

# SALUD EMOCIONAL Y DESARROLLO EN LA ORGANIZACIÓN



EDICIONES  
COMUNICACIÓN  
CIENTÍFICA

**Adriana Mariela de la Cruz Caballero**  
**Nancy Fabiola Martínez Cervantes**  
**Víctor Hugo Robles Francia**  
**Minerva Camacho Javier**  
(coordinadores)



# Salud emocional y desarrollo en la organización

**Ediciones Comunicación Científica** se especializa en la publicación de conocimiento científico de calidad en español e inglés en soporte de libro impreso y digital en las áreas de humanidades, ciencias sociales y ciencias exactas. Guía su criterio de publicación cumpliendo con las prácticas internacionales: dictaminación de pares ciegos externos, autenticación antiplagio, comités y ética editorial, acceso abierto, métricas, campaña de promoción, distribución impresa y digital, transparencia editorial e indexación internacional.

Cada libro de la Colección Ciencia e Investigación es evaluado para su publicación mediante el sistema de dictaminación de pares externos y autenticación antiplagio. El proceso de dictaminación y su trazabilidad puede consultarse, así como el libro en Acceso Abierto.



[comunicacion-cientifica.com](http://comunicacion-cientifica.com)

[DOI.ORG/10.52501/cc.437](https://doi.org/10.52501/cc.437)



  
**COMUNICACIÓN  
CIENTÍFICA**  
PUBLICACIONES  
ARBITRADAS  
HUMANIDADES, SOCIALES Y CIENCIAS

**CC+I**  
COLECCIÓN  
**CIENCIA e  
INVESTIGACIÓN**

# Salud emocional y desarrollo en la organización

Adriana Mariela de la Cruz Caballero  
Nancy Fabiola Martínez Cervantes  
Víctor Hugo Robles Francia  
Minerva Camacho Javier  
(coordinadores)

---

Salud emocional y desarrollo en la organización / coordinadores Adriana Mariela de la Cruz Caballero, Nancy Fabiola Martínez Cervantes, Víctor Hugo Robles Francia, Minerva Camacho Javier.— Ciudad de México : Comunicación Científica, 2026.

145 páginas : gráficas ; 23 × 16.5 centímetros

DOI: 10.52501/cc.437

ISBN: 978-968-9738-73-2

1. Salud mental. 2. Enseñanza – Aspectos psicológicos. 3. Maestros – Saludo mental. I. Cruz Caballero, Adriana Mariela de la, coordinadora. II. Martínez Cervantes, Nancy Fabiola, coordinadora. III. Robles Francia, Víctor Hugo, coordinador. IV. Camacho Javier, Minerva, coordinadora.

LC: LB2840 S25

DEWEY: 371.102 S25

---

La titularidad de los derechos patrimoniales y morales de esta obra pertenece a los coordinadores D.R. © Adriana Mariela de la Cruz Caballero, Nancy Fabiola Martínez Cervantes, Víctor Hugo Robles Francia y Minerva Camacho Javier, 2026. Reservados todos los derechos conforme a la Ley. Su uso se rige por una licencia Creative Commons BY-NC-ND 4.0 Internacional, <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode.es>

Primera edición en Ediciones Comunicación Científica, 2026

Diseño de portada: Francisco Zeledón • Interiores: Guillermo Huerta

Ilustración de portada: Alexandra de la Cruz Caballero


Ediciones Comunicación Científica, S. A. de C. V., 2026,

Av. Insurgentes Sur 1602, piso 4, suite 400,

Crédito Constructor, Benito Juárez, 03940, Ciudad de México,

Tel.: (52) 55-5696-6541 • Móvil: (52) 55-4516-2170

info@comunicacion-cientifica.com • www.comunicacion-cientifica.com

 comunicacioncientificapublicaciones  @ ComunidadCient2

ISBN 978-968-9738-73-2

DOI 10.52501/cc.437



Esta obra fue dictaminada mediante el sistema de pares ciegos externos.  
La trazabilidad de la dictaminación puede consultarse, así como el libro en  
acceso abierto, en <https://doi.org/10.52501/cc.437>

La presente obra es producto de la estancia posdoctoral del Dr. Robles Francia, cuyo proyecto “Intervención en la salud moral emocional en la organización” se realizó en la Universidad Autónoma Metropolitana (Azcapotzalco). Además, en este proyecto también participaron y colaboraron los coordinadores y autores de la presente obra. La estancia apoyada por la Secretaría de Ciencias, Humanidades, Tecnología e Innovación (SECIHTI). Asimismo, este libro es parte del quehacer del cuerpo académico: Análisis y Desarrollo de la Gestión Organizacional perteneciente al Tecnológico Nacional de México, ITS Centla.

## **Autores e instituciones participantes**

Esta obra se apoya en el estatus de cuatro universidades públicas y diez autores nacionales. Los conceptos y criterios vertidos a lo largo del libro son responsabilidad exclusiva de sus autores, quienes se mencionan a continuación junto a su institución:

Aníbal Terrones Cordero  
Teresa de Jesús Vargas Vega  
Víctor Adrián Robles Ramos  
Yolanda Sánchez Torres  
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Nancy Fabiola Martínez Cervantes  
María Teresa Godínez Rivera  
Víctor Hugo Robles Francia (posdoctorante)  
Universidad Autónoma Metropolitana (Azcapotzalco)

Ana Victoria Robles Ramos  
Colegio Nuevo Hidalgo

Dalila Aguilar Peralta  
Natalia Cárdenas Díaz  
Leidy Guadalupe Rodríguez Morales  
Adriana Mariela de la Cruz Caballero  
Tecnológico Nacional de México. ITS Centla.

Víctor Hugo Robles Francia  
Minerva Camacho Javier  
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT)

## Pares evaluadores

Los dictaminadores de los capítulos de esta obra son miembros distinguidos del Sistema Nacional de Investigadores e Investigadoras (SNI). Libro arbitrado bajo el sistema doble ciego.

Dr. Aníbal Terrones Cordero  
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH)

Dr. Ignacio Alejandro Mendoza Martínez  
Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)

Dra. María del Carmen Sandoval Caraveo  
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT)

Dra. Sandra Alejandra Carrillo Andrés  
Universidad Autónoma Metropolitana plantel Azcapotzalco (UAM-A)

Dr. Juan Roberto Vargas Sánchez  
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH)

Dr. Juan Carlos Neri Guzmán  
Universidad Politécnica de San Luis Potosí



# Índice

<i>Presentación</i> . . . . .	13
Riesgo psicosocial. El caso de docentes en el sureste de México <i>Nancy Fabiola Martínez Cervantes, Víctor Adrián Robles Ramos y Víctor Hugo Robles Francia</i> . . . . .	17
El compromiso emocional en una organización de educación básica <i>Dalila Aguilar Peralta, Adriana Mariela de la Cruz Caballero, Nancy Fabiola Martínez Cervantes y Víctor Hugo Robles Francia</i>	43
La satisfacción en el trabajo desde la mirada de los desempeños ocultos: el caso de una tienda de autoservicio <i>Yolanda Sánchez Torres, Víctor Adrián Robles Ramos y Minerva Camacho Javier</i> . . . . .	59
Sobrecarga emocional. <i>Burnout</i> en trabajadores de educación superior <i>Anibal Terrones Cordero, María Teresa Godínez Rivera y Ana Victoria Robles Ramos</i> . . . . .	81
Evaluación del clima laboral en una empresa de transporte en el sur de México <i>Víctor Adrián Robles Ramos, Dalila Aguilar Peralta y Leidy Guadalupe Rodríguez Morales</i> . . . . .	107

Liderazgo y sustentabilidad en una institución de salud en Tabasco <i>Adriana Mariela De la Cruz Caballero, Teresa de Jesús vargas Vega y Natalia Cárdenas Díaz . . . . .</i>	123
<i>Sobre los autores . . . . .</i>	139

## Presentación



DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.437.00.01>

El creciente del interés por estudiar la salud emocional, como alteraciones conductuales en las organizaciones, conlleva poner mayor atención en los altos niveles de angustia, estrés, acoso, entre otras desviaciones vinculadas con el desarrollo de las organizaciones. Así, la evolución de la organización impacta en el bienestar de sus miembros. Inversamente, sus integrantes conforman una fuerza que incide en el cumplimiento del propósito de su organización. Es por ello que para propiciar un espacio que amplíe este debate, se publica el presente libro *Salud emocional y desarrollo en la organización*.

Iniciando la presente obra, Nancy Martínez, Adrián Robles y Víctor Robles, en su capítulo intitulado *Riesgo psicosocial. El caso de docentes en el sureste de México*, realizan una evaluación de riesgos psicosociales en 25 docentes de una institución de educación superior en el estado de Tabasco. Aplicaron el cuestionario de valoración de factores de riesgo psicosocial en la enseñanza (CV-FRP), que conlleva cinco dimensiones. Ellos encontraron que los participantes no padecen en general riesgos psicosociales, pero manifestaron una carencia en la *calidad de liderazgo*. Se recomienda que la institución prevenga y adiestre a sus directivos para desarrollar habilidades transformacionales de liderazgo.

En el capítulo dos, titulado *El compromiso emocional en una organización de educación básica*, Dalila Aguilar, Nancy Martínez, Víctor Robles y Adriana de la Cruz estudiaron la forma en que las emociones se instauran como un vínculo entre los trabajadores y la organización. Señala que mantener a los trabajadores en las organizaciones no es fácil. Asimismo, sugieren que el

compromiso organizacional emocional puede coadyuvar en que el trabajador permanezca en ella. Su estudio lo realizaron en una escuela de educación básica en Centla, Tabasco, incluyó que las emociones positivas y el orgullo desarrollan un *lazo* entre los trabajadores y su institución a partir de las asunciones emotivas. Los resultados de estos autores, quienes aplicaron el cuestionario de compromiso emocional organizacional, revelaron que los trabajadores perciben una buena reputación y aceptación de su organización en la sociedad, específicamente mediante la sensación de sentirse orgulloso.

Subsiguientemente, en el capítulo número tres, denominado *La satisfacción en el trabajo desde la mirada de los desempeños ocultos: el caso de una tienda de autoservicio*, los autores Yolanda Sánchez, Adrián Robles y Minerva Camacho identificaron que los aspectos sociales impiden la satisfacción laboral. Aquí se mencionan los desempeños ocultos que impactan el desarrollo organizacional, traducidos en fallas de procesos y en la estructura organizacional. Sus resultados indicaron que la dimensión: capacitación y formación de los desempeños ocultos afecta negativamente la satisfacción en el trabajo. Por otro lado, los participantes no percibieron preocupación en su vida familiar, teniendo un adecuado nivel en la satisfacción en el trabajo.

En el capítulo cuatro, *Sobrecarga emocional. Burnout en trabajadores de educación superior*, Anibal Terrones, Teresa Godínez y Ana Robles abordaron el *burnout*, como el síndrome de estrés emocional crónico de los trabajadores, manifiesto en un agotamiento emocional, una despersonalización y una disminución del desempeño del trabajador. Esta investigación reporta el nivel de *burnout* en 30 trabajadores de un Instituto mexicano, aplicando el Maslach *burnout inventory* (MBI). Encontraron que los participantes presentaron un nivel bajo de este síndrome. También identificaron una correlación negativa entre creencias de capacidad y creencias de contexto.

En el penúltimo y quinto capítulo, titulado *Evaluación del clima laboral en una empresa de transporte en el sur de México*, Adrián Robles, Dalila Aguilar y Leidy Rodríguez, estudiaron factores determinantes en el desempeño organizacional de los trabajadores a partir del clima laboral. Ellos mostraron que el entorno humanista y físico de la organización conforman determinantemente el clima laboral, pues este puede favorecer u obstaculizar su desempeño óptimo. Se asume que el clima laboral es el ambiente humano y físico de la organización, donde se integran cualidades como la

identidad empresarial y el trabajo en equipo. En este estudio, los autores encontraron que el clima organizacional de la organización investigada es medianamente favorable. La dimensión con un nivel alto fue la identificación con la compañía, donde los trabajadores registraron un sentido de pertenencia, reconociendo sus valores y objetivos. Contrariamente, hallaron que el trabajo en equipo fue la dimensión más baja, deduciendo que los trabajadores no poseen una visión compartida, tienen una baja cohesión y apoyo mínimo entre ellos.

Se cierra este libro con el capítulo seis, titulado *Liderazgo y sustentabilidad en una institución de salud en Tabasco, México*, donde Adriana de la Cruz, Teresa Vargas y Natalia Cárdenas hablan del líder transformacional, quien debe influir positivamente a los trabajadores, compartiendo una visión atractiva del futuro. En este estudio los autores evaluaron la relación entre los estilos de liderazgo y la sustentabilidad en una organización de servicios de salud en el estado de Tabasco, México. Sus resultados mostraron que el estilo de liderazgo percibido predominantemente fue el transformacional y una nula correlación entre liderazgo y sustentabilidad.



# Riesgo psicosocial. El caso de docentes en el sureste de México



NANCY FABIOLA MARTÍNEZ CERVANTES<sup>1</sup>

VÍCTOR ADRIÁN ROBLES RAMOS<sup>2</sup>

VÍCTOR HUGO ROBLES FRANCIA<sup>3</sup>

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.437.01>

## Resumen

Se realiza una propuesta de evaluación de riesgos psicosociales en docentes de una institución de educación superior en el estado de Tabasco, considerando el cuestionario de valoración de factores de riesgo psicosocial en la enseñanza (CV-FRP). El enfoque elegido es cuantitativo, utilizando el análisis estadístico; se diseñó como investigación no experimental transeccional.

De los cinco factores analizados se encontró que los 25 docentes encuestados se encuentran equilibrados en cuatro de los factores analizados, no así en el factor *calidad de liderazgo*, lo cual obliga a generar medidas preventivas a fin de evitar daños a la salud y en el bienestar de cada trabajador.

**Palabras clave:** *factores psicosociales, riesgos psicosociales, trabajo, evaluación, docentes.*

---

<sup>1</sup> Doctora en Estudios Organizacionales. Profesora-investigadora en la Universidad Autónoma Metropolitana, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1629-8003> ; correo electrónico: [nfmc@azc.uam.mx](mailto:nfmc@azc.uam.mx)

<sup>2</sup> Maestro en Sociología. Docente en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3949-7176>

<sup>3</sup> Doctor en Estudios Organizacionales. Profesor-investigador en Universidad Autónoma Metropolitana, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1046-4768>

## Introducción

En el ámbito laboral existe un sinnúmero de situaciones que los trabajadores deben enfrentar no solo por las tareas que realizan sino también por otros factores que están presentes en la organización para la cual laboran. De acuerdo con cifras de diversas organizaciones internacionales, México es el país con mayor estrés laboral en el mundo y, aunque para muchas personas esta condición es vista como “normal”, lo cierto es que los centros de trabajo deben de identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial en el trabajo.

El objetivo de este trabajo es realizar una propuesta de evaluación de riesgos psicosociales en docentes de una institución de educación superior en el estado de Tabasco, considerando el cuestionario de valoración de factores de riesgo psicosocial en la enseñanza (CV-FRP). Si bien esta herramienta considera veinte factores de riesgo, solo se utilizan cinco de ellos debido a que fueron los que se consideraron más representativos para conocer cómo un grupo de profesores percibe los factores de riesgo psicosocial en el trabajo. El enfoque elegido es cuantitativo y se utilizan el análisis estadístico; esta investigación se diseñó como no experimental transeccional.

El trabajo cuenta con ocho apartados: el primer apartado refiere a las aproximaciones al término psicosocial; el segundo da cuenta de los factores psicosociales en el trabajo; en el tercero se abordan los factores de riesgo psicosocial en el trabajo; en el cuarto se precisa la importancia de evaluar los riesgos psicosociales en el trabajo; en el quinto se explica la metodología utilizada; en el sexto se muestran los resultados obtenidos y finalizamos con un apartado de reflexiones y referencias bibliográficas.

## Contexto teórico

### Aproximaciones al término psicosocial

De acuerdo con Blanco (2023), el término psicosocial es mucho más que un simple vocablo que junta lo psicológico y lo social.

El término adopta un particular enfoque caracterizado por el juego de influencias mutuas entre los niveles en los que discurren las acciones que llevan a cabo entre sí las personas y los grupos en los escenarios de esa realidad suprema que, a decir de Peter Berger y Thomas Luckmann, es la realidad en la que discurre la vida cotidiana, esa en la que, por cierto, se suelen desarrollar los programas de intervención social: la familia, el barrio, los entornos educativos o laborales, los lugares de ocio y esparcimiento, etc. (Blanco, 2023, p. 51)

Este término trata de comprender la realidad y su ordenamiento situacional. A mediados del siglo XIX, autores como John Friedrich Herbart reflexionaban sobre dos premisas relevadoras: a) no se puede concebir a la persona de una manera aislada, ello sería una abstracción, y por tanto, b) la persona solo se concibe a sí misma si forma parte de un colectivo social, entablando interacciones permanentes.

Este planteamiento dejó un precedente de importante connotación ya que, años más tarde, Gustav Adolph Lindner deja en claro que del intercambio entre las personas emana la vida psíquica de la sociedad. Hay fenómenos colectivos que construyen la psique humana, no son azarosos, sino que pertenecen a un contexto cultural específico, como pueden ser las costumbres, el idioma, los valores, por ejemplificar algunos (Blanco, 2023).

La idea central de lo que hoy se denominada psicosocial se moldeó desde el siglo pasado, considerando las grandes discusiones que dentro de la sociología se daban en torno al binomio individuo y sociedad, precisando la influencia de ambas para cualquier ámbito de la realidad social y, para el caso que nos ocupa, el ámbito laboral.

### Factores psicosociales en el trabajo

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) tanto en los países en desarrollo como en los industrializados, el medioambiente de las actividades laborales junto con el propio marco de vida de las personas puede provocar la acción de factores psicosociales positivos o negativos, de-

tonando, para estos últimos la aparición de enfermedades diversas (Oficina Internacional del Trabajo, 1984).

Hoy en día, la seguridad e higiene en el trabajo consideran los factores psicosociales como aspectos centrales que influyen en el bienestar integral del trabajador, ello no deja de lado otros factores que pueden influir, como los ambientales (Oficina Internacional del Trabajo, 1984).

De acuerdo con las normas sobre seguridad y salud en el trabajo de la OIT, el trabajo se debe realizar en un ambiente seguro y saludable, debe ser congruente con el bienestar del trabajador, considerando su dignidad humana y debe ofrecer oportunidades reales para el logro personal del trabajador (OIT, 2016).

Respecto a ello, los factores psicosociales en el trabajo están referidos de la siguiente forma:

A las interacciones entre el trabajo, su medioambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo (Oficina Internacional del Trabajo, 1984, p. 12).

Los factores psicosociales en el trabajo se refieren a las experiencias y percepciones de los trabajadores sobre la interacción entre elementos organizacionales y del trabajo, así como características individuales con consecuencias tanto negativas como positivas en las personas y en la organización (Martínez Mejía, 2023, p. 3).

A decir del Informe presentado por la OIT y la OMS, podemos identificar dos categorías centrales que permiten identificar los factores psicosociales en el trabajo: la primera está referida a los aspectos organizacionales que envuelven el trabajo, y la segunda, a las características individuales de los trabajadores (Oficina Internacional del Trabajo, 1984). En la figura 1 se muestran las categorías mencionadas. La interacción entre ambas puede influir en la salud del trabajador, la satisfacción y el rendimiento en el trabajo.

Figura 1. *Factores psicosociales en el trabajo*

<i>Elementos organizacionales</i>	<i>Rasgos de los trabajadores</i>
Característica.s	Necesidades
Entorno inmediato del puesto de trabajo.	Habilidades
Atracción de la labor.	Motivación intrínseca

Fuente: elaboración propia con base en la Oficina Internacional del Trabajo (1984).

## Factores de riesgo psicosocial en el trabajo

De acuerdo con Moreno (2014), la preocupación por los riesgos laborales psicosociales tiene una aparición reciente. Mientras que los accidentes y las enfermedades ya se señalaban, la conceptualización de los riesgos psicosociales en el trabajo aparece en la década de los 80. La OIT ha alarmado sobre los factores psicosociales en el trabajo.

Un riesgo psicosocial laboral es el hecho, acontecimiento, situación o estado que es consecuencia de la organización del trabajo, tiene una alta probabilidad de afectar a la salud del trabajador y cuyas consecuencias suelen ser importantes. Los riesgos psicosociales, a diferencia de los factores psicosociales, no son condiciones organizacionales sino hechos, situaciones o estados del organismo con una alta probabilidad de dañar la salud de los trabajadores de forma importante (Moreno y Báez, 2010, p. 17)

Para González de Lara (2013), los factores de riesgo psicosocial se pueden derivar de las características del puesto, del contenido de la tarea, del ritmo de trabajo, de la monotonía y la repetitividad, de la autonomía y el control para las tareas, de la organización del trabajo, de la comunicación, de la manera en cómo se lleva a cabo el liderazgo, de la injerencia o no para poder tomar decisiones, del tipo de jornada que se lleve a cabo, de las características propias y únicas del trabajador, en donde se incluye la edad, la personalidad, la formación escolar, las aptitudes, las actitudes, la motivación, el entorno socioeconómico, el entorno familiar, la vida personal, el ocio y el tiempo libre.

Estos elementos de riesgo psicosocial pueden ser ocasionados por condiciones organizacionales (González, 2013), como son los siguientes:

1. Las demandas psicológicas exigidas para desempeñar el puesto, como responder de manera rápida en todo momento (esto se lleva a su máxima expresión cuando se dispone de dispositivos móviles), estar impedido en dar una opinión cuando no se está de acuerdo o no poder mostrar sentimientos cuando se realiza una tarea por temor a una sanción.
2. El no considerar la contribución del trabajador en una tarea puede truncar sus habilidades y conocimientos, debido a que solo acata instrucciones.
3. La nula existencia de un apoyo o guía para realizar las tareas puede derivar en acciones mal elaboradas. Se puede caer en el error de que el trabajador “sabe cómo hacer su trabajo”.
4. Las débiles compensaciones pueden derivar no solo en inconformidad sino también en rotación de personal.
5. La denominada doble jornada, principalmente asociada al trabajo femenino, supone exigencias que no se visibilizan y mucho menos se cuantifican. Conciliar la vida familiar y la laboral aún es un tema pendiente que no se ha resuelto.

Es necesario precisar que los factores psicosociales suelen ser riesgos en la salud laboral, no solo fisiológicos, sino también conductuales, emocionales y cognitivos, lo que implica un desempeño laboral limitado. Esto puede dar paso a diversas enfermedades bajo ciertas circunstancias (Espín et al. 2020).

De acuerdo con la NOM 035 STPS-2018 los factores de riesgo psicosocial son:

Aquellos que pueden provocar trastornos de ansiedad, no orgánicos del ciclo sueño-vigilia y de estrés grave y de adaptación, derivado de la naturaleza de las funciones del puesto de trabajo, el tipo de jornada de trabajo y la exposición a acontecimientos traumáticos severos o a actos de violencia laboral al trabajador, por el trabajo desarrollado. Comprenden las condiciones peligro-

sas e inseguras en el ambiente de trabajo; las cargas de trabajo cuando exceden la capacidad del trabajador; la falta de control sobre el trabajo (posibilidad de influir en la organización y desarrollo del trabajo cuando el proceso lo permite); las jornadas de trabajo superiores a las previstas en la Ley Federal del Trabajo, rotación de turnos que incluyan turno nocturno y turno nocturno sin periodos de recuperación y descanso; interferencia en la relación trabajo-familia, y el liderazgo negativo y las relaciones negativas en el trabajo (Diario Oficial de la Federación, 2018, p. 3).

Existen varias clasificaciones sobre los factores de riesgos psicosociales debido a los marcos teóricos que los sustentan. En la tabla 1 se considera la clasificación realizada por el Grupo Europeo para la Gestión del Riesgo Psicosocial.

Tabla 1. *Clasificación de los riesgos psicosociales de acuerdo con el Grupo Europeo para la Gestión del Riesgo Psicosocial (PRIMA)*

<i>Factor de riesgo</i>	<i>Descripción</i>
Contenido de trabajo	Monotonía, tareas sin sentido, fragmentación, falta de variedad, tareas desagradables por las que se siente rechazo.
Carga y ritmo de trabajo	Carga de trabajo excesivo o insuficiente, presión de tiempo, plazos estrictos.
Tiempo de trabajo	Horarios muy largos o impredecibles, trabajo a turnos, trabajo nocturno.
Participación y control	Falta de participación en la toma de decisiones, falta de control (por ejemplo, sobre el método o el ritmo de trabajo, los horarios, el entorno, entre otros).
Cultura organizacional	Comunicaciones pobres, apoyo insuficiente ante los problemas o el desarrollo personal, falta de definición de objetivos.
Relaciones personales	Aislamiento, relaciones insuficientes, malas relaciones, conflictos, conductas inadecuadas.
Rol	Ambigüedad de rol, conflicto de rol, responsabilidad sobre personas.
Desarrollo personal	Escasa valoración social del trabajo, inseguridad en el trabajo, falta o exceso de promoción.
Interacción casa-trabajo	Problemas de la doble presencia, conflicto de exigencias.

Fuente: elaboración propia con base en (Gómez et al, 2014, p. 19).

Con lo mencionado es necesario precisar que los distintos factores de riesgo tendrán variaciones dependiendo el tipo de organización. En el caso de interés, se considera una institución de educación superior.

## Factores de riesgo psicosocial en el ámbito universitario

De acuerdo con Mendoza Rojas (2022), los sistemas de educación superior a nivel global muestran una clara expansión, así como mecanismos de diversificación a fin de hacer frente a las demandas del mercado laboral. Sin embargo, en el entorno mundial muchos países han superado el umbral de la universalización de este nivel de estudios mientras países de regiones pobres aún mantienen la educación superior en la etapa de élite.

En América Latina las instituciones de educación superior (IES) han tratado de seguir los cambios que se dictan desde otras latitudes en los últimos años, prueba de ello son las políticas educativas que resaltan aspectos como la capacitación constante del personal académico, el aumento de la eficiencia terminal, así como la acreditación de los planes y programas de estudios ofrecidos. En varios documentos se ha mencionado que la política de evaluación y del desempeño académico ha provocado la crisis actual de salud entre los académicos a nivel superior, tanto para su ingreso, permanencia y promoción en las IES. Esto se debe a que dichas evaluaciones se ligan a su jerarquía ocupacional y su percepción salarial (Monroy y Juárez, 2019).

Es claro que todas estas políticas dirigidas a las IES, modificaron directamente el proceso del trabajo de los académicos, incidiendo en la diversificación de roles y el aumento de múltiples actividades académicas y cargas administrativas, la intensificación del trabajo y la prolongación de la jornada diaria que tienen que realizar para la consecución de indicadores de productividad y acreditación de programas educativos, lo que ha impactado a su vez en la disminución de horas de descanso y el tiempo de convivencia familiar (Gómez et al., 2015; y Sánchez Martínez, 2014, citados en Monroy y Juárez, 2019, pág. 250).

Así, los riesgos psicosociales que afectan al profesorado universitario, relacionados con aspectos marcados por normativas y políticas educativas emanadas por el Estado, también son propios de los requerimientos de la actividad docente (Roa y González, s.p.).

De tal manera, los principales riesgos psicosociales que llegan a afectar a los docentes son el estrés laboral, el síndrome del *burnout* o desgaste emocional, la violencia y la fatiga derivada de ciertos hechos.

## Estrés laboral

El término estrés se ha incorporado al lenguaje cotidiano, es común escuchar a muchas personas decir: “Me siento estresado o estresada”. El estrés laboral es uno de los síntomas de los riesgos psicosociales más comunes que existen en cualquier tipo de trabajo debido a que actúa como repuesta general ante los demás factores psicosociales. Diversos investigadores lo definen como una condición mental que emerge ante una intimidación o agresión real o hipotética a la integridad de un trabajador, resultando en una respuesta fisiológica anómala o conducta desviada.

Si bien existen diversas definiciones sobre el estrés, nos ubicaremos en la definición que hace la Comisión Europea sobre el mismo:

El estrés laboral es un patrón de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y de comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido del trabajo, organización del trabajo y el medio ambiente de trabajo. Es un estado que se caracteriza por altos niveles de excitación de respuesta y la frecuente sensación de no poder afrontarlos (Gómez et al, 2014, p. 21)

La actividad docente es una de las ocupaciones que tiende a generar estrés, y esto se debe a la cantidad de interacciones que realiza un profesor, no solo con alumnado sino también con otros colegas, personal administrativo, autoridades universitarias, entre otros actores.

Esto ha ocasionado que, en las instituciones educativas, los casos de *burnout* vayan en aumento, pues el contexto ha sido determinante para ello, detonando problemáticas a nivel físico, social y emocional. Al respecto, el estrés genera en el docente padecimientos como la hipertensión, alteraciones en el estado de ánimo y en su fase de sueño, entre otros síntomas (García et al. 2017, p. 4).

## El síndrome del *burnout* o desgaste emocional

El síndrome de *burnout* creció en el milenio pasado, en los setenta, cuando Freudenberger<sup>4</sup> enfatizó su importancia en un conjunto de síntomas en los trabajadores de servicios, como son los profesores, médicos, entre otros, quienes manifiestan un deterioro de la atención profesional a los usuarios de estos servicios (González y Hernández, 2016).

En los riesgos sociales, conforme a Gómez et al. (2014), el *burnout* se diferencia del estrés por tener mayores efectos sobre del cansancio cognitivo y emocional del trabajador. Se considera un daño más severo en la motivación y despersonalización del trabajador, más que una fatiga física.

En el ámbito de la educación el síndrome de *burnout* es una de las principales consecuencias del malestar docente, caracterizándose por malos comportamientos y actitudes hacia su propia labor. En el trabajo se manifiesta un alto ausentismo, baja motivación, alta resistencia al cambio y productividad limitada (Chávez Orozco, 2016). En el *burnout* se identifica esencialmente un agotamiento emocional, la despersonalización y baja realización personal.

## Violencia

Desafortunadamente, la violencia es muy común al interior de las organizaciones. La violencia no solo es física, sino también psicológica. Aspectos como la humillación, el acoso, la amenaza, la intimidación, el menosprecio, son solo algunas formas de ella. En algunas organizaciones el predominio de la violencia elimina las esperanzas de desarrollo económico y profesional en los trabajadores. Las personas que conviven a diario con la violencia la asumen como lo normal en la organización, gestando con el paso del tiempo malestar entre los trabajadores, disminución en la productividad,

---

<sup>4</sup> Herbert Freudenberger introdujo en 1974 el concepto de *burnout* describiéndolo como una sensación de fracaso y una existencia agotada o gastada que resultaba de una sobrecarga por exigencias de energías, recursos personales o fuerza espiritual del trabajador (Apiquian, 2007, p. 1).

desaprovechamiento de capacidades, pérdidas económicas y desprestigio social (Espinosa y Martínez, 2024).

La violencia en el trabajo no es única, sino que en ella misma se pueden manifestar conductas violentas tanto físicas como psicológicas, incluyendo las que se suscitan entre el personal de la organización y sus clientes. Así, las acciones de violencia psicológica en el trabajo que afectan al trabajador suelen situarse en: “ataques a la víctima con medidas organizativas; ataques a las relaciones sociales de la víctima; ataques a la vida privada de la víctima; amenazas de violencia física, ataques a las actitudes de la víctima; agresiones verbales y rumores” (Gómez et al., 2014, p. 24).

## Fatiga

La fatiga puede describirse como:

un estado caracterizado por sensación de cansancio combinado con una variación no deseada en el rendimiento de la actividad. La sensación de fatiga es un mecanismo regulador del organismo, de gran valor adaptativo en tanto en cuanto es un indicador de la necesidad de descanso del organismo (Gómez et al., 2014, p. 25).

La fatiga en el ámbito de la docencia universitaria se presenta ante un panorama de actualización constante, en la exigencia de aceptar el compromiso de realizar diversas tareas en aras de ser productivo, se pueden incluso admitir las tareas de gestión universitaria con la intención de obtener un ingreso adicional. Todo ello origina fatiga psíquica o estrés, lo que indudablemente impacta la calidad de vida del profesorado (Sánchez y Martínez, 2014).

### ***Evaluar los factores psicosociales***

La evaluación de los factores psicosociales es útil para tener un diagnóstico social y psicológico de los trabajadores de una organización. Su objetivo es plantear acciones idóneas a partir de la localización de riesgos del entorno

que los envuelve. Existen diversas maneras de llevar a cabo una evaluación de riesgos.

De acuerdo con el *cuadernillo de evaluación de riesgos psicosociales*, elaborado por la Secretaría de Salud Laboral y Desarrollo Territorial de España, existen distintas fases que se deben considerar en la evaluación. En la tabla 2 se resumen las fases para la evaluación de riesgos psicosociales.

Tabla 2. Fases para la evaluación de riesgos psicosociales

<i>Fase</i>	<i>Referida a:</i>
Identificar los factores de riesgo	Se centra en el estudio de toda la información posible sobre la organización la cual es manejada, principalmente, por el área de recursos humanos como tipos de contratación, categorías de puestos, promociones, antigüedades entre otros.
Elección de la metodología y técnicas de investigación	Se deben considerar metodologías cuantitativas y/o cualitativas destacando claramente las unidades de análisis.
Planificación y realización del trabajo de campo	Para esta fase se debe considerar lo siguiente: La recogida de datos de los trabajadores no debe hacerse de manera inesperada. Se debe de prever un lugar adecuado para la recogida de datos. Es de suma importancia la participación de todos los trabajadores.
Análisis de resultados y redacción de un informe	Todo tratamiento de datos debe ser analizado e interpretado por personal experto en la temática.
Elaboración e implementación de un programa de intervención	Una vez que se han conocido los datos, se requieren instituir medidas de prevención o en su caso correctivas, involucrando a trabajadores y empleadores.
Monitoreo e inspección de las medidas adoptadas	Se requieren monitorear las medidas instituidas a fin de realizar los ajustes pertinentes, si fuera el caso.

Fuente: elaboración propia con base en Secretaría de Salud Laboral (2019).

Entre los instrumentos más utilizados para realizar la evaluación de riesgos psicosociales se encuentran los siguientes.

## Método FPSICO

Este método puede ser utilizado por cualquier tipo y tamaño de organización; sirve para recomendar cambios en la organización, contribuyendo a corregir las condiciones de trabajo en el plano psicológico. Hay que aclarar que el método FPSICO opera en el ámbito de las percepciones que los trabajadores tienen de su ocupación laboral y sus condiciones psicosociales.

Para obtener la información, se emplea un cuestionario de 44 interrogantes; con 86 ítems asociados a 9 factores claramente diferenciados (Secretaría de Salud Laboral, 2019).

### Método ISTAS 21 (CoPsoQ)

Esta investigación se construyó partiendo del CoPsoQ (*Cuestionario psicosocial de Copenhagen*), desarrollado por el Instituto Nacional de Salud de Dinamarca. A diferencia del anterior, este se aplica a todos los miembros de la organización, identificando las áreas de oportunidad (Secretaría de Salud Laboral, 2019).

El *Cuestionario de valoración de factores de riesgo psicosocial en la enseñanza (CV-FRP)* es un instrumento construido en el área de la enseñanza. Se visualiza como un recurso de prevención no solo para dar a conocer los factores de riesgo sino introyectar como afectan al personal docente. (Gómez, 2012)

## Metodología

El enfoque del presente trabajo es cuantitativo, utilizando el análisis estadístico. El diseño fue no experimental transeccional y descriptivo. Cabe recordar que, las investigaciones no experimentales muestran la realidad tal como es, sin manipular ningún aspecto de esta; es transeccional debido a que la recolección de los datos se realiza en un momento y lugar específico y, es descriptivo porque pormenoriza las distintas variables seleccionadas para evaluar los factores de riesgo psicosociales de interés (Hernández et al., 2014).

### Población objeto de estudio

La población objeto de estudio estuvo compuesta por 25 miembros del profesorado de una institución de educación superior. En las siguientes tablas

se muestra su composición por género, edad, antigüedad en la institución, así como a la academia a la cual están adscritos.

En la tabla 3 se muestra la composición del profesorado considerando el género; de los datos mostrados se puede observar que más de la mitad de ellos pertenecen al género masculino.

Tabla 3. *Composición del profesorado por género*

<i>Género</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Femenino	11	44 %
Masculino	14	56 %
Total	25	100 %

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 4 se muestra la composición del profesorado por grupos de edades. El 40 % de ellos se ubica entre los 36 y 40 años, mostrando que en su mayoría son adultos jóvenes.

Tabla 4. *Composición del profesorado por grupos de edad*

<i>Edad</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
30-35 años	4	16 %
36-40 años	10	40 %
41-46 años	4	16 %
47-55 años	7	28 %
Total	25	100 %

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 5 se muestran los datos del profesorado considerando la antigüedad en la institución educativa. Mas de la mitad de ellos han estado laborando en ella entre 10 y 15 años. El 20 % de ellos se ubica en el rango entre 16 y 20 años. De estos datos se puede inferir, de primer momento, que las condiciones de trabajo en la institución son adecuadas.

Tabla 5. *Años de antigüedad del profesorado en la institución educativa*

<i>Antigüedad</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
3-9 años	6	24 %
10-15 años	14	56 %
16-21 años	5	20 %
Total	25	100 %

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 6 se visualiza la academia de adscripción del profesorado objeto de estudio, siendo la academia de Ingeniería en Gestión Empresarial la que más miembros concentra.

Tabla 6. *Academia de adscripción del profesorado en la institución educativa*

<i>Academia de adscripción</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Ing. Ambiental	3	12 %
Ing. en Gestión Empresarial	7	28 %
Inglés	1	4 %
Ing. Electromecánica	2	8 %
Ciencias Básicas	4	16 %
Cultura y Deporte	2	8 %
Ing. Industrial	2	8 %
Ing. Química	3	12 %
Ing. Alimentaria	1	4 %
Total	25	100 %

Fuente: elaboración propia.

## Instrumento para la recolección de datos

Para realizar la evaluación de los factores de riesgo psicosociales del profesorado, se utilizó el *cuestionario de valoración de factores de riesgo psicosocial en la enseñanza* (CV-FRP).

El cuestionario fue diseñado por Gómez Pérez en 2012. Este instrumento permite analizar los riesgos psicosociales en los puestos de trabajo del profesorado. El CV-FRP Conforme a Gómez et al., (2014) detectó deficiencias

organizativas y reconoce las condiciones laborales de los profesores. En la tabla 7 se muestran los factores de riesgo que componen este instrumento.

Tabla 7. *Factores de riesgo considerados en el cuestionario de valoración de factores de riesgo psicosocial en la enseñanza*

<i>Factores de riesgo</i>
Influencias en el trabajo
Apoyo social en el trabajo
Refuerzo
Calidad de liderazgo
Violencia y conflicto interpersonal en el contexto laboral
Exigencias cuantitativas y de control del tiempo
Exigencias cognitivas
Exigencias sensoriales
Exigencias emocionales
Previsibilidad
Rol en la organización, ambigüedad del rol
Rol en la organización, conflicto de rol
Sentido del trabajo
Satisfacción
Posibilidades de desarrollo en el trabajo
Integración en la profesión y en el centro
Competencia y eficacia
Salud
Doble presencia
Seguridad/inseguridad en el trabajo

Fuente: elaboración propia con base en Gómez Pérez (2012, pág.3).

Como se puede observar en la tabla 7, el cuestionario considera veinte factores de riesgo. Para la presente investigación se decidió utilizar solo cinco factores de riesgo psicosociales debido a su relevancia, con una escala tipo Likert de cuatro opciones de respuesta (1 = nunca, 2 = a veces, 3 = casi siempre, 4 = siempre).

A continuación se mencionan los factores considerados en el trabajo retomando la propuesta anterior:

1. Influencia en el trabajo: evalúa la capacidad de tomar decisiones, relacionadas con la forma en el que se realiza el trabajo. La incertidumbre y la ausencia sobre las decisiones implica un riesgo psicosocial (Gómez, 2012, p. 3).
2. Refuerzo: incluye la gratificación no salarial por el trabajo. Ésta se considera como una compensación que genera motivación (Gómez, 2012, p. 3).
3. Calidad de liderazgo: se analiza el estilo de liderazgo y organización del equipo directivo, así como la articulación de la comunicación y resolución de conflictos entre dirección y trabajadores (Gómez, 2012, p. 3).
4. Exigencias cuantitativas y de control del tiempo: refiere a cómo el horario de trabajo estructura la forma de vida de los trabajadores, repercutiendo no solo en actividades laborales sino también en la salud. Se hace evidente la importancia de la jornada de trabajo, así como las pausas en la misma (Gómez, 2012, p. 4).
5. Conflicto del rol: hace referencia a la existencia de situaciones conflictivas o contrapuestas, impidiendo al trabajador tomar decisiones claras y/o rápidas sobre qué hacer. Este es un potente estresor laboral (Gómez, 2012, p. 4).

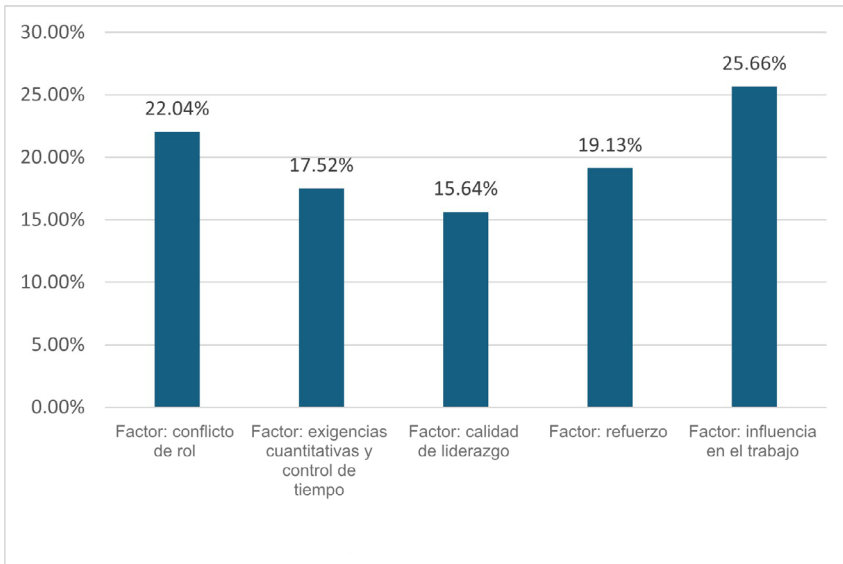
El cuestionario consta de 100 ítems originalmente. Para la siguiente investigación se realizó una adaptación propia, por lo que el cuestionario final consta de 22 ítems, en el cual se analizan cinco factores psicosociales, factor influencia en el trabajo, factor refuerzo, factor calidad de liderazgo. Autonomía, participación, factor de exigencias cuantitativas y control de tiempo, factor de conflicto de rol.

Para la aplicación del instrumento se evaluaron a los docentes de una institución de educación superior; se realizó de manera impresa en el sitio de trabajo de los docentes; el instrumento es de carácter anónimo y confidencial.

## Resultados

De acuerdo con la estadística descriptiva por dimensiones se observa que la media más alta se encuentra en el factor influencia en el trabajo, sin embargo, el factor refuerzo, factor exigencias cuantitativas y control de tiempo, factor conflicto de rol se encuentran equilibrados. Mientras que el factor calidad de liderazgo, autonomía, participación se puede observar una diferencia de 10 puntos con el factor influencia en el trabajo, el cual da a conocer que puede haber falta de comunicación y estilo de liderazgo entre directivos y docentes (véase gráfica 1).

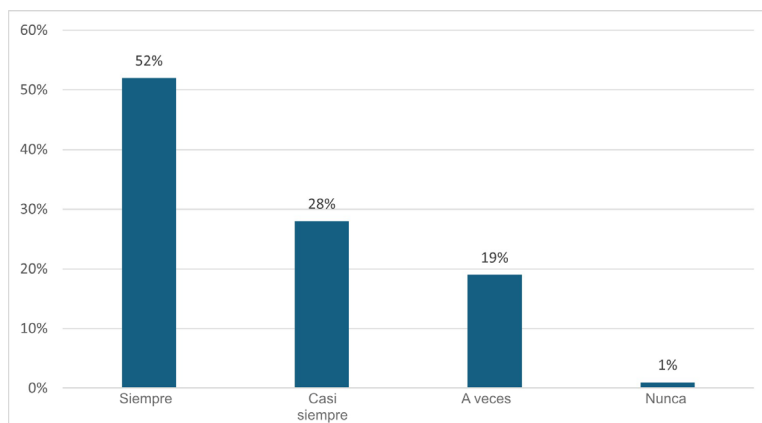
Gráfica 1. Factores de riesgo psicosocial considerados en el trabajo



Fuente: elaboración propia de acuerdo con los datos recopilados.

De acuerdo con la gráfica 2, se puede observar que en el factor de influencia en el trabajo, el 52 % de los encuestados tienen la capacidad de tomar decisiones para disminuir las dificultades en su trabajo y pueden trabajar a un estilo diferente e influyendo en la organización de su puesto de trabajo; mientras que solo el 1 % de los encuestados dio una respuesta negativa.

Gráfica 2. Factor Influencia en el trabajo



Fuente: elaboración propia de acuerdo con los datos recopilados.

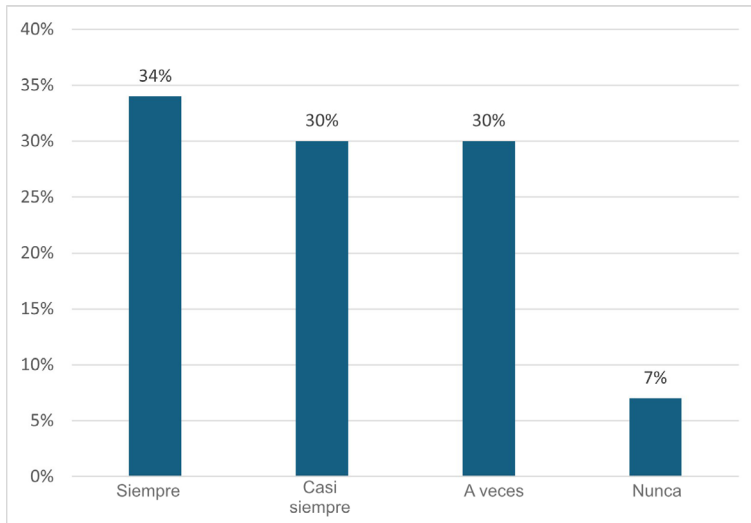
Como se observa en la gráfica 3, para el factor refuerzo, el 34 % de los encuestados indicó que siempre pueden trabajar en conjunto con los demás docentes y con su jefe inmediato, al igual que consideran que se les reconoce su trabajo gracias a su esfuerzo y dedicación como docentes; solo el 7.2 % de los encuestados indicó lo contrario.

En la gráfica 4 se muestran los resultados para el factor calidad de liderazgo. El 46 % de los encuestados indicaron que solo a veces tienen buena comunicación con su equipo directivo y solo a veces son motivados a trabajar; el 33 % de los participantes consideran que su equipo directivo casi siempre puede solucionar conflictos entre dirección y trabajadores mientras el 10 % indicó que siempre.

En la gráfica 5 se muestran los datos para el factor exigencias cuantitativas y del control del tiempo, el 39 % de los encuestados indicó que solo a veces pueden gestionar el tiempo en el trabajo de forma óptima, sin ser interrumpidos y sin posibilidad de descanso; mientras que el 9 % señaló que nunca tienen la capacidad para controlar la circunstancia.

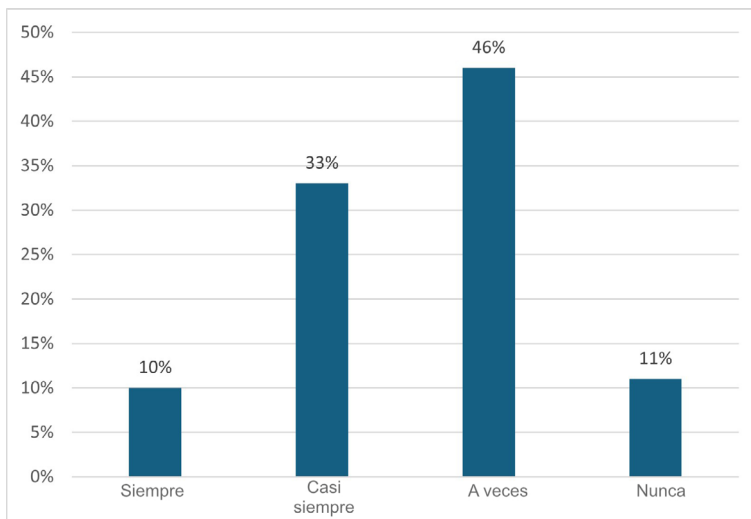
Finalmente, en la gráfica 6 se considera el factor conflicto de rol, el 36 % de los encuestados manifestaron que solo a veces existen incongruencias e incompatibilidad para realizar sus actividades de forma clara y rápida; mientras que el 10 % tienen expectativas divergentes sobre qué ha de hacer y/o cómo ha de conducirse en su labor como docente.

Gráfica 3. Factor refuerzo

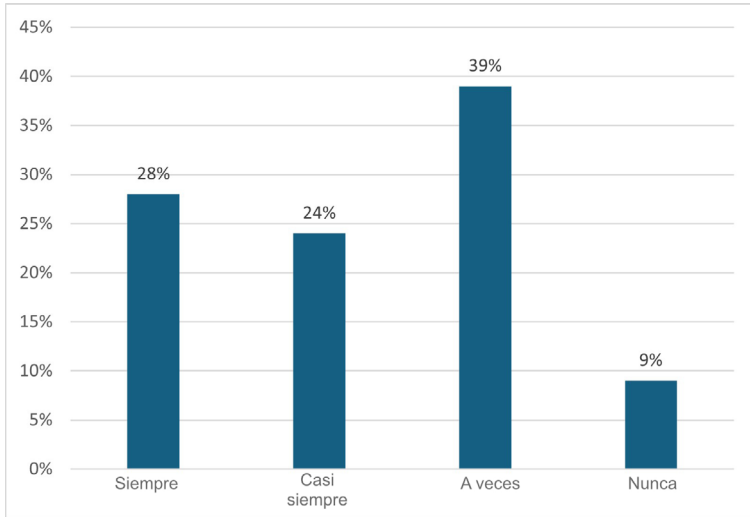


Fuente: elaboración propia de acuerdo con los datos recopilados

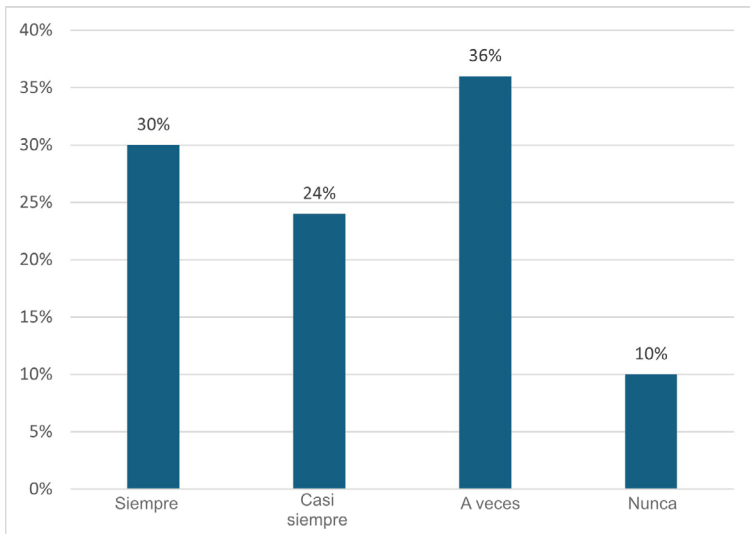
Gráfica 4. Factor calidad de liderazgo



Fuente: elaboración propia de acuerdo con los datos recopilados.

**Gráfica 5. Factor exigencias cuantitativas y de control del tiempo**

Fuente: elaboración propia de acuerdo con los datos recopilados.

**Gráfica 6. Factor conflicto del rol**

Fuente: elaboración propia de acuerdo con los datos recopilados.

## Factores de riesgo psicosocial asociados a las características de la población objeto de estudio

De acuerdo con el análisis descriptivo por género, el género masculino obtuvo una media alta en el factor influencia en el trabajo, lo que indica que los hombres tienen más influencia en la organización sobre su puesto de trabajo, así como participación en las decisiones organizativas de su academia. Mientras tanto, en el factor calidad de liderazgo los hombres obtuvieron una media más baja, lo cual indica que consideran que no hay oportunidad de desarrollarse profesionalmente (véanse resultados en la tabla 8).

Tabla 8. Factores de riesgo psicosocial asociados al género

<i>Género</i>		<i>Influencia en el trabajo</i>	<i>Refuerzo</i>	<i>Calidad de liderazgo</i>	<i>Exigencias cuantitativas y control del tiempo</i>	<i>Conflicto del rol</i>
Femenino	Media	3.1818	2.7818	2.4318	2.7045	2.6909
Masculino	Media	3.4107	2.9857	2.4107	2.7143	2.7571
Total	Media	3.31	2.896	2.42	2.71	2.728

Fuente: elaboración propia de acuerdo con los datos recopilados.

Como se observa en la tabla 9, respecto al rango de edad, entre los 47 a 55 años, los participantes presentaron una media alta favorable en el factor influencia en el trabajo, ya que consideran que pueden tomar decisiones; trabajar a su estilo y ritmo en su área. A la vez, en el factor calidad de liderazgo, estos mismos participantes obtuvieron una media más baja lo cual indica que los docentes consideran que no son motivados por su jefe, ni tienen la oportunidad de desarrollarse profesionalmente (véanse resultados en la tabla 9).

Tabla 9. Factores de riesgo psicosocial asociados a la edad

<i>Edad (rangos)</i>		<i>Influencia en el trabajo</i>	<i>Refuerzo</i>	<i>Calidad de liderazgo</i>	<i>Exigencias cuantitativas y control del tiempo</i>	<i>Conflicto de rol</i>
30 a 35 años	Media	3.3125	2.6500	2.3125	2.7500	3.1500
36 a 40 años	Media	3.3000	2.9400	2.4250	2.6250	2.7000

41 a 46 años	Media	3.0625	3.3500	2.7500	3.0625	2.7500
47 a 55 años	Media	3.4643	2.7143	2.2857	2.6071	2.5143
Total	Media	3.3100	2.8960	2.4200	2.7100	2.7280

Fuente: elaboración propia de acuerdo con los datos recopilados.

Como se observa en la tabla 10, a partir del análisis estadístico considerando el rango de antigüedad en la institución, los participantes que se encuentran trabajando en el rango de 3 a 9 años presentaron una media alta en el factor influencia en el trabajo, lo cual indica que estos trabajadores con poco tiempo de estar laborando pueden trabajar a un ritmo diferente a los demás docentes con más antigüedad. Mientras tanto, los participantes que se encuentran trabajando en un rango de 10 a 15 años de antigüedad presentaron una media más baja en el factor calidad de liderazgo, lo cual muestra que estos trabajadores, a pesar de tener tiempo laborando, no tienen una buena comunicación con su equipo directivo y no se sienten motivados para trabajar (véanse resultados en la tabla 10).

Tabla 10. Factores de riesgo psicosocial asociados a la antigüedad en la institución

Antigüedad		Influencia en el trabajo	Refuerzo	Calidad de liderazgo	Exigencias cuantitativas y control del tiempo	Conflicto de rol
3 a 9 años	Media	3.4167	2.9000	2.4167	2.6667	2.6333
10 a 15 años	Media	3.3393	2.9143	2.3393	2.6607	2.8286
16 a 21 años	Media	3.1	2.84	2.65	2.9	2.56
Total	Media	3.31	2.896	2.42	2.71	2.728

Fuente: elaboración propia de acuerdo con los datos recopilados.

Finalmente, del análisis descriptivo por academia se puede apreciar que se presentó una media mayor en el factor influencia en el trabajo en Ingeniería electromecánica, lo que indica que los participantes de esta área externaron que tienen la capacidad de poder a tomar decisiones para disminuir las dificultades de su trabajo y que pueden trabajar a un estilo diferente e influyendo en la organización de su puesto de trabajo. Sin embargo, también

se puede observar una media más baja en el factor calidad de liderazgo, lo que señala que los participantes de esta área consideran que su equipo directivo no resuelve bien los conflictos laborales y se sienten desmotivados para trabajar (véanse resultados en la tabla 11).

Tabla 11. Factores de riesgo psicosocial asociados a la academia de adscripción

<i>Academia</i>		<i>Influencia a en el trabajo</i>	<i>Refuerzo</i>	<i>Calidad de liderazgo</i>	<i>Exigencias cuantitativas y control del tiempo</i>	<i>Conflicto de rol</i>
Ing. Ambiental	Media	3.5833	3	2.3333	2.6667	2.8667
Ing. Gestión Empresarial	Media	3.3929	2.8286	2.4643	2.6786	2.5714
Inglés	Media	3	3	2.75	2.75	2.6
Ing. Electromecánica	Media	3.75	3	2.75	2.5	3.1
Ciencias Básicas	Media	3	2.8	2.3125	2.75	2.75
Cultura y Deporte	Media	3.375	2.8	2.375	3.125	3.3
Ing. Industrial	Media	2.75	2.2	2	2.25	2.6
Ing. Química	Media	3.3333	3.1333	2.4167	3.0833	2.4667
Ing. Alimentaria	Media	3.5	4	2.75	2.25	2.6
Total	Media	3.31	2.896	2.42	2.71	2.728

Fuente: elaboración propia de acuerdo con los datos recopilados.

## Conclusiones

La propuesta de evaluación de factores de riesgo psicosociales en docentes de una institución de educación superior en el estado de Tabasco nos permitió investigar cuáles son los factores de riesgo psicosocial considerando el cuestionario de valoración de factores de riesgo psicosocial en la enseñanza.

Los resultados obtenidos permitirán a la institución identificar el estado de los factores psicosociales en los que se encuentran cada docente, a fin de determinar estrategias o líneas de acción con el objeto de evitar o reducir los riesgos psicosociales que se puedan presentar en la salud de los miembros del profesorado.

De los cinco factores analizados se encontró que los 25 docentes encuestados se encuentran equilibrados en cuatro factores analizados, no así en el factor calidad de liderazgo, lo cual obliga a generar medidas preventivas en el mismo a fin de evitar daños a la salud y el bienestar de cada trabajador.

## Referencias

- Apiquian Guitart, A. (2007). *El síndrome del burnout en las empresas* [Sesión de congreso]. Tercer Congreso de Escuelas de Psicología de las Universidades Red Anáhuac, Mérida.
- Blanco, A. (2023). Uso y abuso del término “psicosocial” en el campo de la intervención social. *Papeles del Psicólogo*, 44(2), 55-63.
- Chávez Orozco, C. A. (2016). Síndrome de burnout en docentes universitarios. *INNOVA Research Journal*, 1(9), 77-95.
- Espín, J., Chisaguano, L., y Criollo, J. (2020). Factores de riesgo psicosocial en educación superior tecnológica. *Universidad, ciencia y tecnología*, 1, 107-115.
- Espinosa Infante, E., y Martínez Cervantes, N. F. (2024). Violencia de género a través del uso de tecnologías digitales durante la pandemia, primeras aproximaciones. En E. Espinosa Infante, *Mujeres y organizaciones en la pandemia y postpandemia* (pp. 101-126). Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco.
- García Monroy, A. I., Martínez Allende, L., y Linares González, E. E. (2017). Cómo afecta el estrés del docente, en el desempeño académico del estudiante de UPIBI-IPN. *Revista Electrónica sobre Tecnología, Educación y Sociedad*, 4(7).
- Gómez Etxebarria, M., Calvo del Río, R., De Andrés Barruso, R., Alastruey Anza, J. C., Serrano Sanz, F., y Ayarza García, I. (2014). *Guía de prevención de riesgos psicosociales*. Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales.
- Gómez Pérez, L. (2012). *Cuestionario de valoración de factores de riesgo psicosocial en la enseñanza (CV-FRP)*. FETE-UGT.
- González de Lara y Sarria, J. (2013). *Prevención de riesgos psicosociales*. Málaga.
- González Esparza, G., y Hernández Mata, O. A. (2016). Elementos que originan estrés en docentes universitarios del área económico-administrativa. *Reaxion*, (2).
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. D. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). McGraw-Hill.
- Martínez Mejía, E. (2023). Espectro de los factores psicosociales en el trabajo: progre-

- sión desde los riesgos psicosociales hasta los protectores psicosociales. *CIENCIA ergo-sum*, 30(2). doi: <http://doi.org/10.30878/ces.v30n2a11>
- Mendoza Rojas, J. (2022). *La educación superior en México. Expansión, diversificación y financiamiento en el periodo 2006-2021*. UNAM.
- Monroy Castillo, A. y Juárez García, A. (2019). Factores de riesgo psicosocial laboral en académicos de instituciones de educación superior en Latinoamérica: una revisión sistemática. *Propósitos y Representaciones*, 7(3), 248-272. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n3.361>
- Moreno Jiménez, B. y Báez León, C. (2010). *Factores y riesgos psicosociales, formas consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo; Universidad Autónoma de Madrid.
- Moreno, B. (2014). Los riesgos laborales psicosociales: marco conceptual y contexto socioeconómico. *ORPjournal*, 1, 4-18. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5454011>
- Oficina Internacional del Trabajo. (1984). *Factores psicosociales en el trabajo: naturaleza, incidencia y prevención*.
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Estrés en el trabajo, un reto colectivo*.
- Roa Cárdenas, F. L. y González Puebla, F. J. (s.f.). Revisión de investigaciones sobre riesgo psicosocial en docentes universitarios. *Revista Colombiana de Educación*, (86), 193-210. <https://doi.org/10.17227/rce.num86-12511>
- Sánchez López, C. y Martínez Alcántara, S. (2014). Condiciones de trabajo de docentes universitarios, satisfacción, exigencias laborales y daños a la salud. *Salud de los trabajadores*, 22(1), 19-28.
- Secretaría de Salud Laboral. (2019). *Cuadernillo Evaluación de Riesgos Psicosociales*.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). (2018). NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención. 23 de octubre de 2018. DOF 23-10-2018.

# El compromiso emocional en una organización de educación básica



DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.437.02>

DALILA AGUILAR PERALTA<sup>1</sup>

ADRIANA MARIELA DE LA CRUZ CABALLERO<sup>2</sup>

NANCY FABIOLA MARTÍNEZ CERVANTES<sup>3</sup>

VÍCTOR HUGO ROBLES FRANCIA<sup>4</sup>

## Resumen

Entender cómo se incorporan y se mantienen las personas dentro de las organizaciones no es cosa fácil. Una ruta de comprensión es por medio del compromiso organizacional donde los miembros buscan permanecer o, en su caso, separarse por aspectos calculados, actitudinales o bien sentimentales. Sin pretender que uno priva más que otro, en este trabajo se busca presentar una propuesta de análisis del compromiso organizacional emocional, desde un enfoque cuantitativo, en dos organizaciones de educación básica en Frontera, Centla Tabasco, con el fin de conocer el nivel de compromiso emocional que tienen los trabajadores en dichas organizaciones. En la propuesta se incluyen el orgullo y la vergüenza para resaltar el grado de vinculación que los trabajadores tienen a partir de sus percepciones. Los resultados obtenidos al aplicar un Cuestionario de *compromiso emocional organizacional* revelan que los trabajadores perciben una buena reputación

---

<sup>1</sup> Doctora en Administración. Docente en Tecnológico Nacional de México. ITS Centla, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6145-1901> ; correo electrónico: [daly3003@hotmail.com](mailto:daly3003@hotmail.com)

<sup>2</sup> Doctora en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología. Docente en el Tecnológico Nacional de México. ITS Centla, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7155-5204> ; correo electrónico: [adriana18100@hotmail.com](mailto:adriana18100@hotmail.com)

<sup>3</sup> Doctora en Estudios Organizacionales. Profesora-investigadora en la Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1629-8003>

<sup>4</sup> Doctor en Estudios Organizacionales. Profesor-investigador en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1046-4768>

y aceptación de la organización en la sociedad, esto quizás pueda explicarse por el tipo de organización a la cual pertenecen, con ello se puede afirmar que las emociones inciden en el compromiso organizacional, específicamente, las emociones positivas, como el orgullo.

**Palabras clave:** *compromiso organizacional, emociones, orgullo, vergüenza, pertenencia*

## Introducción

Las organizaciones actualmente enfrentan una serie de cambios e incertidumbres relacionadas con la sociedad del conocimiento y la información, debido a la introducción de la inteligencia artificial (IA), con las nuevas formas de contratación y crecimiento organizacional, lo cual no garantiza la permanencia de los trabajadores en las mismas. De acuerdo con González y Concha Antón (1995) el compromiso organizacional ha cobrado mayor interés debido a la necesidad de comprender el comportamiento de los individuos en el ámbito laboral, y quizá esto se deba a la aparición de diversos modelos que buscan predecir algunos resultados organizacionales. El objetivo de este capítulo es presentar una propuesta de análisis del compromiso organizacional emocional, desde un enfoque cuantitativo, en dos organizaciones de educación básica en Frontera, Centla Tabasco, con el fin de conocer el nivel de compromiso emocional que tienen los trabajadores en dichas organizaciones. En la propuesta se incluyen el orgullo y la vergüenza para resaltar el grado de vinculación que los trabajadores tienen a partir de sus percepciones.

## Marco teórico

### Punto de partida

El concepto de compromiso organizacional ha sido trabajado por una amplia gama de autores desde el siglo pasado; todas estas propuestas presentan

el concepto “como una forma de adhesión del trabajador con las metas y valores de la organización, que deriva en un fuerte deseo de continuidad incluso en entornos individualistas” (Ávila y Pascual, 2020, p. 204).

Las premisas de que el compromiso se manifiesta por el deseo de las personas de estar y continuar en la organización por una causa sentimental; o por el conjunto de normas políticas y procedimientos que obligan a las personas a continuar dentro de la organización o de realizar un esfuerzo adicional; también la preferencia ante la comparación hecha entre los beneficios ofrecidos por otras organizaciones (Domínguez et al., 2013, p. 61).

Sin embargo, existen algunos enfoques que predominan para su estudio. El primero de ellos es el compromiso de cálculo o intencionado (Becker, 1960, citado en Ávila y Pascual, 2020), en donde un trabajador decide permanecer o no en la organización considerando el coste de oportunidad que le pudiera suponer su abandono, es decir, el empleado permanece en la organización por un beneficio calculado y personal.

El segundo enfoque es el llamado compromiso actitudinal. Se entiende como la ligazón psicológica que une al trabajador con la organización, impulsándolo a una mejor labor en comparación a hacerlo solo por un deber. Porter asevera que hay un estrecho vínculo entre satisfacción y compromiso en el trabajo (Citado en Ávila y Pascual, 2020). En el presente se propone que la identificación del trabajador con la organización lo lleva a aceptar las metas y valores de esta para lo cual ejerce toda su voluntad para cumplirlos, así como su deseo de permanencia en la organización.

La tercera propuesta es el modelo tridimensional de Meyer y Allen (1984, citados en Ávila y Pascual 2020), quienes propusieron un modelo de dos dimensiones: afectiva relacionada con las actitudes del trabajador respecto su labor y de continuidad maximizando sus beneficios con relación a la organización. Estos autores complementan su propuesta con la dimensión normativa, basada en la obligación moral que siente el trabajador por contribuir a los objetivos de la empresa (Allen y Meyer, 1990, citados en Ávila y Pascual, 2020, pp, 205-206).

Es importante mencionar en este punto que analizar el comportamiento organizacional debe visualizarse como un campo de estudio multidisciplina-

rio, toda vez que no se cuenta con marcos teóricos que puedan explicar las dimensiones que se entrelazan para que un trabajador se comprometa con su trabajo e identificar los elementos que haga que ese compromiso perdure en el tiempo (Betanzos et al., s.f.).

### La propuesta de tres componentes de Meyer y Allen

De los tres trabajos mencionados en el apartado anterior, se retoma la propuesta de Meyer y Allen (1984), pues reúnen lo actitudinal y conductual. Esta integración implica reconocer que el trabajador se identifica con la organización debido a que existen tres factores psicológicos multidimensionales presentes: el afectivo, el continuo y el normativo. Esta naturaleza multidimensional implica reconocer al compromiso organizacional como “un estado psicológico que expresa el deseo —compromiso afectivo—, la necesidad —compromiso continuo— y la obligación —compromiso normativo— que siente el trabajador de colaborar y permanecer en la organización (González y Concha, 1995, p. 92).

Siguiendo esta línea argumentativa, es necesario precisar que estos tres factores del comportamiento organizacional son diferentes en cuanto a sus antecedentes e implicaciones sobre la conducta del trabajador, sin embargo, ello no implica que sean excluyentes sino más bien son tres formas que un trabajador puede experimentar al mismo tiempo y con un grado distinto de intensidad.

De acuerdo con Salvador-Ferrer (2012), el compromiso afectivo alude a los lazos emocionales que los trabajadores pueden tener a la organización a la que pertenecen, incluso puede manifestarse el orgullo por ser parte de ella. Sería adecuado o benéfico que todos los miembros sintieran dicho compromiso afectivo porque ello denotaría que es por decisión propia que quieren permanecer ahí.

La manera en cómo la organización lleve a cabo el día a día en las tareas, en cómo se dirijan los directivos al empleado y en cómo se conciba la remuneración, impactará en la manera en cómo los trabajadores se sientan

apreciados y valorados, lo que muy probablemente detonará en una permanencia mayor en la organización (Máñez, 2016). Adicionalmente, si las evaluaciones realizadas son favorables, los trabajadores comenzarán a percibir como suyos los objetivos de la organización, prologando su estadía en la misma (Omar y Urtega, 2008).

El compromiso de continuidad es la segunda forma más estudiada del compromiso organizacional, este tipo de compromiso está muy asociado a las condiciones económicas que privan en la región o el país de origen. En países de América Latina y el Caribe, las condiciones laborales son adversas que muchos trabajadores valoran lo que implica cambiar de trabajo versus permanecer en el que se tiene.

Este tipo de compromiso se construyó a partir de la asunción del *sic-debet*, que son inversiones que el individuo perdería si renuncia o deja la organización donde labora. Por ejemplo, años de trabajo, que pudieran ser pérdidas si el individuo dejara la organización, es decir, es un compromiso calculado involucrando la posible o no de movilidad laboral (Bayona et al., 2000). Al respecto, sobre la idea de facilidad, habría que considerar que hoy en día esta afirmación sería refutada ante los ambientes donde las personas hacen la diferencia.

Por último, el compromiso normativo refleja la percepción moral del trabajador de continuar en la empresa, es decir, el trabajador puede experimentar un sentimiento de “deuda moral” con la organización por haberle dado la oportunidad de trabajar o por haberle ofrecido alguna recompensa muy valorada.

#### El compromiso normativo

ha sido definido como el sentimiento de deber o la obligación de permanecer en la organización. En la formación de este tipo de compromiso, tiene un peso preponderante el proceso de socialización al que estuvo sometido el sujeto; vale decir, el respeto por las normas, la valoración de los grupos de pertenencia, la lealtad al empleador y el reconocimiento de las inversiones que ha realizado la empresa en el desarrollo de la persona (por ejemplo, gastos en capacitación y entrenamiento, asistencia para la educación de sus hijos, etc.). (Omar y Urtega, 2008, p. 359)

## El compromiso emocional

Partiendo del constructo teórico de Meyer y Allen (1984, citados en Ávila y Pascual, 2020) podemos incorporar una cuarta dimensión al análisis del compromiso organizacional: la emocional. Para Feldman y Blanco (2006), las emociones son constructos difíciles de definir debido a que están edificadas por diversos componentes que se manifiestan en respuestas fisiológicas, conductuales y subjetivas. En este sentido, Fridja (1993, como se citó en Feldman y Blanco, 2006) sugiere que “la emoción es un componente experiencial del afecto y es una apreciación subjetiva de un estado emocional” (p. 104).

En este punto es importante destacar lo que las autoras citadas mencionan sobre la diferencia entre emociones y estados de ánimo.

De acuerdo con Weiss, los estados afectivos constituyen la categoría más general que contiene a las emociones y a los estados de ánimo. La emoción es generalmente de corta duración, es muy intensa y está asociada a un estímulo específico. Algunas emociones dentro de esta clasificación son: la rabia, la culpa y el orgullo. (Feldman y Blanco, 2006, p. 104)

Actualmente existen tres enfoques teóricos que abordan las emociones en el ambiente laboral, sin embargo, hay que aclarar que ante un mundo laboral cambiante y por qué no decir, permeado de múltiples tecnologías, puede variar el uso de metodologías para analizarlos. A continuación, abordamos los cuatro enfoques siguiendo a Feldman y Blanco (2006):

- a. El supuesto de los eventos afectivos asegura que los factores laborales detonan las emociones en el contexto organizacional. Estos aspectos del trabajo son los que constituyen los *eventos afectivos*, los cuales actúan sistemáticamente y conllevan a reacciones conductuales o actitudinales que pueden tener un impacto negativo sobre el desempeño laboral. De acuerdo con esta teoría, la frecuencia de estos eventos más que la intensidad son los que determinan los resultados.

- b. El trabajo emocional se refiere a cuando el personal de una organización requiere desplegar estados emocionales particulares como parte de su trabajo. La disonancia emocional entre lo que sienten y cómo se tienen que comportar tiene un impacto negativo sobre la salud y efectividad como trabajadores. Este fenómeno se ha observado especialmente en las personas que trabajan en el sector de servicios y ha despertado un gran cúmulo de investigaciones en los últimos años.
- c. La inteligencia emocional es el enfoque más popular en la actualidad, aunque ha generado controversias debido a que requiere consolidarse teóricamente, sin embargo, ha puesto sobre la mesa de discusión la importancia de que hoy en día las emociones y su impacto son un tema fundamental en el ambiente laboral y, por qué no decirlo, también en nuestra vida cotidiana.

De lo anteriormente presentado, podemos inferir que el compromiso organizacional emocional no involucra un solo y único esquema que explique ciertas emociones en particular; lo afectivo y lo cognitivo desempeñan un papel central para que la percepción de la satisfacción, así como las expectativas, se conviertan en significativas (Robles Francia & De la Cruz Caballero, 2019).

Además, el compromiso se relaciona con las creencias teniendo un marco interpretativo del deber con la organización, un referente de creencias mutuas cumplidas y de reglas asumidas. Este deber contraído es relacional e implica una considerable inversión de tiempo y energía por ambas partes, lazos afectivos tácitos y afiliaciones (Robles y De la Cruz, 2019, p. 11).

Algunos autores afirman que las emociones morales funcionan como un tipo de reforzamiento sobre el comportamiento de los trabajadores, ya que actúan dependiendo las creencias y experiencias pasadas de los empleados:

Las emociones se vinculan con ciertas presunciones, por tanto, si se está convencido que algo guarda cierta malversación, esta creencia obstaculizará la aparición emotiva positiva y muy posiblemente incitará una emoción negativa como enojo o indignación. Cuando las personas creen que algo es bueno o placentero, se estimulará una emoción positiva, como alegría u orgullo y

súbitamente, en ambas polaridades emocionales, el organismo manifestará la sintomatología respectiva, ya que lo emotivo influye en la cognición (Robles y De la Cruz, 2019, p. 12).

## El orgullo o la vergüenza de pertenecer a una organización

El orgullo surge de una autoevaluación positiva, que aumenta la consideración de las propias capacidades e impacta en la autoestima y la confianza (Pascual, 2022).

Diversos autores que estudian el orgullo distinguen dos formas: el orgullo auténtico (o beta) y el orgullo hubrístico (o alfa). (Lewis, 2000; Tangney, 1999; citados en Pascual et al., 2022, p.3).

El orgullo auténtico se deriva cuando la atención se focaliza en un logro o un rasgo positivo concreto (“Lo hice bien”, “Esto se me da muy bien”). El orgullo hubrístico surge como consecuencia de una evaluación positiva del Yo de carácter global (“Qué grande soy”). El orgullo auténtico está asociado a conductas de logro y compromiso con las metas, así como a otros correlatos y efectos adaptativos, mientras que el hubrístico está ligado a valores extrínsecos de reconocimiento público y dominio social y a otros correlatos y efectos desadaptativos (Pascual et al., 2022).

Si estos aspectos los trasladamos a la organización, encontraremos que, si en ellas se reconoce el logro, el esfuerzo, la dedicación y la entrega, los miembros experimentarán emociones positivas, lo que impactará en su desempeño. El intercambio de los ideales morales gesta el vínculo individuo-organización como una identificación social, logrando empatar la idoneidad de la relación laboral.

Ahora bien, si hablamos de la vergüenza encontraremos que esta tiene una connotación negativa, ya sea por uno mismo o por los demás, esto es así por el hecho de que se compara con el deber ser, lo denominado correcto o apropiado. La vergüenza se conoce como una emoción *autoconsciente*, detrás existe un concepto del “yo” que puede sujetarse a una evaluación (Casañas y Babani, 2016).

A partir de las interacciones sociales que tienen lugar durante el desarrollo, las personas van interiorizando valores y normas culturales que les servirán para establecer una serie de criterios acerca de lo que es correcto o incorrecto, deseable o indeseable en la forma de comportarse. [...] la mayor parte de las veces surge (la vergüenza) en los contextos interpersonales, lo que conlleva tendencias de acción con importantes implicaciones entre las personas. (Casañas y Babani, 2016, p. 5)

La vergüenza es una emoción que produce dolor por la pérdida de la buena reputación en la comunidad; hace sentir a ciertos miembros como indignos de pertenecer a ella y, además, tal sensación vergonzosa puede deberse al carácter indeseable de ella por la sociedad. Esto es, el individuo o agrupación en cuestión son estigmatizados y no son susceptibles de dignidad humana (Robles y De la Cruz, 2019), optando en su mayoría en ser invisibles para la organización o en el extremo, separarse de la misma.

## Metodología

La metodología utilizada en el presente trabajo se inscribe en la tradición cuantitativa, esta metodología

se centra en la recolección y el análisis de datos numéricos para comprender y explicar fenómenos sociales, económicos, científicos y empresariales. A través de este enfoque, los investigadores buscan cuantificar variables, identificar patrones y establecer relaciones causales entre los fenómenos estudiados. (Bonifaz, 2024, p. 4)

En este trabajo se hizo una recolección de datos, utilizando para ello un cuestionario, para de ahí derivar análisis estadísticos, establecer pautas de comportamiento y confrontar la teoría, pretendiendo reconocer la relación del compromiso organizacional emocional y sus variantes, por ello es oportuno mencionar que “la investigación cuantitativa se caracteriza por su enfoque objetivo, su énfasis en la medición y su capacidad para generar datos cuantificables” (Bonifaz, 2024, p. 7).

El diseño de la investigación es un diseño no experimental, transeccional y descriptivo, con ello se logra captar lo que se muestra en campo, utilizando variables específicas en un momento determinado (Hernández et al., 2014).

La población objeto de estudio pertenece a dos instituciones de educación básica ubicadas en Frontera Centla, Tabasco. Se encuestaron a 50 personas, cuyos puestos son personal administrativo y personal docente.

El instrumento utilizado para la recolección de la información fue el *cuestionario de compromiso emocional organizacional* propuesto por Robles Francia y De la Cruz Caballero (2019).

El *cuestionario de compromiso emocional organizacional* (CuCEO) está diseñado con los siguientes factores: 1) compromiso organizacional (ítems 1-6), 2), vergüenza (ítems 7-12) y 3) orgullo (ítems 13-18), en una escala tipo Likert de 1 a 10, desde nada hasta totalmente de acuerdo (véase tabla 1) (Robles y De la Cruz, 2019).

Tabla 1. *Cuestionario de compromiso emocional organizacional*

Factor	Ítems
Factor: compromiso ¿En qué grado estás comprometido con la institución? Considera las siguientes afirmaciones:	1. Estoy plenamente comprometido con mi institución. 2. Es un deber que tengo que cumplir cabalmente. 3. Es algo que ya debo acatar porque así lo conviene previamente. 4. Debo asumirlo porque di mi palabra. 5. He firmado un contrato que debo cumplir. 6. Es una obligación contraída que asumí.
Factor: vergüenza ¿En qué grado sientes vergüenza al estar en tu institución? Considera las siguientes razones:	7. Por el salario que percibo. 8. Que me relacionen con mi jefe, no es bien visto. 9. Porque mis compañeros tienen mala reputación. 10. Mi institución tiene una mala imagen ante la sociedad. 11. Por el rechazo de la sociedad por ser parte de ella. 12. Porque ser parte de este tipo de institución nunca es digno.
Factor: Orgullo ¿En qué grado sientes orgullo al estar en tu institución? Considera las siguientes razones:	13. Por el nivel económico que tengo de ella. 14. Por tener un jefe superior muy respetado. 15. Por pertenecer a un grupo selecto y bueno. 16. Porque toda la sociedad valora enormemente a mi institución. 17. Que todo el mundo, hasta quien menos espera uno, valora mucho mi institución. 18. Porque es un principio honorable pertenecer a una institución como esta.

Fuente: (Robles y de la Cruz Caballero (2019, p. 15).

Una vez recolectados los datos, se realizó el registro en una base de datos preparada para las mediciones a través del *software* Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), realizando estadística descriptiva y análisis de correlación de Pearson. En el siguiente apartado se muestran los resulta-

dos obtenidos en el análisis de las variables del compromiso organizacional emocional en las escuelas de nivel básico en Frontera, Centla, Tabasco.

## Resultados

La población que se analizó en la investigación fue de 50 participantes: 33 mujeres y 17 hombres; son docentes y trabajadores administrativos de diferentes departamentos de dos escuelas de educación básica en Frontera, Centla. En la tabla 2 se muestra la distribución de frecuencias por género de los participantes encuestados.

Tabla 2. *Distribución de frecuencia por género de los participantes encuestados*

<i>Género</i>	<i>Total</i>	<i>%</i>
Masculino	17	34
Femenino	33	66
Total	50	100

Fuente: elaboración propia.

Se encontró una participación mayoritariamente femenina con el 66 por ciento de las personas encuestadas.

En la Tabla 3 se muestra la distribución de frecuencias por el tipo de puesto ocupado en las organizaciones objeto de estudio.

Tabla 3. *Distribución de frecuencia de acuerdo con el tipo de puesto ocupado en las organizaciones objeto de estudio*

<i>Puesto ocupado</i>	<i>Total</i>	<i>%</i>
Personal docente	46	92
Personal administrativo	4	8
Total	50	100

Fuente: elaboración propia.

Los datos obtenidos de la estadística descriptiva muestran que el nivel promedio del compromiso organizacional emocional de los participantes fue de 6.8, lo que indica un nivel medio del compromiso en el personal docente, a partir de las emociones orgullo y vergüenza.

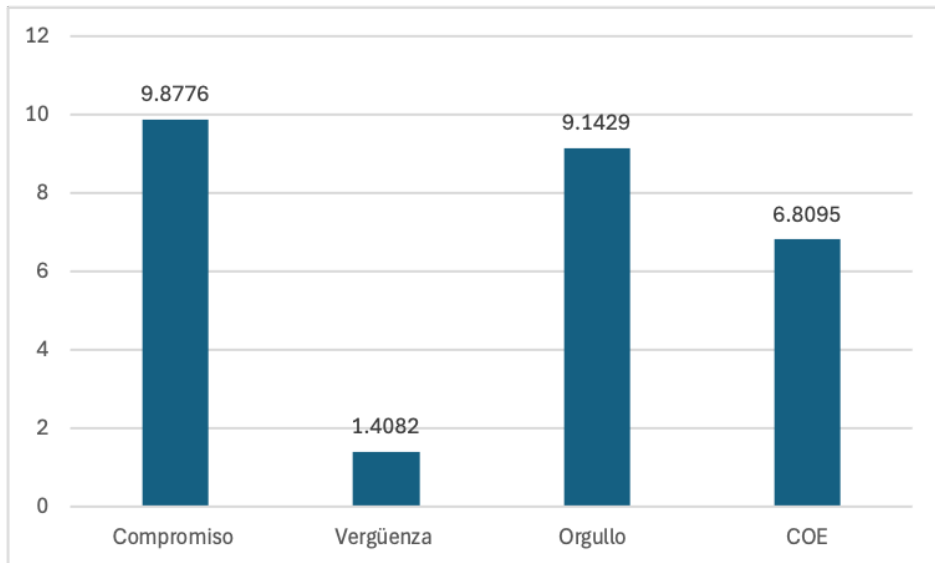
Al analizar las dimensiones compromiso y orgullo, se obtuvieron resultados mayores a 9, dado que los participantes expresaron un nivel elevado de compromiso hacia su institución laboral y de orgullo por formar parte de la institución, por consiguiente, el nivel de vergüenza fue mayor que 1, mismo que nos indica que los trabajadores sienten más orgullo que vergüenza de pertenecer a su institución (véase tabla 4).

Tabla 4. Estadísticos descriptivos por dimensiones

	<i>N</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación estándar</i>
Compromiso	50	9.00	10.00	9.8776	.23268
Vergüenza	50	1.00	2.50	1.4082	.42772
Orgullo	50	7.33	10.00	9.1429	.77355
COE	50	6.28	7.17	6.8095	.20159
N válido (por lista)	50				

Fuente: elaboración propia.

Gráfica 1. Estadística por dimensiones



Fuente: elaboración propia.

El análisis descriptivo por género permite observar que, en cuanto al compromiso organizacional emocional, existe una media ligeramente mayor en el género masculino y, en cuanto a la emoción vergüenza, es ligeramente menor en el género femenino; para el compromiso organizacional y el orgullo presentan niveles iguales en los dos géneros (véase tabla 5).

Tabla 5. *Análisis descriptivo por género*

Género		Compromiso organizacional	Vergüenza	Orgullo	COE
Masculino	Media	9.8750	1.4687	9.1563	6.8333
	N	17	17	17	17
	Desviación estándar	.21517	.55517	.87023	.23040
Femenino	Media	9.8788	1.3788	9.1364	6.7980
	N	33	33	33	33
	Desviación estándar	.24393	.35666	.73652	.18882
Total	Media	9.8776	1.4082	9.1429	6.8095
	N	50	50	50	50
	Desviación estándar	.23268	.42772	.77355	.20159

Fuente: elaboración propia.

Mediante al análisis de correlación de Pearson se identificó una correlación negativa significativa entre las emociones orgullo y vergüenza, es decir, aquellos trabajadores que manifestaron niveles elevados de orgullo externaron niveles bajos de la emoción vergüenza (véase tabla 6).

Tabla 6. *Análisis de correlaciones de Pearson por dimensiones*

		Compromiso organizacional emocional	Vergüenza	Orgullo
Compromiso organizacional emocional	Correlación de Pearson	1	-.237	.289*
	Sig. (bilateral)		.100	.044
	N	50	50	509
Vergüenza	Correlación de Pearson	-.237	1	-.796**
	Sig. (bilateral)	.100		.000
	N	50	50	50

Orgullo	Correlación de Pearson	.289*	-.796**	1
	Sig. (bilateral)	.044	.000	
	N	50	50	50

\* La correlación es significativa en el nivel 0.05 (2 colas).

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0.01 (2 colas).

Fuente: elaboración propia.

## Reflexiones finales

Existen diversas causas y motivos por los cuales los miembros de una organización pueden sentir mayor compromiso con. En la presente investigación se pudo observar que los trabajadores participantes, independientemente de su puesto, muestran un mayor compromiso a causa del orgullo, evidenciando que se utiliza como un mecanismo de reforzamiento para el comportamiento laboral de los trabajadores.

Se encontró que los miembros de la organización pertenecen un grupo específico, percibidos como una idónea reputación y aceptación de la organización en la sociedad, esto quizás pueda explicarse por el tipo de organización a la cual pertenecen.

Los resultados arrojados nos permiten afirmar que las emociones inciden en el compromiso organizacional; específicamente, las emociones positivas, como el orgullo, inciden de manera fundamental en el compromiso. Si los trabajadores se sienten emocionalmente orgullosos, cumplirán con los deberes organizacionales pactados previamente. Los participantes expresaron un bajo nivel de vergüenza, por lo que presentan un nivel medio alto de compromiso.

El orgullo es un aspecto relevante que puede predecir el cumplimiento de un deber por parte de los trabajadores, esto es, de un compromiso organizacional; no así la vergüenza, que tuvo una incidencia negativa muy poco significativa en el compromiso organizacional.

## Referencias

- Ávila Vila, S., y Pascual Faura, M. (2020). Marco filosófico del compromiso organizacional: discusión del modelo Allen&Meyer, y propuesta de un modelo de estudio. *Revista de Estudios Empresariales*, 201-226. <https://doi.org/10.17561//ree.v2020n1.12>
- Bayona, C., Goñi, S., y Madorrán, C. (2000). Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de recursos humanos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(1). 139-149.
- Betanzos Díaz, N., Andrade Palos, P., y Paz Rodríguez, F. (s.f.). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(6), 25-43.
- Bonifaz Villar, C. D. (2024). *La investigación cuantitativa*. Asturias Corporación Universitaria.
- Casañas Martín, J., y Babani Devnani, P. (2016). *Culpa y vergüenza. Emociones autoconscientes*. Universidad La Laguna.
- Domínguez Aguirre, L. R., Ramírez Campos, Á., y García Méndez, A. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 4(1), 59-70.
- Feldman, L., y Blanco, G. (2006). Las emociones en el ambiente laboral: un nuevo reto para las organizaciones. *Revista de la Facultad de Medicina*, 103-108.
- González, L., y Concha Antón, L. (1995). Dimensiones del compromiso organizacional. En L. González, A. De la Torre, y J. J. De Elena, *Psicología del trabajo y las organizaciones, gestión de recursos humanos y nuevas tecnologías* (pp. 89-103). Eudema.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. D. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). McGraw-Hill.
- Máynez Guadarrama, A. I. (2016). Cultura y compromiso afectivo: ¿influyen sobre la transferencia interna del conocimiento?. *Contaduría y Administración*, 61(4). <https://doi.org/10.1016/j.cya.2016.06.003>
- Omar, A., y Urtega, A. F. (2008). Valores personales y compromiso organizacional. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 13(2).
- Pascual Jimeno, A., Conejero López, S., y Etxebarria Bilbao, I. (2022). El orgullo moral: investigación básica e implicaciones educativas. *Quaderns de Psicologia*, 24(2). <https://doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1845>
- Robles Francia, V. H., y De la Cruz Caballero, A. M. (2019). El orgullo como predictor del compromiso organizacional. *Revista Inclusiones*, 13-28.
- Salvador-Ferrer, C. M. (2012). El compromiso organizacional como predictor de la inteligencia emocional. *Revista Interamericana de Psicología*, 46(2), 255-260.



# La satisfacción en el trabajo desde la mirada de los desempeños ocultos: el caso de una tienda de autoservicio



YOLANDA SÁNCHEZ TORRES<sup>1</sup>  
VÍCTOR ADRIÁN ROBLES RAMOS<sup>2</sup>  
MINERVA CAMACHO JAVIER<sup>3</sup>

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.437.03>

## Resumen

Comprender cómo es que las organizaciones logran identificar los aspectos que favorecen o no el crecimiento no es cosa fácil, debido a que están involucrados aspectos que no son únicamente económicos sino también de índole social. En la literatura se mencionan los desempeños ocultos como aquellas acciones no visibles que impactan el desarrollo de la organización y derivan en fallos en procesos, comportamientos y en las estructuras organizacionales. Detectar cómo sucede esto y cómo se relaciona con la satisfacción en el trabajo es el objetivo de este análisis. Se toma un caso de estudio para mostrar la relación entre desempeños ocultos y satisfacción en el trabajo. Gracias a un enfoque cuantitativo y descriptivo se lograron establecer asociaciones entre las variables de interés. Los resultados obtenidos nos indican que la media mayor del estudio fue localizada en la dimensión capacitación y formación, perteneciente a la variable de desempeños ocultos, mientras

---

<sup>1</sup> Doctora en Economía. Docente en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7372-6123> ; correo electrónico: yolanda\_sanchez10097@uaeh.edu.mx

<sup>2</sup> Maestro en Sociología. Docente en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3949-7176>

<sup>3</sup> Doctora en Educación. Docente en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2655-2092>

que la media más baja se presenta en la dimensión preocupación por vida familiar, perteneciente a la variable satisfacción en el trabajo.

**Palabras clave:** *desempeños ocultos, satisfacción laboral, organización, comportamientos, funciones.*

## Introducción

En las organizaciones, el tema de los desempeños ocultos y la satisfacción en el trabajo es sumamente relevante debido a que, gracias a este, los trabajadores muestran un buen desempeño para que se logren los objetivos no solo organizacionales sino también individuales. Sin embargo, también se debe considerar los desempeños ocultos debido a que muchos de ellos pueden pasar inadvertidos, pero impactan notoriamente a la organización.

Este trabajo tiene como objetivo el identificar el nivel de los desempeños ocultos y la satisfacción laboral de los empleados de una tienda de autoservicio en el municipio de Centla, Tabasco, con la finalidad de mostrar los aspectos positivos que influyen en el comportamiento de los trabajadores analizados. Al ser la organización objeto de estudio una tienda de autoservicio, el nivel de competencia con otras tiendas no se basa únicamente en los precios, la expansión regional, la concentración del mercado o retos normativos, sino que la atención a los clientes juega un papel central, ya que por medio de esta se da el soporte a las personas que favorecen el consumo de la organización.

El tipo de estudio de esta investigación es de enfoque cuantitativo y descriptivo; se establecieron asociaciones entre las variables de los desempeños ocultos y la satisfacción en el trabajo mediante el análisis estadístico. La recolección de los datos se realizó mediante una encuesta, utilizando los ítems sobre desempeños ocultos y satisfacción en el trabajo de la propuesta de De la Rosa Navarro y Carmona Lavado (2010), así como un ajuste realizado por los autores del presente trabajo. Los resultados obtenidos nos indican que la media mayor del estudio se localizó en la dimensión capacitación y formación, perteneciente a la variable de desempeños ocultos, mientras

que la media más baja se presenta en la dimensión preocupación por vida familiar, perteneciente a la variable satisfacción en el trabajo.

## Teoría de los costos-desempeños ocultos

El término de costos-desempeños ocultos fue desarrollado en el ámbito francés, a partir de los trabajos de Henri Savall, de la Universidad Jean Moulin Lyon 3, Francia. Parte de dos ideas centrales: la primera está relacionada con las estrategias de cambio, vistas como una necesidad para las empresas, apoyándose en el potencial humano; la segunda considera la evaluación económica del desempeño y, si fuese necesario, llevar a cabo una optimización de la gestión.

El método de los costos ocultos busca la reconciliación entre la dimensión económica y la dimensión social de la empresa con el objetivo de un *management* más eficaz y mejor tolerado. Este concepto permite a la empresa descubrir su margen de maniobra para aumentar el desempeño económico sin deteriorar el desempeño social y sin fuentes de financiamiento exteriores adicionales. (Zardet y Krief, 2006, p. 2)

Los trabajos de Savall generaron que otros miembros del personal académico se unieran a la investigación sobre el tema, permitiendo con ello crear el Instituto de Socioeconomía de las Empresas y de las Organizaciones (ISEOR) (Parra-Acosta y Peña-González, 2014).

Esta perspectiva plantea que los costes deben tener tres características; ser i. Nominativos, ii. Medibles y iii. Controlables. Si alguna de estas características no está presente entonces hay un coste oculto. “Por ejemplo, en una empresa los gastos de personal representan un costo visible, pero los reclamos de los clientes suelen ser un costo oculto ya que no se reflejan como tal en las cuentas” (Zardet y Krief, 2006, p. 3).

El método de los costos ocultos plantea seis campos:

1. Condiciones de trabajo
2. Organización del trabajo

3. Gestión del tiempo
4. Comunicación-coordinación-concertación
5. Formación integrada
6. Implementación estratégica

Este procedimiento demuestra que existen actividades con repercusiones en cuantas contables, pero quizás están escondidas en otros registros contables (Parra-Acosta y Peña-González, 2014). Sin embargo, aunque estas acciones no estén evidenciadas, sí logran impactar el comportamiento de la empresa, generando lo que Savall denomina *disfuncionamientos* (Parra-Acosta y Peña-González, 2014).

Un disfuncionamiento es una diferencia entre el funcionamiento esperado de una empresa y el funcionamiento real. Como tal, es el resultado de las interacciones entre las estructuras de la empresa y los comportamientos humanos. (Zardet y Krief, 2006, p. 4)

Estas desviaciones provocan costos ocultos que se clasifican en cinco grupos de parámetros negativos: alta rotación, ausentismo, incumplimiento de calidad, improductividad, accidentes y enfermedades laborales.

Figura 1. *Indicadores sobre los disfuncionamientos de acuerdo con la propuesta de Savall*



Fuente: elaboración propia con base en Zardet y Krief (2006).

En la figura 1, los accidente y el ausentismo son indicadores predominantemente sociales. Estos se relacionan con la satisfacción que tienen las personas sobre sus labores en la organización (Zardet y Krief (2006). Los otros factores comúnmente se ubican en un resultado contable y financiero (Parra-Acosta y Peña-González, 2014). Para Zardet y Krief (2006 p.5) los costos ocultos son recursos que pueden ser mejor empleado, y hacerse evidentes para su control. Incorporar la dimensión social en el control de gestión permite enriquecer el conocimiento de la organización al tiempo de cerrar la brecha entre herramientas disponibles de gestión y prácticas profesionales (Bampoky, 2012).

## Dimensiones de los desempeños ocultos

### Condiciones de trabajo

El estudio de las condiciones de trabajo representa una característica sobresaliente del entorno laboral en donde se involucran temas económicos, sociales, políticos, tecnológicos, ergonómicos, entre otros. Es de gran importancia por el notable consenso en torno a unas dimensiones básicas relativas al ambiente físico y social, a la organización, características de las tareas, la salud y la seguridad, entre otras (Martínez et al., 2013, p. 547).

De acuerdo con Martínez et al., (2013), los tres principales factores que impactan la calidad de vida en el trabajo son las condiciones ambientales, las condiciones ergonómicas y las condiciones económicas.

### Organización del trabajo

La organización del trabajo puede definirse como:

el conjunto de aspectos técnicos y sociales que intervienen en la producción de bienes y servicios. Se refiere a la división del trabajo entre las personas, y entre las personas y las máquinas. En este sentido, intervienen el medio ambiente y la totalidad de las dimensiones presentes en cualquier prestación

laboral. La organización del trabajo es el resultado del conjunto de reglas y normas que determinan cómo se ejecuta la producción en la empresa. Desde esta perspectiva es una construcción social, histórica, modificable y cambiante. (Novick, 2000, p. 126)

Predominan tres modelos contemporáneos sobre la organización del trabajo: a) la organización clásica de Taylor y Ford relacionada con la producción en masa. b) la producción *Lean*, bajo el modelo *just in time*. c) la organización flexibles motivada por la escuela sociotécnica (Negrón et al., 2018).

La obra de Taylor sobre la administración científica es un referente que aborda la organización del trabajo y la producción, instauro reglas y sistemas de medición con finalidad de elevar la productividad. Es por ello que se considera a Taylor uno de los principales iniciadores de la organización del trabajo en su manifestación práctica (Negrón et al., 2018, pp. 6-7).

La división del trabajo ha fungido como el principio rector de la organización científica del trabajo (OCT). Con el cronometraje de tiempo se mide la economía del trabajo; de allí resultan el ritmo y los movimientos “óptimos”. De esta lógica taylorista nacen el fordismo y el *scientific management* (Novick, 2000, p. 126).

Siguiendo a Novick (2000), la organización del trabajo basada en principios del sistema taylorista-fordista se constituye en un modelo de acumulación de capital que requiere acompañamiento de negociación social y un sueldo que garantice la eficacia y el aumento de capital.

Para el caso de la producción *lean*, existe una filosofía que considera que las organizaciones eficientes se centran en crear más valor para los clientes con menos recursos, enriqueciendo al propio trabajo y sus equipos. Esta forma de organización del trabajo busca que el contenido del trabajo aumente al eliminar el desperdicio y mostrar con ello una forma cultural de trabajo (Vargas et al., 2016).

Las organizaciones flexibles y autónomas, inspiradas en la escuela sociotécnica, defienden la formación de grupos semiautónomos. Las tareas y los objetivos se vuelven comunes al tiempo que la responsabilidad se vuelve compartida: más autonomía y más responsabilidad (Negrón et al., 2018).

## Gestión del tiempo

Cuando se menciona que se debe gestionar el tiempo significa:

dominar el propio tiempo y trabajo, en lugar de ser dominado por ellos. Es una de las claves para alcanzar los objetivos y metas propuestos. La gestión del tiempo es una herramienta de *management* que permite manejar y disponer plenamente del tiempo de trabajo, evitando en lo posible toda interrupción que no aporte nada a los objetivos de la organización. (Mengual et al., 2012, p. 4)

La gestión del tiempo es indispensable en toda organización, constituye una variable fundamental no solo como un factor para medir el rendimiento personal sino también como una variable que puede predecir el rendimiento de los trabajadores. Para Marchena et al., (2009) la manera en que aprovechamos el tiempo (o no lo aprovechamos) está en sintonía con los hábitos que tenemos. El uso del tiempo puede gestionarse de una mejor forma por medio de la implantación de un horario, pero también de un plan a fin de atender las tareas prioritarias. Esta propuesta se plantea de una forma fácil pero existen innumerables factores que impiden al individuo lograrlo.

## Comunicación, coordinación, concertación

Para Gómez y Benito (2014), la comunicación organizacional se define como el envío y recepción de información dentro de una organización. Es decir, comunicados de trabajo, de incentivos, así como programas de retroalimentación entre superiores y empleados.

Por su parte, Gerald Goldhaber enuncia tres definiciones sobre la comunicación organizacional: 1. “Es el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización”, 2. “Es el flujo de información o el intercambio de información y transmisión de mensajes con sentido dentro del marco de la organización” y 3. “Es aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación en la organización”

(citado en Gómez et al., 2014, p. 5). Dentro de la organización, Goldhaber identifica tres sistemas de comunicación, los cuales están relacionados: los denominados operacionales (referidos a datos relacionados con tareas u operaciones); los reglamentarios (implican órdenes, reglas e instrucciones) y los de mantenimiento/desarrollo (implicados en relaciones públicas y con los empleados, publicidad, capacitación).

Autores como Daniel Katz y Robert Kahn (citados en Gómez et al., 2014, pág.5) formularon una tipología sobre las funciones de la comunicación:

en primer lugar, en el nivel de la organización total, la comunicación puede estudiarse en términos de cuatro funciones generales: producción, mantenimiento, adaptación y dirección. Y, en segundo lugar, en un nivel más específico, las funciones de la comunicación se examinan dentro de un contexto diádico (relación superior-subordinado). (p. 5)

Ahora bien, si nos trasladamos al ámbito de la coordinación, encontraremos que se relaciona con la comunicación y la concertación. Una de las tareas fundamentales de las organizaciones es la cooperación y coordinación de actividades.

La coordinación puede definirse como: “la acción dirigida a sincronizar y armonizar constantemente entre sí, y en función de los programas establecidos, las actividades, los medios y los hombres empleados para la consecución de los objetivos” (Zerilli, citado en García, 2013, p. 2).

Por su parte, Litever señala que la coordinación, principalmente, a “las relaciones que existen entre las tareas o actividades que deben ajustarse en forma y tiempo al logro integral de algún objetivo o finalidad generales” (citado en García, 2013, p. 3).

Siguiendo a García Garnica (2013), de estas definiciones se pueden desprender los siguientes aspectos: la coordinación es un proceso que busca armonizar esfuerzos; en ella intervienen diversos grupos situados de forma diversa en la estructura jerárquica; la coordinación permite la existencia de la cooperación; también en la misma se requieren controles sobre las actividades y el comportamiento.

El proceso de coordinar se realiza mediante la comunicación, la autoridad, la supervisión, el establecimiento de normas y estándares (García,

2013). Mostrándose así, la relevancia de estos elementos en los procesos de coordinación.

### Formación integrada e implementación estratégica

La formación integrada está relacionada con la realidad operativa y estratégica de la organización. En el caso de la empresa, se busca una relación entre el potencial de los trabajadores y el saber hacer de la misma. De acuerdo con Gentilini y Gonzales-Miranda (2016) esta formación la lleva a cabo el alto directivo, preparado pedagógicamente a través de un manual de capacitación. Para su ejecución se requiere la transmisión evidente de instrucciones y medios idóneos para ello. Un aspecto central en estos dos campos es el relacionado con la satisfacción laboral.

### La satisfacción laboral

Para Sánchez Trujillo y García Vargas (2017)

la satisfacción laboral es un tema destacado en el ámbito del trabajo, dado que han sido muchos los estudios que se han realizado al respecto, con la intención de determinar cuáles son los múltiples factores que influyen en el bienestar de las personas en sus ambientes laborales, así como determinar cómo influye la satisfacción en el desempeño de los individuos en sus puestos de trabajo. (p. 161)

Por otro lado, Wright y Cropanzano (citados en López et al., 2021) establecen que “la satisfacción laboral es comprendida como una respuesta emocional que emana al comparar la realidad laboral con las perspectivas vinculadas con esa realidad” (p. 1143).

Ahora bien, es importante mencionar que podemos distinguir la satisfacción laboral mediante ciertos aspectos, como que el trabajador sea adecuadamente remunerado acorde con las actividades a realizar, que las condiciones del trabajo sean las más adecuadas, considerando la normati-

vidad aplicable y que el supervisor atienda de manera las necesidades de sus trabajadores subordinados expeditamente.

Uno de los elementos más importantes para la satisfacción laboral son los beneficios laborales y/o remunerativos que según Palma (citado en López et al., 2021) “representan el nivel de agrado en comparación con el incentivo financiero constante o adicional como remuneración por el trabajo que se desarrolla” (p. 1144). Es decir, si un trabajador tiene una remuneración adecuada, el nivel de satisfacción será elevado debido a que el trabajador visualizará una igualdad entre sus actividades y el salario.

Sin embargo, el desarrollo personal es un elemento también necesario en la satisfacción laboral; para el trabajador no solo es importante cómo puede acceder a la movilidad dentro de la empresa sino también cómo es que sus tareas le permiten la autorrealización.

“Otro elemento de la satisfacción laboral es el desempeño de tareas ya que representa la evaluación con la que se vincula el empleado a sus labores diarias en la organización en la que trabaja” (López et al., 2021, pág. 1144).

Es necesario enfatizar que dos aspectos relacionados con la satisfacción y, de alguna manera imbricados, son las políticas administrativas de la empresa, que se relacionan con la interacción con otros miembros. Aritzeta y Ayestarán (citados en López et al., 2021) apoyan la idea de que la satisfacción en el trabajo se logra más de forma grupal que individual. Herzberg (1968) y Maslow (1943) han propuesto dos teorías predominantes sobre satisfacción y necesidades en el trabajo.

La jerarquía de las necesidades de Maslow (1943) es una teoría de amplio conocimiento en el ámbito de la psicología y de la administración. Maslow básicamente propone los requerimientos de las personas, los cuales busca satisfacer. Cuando los cubre la persona busca los siguientes que no son cubiertos aún. Una necesidad plenamente satisfecha ya no es una fuente de motivación. Aunque la propuesta de Maslow ha tenido varios detractores, es necesario remarcar que, de la misma, se pueden derivar conocimientos importantes sobre los trabajadores, a decir: cada trabajador tiene necesidades diversas; hay que ponderar que las necesidades particulares difícilmente se puede cubrir con la satisfacción de necesidades generales; la satisfacción de necesidades se debe cubrir lo más rápido posible y, satisfacer la necesidad con la misma recompensa puede detonar desinterés (Newstrom, 2007).

La teoría de los dos factores de Herzberg plantea que la satisfacción en los ambientes laborales se deriva de dos factores específicos: los factores de higiene y los factores motivacionales. Los primeros abarcan aspectos que fomentan el buen desempeño de la organización como la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo (dígase de paso que deben ser adecuadas), las remuneraciones, las prestaciones, la seguridad social, las políticas y las prácticas administrativas. Si estas condiciones no están presentes o son aplicadas de forma incorrecta presentan insatisfacción en los trabajadores, pero, cuando están presentes, no generan motivación sino más bien hacen que la insatisfacción disminuya. Los factores motivacionales para Herzberg están relacionados con el contenido del trabajo, asociados al puesto que ocupan dentro de la organización. Se incluye aquí la realización personal que experimenta el trabajador en el puesto de trabajo, el reconocimiento al desempeño, la trascendencia de las tareas realizadas, su responsabilidad y oportunidades de superación. Herzberg propuso que si estos aspectos estaban presentes en el puesto de trabajo, el empleado tendría un nivel elevado de motivación estimulando un desempeño superior. Se plantean así dos elementos de la motivación: la satisfacción y la insatisfacción como conceptos distintos e independientes (Manso Pinto, 2002).

## Metodología

Este estudio es de enfoque cuantitativo y descriptivo. Se busca probar la hipótesis a través de la recolección de datos numéricos y usando el análisis estadístico. Asimismo se busca identificar y precisar rasgos del fenómeno (Hernández et al., 2014). Este estudio, además, realizó un análisis correlacional. Se observó la asociación entre las diferentes variables de los desempeños ocultos y la satisfacción en el trabajo.

### *Diseño de estudio*

El diseño de esta investigación es descriptivo transeccional, se recabaron los datos en un solo instante y sin repetición analizando la base de datos a través de una estadística descriptiva y correlacional (Hernández et al., 2014).

### ***Población objeto de estudio***

La población objeto de estudio comprendió a todo el personal (40 empleados) de una tienda de autoservicio ubicada en el municipio de Centla, Tabasco. La investigación se realizó en la misma tienda. Al poder aplicar el instrumento de recolección de información a todos los miembros, no fue necesario el cálculo de una muestra.

En la tabla 1 se presenta la distribución del personal por sexo, mostrando que el cincuenta por ciento corresponde a hombres y el otro cincuenta por ciento a mujeres.

Tabla 1. *Distribución del personal por sexo*

<i>Género</i>	<i>Total</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Hombres	20	50.0	50.0	50.0
Mujeres	20	50.0	50.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia.

Sobre la variable edad, la tabla 2 se agrupa por categorías y por frecuencias.

Tabla 2. *Distribución del personal por grupos de edad*

<i>Edad</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
18-20	6	15.0	15.0	15.0
21-30	23	57.5	57.5	72.5
31-40	8	20.0	20.0	92.5
41-50	2	5.0	5.0	97.5
51-60	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia.

Los datos mostrados dejan ver claramente que el 57.5 % se encuentra en el rango de edad de 21 a 30 años; si consideramos al primero grupo (de 18 a

20) veremos que, junto con la segunda categoría, conforman el 72.5 %, siendo los jóvenes los que mayormente trabajan en esta tienda de autoservicio.

Con respecto al estado civil, se muestran los siguientes resultados en la tabla 3.

Tabla 3. *Distribución del personal por estado civil*

<i>Estado civil</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Soltero	19	47.5	47.5	47.5
Casado	11	27.5	27.5	75.0
Divorciado	1	2.5	2.5	77.5
Unión libre	8	20.0	20.0	97.5
Madre soltera	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	100.0

Fuente: elaboración propia.

El 47.5 % está representado por personas solteras, el 27.5 % corresponde a personas casadas, el 20 % son personas en unión libre y, por último, el 2.5 % corresponde al personal cuyo estado civil es divorciado y a madres solteras.

### ***Instrumento de recolección de datos***

La recolección de los datos se llevó a cabo mediante una encuesta, utilizando los ítems sobre desempeños ocultos y satisfacción en el trabajo considerando la propuesta de De la Rosa Navarro y Carmona Lavado (2010) así como un ajuste realizado por los autores del presente trabajo.

La encuesta final está integrada por 34 ítems en las que se analizan dos variables, cada una con sus dimensiones, en la escala de Likert con cinco posibles respuestas; tomando en cuenta que: 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. En la tabla 4 se muestran los ítems considerados en la encuesta aplicada.

Tabla 4. *Instrumento de recolección de datos aplicado (encuesta)*

<i>Variables</i>	<i>Concepto</i>	<i>Dimensiones asociadas</i>	<i>Ítems</i>
Desempeños ocultos	Se denominan desempeños ocultos porque no logran ser evidenciados por los sistemas contables; porque no tienen las características de los costos visibles, lo que hace que su existencia y cuantía sean ignoradas a la hora de tomar la mayoría de las decisiones organizacionales (Parra-Acosta & Peña-González, 2014).	<p>Condiciones de trabajo</p> <p>Organización del trabajo personal</p> <p>Gestión del tiempo de manera personal</p> <p>Comunicación, negociación y relación con los compañeros</p> <p>Capacitación y formación</p>	<p>Los materiales y suministros de mi departamento son suficientes y adecuados para hacer mi trabajo.</p> <p>El acondicionamiento y arreglo de los locales (distribución) son propicios para realizar mi trabajo.</p> <p>El ruido ambiental es moderado y me permite realizar mi trabajo.</p> <p>La carga física de trabajo es extrema y cansada.</p> <p>La forma en que se reparten las tareas es adecuada.</p> <p>La carga de trabajo es equitativa para todos.</p> <p>Tomo mis propias decisiones en el trabajo.</p> <p>Existe un organigrama y lo conozco.</p> <p>Cumplo los plazos de entrega, documentación, programas, trámites en general.</p> <p>Realizo tareas que no me corresponden.</p> <p>En mi espacio de trabajo existen planes y programas de actividades.</p> <p>En mi tiempo de trabajo uso redes sociales.</p> <p>Tengo mala comunicación con mis compañeros de trabajo.</p> <p>La comunicación de mi superior inmediato hacia mi persona, facilita la relación en el trabajo.</p> <p>Me comunico abiertamente con mi superior inmediato porque existe confianza.</p> <p>La coordinación entre las áreas permite la realización del trabajo.</p> <p>Tengo la capacitación adecuada para realizar mi trabajo.</p> <p>El área a la cual pertenezco conoce mis necesidades de capacitación.</p> <p>Existe en la organización capacitación en línea o a distancia.</p>

Satisfacción en el trabajo	Conjunto de emociones y sentimientos del trabajador sobre su labor: favorables/ desfavorables (Newstrom, 2007).	Salarios y prestaciones	El salario que recibo es justo y suficiente. Cuento con seguridad social (IMSS, ISSSTE). Cuento con días de permisos mensuales, a costo de la institución, para control médico o actividades escolares de mis hijos(as). Tengo permisos para ausentarme por un periodo de tiempo importante. Puedo dedicarle tiempo a mi familia porque mi horario de trabajo lo permite.
		Horario de trabajo	Puedo optar por un horario flexible. Mi horario y lugar de trabajo se acomodan a mis necesidades.
		Estabilidad laboral	Cuento con un sistema de crecimiento (ascensos y recompensas) en la empresa. Cuento con un sistema de pensiones. Mi trabajo es permanente. Tengo la certeza de continuar en este trabajo de manera indeterminada.
		Preocupación por vida familiar	Mi horario de trabajo me permite dedicar tiempo a mi familia y realizar actividades de esparcimiento, deportivas, sociales, entre otras.
		Preocupación por vida familiar	Cuento con programas de bienestar laboral para mí y para mi familia (deportes, relajación, baile, entre otros). Cuento con beneficios para mis hijos/as por rendimiento escolar (becas u otros apoyos). Se promueve en la empresa la lactancia materna como alimento primario del bebé.

Fuente: elaboración propia considerando algunos aspectos de De la Rosa y Carmona (2010).

La confiabilidad del instrumento de investigación fue calculada a través del coeficiente alfa de Cronbach en el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 22. El nivel de confiabilidad obtenido fue de 0.952, demostrando que el instrumento cumple con los criterios estadísticos de confiabilidad.

## Resultados

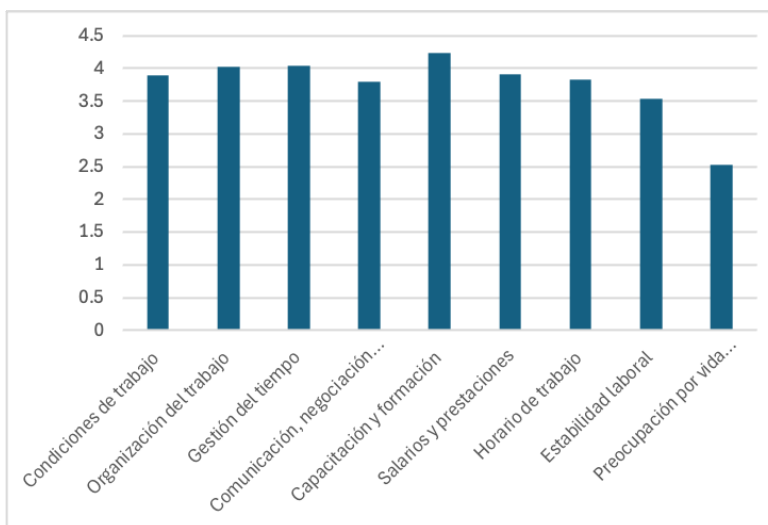
A continuación, se presenta el análisis estadístico por dimensiones de las variables: desempeños ocultos y satisfacción en el trabajo.

Tabla 5. Estadístico descriptivo por dimensiones de los desempeños ocultos y satisfacción en el trabajo

Dimensiones	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Condiciones de trabajo	40	3.9000	.71567	.11316
Organización del trabajo	40	4.0188	.86859	.13734
Gestión de tiempo	40	4.0375	.82732	.13081
Comunicación, negociación y relación con los compañeros	40	3.8000	.88289	.13960
Capacitación y formación	40	4.2417	1.12467	.17783
Salarios y prestaciones	40	3.9063	.73748	.11661
Horario de trabajo	40	3.8333	1.07550	.17005
Estabilidad laboral	40	3.5297	1.00559	.15900
Preocupación por vida familiar	40	2.5313	.91670	.14494

Fuente: elaboración propia.

Gráfica 1. Estadística descriptiva por dimensiones



Fuente: elaboración propia.

Se observa que la dimensión “capacitación y formación” presenta la media más alta (4.2417), lo que indica que los trabajadores cuentan con la capacitación y formación adecuada para desarrollar su trabajo. Las dimensiones: “gestión de mi tiempo” (4.0375) y “organización de mi tiempo” (4.0188) se encuentran en una media alta y favorable; las dimensiones salarios y prestaciones (3.9063), condiciones de trabajo” (3.9000), “horario de trabajo” (3.8333), “comunicación, negociación y relación con los compañeros (3.8000), “estabilidad laboral” (3.5297) presentan la percepción que tiende ser medianamente favorable. La media más baja la tiene la dimensión “preocupación por vida familiar” (2.5313), se señala con estos resultados, que los empleados de esta empresa consideran no recibir los beneficios adecuados para su familia en cuanto al horario de trabajo para dedicarle tiempo y realizar otras actividades, programas de bienestar laboral para ellos y su familia, beneficios para sus hijos por rendimiento escolar y la promoción en la empresa la lactancia materna.

### ***Diferencias en medias***

Para determinar si existen diferencias significativas entre las dimensiones de los desempeños ocultos y la satisfacción en el trabajo, se empleó el análisis de varianza ANOVA para las nueve dimensiones. En la tabla 6 se muestran los resultados.

Tabla 6. *Diferencias de medias*

<i>Dimensiones</i>	<i>T</i>	<i>Gl</i>	<i>Sig. (bilateral)</i>	<i>Diferencia de medias</i>	<i>Inferior</i>
Condiciones de trabajo	34.465	39	.000	3.90000	3.6711
Organización del trabajo	29.262	39	.000	4.01875	3.7410
Gestión de tiempo	30.865	39	.000	4.03750	3.7729
Comunicación, negociación y relación con los compañeros	27.221	39	.000	3.80000	3.5176
Capacitación y formación	23.853	39	.000	4.24167	3.8820
Salarios y prestaciones	33.500	39	.000	3.90625	3.6704
Horario de trabajo	22.542	39	.000	3.83333	3.4894
Estabilidad laboral	22.200	39	.000	3.52969	3.2081
Preocupación por vida familiar	17.464	39	.000	2.53125	2.2381

Fuente: elaboración propia.

Se observa que existe una diferencia estadísticamente significativa entre las dimensiones de los desempeños ocultos y la satisfacción en el trabajo.

### **Análisis de correlación**

Para determinar si existe correlación entre las dimensiones de los desempeños ocultos y satisfacción en el trabajo se empleó el coeficiente de correlación Pearson. En la Tabla 7 se visualizan los resultados arrojados.

Tabla 7. Análisis correlacional de las dimensiones: desempeños ocultos y satisfacción en el trabajo

	<i>Condiciones de trabajo</i>	<i>Organización del trabajo</i>	<i>Gestión de tiempo</i>	<i>Comunicación, negociación y relación con los compañeros</i>	<i>Capacitación y formación</i>	<i>Salarios y prestaciones</i>	<i>Horario de trabajo</i>	<i>Estabilidad laboral</i>	<i>Preocupación por vida familiar</i>
Condiciones de trabajo	1	.276 .084	.006 .968	.297 .062	.047 .775	.213 .188	.103 .528	.077 .638	-.015 .928
Organización del trabajo		1	.561** .000	.536** .000	.571** .000	.478** .002	.379* .016	.418** .007	.088 .590
Gestión de tiempo			1	.392* .012	.390* .013	.079 .626	.065 .691	.106 .513	-.255 .112
Comunicación, negociación y relación con los compañeros				1	.429** .006	.286 .074	.302 .059	.466** .002	-.117 .473
Capacitación y formación					1	.396* .011	.442** .004	.400* .011	-.136 .403
Salarios y prestaciones						1	.438** .005	.526** .000	.168 .300
Horario de trabajo							1	.438** .005	.291 .068
Estabilidad laboral								1	.216 .181
Preocupación por vida familiar									1

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0.01 (2 colas).

\* La correlación es significativa en el nivel 0.05 (2 colas).

Fuente: elaboración propia.

Respecto al análisis de correlación, en la tabla 7 se observa que existe correlación entre las dimensiones del desempeño ocultos y la satisfacción en el trabajo de los participantes, particularmente entre estabilidad laboral, preocupación familiar y la gestión y comunicación.

De igual manera existe correlación entre las dimensiones comunicación, negociación y relación con los compañeros y capacitación y formación, comunicación, negociación y relación con los compañeros y estabilidad laboral, capacitación y formación y horario de trabajo, salarios y prestaciones y horario de trabajo, salarios y prestaciones y estabilidad laboral, horario de trabajo y estabilidad laboral.

## Conclusiones

El análisis proporcionado por la estadística descriptiva, considerando las dimensiones abordadas, nos indica que la media mayor fue ubicada en la variable desempeños ocultos en la dimensión capacitación y formación con 4.2417, esto indica que la empresa ofrece a los empleados capacitación y formación necesarias para desempeñar mejor su trabajo.

Seguidamente, las dimensiones “gestión de mi tiempo” (4.0375) y “organización de mi tiempo” (4.0188) se encuentran igual en una media alta y favorable; las dimensiones “salarios y prestaciones” (3.9063), “condiciones de trabajo” (3.9000), “horario de trabajo” (3.8333), “comunicación, negociación y relación con los compañeros” (3.8000) y “estabilidad laboral” (3.5297) tienen una percepción que tiende a ser medianamente favorable, lo cual indica que estas pueden ser aprovechadas por la organización a fin de mejorar las condiciones y, con ello, lograr un mejor desempeño de los trabajadores.

La media más baja la presentan la variable “satisfacción en el trabajo” con la dimensión “preocupación por vida familiar” (2.5313), preocupa de sobremana a los empleados no disponer de los beneficios suficientes para conciliar trabajo-familia. Disponer de un tiempo más efectivo fuera del trabajo es una variable importante que puede jugar un papel significativo en el desempeño laboral si los directivos le toman mayor relevancia.

En cuanto el análisis de la correlación de las dimensiones se observa que sí existe correlación entre las dimensiones organización del trabajo y gestión

del tiempo, organización del trabajo y comunicación, negociación y relación con los compañeros, organización del trabajo y capacitación y formación, organización del trabajo y salarios y prestaciones, organización del trabajo y estabilidad laboral. De igual manera, existen correlaciones importantes de cuatro dimensiones: a) Comunicación, Negociación y Relación con los Compañeros, b) Capacitación y Formación, c) Salarios y Prestaciones, d) Horario de Trabajo. Estas correlaciones significativas fueron: a) la dimensión Comunicación, Negociación y Relación con los Compañeros correlaciona con dos dimensiones: i. Capacitación y Formación y ii. Estabilidad Laboral. La dimensión b) Capacitación y Formación correlaciona con tres dimensiones: i. Horario de Trabajo, ii. Salarios y Prestaciones, iii. Estabilidad Laboral. La dimensión c) Salarios y Prestaciones correlaciona con otras dos dimensiones: i. Horario de Trabajo, ii. Estabilidad Laboral. Finalmente la dimensión de d) Horario de Trabajo correlaciona con una dimensión: i) Estabilidad Laboral.

## Referencias

- Bampoky, B. (2012). Les dysfonctionnements révélateurs de coûts cachés dans les entreprises sénégalaises : quelles perspectives pour la maximisation de la valeur? *Revue Congolaise de Gestion*, (15-16), 127-166. doi: 10.3917/rcg.015.0127
- De la Rosa Navarro, M. D., y Carmona Lavado, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *UNIVERSIA Business Review*, (26), 112-132.
- García Garnica, A. (2013). *La importancia de los procesos y mecanismos de coordinación en la empresa: una aproximación a partir de la teoría de la organización*. Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática XVIII. UNAM.
- Gentilini, M. y Gonzales-Miranda, M. (2016). Reflexiones en torno a la intervención socioeconómica del ISEOR. *Teuken Bidikay*, 8(10), 95-117. <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/teu/article/view/1203>
- Gómez Nieto, B., y Benito Vielva, C. (2014). Presente de la comunicación organizacional en la pyme española. *Razón y palabra*, (86).
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. D. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). McGraw-Hill.
- Herzberg, F. I. (1968). One more time: how do you motivate employees?. *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- López Saldaña, C. D., Peña Cárdenas, M. C., y Chávez Macías, A. G. (2021). Satisfacción laboral: factores intrínsecos y extrínsecos del trabajador. *VinculaTégica EFAN*, 7(2).

- Manso Pinto, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, (128). 79-86.
- Marchena Consejero, E., Hervías Ortega, F., Rapp García, C., Navarro Guzmán, J. I., Alcalde Cuevas, C., Aguilar Villagrán, M., Araujo Hoyos, A. M., y Villanueva González, L. (2009). Organización del tiempo. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 219-220.
- Martínez Buelvas, L., Oviedo Trespalacios, O., y Luna Amaya, C. (2013). Condiciones de trabajo que impactan la vida laboral. *Salud Barranquilla*, 542-560.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Mengual Recuerda, A., Juárez Varón, D., Sempere Ripoll, F., y Rodríguez Villalobos, A. (2012). La gestión del tiempo como habilidad directiva. *Revista de Investigación*, 1-25.
- Negrón González, A. M., Fleitas Triana, M. S., Gémar Castillo, G., Negrón González, J. C., García Fenton, V., y Trujillo Reyna, Y. (2018). Identificación de costos ocultos a partir de un estudio de organización del trabajo en una empresa del sector farmacéutico en Cuba. *Revista Chilena de Ingeniería*, 26(1), 6-20.
- Newstrom, J. W. (2007). *El comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill.
- Novick, M. (2000). La transformación de la organización del trabajo. En E. De la Garza Toledo, *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo* (pp. 123-147). Fondo de Cultura Económica.
- Parra-Acosta, J. F., y Peña-González, Y. C. (2014). La teoría de los costos-desempeños ocultos: una aproximación teórica. *Cuadernos de Contabilidad*, 15(39), 725-743.
- Sánchez Trujillo, M., y García Vargas, M. D. (2017). Satisfacción laboral en los entornos de trabajo. Un aexploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 22(2), 161-166.
- Vargas Hernández, J., Muratalla Bautista, G., y Jiménez Castillo, M. (2016). Lean manufacturing ¿una herramienta de mejora de un sistema de producción?. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 5(17), 153-174.
- Zardet, V., y Krief, N. (2006). *La teoría de los costos-desempeños ocultos en el modelo socioeconómico de las organizaciones* [sesión de congreso]. Conferencia magistral.



## Sobrecarga emocional. *Burnout* en trabajadores de educación superior



DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.437.04>

ANIBAL TERRONES CORDERO<sup>1</sup>  
MARIA TERESA GODÍNEZ RIVERA<sup>2</sup>  
ANA VICTORIA ROBLES RAMOS<sup>3</sup>

### Resumen

El padecimiento de estrés emocional crónico manifiesta un agotamiento emocional, una despersonalización y disminución del desempeño del trabajador, que se conoce como síndrome de *burnout*. En el presente se reporta el nivel de *burnout* de 30 trabajadores de un Instituto Tecnológico de Educación Superior de México. En esta investigación se aplicó el Maslach *burnout inventory* (MBI). Los resultados fueron que los participantes presentan un bajo nivel de *burnout*, por lo que laboran con bajo nivel de estrés y tienen un sistema de organización y actitud positiva. Además, se identificó una correlación negativa entre creencias de capacidad y creencias de contexto. Los pormenores conceptuales, de derivaciones empíricas y de investigación se presentan en este reporte de investigación.

**Palabras clave:** *burnout, trabajadores universitarios, México.*

---

<sup>1</sup> Doctor en Economía. Profesora de tiempo completo en el Instituto de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2959-1807> ; correo electrónico: [anibal\\_terrones@uaeh.edu.mx](mailto:anibal_terrones@uaeh.edu.mx)

<sup>2</sup> Maestra en Ciencias con Especialidad en Administración de Negocios. Profesora-investigadora en Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8683-9055>

<sup>3</sup> Licenciada en Ciencias de la Educación. Profesora de educación básica en el Colegio Nuevo Hidalgo, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1129-3967>

## Introducción

El síndrome de Burnout (SB) es una afectación que refiere a un daño emocional en el trabajador, una sobreexcitación afectiva de la persona en el trabajo. Su traducción al español: síndrome del quemado, tiene una connotación negativa en la salud en el trabajo, de exceso de uso o de una sobredemanda de las capacidades cognitivas y afectivas de toda fuerza laboral en la organización. Actualmente, el *burnout* o SB es considerado como un componente de riesgo laboral y del ser humano, pues aparte de su disminución en la productividad y su desempeño, el trabajador llega a enfermarse gravemente e, incluso, se pone en riesgo su propia vida.

De tal forma, un individuo con SB tiene altas probabilidades de proporcionar un desempeño deficiente y una calidad baja en su trabajo, por lo que es inoperante en sus funciones y suele tener un mayor ausentismo, arriesgando los objetivos de su departamento y el propósito organizacional. Una característica del trabajador con SB es su afectación emotiva de forma negativa. Se siente desvalorado y ampliamente utilizado, lo cual lo despersonaliza como individuo y suele tener menor compromiso con la organización.

La labor del trabajador se debe reconocer, de la misma forma que él, como ser humano, tiene que reconocerse como valioso, no como una cosa que se utiliza hasta desecharse cuando ya no sirva. Como humano, el trabajador tiene sentimientos e ideas que deben ser valoradas por la empresa y la industria.

Cuando el equilibrio emocional de la persona es roto por la sobredemanda organizacional de sus cualidades, se produce el SB. Por eso se recomienda que la organización identifique el *burnout* en sus trabajadores y emplee medidas para su resarcimiento.

La presente investigación tuvo como objetivo evaluar las variables asociadas al síndrome de *burnout* en una institución de educación superior de Tabasco, empleando el instrumento de medición de *Maslach burnout inventory* (MBI) (Maslach y Jackson, 1981). Este instrumento evalúa las variables de liderazgo, factores organizacionales, creencias de capacidad, creencias de contexto y burnout general de los trabajadores.

Maslach define el *burnout* como la respuesta ineficaz a un estrés repetitivo en el trabajo, que se manifiesta en un cansancio afectivo, una des-

virtualización y mala labor del trabajador (Maslach y Jackson, 1981). La identificación de los elementos del SB incluye atributos como la distinción entre problemas sistemáticos e históricos una perspectiva psicológica sobre el enfoque físico, además de la atención en los aspectos dinámicos de los hechos.

## Contexto teórico

### Concepto de burnout

Una novela sobre un personaje que estaba agobiado y abandona su carrera recursos para refugiarse en una selva fue lo que caracterizó originalmente el caso típico del quemado (*burnout*). Respecto al *burnout*, algunos países han avanzado en realizar leyes sobre las afectaciones en el trabajo. Particularmente, sobre el riesgo laboral y psicosocial en los trabajadores, potencializando la evaluación y prevención del estrés y sus consecuencias, como el *burnout*. La finalidad ha sido de aminorar los padecimientos, las afectaciones de la salud y el bajo bienestar de las personas que trabajan en la organización.

El *burnout* como un padecimiento mental, se manifiesta con autoestima dañada y fatiga que el trabajador, por sí solo, no es capaz de gestionar para que no lo afecte (Martínez, 2020).

El trabajador puede sentirse altamente activo y con mucha energía para desempeñar su labor. Contrariamente puede sentirse fatigado para realizar sus funciones cotidianas e indiferente. Incluso puede desarrollar actitudes de apatía, frustración y sentirse desvalorado.

De tal forma, el *burnout* es una respuesta ineficaz al estrés cotidiano del trabajo, un estado alterado negativamente caracterizado por cansancio intelectual junto con angustia y desmotivación (Tonon, 2003). Además, el *bornout* se vincula con una disminución en las interacciones con grupos y falta de integración social.

El abuso y los problemas laborales son factores del *burnout* en el trabajador, quien no concibe que tenga medios cognitivos ni afectivos para enfrentarse a las demandas funcionales y actitudes propias de su labor. La

sobreestimulación y una gran cantidad de estresores implica las siguientes dimensiones del *burnout* (Maslach, 2009):

1. Un agotamiento extremo
2. Cinismo
3. Alejamiento de la labor
4. Ineficacia
5. Ausencia de metas

### Características del burnout

El *burnout* del trabajador se manifiesta por una falta de motivación en su trabajo y malas actitudes hacia otros departamentos relacionados, notándose de forma evidente cuando el trabajador tiene contacto con los clientes (Gil-Monte, 2005). Sus síntomas pueden observarse por un desempeño limitado, baja habilidad laboral, desgaste afectivo-cognitivo, descaro y falta de identidad.

### Dimensiones de burnout

El *burnout* se constituye por tres dimensiones: la fatiga o cansancio emocional (CA), la mecanización o despersonalización en la convivencia y trato con los otros (DP) y una pobre autorrealización en el empleado (RP).

### El cansancio emocional (CE)

Esta fatiga refiere que el nivel emocional que soporta el trabajador está desbordado. Este cansancio se manifiesta en una total apatía porque los límites del trabajador fueron excedidos. Esto comúnmente es expresado por el trabajador como una angustia, con una sensación de “ya no aguanto más”, poniendo en entredicho el propósito organizacional (De la Gándara, 1998; Maslach, 2003).

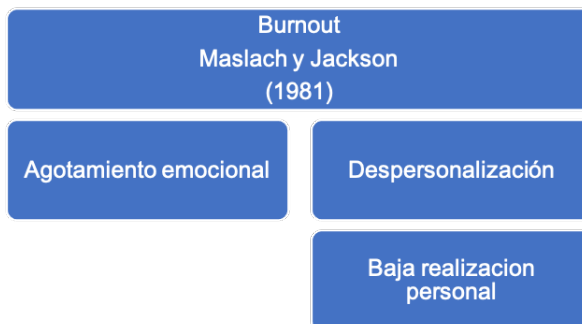
## La despersonalización en el trato personal (DP)

En esta dimensión, el trabajador ofrece mucho menos de su capacidad laboral, solo actúa con la inercia residual, en “automático” y con una mala actitud. Tiene poca confianza hacia la organización, se siente frustrado y desilusionado. De tal forma, su desempeño laboral es muy limitado (Maslach, 2009).

## La baja realización personal (RP)

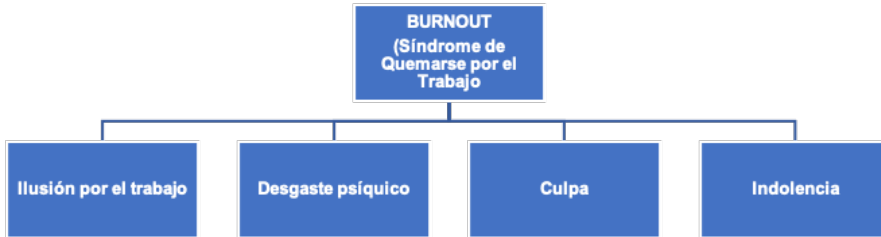
Este componente del *burnout* suele ser disimulado ocasionalmente por un complejo de superioridad antes percibirse que ya no es capaz en su trabajo. La no autorrealización se manifiesta por una baja autoestima y por sentirse fracasado o un *looser*. Aquí el trabajador no se identifica con la labor que desempeñan ni en lo que se han convertido. Tiene también un deterioro psicosocial y de su yo ideal

Figura 1. Dimensiones de burnout de Maslach y Jackson



Fuente: Schaufeli et al., (1996, citado en Gil-Monte, 2002).

Además del agotamiento emocional, suele caracterizarse al *burnout* por la desilusión del trabajo, por no sentirse atraído por él y por la indiferencia hacia los otros trabajadores relacionados (Gil-Monte, 2002).

Figura 2. *Síndrome de quemarse por el trabajo*

Fuente: Gil-Monte (2005).

### Liderazgo y *burnout* en el sistema educativo

La alta demanda de multitareas en el ámbito educativo ocasiona a los profesores un menoscabo a su bienestar, incluso incidentes graves en las instituciones educativas (Ibarra-Luna et al., 2018). La motivación y visión del líder puede ser un factor que contribuya a la disminución de la aparición del *burnout* (Erazo et al., 2018; Ibarra-Luna et al., 2028).

El apoyo de los supervisores, jefes, gerentes o directivos, a los trabajadores disminuye la aparición o el nivel grave del *burnout*. Con este auxilio, el *burnout* se relaciona inversamente, teniendo un nivel bajo cuando el apoyo social es alto y muy alto cuando prácticamente no existe ningún tipo de ayuda organizacional o social (Maslach et al., 2001).

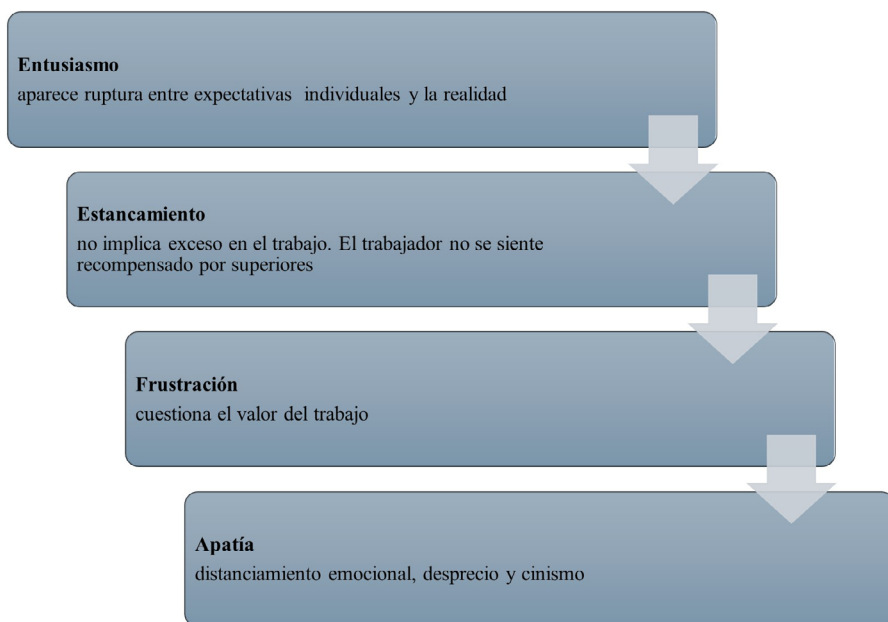
De tal forma, el apoyo de los líderes organizacionales se vuelve fundamental para la disminución de la aparición del *burnout*. La atención y escucha activa de los líderes a las necesidades e inconvenientes laborales son esenciales para paliar el *burnout* (Swensen y Shanafelt, 2017).

### Fases del *burnout*

El *burnout* transita por fases antes de ser grave (Sebastián, 2002): i. Entusiasta: el trabajador, en sus primeros años laborales, tiene energía y está motivado por sus expectativas ideales. Pero aquí es donde se percibe un desencuentro incipiente entre los ideales de la persona contra las prácticas

organizacionales. ii. Estancamiento: aquí el trabajador observa que sus intereses no conciernen a la organización. Esta le demanda muchas funciones y gran número de actividades distantes a sus ideales profesionales. Por ende, el desempeño del trabajador se mantendrá a un nivel mínimo permisible. iii. Frustración: es el punto central del *burnout*, un hartazgo laboral y una crisis “existencial” sobre el quehacer profesional, una privación de los deseos de los trabajadores. Esto ocasiona actitudes violentas en contra de la organización, de sus clientes externos e internos. iv. Apatía: en este último momento se activa la indiferencia laboral, una sensación de pérdida del yo ideal del trabajador, un alejamiento afectivo con todo lo que implica la organización.

Figura 3. Proceso del síndrome de *burnout*



Fuente: Sebastián (2002).

El modelo de Farber (1991, citado por Martínez 2010), describe el proceso del síndrome de *burnout* en 6 etapas: 1) entusiasmo y dedicación, 2) respuesta del trabajador ante los estresores en el trabajo representado en ira y frustración, 3) desequilibrio entre el esfuerzo, los resultados y las re-

compensas, 4) pérdida de compromiso en el trabajo, 5) el trabajador se siente vulnerable, presentando síntomas físicos, cognitivos y emocionales, 6) agotamiento y descuido.

En este modelo se visualizan aspectos psicoemocionales que alteran la salud mental de las personas en su entorno y que conllevan cierto tipo de conductas y actitudes en el individuo que se hacen manifiestas en su entorno y en su interacción con los demás y que, por supuesto, tienen cierto impacto que se verá reflejados en sus resultados.

El modelo procesual de Leiter y Maslach (1998, citados por Martínez, 2010), describe el síndrome de *burnout* como un proceso secuencial que nace desde un equilibrio entre las demandas de la empresa y los recursos propios del individuo. Esto provoca el agotamiento emocional en el trabajador, que se refleja en fatiga y pérdida de energía; luego se presenta la despersonalización como una estrategia de afrontamiento entre el desencanto y agotamiento del trabajador, quien tiene respuestas cínicas e irritables hacia la persona. Finalmente, el proceso termina con la baja realización personal, lo que genera situaciones de conflicto entre los estresores laborales y el compromiso que exige la naturaleza del trabajo.

Este síndrome se entiende como un proceso secuencial que va de menos a más subiendo de intensidad en cada una de las respuestas, porque van presentándose una serie de emociones de adentro hacia afuera y se manifiestan a través del tiempo con mayor intensidad. Esto conduce al individuo a la acumulación de estos impactos, que se van agravando, y de no atenderlos con oportunidad, se convierten en una “bomba de tiempo” que puede explotar y ya no habrá vuelta atrás. A diferencia de lo expuesto arriba, el modelo Golembiewski et al. (1983) plantea otro escenario que no es exclusivo de las profesiones asistenciales, pues puede darse en profesiones de gestión. En tal escenario las personas pierden de forma gradual, progresiva y secuencial el compromiso como consecuencia del estrés laboral constante caracterizado por una despersonalización, un bajo logro personal y cansancio emocional.

Por su parte, modelo *integrador* apoya las tres dimensiones (cansancio emocional, despersonalización y la baja realización personal), pero difiere en cómo se relacionan entre sí. Por ejemplo, el *modelo de Gil-Monte et al.* (1995) y el de Manzano (1998, (citado por Martínez, 2010), plantean que los trabajadores presentan una baja “realización personal” y aumenta el

“cansancio emocional”, derivando de estas dos dimensiones la “despersonalización”, que se convierte en una respuesta a la ineficiencia en el manejo del estrés laboral.

Por su parte, Manzano (1998, citado por Martínez, 2010) señala que existe una relación secuencial en las tres dimensiones: en primer lugar, aparece la baja realización personal; luego evoluciona de la mano del cansancio emocional; y como consecuencia de estas dos dimensiones se desencadenan en el individuo características de despersonalización. En este modelo existe una cercanía considerable entre las dos últimas fases del proceso o también presentarse juntas.

Otros autores como Manassero et al., (2003), Ramos (1999), Hatinen et al., (2004) (citados por Martínez, 2010), proponen que el desarrollo del síndrome de *burnout* se deriva claramente de la secuencia de las tres dimensiones: en primer lugar, aparece la baja realización personal como síntoma inicial del síndrome: luego, representando la fase más avanzada, aparecería el agotamiento emocional, y, por último, la despersonalización. Una vez que se han identificado en cada modelo los aspectos que están presentes y que aparecen coincidentemente en cada modelo como principios de este síndrome, se pueden identificar las consecuencias de este.

### Consecuencias del síndrome de *burnout*

Una vez que se han sido identificado los tres aspectos que son parte del síndrome, independientemente del orden en el que van manifestándose, pero que son los que están presentes en esta condición, es posible identificar las consecuencias que derivan de ello y es la forma en que se manifiestan los diferentes síntomas.

Gil-Monte y Peiró (1997) realizó una revisión de los trabajos publicados y agrupó los síntomas en cuatro categorías:

- Síntomas emocionales: ansiedad, sentimientos de soledad, de alienación, de impotencia o de omnipotencia.
- Síntomas actitudinales: hostilidad, suspicacia, cinismo, apatía, tendencia a no verbalizar.

- Síntomas conductuales: agresividad, cambios repentinos de humor, aislamiento, frecuente enojo, irritabilidad.
- Síntomas somáticos: palpitaciones, hipertensión, dolor precordial, asma, catarros frecuentes, infecciones frecuentes, alergias, dolores cervicales, dolor de espalda, fatiga crónica, alteraciones menstruales, diarrea, insomnio, úlcera gastroduodenal, jaqueca.

Estas son las alteraciones físicas mayormente percibidas por el individuo que las sufre, que causan un mayor impacto sobre su calidad de vida y, finalmente, se manifiestan en su relación con los demás. Los síntomas actitudinales, emocionales y conductuales son los que más afectan las relaciones interpersonales y son mayormente percibidos por las personas del entorno.

Estos síntomas no solo producen consecuencias en el plano físico e interpersonal de la persona afectada, sino que también tiene repercusiones directas sobre la organización para la cual trabaja. Hay que recordar que dentro de la organización se desarrollan tanto relaciones de trabajo como personales. Ambas son importantes para la interacción de las personas de la organización para el alcance de metas y objetivos a nivel organizacional y a nivel personal, y si hubiese un rompimiento en la posibilidad de esta interacción fluida de estas relaciones no se llegará al logro de las mismas, ahí radica su importancia.

Uno de los indicadores más representativo de este síndrome es la baja satisfacción laboral. Una baja satisfacción laboral se traduce en un deterioro de la calidad de servicio que ofrece el trabajador. Esto se observa muchas veces bajo la forma de desconexión psicológica del profesional, que evita hacer contacto visual con las personas que atiende y habla como si ellas no estuvieran presentes.

Existe la necesidad de tener claridad de lo que es el estrés laboral y su relación con el *burnout*, lo cual se explica a continuación.

### Relación entre estrés laboral y *burnout*

En los años 30 se definió el estrés como una reacción orgánica del ser humano a causa de una amenaza con las siguientes etapas: i. Fase de alarma, en

donde el organismo se prepara para dar una respuesta. ii. Fase de resistencia, en donde aparecen los cambios específicos que permitirá enfrentarnos a la situación. iii. Fase de agotamiento, en donde se produce un progresivo desgaste de la energía utilizada para hacer frente a la amenaza.

Dicha percepción de amenaza se encuentra relacionada con la organización y gestión del trabajo, es ahí en donde se habla de estrés laboral.

Por otro lado, el estrés laboral, según la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2016), se define como “las nocivas reacciones físicas y emocionales que ocurren cuando las exigencias del trabajo no igualan las capacidades, los recursos o las necesidades del trabajador”. La ausencia del proceso de recuperación tras un periodo de estrés continuado, así como la propia naturaleza acumulativa del mismo puede llevar a un *estrés crónico*. El estrés crónico es “una relación particular que se establece entre el sujeto y el entorno que es evaluada por este como amenazante y desbordante” (Lazarus y Folkman citado en Alonso, 2020, pág. 62). Esta es la segunda faceta, cuando la persona se percibe totalmente agotada, exhausta, desbordada, como consecuencia de un proceso de desgaste, la que describe el síndrome de *burnout* o desgaste profesional.

El desgaste profesional, como adaptación al español del significado de la palabra *burnout*, o síndrome del quemado, hace también referencia al proceso de pérdida lenta, pero considerable, del compromiso y la implicación personal en la tarea que se realiza. El estrés laboral y *burnout* no solo conlleva a la actuación sobre los síntomas, sino sobre los distintos antecedentes y agentes estresantes, moduladores y consecuentes que pueden variar tanto a nivel personal como interpersonal y organizacional. Las distintas dinámicas que se establecen entre cada uno de los componentes dentro del contexto sociohistórico en el que se encuentran las organizaciones han hecho necesario el estudio del estrés laboral y el desgaste profesional (*burnout*). En este sentido, la sobrecarga de trabajo, la ausencia de descansos, largas horas de trabajo, tareas rutinarias con escaso significado y la no utilización de las habilidades del trabajador son algunas de las características del diseño de la tarea que generan mayores niveles de estrés en el trabajador.

Las fases de alarma, resistencia y agotamiento, desde esta perspectiva, se integran en el estrés laboral y la exposición continua a esta condición es a lo que se conoce como *burnout*.

La siguiente tabla aborda algunas explicaciones referentes a las diferencias entre estrés y *burnout* (Maslach y Leiter, 1997).

Tabla 1. *Diferencia estrés y burnout*

Estrés	Burnout
Caracterizado por estar muy involucrado	Caracterizado por falta de involucramiento
Las emociones están sobrereactivas	Las emociones están embotadas
Produce urgencia e hiperactividad	Produce indefensión y desesperanza
Peérdida de energía	Pérdida de motivación, ideales y esperanza
Conduce a desordenes de ansiedad	Conduce al desapego y a la depresión
El daño principal es físico	El daño principal es emocional
Puede llevar a la muerte prematura	Puede hacer que parezca que no vale la pena vivir la vida

Fuente: elaboración propia.

## Estrés laboral

Es importante mencionar que el síndrome de *burnout* es el resultado de la exposición continua y prolongada a estresores de diferente índole, por lo cual es necesario conocer qué es el estrés, así como sus características.

En la actualidad hablar de estrés es considerado para las personas como algo negativo. Sin embargo, de acuerdo con Peiró (2005), no todo el estrés es malo, ya que puede mejorar el rendimiento de los trabajadores, además de ayudar a realizar su labor de forma más eficaz (Arias y González, 2009).

Por ejemplo, en algunas organizaciones trabajar bajo condiciones de estrés promueve el desarrollo de ciertas habilidades que se muestran en la toma de decisiones y en la solución de problemas. En el contexto actual y con la celeridad de los tiempos en que se vive.

Los antecedentes del termino estrés viene de la palabra griega *stringere*, la cual significa ‘provocar tensión’. La palabra estrés para Dolan et al., (1995) “es el resultado que se produce en los individuos cuando estos son incapaces de responder de manera adecuada o eficaz a los estímulos provenientes del entorno” (Galicia y González, 2009). De acuerdo con algunos autores existen dos tipos de estrés: *estrés y distrés*.

El *estrés*, también conocido como *estrés positivo*, es aquel que brinda consecuencias o resultados positivos (Barbosa et al., 2009), ya que estimu-

la de manera adecuada a las personas. El estrés positivo se caracteriza en personas creativas, motivadas, que enfrentan y resuelven problemas, que ven al estrés como un reto o desafío que los lleva a probar sus habilidades y competencias para probarse a sí mismos (Galicia y González, 2009).

El *distrés*, el cual se conoce como *estrés negativo*, da como resultado experiencias desagradables y molestas, así como consecuencias negativas para el bienestar y la salud de los individuos, en ocasiones causadas por el ambiente de trabajo, relaciones familiares, de personalidad, entre otras (Galicia y González, 2009). Esta situación, contrariamente al estrés positivo, genera una amenaza o dificultades que exponen al individuo y lo someten a una condición de frustración e incapacidad.

Por otra parte, la definición más aceptada del síndrome es la propuesta por Maslach y Jackson, quienes consideran que tal síndrome es una “forma inadecuada de afrontar un estrés emocional crónico cuyos rasgos principales son el agotamiento emocional la despersonalización y la disminución del desempeño personal” (citados por Saborío y Hidalgo, 2015, p. 2).

También es importante diferenciar el *burnout* de otras formas de estrés laboral, como es el estrés producido por el *mobbing* y el *estrés por empatía*.

Leymann (1996) describe el *mobbing* como una *práctica de acoso psicológico*, que se circunscribe al ámbito organizacional, por un periodo no menor a seis meses, por parte de un grupo de personas de menor jerarquía en la escala organizativa, dirigido a un compañero con mayores capacidades y habilidades, con el fin de desprestigiarlo, evitar su ascenso y mejora en su carrera laboral, y hasta el abandono del puesto de trabajo.

Este hostigamiento psicológico afecta la salud psíquica y la salud física de la víctima en tal medida que, en distintos países, la legislación está intentando tipificarlo como accidente de trabajo que por el impacto que provoca en el individuo debiera considerarse como una enfermedad de trabajo.

El desgaste profesional por empatía o compasión, según Figley (1995), consiste en absorber y sentir como propio el sufrimiento de la persona que se pretende asistir. Es una forma particular de estrés laboral producto de la interacción de otras formas de estrés, entre ellos el *burnout*.

Los factores que inciden en el desgaste por empatía son el *estrés traumático primario*, dado por las experiencias preexistentes del profesional que no han sido adecuadamente procesadas y superadas; el *estrés traumático*

*concomitante*, que es la experiencia traumática al que el profesional se ve expuesto; el estrés traumático secundario, que aparece cuando la persona se ve expuesta a eventos traumáticos de otras personas; y el *burnout*.

## La salud y el trabajo

El término de trabajo evolucionó hasta tener una connotación de esfuerzo penoso de fatiga, para agregarle a fines del siglo XVIII la noción de resultado útil y de medio de existencia (Jacob A., 1995, citado por Cialzeta, 2013). El trabajo, en tanto actividad humana, se establece como un derecho y, desde lo social, le permite transformar los recursos naturales en beneficios económicos (Giraudó, 1997).

## Consecuencias sobre la salud

Cada día es más difícil establecer relaciones armoniosas entre los trabajadores de aquellos centros laborales que tienen la interacción humana como parte de los contenidos del trabajo. Las relaciones saludables entre trabajadores y empresas son complicadas de establecer. Las condiciones de trabajo comúnmente se vuelven más demandantes, lo que genera abandonos, enfermedades, cansancio, como el síndrome de *burnout*.

Las presiones económicas de los países industrializados hacen que las presiones en el trabajo se incrementen y los casos de *burnout* han ido en aumento (Illner, 2011).

## Maslach *burnout inventory* (MBI)

El instrumento denominado inventario de *burnout* de Maslach (IBM), o MBI en inglés, es de los más aplicados, desarrollado por Maslach y Jackson (1981) está integrado por 22 ítems en una escala tipo Likert de siete. El MBI conlleva tres dimensiones. El agotamiento afectivo con 9 ítems, la despersonalización por 5 y la baja realización personal 8.

## Escala de *burnout* de director de colégios

Esta prueba fue diseñada para ponderar el *burnout* en directivos en escuelas. La primera sección conlleva ítems sobre desgaste físico y psicológico; la segunda, el alejamiento profesional con las complicaciones diarias en su trabajo con 7 ítems; la última manifiesta los afectos negativos hacia la comunidad educativa (Friedman, 1995).

## Metodología

### Enfoque de estudio

El enfoque del estudio es cuantitativo, dado que se realizará una recolección de datos numéricos basado en un análisis estadístico, con el fin de establecer niveles de comportamiento y probar teorías (Hernández et al., 2018).

### Diseño del estudio

El diseño del estudio es no experimental transeccional, pues no se manipula ninguna variable y se observa el fenómeno (Hernández et. al., 2018).

Los transeccionales recolectan datos en un solo momento. Su propósito es describir variables y analizar interrelación en un momento dado (Hernández, et al.. 2018). Además, es descriptivo, puesto que se caracterizan las dimensiones del *burnout* en una población de trabajadores. Aquí se aplican una serie de ítems y se recolecta información sobre una escala, para verificar los supuestos de esta investigación (Hernández et al., 2018).

### *Participantes*

Los participantes del estudio fueron 30 empleados que pertenecen a diferentes áreas administrativas y docentes de una Institución de Educación Superior del Estado de Tabasco. Son 18 hombres y 12 mujeres (tabla 2). Luego en la tabla 3 se observa que el 53.3 % de los trabajadores se encuentran

entre los 40 a 49 años de edad y el porcentaje menor, el de 3.3 %, corresponde a los trabajadores de entre 50 y 52 años.

Tabla 2. *Distribución de frecuencias de acuerdo con el género de los trabajadores*

	<i>Género</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Válido	Hombre	18	60.0
	Mujer	12	40.0
	Total	30	100.0

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. *Distribución de frecuencia de acuerdo con la edad*

<i>Edad</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
26 – 32	3	10.0
33 – 39	10	33.3
40 – 49	16	53.3
50 – 52	1	3.3
Total	30	100.0

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la tabla 4 el resultado al estado civil de los participantes: el 43.3 % son solteros, siendo el nivel más alto, y el 36.7 % corresponde a las personas casadas.

Tabla 4. *Distribución de frecuencia de acuerdo con el estado civil*

<i>Estado civil</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Soltero	13	43.3
Casado	11	36.7
Otros	6	20.0
Total	30	100.0

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la tabla 5 el resultado al puesto de cada participante. el 50 % corresponde a docentes y el 26 % al administrativo.

Tabla 5. *Distribución de frecuencia de acuerdo con el puesto de docente y administrativo*

	<i>Puesto</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Válido	Docente	15	50.0
	Administrativo	8	26.7
	Soporte	1	3.3
	Jefe de Dpto.	1	3.3
	Auxiliar	4	13.3
	Total	29	96.7
Perdidos	Sistema	1	3.3
Total		30	100.0

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la estadística que se realizó en el Instituto Superior, el resultado que se obtuvo fue que el 46.7 % de los participantes tienen maestría y 26 % licenciatura, como se observa en la tabla 6.

Tabla 6. *Distribución de frecuencia de acuerdo con el nivel de estudio*

	<i>Nivel de estudio</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Válido	Ingeniería	3	10.0
	Licenciatura	8	26.7
	Maestría	14	46.7
	Doctorado	3	10.0
	Técnico	2	6.7
	Total	30	100.0

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la tabla 7, el resultado al departamento que pertenece cada participante el 16.7 % corresponde al centro de cómputo y el 43.3 a otros (administrativos, vinculación, etc.).

Tabla 7. *Distribución de frecuencia de acuerdo con el departamento que pertenece*

	<i>Departamento</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Válido	Gestión empresarial	4	13.3
	Desarrollo académico	2	6.7
	Electromecánica	2	6.7
	Ing. química	4	13.3
	Centro de cómputo	5	16.7
	Otros	5	43.3
	Total	30	100.0

Fuente: elaboración propia.

### ***Instrumento de recolección de datos***

El cuestionario que se empleó en esta investigación es el de Maslach *burnout inventory* (MBI) desarrollado por (Maslach y Jackson, 1981). Está formado por 22 ítems, para medir el síndrome de *burnout*, pero se realizó una adaptación propia tomando algunos elementos del (MBI); el cuestionario final consta de 22 reactivos que analizan 5 dimensiones del síndrome de *burnout*; liderazgo, factores organizacionales, capacidad, creencias del contexto, *burnout*. Cada dimensión del síndrome de *burnout* se midió por 4 ítems con 5 opciones de respuestas en una escala tipo Likert que va de 1 = muy en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = de acuerdo, 5 = muy de acuerdo.

El análisis de confiabilidad del instrumento se realizó mediante el cálculo del alfa de Cronbach, obteniendo un valor de .943 lo que indica que el instrumento.

Tabla 8. *Especificaciones del cuestionario del síndrome de burnout*

<i>Variables</i>	<i>Concepto</i>	<i>Ítems</i>
Liderazgo	Se refiere al cambio de actitudes, el efecto de las redes de comunicación, la eficiencia y la satisfacción de las personas y la solución de complicaciones.	1.- La misión de nuestro departamento es determinada en conjunto. 2.- Mi jefe da detalles de lo que espera de mí en el trabajo. 3.- La retroalimentación que recibo de mi jefe contribuye a mi crecimiento. 4.- Puedo confiar en que mi jefe de departamento será justo si tuviera un conflicto.

Factores organizacionales	Relación entre las demandas laborales y el estrés; esta donde trabajador se disocia de su trabajo (Maslah, 1993).	5.- Tengo oportunidades de aprendizaje para mi desarrollo profesional en mi área. 6.- Tengo flexibilidad sobre la forma en que realizo mi trabajo. 7.- Tengo una participación genuina en las decisiones del departamento. 8.- Creo que la mayoría de mis compañeros son responsables.
Creencias de capacidad	Se presupone cierta capacidad debido a carencias de recursos para la realización de actividades, falta de ayuda social y de oportunidades profesionales motiva al trabajador a cuestionarse sobre su trabajo o permanencia (Maslach, 2009).	9.- Sé que estoy haciendo un buen trabajo en la institución. 10.- Me siento profesional. 11.- Me preocupo por realizar bien mis actividades. 12.- Estoy orgulloso (a) de mi puesto de trabajo.
Creencia de contexto	Presunción de la organización conlleva elementos falsos. Lo que da respuestas negativas e insensibles hacia la labor.	13.- Algunos colegas también son amigos. 14.- Los compañeros del departamento trabajan en equipo de manera amistosa. 15.- Recibo reconocimiento por hacer un buen trabajo y esto me motiva a lograr más. 16.- Realmente siento que encajo y no quiero dejar esta institución. 17.- Tengo actitud positiva hacia mis compañeros. 18.- Me siento exitoso cuando me dan una retroalimentación positiva.
<i>Burnout</i>	El síndrome de <i>burnout</i> ocurre entre los trabajadores es una patología de agotamiento en una labor organizacional.	19.- Tengo tiempo suficiente para realizar mi trabajo. 20.- Me siento agotado por las actividades que desempeño. 21.- Es fácil mantenerse actualizado en mi campo de especialización. 22.- Tengo una actitud positiva hacia mi trabajo.

## Procedimiento de análisis de datos

Una vez recolectados los datos se realizó el registro en una base de datos preparada para las mediciones a través del *software* Statistical Package for the Social, Sciences. Los resultados se presentan a través de tablas y gráficas que muestran los resultados obtenidos en el análisis de las dimensiones del SB en la empresa arriba mencionada.

## Resultados

### Análisis descriptivo

De acuerdo con los resultados obtenidos de la estadística descriptiva, el nivel promedio de *burnout* de los participantes en el Instituto Superior fue de 3.5

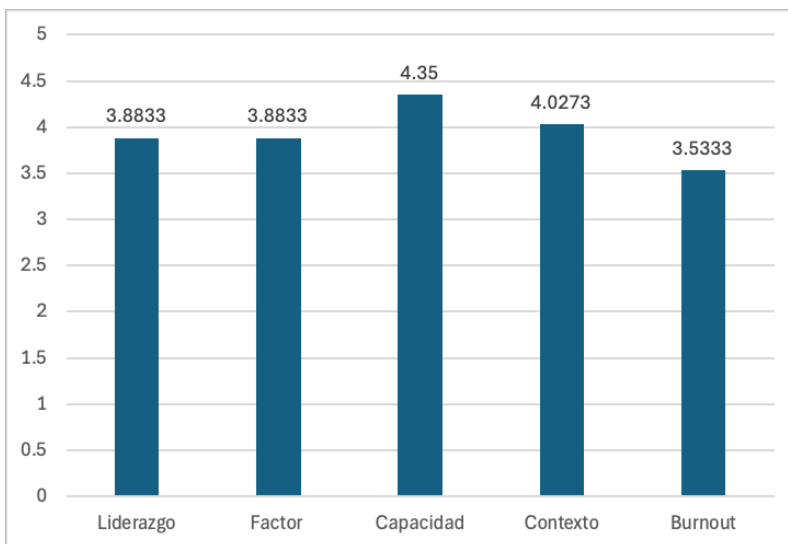
que es un nivel medio de *burnout* tanto en docentes como administrativos. Lo que significa que los trabajadores están sin presión ante el arduo trabajo en la organización.

Al analizar las dimensiones de liderazgo, factores organizacionales, creencias de capacidad y creencias de contexto se obtuvieron resultados de que los participantes expresaron un nivel máximo de liderazgo y capacidad en el área laboral y de *burnout* en la Institución Superior, por consiguiente, tiene un máximo de 4, por lo que indica que los trabajadores están sin presión en el área de trabajo, y lo podemos observar en la (tabla 10).

Tabla 9. Estadísticos descriptivos por dimensiones

	<i>N</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación estándar</i>
Liderazgo	30	1.75	6.00	3.8833	.97099
Factores organizacionales	30	1.25	5.25	3.8333	.91523
Creencias de capacidad	30	1.00	5.00	4.3500	.94823
Creencias de contexto	30	1.50	5.00	4.0278	.77938
<i>Burnout</i>	30	1.75	4.75	3.5333	.73910
N válido (por lista)	30				

Gráfica 1. Estadística por dimensiones



Fuente: elaboración propia.

### **Análisis descriptivo del liderazgo**

Con respecto a la variable de liderazgo, se observó un promedio de 3.8, lo que quiere decir que existe un liderazgo medio en la institución, ya que los trabajadores externaron que trabajan en armonía con sus compañeros, que para ellos es importante realizar trabajo en equipo; consideran que esto mejora las actividades y el logro de los objetivos y visión de la organización.

En relación con los factores organizacionales, se encontró un promedio de 3.8, por lo cual ellos externan que la institución está bien organizada, lo que les ayuda a ellos a generar menor estrés en sus actividades diarias y con sus colegas; eso les permite tener mayor aprendizaje en su desarrollo profesional y al tomar decisiones el departamento en que se encuentran realizando sus actividades.

Con respecto a la variable de creencias de capacidad se puede observar un promedio de 4.3, lo que quiere decir que hay un nivel alto de capacidad en las personas del Instituto; eso les permite hacer bien su trabajo, proyecto o investigación que se les asigna, sentirse orgullosos de la profesión y el puesto que tienen.

Como se puede observar, la variable “creencia de contexto” tiene un promedio de 4.02, eso significa que las personas se dejan llevar por las cosas negativas, hay apatía de las personas y no son amistosas, creen más en lo que dicen las personas y no en lo que hacen; eso afecta en las relaciones que llevan con sus compañeros y tienen poca comunicación.

En el análisis descriptivo para *burnout* se observa que tiene un porcentaje de 3.5, nos muestra un nivel bajo de quemarse en el trabajo, los participantes tienen el tiempo para realizar sus actividades sin necesidad de llegar a estresarse, están capacitados y actualizados en el campo de trabajo al que están asignados poder trabajar sin estrés y no enfermarse, tienen un sistema de organización y actitud positiva.

### **Análisis correlacional**

Mediante al análisis de correlación de Pearson se identificó una correlación negativa entre creencias de capacidad y creencias de contexto es decir que los trabajadores manifestaron que le dan mayor importancia al comentario

negativo de sus compañeros, para poder realizar sus labores, externaron niveles bajos de *burnout* (tabla 10).

Tabla 10. *Creencias de capacidad y creencias de contexto*

	Género	Edad	Edo. civil	Puesto	Escolaridad	Depto.	Liderazgo	Factores org.	Creencias de capacidad	Creencias de contexto	Burnout
Género	1	-.189	-.197	-.102	-.014	-.183	-.078	-.170	-.234	-.370*	-.061
Edad		1	.274	.368*	.117	.109	-.085	.052	.187	.156	-.096
Edo. Civil.			1	.163	-.161	.108	-.175	-.300	-.026	-.237	-.137
Puesto				1	-.150	.437*	.056	.184	.193	.181	.075
Escolaridad					1	-.460*	.077	.134	.125	.126	.034
Depto.						1	-.121	-.128	-.216	-.191	-.097
Liderazgo							1	.826**	.652**	.470**	.759**
F. Org.								1	.757**	.752**	.744**
Capacidades									1	.830**	.669**
Contexto										1	.492**
Burnout											1

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con el análisis correlacional, no se encontró relación entre las variables sociodemográficas (edad, género, estado civil, puesto, nivel de estudio, departamento al que pertenecen). En las variables de género y estado civil el análisis correlacional es alto. Con respecto a las dimensiones, el análisis correlacional demostró correlaciones positivas con valores entre .492 y .830.

## Conclusión

Se cumplió con el objetivo de evaluar las dimensiones asociadas al *burnout* en los empleados de un Tecnológico de Educación Superior en México, determinándose que los participantes registraron un nivel bajo del *burnout* y un nivel alto de capacidad de contexto. Asimismo, los trabajadores manifestaron que sus compañeros difieren en sus opiniones sobre su labor,

y que son importantes las opiniones de los demás para poder realizar sus labores. Además argumentaron que pertenecen a un grupo selecto y no hay una cordial amistad entre los mismos compañeros.

Se comprobó que el liderazgo coincide con el factor de organización y que es parte fundamental el poder realizar todas las actividades en cada área de departamento.

Se espera que el análisis de *burnout* en esta institución apoye la toma de decisiones para mejorar aun más el clima favorable y que funja como precedente para abordar y subsanar los síntomas del *burnout* en la institución.

## Referencias

- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. (2016). *Bilbao: La Asociación; Segunda Encuesta Europea a Empresas sobre Riesgos Nuevos y Emergentes (ESENER-2)*. <https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/second-european-survey-enterprises-new-and-emerging-risks-esener>.
- Alarcón, J., Vaz, F. y J. Guisado. (2002). Análisis del síndrome de *burnout*: Psicopatología, estilos de afrontamiento y clima social (II). *Revista de Psiquiatría de la facultad de Medicina de Bandajoz*, 29(1), 8-11.
- Alonso, G. (2020). El estrés laboral y el desgaste profesional: definición y análisis del proceso. *Blogs SNTSA*, 37, 62. <https://sntsa37.org/blog/lexmedicasntsa37/62/>
- Arias, F. y González, M. (2009). Estrés, agotamiento profesional (*burnout*) y salud en profesores de acuerdo a su tipo de contrato. *Ciencias y Trabajo*, 11(31), 172-176.
- Barbosa, L., Muñoz, M., Rueda, P. y Suárez, G. (2009). Síndrome de *burnout* y estrategias de afrontamiento en docentes universitarios. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 2(1), 21-30. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=742380638002>
- Cialzeta, J. (2013). *El sufrimiento mental en el trabajo: burnout en médicos de un hospital de alta complejidad, corrientes*. Facultad de Ciencias Medicas.
- De la Gándara, J. (1998). *Estrés y trabajo: el síndrome del burnout*. Cauce Editorial.
- Erazo, P., Alvares, C., y Serna, H. (2018). Relaciones entre los estilos de relación de dirección y la satisfacción laboral del profesional docente. *Revista Espacios*, 39 (51), 10-26.
- Figley, C. (1995). *Compassion fatigue. coping with secondary traumatic stress disorder in those who treat the traumatized*. Routledge.
- Friedman, I. (1995). Student Behavior Patterns Contributing to Teacher Burnout. *The Journal of Educational Research*, 88(5), 281-289. <https://doi.org/10.1080/00220671.1995.9941312>
- Gamboa, J. L. El síndrome del *burnout* el síndrome del *burnout*: un proceso de estrés laboral crónico.

- Gil-Monte, P. R. (2002). Validez factorial de la adaptación al español de maslach burn-out inventory-general survey. *Salud Pública de México*, 1(44), 33-40.
- Gil-Monte, P. R. (2005). *El síndrome de quemarse por el trabajo burnout. Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*. Pirámide.
- Gil-Monte, P. R. y Peiró, J. (1997). *Desgaste psíquico en el trabajo: el síndrome de quemarse*. Síntesis.
- Giraudó, E. (1997). *Salud laboral. Jornada preparatoria. Tribunal permanente por los derechos de las mujeres a la Salud*.
- Godínez, M. y Lozano, L. (2019). *Estrategias en el manejo de personal en tiempo de crisis. Caso: empresa de consultoría W ante el COVID 19*. Biblioteca de Ciencias Sociales y Humanidades.
- Golembiewski, R. T., Munzenrider, R. F. y Carter, D. (1983). Progressive phases of burn-out and their worksite covariants. *Journal of Applied Behavioral Science*, 1, 464-81. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/10265310/>
- Hernández Guzmán, J., Granada Bustos P., Carmona Ochoa, J. (2011). Posibles indicadores del síndrome de burnout, en 18 operarios de una distribuidora GLP de la ciudad de Armenia. *Negotium*, 7(20), 22-37
- Ibarra-Luna, M., Erazo-Muños, P., y Gallegos-López, F. (2018). Síndrome de burnout en profesores de una institución de educación superior de Manizales- Colombia. *Revista de investigaciones UCM*, 18(32), 69-83. <http://www.revistas.ucm.edu.co/ojs/index.php/revista/article/view/114>
- Illner, M. (2011). *Talk Show* [serie de tv]. Deutsches Fernsehen.
- Jacob, A. (1995). La noción de trabajo. Relato de una aventura socioantropo-historica. *Rev. Sociología del Trabajo*, 4.
- Lazarus, R. L. y Folkman, S. (1984). *Estrés appraisal and coping*. Springer
- Leiter, M. P., y Maslach, C. (2004). Areas of worklife: a structured approach to organizational predictors of job burnout. En P. Perrewe y D. C. Ganster (eds.) *Research in occupational stress and well being. Emotional and physiological processes and positive intervention strategies* (pp. 91-134). Elsevier
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184. <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>
- Martínez Pérez, A. (2010). El síndrome de burnout. Evolución conceptual y estado actual de la cuestión. *Vivat Academia*, 112. <https://doi.org/10.15178/va.2010.112.42-80>
- Martínez Pérez, A. (2010). El síndrome de burnout. Evolución conceptual y estado actual de la cuestión. *Vivat Academia*, 112. <https://doi.org/10.15178/va.2010.112.42-80>
- Maslach, C. (2003). Job burnout: new directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189-192. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/1467-8721.01258>
- Maslach, C. (2009). Comprendiendo el burnout, *Ciencia & Trabajo*, 11(32), 37-43. <https://www.vitoriagasteiz.org/http/wb021/contenidosEstaticos/adjuntos/es/16/40/51640.pdf>

- Maslach, C., Schaufeli, W. B., y Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(2001), 397-422. <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Maslach, C. y Leiter, M. (1997). *The truth about burnout*. Jossey Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W., y Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(2001), 397-422. <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Maslach, C., y Jackson, S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2, 99-113.
- Méndez, J. (2004). Estrés laboral o síndrome de "burnout". *Acta pediátrica de México*, 25(5), 299-302.
- Párraga, J. (2005). *Eficacia del programa Iris para reducir el síndrome de burnout y mejorar las disfunciones emocionales profesionales*. Universidad España.
- Peiró, J. (2005). *Desencadenantes del estrés laboral*. Pirámide.
- Saborío, L. y Hidalgo, L. (2015). Síndrome de Burnout. *Medicina Legal de Costa Rica*, 32(1), 119-124. [http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1409-00152015000100014&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-00152015000100014&lng=en&tlng=es)
- Schaufeli, W., y Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: a critical analysis*. 10.1201/9781003062745.
- Sebastián, O. (2002). *Evaluación y acondicionamiento de la iluminación en puestos de trabajo*. Ministerio de Trabajo e inmigración.
- Swensen, S. J., y Shanafelt, T. (2017). An organizational framework to reduce professional burnout and bring back joy in practice. *Jt Comm J Qual Patient Saf*, 43(6), 308-313.
- Tonon, G. (2003). *Calidad de vida y desgaste profesional: una mirada síndrome de burnout*. Espacio.
- Werther, W y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano*. Mc Graw Hill.



## Evaluación del clima laboral en una empresa de transporte en el sur de México



VÍCTOR ADRIÁN ROBLES RAMOS<sup>1</sup>

DALILA AGUILAR PERALTA<sup>2</sup>

LEIDY GUADALUPE RODRÍGUEZ MORALES<sup>3</sup>

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.437.05>

### Resumen

Uno de los factores determinantes en el desempeño de los trabajadores en una organización es el clima laboral, ya que puede ser vínculo u obstáculo para su desempeño óptimo. El clima laboral es el ambiente humano y físico de la organización, e incluyen cualidades como la identificación con la empresa y el trabajo en equipo. Mediante este estudio se encontró que el clima organizacional de una organización de autotransporte tiene un clima medianamente favorable. La dimensión con un nivel alto es la identificación con la compañía, donde los trabajadores registraron un sentido de pertenencia, reconociendo sus valores y objetivos. Contrariamente, se encontró que el trabajo en equipo fue la dimensión más baja, deduciendo que los trabajadores no tienen una visión compartida, baja colaboración y apoyo entre ellos.

**Palabras clave:** *identidad organizacional, trabajo en equipo, entorno físico.*

---

<sup>1</sup> Maestro en Sociología. Docente en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3949-7176> ; correo electrónico: [adrianrobram@gmail.com](mailto:adrianrobram@gmail.com)

<sup>2</sup> Doctora en Administración. Docente en el Tecnológico Nacional de México. ITS Centla, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6145-1901>

<sup>3</sup> Ingeniero en Gestión Empresarial. Docente en el Tecnológico Nacional de México. ITS Centla, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5819-1061>

## Introducción

Los resultados de una organización están estrechamente relacionados con la gestión adecuada de sus recursos; esta función no recae solamente en quien dirige la organización, por el contrario, todos los trabajadores que forman parte de la organización deben desempeñar una gestión efectiva de los recursos a su disposición.

En las organizaciones no es suficiente tener las mejores instalaciones, equipos y recursos financieros, si carecen de recursos humanos que tengan un objetivo claro que alcanzar, compartiendo la visión del modelo de gestión de la organización. Resulta difícil alcanzar un funcionamiento adecuado si los directivos únicamente se enfocan en lograr objetivos particulares (Bueno y Samano, 2018).

En todas las organizaciones es importante la administración adecuada del factor humano debido a que es el capital más importante de una organización. Sin personas eficientes, una organización no sería capaz de alcanzar sus objetivos, por ello debe poner especial atención a sus necesidades; enfocarse en el bienestar del factor humano permite que los miembros de la organización tengan un adecuado desempeño de sus actividades.

Uno de los factores determinantes en el desempeño de los trabajadores en una organización es el clima laboral, ya que puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de los trabajadores, además de ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes integran la organización.

De tal manera, el clima laboral es el ambiente humano y físico de la organización, en que se incluyen cualidades, atributos, entre otros elementos que conforman de manera permanente el ambiente de trabajo.

El clima laboral aborda diferentes aspectos del individuo en la organización, incluyendo comportamiento, comunicación, así como la relación del individuo con la organización, su infraestructura y con el desempeño de su puesto de trabajo (Brunet, 2004). De tal manera, que el clima es considerado un elemento clave del crecimiento organizacional, por lo que resulta importante su análisis y, de ser necesario, establecer estrategias de mejora; ya que se ha demostrado que incide en la cultura organizacional (García, 2009). El clima laboral tiene influencia en el rendimiento del trabajador y

del equipo, entendiéndose el rendimiento como la capacidad productiva del personal, así como la mejor utilización de sus habilidades, conocimientos y potencial entre otros elementos que se ven afectados cuando los empleados no conviven en un clima favorable.

Las organizaciones desarrollan rasgos particulares que las identifican, estos rasgos influyen en el ambiente laboral, en la conducta del individuo, así como en su desempeño organizacional (Brito y Gamboa, 2010).

Ramos-Soto et al., (2020) señalan que para mejorar la competitividad de la organización es imprescindible identificar planes de desarrollo de capacidades así como crear herramientas que permitan el mejoramiento del desempeño laboral del trabajador.

Chagray y Ramos (2020) mencionan que un clima organizacional ayuda y alienta a los trabajadores a ser competentes entre ellos, y puedan lograr un buen clima laboral donde el personal se encuentre altamente comprometido y sea más productivo en sus actividades. Por ello resulta importante el análisis del clima organizacional de las empresas.

Es necesario que toda organización promueva cambios en su ambiente laboral, estructura organizacional, planificación estratégica, gestión operativa y recursos, para desarrollar competitividad e impulsar la innovación, lo que permite a la organización obtener utilidades (Olivera y Leyva, 2021).

Un clima laboral favorable contribuye a que el personal se encuentre altamente motivado, comprometido y productivo, lo que se traduce a un mejor desempeño y óptima satisfacción laboral (Quispe y Coronado, 2014). Estos mismos autores señalan que un clima desfavorable ocasiona comportamientos adversos a un clima organizacional armonioso, como la presencia de actitudes negativas y del rechazo de opiniones y sugerencias de los compañeros, lo cual genera discordancias y una mentalidad negativa de mejora.

Dado lo anterior el objetivo de la investigación fue evaluar las variables que conforman el clima laboral de una empresa de servicio de transporte.

## Contexto teórico

Las organizaciones contribuyen al crecimiento económico de su entorno mediante la creación de empleos, con un ingreso que les da oportunidad

de satisfacer sus necesidades, a los trabajadores y mejora las condiciones de vida de la población (Bueno y Samano, 2018).

El proceso de integración del recurso humano (que incluye el reclutamiento, la selección del candidato, contratación e inducción a la organización), es una función clave en la organización debido a que resulta importante identificar al mejor talento que desempeñe adecuadamente la actividad para la que se contrata. Para lograr esta selección adecuada, es importante identificar las características individuales que se relacionan con la actividad a desempeñar, como el comportamiento del trabajador, sus metas y la forma en que se relaciona con los demás.

Las características del trabajador tienen una fuerte influencia en su visión y contribución al clima laboral. Por otra parte, también es importante considerar los rasgos del trabajo a desempeñar, identificando si las actividades a desarrollar en el puesto de trabajo corresponden con las expectativas y metas del trabajador.

Otro de los aspectos relacionados con el clima laboral son las relaciones interpersonales del trabajador, además de las relaciones que el propio individuo genera en su entorno fuera de la organización.

También es importante considerar la relación del empleado con su jefe inmediato, lo ideal es que no se sienta observado sino apoyado, respaldado en el desarrollo de sus actividades dentro de la organización. Esto es un elemento clave para el desarrollo de la creatividad y la innovación de ideas por parte del trabajador.

Igual de importante es la relación del trabajador con sus compañeros, ya que es deseable que la interacción entre ellos sea cordial, armoniosa; sin embargo, siempre existe la posibilidad de que surgan diferencias entre los miembros de la organización. En este sentido, se resalta la importancia del departamento de personal en cuanto a su función en el proceso de selección, dado que durante este proceso es relevante identificar no solo al individuo que tenga habilidades y conocimientos para desempeñar el puesto, sino también para adaptarse a los diferentes escenarios que puedan presentarse en la organización.

## Concepto de clima laboral

El clima laboral es un concepto ampliamente abordado en las investigaciones acerca del factor humano en empresas y organizaciones (Gan, 2012). El concepto de clima laboral es una analogía del clima meteorológico; dado que en la organización pueden presentarse diversos ambientes organizacionales, en los departamentos que conforman a la organización (Gan y Berbel, 2007).

En la actualidad, el factor humano representa uno de los elementos más relevantes para generar ventaja competitiva para la empresa, mientras las organizaciones procuren tener empleados más comprometidos, con una visión compartida y un ambiente laboral adecuado, tendrán un óptimo cumplimiento de metas y un posicionamiento dentro del mercado; es importante no perder de vista que algunos elementos que generan ventaja a la organización, como la innovación, el sentido de pertenencia a la organización y el compromiso, son impulsados por quienes forman parte de la organización (Bordas y Martínez, 2016).

Por lo anterior, las tendencias actuales de la gestión del capital humano deben centrarse en generar las condiciones para que los empleados desarrollen sus actividades de manera eficiente y comprometidos con la organización con una visión compartida a largo plazo; de manera que una adecuada gestión del clima organizacional representa una estrategia directiva que permite a la organización el alcance de sus objetivos.

Álvarez y Llaneza (2007) relacionan el clima laboral con la percepción de los trabajadores con respecto a los elementos de la cultura de la organización. Si el trabajador percibe un clima inapropiado, se sentirá estresado al realizar sus actividades; así, la conducta del trabajador está determinada por las características propias del puesto que desempeña y las percepciones del trabajador.

El clima organizacional es un proceso continuo, que involucra la interacción entre los miembros de la organización, es un comportamiento colectivo que se genera en la organización y que va cambiando de forma continua en función de las relaciones que se desarrollan entre quienes conforma la organización. Este concepto es identificado por su relevancia en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, dado que si existe un clima desfavorable, las metas organizacionales serán difíciles de alcanzar; el clima,

a su vez, funciona como un indicador organizacional, ya que mediante su análisis es posible identificar anomalías y puntos débiles con respecto a las condiciones de trabajo de los integrantes de la organización.

Por otra parte, un ambiente laboral adecuado impulsa el logro de los objetivos de la organización. En un clima favorable destacan algunos elementos, como las emociones positivas, *cumplimiento* del plan de trabajo, comunicación efectiva de equipos de trabajo para el desarrollo de actividades y solución de conflictos, lo cual contribuye al logro de las metas organizacionales (Triginé y Gan, 2006). Para analizar el clima laboral es primordial conocer qué factores intervienen en el mismo, los autores nombran a estos factores dimensiones o tipologías; para su análisis se han desarrollado diversos procedimientos de medición (Álvarez y Méndez, 2006). Evaluar el clima a partir de sus dimensiones implica un enfoque total en los factores que conforman el ambiente organizacional y la forma en que los trabajadores interactúan con estos, a partir de percepciones relacionadas que tienen un efecto en su desempeño en la organización. Así, este análisis permite explicar las interacciones y la influencia de las variables de análisis sobre el trabajador. Para el estudio del clima organizacional se usan diversas técnicas de investigación, por ejemplo, cuestionarios; a través de estos instrumentos es posible identificar el nivel de alguno de sus factores de acuerdo con la percepción del trabajador.

En este sentido, para muchas empresas es importante identificar estrategias que impulsen la productividad del trabajador. Desafortunadamente, muchas no identifican la relación estrecha que tiene la percepción del trabajador sobre su ambiente laboral en su desempeño del trabajador. Dado que si un trabajador está en un ambiente laboral adecuado, se sentirá motivado para relizar sus actividades, incrementando la productividad.

Como se mencionó, para conocer el nivel del clima laboral, una de las herramientas más usadas es la encuesta; mediante su aplicación es posible conocer qué factores del clima se encuentran en niveles adecuados y aquellos en los que es necesario un reforzamiento que permita mejorar el desempeño del trabajador. Mediante las encuestas, los trabajadores pueden expresar percepciones, desacuerdos o lo que necesitan para desarrollar su trabajo eficientemente.

## Antecedentes del clima organizacional

García (2006) menciona las investigaciones sobre el clima laboral, particularmente el desarrollo del concepto, por parte de Lewin, mismo que fundamentó sus investigaciones con un enfoque Gestalt. Este autor señalaba que los trabajadores perciben su entorno basados en juicios y deducciones personales sobre los factores del clima. Después de su fallecimiento, el estudio del concepto de clima laboral fue retomado por Reimer (1956, citado por Marín, 2003). En su estudio identificó que la productividad se incrementaba si el trabajador tenía participación en la toma de decisiones, destacaba que la falta de participación ocasionaba una disminución en variables relacionadas con la lealtad, compromiso y responsabilidad laboral.

Aguirre (2013) menciona a Brunet como otro de los autores que influyó en el concepto del clima organizacional. Destaca que este concepto tiene su fundamento en la corriente Gestalt y la escuela funcionalista, esta última señala que la conducta del individuo es resultado del ambiente que lo rodea; así también se menciona que la adaptación del individuo con el medio en que se desarrolla está relacionado con las diferencias entre los individuos.

Castro y Morán (2008) mencionan que el estudio del clima organizacional viene de diversos orígenes y que tiene sus raíces en los estudios de Lewin (1951) relativos a “climas sociales creados experimentalmente”.

Por otra parte, Denison (1996) consideró el análisis del clima a partir de tres factores principales: los atributos individuales, los organizacionales y, por último, la medición combinada de la percepción individual y la objetiva de las características organizacionales.

## Beneficios del estudio del clima organizacional

De acuerdo con Samayani (2023), la evaluación del clima organizacional proporciona beneficios como enfoque en el bienestar del trabajador, ya que una organización se considera productiva en función del desempeño de quienes la integran, por lo tanto, si la organización procura su bienestar, impulsa su desarrollo profesional y proporciona al trabajador los elementos

necesarios para la realización de sus actividades, estará más cerca de cumplir sus objetivos organizacionales.

Otro de los beneficios que este autor menciona es el respeto al empleado en relación con su dignidad y sensibilidad como ser humano. Este punto se vincula con las necesidades individuales del trabajador, entre las que se encuentran la seguridad, afiliación, aceptación y autorrealización, por lo que la organización debe contribuir a que el trabajador pueda satisfacer sus necesidades, lo cual le permitirá contar con personal equilibrado y productivo en la organización.

Así también la evaluación del clima permite identificar las características reales de la organización, es decir, mediante el análisis de los factores del ambiente laboral es posible determinar las condiciones en que el trabajador desempeña su trabajo, más allá de solo establecer el ideal de un ambiente favorable, permite que la organización identifique de qué forma puede contribuir a mejorar el desempeño del trabajador. Esta identificación de la realidad fundamenta el siguiente beneficio, que se refiere a la aplicación del mejoramiento en la eficiencia con base en los resultados de la evaluación de los factores que conforman el clima laboral.

## Metodología

### Enfoque

Esta investigación es de enfoque cuantitativo, dado que se miden, evalúan o recolectan datos en una escala sobre diversas variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar (Hernández et al., 2018).

### Diseño del estudio

Esta investigación es descriptiva, no experimental transeccional. Los no experimentales son estudios en los que no existe una manipulación de las variables, de análisis del clima organizacional, ya que estas son observadas en su ambiente natural para su posterior análisis (Hernández y Baptista, 2018).

Por otra parte, las investigaciones transeccionales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández et al., 2018).

Este estudio es descriptivo, puesto que se describirán las variables del clima organizacional. Estas investigaciones miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar (Hernández et al., 2018).

### Participantes

La población que se analizó en esta investigación fueron los 40 empleados de los departamentos de administración y finanzas, operaciones y recursos humanos de una empresa de servicio de transporte ubicada en Tabasco, México.

### Instrumento

El instrumento empleado consta de 40 reactivos que analizan 8 dimensiones del clima laboral: identificación con la compañía, autonomía, trabajo en equipo, cohesión/compromiso, apoyo, comunicación, reconocimiento y compensación. Cada dimensión del clima laboral se midió por una escala de Likert que va de 1 = totalmente de acuerdo, 2 = de acuerdo, 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = en desacuerdo a 5 = totalmente de acuerdo.

### Análisis de datos

Una vez recolectados los datos se realizó el registro en una base de datos preparada para las mediciones a través del *software* Statistical Package for the Social Sciences). En este programa se realizó el análisis descriptivo de las variables de estudio.

## Presentación de resultados

Los resultados se presentan a través de tablas y gráficas que muestran los resultados obtenidos en el análisis de las dimensiones del clima organizacional en la empresa arriba mencionada.

## Resultados

### Estadística descriptiva por dimensiones

Respecto al análisis descriptivo por dimensiones, la dimensión con la media más elevada es la identificación con la empresa, lo que implica que el personal se siente identificado con los valores de la organización, como la honestidad, transparencia, pasión, diferenciación, orientación al personal, calidad y responsabilidad social, esto ayuda a que el personal se sienta parte de ella. Otras de las dimensiones con la media más elevada es autonomía, esa dimensión es importante para el personal, ellos mencionan que pueden controlar aspectos de sus actividades, como la toma de decisiones y ser más flexibles, esto les ha permitido ser creativos y productivos. Las dimensiones, trabajo en equipo, apoyo, comunicación y reconocimiento se encuentran en el rango entre 3.8 y 3.7. En la dimensión trabajo en equipo, los trabajadores comentaron que mantienen un ambiente de trabajo equilibrado y competitivo donde ellos pueden analizar cada una de las actividades que se presente día a día.

La dimensión apoyo es una de las variables que se encuentra en el rango medio, el personal expresa que cuando requieren de algunos equipos para su trabajo la organización muestra interés a las peticiones que ellos solicitan.

El análisis estadístico de la variable comunicación señala que los trabajadores perciben en menor grado tener una buena relación laboral en el área de trabajo.

El análisis estadístico de la dimensión de reconocimiento plantea que la organización reconoce a los trabajadores por su esfuerzo y dedicación en los trabajos y actividades realizados dentro de la empresa.

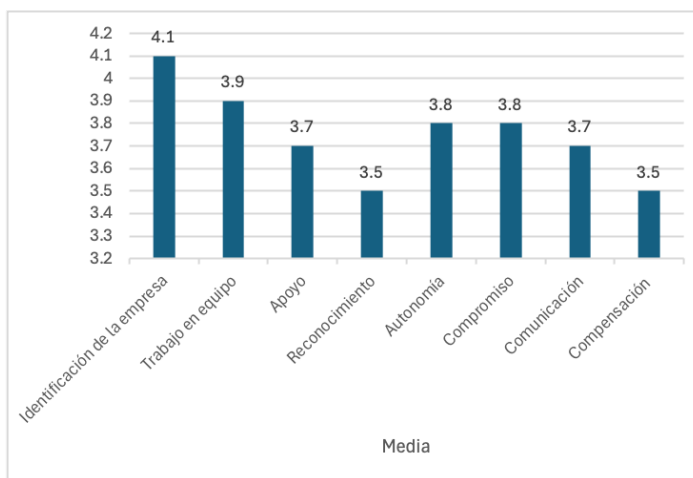
Las dimensiones con la media estadística menor son los de compromiso y compensación, es decir que los trabajadores perciben que existe poco involucramiento emocional e intelectual con las actividades que desempeñan en la organización. Respecto a la variable compensación, los empleados perciben poco apoyo relacionado con la remuneración monetaria, los vales de despensa, seguro médico, bono y vacaciones, los cuales no son suficientes desde la perspectiva de los empleados.

Tabla 1. Estadísticos descriptivos por dimensiones

<i>Dimensiones</i>	<i>N</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación estándar</i>
Identificación con la empresa	40	2.67	5.00	4.1667	.52298
Autonomía	40	2.67	5.00	3.9333	.50749
Trabajo en equipo	40	2.33	5.00	3.7583	.56482
Compromiso	40	2.33	5.00	3.5833	.67832
Apoyo	40	2.00	5.00	3.8000	.60764
Comunicación	40	2.67	5.00	3.8500	.59891
Reconocimiento	40	3.00	5.00	3.7083	.59046
Compensación	40	1.00	5.00	3.5333	.74268

Fuente: elaboración propia.

Gráfica 1. Estadísticos descriptivos por dimensiones



Fuente: elaboración propia.



## Conclusiones

Al término de este trabajo de investigación se logró evaluar el clima organizacional, alcanzando el objetivo planteado al inicio de la investigación a partir del análisis de las dimensiones: identificación con la compañía, autonomía, trabajo en equipo, compromiso, apoyo, comunicación, reconocimiento y compensación.

A través de este estudio se encontró un clima organizacional medianamente favorable, con base en el análisis estadístico con una media de 3.78.

El análisis por dimensiones encontró que la dimensión más alta es la identificación con la compañía, en la cual los empleados tienen un elevado sentido de pertenencia, identificándose con sus valores y objetivos organizacionales. Se encontró, además, que el trabajo en equipo fue la dimensión con la media más baja, lo que implica que los trabajadores no tienen una visión compartida y se realizan las actividades de forma aislada. Por tanto, sería importante para la organización establecer estrategias que permitan el desarrollo de trabajo en conjunto y que el trabajador identifique la importancia y beneficios que trae consigo.

El análisis del clima organizacional sirve como fundamento para identificar aquellas dimensiones en las que organización requiere enfoque para lograr un clima laboral favorable y mejorar el desempeño de los trabajadores.

## Referencias

- Aguirre, D. (2013). *Competencias para establecer un clima laboral positivo en tiempos de crisis* [Trabajo fin de grado]. Universidad Politécnica de Cartagena.
- Álvarez, C., y Méndez, E. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Centro editorial Universidad del Rosario.
- Álvarez, F., y Llana, J. (2007). *Ergonomía y psicología aplicada. Manual para la formación del especialista*. Lex Nova S.A.
- Alves, F. (2023). *Comportamiento organizacional*. Freitas Bastos Editorial.
- Ander-Egg, E. y Aguilar, M. (2010). *El trabajo en equipo*. Progreso.
- Bordas, J., y Martínez, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid
- Brito, U., y Gamboa, M. (2010). Clima organizacional: discusión de diferentes enfoques teórico. *Visión Gerencial*, 1, 179-190.

- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones definición diagnóstica y consecuencias* [Tesis de licenciatura]. Universidad Privada Antenor Orrego.
- Bueno, R., y Samano, M. (2018). *Elementos básicos de administración*. UAS/DGEP.
- Caraveo, M. D. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*.
- Castro, J., y Morán, F. C. (2008). *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara*. EUMEDNET
- Chagray, N., y Ramos, S. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral. *Revista Nacional de Administración*, 11.
- Contreras, F., y Juárez, F. B. (2010). Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. *Rev Fac Cienc Econ*, 18(2), 7-17.
- Dávila, J., y Romero, P. (2010). Relación entre el síndrome del burnout y la percepción del clima organizacional en medio del área de emergencias. *Psicogente*, 13(24), 292-305.
- Gan, F. (2012). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Día de Santos.
- Gan, F. y Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos. 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Universitat Oberta de Catalunya.
- Gan, G., y Berbel, F. (2007). *Manual de recursos humanos*. UOC.
- García, I. (2006). *La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo* [Disertación doctoral]. Universidad de Granada.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), 43-61. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- García, R. S. (2008). Habitus y clase social en Bourdieu: una aplicación empírica en el campo de los deportes de combate. *Revista de Sociología*, 103-125.
- Giraudier, M. (2018). *Como gestionar el clima laboral*. Integra.
- González, I. B., Melo, N. A., y Limón, M. L. (2015). *El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico*. Estudios gerenciales.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana.
- Olivera, Y., y Leyva, L. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 8.
- Ortiz, P., y Cruz, L. (2008). Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. *Psicología para América Latina*, (13).
- OSMOS. (26 de febrero de 2020). *Cómo evaluar el clima laboral de tu compañía*. OSMOS. <https://www.osmos.mx/blog/como-evaluar-elclima-laboral-de-tu-compania/>
- Parra, A. (2013). Importancia del reconocimiento para fomentar el buen desempeño laboral. *Revista de análisis transaccional y psicología humanista*, (69), 192-202.
- Pérez, G., y Sáenz, F. (2010). Autonomía laboral, transferencia de conocimiento y motivación de los trabajadores como fuente de ventajas competitivas. *Cuadernos de Economía* 29(52).

- Quispe, H., y Coronado, J. (2014). *Diagnóstico del clima organizacional, para incrementar el nivel de satisfacción de los trabajadores de la Empresa Agropecuaria Chimú SRL*.
- Ramos-Soto, A., Londoño, D., Sepulveda-Aguirre, J., y Martínez-jiménez, R. (2020). Gestión integral e integrada. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(3), 31-44.
- Robles, M. (2018). Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *Razón y Palabra*, 100, 778-795.
- Samayani, M. (2023). *Relación entre clima organizacional y la satisfacción laboral en docentes de las Instituciones Educativas Públicas del distrito de Paucarpata Ugel Arequipa Sur* [Tesis de Licenciatura]. UAP.
- Torres, D. (2019). Estrategia de compensaciones como herramienta de satisfacción laboral. *Revista GEON*, 6(2), 4-9.
- Triginé, F., y Gan, J. (2006). *Manual de instrumentos y gestión del desarrollo*. Ediciones Díaz de Santos S.A.



## Liderazgo y sustentabilidad en una institución de salud en Tabasco



DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.437.06>

ADRIANA MARIELA DE LA CRUZ CABALLERO<sup>1</sup>  
TERESA DE JESÚS VARGAS VEGA<sup>2</sup>  
NATALIA CÁRDENAS DÍAZ<sup>3</sup>

### Resumen

Se ha estudiado el liderazgo desde diferentes perspectivas. Las teorías contemporáneas del liderazgo resaltan la importancia del carácter transformacional de este concepto, lo que implica que el líder debe influenciar a los trabajadores para la adopción de un enfoque de pensamiento que incluya una visión compartida de los intereses. Algunos autores señalan también la importancia de la figura del líder en la adopción de prácticas sustentables, ya que cambia constantemente de acuerdo al entorno organizacional, lo que hace necesario el involucramiento de las organizaciones en el cuidado del entorno desde una perspectiva sustentable. El objetivo de esta investigación es evaluar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la sustentabilidad en una organización. El estudio se realizó en una organización de servicios de salud en el estado de Tabasco; se efectuó un análisis estadístico descriptivo-correlacional para identificar el estado de las variables y establecer una relación. Los resultados estadísticos mostraron que el estilo de

---

<sup>1</sup> Doctora en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología. Docente en el Tecnológico Nacional de México. ITS Centla, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7155-5204> ; Scopus: [57206470306](https://orcid.org/57206470306) ; correo electrónico: [adriana18100@hotmail.com](mailto:adriana18100@hotmail.com)

<sup>2</sup> Doctora en Economía. Profesora-investigadora en el Instituto de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. ORCID: [0000-0002-6051-7197](https://orcid.org/0000-0002-6051-7197) ; Scopus: [55800854300](https://orcid.org/55800854300)

<sup>3</sup> Doctora en Administración. Docente en el Tecnológico Nacional de México. ITS Centla, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-1505-975X>

liderazgo mayormente percibido fue el transformacional, sin embargo, no se encontró una correlación importante entre las variables de liderazgo y sustentabilidad.

**Palabras clave:** *liderazgo, sustentabilidad, estilos de liderazgo, organizaciones.*

## Introducción

El concepto de liderazgo ha sido estudiado desde la perspectiva individual, analizando rasgos, cualidades y comportamiento de los líderes; además, en los últimos años los estudios incluyen también el análisis del entorno en el que se desempeña el liderazgo, lo que ha contribuido a una mayor comprensión de los efectos del liderazgo en el funcionamiento de los equipos de trabajo (Castiblanco y Ruiz, 2025).

Fry y Egel (2021), enfatizan que la responsabilidad social y la visión sustentable son decisivos, no solo en la realización de negocios, sino también en la conservación del planeta y en el bienestar de los empleados y de la sociedad; es importante tener nuevos líderes que guíen la conciencia por tanto, colectiva y las acciones.

La ausencia de compromiso ambiental en las organizaciones la ocasiona por la falta de habilidades y motivación de los empleados y líderes; las organizaciones que presentan esta ausencia de motivación y habilidades tienen menor oportunidad de adoptar prácticas sustentables, dado que, mientras el líder no impulse este enfoque de sustentabilidad será difícil que los trabajadores implementen la sustentabilidad en la organización (Cantú-Mata et al., 2021).

Para que las organizaciones puedan alcanzar los objetivos propuestos, es necesario que el líder conozca el estilo de liderazgo adecuado que debe ejercer en la misma; de esta manera podrá diseñar un plan estratégico que logre el desempeño de calidad en el personal a su cargo (Díaz et al., 2011). Asimismo, Santos (2010) expone que la integración de conceptos y prácticas de sustentabilidad se convierte en una necesidad y un reto para los gestores en las organizaciones; los estilos de liderazgo deben estar enfocados más allá del factor económico.

Dado a lo anterior, el objetivo de este estudio es evaluar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la sustentabilidad en una organización.

## Contexto teórico

### Concepto de liderazgo

Castiblanco y Ruiz (2025) mencionan que el liderazgo en las organizaciones es un tema relevante, dado el papel crucial que desempeñan los líderes en el alcance de los objetivos organizacionales mediante un impulso de los equipos de trabajo que permita su máximo rendimiento.

La literatura reciente señala que el liderazgo no solo está definido por las características individuales, los estudios sobre el tema analizan también a sus seguidores, entorno de trabajo, contexto laboral; entre otros.

El liderazgo se entiende como un proceso que involucra a los miembros de una organización en el que se realizan intercambios que permiten el alcance de objetivos comunes, los cuales define quien desempeña el rol de liderazgo. El liderazgo organizacional precisa de un líder que debe poseer cualidades como la confianza, autorregulación positiva, autoconcepto positivo, entre otras; también requiere de seguidores motivados y con las condiciones psicológicas que le permitan seguir de forma adecuada la guía del líder, además se necesita de un contexto organizacional que facilite la interacción entre el líder y sus seguidores.

El liderazgo contribuye al alcance del éxito organizacional, a través del líder, quien toma decisiones ante situaciones diversas y complejas, identificando oportunidades.

Rozo-Sánchez, et al., (2019) señalan que el liderazgo es la capacidad de coordinar equipos de trabajo impulsándolos al logro de los objetivos, mediante el acompañamiento para el alcance del bien común. Diversos autores coinciden en que un líder percibe los cambios como oportunidades, define una dirección hacia la cual guía a sus seguidores para alcanzar las metas planteadas. Así también un líder debe ser capaz de autoevaluarse identificando sus fortalezas y debilidades.

## Modelos de liderazgo

Los modelos tradicionales consideran al liderazgo como una característica individual diferenciadora de los individuados, estos modelos están centrados en el estudio de las características individuales. Tales modelos explican que el liderazgo es una característica con la que el individuo nace, así también destacan la importancia de identificar aquellos individuos que de manera natural tienen la capacidad de ser grandes líderes (Castiblanco y Ruiz, 2025).

De tal manera, estos modelos se enfocaban en el estudio de las características físicas, mentales y de personalidad, suponiendo que la identificación de estos rasgos permitiría una evaluación eficaz y una correcta asignación de los individuos en roles de liderazgo. Así, estas teorías tradicionales consideraban como predictores del liderazgo factores genéticos y biológicos.

Desde la perspectiva de contingencias, el análisis del liderazgo se centra en la interacción que existe entre los rasgos del líder y el entorno en el que se desarrolla. Estas teorías suponen que los efectos de una variable en el liderazgo dependen de las variables del contexto, por lo que el liderazgo puede ser exitoso o no, dependiendo de la situación en la que se desarrolla (Rozo-Sánchez, et al., 2019).

Los modelos de liderazgo situacional suponen que entre las variables que influyen en el comportamiento de un líder exitoso se encuentra la naturaleza de la tarea, así también la autonomía y los niveles de motivación de los seguidores.

Estas teorías, además, describen que los resultados exitosos están relacionados con la coherencia entre las características del líder, su estilo de liderazgo, la madurez de los seguidores y los desafíos que presenta la situación.

Por lo anterior, resulta imprescindible que los líderes posean la capacidad de adaptarse a los cambios organizacionales, gestionar la cultura organizacional, una comunicación eficiente, identificar las necesidades de los seguidores y del entorno, así como capacitarlos para alcanzar los objetivos planteados (Castiblanco y Ruiz, 2025).

## Teorías contemporáneas del liderazgo

Los modelos de liderazgo contemporáneos se enfocan en el comportamiento del líder, en la forma de comunicación visionaria, conjugando inspiración, emociones, ideología y valores morales, entre otros rasgos. Estas teorías están orientadas hacia el desarrollo y el cambio organizacional.

En este enfoque se considera la eficacia de un líder en función al grado en que inspira a sus seguidores a identificarse con nuevos enfoques compartidos hacia el futuro, creando un modelo mental común y compartido con sus seguidores. Esta mentalidad compartida permite a los trabajadores incrementar sus aspiraciones y motivaciones de manera interna, lo que permite el desarrollo de rasgos como el logro, la autodirección, poder, seguridad, benevolencia y el empoderamiento en la toma de decisiones. De esta forma el liderazgo no se limita únicamente a la influencia del líder sobre los seguidores para la realización de las tareas, sino que transforma la visión y comportamiento del trabajador permitiéndole alcanzar sus metas personales alineadas con los objetivos organizacionales (Castiblanco y Ruiz, 2025).

## Liderazgo y sustentabilidad en las organizaciones

Las condiciones actuales del entorno empresarial hacen necesario el involucramiento de las organizaciones en los factores sustentables de su entorno. Algunos autores señalan la importancia de la adopción de las prácticas sustentables en las organizaciones, y el efecto positivo que tiene para la empresa, sobre todo en la percepción que tiene la sociedad sobre sus prácticas organizacionales. Del mismo modo, es importante involucrar al trabajador no solo en la adopción de estas prácticas de manera condicionada. Sino a través de la transformación de la forma de pensar del trabajador y de su involucramiento en la importancia de la aportación de la organización en los temas sustentables.

Así también se destaca el papel del líder y su importancia en la adopción del enfoque sustentable en la organización, es decir el liderazgo ejerce una fuerte influencia en la forma en que el trabajador realiza sus actividades con enfoque sustentable.

Por otra parte, es un reto para las organizaciones mantenerse competitivas y sustentables en un entorno empresarial desafiante. Esto significa que las organizaciones deben prestar atención cómo los empleados ven el liderazgo y las políticas de la empresa. Estas percepciones pueden influir en la creatividad y la innovación, aspectos esenciales para la competitividad de la organización en el mercado (Alrowwad et al., 2020).

Díaz et al., (2011) mencionan que las organizaciones en la actualidad tienen el reto de elevarse a niveles competitivos de manera sustentable, puesto que existe una intensa batalla global que sacude las bases del ordenamiento social.

Del mismo modo, se señala que la existencia de un líder dentro de la organización tiene mucha importancia, ya que es quien dirige y motiva a su equipo de trabajo. Por otro lado, no se trata de buscar nuevos líderes, sino de utilizar nuevos estilos y enfoques de liderazgo con una visión estratégica.

Además, Melo y Brennand (2004) señalan que la administración de empresas socialmente responsables y sostenibles es el nuevo desafío para la gestión moderna, y que la responsabilidad social y la sustentabilidad se han incorporado como paradigmas de acción social. Por ello, es imprescindible la existencia de un líder sostenible que rompa esos paradigmas de manera objetiva y profunda. En este sentido, Voltolini (2011) señala que las organizaciones deben contar con líderes integrados a la cultura de la sustentabilidad.

## Metodología

### Enfoque, diseño y alcance del estudio

El enfoque de esta investigación es cuantitativo, dado que utiliza una recolección de datos para probar hipótesis con base en análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías (Hernández et al., 2018).

Así también, el diseño del estudio es no experimental transeccional. Los no experimentales son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente

natural para después analizarlos. Es transeccional ya que se recolectaron datos en un solo momento, describiendo las variables.

El alcance del estudio es descriptivo correlacional, puesto que se demuestra si existe una relación entre los conceptos de liderazgo y sustentabilidad; los estudios correlacionales describen las relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado (Hernández, et al., 2018).

Los participantes del estudio fueron 50 trabajadores del área de salud de diferentes departamentos, quienes fueron voluntarios y dieron su consentimiento para la realización de esta investigación.

## Instrumento

El instrumento empleado es el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ) forma 5x desarrollado por Avolio y Bass (2004) para medir la variable estilos de liderazgo, del cual se realizó una adaptación propia, tomando como referencia los documentos de Sánchez (2015) y Leigh et al. (2021).

El cuestionario final contiene 24 reactivos que analizan 6 dimensiones de estilos de liderazgo: Influencia idealizada, motivación inspiracional, recompensa contingente, dirección por excepción activa, dirección por excepción pasiva, dejar hacer (*laissez faire*), así como una dimensión de sustentabilidad. Cada dimensión del estilo de liderazgo se midió por 3 ítems y la dimensión sustentabilidad por 6 ítems con 5 opciones de respuestas en una escala tipo Likert que va de 1 = totalmente en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = de acuerdo a 5 = totalmente de acuerdo.

## Validez y confiabilidad del instrumento

En cuanto a la validez del instrumento, se realizó la validez de contenido, la cual se fundamentó en la literatura existente, incluyendo teorías y modelos sobre el liderazgo y sustentabilidad. La confiabilidad del instrumento se estimó a través del coeficiente alfa de Cronbach, obteniéndose un nivel de confiabilidad de 0.84.

## Análisis de datos

El análisis de los datos recopilados se realizó mediante el *software* Statistical Package for Social Sciences versión 29, mediante el cual se realizó la estadística descriptiva y correlacional de los datos obtenidos.

Los hallazgos se presentan a través de tablas y gráficos, los cuales muestran los resultados del análisis de las dimensiones del estilo de liderazgo y de sustentabilidad en la organización analizada.

## Resultados

### Estadística descriptiva

Con respecto a la estadística descriptiva, en la tabla 1 se observa que la dimensión de recompensa contingente presenta el mayor valor; en este sentido, se encontró que los empleados realizan sus actividades a cambio de un incentivo, además ayudan a sus compañeros de trabajo solo si se observa que ellos realizan un esfuerzo en la realización de sus actividades. En lo que respecta a las dimensiones de influencia idealizada y motivación presentan medias similares, esto quiere decir que los trabajadores perciben influencia en los demás y se preocupan por sus compañeros de trabajo; asimismo, perciben que son motivados por el logro de los objetivos de la organización. Se observa que las dimensiones de dirección activa y sustentabilidad presentan una percepción medianamente favorable.

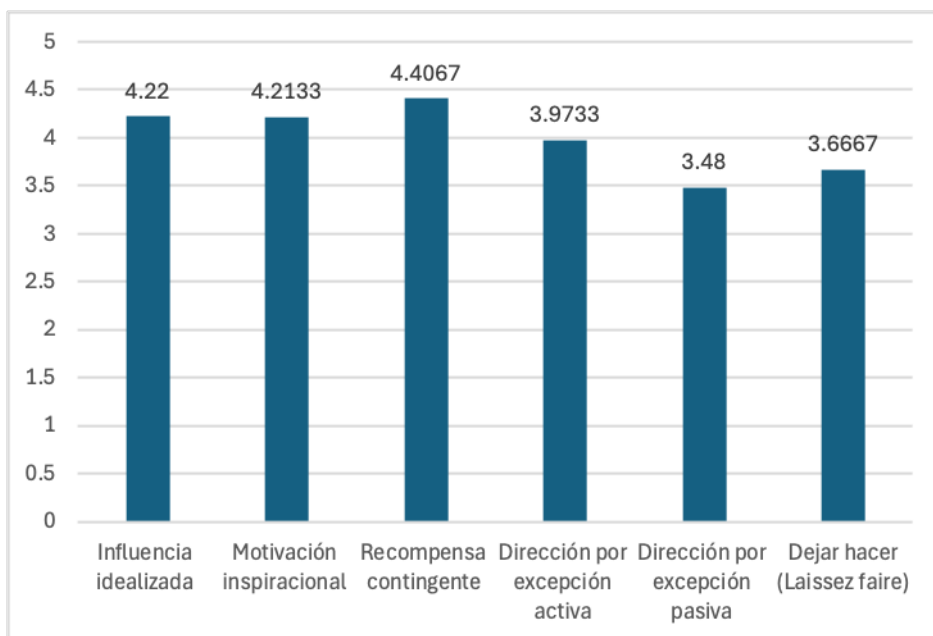
Tabla 1. *Estadística descriptiva por dimensiones*

<i>Dimensión</i>	<i>N</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Media</i>	<i>DE</i>
Influencia idealizada	50	2.33	5.00	4.2200	.65503
Motivación inspiracional	50	2.33	5.00	4.2133	.53350
Recompensa contingente	50	3.00	5.00	4.4067	.45818
Dirección por excepción activa	50	2.00	5.00	3.9733	.68293
Dirección por excepción pasiva	50	1.00	5.00	3.4800	1.10073
Dejar hacer ( <i>laissez faire</i> )	50	1.67	4.67	3.6667	.75292
Sustentabilidad	50	2.17	5.00	3.9167	.59595

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, las dimensiones de dirección pasiva y *laissez faire* son las que obtuvieron las medias más bajas. Al respecto los empleados externaron que no se involucran en los problemas hasta que se vuelven serios y evitan tomar decisiones dentro de la organización hasta que no tienen otra opción.

Gráfica 1. Estadística descriptiva por dimensiones



Fuente: elaboración propia.

### Estadística descriptiva por género

Respecto al género, en la tabla 2 se observa que los hombres perciben un mayor nivel de liderazgo, particularmente el liderazgo transformacional. Con respecto al género femenino, este presenta medias similares entre las variables de liderazgo transformacional y transaccional. Se observa que los hombres perciben con mayor medida la sustentabilidad que el género femenino.

Tabla 2. *Estadística descriptiva por género*

VARIABLES	Genero	N	Media	DE
Sustentabilidad	Masculino	18	3.9630	.55881
	Femenino	32	3.8906	.62305
	Total	50	3.9167	.59595
Liderazgo	Masculino	18	4.0864	.47647
	Femenino	32	3.9410	.41930
	Total	50	3.9933	.44155
Liderazgo transformacional	Masculino	18	4.3426	.38549
	Femenino	32	4.1458	.55479
	Total	50	4.2167	.50536
Liderazgo transaccional	Masculino	18	4.2500	.31957
	Femenino	32	4.1563	.44588
	Total	50	4.1900	.40408
Liderazgo laissez faire evitador	Masculino	18	3.6667	1.00489
	Femenino	32	3.5208	.76990
	Total	50	3.5733	.85460

Fuente: elaboración propia.

### Estadística descriptiva por edad

En lo que respecta al liderazgo, en la tabla 3 se observa que los trabajadores que se encuentran en el rango de edad de 33 o más años presentaron la media más alta en la variable liderazgo transformacional, mientras que la media más baja lo obtuvieron los empleados que tienen entre 18 y 25 años en la variable liderazgo *laissez faire*.

Sobre la variable de sustentabilidad, el promedio mayor lo representaron los trabajadores que tienen entre 26 y 32 años, la media menor la obtuvieron los empleados que pertenecen al rango de edad entre 18 y 25 años.

Tabla 3. *Estadística descriptiva por edad*

Variable	Edad	N	Media	DE
Sustentabilidad	18 a 25	14	3.8095	.74495
	26 a 32	23	3.9710	.55426
	33 o más	13	3.9359	.51612
	Total	50	3.9167	.59595
Liderazgo	18 a 25	14	3.8532	.46050
	26 a 32	23	4.0314	.43449
	33 o más	13	4.0769	.43244
	Total	50	3.9933	.44155

Liderazgo transformacional	18 a 25	14	4.0952	.42725
	26 a 32	23	4.2319	.46531
	33 o más Total	13	4.3205	.64715
		50	4.2167	.50536
Liderazgo transaccional	18 a 25	14	4.2024	.42956
	26 a 32	23	4.1304	.39234
	33 o más Total	13	4.2821	.41042
		50	4.1900	.40408
Liderazgo Correctivo/Evitador ( <i>laissez faire</i> )	18 a 25	14	3.2619	.97778
	26 a 32	23	3.7319	.79573
	33 o más Total	13	4.2821	.78809
		50	4.1900	.85460

Fuente: elaboración propia.

### Estadística descriptiva por el nivel de estudios

Como se observa en la tabla 4, en la variable liderazgo los resultados mostraron que los trabajadores que cuentan con estudios de especialidad presentaron la media más alta en la variable liderazgo transformacional, mientras que la media menor la obtuvieron los empleados con estudios de licenciatura en el liderazgo *laissez faire*.

Tabla 4. Estadística descriptiva por nivel de estudios

Variable	Nivel de estudios	N	Media	DE
Sustentabilidad	Preparatoria	6	3.9444	.62952
	Licenciatura	34	3.9118	.65807
	Especialidad Total	10	3.9167	.35355
		50	3.9167	.59595
Liderazgo	Preparatoria	6	4.0463	.56154
	Licenciatura	34	3.8987	.44643
	Especialidad Total	10	4.2833	.16239
		50	3.9933	.44155
Liderazgo transformacional	Preparatoria	6	4.3611	.41388
	Licenciatura	34	4.1176	.53580
	Especialidad Total	10	4.4667	.34960
		50	4.2167	.50536
Liderazgo transaccional	Preparatoria	6	4.3333	.25820
	Licenciatura	34	4.1422	.45158
	Especialidad Total	10	4.2667	.27442
		50	4.1900	.40408
Liderazgo correctivo/ Evitador ( <i>laissez faire</i> )	Preparatoria	6	3.4444	1.17694
	Licenciatura	34	3.4363	.86458
	Especialidad	10	4.1167	.23636
	Total	50	3.5733	.85460

Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta a la variable de sustentabilidad, la media elevada se ubicó en los trabajadores con estudios de nivel preparatoria, a la media menor se encontró en los empleados con estudios de licenciatura.

### Estadística descriptiva por puesto

Con respecto al liderazgo, se observó que los médicos obtuvieron la media mayor en la variable liderazgo transformacional, mientras que los enfermeros presentaron la media más baja en la variable liderazgo *laissez faire*.

En cuanto a la sustentabilidad, la media mayor se presentó en los médicos, mientras que el promedio más bajo lo presentó el personal de apoyo administrativo (ver tabla 5).

Tabla 5. Estadística descriptiva por puesto

<i>Variable</i>	<i>Puesto</i>	<i>N</i>	<i>Media</i>	<i>DE</i>
Sustentabilidad	Médico	19	4.0702	.50097
	Apoyo administrativo	18	3.8426	.58987
	Enfermeros	13	3.7949	.72058
	Total	50	3.9167	.59595
Liderazgo	Médico	19	4.1374	.38817
	Apoyo administrativo	18	3.9815	.45891
	Enfermeros	13	3.7991	.44476
	Total	50	3.9933	.44155
Liderazgo transformacional	Médico	19	4.4035	.31089
	Apoyo administrativo	18	4.2037	.54699
	Enfermeros	13	3.9615	.58986
	Total	50	4.2167	.50536
Liderazgo transaccional	Médico	19	4.2807	.31940
	Apoyo administrativo	18	4.1944	.44003
	Enfermeros	13	4.0513	.45330
	Total	50	4.1900	.40408
Liderazgo correctivo/ Evitador ( <i>laissez faire</i> )	Médico	19	3.7281	.81311
	Apoyo administrativo	18	3.5463	.94074
	Enfermeros	13	3.3846	.81190
	Total	50	3.5733	.85460

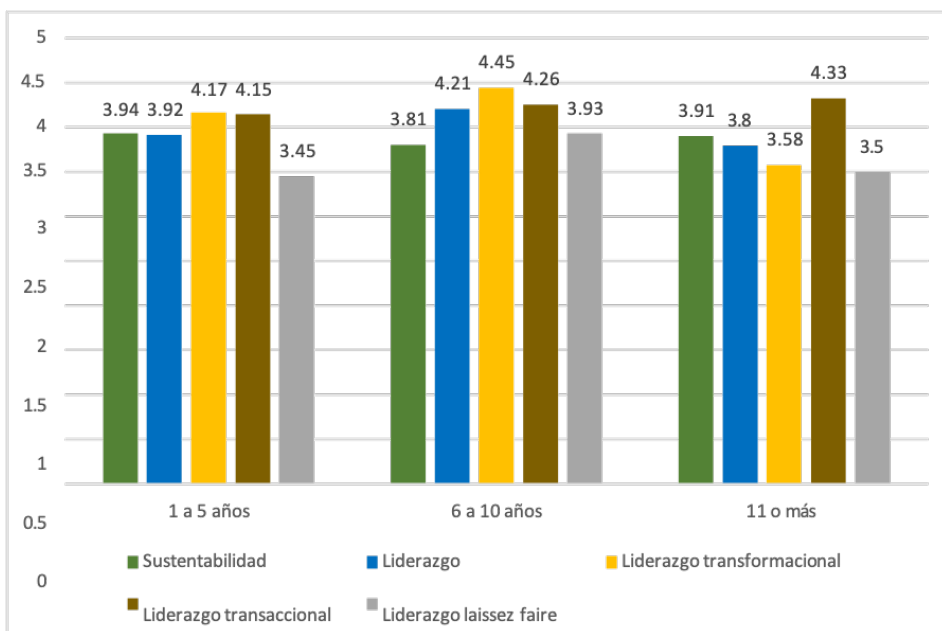
Fuente: elaboración propia.

## Estadística descriptiva por antigüedad

Como se observa en la gráfica 2, los resultados mostraron que los empleados que tienen entre 6 y 10 años de antigüedad dentro de la organización obtuvieron el promedio más elevado en la variable liderazgo, específicamente en el liderazgo transformacional, mientras que la media más baja lo representaron los trabajadores con 11 o más años de antigüedad en la variable liderazgo *laissez faire*.

Se encontró que los trabajadores que tienen entre 1 y 5 años de antigüedad mostraron la media mayor en la variable de sustentabilidad, en cuanto a la media menor lo obtuvieron los empleados con una antigüedad entre 6 y 10 años.

Gráfica 2. Estadística descriptiva por antigüedad



Fuente: elaboración propia.

## Conclusiones

Los resultados de esta investigación demostraron que el estilo de liderazgo percibido en mayor medida por los trabajadores fue el liderazgo transformacional, lo que implica que los trabajadores tienen mayor compromiso y motivación para el logro de los objetivos de la organización, mientras que el estilo de liderazgo menos percibido fue el liderazgo *laissez faire*, lo que indica que los empleados evitan tomar decisiones importantes y esperan que los problemas se vuelvan serios dentro de la empresa.

Lo anterior coincide con los hallazgos de Vera (2022), quien encontró en su estudio que el estilo de liderazgo transformacional fue el estilo predominante en la población analizada.

Además, los resultados de este estudio mostraron que el género masculino percibe mayor nivel de liderazgo, particularmente los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, lo que contradice los resultados de Cárcamo y Rivas (2017), quienes señalan que las mujeres tienen mejor percepción en el liderazgo transformacional y transaccional.

Por otra parte, se encontró que las mujeres perciben menor nivel de sustentabilidad, lo cual coincide con los resultados del estudio de Reyes y Briano (2018), quienes exponen que la presencia de mujeres en el consejo y equipo directivo tiene una incidencia negativa en el cumplimiento de la sustentabilidad.

Se encontró un nivel aceptable en liderazgo y sustentabilidad, ya que los trabajadores perciben un liderazgo adecuado, así como una buena percepción de las prácticas sustentables en los distintos departamentos de la organización.

Por otra parte, no se identificaron diferencias importantes entre las variables sociodemográficas por género, edad, nivel de estudios, puestos y antigüedad, en lo que respecta al liderazgo y la sustentabilidad. Esto sugiere que dichas características sociodemográficas no están directamente relacionadas con las percepciones y prácticas en materia de liderazgo y sustentabilidad. Así también, no se encontró una relación estadísticamente significativa entre las variables liderazgo y sustentabilidad, ya que ambas variables no alcanzaron un nivel de correlación significativo en esta población analizada. Por

ello es necesario replicar este estudio en nuevas poblaciones que confirmen la existencia de una relación entre ambas variables, como señala la literatura revisada.

Se espera que en futuras líneas de investigación se desarrollen estudios que incluyan estrategias en las que se adopten prácticas sustentables en las organizaciones mediante la influencia del líder.

## Referencias

- Alrowwad, A. A., Abualoush, S. H., y Masa'deh, R. E. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*, 39(2), 196-222. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2019-0062>
- Avolio, B. J., y Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden.
- Cantú-Mata, J. L., Torres-Castillo, F., y Segoviano-Hernández, J. (2021). Modelo estructural de desarrollo sustentable de las tecnologías de la información y comunicación. *Interciencia*, 46(9/10), 344-353. <https://www.redalyc.org/journal/339/33969013002/html/>
- Cárcamo, F. C., y Rivas, R. E. (2017). Estilo de liderazgo en profesionales de enfermería según su función en los sectores público o privado en Temuco, Chile. *Aquichan*, 17(1), 73-80.
- Castiblanco, J., y Ruiz, I. (2025). Exploring leadership foundations and perspectives: relevant models, theories, and challenges. *Cuadernos de Administración*, 41(81), 1-12. <https://ezproxy.upaep.mx:2125/10.25100/cdea.v41i81.14090>
- Díaz, M., Cienfuegos, S., y García, H. (2011). Liderazgo gerencial promotor de un clima laboral satisfactorio. *Global Conference On Business & Finance Proceedings*, 6(2), 898-903. <https://www.researchgate.net/profile/Lyman-Mlambo/publication/233370687>
- Fry, L. W., y Egel, E. (2021). Global leadership for sustainability. *Sustainability*, 13(11), 6360. <https://doi.org/10.3390/su13116360>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Leigh, A. y Wendy A. (2016) *Estilos de liderazgo y desempeño de los funcionarios del sector vivienda, construcción y saneamiento 2015* [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo] Leigh\_AWA.pdf. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/9021/Leigh\\_AWA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/9021/Leigh_AWA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Leigh, J., Lamont, M. y Cairncross, G. (2021). Event managers' leadership styles and attitudes towards resourcing volunteer training: Exploring variation and practice implications. *Tourism Management Perspectives*, 40. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100887>.

- Melo, F. P., y Brennand, J. M. (2004). Empresas socialmente sustentáveis: o novo desafio da gestão moderna. *Qualitymark*, 45-72.
- Reyes, B. C., y Briano, T. G. (2018). Las mujeres en posiciones de liderazgo y la sustentabilidad empresarial: evidencia en empresas cotizadas de Colombia y Chile. *Estudios Gerenciales*, 34(149), 385-398. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.149.2877>.
- Rozo-Sánchez, A., Flórez-Garay, A., y Gutiérrez-Suárez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *AiBi Revista De Investigación, Administración e Ingeniería*, 7(2), 62-67. <https://doi.org/10.15649/2346030X.543>
- Sánchez Burdiel, C. (2015). *Evaluación del liderazgo en una empresa del sector de las telecomunicaciones en España [Trabajo de grado]*. Universidad de Salamanca. [https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/127841/TG\\_SanchezBurdriel\\_Evaluacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/127841/TG_SanchezBurdriel_Evaluacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Santos, M. (2010). *Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal*. Record.
- Vera, D. K, S. (2022). *Estilos de liderazgo y compromiso organizacional en los colaboradores de la Unidad Ejecutora de Salud Ascope [Tesis de Maestría.]*. Universidad Cesar Vallejo, Vera\_DKS-SD.pdf [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/87137/Vera\\_DKS-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/87137/Vera_DKS-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Voltolini, R. (2011). *Conversas com líderes sustentáveis: o que aprender com quem fez ou está fazendo a mudança*. Senac.

## Sobre los autores

### **Víctor Hugo Robles Francia**

Posdoctorante en la Universidad Autónoma Metropolitana (Azcapotzalco), Doctor en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana (Iztapalapa). Miembro del Sistema Nacional de Investigadores nivel II de la SECyTI. Miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales. Miembro de la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA). Profesor-investigador de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Cuenta con publicaciones en revistas indexadas a nivel nacional e internacional, ha participado en congresos a nivel nacional e internacional. Autor de libros y capítulos de libro sobre temas de desarrollo moral en la organización. Fundador del Centro de Ética y Estudios Organizacionales. Autor de cuestionario de la competencia moral emocional, el Índice E, y la didáctica original acerca del desarrollo de la competencia moral emocional. Ha dirigido proyectos de investigación con financiamiento PRODEP, Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Tabasco. Su línea de investigación se enfoca en el estudio de la ética y moral en el ámbito organizacional.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1046-4768>

Research Gate: <https://www.researchgate.net/profile/Victor-Hugo-Robles-Francia>

Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=cQBD65wAAAAJ&hl=en>

## **Adriana Mariela de la Cruz Caballero**

Doctora en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología, por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel I de la SECIHTI. Profesora del Tecnológico Nacional de México campus Centla. Miembro del Sistema Estatal de Investigadores y del Padrón de Mentoras y Mentores de Nuevos Talentos del Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Tabasco. Perfil desesable PROPED. Líder del Cuerpo Académico Análisis y Gestión del Desarrollo Organizacional, con registro PROPED. Ha publicado artículos de investigación en revistas a nivel nacional e internacional y capítulos de libro sobre estudios organizacionales, ética y educación. Participación en ponencias de congresos a nivel nacional e internacional. Ha sido colaboradora en el desarrollo de proyectos con financiamiento PROPED y del Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Tabasco.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7155-5204>

Scopus: [57206470306](https://orcid.org/0000-0001-7155-5204)

Research Gate: <https://www.researchgate.net/profile/Adriana-Mariela-Caballero>

Google Scholar: [https://scholar.google.com/citations?user=nzV\\_I18AAAAJ&hl=es](https://scholar.google.com/citations?user=nzV_I18AAAAJ&hl=es)

## **Nancy Fabiola Martínez Cervantes**

Doctora en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa (México). Obtuvo la Maestría en Estudios Organizacionales en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana. Se desempeñó, entre 2013 y 2025, como coordinadora de planeación de la División de Ciencias Sociales y Humanidades de la Unidad Azcapotzalco de la Universidad Autónoma Metropolitana. Es profesora-investigadora Titular C, tiempo completo, en el Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco (México) y coordinadora de la línea de investigación: intervención para la innovación de procesos perteneciente al Doctorado en Intervención en las Organizaciones en la misma unidad académica. Es miembro del Comité Editorial de la *Revista Gestión y Estrategia*, publicación del Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco y miembro del Comité Editorial de la *Revista Ideas: Innovación para el Desarrollo Económico*,

*Ambiental y Social*, publicación académica editada por la Red de Desarrollo Económico del Instituto Politécnico Nacional (IPN).

Sus principales líneas de investigación son tecnología y organizaciones, género y tecnología, así como gestión universitaria. Sus publicaciones recientes son *Brechas digitales y género, algunas cifras para reflexionar sobre mujeres adultas mayores en México* y es coautora de *Mujeres e inteligencia artificial: una relación asimétrica* y *The vulnerabilities of women academics in a mexican public university*.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1629-8003>

Google scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=fXWH8joAAAA-J&hl=es&oi=ao>

### **Minerva Camacho Javier**

Doctora en Educación por el Instituto de Estudios Universitarios, Maestra en Psicoterapia Gestalt por el Centro de Estudios e Investigación Guestálticos y Licenciada en Relaciones Comerciales por la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Es profesora-investigadora de tiempo completo en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, miembro del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNI) y cuenta con perfil deseable PROPED.

Participa en redes académicas como la Red de Docentes de América Latina y el Caribe (RedDOLAC) y la Red Inter y Transdisciplinar Alianza de Investigadores Internacionales (ALININ). Sus líneas de investigación se centran en estudios cualitativos en educación superior, formación docente e innovación y gestión académica, y estudios interdisciplinarios sobre organizaciones, comportamiento humano y prácticas socioeducativas. Ha liderado proyectos institucionales de investigación educativa y dirigido tesis en educación, gestión, mercadotecnia y responsabilidad social. Entre sus publicaciones destacan: *Conceptualización y análisis reflexivo sobre la enseñanza por competencias en nivel superior* (2024), *Proceso profesionalizante: Una intervención en enseñanza superior* (2022) y *Portafolio de evidencias virtual en la profesionalización del aprendizaje autónomo* (2024).

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2655-2092>

Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=C3dyVg4AAAA-J&hl=es>

## Aníbal Terrones Cordero

Doctor en Economía por el Colegio de Postgraduados (México). Obtuvo la Maestría en Economía del Desarrollo Rural en la Universidad Autónoma Chapingo. Es profesor de tiempo completo en el Instituto de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, donde ha fungido como coordinador de la Maestría en Estudios Económicos y docente de las asignaturas macroeconomía, teoría económica, economía pública, desarrollo económico, y seminario de investigación en licenciatura y posgrado. Cuenta con Perfil Deseable Prodep y es miembro del SNI Nivel II. Integrante del Cuerpo Académico Consolidado Economía, cultiva las líneas de investigación de planeación y análisis sectorial, y crecimiento económico, donde realiza investigaciones sobre gobernanza, desarrollo económico, políticas públicas y análisis sectorial. Sus recientes publicaciones son: *Microeconomía básica: teoría y práctica*; *Análisis y pronóstico del déficit fiscal en México utilizando el método de Holt-Winters*; y *Análisis de la producción de arroz de riego y temporal en México, 2016-2022*.

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2959-1807>

Scopus: [55177054900](https://scopus.com/authid/detail.url?authorID=55177054900)

Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=Wf0TT1EAAAAJ&hl=es>

## Yolanda Sánchez Torres

Doctora en Economía por el Colegio de Postgraduados (México). Obtuvo la Maestría en Economía del Desarrollo Rural en la Universidad Autónoma Chapingo. Es profesora de tiempo completo en el Instituto de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, donde ha fungido como coordinadora de la Maestría en Comercio Internacional, y profesora de las asignaturas Teoría Económica, Evaluación de Políticas Públicas, Desarrollo Económico, y Seminario de Investigación en licenciatura y posgrado. Cuenta con perfil deseable Prodep y pertenece al SNI Nivel I. Integrante del Cuerpo Académico Consolidado Estudios del Comercio Internacional, cultiva las líneas de investigación geopolítica y comercio exterior; y desarrollo regional y políticas públicas, donde realiza investigaciones sobre gobernanza, economía sectorial, políticas públicas, e integración económica. Sus recientes publicaciones son: *Comercio internacional y logística: perspectivas y aplicaciones*; *Replanteando los ODS: un análisis en retrospectiva*; y *Análisis de la inversión pública y privada en México, 1994-2020*.

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7372-6123>

Research Gate: <https://www.researchgate.net/profile/Yolanda-Torres-11>

Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=n8l6vXgAAAA-J&hl=es>

### **Ana Victoria Robles Ramos**

Licenciada en Ciencias de la Educación por la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Es profesora de educación básica en el Colegio Nuevo Hidalgo. Su línea de investigación se centra en el fortalecimiento de las habilidades emocionales de los educandos y de la gestión de instituciones de educación básica. Ha impartido docencia a nivel básico, además de la lengua francesa e inglesa y colaborado en publicaciones científicas especializadas. Es asesora y consultora independiente en diseño de programas educativos y organización institucional de educación básica.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1129-3967>

### **María Teresa Godínez Rivera**

Licenciada en Administración por la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, es candidata a Maestra en Ciencias con Especialidad en Administración de Negocios del Instituto Politécnico Nacional. Es profesora-investigadora, del Departamento de Administra del Área Académica de Análisis y Gestión de las Organizaciones, de la División de Ciencias Sociales y Humanidades, de la Universidad Autónoma Metropolitana. Cuenta con más de 30 años de experiencia en gestión universitaria y, actualmente, se desempeña como coordinadora de la Licenciatura en Administración en esta institución. Ha publicado lo siguiente en los últimos años: “Reflexión del aspecto social en la formación de los estudiantes de Administración a través de la revisión de los planes y programas impartidos en la UAM, UNAM, IPN y La Salle” en *Gestión y análisis de los fenómenos en las organizaciones*, “Liderazgo transformacional. Caso: empresa de consultoría W” en *Múltiples enfoques en el análisis de la gestión y las organizaciones* y “Estrategias en el manejo de personal. Caso: empresa de consultoría W postpandemia” en *Análisis e intervención en las organizaciones*.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8683-9055>

## Teresa de Jesús Vargas Vega

Doctora en Economía por la Universidad Europea de Madrid, Maestra en Finanzas por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey y Licenciada en Administración de Empresas por el Instituto Tecnológico de Pachuca. Es profesora-investigadora de tiempo completo del Instituto de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo en el Área Académica de Contaduría. Se desempeña como Líder del Cuerpo Académico de Contaduría que cuenta con el estatus de consolidado con vigencia definitiva a partir de octubre del 2022. Sus líneas de investigación se centran en el contagio de volatilidades entre los mercados financieros, educación financiera y la competitividad de las pymes. Del 2013 al 2017 fungió como subdirectora de investigación de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Actualmente es coordinadora de investigación del Instituto de Ciencias Económico-Administrativas de la UAEH.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6051-7197>

Scopus: [55800854300](https://orcid.org/0000-0002-6051-7197)

Research Gate: <https://www.researchgate.net/profile/Teresa-Vega>

Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=jKugZYgAAAA-J&hl=es>

## Dalila Aguilar Peralta

Doctora en Administración por Universidad ASBEMAAN Tabasco. Obtuvo la Maestría y especialidad en Tecnología en Informática Educativa, en la Universidad Autónoma de Zacatecas. Es profesora-investigadora en el Instituto Tecnológico Superior de Centla, realiza investigaciones sobre temas sociales y administrativas. Pertenece al cuerpo académico Análisis y Gestión del Desarrollo Organizacional. Tiene reconocimiento de Perfil Deseable PROPED y también es miembro del Sistema Estatal de Investigadores (SEI). Ha publicado la *Propuesta de Intervención, para personas con discapacidad auditiva, utilizando la aplicación, KITSORD*. CIIEA, (2017) y es coautor de un programa de educación ambiental en educación básica. ICYTA, 2024. También es mentora de nuevos talentos, del Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Tabasco.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6145-1901>

### **Natalia Cárdenas Díaz**

Doctora en Administración por la Universidad ASBEMAAN (México). Obtuvo la Maestría en Administración por la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, la Maestría en Tecnologías Computacionales por la Universidad Mundo Maya (México) y la Licenciatura en Informática por el Instituto Tecnológico de Villahermosa. Se ha desempeñado como docente investigadora y profesora de diversas asignaturas en el Tecnológico Nacional de México Campus Centla. Forma parte del Cuerpo Académico en Formación denominado Desarrollo y Gestión Organizacional del Tecnológico Nacional de México. Mentora de nuevos talentos, del Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Tabasco.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-1505-975X>

### **Leidy Guadalupe Rodríguez Morales**

Ingeniera por el Instituto Tecnológico Nacional de México Campus Villahermosa. Se ha desempeñado como profesora-investigadora de la División Académica de Gestión Empresarial del Instituto Tecnológico Superior de Centla. Actualmente fortalece su línea individual de trabajo como parte del Grupo Colegiado Análisis y Gestión del Desarrollo Organizacional, colaboración para la implementación del fortalecimiento de capacidades de Gestión Turísticas en Centla. También es miembro del Programa para el Desarrollo Profesional Docente. También es mentora de nuevos talentos, del Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Tabasco.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5819-1061>

### **Víctor Adrián Robles Ramos**

Maestro en Sociología por la Universidad Autónoma Metropolitana. Licenciado en Sociología. Miembro de la Red Académica Internacional de Estudios Organizacionales en América Latina el Caribe e Iberoamérica. Profesor de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Cuenta con publicaciones de artículos de investigación a nivel nacional e internacional, en revistas indexadas en SECIHTI, SCIELO sobre estudios sociológicos en las organizaciones y educación. Ha participado en ponencias en congresos a nivel nacional e internacional.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3949-7176>

Research Gate: <https://www.researchgate.net/profile/Victor-Robles-12>

Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=qjw13I-wAAAAJ&hl=es>

*Salud emocional y desarrollo en la organización*, de Adriana Mariela de la Cruz Caballero, Nancy Fabiola Martínez Cervantes, Víctor Hugo Robles Francia, Minerva Camacho Javier (coordinadores), publicado por Ediciones Comunicación Científica, S. A. de C. V., se terminó en abril de 2026 en versión digital para acceso abierto en los formatos PDF, EPUB y HTML.

Formación: Alfonso Romero Vargas.  
Cuidado de la edición: Fidel Carlón Solís

El entorno organizacional actual demanda una adaptación constante frente a los cambios acelerados. Esto genera a los miembros de las organizaciones una serie de padecimientos conductuales, particularmente en su salud emocional. Ante ello, las organizaciones deben enfocarse en procurar el equilibrio afectivo de sus integrantes, potenciando así la productividad, el propósito, el desarrollo y la sostenibilidad organizacional.

Los autores de este libro abordan tópicos relacionados con el ser humano y su balance emocional en la organización, a saber: compromiso, liderazgo, clima organizacional, *burnout*, entre otras discusiones relevantes. Esta obra muestra investigaciones realizadas a individuos de diferentes organizaciones en las que los investigadores reportan cuál es la percepción de los trabajadores respecto a su entorno de trabajo, y proponen estrategias para evitar las afectaciones de la salud mental del trabajador.

En esta obra el lector conocerá, a partir del análisis de las personas en las organizaciones, la relación entre los padecimientos emocionales del individuo y su correspondencia con el desarrollo o atraso organizacional; con ello, se busca propiciar un debate sobre *Salud emocional y desarrollo en la organización*.



**Adriana Mariela de la Cruz Caballero** es profesora del Tecnológico Nacional de México ITS Centla. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores, nivel I, de la SECIHTI. Doctora en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología. Líder del cuerpo Académico Análisis y Gestión del Desarrollo Organizacional.



**Nancy Fabiola Martínez Cervantes** es profesora-investigadora del Departamento de Administración en la UAM-Azcapotzalco. Doctora en Estudios Organizacionales. Coordinadora de la línea de investigación: intervención para la innovación de procesos del Doctorado en Intervención en las Organizaciones.



**Víctor Hugo Robles Francia** es profesor-investigador de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores, nivel II. Doctor en Estudios Organizacionales por la UAM. Postdoctorante en la UAM-Azcapotzalco. Desarrolla investigaciones sobre ética y salud emocional en el entorno organizacional.



**Minerva Camacho Javier** es profesora-investigadora en la UJAT. Doctora en Educación y miembro del Sistema Nacional de Investigadores de la SECIHTI. Sus líneas de investigación abordan competencias docentes, procesos formativos y prácticas socioeducativas en contextos universitarios.



Dimensions



2000922



Google Scholar



DOI.ORG/10.52501/CC.437



EDICIONES  
COMUNICACIÓN  
CIENTÍFICA PUBLICATIONES  
ARBITRADAS

comunicacion-cientifica.com



9 789689 738732

ISBN-13: 978-968-9738-73-2