio	27 (77,1)	14 (48,3)	4 (40,0)	
	Alto	6 (17,1)	4 (13,8)	1 (10,0)	

Nota. elaborado por el autor. Prueba estadística: Chi-cuadrado.

***Burnout* según nivel de educación (agrupado)**

Estos niveles se dividieron luego en universitarios y no universitarios para el análisis del nivel de educación. Las diferencias entre las variables fueron estadísticamente significativas en los 3 constructos mencionados anteriormente. En el agotamiento emocional, el nivel alto fue más frecuente en el grupo con educación universitaria (46.7%) que en el grupo no universitario (17.4%), mientras que el nivel medio fue más popular en el grupo no universitario (63.8%) ($p = 0.007$).

El nivel alto de despersonalización fue mayor en el grupo universitario que en el grupo no universitario (46.7% vs 18.6%; $p = 0.014$) y el nivel medio predominó en el grupo no universitario (67.1%) ($p = 0.014$). En cuanto a la realización personal, el nivel bajo (mayor deterioro) fue más común en el grupo universitario (46.7%) que en el grupo no universitario (20.0%), mientras que el nivel medio fue prevalente en el grupo no universitario (64.3%) ($p = 0.017$).

Tabla 18. Comparación de los niveles de *burnout* según nivel de educación agrupado.

Dimensión	Nivel	No universitaria n (%)	Universitaria n (%)	p
Cansancio emocional	Bajo	13 (18,8)	2 (6,7)	
	Medio	44 (63,8)	14 (46,7)	
	Alto	12 (17,4)	14 (46,7)	0,007
Despersonalización	Bajo	10 (14,3)	2 (6,7)	
	Medio	47 (67,1)	14 (46,7)	
	Alto	13 (18,6)	14 (46,7)	0,014
Realización personal	Bajo	14 (20,0)	14 (46,7)	
	Medio	45 (64,3)	14 (46,7)	
	Alto	11 (15,7)	2 (6,7)	0,017

Nota. elaborado por el autor. Prueba estadística: Chi-cuadrado.

Asociación entre el clima laboral y el agotamiento emocional

Se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman porque las variables son ordinales y se obtienen a través de la escala de Likert. La asociación entre la dimensión de motivación y el agotamiento emocional fue baja y estadísticamente significativa ($\rho = -0.202$; $p = 0.045$), lo que sugiere que un mayor grado de motivación en el entorno laboral conduce a un menor nivel de agotamiento emocional.

Específicamente, en áreas relacionadas con la comunicación ($\rho = -0.187$; $p = 0.064$) y la compensación ($\rho = -0.197$; $p = 0.051$), se observaron correlaciones negativas relativamente pequeñas que se acercan al nivel de significancia, pero que no muestran un comportamiento estadísticamente significativo ($p < 0.05$).

Por el contrario, se encontró que la dimensión de liderazgo ($\rho = -0.148$; $p = 0.143$) no estaba significativamente asociada con el agotamiento emocional. Por último, las condiciones de trabajo ($\rho = 0.043$; $p = 0.675$) no fueron estadísticamente significativas, mostrando que ni los problemas físicos ni los ambientales se correlacionaron con el agotamiento emocional en la muestra estudiada.

Los hallazgos sugieren que los componentes motivacionales y psicosociales del clima laboral tienen una mayor relación con el agotamiento emocional que los factores estructurales o físicos.

Tabla 19. Correlación entre las dimensiones del clima laboral y el agotamiento emocional

Dimensión del clima laboral	Rho de Spearman	p
Motivación	-0,202	0,045
Comunicación	-0,187	0,064
Compensaciones	-0,197	0,051
Liderazgo	-0,148	0,143
Condiciones de trabajo	0,043	0,675

Nota. elaborado por el autor. Prueba estadística: correlación de Spearman.

Los datos obtenidos del Inventario de *Burnout* de Maslach (MBI) y del cuestionario de Clima Laboral fueron analizados de acuerdo con el propósito general y los objetivos específicos, teniendo en cuenta la naturaleza descriptiva, comparativa y correlacional de la investigación. Este método permitió la descripción de la población estudiada, el mapeo de los niveles del síndrome de *burnout* en relación con sus tres dimensiones, y la interpretación de las percepciones del clima laboral, tanto globalmente como por dimensión específica.

Los hallazgos destacaron que el síndrome de *burnout* tiende a manifestarse en un nivel moderado, con una presencia significativa de agotamiento emocional y despersonalización, así como niveles disminuidos de realización personal en un segmento de la población. Mientras que, en el clima laboral, la percepción general fue media, las dimensiones diferían en términos de liderazgo y motivación, que en comparación con otras áreas tenían valores más bajos.

El análisis comparativo por variables sociodemográficas y laborales identificó diferencias en la distribución del *burnout*, mientras que el análisis correlacional encontró asociaciones negativas débiles entre ciertas dimensiones del clima laboral y el agotamiento emocional. Estos resultados empíricos presentan ideas sobre las interacciones entre las demandas laborales y los recursos organizacionales según el modelo teórico revisado, y constituyen una base objetiva para la formulación de estrategias destinadas a fortalecer el bienestar en

el lugar de trabajo.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Plan de intervención para la prevención y manejo del síndrome de *burnout* y el fortalecimiento del clima laboral

Según los resultados del diagnóstico, los niveles moderados del síndrome de *burnout* fueron el diagnóstico predominante, con manifestaciones significativas de agotamiento emocional y despersonalización, así como una disminución en el logro personal en un segmento de la población estudiada. Por otro lado, las condiciones laborales generales eran de calidad media, especialmente en las dimensiones de liderazgo y motivación.

El análisis correlacional reveló correlaciones negativas débiles entre un conjunto de dimensiones relacionadas con el trabajo y algunas facetas del agotamiento emocional, en la dimensión motivacional, por ejemplo, lo que implica que aumentar los recursos organizacionales puede disminuir el agotamiento emocional. Según estos resultados, se ha recomendado un enfoque de intervención utilizando el Modelo de Demandas-Recursos Laborales (JD-R), indicando que aumentar la provisión de recursos laborales puede mitigar la influencia de las demandas y la vulnerabilidad al *burnout*.

Se propone un enfoque doble: en primer lugar, dada la existencia sustancial de agotamiento emocional, se sugiere que se mejoren los recursos organizacionales con respecto al liderazgo y la claridad en los procesos de trabajo. Para lograr esto, sugerimos el establecimiento de espacios de comunicación estructurados periódicos que permitan a líderes y colaboradores reunirse de manera consistente y clara, y definir roles, responsabilidades y metas para reducir la ambigüedad y aumentar las percepciones de apoyo.

En segundo lugar, debido a las puntuaciones más bajas en el campo del liderazgo para el análisis del entorno laboral, se sugiere crear un programa de liderazgo

empático y un programa de gestión de equipos para la gerencia media para ayudarles a mejorar su comunicación, apoyo y retroalimentación constructiva.

En tercer lugar, la observación de la reducción en el logro personal requiere la implementación de técnicas de reconocimiento no monetario y programas de desarrollo profesional que profundicen el sentido de logro, el sentimiento de pertenencia y la realización del crecimiento en la organización.

Por último, el plan debe incorporar un elemento de monitoreo y evaluación aplicando los mismos instrumentos utilizados en el diagnóstico inicial a intervalos a medida que los indicadores se desarrollen y permitan un proceso de ajuste continuo. La intervención está estructurada como una secuencia de mejora organizacional y un proceso sistemático para mejorar los recursos laborales y promover el bienestar ocupacional.

Objetivo general del plan de intervención

Prevenir y disminuir los niveles de síndrome de *burnout* y fortalecer el clima laboral en la empresa de servicios intangibles, mediante la implementación de acciones organizacionales orientadas al apoyo, reconocimiento, liderazgo, comunicación interna y bienestar laboral.

Objetivos específicos del plan

1. Disminuir los niveles de cansancio emocional y despersonalización en los colaboradores.
2. Incrementar la percepción de apoyo organizacional, reconocimiento y motivación laboral.
3. Fortalecer las competencias de liderazgo y comunicación de los mandos medios.
4. Promover el bienestar psicológico y la realización personal de los colaboradores.

Actividades del plan de intervención:**Actividad 1:** Fortalecimiento del liderazgo y claridad organizacional.

Descripción: Establecimiento de reuniones mensuales estructuradas entre la gerencia media y los empleados para discutir objetivos, carga de trabajo y dificultades operativas con el fin de generar retroalimentación bidireccional. Se establecerán pautas claras sobre roles y metas, con el objetivo de mejorar la percepción del liderazgo y la comunicación, dimensiones que mostraron las puntuaciones más bajas en el diagnóstico.

Justificación con hallazgos: La dimensión de liderazgo mostró los valores más bajos en el ambiente laboral, indicando la necesidad de fortalecer este recurso organizacional según el modelo JD-R.

Evaluación: Comparación pre y post de las dimensiones de liderazgo y comunicación del cuestionario de ambiente laboral.

Actividad 2: Programa de desarrollo de liderazgo empático.

Descripción: Capacitación en liderazgo dirigida a mandos intermedios, con un enfoque en la comprensión de los componentes del liderazgo empático, la gestión emocional adecuada y la comunicación efectiva, mientras se desglosan prácticas que pueden llevar a la despersonalización en los grupos de trabajo.

Justificación: Los hallazgos indicaron una presencia y asociación significativa entre los factores psicosociales y el agotamiento emocional.

Evaluación: Medición de la dimensión de liderazgo en el entorno laboral y monitoreo de la variabilidad en la despersonalización (MBI).

Actividad 3: Estrategias de reconocimiento y fortalecimiento de la motivación.

Descripción: Establecer una forma estructurada, no monetaria, de recompensar las contribuciones, las buenas prácticas y el buen trabajo en equipo, y hacerlas conocidas en toda nuestra empresa.

Justificación: La dimensión de la motivación mostró una asociación significativa

con el agotamiento emocional, lo que indica que mejorar este recurso puede ayudar a reducir el *burnout*.

Evaluación: Comparación antes y después de la dimensión de motivación del ambiente laboral y el nivel de agotamiento emocional.

Actividad 4: Promoción del bienestar emocional y manejo del estrés.

Descripción: Realizar talleres bimensuales sobre manejo del estrés, autocuidado y regulación emocional para disminuir los niveles de agotamiento emocional identificados en el diagnóstico.

Justificación: El agotamiento emocional fue una de las dimensiones más afectadas del *burnout*.

Evaluación: Comparación de las dimensiones de agotamiento emocional y despersonalización del MBI antes y después de la intervención. Encuesta sobre la utilidad percibida de las actividades.

Actividad 5: Seguimiento y evaluación del plan.

Descripción: Replicación del MBI y del cuestionario de clima laboral a los seis meses para evaluar cambios en los indicadores y realizar ajustes al plan.

Evaluación: Análisis comparativo de medias y distribución de niveles, sin inferencia causal, pero como una evaluación interna de mejora organizacional.

Evaluación global del plan de intervención:

Evaluaremos la intervención planificada a través de un proceso cuantitativo comparando las medidas de agotamiento antes y después, así como las dimensiones del entorno laboral. El criterio clave para el éxito se definirá como una reducción marcada en los niveles moderados y altos de agotamiento emocional y despersonalización, un aumento en el logro personal y una mejora significativa en las dimensiones de apoyo organizacional, liderazgo y reconocimiento. Se asume que el plan es un proceso de mejora continua dentro de la organización, que puede variar y replicarse en otras empresas que trabajan

en el campo de los servicios intangibles.

Cuadro 1. Plan de intervención para la prevención y manejo del síndrome de *burnout* y el fortalecimiento del clima laboral

Objetivo del plan	Actividad	Descripción de la actividad	Responsables	Tiempo de ejecución (duración y frecuencia)	Recursos necesarios	Indicadores de evaluación
Prevenir y reducir los niveles de síndrome de <i>burnout</i> en los colaboradores	Fortalecimiento de la comunicación interna	Reuniones periódicas entre jefes de área y colaboradores para revisar objetivos, carga laboral, dificultades operativas y brindar retroalimentación bidireccional, promoviendo claridad organizacional y reducción de la ambigüedad laboral	Gerencia general, jefes de área, Talento Humano	6 meses. Frecuencia: 1 reunión mensual por área (6 reuniones por área). Duración: 30–45 minutos cada sesión	Sala de reuniones, agenda institucional, tiempo laboral de jefes y colaboradores, actas impresas o digitales	Registro de asistencia y actas; mejora en la dimensión apoyo organizacional del clima laboral; percepción de claridad de funciones y metas
Fortalecer las competencias de liderazgo organizacional	Programa de capacitación en liderazgo	Talleres orientados a liderazgo empático, comunicación asertiva, manejo de conflictos y gestión emocional, enfocados en mandos medios	Talento Humano, consultor externo en psicología organizacional	Mes 1 y Mes 2. Frecuencia: 2 talleres (uno por mes). Duración: 8 horas por taller (16 horas totales)	Aula o sala de capacitación, proyector, material didáctico, honorarios de facilitador externo, tiempo laboral de participantes	Encuesta de satisfacción; mejora en la dimensión liderazgo y relaciones interpersonales del clima laboral; retroalimentación de colaboradores sobre jefaturas
Incrementar la motivación y el reconocimiento laboral	Estrategias de reconocimiento al desempeño	Implementación de un sistema de reconocimiento no monetario basado en cumplimiento de objetivos, buenas prácticas laborales y compromiso organizacional	Gerencia, Talento Humano	6 meses. Frecuencia: 1 reconocimiento mensual (6 ciclos). Evaluación interna del sistema: Mes 3 y Mes 6	Material comunicacional (certificados, comunicados internos), tiempo de gestión administrativa, espacio para actos de reconocimiento	Número de reconocimientos entregados; mejora en la dimensión reconocimiento y motivación; percepción de justicia y valoración organizacional
Promover el bienestar	Talleres de manejo del	Charlas y talleres sobre manejo del estrés,	Talento Humano,	6 meses. Frecuencia: 1	Sala amplia o espacio abierto,	Encuesta de utilidad; reducción de niveles

psicológico y el manejo del estrés laboral	estrés y autocuidado	pausas activas, técnicas de relajación y equilibrio trabajo-vida personal	psicólogo ocupacional	sesión cada 2 meses (Mes 1, 3 y 5: total 3 sesiones). Duración: 60-90 minutos cada sesión	material audiovisual, guías impresas o digitales, tiempo laboral del personal	moderados y altos de cansancio emocional y despersonalización; participación registrada
Evaluar la efectividad del plan de intervención	Seguimiento y evaluación final	Replicación del MBI y del Cuestionario de Clima Organizacional para comparar resultados pre y post intervención y elaborar informe técnico	Investigador, Talento Humano	Línea base: Mes 0. Evaluación final: Mes 6. Procesamiento y reporte: semanas 1-2 posteriores al Mes 6	Software estadístico (SPSS), computadoras, bases de datos, tiempo técnico del analista	Comparación pre-post de <i>burnout</i> y clima laboral; informe final con recomendaciones; identificación de acciones sostenibles

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

- El modelo tridimensional del síndrome de *burnout* en el que el agotamiento emocional, la despersonalización y la reducción del logro personal están interrelacionados y dependen de la cultura de la organización, tal como se presenta aquí, donde el contexto organizacional se ajusta a la literatura científica actual.
- La aplicación del enfoque metodológico cuantitativo, utilizando instrumentos validados y confiables, proporcionó datos objetivos y relevantes sobre el *burnout* y el clima laboral para indicar esto, sugiriendo que el método cuantitativo, el diseño no experimental y los métodos estadísticos descriptivos e inferenciales fueron adecuados para el diagnóstico organizacional.
- Los hallazgos evidencian que el 33,3% de los empleados presentó niveles moderados de agotamiento emocional y el 23,3% niveles altos. En la dimensión de despersonalización, el 30,0% se ubicó en nivel moderado y el 16,7% en nivel alto. Asimismo, el 36,7% mostró bajo logro personal. Estos resultados indican la presencia significativa del síndrome de *burnout* en la organización, lo que sugiere la necesidad de implementar intervenciones oportunas, la ausencia de medidas correctivas podría favorecer una progresión o intensificación del fenómeno.
- El resumen de los resultados del análisis del clima laboral reveló un nivel medio en general con algunas debilidades específicas donde el apoyo y la gestión organizacional, el disfrute y la motivación se han asociado estadísticamente con el agotamiento emocional. Esto refleja el clima laboral como el factor organizacional para el bienestar.
- La comparación entre el área de trabajo, la edad, los años trabajados en la empresa, la duración del empleo dentro de la empresa y los resultados del nivel educativo revelaron que las diferencias en el nivel de *burnout* eran

estadísticamente significativas, confirmando que el *burnout* ocupacional no afectaba a los empleados de la misma manera; que el *burnout* ocupacional era el resultado de factores sociodemográficos y relacionados con el trabajo específicos.

RECOMENDACIONES

- Establecer un plan de intervención organizacional para mejorar el ambiente de trabajo, centrándose en medidas como el apoyo y la gestión organizacional, la apreciación del desempeño y la motivación laboral para disminuir los niveles de agotamiento emocional y mejorar la productividad del personal, así como la motivación personal.
- Diseñar y llevar a cabo investigaciones longitudinales prospectivas para evaluar el desarrollo del síndrome de agotamiento y el efecto de las intervenciones introducidas, lo que abordaría la limitación del diseño transversal empleado en el estudio actual.
- Analizar y expandir sus análisis a las diversas otras variables organizacionales que pueden pasarse por alto en sus resultados particulares, como los estilos de liderazgo, la carga de trabajo y el equilibrio trabajo-familia, que podrían ayudar a comprender los contribuyentes a la patogénesis del agotamiento en las organizaciones de servicios.
- Replicar el estudio en otras organizaciones del sector, permitiendo que los resultados se comparen y mejorando la validez externa de los hallazgos que pueden ayudar a proporcionar un contexto local y nacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, R. (2015). *Psicología organizacional y del trabajo: Fundamentos teóricos y aplicaciones*. Lima, Perú: Universidad Ricardo Palma. Recuperado de: <https://urp.edu.pe/>
- Aranda, C. (2016). Análisis factorial exploratorio del Cuestionario de Factores Psicosociales en el Trabajo en población peruana. *Anales de la Facultad de Medicina*, 77(4), 365–371. Recuperado de: <https://doi.org/10.15381/anales.v77i4.12654>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2023). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 28(1), 1–20. Recuperado de: <https://doi.org/10.1037/ocp0000326>
- Biaigo, K. (2025). Active and passive *burnout* profiles. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 98(1), 45–60. Recuperado de: <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/>
- Campagna, R. M., & Solodovsky, M. (2025). Impacto del clima laboral en el desarrollo del síndrome de *burnout* en el personal técnico y administrativo del Hospital Oncológico “Ángel H. Roffo”. *Calidad de Vida y Salud*, 18(1), 143–182. Recuperado de: <http://revistacdvs.uflo.edu.ar/>
- Cárdenas, A. R. (2025). Organizational climate and *burnout*: A systematic review. *Ejournals FKWU*. Recuperado de: <https://ejournals.fkwu.edu/>
- De Arruda, A. A., Marqués, A. L., & Álvaro, J. L. (2020). *Burnout* y salud mental en profesionales de la salud. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 36(2), 87–95. Recuperado de: <https://doi.org/10.5093/jwop2020a9>

- Díaz Díaz, J. A. (2024). El síndrome de *burnout* y el clima organizacional en una municipalidad distrital de la región Arequipa, 2023 (Tesis de maestría). Universidad Peruana. Recuperado de: <https://repositorio.upeu.edu.pe/>
- García, M., Aguilar, J., & García, M. (2022). Bienestar psicológico y síndrome de *burnout* en personal de salud durante la pandemia de COVID-19. *Escritos de Psicología*, 14(2), 1–13. Recuperado de: <https://revistas.uma.es/index.php/espsi>
- Gerber, M., et al. (2020). Physical activity and *burnout*: A systematic review. *Journal of Sports Sciences*, 38(7), 1–10. Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/02640414.2020.1737364>
- Gil-Monte, P. R. (2020). El síndrome de quemarse por el trabajo (*burnout*): Grupos profesionales de riesgo. Madrid, España: Pirámide. Recuperado de: <https://www.edicionespiramide.es/>
- Gutiérrez Carrillo, M. E. (2020). Clima organizacional y su influencia con el síndrome de *burnout* en los colaboradores de Dilipa en el año 2019 (Tesis de maestría). Universidad Tecnológica Indoamérica, Quito, Ecuador. Recuperado de: <https://repositorio.uti.edu.ec/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México: McGraw-Hill Education. Recuperado de: <https://www.mheducation.com/>
- Kurpicz-Briki, M., et al. (2024). Using natural language processing to find indication for *burnout* with text classification: From online data to real-world data. arXiv preprint. Recuperado de: <https://arxiv.org/>

- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2022). *Burnout: A multidimensional perspective*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 9, 397–422. Recuperado de: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-055031>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced *burnout*. Journal of Occupational Behavior, 2(2), 99–113. Recuperado de: <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Meléndez Santillán, R. E., & Tejada Muñoz, S. (2020). Clima organizacional y síndrome de *burnout* en profesionales de enfermería. Revista Científica UNTRM: Ciencias Sociales y Humanidades. Recuperado de: <https://revistas.untrm.edu.pe/>
- Mendoza-Ochoa, F. E., & Silva-Cacedo, R. F. (2025). Revisión sistemática de la literatura: Factores que inciden en el síndrome de *burnout* en el personal de salud. MQRInvestigar, 9(1), e347. Recuperado de: <https://mqrinvestigar.com/>
- Montgomery, A., Panagopoulou, E., & Benos, A. (2020). *Burnout* intervention research. Journal of Occupational Health Psychology, 25(1), 1–15. Recuperado de: <https://doi.org/10.1037/ocp0000167>
- Organización Mundial de la Salud. (2019). International classification of diseases for mortality and morbidity statistics (11^a rev.). Ginebra: OMS. Recuperado de: <https://icd.who.int/>
- Organización Mundial de la Salud. (2022). Clasificación internacional de enfermedades (CIE-11): *Burnout*. Ginebra: OMS. Recuperado de: <https://www.who.int/>

- Pazmay, G., & Lima, M. (2020). Propiedades psicométricas del cuestionario de clima organizacional en empresas de servicios. *Revista PUCE*, 109, 45–60. Recuperado de: <https://revistas.puce.edu.ec/>
- Pelayo-Terán, J. M., et al. (2024). ICD-11 *burnout* for the psychiatrist: Meaning of the concept. *European Psychiatry*, 66(1), e12. Recuperado de: <https://doi.org/10.1192/j.eurpsy.2024.12>
- Pereira, S. S., Fornés-Vives, J., & Unda-Rojas, S. G. (2021). Confirmatory factorial analysis of the Maslach *Burnout* Inventory–Human Services Survey. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 29, e3386. Recuperado de: <https://doi.org/10.1590/1518-8345.4392.3386>
- Pijpker, R., Vaandrager, L., Veen, E. J., & Koelen, M. A. (2023). Combined organizational and individual interventions to reduce *burnout*: A systematic review. *BMC Public Health*, 23(1), 1–14. Recuperado de: <https://doi.org/10.1186/s12889-023-XXXX>
- Porras Serrano, M. F., et al. (2021). Síndrome de *burnout* en profesionales de la salud. *Revista Científica*, 15(2), 45–58. Recuperado de: <https://revistacientifica.edu.pe/>
- Ramos Durand, J. A. (2024). Clima laboral y síndrome de *burnout* en personal administrativo de una corporación nacional que brinda servicios a campamentos mineros, 2022 (Tesis de maestría). Recuperado de: <https://repositorio.upn.edu.pe/>
- Salanova, M., & Llorens, S. (2020). Una mirada más positiva y realista del *burnout*: Recursos laborales y personales. *Papeles del Psicólogo*, 41(1), 1–10. Recuperado de: <https://doi.org/10.23923/pap.psicol2020.2929>

- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (2021). Clima organizacional saludable, compromiso laboral y bienestar psicológico. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 37(2), 87–96. Recuperado de: <https://doi.org/10.5093/jwop2021a7>
- Salvagioni, D. A. J., et al. (2021). Physical, psychological and occupational consequences of job *burnout*: A systematic review of prospective studies. *PLoS ONE*, 16(10), e0259016. Recuperado de: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0259016>
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2020). Organizational climate and culture. *Journal of Applied Psychology*, 105(8), 1–19. Recuperado de: <https://doi.org/10.1037/apl0000470>
- Schwab, W., Müller, T., & Weber, A. (2024). Psychosocial work factors and *burnout* risk. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 21(3), 1–15. Recuperado de: <https://doi.org/10.3390/ijerph2103XXXX>
- West, C. P., Dyrbye, L. N., & Shanafelt, T. D. (2020). Physician *burnout*: Contributors and solutions. *The Lancet*, 388(10057), 2272–2281. Recuperado de: [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(16\)31279-X](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(16)31279-X)
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., & Fischbach, A. (2020). Work engagement and *burnout*. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103–114. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103414>

ANEXOS

Anexo 1. Test síndrome de *Burnout*

Información sociodemográfica

I. Género

Masculino

Femenino

II. Edad

22-30 años

31-40 años

41-50 años

51 a más

III. Estado civil

Soltero

Casado

Divorciado

Viudo

Unión Libre

IV. Cargas familiares

1-2

3-4

5 a más

V. Nivel de educación

Primaria

Secundaria

Superior

Posgrado

VI. Área de trabajo

Personal Administrativo

Personal Comercial

Tipo de cargo

Gerencia

Jefatura

- Supervisión
 - Cargo operativo
 - Asesor comercial
- VII. Tiempo en la compañía
- Hasta 1 año
 - 1-3 años
 - 4-5 años
 - 6-10 años
 - 11 a más

Cuestionario

- 1 Me siento emocionalmente agotado/a por mi trabajo
- 2 Me siento cansado al final de la jornada de trabajo.
- 3 Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento fatigado.
- 4 Tengo facilidad para comprender como se sienten mis colaboradores/as.
- 5 Creo que estoy tratando a algunos colaboradores/as como si fueran objetos impersonales.
- 6 Siento que trabajar todo el día con los colaboradores/as supone un gran esfuerzo y me cansa.
- 7 Creo que trato con mucha eficacia los problemas de los colaboradores/as.
- 8 Siento que mi trabajo me está desgastando. Me siento quemado por mi trabajo.
- 9 Creo que con mi trabajo estoy influyendo positivamente en la vida de los colaboradores/as.
- 10 Me he vuelto más insensible con la gente desde que ejerzo la posición actual
- 11 Pienso que este trabajo me está endureciendo emocionalmente.
- 12 Me siento con mucha energía en mi trabajo.
- 13 Me siento frustrado/a en mi trabajo.
- 14 Creo que trabajo demasiado.
- 15 No me preocupa realmente lo que les ocurra a algunos de mis colaboradores/as.

- 16 Trabajar directamente con clientes internos y externos me produce estrés.
- 17 Siento que puedo crear con facilidad un clima agradable con mis compañeros/as.
- 18 Me siento motivado después de trabajar en contacto con mis compañeros/as.
- 19 Creo que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo.
- 20 Me siento acabado en mi trabajo, al límite de mis posibilidades.
- 21 En mi trabajo trato los problemas emocionalmente con mucha calma.
- 22 Creo que los colaboradores/as me culpan de algunos de sus problemas.

Anexo 2. Test clima organizacional

MOTIVACIÓN	4	3	2	1
1 ¿Realiza su tarea con agrado?				
2 ¿Se siente motivado por asistir diariamente a su trabajo?				
3 ¿Los mejores momentos los pasa en el trabajo?				
4 ¿Se siente valorado por los trabajos bien hechos?				
5 ¿El trabajo que realiza es gratificante para usted?				
COMUNICACIÓN	4	3	2	1
6 ¿Se comunica adecuadamente con su jefe?				
7 ¿Se comunica adecuadamente con sus compañeros de trabajo?				
8 ¿Le comunican sobre los logros y dificultades de la empresa?				
9 ¿Recibe toda la información para realizar su trabajo?				
10 ¿Su jefe conoce sobre sus problemas?				
11 ¿En la empresa le escuchan sus ideas y sugerencias?				
COMPENSACIONES	4	3	2	1
12 ¿Es reconocido su aporte cuando se logran las metas?				
13 ¿Son satisfactorios los beneficios y recompensas que recibe?				
14 ¿Considera que sus ingresos son justos y equitativos?				
15 ¿Es posible que sus ingresos mejoren por su trabajo?				
16 ¿El salario le permite satisfacer sus necesidades?				
LIDERAZGO	4	3	2	1
17 ¿Las ordenes que recibe son factibles de cumplir?				
18 ¿Sus superiores mantienen una buena relación con usted?				
19 ¿Le dan a conocer los reglamentos de la organización?				
20 ¿La empresa le brinda oportunidades de capacitarse?				
21 ¿Cuándo tiene problemas recibe apoyo de la empresa?				
CONDICIONES DE TRABAJO	4	3	2	1
22 ¿Dispone de suficiente espacio para realizar su trabajo?				
23 ¿Corre riesgo su integridad física por el manejo de equipos y herramientas?				
24 ¿Le causan molestias los ruidos y olores de los productos que se emplean en la empresa?				

- 25 ¿Es adecuada la temperatura e iluminación en su lugar de trabajo?
- 26 ¿Se ha enfermado por las condiciones en las que realiza su trabajo?
- 27 ¿Le causa estrés su trabajo?

TEST SÍNDROME DE BURNOUT**Información sociodemográfica****I. Género**

Masculino

Femenino

II. Edad

22-30 años

31-40 años

41-50 años

51 a más

III. Estado civil

Soltero

Casado

Divorciado

Viudo

Unión Libre

IV. Cargas familiares

1-2

3-4

5 a más

V. Nivel de educación

Primaria

Secundaria

Superior

Posgrado

VI. Área de trabajo

Personal Administrativo

Personal Comercial

Tipo de cargo

Gerencia

Jefatura

VII. Tiempo en la compañía

- () Hasta 1 año
 () 1-3 años
 (X) 4-5 años
 () 6-10 años
 () 11 a más

Cuestionario

N	PREGUNTA	0	1	2	3	4	5	6
1	Me siento emocionalmente agotado/a por mi trabajo		X					
2	Me siento cansado al final de la jornada de trabajo.			X				
3	Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento fatigado.				X			
4	Tengo facilidad para comprender como se sienten mis colaboradores/as.					X		
5	Creo que estoy tratando a algunos colaboradores/as como si fueran objetos impersonales.						X	
6	Siento que trabajar todo el día con los colaboradores/as supone un gran esfuerzo y me cansa.							X
7	Creo que trato con mucha eficacia los problemas de los colaboradores/as.	X						
8	Siento que mi trabajo me está desgastando. Me siento quemado por mi trabajo.		X					
9	Creo que con mi trabajo estoy influyendo positivamente en la vida de los colaboradores/as.			X				
10	Me he vuelto más insensible con la gente desde que ejerzo la posición actual				X			
11	Pienso que este trabajo me está endureciendo emocionalmente.					X		
12	Me siento con mucha energía en mi trabajo.						X	
13	Me siento frustrado/a en mi trabajo.							X
14	Creo que trabajo demasiado.	X						
15	No me preocupa realmente lo que les ocurra a algunos de mis colaboradores/as.		X					
16	Trabajar directamente con clientes internos y externos me produce estrés.			X				
17	Siento que puedo crear con facilidad un clima agradable con mis compañeros/as.				X			
18	Me siento motivado después de trabajar en contacto con mis compañeros/as.					X		
19	Creo que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo.						X	

TEST SÍNDROME DE BURNOUT**Información sociodemográfica****I. Género**

- Masculino
 Femenino

II. Edad

- 22-30 años
 31-40 años
 41-50 años
 51 a más

III. Estado civil

- Soltero
 Casado
 Divorciado
 Viudo
 Unión Libre

IV. Cargas familiares

- 1-2
 3-4
 5 a más

V. Nivel de educación

- Primaria
 Secundaria
 Superior
 Posgrado

VI. Área de trabajo

- Personal Administrativo
 Personal Comercial
 Tipo de cargo
 Gerencia
 Jefatura

VII. Tiempo en la compañía

() Hasta 1 año

(X) 1-3 años

() 4-5 años

() 6-10 años

() 11 a más

Questionario

N	PREGUNTA	0	1	2	3	4	5	6
1	Me siento emocionalmente agotado/a por mi trabajo	X						
2	Me siento cansado al final de la jornada de trabajo.		X					
3	Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento fatigado.		X					
4	Tengo facilidad para comprender como se sienten mis colaboradores/as.			X				
5	Creo que estoy tratando a algunos colaboradores/as como si fueran objetos impersonales.					X		
6	Siento que trabajar todo el día con los colaboradores/as supone un gran esfuerzo y me cansa.						X	
7	Creo que trato con mucha eficacia los problemas de los colaboradores/as.		X					
8	Siento que mi trabajo me está desgastando. Me siento quemado por mi trabajo.		X					
9	Creo que con mi trabajo estoy influyendo positivamente en la vida de los colaboradores/as.					X		
10	Me he vuelto más insensible con la gente desde que ejerzo la posición actual				X			
11	Pienso que este trabajo me está endureciendo emocionalmente.				X			
12	Me siento con mucha energía en mi trabajo.						X	
13	Me siento frustrado/a en mi trabajo.							X
14	Creo que trabajo demasiado.	X						
15	No me preocupa realmente lo que les ocurra a algunos de mis colaboradores/as.	X						
16	Trabajar directamente con clientes internos y externos me produce estrés.		X					
17	Siento que puedo crear con facilidad un clima agradable con mis compañeros/as.			X				
18	Me siento motivado después de trabajar en contacto con mis compañeros/as.				X			
19	Creo que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo.				X			