



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**“LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL BURNOUT DEL  
PERSONAL ACADÉMICO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI”**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título  
de Licenciado en Administración de Empresas

**Autores:**

López Bustillos Helen Adalí

Reyes Chuqui Andy Vladimir

**Tutor:**

Ing. Eliana Nathalie Palma Corrales Mg.S

**LATACUNGA - ECUADOR**

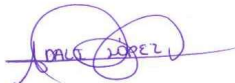
**AGOSTO – 2025**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

López Bustillos Helen Adalí con cedula de ciudadanía No. 0550546931, Reyes Chuqui Andy Vladimir con cedula de ciudadanía No. 0550516983, declaramos ser autores del presente **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: "LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL BURNOUT DEL PERSONAL ACADÉMICO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI"**, siendo la Ing. Eliana Nathalie Palma Corrales Mg.S tutora del presente trabajo; y, eximimos a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certificamos que las ideas conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.

Latacunga, 25 de julio del 2025



López Bustillos Helen Adalí

C.C: 0550546931



Reyes Chuqui Andy Vladimir

C.C: 0550516983

## AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Trabajo de Investigación sobre el título:

**“LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL BURNOUT DEL PERSONAL ACADÉMICO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI”** de López Bustillos Helen Adalí; Reyes Chuqui Andy Vladimir, de la carrera de Administración de Empresas, considero que dicho Informe Investigativo es merecedor del aval de aprobación al cumplir las normas técnicas, traducción y formatos previstos, así como también ha incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en la pre-defensa.

Latacunga, 25 de julio del 2025



Ing. Eliana Nathalie Palma Corrales Mg.S

C.C. 0503032351

**TUTORA**

### AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y, por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas; por cuanto, las postulantes: López Bustillos Helen Adalí, Reyes Chuqui Andy Vladimir, con el título de Proyecto de Investigación: **“LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL BURNOUT DEL PERSONAL ACADÉMICO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI”**, ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometidos al acto de sustentación del titulación.

Por lo antes expuesto, se autoriza grabar los archivos correspondientes en un CD, según las normativas institucionales.

Latacunga, 25 de julio del 2025

Para constancia firman:

**Mg. Angelita Falconf (PRESIDENTE)**

C.C. 0502037674

**LECTOR 1 (PRESIDENTE)**

**Dra. Libia Almeida (MIEMBRO)**

C.C. 0501797997

**LECTOR 2 (MIEMBRO)**

**Mg. Santiago Ramirez (MIEMBRO)**

C.C. 1713065405

**LECTOR 3 (MIEMBRO)**

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradecemos a la vida y al destino por el camino que hemos recorrido, el cual nos ha otorgado sabiduría, claridad y fortaleza en cada etapa, especialmente en los momentos más desafiantes. Queremos expresar nuestro sincero agradecimiento a nuestra tutora, Mg. S Eliana Palma, por su dedicación y paciencia a lo largo de este proceso. Asimismo, extendemos nuestro agradecimiento a la prestigiosa Universidad Técnica de Cotopaxi por brindarnos la oportunidad de crecer en nuestra formación profesional, adquirir conocimientos significativos y contar con el respaldo institucional necesario para llevar a cabo esta investigación.*

**López Bustillos Helen Adalí**  
**Reyes Chuqui Andy Vladimir**

## **DEDICATORIA**

*Con profundo agradecimiento, dedico este logro a mi madre, quien con su ejemplo me enseñó el significado del esfuerzo, la constancia y el amor. Siempre pendiente de que nada me falte, siendo mi lugar seguro y mi calma en los momentos más difíciles de mi vida, y agradezco cada una de sus oraciones que me respaldaban y acompañaban en cada uno de mis días. A mi padre por cuidarme con mucho amor y por todo su apoyo quien con su sacrificio y entrega me ha ayudado a construir cada uno de mis sueños. Sin duda, mi mami y mi papi han sido parte fundamental y mi guía en este logro y en mi vida.*

*A mi hermano Kevin, por su apoyo incondicional, por sus risas y consejos, no solo en mi etapa universitaria, sino también a lo largo de toda mi vida, logrando que este trayecto sea llevadero.*

*A mi papito Abelardito mi ángel que desde muy pequeña me inculco el valor del esfuerzo y siempre estuvo conmigo apoyándome, ahora sé que desde el cielo él se siente orgulloso de mí y siempre estuvo dándome la fuerza y el valor para salir adelante. Y a mi mamita Clemencita por todo el amor y sus oraciones para mí.*

*A mis tíos y tías por siempre estar para mí sin importar el lugar o la hora y por último pero no menos importante a mis primos y primas por acompañarme a vivir esta etapa de una forma más linda.*

*En fin gracias a Dios y a toda mi familia por estar para mí este logro es por ustedes y para ustedes.*

**López Bustillos Helen Adalí**

## **DEDICATORIA**

*Agradezco con mi alma a quienes me han acompañado durante este reflexivo camino lleno de aprendizaje y superación.*

*A mi madre Ana, por guiarme durante todo este camino lleno de adversidades, y enseñarme con acciones como la fuerza de voluntad y el amor son un método de logro, le estoy profundamente agradecido por apoyarme en todos mis anhelos, por hacerme la vida más sencilla a cambio de su tranquilidad.*

*A mis abuelos Mercedes y Jimmy, por ser quienes me apoyan incondicionalmente durante los momentos abrumadores de mi vida, por ser quienes me apoyaron en mis momentos más difíciles dándome un hogar tranquilo, los valores y el perfil para ser un buen ser humano.*

*A mis hermanos, Ángel y Brithany por alegrarme mis días con sus ocurrencias y tiempos de calidad con nuestros videojuegos favoritos, por sus ocurrencias y chistes, mi vida no sería lo que es sin mi necesidad de verlos superarse, mis trasnoches no tendrían sentido si no fuese por mi familia.*

*A mis gatos, Mosho, Shus, Ojitos los seres de amor y calidez más pura que he vivido, por la tranquilidad y compañía que me dieron durante su vida terrenal; a mi Gordo, sin importar el paso del tiempo me sigue acompañando y alegrando mis días con sus maullidos y calidez.*

*A mi novia Gissel, quién con su amor y paciencia me acompañó durante este proceso de aprendizaje, estoy completamente agradecido por el destino, sin el mi vida no se habría cruzado con el AMOR DE MI VIDA; tu apoyo, tu enseñanza y calidez me ha dado la fuerza que varias veces necesite, gracias por todo mi amor.*

*A mi familia, Evelyn, Shirley, Daliz y Andrés por sus consejos y apoyo en los momentos críticos. Gracias por su ayuda cuando los necesite.*

**Reyes Chuqui Andy Vladimir**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN .....	xiv
ABSTRACT .....	xv
INFORMACIÓN GENERAL .....	1
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos .....	3
2 BENEFICIARIOS DEL PROYECTO .....	5
2.1 Directos .....	5
2.2 Indirectos .....	5
3 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA.....	5
3.1 Antecedentes.....	5
3.2 Antecedentes Investigativos .....	7
4 MARCO TEÓRICO .....	7
4.1 La Organización.....	8
4.2 Cultura Organizacional.....	9
4.2.1. Elementos De La Cultura Organizacional.....	10
4.2.2 Estilos De Liderazgo .....	14
4.2.3 Impacto Del Liderazgo En La Cultura Organizacional.....	16
4.2.4 Modelos de la Cultura Organizacional.....	18
4.2.5 Tipos de Cultura Organizacional .....	20
4.3 BURNOUT .....	24
4.3.1 Principales Características Del Síndrome De Burnout .....	24
4.3.2 Dimensiones Del Burnout.....	25
4.3.3 Factores de Riesgo y Diferenciación.....	26
4.4 Teorías de Soporte del Burnout .....	26
4.4.1 Enfoque Psicológico.....	27
4.4.2 Relación con Bienestar Psicológico y Salud Mental.....	28
4.4.3 Estrategias Psicológicas de Intervención .....	28
4.5 Línea de Tiempo de los Enfoques y Autores Clave en el Estudio Psicológico .....	29
4.6 Modelos del Burnout .....	32

5	METODOLOGÍA EMPLEADA.....	34
5.1	Enfoque de Investigación.....	34
	Enfoque Cuantitativo .....	34
5.2	Diseño De Investigación .....	35
	Diseño no Experimental.....	35
5.3	Tipo de Investigación.....	35
	Tipo Descriptivo.....	35
5.4	Alcance de Investigación.....	35
	Alcance Correlacional.....	35
5.5	Población .....	36
	Muestreo Aleatorio Estratificado .....	36
	Cálculo de la Muestra.....	37
5.6	Método de Recolección de Datos .....	39
	5.6.1 Técnica de Recolección de Datos .....	39
5.7	Instrumento de Recolección de Datos .....	45
	OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) .....	45
	MBI (Maslach Burnout Inventory) .....	46
5.8	Procesamiento de Datos.....	47
6	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	47
6.1.	Análisis de Datos Sociodemográficos .....	47
	Conteo Sociodemográfico por Facultades .....	47
6.2.	Reducción de Dimensionalidad .....	48
6.3.	OCAI: Organizational Culture Assessment Instrument.....	49
6.4	MBI: Maslach Burnout Inventory .....	72
6.5	Efecto de las Dimensiones de Burnout con Respecto a la Cultura Organizacional..	75
6.6	Propuestas Estrategias Organizacionales .....	88
6.7	Impacto del Estudio.....	93
7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	94

Conclusiones.....	94
Recomendaciones .....	95
8 BIBLIOGRAFÍA.....	96

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Desarrollo de objetivos.....	4
<b>Tabla 2</b> Elementos de la Cultura Organizacional .....	11
<b>Tabla 3</b> Estilos de Liderazgo .....	14
<b>Tabla 4</b> Modelos de la Cultura Organizacional .....	18
<b>Tabla 5</b> Tipos de cultura .....	22
<b>Tabla 6</b> Consecuencias, Psicológicas y Laborales.....	26
<b>Tabla 7</b> Ejemplo de Factores y Estrategias.....	28
<b>Tabla 8</b> Cronología de los Enfoques Psicológicos .....	29
<b>Tabla 9</b> Población de la Universidad Técnica de Cotopaxi, 2025.....	37
<b>Tabla 10</b> Población Objetivo .....	38
<b>Tabla 11</b> Elementos Clave de la Regresión Lineal Generalizada.....	40
<b>Tabla 12</b> Matriz de Correlación de Spearman .....	41
<b>Tabla 13</b> Correlación de Spearman .....	43
<b>Tabla 14</b> Descripción de los Encuestados .....	48
<b>Tabla 15</b> Categorización de la dimensión (Características Dominantes).....	49
<b>Tabla 16</b> Características Dominantes (Perfil Actual).....	50
<b>Tabla 17</b> Varianza Total Estimada .....	50
<b>Tabla 18</b> Características Dominantes (Perfil Esperado).....	51
<b>Tabla 19</b> Varianza Total Estimada .....	52
<b>Tabla 20</b> Categorización de la Dimensión (Liderazgo Organizacional) .....	53
<b>Tabla 21</b> Liderazgo Organizacional (Perfil Actual) .....	53
<b>Tabla 22</b> Varianza Total Estimada .....	54
<b>Tabla 23</b> Liderazgo Organizacional (Perfil Esperado).....	55
<b>Tabla 24</b> Varianza Total Estimada .....	55
<b>Tabla 25</b> Categorización de la Dimensión (Gestión de los Empleados) .....	56
<b>Tabla 26</b> Gestión de los Empleados (Perfil Actual) .....	57
<b>Tabla 27</b> Varianza Total Estimada .....	57
<b>Tabla 28</b> Gestión de Empleados (Perfil Esperado).....	58
<b>Tabla 29</b> Varianza Total Estimada .....	59
<b>Tabla 30</b> Categorización de la Dimensión (El Apego de la Organización).....	60
<b>Tabla 31</b> El Apego a la Organización (Perfil Actual).....	60
<b>Tabla 32</b> Varianza Total Estimada .....	61

<b>Tabla 33</b> El Apego a la Organización (Perfil Esperado) .....	62
<b>Tabla 34</b> Varianza Total Estimada .....	62
<b>Tabla 35</b> Categorización de la Dimensión (Enfoques Estratégicos) .....	63
<b>Tabla 36</b> Enfoques Estratégicos (Perfil Actual) .....	64
<b>Tabla 37</b> Varianza Total Estimada .....	64
<b>Tabla 38</b> Enfoques Estratégicos (Perfil Esperado) .....	65
<b>Tabla 39</b> Varianza Total Estimada .....	66
<b>Tabla 40</b> Categorización de la Dimensión (Criterios de Éxito).....	67
<b>Tabla 41</b> Criterios de Éxito (Perfil Actual) .....	67
<b>Tabla 42</b> Varianza Total Estimada .....	68
<b>Tabla 43</b> Criterios de Éxito (Perfil Esperado) .....	69
<b>Tabla 44</b> Varianza Total Estimada .....	69
<b>Tabla 45</b> Tabla de Resultados entre Perfil Actual y Perfil Esperado .....	70
<b>Tabla 46</b> Varianza Total Estimada de Agotamiento Emocional .....	72
<b>Tabla 47</b> Varianza Total Estimada de Realización Personal.....	73
<b>Tabla 48</b> Varianza Total Estimada de Despersonalización .....	74
<b>Tabla 49</b> Varianza Total Estimada de Involucramiento .....	75
<b>Tabla 50</b> Efecto de las Dimensiones de Burnout en Características Dominantes - Actual .....	75
<b>Tabla 51</b> Efecto de las Dimensiones de Burnout en Características Dominantes-Esperado...	77
<b>Tabla 52</b> Efecto de las Dimensiones de Burnout en Liderazgo Organizacional - Actual .....	78
<b>Tabla 53</b> Efecto de las Dimensiones de Burnout en Liderazgo Organizacional - Esperado...	79
<b>Tabla 54</b> Efecto de las Dimensiones de Burnout en Gestión de Empleados - Actual .....	80
<b>Tabla 55</b> Efecto de las Dimensiones de Burnout en Gestión de Empleados - Esperado.....	81
<b>Tabla 56</b> Efecto de las Dimensiones de Burnout en Apego a la Organización - Actual .....	81
<b>Tabla 57</b> Efecto de las Dimensiones de Burnout en Apego a la Organización - Esperado.....	83
<b>Tabla 58</b> Efecto de las Dimensiones de Burnout en Enfoques Estratégicos - Actual .....	84
<b>Tabla 59</b> Efecto de las Dimensiones de Burnout en Enfoques Estratégicos - Esperado .....	85
<b>Tabla 60</b> Efecto de las Dimensiones de Burnout en Criterios de Éxito - Actual .....	86
<b>Tabla 61</b> Efecto de las Dimensiones de Burnout en Criterios de Éxito - Esperado .....	87
<b>Tabla 62</b> Descripción de las Propuestas Organizacionales .....	89

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>Gráfica 1</b> Organigrama Institucional UTC.....	88
---	----

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

### TITULO: “LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL BURNOUT DEL PERSONAL ACADÉMICO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI”

#### **Autores:**

López Bustillos Helen Adalí

Reyes Chuqui Andy Vladimir

#### **RESUMEN**

La presente investigación analiza la influencia de la cultura organizacional en el desarrollo del síndrome de Burnout en el personal académico de la Universidad Técnica de Cotopaxi. El estudio parte del reconocimiento de que el ámbito universitario enfrenta desafíos significativos, como la sobrecarga laboral, la presión institucional y ciertos vacíos en la gestión administrativa, factores que pueden afectar el bienestar de los docentes. A través de un enfoque cuantitativo, se aplicaron 107 encuestas utilizando los instrumentos OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) para evaluar la cultura organizacional y MBI (Maslach Burnout Inventory) para medir el nivel de Burnout, permitiendo identificar cómo la participación, la comunicación y el reconocimiento dentro de la comunidad universitaria inciden directamente sobre los niveles de agotamiento emocional y la motivación del personal académico. Los resultados evidencian que una cultura organizacional deficiente, caracterizada por baja participación, escasa comunicación y falta de reconocimiento, incrementa el riesgo de Burnout, manifestado a través del agotamiento emocional, la despersonalización y la disminución de la satisfacción laboral. Por el contrario, cuando existe un liderazgo participativo se presentan niveles más bajos de Burnout y un mayor sentido de pertenencia institucional. Este estudio destaca la necesidad de fortalecer la cultura organizacional mediante estrategias orientadas al bienestar del personal académico. Se recomienda implementar políticas institucionales de reconocimiento, espacios de participación activa y programas de cuidado emocional. Creemos que atender estos aspectos no solo previene el Burnout, sino que también contribuye a una mejor calidad educativa y a una universidad más saludable para toda la comunidad académica.

**Palabras Clave:** Organización, Cultura organizacional, síndrome del Burnout, OCAI, MBI

# **TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI**

## **FACULTY OF ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES**

### **THEME: “ORGANIZATIONAL CULTURE AND BURNOUT AMONG ACADEMIC STAFF AT THE TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI.”**

#### **Authors:**

López Bustillos Helen Adalí

Reyes Chuqui Andy Vladimir

#### **ABSTRACT**

This research analyses the influence of organizational culture on the development of burnout syndrome among academic staff at the Technical University of Cotopaxi. The study is based on the recognition that the university environment faces significant challenges, such as work overload, institutional pressure, and specific gaps in administrative management, factors that can affect the well-being of teachers. Using a quantitative approach, 107 surveys were administered using the OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) to assess organizational culture and the MBI (Maslach Burnout Inventory) to measure the level of burnout, allowing us to identify how participation, communication, and recognition within the university community directly affect the levels of emotional exhaustion and motivation of academic staff. The results show that a poor organizational culture, characterized by low participation, poor communication, and a lack of recognition, increases the risk of burnout, which is manifested through emotional exhaustion, depersonalization, and decreased job satisfaction. Conversely, when participatory leadership exists, there are lower levels of burnout and a greater sense of institutional belonging. This study highlights the need to strengthen organizational culture through strategies that focus on the well-being of academic staff. It is recommended that institutional recognition policies, spaces for active participation, and emotional care programmes be implemented. We believe that addressing these issues not only prevents burnout but also contributes to better educational quality and a healthier university for the entire academic community.

**Keywords:** Organization, Organizational culture, Burnout syndrome, OCAI, MBI.

## INFORMACIÓN GENERAL

**Título del Proyecto:**

La cultura organizacional y el Burnout del personal académico de la Universidad Técnica de Cotopaxi

**Fecha de inicio:** 14 de octubre 2024.

**Fecha de finalización:** marzo 2024.

**Lugar de ejecución:**

**Barrio:** El Elejido **Parroquia:** Eloy Alfaro **Cantón:** Latacunga **Provincia:** Cotopaxi

**Zona:** 3 **Institución:** Universidad Técnica Cotopaxi

**Facultad que auspicia**

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

**Carrera que auspicia:**

Administración de Empresas

**Proyecto de investigación generativo vinculado (si corresponde):**

N/A

**Grupo de investigación**

López Bustillos Helen Adalí                      C.I. 055054693-1

Reyes Chuqui Andy Vladimir                      C.I. 055051698-3

**Área de Conocimiento:**

Taller de competencias

**Línea de investigación:**

Administración y Economía para el Desarrollo Humano y Social.

**Sub líneas de investigación de la Carrera (si corresponde):**

Gestión e innovación empresarial

## **1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Hoy en día, las instituciones de educación superior afrontan problemas significativos en relación al bienestar de su cuerpo académico. La nueva adición de obtener resultados, la nueva forma de enseñanza y la presión para cumplir con objetivos institucionales han creado un ambiente de trabajo complejo y retador. En este contexto, el fenómeno el síndrome de Burnout, que se define como un estado de agotamiento emocional, despersonalización, y una reducción de la realización en el acto de cumplir metas, se ha vuelto un problema común que aqueja, no solo la salud de los docentes, sino el desempeño organizacional.

La cultura organizacional, en la forma en que una institución es gestionada, se preocupa por la dimensión de las enfermedades mentales como el Burnout y su prevención. La cultura organizacional se define como los valores, normas, creencias y prácticas que enmarcan el ambiente de trabajo, las relaciones y la concepción que se tiene de la organización. Si el ambiente de trabajo y organización no fomenta un apoyo, una convivencia, una colaboración y un reconocimiento al trabajo hecho, el peligro de Burnout se incrementa. De igual forma, una cultura organizacional con valores positivos permite que se cuente con niveles más altos de salud y satisfacción en el trabajo.

En el caso específico de la Universidad Técnica de Cotopaxi, existen estudios previos que exploran de manera integral cómo la cultura organización puede influir en la prevalencia y severidad del Burnout entre su personal académico. Esta situación resulta particularmente preocupante, ya que según una encuesta realizada al personal académico por parte de Bienestar Estudiantil en el periodo 2023 en donde el 66% dio respuesta al cuestionario y el 34% no lo realizó el mismo que tiene como resultado el notorio cansancio que experimentan los docentes debido a factores como los extensos horarios laborales, la carga y el ritmo de trabajo, así como una organización ineficiente de las actividades académicas y administrativas, permitiéndonos así como resultado del estudio realizado seguir con una investigación más a fondo . Esta información incrementa la capacidad de la institución para implementar estrategias efectivas que mejoren el ambiente laboral y reduzcan los efectos negativos de este síndrome.

El objetivo de este estudio es analizar la relación entre el agotamiento profesional y la cultura organizativa del personal académico de la Universidad Tecnológica de Cotopaxi,

identificar los factores culturales que contribuyen a la aparición de este síndrome y proponer recomendaciones para mitigarlo. De este modo, se busca responder a la pregunta de investigación: **¿Cuál es la relación del Burnout en la Cultura Organizacional del personal académico de la Universidad Técnica de Cotopaxi?**

La importancia de este estudio gira en torno a que proporciona un diagnóstico claro y fundamentado, lo que permite a la institución implementar políticas y prácticas organizativas para promover un entorno de trabajo saludable, eficiente y orientado al bienestar de su personal académico.

### **Objetivo General**

Analizar la relación del Burnout con la cultura organizacional del personal académico de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar teóricamente los factores del Burnout que influyen en el bienestar y desempeño laboral.
- Evaluar los niveles de Burnout en el personal académico de la Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Proponer estrategias de prevención de Burnout para mejorar la cultura organizacional del personal académico de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

**Tabla 1***Desarrollo de objetivos*

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Productos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificar teóricamente los factores del Burnout que influyen en el bienestar y desempeño laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Recopilación de datos de libros, revistas y páginas web.</li> <li>● Investigación sobre los distintos factores del Burnout y la Cultura Organizacional</li> </ul>	Semana 6 -8 (Primera etapa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bases Teóricas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Evaluar los niveles de Burnout en el personal académico de la Universidad Técnica de Cotopaxi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aplicación de los instrumentos para la evaluación del Burnout y la cultura organizacional.</li> <li>● Análisis de datos cuantitativos recopilados de la aplicación del instrumento.</li> </ul>	Semana 9-13 (Segunda Etapa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Análisis y tabulación de datos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Proponer estrategias de prevención de Burnout para mejorar la cultura organizacional del personal académico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Presentación de la herramienta OCAI y MBI</li> <li>● Uso de las herramientas OCAI y MBI.</li> </ul>	Semana 14-16 (Tercera etapa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Presentación de las estrategias de prevención de Burnout para mejorar la cultura organizacional del personal.</li> </ul>

<b>Objetivos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Productos</b>
<b>Específicos</b>			
de la Universidad			
Técnica de Cotopaxi.			

*Nota:* Descripción de los Objetivos de investigación

## **2 BENEFICIARIOS DEL PROYECTO**

### **2.1 Directos**

El presente proyecto de investigación titulado “La cultura organizacional y el Burnout del personal académico de la Universidad Técnica de Cotopaxi” beneficiarán directamente a la institución y sus 372 docentes. El estudio identifica factores culturales que influyen en el Burnout y propone estrategias para mejorar el bienestar del personal académico.

### **2.2 Indirectos**

Los beneficiarios indirectos serán los estudiantes y los diferentes stakeholders que recibirán un servicio de mayor calidad.

## **3 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA**

### **3.1 Antecedentes**

La relación entre el síndrome de Burnout y la cultura organizacional ha sido ampliamente abordada desde distintas escalas de análisis. A continuación, se realiza un análisis de esta interacción en el contexto del personal académico, el cual, se requiere distinguir entre niveles micro (individuos), meso (organizaciones) y macro (sistemas sociales y políticos) en diferentes contextos.

El Burnout académico, desde una perspectiva sistémica, también está impactado por factores macro tales como la mercantilización de la educación superior, la productividad académica, y la educación como bien de consumo, incluso, la mercantilización de la educación superior. El marco normativo y político puede crear sobrecargas en la dotación

de personal académico, lo que perjudica las culturas institucionales que favorecen el bienestar (Keller, 2006).

Como ejemplo, las universidades más estratificadas tienden a mostrar mayores niveles de Burnout debido a la rigidez estructural y la ausencia de participación en el proceso de toma de decisiones (Cortés & Landeta, 2014).

Estudios específicos en universidades de América Latina muestran que la satisfacción laboral es un fuerte predictor negativo del Burnout, sobre todo en las dimensiones de agotamiento emocional y despersonalización (Malandar, 2016). Además, se ha demostrado que un liderazgo y una comunicación efectivos son centrales para el mantenimiento de niveles saludables de bienestar de los educadores (Llor Lozano et al., 2020). Por otro lado, el desajuste entre las expectativas del docente y la cultura organizacional agrava la evolución del Burnout (Ruíz-Barquín et al., 2024).

A escala global, las investigaciones muestran que el agotamiento impacta tanto la salud física como la salud mental de los docentes, y también afecta directamente la calidad del trabajo académico y administrativo. En Ecuador, las instituciones educativas enfrentan desafíos específicos de escasez de recursos con presiones muy altas y la necesidad de cumplir con estándares internacionales, lo que empeora la situación.

A nivel organizacional, la cultura institucional y su ambiente de trabajo tienen un impacto considerable en el desarrollo del agotamiento. Una cultura organizacional basada en liderazgo participativo y apoyo emocional puede mitigar este síndrome (Hernández et al., 2015). Asimismo, un clima organizacional negativo, caracterizado por falta de reconocimiento, baja autonomía y exceso de burocracia, está vinculado con mayores niveles de estrés y agotamiento en docentes (Montes Ramos, 2012).

A nivel individual, el Burnout entre docentes se relaciona con factores personales como el estilo de personalidad, la percepción de autoeficacia y las habilidades de afrontamiento. Por ejemplo, los docentes con una personalidad insegura presentan mayores niveles de indolencia y culpa, dimensiones clave del Burnout (Roa & Leria Dulcic, 2018). Además, se ha evidenciado que una baja autoeficacia está relacionada con un aumento en el agotamiento emocional.

La motivación interna y el entusiasmo por el trabajo funcionan como elementos que protegen contra el agotamiento, fomentando una mayor satisfacción personal. Otro aspecto

clave es el afrontamiento emocional: niveles muy bajos o muy altos de este estilo de afrontamiento disminuyen significativamente la realización personal (García-Arroyo & Osca Segovia, 2017). Finalmente, la edad también juega un papel importante: los maestros más jóvenes suelen enfrentar niveles más altos de fatiga emocional.

### **3.2 Antecedentes Investigativos**

Un estudio exploró la relación entre el clima organizacional y el Burnout en la empresa Súper Colchón S.A. Los resultados mostraron que, aunque el clima organizacional era favorable, se detectaron casos de Burnout en diversas fases, lo que evidencia que incluso en ambientes positivos puede surgir este síndrome si no se abordan factores específicos de estrés laboral (Flores Urbáez et al., 2022).

Además, un estudio interdisciplinario centrado en empresas de marketing indicó que los síntomas del Burnout y los descansos crónicos impactan la productividad de un empleado, recomendando que se tomen estrategias para abordar y prevenir este síndrome con el fin de mejorar la productividad organizacional (Barriga González, 2021).

En el sector pesquero, un estudio realizado en una empresa de Manta sobre la prevalencia general del síndrome de Burnout entre 50 empleados encontró niveles significativos de agotamiento emocional y despersonalización, destacando la necesidad de un cambio organizacional para abordar el impacto del síndrome (Pico Pillasgau et al., 2020).

En Quito, un estudio diferente de una empresa de servicios médicos reportó niveles medios de agotamiento emocional, encontrando una relación significativa entre el síndrome de Burnout y la satisfacción laboral. Los empleados exhibieron bajos niveles de logro personal. Este estudio destaca la importancia de mejorar las condiciones laborales para prevenir este síndrome (Torres Toala et al., 2021)

## **4 MARCO TEÓRICO**

En este apartado se revisa y explica las contribuciones de diferentes autores que afirman diversas teorías relevantes para el análisis de las variables Cultura Organizacional y Burnout. Además, se establecen con precisión las variables centrales, que son, la Cultura Organizacional y el Burnout, bajo la mención de autores como Maslach para el estudio del Burnout y Cameron y Quinn para la comprensión de la cultura organizacional. Así, se

describen los principales modelos teóricos y se justifica la selección de los instrumentos que serán utilizados en el análisis empírico: la Escala de Burnout Profesional de Maslach (MBI) y la Herramienta de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) son herramientas ampliamente reconocidas en el ámbito académico por su eficacia y fiabilidad.

#### **4.1 La Organización**

Una organización es un sistema que tiene un propósito claro y se estructura utilizando sus recursos disponibles, siempre respetando las normas vigentes. También se entiende como el proceso de organizar que conlleva coordinar, ordenar y manejar los recursos y las actividades, con el propósito de lograr los fines planteados de una manera eficiente y efectiva. Aún más, el término organización puede referirse al estudio teórico o científico que aborda y explica tales aspectos, en especial, en relación con la evaluación de la calidad (Torres Peñafiel et al., 2018).

Desde este punto de vista, se puede resaltar que la organización no es solamente una estructura estática, sino la convención de un sistema dinámico que requiere de una gestión constante con el fin de adaptarse a su entorno y conseguir los objetivos planteados. En este contexto, Chiavenato nos dice que una organización es «la coordinación de las diferentes actividades de los contribuyentes individuales con el fin de interactuar de manera planificada con el entorno» (Chiavenato, 2008). El término «organización» se refiere a diversas unidades sociales, como empresas que producen y/o venden bienes y servicios, organismos gubernamentales, organizaciones benéficas, etc. (Torres Peñafiel et al., 2018). Esta diversidad ilustra la pluralidad de estructuras y de fines que pueden tener las organizaciones en la sociedad actual.

Como se ha indicado anteriormente, las organizaciones son sistemas que conjugan recursos y acciones para lograr resultados específicos mientras se adaptan de forma continua a su entorno (Chiavenato, 2008; Torres Peñafiel et al., 2018). La forma en que se han visto las organizaciones ha sido dominada por una visión mecanicista que las concebía como un engranaje constituido por partes conectadas y rígidamente organizadas, en el cual el recurso humano era considerado un aditamento en el proceso productivo. Esta perspectiva, como se ha visto en la Revolución Industrial, prioriza la eficacia y el control en

lugar de las relaciones humanas y las necesidades emocionales, las cuales se convierten en un telón de fondo.

#### **4.2 Cultura Organizacional**

No obstante, a lo largo del tiempo, se ha podido comprobar que esta perspectiva resulta poco útil para explicar y comprender el dinamismo y la complejidad de las organizaciones en su realidad contemporánea. En este sentido, ha sido posible reconocer enfoques más orgánicos y sistémicos que consideran a las organizaciones sistemas sociales en evolución continua, poniendo especial énfasis en las personas, sus relaciones y la cultura de la organización que son fundamentales (Chiavenato, 2008). La cultura organizacional como un sistema de valores, creencias y normas compartidas por todos los miembros de una institución, crea un contexto simbólico y conductual que da orden y da sentido a los comportamientos dentro de la entidad, (Parera, 1999; Armengol, 2001, citados en Loli Egoavil, 2021).

Dicha cultura organizacional enfatiza los valores compartidos previos, que un grupo en particular identificó en alguna etapa, e intentó construir con la intención de entender cómo enfrentar sus retos. El grupo que obtuvo tales soluciones los consideró con tal validez, que será mejor inculcarlos a los integrantes como una forma de entender, sentir y hasta comportarse ante los retos. (Schein, 1984). Esta propuesta destaca la naturaleza dinámica y multifacética de la cultura organizacional, que no se origina únicamente de la estructura formal, sino que evoluciona a través de las contribuciones continuas y activas de las experiencias y aprendizajes de sus miembros, lo que permite a la organización adaptarse y crecer en entornos en constante cambio.

Según Marcone y Martín (2021) la cultura impacta en cómo los colaboradores perciben su entorno laboral, lo cual motiva, desempeña, y afecta el bienestar emocional de los miembros de la organización. De este modo, la cultura de la organización no solo configura los límites de lo que se espera de los miembros, sino que también, el compromiso institucional y la colaboración (los cuales son procesos) se potentian, los cuales son elementos clave para el avance y sostenibilidad de la entidad educativa.

Según Villa-Panesso, A (2021, citado en Gómez et al., 2022), la cultura organizacional es la construcción colectiva de la realidad dentro del contexto de valores y creencias compartidos que guían y controlan el comportamiento de los individuos, así como de la organización en su totalidad. En este sentido, es importante aclarar que la cultura se relaciona con la misión y filosofía, así como con la alineación que establecen sus especialistas y líderes institucionales, lo que permite comprender las relaciones sociales dentro del contexto laboral.

Siendo así, la cultura organizativa manifiesta la variedad en los modos de pensar, sentir y comportarse, dentro de un contexto de reglas y valores sociales establecidos.

Según Robbins (1991, citado en Franco & Coley, 2017), la cultura organizacional tiene su papel en establecer límites. Esto ocurre cuando las conductas de los empleados son diversas, lo que infunde un sentido de identidad entre ellos, fomenta un compromiso personal con algo que trasciende los intereses individuales y fortalece la estabilidad del ambiente laboral. Se dice que la cultura organizacional actúa como el lazo que ayuda a mantener un entorno de trabajo estable.

#### ***4.2.1. Elementos De La Cultura Organizacional***

La cultura dentro de una empresa está formada por varios elementos que se entrelazan y afectan el día a día de quienes trabajan en ella. Los valores y las acciones de las personas son el motor que definen cómo se relacionan y comunican, incluyendo esos pequeños gestos de respeto y colaboración que a veces pasan desapercibidos pero que son fundamentales.

La cultura de la organización consiste en elementos que impactan la dinámica de la organización interna y externa. Ciertamente, hay diferencias entre los autores y criterios que determinan la cultura de la organización, pero todos coinciden en la relevancia que tiene la definición de la imagen de la organización.

Bajo esta dirección, autores como Rincón & Aldana 2021, afirmaron que la cultura organizacional impacta todos los aspectos de la organización, destacando los dos niveles que la organización plasma - Cultura Visible y Cultura Subyacente.

Elementos Subyacentes: Corresponden a los valores, creencias, principios y fundamentos que regulan la organización y el quehacer diario de la empresa.

Elementos Visibles Explícitos: Comprende normas, ceremonias, ritos y símbolos y cómo se hace el trabajo.

Elementos Visibles Implícitos: Estándares de comportamiento, dirección y prácticas diarias que en realidad evidencian la cultura. La cultura visible incluye los elementos tangibles como el lenguaje, los rituales, ceremonias, símbolos y objetos físicos que reflejan los valores y creencias de la organización. Por otro lado, señala que la cultura subyacente está conformada por los valores, creencias y supuestos básicos que, aunque no siempre son evidentes, influyen profundamente en la toma de decisiones y en las prácticas diarias dentro de la organización (Surichaqui, 2020).

Iglesias (2022) propone como elementos que conforman la cultura organizacional a las creencias, los valores, las normas y las actitudes y comportamientos.

Además, estos marcos teóricos nos permiten delimitar a los elementos de la CO de la siguiente manera:

**Tabla 2**

*Elementos de la Cultura Organizacional*

<b>Elemento</b>	<b>Definición</b>	<b>Referencias</b>
<b>Valores</b>	Los valores son componentes fundamentales de la organización, ya que están directamente relacionados con sus metas y orientaciones superiores, y pueden ser susceptibles a cambios; Además, constituyen el núcleo central de la misma, permitiendo a los trabajadores identificar las prioridades actuales, las decisiones más relevantes y las personas más respetadas, en función de estos valores.	(Freitas, 1991; Deal y Kennedy, 1992, como se cita en Franco & Coley, 2017)
<b>Rituales y Ceremonias</b>	Los rituales y ceremonias son acciones programadas dentro de la cultura organizacional que tienen objetivos específicos y pueden	(García, 2007); (Martín, 2012)

<b>Elemento</b>	<b>Definición</b>	<b>Referencias</b>
<b>Símbolos y artefactos</b>	<p>involucrar a todos los trabajadores o a grupos selectos según sus intereses. Estas actividades son componentes significativos que trascienden un simple objetivo, ya que comunican de manera auténtica los principios y valores de la organización, creando espacios de encuentro y fortaleciendo la cohesión social entre los colaboradores.</p> <p>Los elementos simbólicos y artefactos constituyen representaciones físicas de la cultura de la organización que incluyen elementos tales como la construcción de las oficinas, logotipos, eslóganes, vestimenta, así como otros materiales de comunicación; estos elementos, más allá de su función estética, funcionan como un lenguaje no verbal que influye en la percepción y el comportamiento de los miembros de la organización, la cual, al reflejar y moldear la cultura, impacta en la experiencia cotidiana y las relaciones laborales. A nivel cultural, los artefactos constituyen la cultura organizacional más visible y periférica. Abarca la estrategia y la estructura, las reglas, la tecnología, las relaciones humanas y los sistemas de selección, entrenamiento, evaluación y promoción del personal.</p>	(Bonavia, 2006,pp 671-674)
<b>Historias y Mitos</b>	<p>Las historias en una organización son narraciones que repiten y que, en su mayor parte, son verdaderas y constituyen cultura organizacional. Estas sirven de orientación para los miembros de la organización, en especial para los nuevos, en cuanto</p>	

<b>Elemento</b>	<b>Definición</b>	<b>Referencias</b>
	<p>a conductas que deben asumir. Estas son, en la mayoría de los casos, un conocimiento supuestamente compartido, que al final del día es aceptado y en tal sentido funcionan como un contrato social que delimita condicionalidades. Estas historias enunciadas tratan sobre paridad y conductas de relevancia. A diferencia de estos, los mitos son narraciones que suben a los valores de la organización, pero que no están basados en la realidad.</p>	
<b>Normas</b>	<p>Son reglas y principios que guían el comportamiento humano en un entorno específico. Estas normas fluyen dentro de una organización y guían los comportamientos que pueden surgir durante su implementación. Son las leyes que la sociedad organizativa debe cumplir.</p>	(García, 2007)
<b>Comunicación</b>	<p>La comunicación en una organización es el proceso de transmisión y circulación de información, abarcando tanto la comunicación formal como informal, verbal y no verbal. Incluye elementos como el ambiente físico y la vestimenta de los empleados. Según Fleury, es esencial para crear, transmitir y consolidar la cultura organizacional, siendo clave en modelos de gestión modernos que promueven programas de "puerta abierta". Estos programas facilitan la comunicación bidireccional, permitiendo a los empleados recibir información y expresar opiniones, sugerencias y reivindicaciones.</p>	(García, 2007)
<b>Liderazgo</b>	<p>Liderazgo se denomina a un proceso en donde se definen las acciones, decisiones y</p>	(Surichaqui, 2020)

<b>Elemento</b>	<b>Definición</b>	<b>Referencias</b>
	comportamientos a seguir dentro y fuera de una organización, así como su respectiva cultura. Un líder, dentro de su organización, es capaz de crear modelos que son a su vez replicados por los miembros. Así, también, un líder puede ampliar su cultura en la organización al facilitar la comunicación, fomentar la inclusión y la diversidad, y definir metas y valores en conjunto.	

*Nota: Descripción de los elementos de la Cultura organizacional*

#### **4.2.2 Estilos De Liderazgo**

Cuando se trata de los estilos de liderazgo, se visualizan como las formas en las que un líder se preocupa por una organización, grupo, equipo, toma decisiones y logra las metas que la organización tiene.

**Tabla 3**

*Estilos de Liderazgo*

<b>Estilo de Liderazgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Características Clave</b>	<b>Referencias</b>
Liderazgo Transformacional	Generalmente, se considera que estos estilos se estructuran en diferentes tipos, cada uno de los cuales tiene un conjunto particular y especial que se traduce en la cultura de la	En este caso, el líder es capaz de elevar la creatividad mediante una visión que inspira el liderazgo. Esto se traduce en contar con el respaldo de las personas y por consecuencia, con el apoyo a la cultura organizacional. Estas personas finalmente, desarrollan un inusitado	(Khan & Wali, 2020); (Wang et al., 2020)

<b>Estilo de Liderazgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Características Clave</b>	<b>Referencias</b>
	organización que la emplea.	compromiso y son eficientes en su trabajo.	
Liderazgo Transaccional	Se centra en mantener el orden y la eficiencia mediante un sistema claro de recompensas y consecuencias. Este liderazgo busca que las tareas se cumplan con disciplina y que las normas se respeten para asegurar la estabilidad.	Enfoque en resultados, supervisión, disciplina, cumplimiento de tareas, estructura clara, control y responsabilidad.	(Burns & Ward, 1978); (Al-Hawary et al., 2022)
Liderazgo Situacional	Flexibilidad y adaptación son la base de este estilo. El líder modifica su actuar en función de cada persona a la cual apoya o guía de acuerdo con su desarrollo.	Adaptabilidad, diagnóstico de necesidades, combinación de estilos (dirigir, apoyar, delegar), comunicación constante y empática.	(Graeff, 1997); (Keegan, 2020)
Liderazgo de Servicio	Prioriza el bienestar y desarrollo de las personas. Se comporta con humildad y empatía, creando un	Empatía, humildad, ética, colaboración, fomento de la confianza y el compromiso, enfoque en el crecimiento colectivo.	(Greenleaf, 2008); (Van Dierendonck, 2011)

<b>Estilo de Liderazgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Características Clave</b>	<b>Referencias</b>
	ambiente de confianza y respeto en donde cada persona se sienta apreciada y con la capacidad de participar plenamente.		

*Nota:* Descripción de los estilos de liderazgo

#### ***4.2.3 Impacto Del Liderazgo En La Cultura Organizacional***

El liderazgo actúa como el principal motor para su evolución y adaptación frente a los cambios internos y externos, este trasciende la simple transmisión de valores; implica un compromiso activo con la transformación cultural, donde el líder se convierte en facilitador del cambio, capaz de gestionar resistencias y motivar a los colaboradores hacia una visión compartida. Esta capacidad de adaptación es esencial en un entorno empresarial dinámico, donde las organizaciones deben ser flexibles y resilientes para mantenerse competitivas.

Cancino & Vial (2022) señalan que la cultura de una organización afecta mucho su desempeño y resultados. Cuando la cultura es fuerte y positiva, los miembros del equipo trabajan mejor juntos y logran sus objetivos con mayor facilidad. Pero si la cultura es tóxica o disfuncional, aparecen conflictos, falta de motivación y el rendimiento bajo. La cultura no es algo fijo; cambia con el tiempo. Se ve influenciada por eventos importantes, cambios en el personal, fusiones y factores externos. Las organizaciones pueden decidir cambiar su cultura para enfrentar nuevos desafíos, aunque eso requiere un esfuerzo consciente para gestionar ese cambio.

Los estilos de liderazgo transformacional, transaccional, situacional y de servicio afectan de manera clara y distinta la cultura de una organización, en particular los valores, actitudes y formas de trabajo que la caracterizan, así como su cotidianidad. Con el liderazgo

transformacional se potencia notablemente la cultura organizacional en relación con la innovación, el trabajo en equipo y la ética. Motivan a las personas a sumarse a una visión colectiva apreciando el progreso y logrando un entorno amigable repleto de confianza que estimula el pensamiento creativo y el aprendizaje. Con este liderazgo las organizaciones pueden no solo adaptarse a un entorno que cambia rápidamente, sino también crecer en sus valores e identidad. Lograr orden y estabilidad son el foco del liderazgo transaccional. El orden, la supervisión, el control, el seguimiento y el cumplimiento normativo acentúan el desarrollo de una cultura de responsabilidad eficiente que en muchas áreas resulta invaluable, en particular en aquellas donde hay necesidad de previsibilidad, rigor en el cumplimiento de normativas, y donde el cumplimiento es un valor. Sin embargo, un enfoque exclusivamente transaccional resulta limitante en la capacidad de una organización para innovar y adaptarse a nuevas.

El liderazgo situacional ofrece la flexibilidad necesaria sobre cómo liderar en función de la capacidad y las necesidades del individuo y el contexto en cuestión. Este tipo de adaptabilidad fomenta una cultura más acogedora e inclusiva, así como más dispuesta a aceptar cambios y desafíos. En consecuencia, este estilo específico mejora el compromiso de los empleados y la satisfacción general, cultivando un lugar de trabajo más adaptable y resiliente. Por último, el liderazgo de servicio se centra en el bienestar, la ética y el cuidado de las personas. Ese tipo de líder fomenta un ambiente en el que los empleados se sienten apreciados y, a su vez, actúan con valentía moral debido a la cooperación, la confianza y el respeto que prevalecen. Tal cultura de apoyo es crucial para el desarrollo sostenible de la organización y la retención a largo plazo del talento (Gul et al., 2024)

Cada tipo de liderazgo por sí mismo aporta un elemento diferente a la cultura organizacional y su efecto, sin embargo, está influenciado en gran medida por el entorno y por la habilidad que posea el líder para equilibrar la autoridad, empatía y trabajo en equipo. Para que las organizaciones puedan contar con culturas poderosas que sean innovadoras, éticas y que se mantengan por mucho tiempo, estas requieren de líderes que se adapten y personalicen a moldear estos estilos según las circunstancias y personas involucradas.

#### ***4.2.4 Modelos de la Cultura Organizacional***

Hay diversas perspectivas y modelos que intentan definir y categorizar la cultura organizacional, cada uno proporcionando una perspectiva única sobre cómo se expresan los valores, creencias y conductas en las organizaciones. Esta variedad evidencia la complejidad y profundidad del concepto, evidenciando que la cultura no es un ente singular ni inmutable, sino que puede tomar diferentes formas dependiendo del contexto, los individuos y las metas de cada institución. Identificar esta diversidad nos facilita comprender cómo la cultura impacta en el trabajo cotidiano y en el bienestar de los integrantes de la organización.

Por lo tanto, ya se trate de empresas, startups o instituciones, todas las organizaciones deben comprender las diversas manifestaciones de la cultura organizacional y sus características únicas. Esto les permitirá aprovechar los conocimientos y la experiencia de sus empleados para mejorar la calidad y la eficiencia del trabajo. Más adelante evidenciamos los distintos sistemas que funcionan como marco de gestión frente a los desafíos, citaremos la perspectiva de distintos autores frente a la visión de organizar los entes corporativos.

**Tabla 4**

*Modelos de la Cultura Organizacional*

<b>Modelo</b>	<b>Consideración</b>
Denison	Según Chica (2017) la estructura del modelo se define a través de cuatro puntos que equilibran las acciones: el punto de vista externo, la estabilidad, el punto de vista interno y la flexibilidad. La adaptabilidad abarca elementos orientados al cambio, al cliente y el aprendizaje organizativo. Con respecto a la misión, se considera la intención, la dirección estratégica, así como las metas y objetivos, incluyendo la visión organizacional. La consistencia se origina en la coherencia y la coordinación que se integra sobre el acuerdo y los valores centrales. Finalmente, el involucramiento se origina en el desarrollo de capacidades, el trabajo en

<b>Modelo</b>	<b>Consideración</b>
Schein	<p>equipo y el empoderamiento. Este modelo se considera adaptativo y, como tal, se puede utilizar en el ámbito de la gestión de cambios.</p> <p>A partir de las ideas de Edgar Schein, propusieron que este modelo de cultura organizacional se articula en tres niveles. El Nivel 1, que Schein llama “Producciones”, se compone de dos tipos de entornos: el social y el físico. En este nivel se puede observar la técnico-física, la cual está constituida por áreas y capacidades, y el lenguaje escrito y hablado del grupo que, por su comportamiento grupal, se comporta como tal. El Nivel 2 “Valores” busca que las personas que pertenecen a las organizaciones empresariales se relacionen, se reproduzcan, se controlen y se disminuya la incertidumbre y la ansiedad. Finalmente, el Nivel 3 “Presunciones subyacentes básicas” ofrece respuestas a la acción que, mediante un comportamiento, surgen por un largo trabajo que se considera un largo tiempo. (Pedraza et al., 2015)</p>
Hofstede, Hofstede y Minkov	<p>Del Rosario (2020) identificó seis dimensiones en este modelo. La distancia del poder se relaciona con la capacidad de un individuo para influir en el comportamiento de otra persona, reflejando cómo las sociedades responden a la desigualdad. El individualismo busca establecer criterios en los que los miembros de una sociedad valoren tanto su individualidad como su capacidad para trabajar en conjunto. La dimensión de masculinidad se enfoca en resaltar las calificaciones más altas asociadas a los hombres y las más bajas a las mujeres. Por otro lado, la evasión de la incertidumbre indica el grado de amenaza que sienten los miembros de la sociedad ante situaciones desconocidas, enfatizando cómo la sociedad acepta la imposibilidad de controlar el futuro. La orientación a largo plazo simboliza la promoción de virtudes orientadas hacia logros futuros, especialmente la perseverancia y el ahorro. Por último, la indulgencia se refiere al grado en que los individuos controlan sus deseos e impulsos.</p>

*Nota:* Descripción de los modelos de la Cultura organizacional

Cada modelo muestra facetas de la cultura en la empresa, notando que cada uno da una visión singular basada en cosas que allí existen. Esta variedad ayuda a las empresas a ver y usar la idea que más les sirva para sus metas y su mundo, ayudando así a cambiar y ajustarse. Así, una empresa puede pasar de una idea a otra, usando las luces que cada una da para hacer cambios buenos. Al final, estas ideas animan a ser flexibles y a aprender siempre, ayudando a las empresas a entender y hacer fuerte su cultura para rendir mejor y lograr lo que quieren.

#### ***4.2.5 Tipos de Cultura Organizacional***

##### **Cultura Organizacional según Cameron y Quinn**

La cultura Clan destaca por su carácter interno, considerando la flexibilidad como algo vital. Se centra en el desarrollo de las personas, en el trabajo en equipo, en la participación organizacional y el compromiso solidario en torno a la entidad, vista como una familia. Hay que anotar que en estos casos la figura del líder es clave, pues él es el tutor y protector de todos. En cambio, en la cultura Adhocracia la flexibilidad es más importante que la estabilidad, aunque su foco es externo. Es característico de las empresas que quieren ser líderes y que están en un entorno dinámico en constante cambio. En esta cultura, la iniciativa, la creatividad y el asumir riesgos son pilares fundamentales.

La cultura de Mercado se focaliza en el exterior, sin embargo, necesita cierta estabilidad y control para mejorar la productividad. Esta cultura se centra en alcanzar objetivos ambiciosos y fomenta la competencia interna y externa. Por otro lado, la cultura jerárquica (Hierarchical culture) tiene un enfoque interno similar al de la cultura tribal, pero se centra en mantener el control y la estabilidad. Se caracteriza por dar prioridad a la eficiencia, el cumplimiento de las normas, los procedimientos formalizados y la seguridad laboral.

Cada continuo destaca un valor que contrasta con su extremo opuesto (interior/exterior, flexibilidad/estabilidad). De esta manera, las dimensiones construyen cuadrantes que pueden ser paradójicos o, en la diagonal, interinos (Cameron & Quinn, 2011). Dentro del modelo de Cameron y Quinn, se describen dos instrucciones que, a través

de su análisis, permiten la elaboración de los cuatro tipos de cultura expuestos anteriormente. La primera dimensión contrasta la estabilidad con la flexibilidad y refleja la atención que la organización da al equilibrio entre el orden y control en la estructura jerárquica al dominancia sobre la adaptabilidad. Algunas organizaciones buscan potenciar un entorno estable y predecible, mientras que otras lo valoran como dinámico donde se requiere innovación y discreción ante nuevas demandas. La segunda dimensión aborda la dirección que toma la organización, ya sea interna centrada en sus procesos y personas o externa centrada en los clientes, competidores y otros actores relevantes a su desempeño. (Giraldo, B. et al., 2024)

**Tabla 5***Tipos de cultura*

<b>Flexibilidad y Discrecionalidad</b>	
<b>CLAN</b>	<b>ADHOCRÁTICA</b>
<b>Características:</b> Se caracteriza por el compromiso, el trabajo en equipo, la cohesión, la participación, la lealtad, un ambiente de trabajo amigable y un fuerte sentido de pertenencia. <b>Teoría de efectividad:</b> Se logra a través del desarrollo humano y la consecución de objetivos compartidos.	<b>Características:</b> Se distingue por la creatividad, la convivencia, la adaptabilidad, la flexibilidad, la innovación y la ausencia de un poder centralizado, lo que estimula el conocimiento. <b>Teoría de efectividad:</b> Se produce mediante la visión, la innovación, el emprendimiento y la generación de nuevas ideas a través de la participación de todo el sistema.
Orientación Interna	Orientación Externa
<b>JERÁRQUICA</b>	<b>MERCADO</b>
<b>Características:</b> Se enfoca en el control, las reglas establecidas, la coordinación, la jerarquía y los mecanismos de responsabilidad, donde los procedimientos determinan las acciones de las personas. <b>Teoría de efectividad:</b> Se logra con el control y la eficiencia, que depende de procesos bien establecidos y estructurados.	<b>Características:</b> Esta cultura valora la competitividad y la productividad, con un enfoque hacia el exterior, donde el control proviene de mecanismos del mercado que suelen ser exigentes. <b>Teoría de efectividad:</b> Orientación hacia el cliente, la competencia y la búsqueda de una mejor posición en el mercado, junto con objetivos exigentes, son factores que producen efectividad.
<b>Estabilidad y Control</b>	

*Nota:* Adaptado de (Cameron & Quinn, 2011)**Cultura Organizacional según Harrison Roger**

1. Cultura de Poder: Este modelo organizacional se caracteriza por una estructura altamente centralizada, donde la autoridad y la toma de decisiones se concentran en un

núcleo reducido de líderes. Las dinámicas internas están regidas por patrones de influencia y dominación que crean niveles jerárquicos en los cuales los colaboradores actúan de manera automática siguiendo instrucciones sin espacio para la libertad de decisión. La efectividad en la organización está directamente atada al liderazgo y al control que los niveles jerárquicos superiores a la organización ejerzan.

2. Cultura Normativa: Esta cultura está caracterizada por la prescripción de reglas formales dentro de la cultura, es decir, la organización da prioridad al cumplimiento de procedimientos y normas. La organización actúa de manera automática y dentro de patrones predefinidos, de esta manera minimiza la incertidumbre a través de estructuras rígidas. La evaluación del desempeño está directamente controlada por cumplimiento de normas y está estandarizada, prevalece la homogeneidad en la actuación en lugar de la heterogeneidad.

3. Cultura por Objetivos: Las organizaciones que responden a esta cultura se caracterizan por dirigir la atención en el logro de metas y resultados, en su gran parte, alcanzables. Estas organizaciones, a su vez, poseen estructuras más flexibles que se enfocan en la eficacia y en la productividad en términos numéricos. Las políticas de premios y el reconocimiento están directamente relacionados al cumplimiento de metas, creando una cultura de competencia en la que éxito organizacional se vuelve sinónimo de productividad, sea a nivel individual o colectivo.

4. Cultura de Desarrollo Humano: Esta cultura coloca la gestión de recursos humanos en el núcleo de la dinámica organizacional. Fomenta culturas colaborativas en las que el bienestar, la autonomía y el desarrollo profesional de los miembros son prioridades. La comunicación es horizontal, lo que facilita y fortalece la participación y el sentido de pertenencia. La institución se concibe como una red de apoyo mutuo, donde las interacciones y los procesos holísticos del equipo constituyen el valor añadido. (Harrison, 1989)

Muchos autores han trabajado en compilar herramientas y hipótesis más completas que denotan la naturaleza intrincada y multifacética de las culturas organizacionales, enfatizando que estas no son estáticas, sino que cambian con el tiempo y con las prioridades estratégicas de cada empresa.

Estas perspectivas nos permiten contemplar que la cultura en una organización es una red de estructuras entrelazadas con relaciones, estrategia e incluso con valores articulados.

Esta comprensión permite a las empresas repensar y adaptar sus sistemas, lo que resulta en una cultura organizacional más dinámica y efectiva.

y capacidad de competir, sino también por su lado humano y su enfoque sostenible.

### **4.3 BURNOUT**

El Burnout agota emocionalmente y tiene un impacto profundo en el cuerpo.

Cuando estamos en un estado constante de estrés, nuestro sistema nervioso se mantiene en alerta y el equilibrio hormonal se ve alterado, especialmente en lo que se refiere al cortisol. Con el tiempo, esto puede llevar a un desgaste físico acumulativo, cambios en el cerebro e incluso aumentar el riesgo de enfermedades o una muerte prematura (Bayes et al., 2021, p. 690).

El Burnout, o síndrome del trabajador quemado es un estado de agotamiento profundo que va más allá de lo físico. Quienes lo experimentan suelen sentirse emocionalmente vacíos, adoptan una actitud distante hacia su trabajo (cinismo) y pierden la confianza en su capacidad para desempeñarse bien (ineficacia). No todos lo viven de la misma manera: hay diferentes tipos y fases, que van desde síntomas leves hasta un desgaste severo.

Este fenómeno surge de una combinación de condiciones laborales adversas, como cargas excesivas o falta de apoyo, y factores personales, como altas expectativas o dificultades para manejar el estrés. Sus efectos no son solo psicológicos; también puede debilitar el sistema inmunológico, causar problemas de sueño e incluso afectar la vida social y profesional.

#### ***4.3.1 Principales Características Del Síndrome De Burnout***

El agotamiento profesional es un tipo de fatiga profunda que se produce cuando el estrés laboral se vuelve crónico, especialmente en profesiones con un alto nivel de fatiga emocional, como médicos, enfermeros, profesores o trabajadores sociales. No se trata solo de fatiga: se manifiesta a través de síntomas que afectan a la salud mental, la motivación y la capacidad laboral, al tiempo que perjudica la calidad de vida y el rendimiento profesional.

### ***4.3.2 Dimensiones Del Burnout***

El burnout se manifiesta principalmente a través de tres dimensiones clásicas: experimentar un profundo agotamiento emocional, adoptar una actitud de distanciamiento o cinismo hacia el trabajo, y sentir que nuestras metas personales han perdido su significado. Sin embargo, investigaciones recientes han ampliado esta perspectiva, sugiriendo que también pueden surgir otros síntomas, como la desmoralización, la falta de motivación, la desconexión mental e incluso dificultades emocionales y cognitivas. Estos aspectos adicionales pueden variar según la persona, el entorno laboral y la forma en que se evalúe el problema.

#### **Dimensiones Clásicas del Burnout**

1. El agotamiento emocional, como sentirse completamente abatido, sin energía para lidiar con las tareas cotidianas.
2. Cuando las personas comienzan a sentirse distanciadas o indiferentes hacia su trabajo o hacia las personas a las que ayudan, se habla de desintegración de la personalidad o cinismo.
3. Sentir que no se está haciendo bien el trabajo, tener una mala opinión de uno mismo y creer que no se están alcanzando los objetivos laborales.

#### **Dimensiones Alternativas y Ampliadas**

1. **Desmoralización:** Sensación de estar emocionalmente exhausto y sin recursos para afrontar el trabajo. Es la dimensión más central y ampliamente reconocida del burnout. (Barr, 2021, p. 215).
2. **Pérdida de motivación:** Disminución del interés y la energía para realizar tareas laborales, relacionada con la desmoralización. (Barr, 2021, p. 215).
3. **Distancia mental:** Alejamiento psicológico del trabajo, similar al cinismo, pero enfatizando el desapego mental. (Schaufeli et al., 2020, p. 8).
4. **Deterioro emocional y cognitivo:** Dificultades para regular emociones y mantener la concentración o el pensamiento claro debido al estrés crónico. (Schaufeli et al., 2020, p. 9498).

### 4.3.3 Factores de Riesgo y Diferenciación

1. **Factores laborales:** Alta carga de trabajo, baja autonomía, malas relaciones laborales, condiciones hostiles y falta de apoyo. (Dall'ora et al., 2020, p. 3).
2. **Factores sociodemográficos:** El sexo y el tipo de gestión educativa influyen en el agotamiento emocional y la eficacia profesional. (Arata et al., 2020, p. 42).
3. **Diferenciación:** El Burnout se distingue de la depresión, apatía, fatiga y estrés por su vínculo directo con el entorno laboral y sus dimensiones específicas. (Nova et al., 2018, p. 62).

**Tabla 6**

*Consecuencias, Psicológicas y Laborales*

<b>Consecuencias Físicas</b>	<b>Consecuencias Psicológicas</b>	<b>Consecuencias Laborales</b>
Fatiga crónica, dolor, problemas cardiovasculares, inmunosupresión. (Bayes et al., 2021, p. 687).	Insomnio, síntomas depresivos, uso de psicofármacos. (Salvagioni et al., 2017, p. 5).	Bajo rendimiento, ausentismo, insatisfacción laboral, intención de abandonar el trabajo. (Dall'ora et al., 2020, p. 4).

*Nota:* Descripción de las consecuencias del Burnout

### 4.4 Teorías de Soporte del Burnout

Las investigaciones actuales nos muestran que el Burnout no tiene una sola causa, sino que puede entenderse desde diferentes enfoques. Por ejemplo:

1. **La Teoría del Estrés Ocupacional:** explica cómo ciertas condiciones laborales pueden sobrepasar nuestra capacidad de adaptación.
2. **El modelo clásico de Maslach:** describe el fenómeno a través de tres componentes clave: agotamiento, distanciamiento y pérdida de eficacia.
3. **La Teoría de la Autodeterminación:** sugiere que cuando no satisfacemos nuestras necesidades psicológicas básicas (autonomía, competencia y conexión), el riesgo de Burnout aumenta.

4. **Los estudios sobre liderazgo y motivación demuestran que:** el estilo de gestión y el clima laboral pueden ser factores protectores o desencadenantes.

#### ***4.4.1 Enfoque Psicológico***

El Burnout (o "síndrome del trabajador quemado") es mucho más que simple estrés laboral. Es un estado de agotamiento emocional profundo donde la persona se siente permanentemente sobrepasada, desarrolla una actitud fría y distante hacia su trabajo (despersonalización), y pierde la satisfacción por sus logros profesionales.

Desde la psicología, entendemos que este fenómeno complejo requiere:

1. **Comprender sus causas:** Identificar qué factores laborales y personales llevan al límite a los profesionales
2. **Prevención temprana:** Detectar las señales de alerta antes de que el cuadro sea severo
3. **Intervenciones efectivas:** Desarrollar herramientas personalizadas para recuperar el equilibrio emocional y la motivación

El objetivo final no es solo "tratar" el Burnout, sino ayudar a los profesionales a reconectar con su vocación mientras protegen su salud mental.

#### **Dimensiones y Factores Psicológicos del Burnout**

1. El modelo clásico del Burnout incluye tres dimensiones: agotamiento emocional, despersonalización y falta de logro personal. (Martínez-Calderon et al., 2024, p. 196).
2. (Ortiz-Fune et al., 2020) menciona que la flexibilidad psicológica es un predictor clave de las tres dimensiones del Burnout. Además, variables interpersonales como la consciencia, valentía y amor (modelo ACL) también influyen, especialmente el "amor" en la despersonalización y las tres dimensiones del ACL en el logro personal.
3. Según (Freire et al., 2022) El Burnout se asocia con un funcionamiento psicológico adaptativo más pobre, afectando el florecimiento, la autoeficacia, la esperanza, el optimismo y la resiliencia.

#### ***4.4.2 Relación con Bienestar Psicológico y Salud Mental***

1. El Burnout impacta negativamente en el bienestar subjetivo y puede actuar como factor de riesgo para síntomas psiquiátricos como ansiedad y depresión. (Martínez-Calderon et al., 2024, p. 196)
2. Un mayor sentido de realización personal se asocia con mayor control, autoaceptación y autonomía, lo que puede proteger contra el burnout. (Ridi et al., 2008, p. 15)
3. El bienestar subjetivo puede funcionar como factor protector, aunque la presencia de síntomas de agotamiento emocional indica la necesidad de intervenciones preventivas. (Ridi et al., 2011)

#### ***4.4.3 Estrategias Psicológicas de Intervención***

1. Estrategias individuales incluyen entrenamiento en flexibilidad psicológica, resiliencia, manejo del estrés, autoeficacia y adopción de hobbies. (Alabi et al., 2021)
2. Intervenciones organizacionales abarcan cursos psicosociales, mindfulness, apoyo grupal, liderazgo efectivo y cambios en políticas laborales. (Salas-Bergüés et al., 2024)

**Tabla 7**

*Ejemplo de Factores y Estrategias*

<b>Factor de riesgo</b>	<b>Estrategia psicológica recomendada</b>
Agotamiento emocional	Manejo del estrés, apoyo social
Despersonalización	Fomentar relaciones interpersonales, amor
Baja realización personal	Entrenamiento en autoeficacia y resiliencia

*Nota: Recomendación de estrategias ante el Burnout*

El Burnout no es solo "estar cansado" es un agotamiento que va más allá de lo físico y toca lo emocional, lo mental e incluso nuestro sentido del propósito. Desde la psicología, sabemos que superarlo requiere trabajar en varios frentes:

### **En lo personal:**

1. Cultivar una mente flexible que se adapte al estrés sin romperse.
2. Aprender a reconocer y priorizar nuestro propio bienestar.
3. Desarrollar herramientas para recuperarnos de las dificultades (resiliencia).

### **En lo colectivo:**

1. Construir redes de apoyo entre compañeros que realmente se sostengan.
2. Promover culturas laborales donde el autocuidado no sea un lujo, sino una prioridad.
3. Transformar los entornos de trabajo para que protejan – en lugar de desgastar – a las personas.

No se trata sólo de "aguantar más", sino de crear condiciones donde los profesionales puedan florecer incluso en trabajos demandantes. La solución está tanto en lo que hacemos por nosotros mismos como en lo que las organizaciones hacen (o dejan de hacer) por su equipo.

Numerosos investigadores han explorado el enfoque psicológico del Burnout desde distintas perspectivas. No obstante, este trabajo se centrará específicamente en las contribuciones de aquellos autores cuyos hallazgos resultan particularmente pertinentes para los objetivos de nuestra investigación.

## **4.5 Línea de Tiempo de los Enfoques y Autores Clave en el Estudio Psicológico**

**Tabla 8**

*Cronología de los Enfoques Psicológicos*

<b>Década/Año</b>	<b>Enfoque/Teoría</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Aportes Destacados</b>
	<b>Principal</b>	<b>Clave</b>	
1970s-1980s	Definición y medición del Burnout	Christina Maslach	Propone el Maslach Burnout Inventory (MBI) y define Burnout por agotamiento, despersonalización y baja realización personal. (Dall'ora et al., 2020, p. 5).
1980s-1990s	Factores	Christina	Identifica factores como alta carga

<b>Década/Año</b>	<b>Enfoque/Teoría Principal</b>	<b>Autor(es) Clave</b>	<b>Aportes Destacados</b>
	individuales y situacionales	Maslach, otros	laboral, bajo control, y clima social como predictores. (Dall'ora et al., 2020, p. 7).
1990s-2000s	Modelos diátesis-estrés y multidimensionales	Diversos autores	Se desarrollan modelos que integran factores personales, psicosociales y ocupacionales. (Tavella et al., 2020, p. 112919).
2000s-2010s	Expansión a profesiones específicas y consecuencias	Diversos autores	Se estudian causas y consecuencias en psicólogos, médicos, enfermeros y docentes. (Ryan et al., 2023, p. 5).
2010s-2020s	Intervenciones y recursos personales (capital psicológico)	Luthans, Youssef, Avolio	Se exploran intervenciones como mindfulness y el papel del capital psicológico como factor protector. (Bell et al., 2023, p. 8).
2010s-2020s	Teoría de la autodeterminación y motivación	Deci, Ryan, otros	Se analiza la relación entre necesidades psicológicas básicas, motivación y Burnout. (Li et al., 2013, p. 695).
2010s-2020s	Crítica y revisión del concepto y medición	Diversos autores	Se debate la definición, síntomas y criterios diagnósticos, señalando ambigüedad conceptual. (Tavella et al., 2020, p. 112918).

*Nota:* El siguiente cuadro representa de manera cronológica los enfoques y autores clave en el estudio psicológico.

Durante las décadas de 1970 y 1980, el Burnout fue conceptualizado principalmente como una respuesta psicológica al estrés laboral, caracterizada por agotamiento emocional,

despersonalización y una disminución en el sentido de logro personal. Christina Maslach fue una figura clave en este periodo, desarrollando el Maslach Burnout Inventory (MBI), que se convirtió en la herramienta estándar para medir el Burnout y estableciendo sus tres dimensiones principales. (Yang & Hayes, 2020, p. 123).

En los años 1980 y 1990, la investigación se centró en identificar factores individuales y situacionales que predisponen al Burnout, como la alta carga laboral, bajo control sobre el trabajo y el clima social en el entorno laboral (Yang & Hayes, 2020, p. 427).

En las décadas de 1990 y 2000, aparecieron modelos más complejos como el modelo diátesis-estrés que integran factores personales, psicosociales y ocupacionales en la explicación del desarrollo del Burnout. Estos enfoques multidimensionales permitieron comprender el Burnout de una manera más integral y en relación con otros trastornos psicológicos, como la depresión y la ansiedad.

Entre el 2000 y el 2010, el foco de la investigación se dirigió hacia profesiones determinadas. Se estudió en profundidad el fenómeno del Burnout en un conjunto concreto de profesiones que ya venían siendo analizadas en los años 90. Los grupos ocupacionales más investigados fueron:

- Los que tienen un alto compromiso de carecer o resolver conflictos interpersonales, como los médicos y psicólogos, que lo estudian en profundidad desde finales de los 80 y comienzos de los 90.

- Los docentes, que presentan un elevado índice de incapacidad e insatisfacción tal como se estudió con anterioridad, pero ahora de una manera más colegiada y con más metodologías de investigación tanto cualitativas como cuantitativas.

Desde 2010, se ha dado el giro hacia las intervenciones y se ha puesto el foco sobre el papel que desempeñan los recursos personales, como el capital psicológico (imbuido de elementos como el optimismo, la resiliencia y la autoeficacia), en la prevención y en la reducción del Burnout. Se han explorado intervenciones como el mindfulness, así como la importancia del apoyo social y de la autoeficacia, para intentar mitigar el impacto del Burnout. En cuanto a esto último, hay que decir que la evidencia sobre la efectividad de estas intervenciones es escasa y, además, variable.

En la misma década, la autodeterminación (Deci y Ryan) se volvió relevante, analizando cómo la satisfacción de necesidades psicológicas básicas y la motivación influyen en el desarrollo del Burnout, especialmente en contextos deportivos y laborales. Se encontró que la motivación intrínseca y la satisfacción de necesidades básicas son factores protectores frente al Burnout. (Li et al., 2013, p. 695). Además, se ha producido un intenso debate sobre la definición, la medición y los criterios de diagnóstico del agotamiento profesional, como la ambigüedad conceptual y la superposición con otras enfermedades (como la depresión), lo que lleva a proponer nuevos modelos y a considerar que es necesario ser más rigurosos en la investigación y la distinción diagnóstica (Meier y Kim, 2021, p. 407).

#### **4.6 Modelos del Burnout**

1. **Modelo de Subtipos Clínicos:** Propone tres subtipos de Burnout: frenético o de alta implicación y sobrecarga, el desmotivado o de falta de retos y monotonía, y el desgastado, ante la falta de reconocimiento o recursos. (Montero-Marín et al., 2016, p. 8)
2. **Modelo de Tres Componentes de Maslach:** Define el Burnout a través de tres dimensiones principales: agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal. (Truhan, 2024, p. 38).
3. **Modelos de Proceso:** Describen el burnout como un proceso secuencial, donde las fases pueden incluir agotamiento, cinismo/despersonalización y disminución de la eficacia personal. Ejemplos incluyen el modelo de Cherniss, el modelo de fases de Golembiewski y el modelo de Leiter. (Truhan, 2024, p. 37).
4. **Modelos Fenomenológicos y Metafóricos:** Utilizan descripciones clínicas, organizacionales o metáforas (como “quemarse” o “descargarse”) para explicar el desarrollo del burnout. (Truhan, 2024, p. 36).
5. **Modelos Basados en el Estrés:** Conceptualizan el Burnout como resultado de la exposición prolongada a factores estresantes laborales. (Truhan, 2024, p. 38).
6. **Modelo Diátesis-Estrés:** Sugiere que el Burnout surge de la interacción entre vulnerabilidades personales y factores estresantes, e incluye síntomas como

agotamiento, disfunción cognitiva y deterioro del funcionamiento laboral. (Tavella et al., 2021, p. 3).

7. **Modelo Polar “Engagement-Burnout”**: Plantea el Burnout y el engagement como polos opuestos de un continuo funcional. (Truhan, 2024, p. 37).

**Tabla 7.**

*Tabla Comparativa de los Modelos del Burnout*

<b>Modelo / Enfoque</b>	<b>Componentes Clave / Fases</b>	<b>Características Principales</b>	<b>Referencias</b>
Subtipos Clínicos	Frenético, Underchallenged, Worn-out	Diferencia perfiles según implicación, monotonía y abandono	(Montero-Marín et al., 2016, p. 9).
Maslach (Tres Componentes)	Agotamiento, Despersonalización, Baja realización	Modelo más citado; Burnout como síndrome tridimensional	(Truhan, 2024, p. 38).
Modelos de Proceso	Fases secuenciales (ej. agotamiento → cinismo)	Burnout como proceso temporal, con fases y posibles retroalimentaciones	(Truhan, 2024, p. 38).
Fenomenológico / Metafórico	Descripciones clínicas o metáforas	Explicaciones basadas en experiencias o imágenes populares	(Truhan, 2024, p. 39).

<b>Modelo / Enfoque</b>	<b>Componentes Clave / Fases</b>	<b>Características Principales</b>	<b>Referencias</b>
Basado en el Estrés	Estrés crónico laboral	Burnout como consecuencia de exposición prolongada a estrés	(Truhan, 2024, p. 40).
Diátesis-Estrés	Vulnerabilidad + Estrés	Incluye agotamiento, disfunción cognitiva y deterioro laboral	(Tavella et al., 2021, p. 3).
Polar Engagement- Burnout	Engagement vs. Burnout	Considera ambos como extremos de un mismo continuo funcional	(Truhan, 2024, p. 40).

*Nota:* El fin de esta tabla es demostrar que existen distintos modelos que ofrecen diferentes perspectivas para entender, evaluar e intervenir en el Burnout, desde enfoques individuales hasta organizacionales.

## **5 METODOLOGÍA EMPLEADA**

### **5.1 Enfoque de Investigación**

#### ***Enfoque Cuantitativo***

El enfoque cuantitativo se caracteriza por su énfasis en la recolección y análisis de datos numéricos para comprender fenómenos sociales, permitiendo medir y establecer relaciones entre variables (Vásquez et al., 2023).

Este estudio analizó la relación entre la cultura organizacional y el Burnout, enfatizando en la medición y análisis de datos para identificar patrones y asociaciones las variables estudiadas.

## **5.2 Diseño De Investigación**

### ***Diseño no Experimental***

Según Sánchez (2023), la investigación no experimental se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Esto quiere decir que, en este tipo de indagación, no se procura provocar un cambio sobre otras variables para comprender la relación de las variables de estudio. Esta relación se estudia en su contexto natural, utilizando un diseño no experimental que permite, justo lo que los inquiridores desean: obtener una visión fiel y precisa de la realidad. Si Sánchez está en lo correcto, entonces deben estarlo también los inquiridores que obtienen sus resultados sin modificar ni intervenir intencionalmente en las variables.

## **5.3 Tipo de Investigación**

### ***Tipo Descriptivo***

De acuerdo con (Vásquez et al., 2023), la investigación correlacional es la metodología que analiza la relación entre dos o más variables. Sin embargo, estas no son manipuladas, lo que impide establecer relaciones causales. Lo que sí se puede hacer, y es lo que se hace comúnmente en este tipo de investigaciones, es identificar patrones y asociaciones significativas entre las variables correlacionadas. Ya sabemos que el presente estudio trabaja en esa línea: busca reconocer las conexiones entre la cultura y el Burnout, sin atribuir una causa directa.

## **5.4 Alcance de Investigación**

### ***Alcance Correlacional***

Según lo que mencionan Vásquez y sus colegas en 2023, la investigación correlacional es una metodología que se enfoca en analizar cómo se relacionan dos o más variables sin intervenir en ellas, lo que hace que no se puedan establecer relaciones de causa y efecto. Este tipo de investigación se dedica a identificar patrones y asociaciones significativas entre las variables, pero sin llegar a determinar una causalidad. En el estudio

actual, precisamente se busca eso: entender las conexiones entre la cultura y el Burnout, sin atribuir una causa directa.

### **5.5 Población**

Para Vizcaíno et al. (2023) la población no es solo un conjunto numérico, sino una entidad estructurada que requiere una identificación y descripción detallada para su adecuada investigación.

En concordancia, la población objetivo de estudio está conformada por el personal académico de la Universidad Técnica de Cotopaxi, quienes representan un total de 375 docentes, información recuperada del “Dashboard Docentes” correspondiente al período abril 2025 – agosto 2025, emitido por la universidad.

#### ***Muestreo Aleatorio Estratificado***

El objetivo del estudio es determinar el tamaño y la asignación de la muestra de docentes para la aplicación de una encuesta institucional, garantizando la representatividad por facultad. A continuación, se presenta la distribución de la población objetivo por facultades y extensiones:

**Tabla 9**

Población de la Universidad Técnica de Cotopaxi, 2025

FACULTADES	EXTENSIONES			TOTAL
	LA MANA	LATACUNGA	PUJILI	
CIENCIAS AGROPECUARIAS Y RECURSOS NATURALES	16	80	0	96
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	15	59	0	74
CIENCIAS SOCIALES ARTES Y EDUCACIÓN	0	38	54	92
CIENCIAS DE LA INGENIERÍA Y APLICADAS	17	71	0	88
DEPARTAMENTO DE IDIOMAS	2	17	0	19
	<b>TOTAL</b>			<b>369</b>

*Nota:* Es importante señalar que, aunque oficialmente hay 372 docentes registrados en la Universidad, 3 de ellos no tienen una asignación específica a ninguna facultad o departamento.

### ***Cálculo de la Muestra***

Al calcular el tamaño de la muestra, se utiliza la fórmula de población finita con distribución proporcional. Los parámetros utilizados son los siguientes:  $Z = 1.96$  (con un nivel de confianza del 95%)

$$e = 0.08 \text{ (precisión admitida)}$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$n = \frac{Z^2 p q N}{e^2(N - 1) + Z^2 p q}$$

$$n = \frac{1,96^2 (0,5)(0,5) 369}{0,08^2(369 - 1) + 1,96^2(0,5)(0,5)} \approx 106,9$$

**Importante:** Cabe recalcar que “p” y “q” tienen un valor de 0.5 para garantizar una variabilidad máxima, debido a que no se tienen estudios previos con información para optimizar el tamaño muestral. También, el error de 0.08 se ha considerado factible debido a

que el objetivo de este estudio es la aplicación de un cuestionario y más no la máxima precisión para la estimación de un parámetro poblacional, por lo tanto, es legítimo.

Finalmente, se designa un tamaño muestral de 107 docentes, distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 10**

*Población Objetivo*

<b>Facultad</b>	<b>Nh</b>	<b>nh=Nh×107/369</b>	<b>nh final</b>
Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales	96	27,8	<b>27</b>
Ciencias Administrativas	74	21,4	<b>21</b>
Ciencias Sociales, Artes y Educación	92	26,6	<b>27</b>
Ciencias de la Ingeniería y Aplicadas	88	25,5	<b>26</b>
Departamento de Idiomas	19	5,5	<b>6</b>
<b>Total</b>	<b>369</b>		<b>107</b>

*Nota:* Estrato (facultad) o tamaño muestral para aplicación de la encuesta.

Durante las cuatro semanas comprendidas entre el 9 de junio y el 1 de julio, realizamos una encuesta a esta muestra. Cabe destacar que estas instituciones se encuentran distribuidas en tres ubicaciones diferentes: Latacunga, Salache y Pujilí. La dispersión geográfica supuso un reto adicional para la logística de la recopilación de datos. Debido a la complejidad de las herramientas utilizadas, optamos por el formato presencial. Esta decisión limitó la flexibilidad y accesibilidad de algunos docentes.

Aprovechamos las salas de profesores de las escuelas para realizar grupos focales, y aunque cada participante completó la encuesta de forma individual, se pudo encuestar a entre tres y cinco docentes al mismo tiempo. A pesar de las dificultades logísticas derivadas de la ubicación dispersa de las facultades y la elección de realizar encuestas físicas en lugar de virtuales, la combinación de encuestas y focus groups permitió una recolección de datos efectiva y representativa.

## **5.6 Método de Recolección de Datos**

### **5.6.1 Técnica de Recolección de Datos**

#### **Reducción de dimensionalidad**

La reducción de dimensiones es un **método** que tiene como objetivo representar datos de alta dimensión en un espacio más compacto, intentando conservar la mayor cantidad posible de información relevante. Esto facilita la interpretación, visualización y procesamiento eficaces de grandes conjuntos de datos (Hasan y Abdulazeez, 2021, p. 5).

#### **Análisis de componentes principales**

El análisis de componentes principales (PCA) es una técnica lineal que nos ayuda a convertir un conjunto de variables que pueden estar relacionadas entre sí en un conjunto más pequeño de variables independientes, denominadas componentes principales. El objetivo es simplificar la dimensión de los datos (Migenda et al., 2021, p. 12). Estos componentes son, en esencia, combinaciones lineales de las variables originales y se organizan en función de la cantidad de variación de los datos (Hasan y Abdulazeez, 2021, p. 5).

El primer componente captura la mayor variación, el segundo captura la segunda mayor variación, y así; además, todos los componentes principales son ortogonales entre sí (Hasan y Abdulazeez, 2021, p. 5).

El PCA no solo mejora la interpretabilidad de los datos, también simplifica el proceso de cálculo sin sacrificar demasiada información básica (Ramasubramanian et al., 2024, p. 4).

#### **Regresión Lineal Generalizada**

La regresión lineal tradicional es una herramienta poderosa, pero ¿qué pasa cuando nuestros datos no cumplen con sus supuestos rígidos? Ahí entran los modelos lineales generalizados (GLM), una versión más adaptable que nos permite analizar relaciones incluso cuando:

- La variable que queremos predecir es binaria (como "sí/no"),
- Son conteos (número de eventos),
- O sigue distribuciones menos convencionales.

**Tabla 11***Elementos Clave de la Regresión Lineal Generalizada*

<b>ELEMENTOS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>AUTOR</b>
Estructura general	El modelo lineal generalizado (GLM) utiliza una función de enlace para relacionar el valor medio esperado de la variable dependiente con una combinación lineal de las variables independientes. Esto permite modelar relaciones que no son necesariamente lineales en los datos originales.	(Pardo, 2020, p. 215).
Familia de distribuciones	Los GLM permiten que la variable dependiente siga distribuciones de la familia exponencial, como la normal, binomial, Poisson o gamma, adaptándose así a diferentes tipos de datos	(Pardo, 2020, p. 215).
Función de enlace	Especifica cómo se relaciona la media de la variable dependiente con la combinación lineal de predictores. Ejemplos comunes incluyen el logit (para regresión logística) y el log (para Poisson)	(Pardo, 2020, p. 215).
Estimación	Los parámetros se estiman generalmente mediante máxima verosimilitud, en lugar de mínimos cuadrados	(Pardo, 2020, p. 214).

*Nota:* Descripción de los elementos de la regresión lineal generalizada

### **Coefficiente de correlación de Spearman**

El coeficiente de correlación de Spearman, también conocido como rho de Spearman, es una medida estadística no paramétrica que evalúa la fuerza y dirección de la asociación entre dos variables, basándose en el orden o rango de los datos en lugar de sus

valores originales, el coeficiente de Spearman mide la relación monótona entre dos variables, es decir, si al aumentar una variable la otra tiende a aumentar o disminuir, sin importar la forma exacta de la relación (Bocianowski et al., 2024, p. 122). A diferencia del coeficiente de correlación de Pearson, Spearman no requiere que la relación entre las variables sea lineal ni que los datos sigan una distribución normal, por lo que es especialmente útil cuando se trabaja con variables ordinales, datos no distribuidos normalmente o cuando existen valores atípicos. (Bocianowski et al., 2024, p. 124).

**Tabla 12**

*Matriz de Correlación de Spearman*

<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>		<b>BURNOUT</b>			
		<b>Agotamiento emocional</b>	<b>Realización personal</b>	<b>Despersonalización</b>	<b>Involucramiento</b>
<b>Características dominantes actuales</b>	Coeficiente de correlación	0,237*	-0,10	0,360**	0,415**
	Sig. (bilateral)	0,01	0,30	0,00	0,00
<b>Liderazgo organizacional actual</b>	Coeficiente de correlación	-0,08	-0,268**	-0,06	0,204*
	Sig. (bilateral)	0,44	0,01	0,51	0,03
<b>Gestión empleados actual</b>	Coeficiente de correlación	0,230*	-0,01	0,191*	-0,19
	Sig. (bilateral)	0,02	0,90	0,05	0,05
<b>Apego organizacional</b>	Coeficiente de correlación	0,06	-0,01	0,209*	0,519**
	Sig. (bilateral)	0,53	0,89	0,03	0,00

---

**BURNOUT**

---

<b>onal</b>					
<b>actual</b>					
<b>Enfoques</b>	Coefficiente de	-0,13	-0,07	-0,10	0,280**
<b>estrategico</b>	correlación				
<b>s</b>	Sig. (bilateral)	0,17	0,50	0,29	0,00
<b>actual</b>					
<b>Criterio</b>	Coefficiente de	-0,198*	-0,10	-0,04	0,00
<b>exito</b>	correlación				
<b>actual</b>	Sig. (bilateral)	0,04	0,30	0,70	0,99
<b>Caracteris</b>	Coefficiente de	-0,12	-0,231*	-0,14	0,302**
<b>ticas</b>	correlación				
<b>dominante</b>	Sig. (bilateral)	0,21	0,02	0,16	0,00
<b>s</b>					
<b>esperado</b>					
<b>Liderazgo</b>	Coefficiente de	0,10	-0,15	-0,07	0,215*
<b>organizaci</b>	correlación				
<b>onal</b>	Sig. (bilateral)	0,30	0,13	0,45	0,03
<b>esperado</b>					
<b>Gestion</b>	Coefficiente de	0,13	0,219*	-0,02	0,323**
<b>empleados</b>	correlación				
<b>esperado</b>	Sig. (bilateral)	0,17	0,02	0,86	0,00
<b>Apego</b>	Coefficiente de	0,07	0,17	0,14	-0,01
<b>organizaci</b>	correlación				
<b>onal</b>	Sig. (bilateral)	0,49	0,08	0,16	0,88
<b>esperado</b>					
<b>Enfoques</b>	Coefficiente de	-0,06	-0,340**	-0,07	0,18
<b>estrategico</b>	correlación				
	Sig. (bilateral)	0,54	0,00	0,44	0,06

---

<b>BURNOUT</b>					
<b>s</b>					
<b>esperado</b>					
<b>Criterio</b>	Coefficiente de	-0,12	-0,02	-0,11	0,223*
<b>exito</b>	correlación				
<b>esperado</b>	Sig. (bilateral)	0,22	0,86	0,28	0,02

*Nota:* Se realiza un cruce de todas las dimensiones de ambos instrumentos, a todas las relaciones que si son significativas; se coloca un asterisco

### **Interpretación:**

#### **Tabla 13**

*Correlación de Spearman*

<b>Coefficiente</b>	<b>Interpretación</b>
$r=1$	<i>Correlación perfecta</i>
$0.82 < r < 1$	<i>Muy alta</i>
$0.60 < r < 0.80$	<i>Alta</i>
$0.40 < r < 0.60$	<i>Moderada</i>
$0.20 < r < 0.40$	<i>Baja</i>
$0 < r < 0.20$	<i>Muy baja</i>
$r=0$	<i>Nula</i>

*Nota:* Coeficientes de la correlación de Spearman

#### **Características Dominantes – Actual**

Tiene un nivel de relación baja con respecto a Agotamiento emocional: coeficiente de Spearman = 0,24.

Tiene un nivel de relación baja con respecto a Despersonalización: coeficiente de Spearman = 0,36.

Tiene un nivel de relación moderada con respecto a Involucramiento: coeficiente de Spearman = 0,42.

#### **Características Dominantes – Esperado**

Tiene un nivel de relación baja inversa con respecto a Realización personal: coeficiente de Spearman = -0,23.

Tiene un nivel de relación baja con respecto a Involucramiento: coeficiente de Spearman = 0,30.

#### **Liderazgo Organizacional – Actual**

Tiene un nivel de relación baja inversa con respecto a Realización personal: coeficiente de Spearman = -0,27.

Tiene un nivel de relación baja con respecto a Involucramiento: coeficiente de Spearman = 0,20.

#### **Liderazgo Organizacional – Esperado**

Tiene un nivel de relación baja con respecto a Involucramiento: coeficiente de Spearman = 0,22.

#### **Gestión De Empleados – Actual**

Tiene un nivel de relación baja con respecto a Agotamiento emocional: coeficiente de Spearman = 0,23.

Tiene un nivel de relación muy baja con respecto a Despersonalización: coeficiente de Spearman = 0,19.

#### **Gestión De Empleados – Esperado**

Tiene un nivel de relación baja con respecto a Realización personal: coeficiente de Spearman = 0,22.

Tiene un nivel de relación baja con respecto a Involucramiento: coeficiente de Spearman = 0,32.

#### **Apego Organizacional – Actual**

Tiene un nivel de relación baja con respecto a Despersonalización: coeficiente de Spearman = 0,21.

Tiene un nivel de relación moderada con respecto a Involucramiento: coeficiente de Spearman = 0,52.

#### **Enfoques Estratégicos – Actual**

Tiene un nivel de relación baja con respecto a Involucramiento: coeficiente de Spearman = 0,28.

#### **Enfoques Estratégicos – Esperado**

Tiene un nivel de relación baja inversa con respecto a Realización personal: coeficiente de Spearman = -0,34.

#### **Criterios De Éxito – Actual**

Tiene un nivel de relación muy baja inversa con respecto a Agotamiento emocional: coeficiente de Spearman = -0,20.

#### **Criterios De Éxito – Esperado**

Tiene un nivel de relación baja con respecto a Involucramiento: coeficiente de Spearman = 0,22.

#### **Encuesta**

Para Quispe & Sánchez (2011) la encuesta es una técnica de investigación, esta permite absorber información cuantificable mediante el uso de cuestionarios y entrevistas formulados para grupos de personas. Esta técnica permite el análisis e interpretación, facilitando la comprensión del factor estudiado, y así, formular hipótesis. Además, se deben complementar con más métodos para el seguimiento de resultados inesperados y así reconociendo las razones de las respuestas emitidas por los encuestados.

### **5.7 Instrumento de Recolección de Datos**

Se utilizaron las herramientas OCAI (Herramienta de Evaluación de la Cultura Organizacional) y MBI (Escala de Burnout Profesional de Maslach) para recopilar datos. Estos cuestionarios son instrumentos que plantean una serie de preguntas sobre eventos, situaciones o temas específicos, y los investigadores esperan obtener información valiosa a partir de ellos (Useche et al.).

#### ***OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)***

La variable Cultura Organizacional fue medida por medio de “Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)” de (Cameron & Quinn, 2011). Dicho instrumento se compone de seis dimensiones: Clan, Adhocracia, Mercado, Jerárquica, Cultura Actual y

Cultura Deseada. Cada dimensión se analiza con un cuestionario de 24 ítems. Cabe resaltar que los participantes deben repartir 100 puntos entre cuatro opciones por cada ítem, donde cada opción representará en diferente grado similitud con la cultura de su organización. Por dar un ejemplo, si el encuestado considera que la alternativa A es bastante similar a su organización, entonces podría otorgarle a A 55 puntos, a B 20, a C 20 y 5 a D, siempre logrando el total de 100. El OCAI requiere dos etapas: en la primera los encuestados evalúan la cultura "Ahora" y en la segunda evalúan la cultura "Preferida". Este último perfil corresponde a los cinco años siguientes. Con este enfoque se logran construir dos perfiles independientes de la organización. (Cameron & Quinn, 2011)

### ***MBI (Maslach Burnout Inventory)***

La Escala de Burnout de Maslach (Maslach Burnout Inventory, MBI) fue desarrollado por Christina Maslach y Susan E. Jackson para evaluar el síndrome de burnout en profesionales. Este cuestionario utiliza la escala de Likert y evalúa cuatro dimensiones básicas del burnout profesional: agotamiento emocional, desintegración personal, sentido de logro personal y eficacia profesional.

La escala se define de la siguiente manera: 1 significa «nunca», 2 corresponde a «un año o menos», 3 significa «un mes o menos», 4 se refiere a «varias veces al mes», 5 representa «una vez a la semana», 6 es «varias veces a la semana» y 7 significa «todos los días». Las dimensiones del MBI incluyen el agotamiento emocional (E.E), que mide la sensación de sobrecarga emocional y agotamiento causada por el trabajo, y que incluye varios ítems que reflejan esta dimensión. La despersonalización (D) evalúa la tendencia a tener actitudes negativas y de distanciamiento hacia los beneficiarios del trabajo, y también incluye varios ítems que reflejan esta dimensión. La realización personal (P.R.) refleja la capacidad y la satisfacción en el trabajo, e incluye varios ítems que evalúan esta dimensión. Por último, la eficacia profesional (PE) mide la capacidad percibida para realizar el trabajo de manera eficaz y satisfactoria, e incluye varios ítems centrados en esta dimensión. El MBI se utiliza ampliamente en diversos campos profesionales para identificar el grado de agotamiento laboral y proporcionar una base para las intervenciones destinadas a promover el bienestar en el trabajo. Los resultados de esta evaluación ayudan a las organizaciones a

comprender mejor el impacto del estrés laboral en los empleados y a implementar estrategias eficaces para reducir el agotamiento laboral y aumentar la satisfacción en el trabajo (Maslach & Jackson, 1981).

## **5.8 Procesamiento de Datos**

Este estudio se llevó a cabo de forma presencial y se utilizaron dos cuestionarios: el OCAI y el MBI. El OCAI utiliza una escala del 0 al 100, mientras que el MBI utiliza una escala Likert. También se recopilieron datos demográficos importantes. Tras aplicar los cuestionarios en la organización, se analizaron los datos utilizando el software estadístico SPSS. Se evaluó la similitud de las variables para identificar la varianza común entre los factores del OCAI y el MBI. Asimismo, se realizaron reducciones dimensionales que facilitaron la interpretación de los resultados y mejoraron la comprensión de las correlaciones entre la Cultura Organizacional y el Síndrome de Burnout. Según Mayorga et al. (2021), “El Programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), es un programa de ayuda al investigador a fin de estudiar los tipos de métodos de recolección y resumen de la información” (pág. 1)

Además, para análisis primarios se dio uso al programa Microsoft Excel, siendo una herramienta muy utilizada ya que facilita el manejo de información al permitir aplicar análisis de datos, así como la creación de gráficos y la automatización de tareas.

Walkenbach (2018)

## **6 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

### **6.1. Análisis de Datos Sociodemográficos**

#### ***Conteo Sociodemográfico por Facultades***

En la encuesta aplicada al personal docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi, se evaluó la situación sociodemográfica de la población de estudio mediante el programa Microsoft Excel, donde se recuperó aspectos como facultad, género, edad y nivel de educación. Estos datos se muestran en las siguientes gráficas.

**Tabla 14***Descripción de los Encuestados*

<b>FACULTAD</b>	<b>CONTEO</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>CANTIDAD</b>
CAREN	27	Masculino	61
CASE	27	Femenino	27
CAYE	21	No respondió	19
CIYA	26		
D. DE IDIOMAS	6		
<b>RANGO DE EDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>NIVEL DE EDUCACIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
20 - 29	5	PhD	11
30 - 39	13	Magister	96
40 - 49	24		
50 - 59	14		
No respondió	51		

*Nota:* Se representa el conteo de los encuestados presenta la cantidad de personas que no respondieron ciertos datos demográficos

En el proceso de recolección de datos se identificaron los primeros hallazgos, al momento de solicitar información sobre su género, su edad y su nivel de educación, gran parte del personal académico opto por no responder. Esta negativa estuvo motivada por el temor de ser identificados y posibles represalias, lo que afectó la profundidad del análisis ejecutado.

Se destaca que no se respondieron preguntas sobre el género, con un total de 19 docentes que optaron por no contestar, y 51 que no proporcionaron su edad.

## **6.2. Reducción de Dimensionalidad**

A continuación, mediante el programa SPSS se realizará un análisis de reducción de dimensionalidad para ambos instrumentos; utilizando análisis de componentes principales para 1 solo factor; con el objetivo de poder representar individualmente cada dimensión.

### 6.3. OCAI: *Organizational Culture Assessment Instrument*

#### 6.3.1. Características Dominantes

A continuación, para la aplicación de la técnica se categorizaron las preguntas de la dimensión de la siguiente forma:

**Tabla 15**

*Categorización de la dimensión (Características Dominantes)*

<b>Criterio</b>	<b>Descripción</b>
<b>1A</b>	La organización es como un hogar, casi como una gran familia. Aquí, las personas tienden a abrirse y compartir muchas cosas de sus vidas.
<b>1B</b>	Es un entorno lleno de iniciativa y dinamismo. Todos están dispuestos a asumir riesgos y mostrarse tal como son.
<b>1C</b>	Además, la organización se centra mucho en los resultados. El objetivo principal es completar las tareas, y todos sienten competitividad y satisfacción.
<b>1D</b>	Por otro lado, también hay un sentido de control y estructura. Los procedimientos formales guían las acciones de las personas y garantizan que todo se desarrolle de manera ordenada.

*Nota:* Las preguntas correspondientes a la dimensión del OCAI fueron categorizadas, la columna izquierda indica el numeral asignado a cada pregunta y la columna derecha presenta la descripción correspondiente.

**Tabla 16***Características Dominantes (Perfil Actual)*

<b>Comunalidades</b>		
	<b>Inicial</b>	<b>Extracción</b>
<b>Perfil_actual_1A</b>	<b>1,000</b>	<b>0,120</b>
<b>Perfil_actual_1B</b>	<b>1,000</b>	<b>0,001</b>
<b>Perfil_actual_1C</b>	<b>1,000</b>	<b>0,873</b>
<b>Perfil_actual_1D</b>	<b>1,000</b>	<b>0,508</b>

**Método de extracción: análisis de componentes principales.**

*Nota: Comunalidades del componente principal*

Al realizar el análisis se determinó que las comunalidades de las 2 primeras preguntas presentan valores menores a 0.40; por lo tanto, se pueden eliminar una, para mejorar la varianza. Por consiguiente, se procedió a eliminar una de ellas, específicamente el Perfil actual 1B.

**Tabla 17***Varianza Total Estimada*

<b>Varianza total explicada</b>						
<b>Componen te</b>	<b>Autovalores iniciales</b>			<b>Sumas de cargas al cuadrado de la extracción</b>		
	<b>Total</b>	<b>% de varianza</b>	<b>% acumulad o</b>	<b>Total</b>	<b>% de varianza</b>	<b>% acumulado</b>
<b>1</b>	<b>1,503</b>	<b>50,113</b>	<b>50,113</b>	<b>1,503</b>	<b>50,113</b>	<b>50,113</b>
<b>2</b>	<b>1,182</b>	<b>39,415</b>	<b>89,528</b>			
<b>3</b>	<b>0,314</b>	<b>10,472</b>	<b>100,000</b>			

**Método de extracción: análisis de componentes principales.**

*Nota: Varianza total estimada de Características Dominantes*

Al eliminar la segunda pregunta, se mejora la variabilidad del factor a un 50.113%. Un nivel cercano al 50% es generalmente considerado suficiente para representar adecuadamente la dimensión con una sola variable. El modelo final para la dimensión es:

*Características Dominantes Actual<sub>i</sub>*

$$= 0.357(\text{Perfil Actual 1A})_i - 0.922(\text{Perfil Actual 1C})_i + 0.725(\text{Perfil Actual 1D})_i$$

**Tabla 18**

*Características Dominantes (Perfil Esperado)*

<b>Comunalidades</b>		
	<b>Inicial</b>	<b>Extracción</b>
<b>Perfil_esperado_1A</b>	<b>1,000</b>	<b>0,546</b>
<b>Perfil_esperado_1B</b>	<b>1,000</b>	<b>0,347</b>
<b>Perfil_esperado_1C</b>	<b>1,000</b>	<b>0,606</b>
<b>Perfil_esperado_1D</b>	<b>1,000</b>	<b>0,056</b>

**Método de extracción: análisis de componentes principales.**

*Nota: Comunalidades del componente principal*

Al realizar el análisis se determinó que las comunalidades de 2 preguntas presentan valores menores a 0.40; por lo tanto, se pueden eliminar una, para mejorar la varianza. Por consiguiente, se procedió a eliminar una de ellas, específicamente el Perfil esperado 1D.

**Tabla 19***Varianza Total Estimada*

Componente	Varianza total explicada					
	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	1,561	52,049	52,049	1,561	52,049	52,049
2	1,005	33,506	85,554			
3	0,433	14,446	100,000			

**Método de extracción: análisis de componentes principales.**

*Nota:* Varianza total estimada de Características Dominantes

Al eliminar la cuarta pregunta, se mejora la variabilidad del factor a un 52.049%. Un nivel cercano al 50% es generalmente considerado suficiente para representar adecuadamente la dimensión con una sola variable. El modelo final para la dimensión es:

*Características Dominantes Esperado<sub>i</sub>*

$$= 0.660(\text{Perfil Esperado } 1A)_i + 0.585(\text{Perfil Esperado } 1B)_i + 0.866(\text{Perfil Esperado } 1C)_i$$

### 6.3.2 Liderazgo Organizacional

A continuación, para la aplicación de la técnica se categorizaron las preguntas de la dimensión de la siguiente forma:

**Tabla 20***Categorización de la Dimensión (Liderazgo Organizacional)*

<b>Criterios</b>	<b>Descripción</b>
<b>2A</b>	Se considera que el liderazgo dentro de una organización se refiere a ejemplos evidentes de orientación, promoción o formación.
<b>2B</b>	El liderazgo dentro de una organización también se considera una manifestación del espíritu empresarial, la innovación y la valentía para asumir riesgos.
<b>2C</b>	Además, el liderazgo dentro de una organización se considera un enfoque inteligente y orientado a los resultados.
<b>2D</b>	Por último, el liderazgo dentro de una organización se entiende como un modelo de coordinación, organización y funcionamiento eficiente.

*Nota:* Las preguntas correspondientes a la dimensión del OCAI fueron categorizadas, la columna izquierda indica el numeral asignado a cada pregunta y la columna derecha presenta la descripción correspondiente.

**Tabla 21***Liderazgo Organizacional (Perfil Actual)*

	<b>Comunalidades</b>	
	<b>Inicial</b>	<b>Extracción</b>
<b>Perfil_actual_2A</b>	<b>1,000</b>	<b>0,614</b>
<b>Perfil_actual_2B</b>	<b>1,000</b>	<b>0,096</b>
<b>Perfil_actual_2C</b>	<b>1,000</b>	<b>0,575</b>
<b>Perfil_actual_2D</b>	<b>1,000</b>	<b>0,255</b>

**Método de extracción: análisis de componentes principales.**

*Nota:* Comunalidades del componente principal

Al realizar el análisis se determinó que las comunalidades de 2 preguntas presentan valores menores a 0.40; por lo tanto, se pueden eliminar una, para mejorar la varianza. Por consiguiente, se procedió a eliminar una de ellas, específicamente el Perfil actual 2B.

**Tabla 22**

*Varianza Total Estimada*

Componente	Varianza total explicada					
	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	1,527	50,909	50,909	1,527	50,909	50,909
2	1,083	36,115	87,024			
3	0,389	12,976	100,000			

**Método de extracción: análisis de componentes principales.**

*Nota:* Varianza total estimada de Liderazgo Organizacional

Al eliminar la segunda pregunta, se mejora la variabilidad del factor a un 50.909%. Un nivel cercano al 50% es generalmente considerado suficiente para representar adecuadamente la dimensión con una sola variable. El modelo final para la dimensión es:

*Liderazgo Organizacional Actual<sub>i</sub>*

$$= 0.742(\text{Perfil Actual 2A})_i - 0.903(\text{Perfil Actual 2C})_i + 0.401(\text{Perfil Actual 2D})_i$$

**Tabla 23***Liderazgo Organizacional (Perfil Esperado)*

<b>Comunalidades</b>		
	<b>Inicial</b>	<b>Extracción</b>
<b>Perfil_esperado_2A</b>	<b>1,000</b>	<b>0,411</b>
<b>Perfil_esperado_2B</b>	<b>1,000</b>	<b>0,405</b>
<b>Perfil_esperado_2C</b>	<b>1,000</b>	<b>0,883</b>
<b>Perfil_esperado_2D</b>	<b>1,000</b>	<b>0,007</b>

**Método de extracción: análisis de componentes principales.**

*Nota: Comunalidades del componente principal*

Al realizar el análisis se determinó que las comunalidades de 1 pregunta presentan valores menores a 0.40; por lo tanto, se pueden eliminar una, para mejorar la varianza. Por consiguiente, se procedió a eliminar una de ellas, específicamente el Perfil esperado 2D.

**Tabla 24***Varianza Total Estimada*

<b>Varianza total explicada</b>						
<b>Componen te</b>	<b>Autovalores iniciales</b>			<b>Sumas de cargas al cuadrado de la extracción</b>		
	<b>Total</b>	<b>% de varianza</b>	<b>% acumulad o</b>	<b>Total</b>	<b>% de varianza</b>	<b>% acumulado</b>
<b>1</b>	<b>1,704</b>	<b>56,796</b>	<b>56,796</b>	<b>1,704</b>	<b>56,796</b>	<b>56,796</b>
<b>2</b>	<b>1,112</b>	<b>37,081</b>	<b>93,876</b>			
<b>3</b>	<b>0,184</b>	<b>6,124</b>	<b>100,000</b>			

**Método de extracción: análisis de componentes principales.**

*Nota: Varianza total estimada de Liderazgo Organizacional*

Al eliminar la última pregunta, se mejora la variabilidad del factor a un 56.796%. Un nivel cercano al 50% es generalmente considerado suficiente para representar adecuadamente la dimensión con una sola variable. El modelo final para la dimensión es:

*Liderazgo Organizacional Esperado*<sub>i</sub>

$$= 0.628(\text{Perfil Esperado } 2A)_i + 0.628(\text{Perfil Esperado } 2B)_i - 0.957(\text{Perfil Esperado } 2C)_i$$

### 6.3.3 Gestión de los Empleados

A continuación, para la aplicación de la técnica se categorizaron las preguntas de la dimensión de la siguiente forma:

**Tabla 25**

*Categorización de la Dimensión (Gestión de los Empleados)*

<b>Criterios</b>	<b>Descripción</b>
<b>3A</b>	El estilo de gestión de esta organización se caracteriza por promover el trabajo en equipo, el consenso y la participación activa de todos.
<b>3B</b>	Además, se distingue por la disposición a asumir riesgos personales, la búsqueda de la innovación y el fomento de la libertad y la creatividad de cada miembro.
<b>3C</b>	Por otro lado, también se manifiesta en una intensa competitividad, altas expectativas y un claro enfoque en los logros.
<b>3D</b>	Por último, el estilo de gestión de la organización se basa en la seguridad laboral, la coherencia, la previsibilidad y la estabilidad de las relaciones laborales.

*Nota:* Las preguntas correspondientes a la dimensión del OCAI fueron categorizadas, la columna izquierda indica el numeral asignado a cada pregunta y la columna derecha presenta la descripción correspondiente.

**Tabla 26***Gestión de los Empleados (Perfil Actual)*

<b>Comunalidades</b>		
	<b>Inicial</b>	<b>Extracción</b>
<b>Perfil_actual_3A</b>	<b>1,000</b>	<b>0,608</b>
<b>Perfil_actual_3B</b>	<b>1,000</b>	<b>0,216</b>
<b>Perfil_actual_3C</b>	<b>1,000</b>	<b>0,521</b>
<b>Perfil_actual_3D</b>	<b>1,000</b>	<b>0,208</b>

**Método de extracción: análisis de componentes principales.**

*Nota: Comunalidades del componente principal*

Al realizar el análisis se determinó que las comunalidades de 2 preguntas presentan valores menores a 0.40; por lo tanto, se pueden eliminar dos de ellas, para mejorar la varianza. Por consiguiente, se procedió a eliminar dos de ellas, específicamente el Perfil actual 3B y el Perfil actual 3D.

**Tabla 27***Varianza Total Estimada*

<b>Varianza total explicada</b>						
<b>Componete</b>	<b>Autovalores iniciales</b>			<b>Sumas de cargas al cuadrado de la extracción</b>		
	<b>Total</b>	<b>% de varianza</b>	<b>% acumulado</b>	<b>Total</b>	<b>% de varianza</b>	<b>% acumulado</b>
<b>1</b>	<b>1,450</b>	<b>72,505</b>	<b>72,505</b>	<b>1,450</b>	<b>72,505</b>	<b>72,505</b>
<b>2</b>	<b>0,550</b>	<b>27,495</b>	<b>100,000</b>			

**Método de extracción: análisis de componentes principales.**

*Nota: Varianza total estimada de Gestión de los Empleados*

Al eliminar la segunda y cuarta pregunta, se mejora la variabilidad del factor a un 72.505%. Un nivel cercano al 50% es generalmente considerado suficiente para representar adecuadamente la dimensión con una sola variable. El modelo final para la dimensión es:

$$Gestion\ Empresarial\ Actual_i = -0.851(Perfil\ Actual\ 3A)_i + 0.851(Perfil\ Actual\ 3C)_i$$

**Tabla 28**

*Gestión de Empleados (Perfil Esperado)*

<b>Comunalidades</b>		
	<b>Inicial</b>	<b>Extracción</b>
<b>Perfil_esperado_3A</b>	<b>1,000</b>	<b>0,540</b>
<b>Perfil_esperado_3B</b>	<b>1,000</b>	<b>0,033</b>
<b>Perfil_esperado_3C</b>	<b>1,000</b>	<b>0,868</b>
<b>Perfil_esperado_3D</b>	<b>1,000</b>	<b>0,017</b>
<b>Método de extracción: análisis de componentes principales.</b>		

*Nota: Comunalidades del componente principal*

Al realizar el análisis se determinó que las comunalidades de 2 preguntas presentan valores menores a 0.40; por lo tanto, se pueden eliminar dos de ellas, para mejorar la varianza. Por consiguiente, se procedió a eliminar una de ellas, específicamente el Perfil esperado 3B y el Perfil esperado 3D.

**Tabla 29***Varianza Total Estimada*

<b>Varianza total explicada</b>						
<b>Componete</b>	<b>Autovalores iniciales</b>			<b>Sumas de cargas al cuadrado de la extracción</b>		
	<b>To tal</b>	<b>% de varianza</b>	<b>% acumulado</b>	<b>Total</b>	<b>% de varianza</b>	<b>% acumulado</b>
<b>1</b>	<b>1,442</b>	<b>72,094</b>	<b>72,094</b>	<b>1,442</b>	<b>72,094</b>	<b>72,094</b>
<b>2</b>	<b>0,558</b>	<b>27,906</b>	<b>100,000</b>			

**Método de extracción: análisis de componentes principales.**

*Nota:* Varianza total estimada de Gestión de los Empleados

Al eliminar la segunda y cuarta pregunta, se mejora la variabilidad del factor a un 72.094%. Un nivel cercano al 50% es generalmente considerado suficiente para representar adecuadamente la dimensión con una sola variable. El modelo final para la dimensión es:

*Gestion Empresarial Esperado<sub>i</sub>*

$$= 0.849(\text{Perfil Esperado } 3A)_i - 0.849(\text{Perfil Esperado } 3C)_i$$

#### **6.3.4 El apego de la organización**

A continuación, para la aplicación de la técnica se categorizaron las preguntas de la dimensión de la siguiente forma:

**Tabla 30***Categorización de la Dimensión (El Apego de la Organización)*

<b>Criterios</b>	<b>Descripción</b>
<b>4A</b>	Lo que une a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es realmente firme.
<b>4B</b>	La unidad de la organización también se basa en el compromiso con la innovación y el desarrollo. La organización concede gran importancia a los logros y al cumplimiento de los objetivos.
<b>4C</b>	Además, la cohesión de la organización también se centra en la importancia de los logros y el cumplimiento de los objetivos establecidos.
<b>4D</b>	Por último, la cohesión de la organización se basa en normas y políticas formales. Esto es fundamental para el buen funcionamiento de la organización.

*Nota:* Las preguntas correspondientes a la dimensión del OCAI fueron categorizadas, la columna izquierda indica el numeral asignado a cada pregunta y la columna derecha presenta la descripción correspondiente.

**Tabla 31***El Apego a la Organización (Perfil Actual)*

<b>Comunalidades</b>		
	<b>Inicial</b>	<b>Extracción</b>
<b>Perfil_actual_4A</b>	<b>1,000</b>	<b>0,009</b>
<b>Perfil_actual_4B</b>	<b>1,000</b>	<b>0,785</b>
<b>Perfil_actual_4C</b>	<b>1,000</b>	<b>0,380</b>
<b>Perfil_actual_4D</b>	<b>1,000</b>	<b>0,434</b>

**Método de extracción: análisis de componentes principales.**

*Nota:* Comunalidades del componente principal

Al realizar el análisis se determinó que las comunalidades de 2 preguntas presentan valores menores a 0.40; por lo tanto, se pueden eliminar una, para mejorar la varianza. Por consiguiente, se procedió a eliminar una de ellas, específicamente el Perfil actual 4A.

**Tabla 32**

Varianza Total Estimada

Componente	Varianza total explicada					
	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	1,594	53,146	53,146	1,594	53,146	53,146
2	1,077	35,892	89,037			
3	0,329	10,963	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

*Nota:* Varianza total estimada del Apego de la Organización

Al eliminar la primera pregunta, se mejora la variabilidad del factor a un 56.146%. Un nivel cercano al 50% es generalmente considerado suficiente para representar adecuadamente la dimensión con una sola variable. El modelo final para la dimensión es:

*Apego Organizacional Actual<sub>i</sub>*

$$= -0.919(\text{Perfil Actual } 4B)_i + 0.579(\text{Perfil Actual } 4C)_i + 0.643(\text{Perfil Actual } 4C)_i$$

**Tabla 33***El Apego a la Organización (Perfil Esperado)*

<b>Comunalidades</b>		
	<b>Inicial</b>	<b>Extracción</b>
<b>Perfil_esperado_4A</b>	<b>1,000</b>	<b>0,341</b>
<b>Perfil_esperado_4B</b>	<b>1,000</b>	<b>0,757</b>
<b>Perfil_esperado_4C</b>	<b>1,000</b>	<b>0,316</b>
<b>Perfil_esperado_4D</b>	<b>1,000</b>	<b>0,030</b>

**Método de extracción: análisis de componentes principales.**

*Nota: Comunalidades del componente principal*

Al realizar el análisis se determinó que las comunalidades de 3 preguntas presentan valores menores a 0.40; por lo tanto, se pueden eliminar una, para mejorar la varianza. Por consiguiente, se procedió a eliminar una de ellas, específicamente el Perfil esperado 4C y el Perfil esperado 4D.

**Tabla 34***Varianza Total Estimada*

<b>Varianza total explicada</b>						
<b>Componete</b>	<b>Autovalores iniciales</b>			<b>Sumas de cargas al cuadrado de la extracción</b>		
	<b>Total</b>	<b>% de varianza</b>	<b>% acumulado</b>	<b>Total</b>	<b>% de varianza</b>	<b>% acumulado</b>
<b>1</b>	<b>1,352</b>	<b>67,611</b>	<b>67,611</b>	<b>1,352</b>	<b>67,611</b>	<b>67,611</b>
<b>2</b>	<b>0,648</b>	<b>32,389</b>	<b>100,000</b>			

**Método de extracción: análisis de componentes principales.**

*Nota: Varianza total estimada del Apego de la Organización*

Al eliminar la tercera y cuarta pregunta, se mejora la variabilidad del factor a un 67.611%. Un nivel cercano al 50% es generalmente considerado suficiente para representar adecuadamente la dimensión con una sola variable. El modelo final para la dimensión es:

*Apego Organizacional Esperado<sub>i</sub>*

$$= -0.822(\text{Perfil Esperado } 4A)_i + 0.822(\text{Perfil Esperado } 4B)_i$$

### 6.3.5 Enfoques estratégicos

A continuación, para la aplicación de la técnica se categorizaron las preguntas de la dimensión de la siguiente forma:

**Tabla 35**

*Categorización de la Dimensión (Enfoques Estratégicos)*

<b>Criterios</b>	<b>Descripción</b>
<b>5A</b>	La organización concede gran importancia al desarrollo humano y fomenta un entorno de confianza, apertura y participación activa.
<b>5B</b>	También se centra en la obtención de nuevos recursos y la creación de retos innovadores. Aquí se valora la experimentación y la búsqueda de nuevas oportunidades.
<b>5C</b>	Al mismo tiempo, se destaca la importancia de la competencia y los logros, con un enfoque en la consecución de objetivos ambiciosos y el éxito en el mercado.
<b>5D</b>	Por último, la organización hace hincapié en la necesidad de persistencia y estabilidad, donde la eficiencia, el control y el buen rendimiento son aspectos clave.

*Nota:* Las preguntas correspondientes a la dimensión del OCAI fueron categorizadas, la columna izquierda indica el numeral asignado a cada pregunta y la columna derecha presenta la descripción correspondiente.

**Tabla 36***Enfoques Estratégicos (Perfil Actual)*

<b>Comunalidades</b>		
	<b>Inicial</b>	<b>Extracción</b>
<b>Perfil_actual_5A</b>	<b>1,000</b>	<b>0,516</b>
<b>Perfil_actual_5B</b>	<b>1,000</b>	<b>0,704</b>
<b>Perfil_actual_5C</b>	<b>1,000</b>	<b>0,018</b>
<b>Perfil_actual_5D</b>	<b>1,000</b>	<b>0,368</b>

**Método de extracción: análisis de componentes principales.**

*Nota: Comunalidades del componente principal*

Al realizar el análisis se determinó que las comunalidades de 2 preguntas presentan valores menores a 0.40; por lo tanto, se pueden eliminar una, para mejorar la varianza. Por consiguiente, se procedió a eliminar una de ellas, específicamente el Perfil actual 5C.

**Tabla 37**

Varianza Total Estimada

<b>Varianza total explicada</b>						
<b>Componete</b>	<b>Autovalores iniciales</b>			<b>Sumas de cargas al cuadrado de la extracción</b>		
	<b>Total</b>	<b>% de varianza</b>	<b>% acumulado</b>	<b>Total</b>	<b>% de varianza</b>	<b>% acumulado</b>
<b>1</b>	<b>1,594</b>	<b>53,147</b>	<b>53,147</b>	<b>1,594</b>	<b>53,147</b>	<b>53,147</b>
<b>2</b>	<b>1,008</b>	<b>33,616</b>	<b>86,764</b>			
<b>3</b>	<b>0,397</b>	<b>13,236</b>	<b>100,000</b>			

**Método de extracción: análisis de componentes principales.**

*Nota: Varianza total estimada de Enfoques Estratégicos*

Al eliminar la tercera pregunta, se mejora la variabilidad del factor a un 53.147%. Un nivel cercano al 50% es generalmente considerado suficiente para representar adecuadamente la dimensión con una sola variable. El modelo final para la dimensión es:

$$\begin{aligned} \text{Enfoque Estrategico Actual}_i & \\ &= 0.688(\text{Perfil Actual 5A})_i - 0.896(\text{Perfil Actual 5B})_i \\ &+ 0.564(\text{Perfil Actual 5D})_i \end{aligned}$$

**Tabla 38**

*Enfoques Estratégicos (Perfil Esperado)*

<b>Comunalidades</b>		
	<b>Inicial</b>	<b>Extracción</b>
<b>Perfil_esperado_5A</b>	<b>1,000</b>	<b>0,402</b>
<b>Perfil_esperado_5B</b>	<b>1,000</b>	<b>0,007</b>
<b>Perfil_esperado_5C</b>	<b>1,000</b>	<b>0,862</b>
<b>Perfil_esperado_5D</b>	<b>1,000</b>	<b>0,393</b>
<b>Método de extracción: análisis de componentes principales.</b>		

*Nota:* Comunalidades del componente principal

Al realizar el análisis se determinó que las comunalidades de 2 preguntas presentan valores menores a 0.40; por lo tanto, se pueden eliminar una, para mejorar la varianza. Por consiguiente, se procedió a eliminar una de ellas, específicamente el Perfil esperado 5B.

**Tabla 39***Varianza Total Estimada*

<b>Varianza total explicada</b>						
<b>Componente</b>	<b>Autovalores iniciales</b>			<b>Sumas de cargas al cuadrado de la extracción</b>		
	<b>Total</b>	<b>% de varianza</b>	<b>% acumulado</b>	<b>Total</b>	<b>% de varianza</b>	<b>% acumulado</b>
<b>1</b>	<b>1,674</b>	<b>55,784</b>	<b>55,784</b>	<b>1,674</b>	<b>55,784</b>	<b>55,784</b>
<b>2</b>	<b>1,104</b>	<b>36,798</b>	<b>92,582</b>			
<b>3</b>	<b>0,223</b>	<b>7,418</b>	<b>100,000</b>			

**Método de extracción: análisis de componentes principales.**

*Nota:* Varianza total estimada de Enfoques Estratégicos

Al eliminar la segunda pregunta, se mejora la variabilidad del factor a un 55.784%. Un nivel cercano al 50% es generalmente considerado suficiente para representar adecuadamente la dimensión con una sola variable. El modelo final para la dimensión es:

*Enfoque Estrategico Esperado<sub>i</sub>*

$$= 0.642(\text{Perfil Esperado } 5A)_i - 0.947(\text{Perfil Esperado } 5C)_i + 0.604(\text{Perfil Esperado } 5D)_i$$

### **6.3.6 Criterios de éxito**

A continuación, para la aplicación de la técnica se categorizaron las preguntas de la dimensión de la siguiente forma:

**Tabla 40***Categorización de la Dimensión (Criterios de Éxito)*

<b>Criterios</b>	<b>Descripción</b>
<b>6<sup>a</sup></b>	La organización considera que la clave del éxito reside en el desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y el cuidado de las personas.
<b>6B</b>	Además, la organización considera que el criterio para medir el éxito es contar con productos únicos e innovadores, posicionarse como líder del mercado e innovador.
<b>6C</b>	Para ellos, el éxito también significa alcanzar el liderazgo del mercado y superar a la competencia, ya que contar con una ventaja competitiva es fundamental.
<b>6D</b>	Por último, la organización define el éxito desde el punto de vista de la competencia, en el que la entrega fiable, la programación eficaz y la producción de bajo coste son aspectos clave.

*Nota:* Las preguntas correspondientes a la dimensión del OCAI fueron categorizadas, la columna izquierda indica el numeral asignado a cada pregunta y la columna derecha presenta la descripción correspondiente.

**Tabla 41***Criterios de Éxito (Perfil Actual)*

	<b>Comunalidades</b>	
	<b>Inicial</b>	<b>Extracción</b>
<b>Perfil_actual_6A</b>	<b>1,000</b>	<b>0,797</b>
<b>Perfil_actual_6B</b>	<b>1,000</b>	<b>0,742</b>
<b>Perfil_actual_6C</b>	<b>1,000</b>	<b>0,012</b>
<b>Perfil_actual_6D</b>	<b>1,000</b>	<b>0,026</b>

**Método de extracción: análisis de componentes principales.**

*Nota:* Comunalidades del componente principal

Al realizar el análisis se determinó que las comunalidades de 2 preguntas presentan valores menores a 0.40; por lo tanto, se pueden eliminar una, para mejorar la varianza. Por consiguiente, se procedió a eliminar una de ellas, específicamente el Perfil actual 6C.

**Tabla 42**

*Varianza Total Estimada*

Componete	Varianza total explicada					
	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	1,574	52,476	52,476	1,574	52,476	52,476
2	1,214	40,468	92,944			
3	0,212	7,056	100,000			

**Método de extracción: análisis de componentes principales.**

*Nota:* Varianza total estimada de Criterios de Éxito

Al eliminar la tercera pregunta, se mejora la variabilidad del factor a un 52.476%. Un nivel cercano al 50% es generalmente considerado suficiente para representar adecuadamente la dimensión con una sola variable. El modelo final para la dimensión es:

*Criterios Exito Actual<sub>i</sub>*

$$= -0.908(\text{Perfil Actual } 6A)_i + 0.861(\text{Perfil Actual } 6B)_i + 0.097(\text{Perfil Actual } 6D)_i$$

**Tabla 43**  
Criterios de Éxito (Perfil Esperado)

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
Perfil_esperado_6A	1,000	0,441
Perfil_esperado_6B	1,000	0,092
Perfil_esperado_6C	1,000	0,965
Perfil_esperado_6D	1,000	0,059

**Método de extracción: análisis de componentes principales.**

*Nota:* Comunalidades del componente principal

Al realizar el análisis se determinó que las comunalidades de 2 preguntas presentan valores menores a 0.40; por lo tanto, se pueden eliminar una, para mejorar la varianza. Por consiguiente, se procedió a eliminar una de ellas, específicamente el Perfil esperado 6D.

**Tabla 44**  
*Varianza Total Estimada*

Varianza total explicada						
Componen te	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	1,535	51,167	51,167	1,535	51,167	51,167
2	1,234	41,147	92,314			
3	0,231	7,686	100,000			

**Método de extracción: análisis de componentes principales.**

*Nota:* Varianza total estimada de Criterios de Éxito

Al eliminar la tercera pregunta, se mejora la variabilidad del factor a un 51.167%. Un nivel cercano al 50% es generalmente considerado suficiente para representar adecuadamente la dimensión con una sola variable. El modelo final para la dimensión es:

$$\begin{aligned} \text{Criterios Exito Esperado}_i & \\ &= 0.724(\text{Perfil Esperado 6A})_i + 0.355(\text{Perfil Esperado 6B})_i \\ &- 0.941(\text{Perfil Esperado 6C})_i \end{aligned}$$

**Tabla 45**

*Tabla de Resultados entre Perfil Actual y Perfil Esperado*

<b>Perfil Actual</b>	<b>Perfil Esperado</b>
0.922 (1C)	0.866 (1C)
0.903 (2C)	0.957 (2C)
0.851 (3A) (3C)	0.849 (4B)
0.919 (4B)	0.822 (4B)
0.896 (5B)	0.947 (5C)
0.908 (6A)	0.941 (6C)

*Nota:* La tabla resume los resultados encontrados, cada perfil identifica la percepción de los encuestados.

En la dimensión de Características Dominantes, el perfil actual refleja una fuerte orientación a los resultados (criterio 1C con 0.922), es decir, la organización es vista como un lugar competitivo y enfocado en completar el trabajo. En el perfil esperado, aunque esta orientación sigue siendo importante (1C con 0.866), hay un ligero descenso que indica cierto deseo de equilibrar esa orientación con otras características, manteniendo el foco en el logro pero con matices distintos.

El liderazgo organizacional predominante en ambos perfiles es el orientado a resultados (2C), con una puntuación de 0.903 en el perfil actual que aumenta a 0.957 en el perfil esperado. Esto indica que los encuestados valoran este estilo de liderazgo y desean fortalecerlo, buscando una mayor efectividad en la consecución de metas sin excluir otras formas de liderazgo.

En relación a la Gestión de los Empleados, la percepción actual presenta un empate entre el criterio 3A (gestión basada en el trabajo en equipo, consenso y participación) y el criterio 3C (gestión orientada a la competitividad agresiva y el enfoque en logros), ambos con un valor de 0.851. En el perfil esperado, el mayor peso se traslada al criterio 4B (0.849), que destaca el compromiso con la innovación y el desarrollo, lo que indica el deseo de los encuestados de que la gestión evolucione hacia una promoción más activa de la creatividad, la innovación y el avance constante como elementos cohesionadores.

La dimensión de la dependencia organizativa (la dependencia que une a las organizaciones) muestra una clara preferencia en el archivo actual por el compromiso con la innovación y el desarrollo (4B, 0,919). Aunque en el perfil esperado esta percepción decrece a 0.822, sigue siendo la preferida, indicando que la organización se sostiene internamente por su vocación innovadora y el empeño para alcanzar objetivos.

En el Enfoque Estratégico, la existencia de un alto puntaje en el perfil actual para 5B (0.896), que prioriza la adquisición de nuevos retos y la experimentación, indica que la organización valora probar cosas nuevas. No obstante, en el perfil esperado la preferencia cambia hacia 5C (0.947), que representa un énfasis estratégico en la competencia y en alcanzar metas ambiciosas, lo cual enfatiza el deseo de volverse más competitivo y orientado al mercado.

Finalmente, en los Criterios de Éxito, el perfil actual se define principalmente por el desarrollo de recursos humanos y el trabajo en equipo (6A con 0.908). En contraste, el perfil esperado manifiesta un claro cambio hacia la competitividad de mercado como medida de éxito (6C con 0.941), destacando la aspiración de que el éxito se asocie a liderazgo competitivo y superar a la competencia directa.

Los resultados reflejan un perfil actual con foco en resultados internos, innovación y desarrollo humano, mientras que el perfil esperado expresa un deseo claro de evolucionar hacia una cultura mucho más competitiva, orientada al mercado, con un liderazgo y estrategias enfocados en la obtención de ventajas competitivas externas y liderazgo en su sector.

#### 6.4 MBI: Maslach Burnout Inventory

A continuación, se realizará un análisis de reducción de dimensionalidad para ambos instrumentos; utilizando análisis de componentes principales para 1 solo factor.

##### 6.4.1 Agotamiento emocional

Tabla 46

*Varianza Total Estimada de Agotamiento Emocional*

Componente	Varianza total explicada					
	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	4,704	52,263	52,263	4,704	52,263	52,263
2	1,732	19,241	71,503			
3	0,653	7,254	78,757			
4	0,563	6,256	85,013			
5	0,416	4,628	89,641			
6	0,352	3,908	93,549			
7	0,283	3,144	96,692			
8	0,164	1,819	98,511			
9	0,134	1,489	100,000			

**Método de extracción: análisis de componentes principales.**

*Nota:* Se presentan los coeficientes estandarizados por dimensión. En negrita, los ítems con mayor carga factorial. El componente principal extraído supera el 50 % de varianza explicada, lo que valida la reducción de dimensionalidad.

Al realizar la reducción de dimensionalidad, se observa que la varianza acumulada es del 52.263%, el cual, sobrepasa el 50% esperado. Por lo tanto, el factor compuesto por la componente es el siguiente:

*Agotamiento Emocional<sub>i</sub>*

$$= 0.774(AE1)_i + 0.663(AE2)_i + 0.775(AE3)_i + 0.777(AE4)_i + 0.822(AE5)_i \\ + 0.796(AE6)_i + 0.722(AE7)_i + 0.581(AE8)_i + 0.543(AE9)_i$$

#### 6.4.2 Realización personal

**Tabla 47**

*Varianza Total Estimada de Realización Personal*

Componete	Varianza total explicada					
	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulada	Total	% de varianza	% acumulado
			0			
1	4,569	57,110	57,110	4,569	57,110	57,110
2	0,963	12,041	69,151			
3	0,884	11,050	80,201			
4	0,473	5,916	86,117			
5	0,350	4,372	90,490			
6	0,302	3,778	94,268			
7	0,248	3,100	97,368			
8	0,211	2,632	100,000			

**Método de extracción: análisis de componentes principales.**

*Nota:* Se presentan los coeficientes estandarizados por dimensión. En negrita, los ítems con mayor carga factorial. El componente principal extraído supera el 50 % de varianza explicada, lo que valida la reducción de dimensionalidad.

Al realizar la reducción de dimensionalidad, se observa que la varianza acumulada es del 57.110%, el cual, sobrepasa el 50% esperado. Por lo tanto, el factor compuesto por la componente es el siguiente:

*Realizacion Personal<sub>i</sub>*

$$= 0.699(RP10)_i + 0.796(RP11)_i + 0.874(RP12)_i + 0.777(RP13)_i \\ + 0.790(RP14)_i + 0.692(RP15)_i + 0.741(RP16)_i + 0.654(RP17)_i$$

### 6.4.3 Despersonalización

**Tabla 48**

*Varianza Total Estimada de Despersonalización*

Componente	Varianza total explicada					
	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	3,220	64,398	64,398	3,220	64,398	64,398
2	0,855	17,100	81,499			
3	0,418	8,356	89,855			
4	0,276	5,522	95,377			
5	0,231	4,623	100,000			

**Método de extracción: análisis de componentes principales.**

*Nota:* Se presentan los coeficientes estandarizados por dimensión. En negrita, los ítems con mayor carga factorial. El componente principal extraído supera el 50 % de varianza explicada, lo que valida la reducción de dimensionalidad.

Al realizar la reducción de dimensionalidad, se observa que la varianza acumulada es del 64.398%, el cual, sobrepasa el 50% esperado. Por lo tanto, el factor compuesto por la componente es el siguiente:

*Despersonalizacion<sub>i</sub>*

$$= 0.839(D18)_i + 0.800(D19)_i + 0.886(D20)_i + 0.760(D21)_i + 0.715(D22)_i$$

#### 6.4.4 Involucramiento

**Tabla 49**

*Varianza Total Estimada de Involucramiento*

Componente	Varianza total explicada					
	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	1,942	64,731	64,731	1,942	64,731	<b>64,731</b>
2	0,620	20,659	85,390			
3	0,438	14,610	100,000			

**Método de extracción: análisis de componentes principales.**

*Nota:* Se presentan los coeficientes estandarizados por dimensión. En negrita, los valores con mayor carga factorial.

Al realizar la reducción de dimensionalidad, se observa que la varianza acumulada es del 64.731%, el cual, sobrepasa el 50% esperado. Por lo tanto, el factor compuesto por la componente es el siguiente:

$$Involucramiento_i = 0.848(I23)_i + 0.805(I24)_i + 0.758(I25)_i$$

#### 6.5 Efecto de las Dimensiones de Burnout con Respecto a la Cultura

##### *Organizacional*

##### 6.5.1 Características Dominantes Actual y Esperado

##### Características Dominantes – Actual

$$\log(E[Características dominantes ACTUAL_i])$$

$$= 0.866 + 0.0496(Agotamiento emocional)_i$$

$$- 0.0609(Realización personal)_i + 0.0742(Despersonalización)_i$$

$$+ 0.0987(Involucramiento)_i$$

**Tabla 50**

*Efecto de las Dimensiones de Burnout en Características Dominantes - Actual*

Coefficients:	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t )
(Intercept)	<b>0.86600</b>	<b>0.03740</b>	<b>23.154</b>	<b>&lt;2e-16</b>

<b>Coefficients:</b>	<b>Estimate</b>	<b>Std. Error</b>	<b>t value</b>	<b>Pr(&gt; t )</b>
<b>agotamiento_emocional</b>	<b>0.04956</b>	<b>0.04414</b>	<b>1.123</b>	<b>0.264</b>
<b>realizacion_personal</b>	<b>-0.06091</b>	<b>0.03837</b>	<b>-1.588</b>	<b>0.115</b>
<b>despersonalizacion</b>	<b>0.07423</b>	<b>0.04914</b>	<b>1.510</b>	<b>0.134</b>
<b>involucramiento</b>	<b>0.09869</b>	<b>0.04337</b>	<b>2.275</b>	<b>0.025</b>

*Nota:* Se presentan los coeficientes de regresión para las dimensiones del Burnout. Se incluyen el estimado (Estimate), error estándar (Std. Error), valor t (t value) y significancia (Pr(>|t|)). Coeficientes significativos indican efectos relevantes sobre el criterio evaluado.

Solo el involucramiento muestra un efecto estadísticamente relevante sobre cómo los empleados describen hoy las características dominantes de la cultura: su coeficiente es positivo ( $\beta \approx 0,09869$ ) y su valor  $p = 0,025 < 0,05$ , lo que indica que un mayor compromiso se traduce en una percepción cultural más sólida. Los otros componentes del Burnout como agotamiento emocional ( $p = 0,26$ ), realización personal ( $p = 0,12$ ) y despersonalización ( $p = 0,13$ ), no alcanzan significación, por lo que, en la práctica, no modifican esa percepción actual.

#### **Características dominantes – Esperado**

***log(E[Características dominantes ESPERADO<sub>i</sub>])***

$$\begin{aligned}
 &= 0.8337 + 0.0620(\text{Agotamiento emocional})_i \\
 &- 0.0658(\text{Realizacion personal})_i - 0.1787(\text{Despersonalizacion})_i \\
 &+ 0.1749(\text{Involucramiento})_i
 \end{aligned}$$

**Tabla 51***Efecto de las Dimensiones de Burnout en Características Dominantes-Esperado*

<b>Coefficients:</b>	<b>Estimate</b>	<b>Std. Error</b>	<b>t value</b>	<b>Pr(&gt; t )</b>
<b>(Intercept)</b>	<b>0.83373</b>	<b>0.03764</b>	<b>22.148</b>	<b>&lt; 2e-16</b>
<b>agotamiento_emocional</b>	<b>0.06201</b>	<b>0.04443</b>	<b>1.396</b>	<b>0.165877</b>
<b>realizacion_personal</b>	<b>-0.06583</b>	<b>0.03862</b>	<b>-1.705</b>	<b>0.091305</b>
<b>despersonalizacion</b>	<b>-0.17870</b>	<b>0.04946</b>	<b>-3.613</b>	<b>0.000472</b>
<b>involucramiento</b>	<b>0.17486</b>	<b>0.04365</b>	<b>4.006</b>	<b>0.000118</b>

*Nota:* Se presentan los coeficientes de regresión para las dimensiones del Burnout. Se incluyen el estimado (Estimate), error estándar (Std. Error), valor t (t value) y significancia (Pr(>|t|)). Coeficientes significativos indican efectos relevantes sobre el criterio evaluado.

Para la cultura que los colaboradores desean, aparecen dos influencias claras: el involucramiento mantiene un impacto positivo contundente ( $\beta \approx 0,17486$ ;  $p < 0,001$ ), elevando la expectativa de una cultura firme, mientras que la despersonalización actúa en sentido opuesto ( $\beta \approx -0,17870$ ;  $p < 0,000472$ ), rebajando dichas aspiraciones cuando aumenta el cinismo o desapego. Ni el agotamiento emocional ( $p = 0,165877$ ) ni la realización personal ( $p = 0,091305$ ) resultan significativos, de modo que las expectativas culturales se explican, esencialmente, por la combinación de alto compromiso y baja despersonalización.

### **6.5.2 Liderazgo Organizacional Actual y Esperado**

#### **Liderazgo Organizacional – Actual**

***log(E[Liderazgo organizacional ACTUAL<sub>i</sub>])***

$$\begin{aligned}
 &= 0.8412 - 0.0762(\text{Agotamiento emocional})_i \\
 &- 0.0613(\text{Realizacion personal})_i + 0.0038(\text{Despersonalizacion})_i \\
 &+ 0.0446(\text{Involucramiento})_i
 \end{aligned}$$

**Tabla 52***Efecto de las Dimensiones de Burnout en Liderazgo Organizacional - Actual*

<b>Coefficients:</b>	<b>Estimate</b>	<b>Std. Error</b>	<b>t value</b>	<b>Pr(&gt; t )</b>
<b>(Intercept)</b>	<b>0.841209</b>	<b>0.038185</b>	<b>22.030</b>	<b>&lt;2e-16</b>
<b>agotamiento_emocional</b>	<b>-0.076208</b>	<b>0.045070</b>	<b>-1.691</b>	<b>0.0939</b>
<b>realizacion_personal</b>	<b>-0.061339</b>	<b>0.039174</b>	<b>-1.566</b>	<b>0.1205</b>
<b>despersonalizacion</b>	<b>0.003805</b>	<b>0.050175</b>	<b>0.076</b>	<b>0.9397</b>
<b>involucramiento</b>	<b>0.044664</b>	<b>0.044280</b>	<b>1.009</b>	<b>0.3155</b>

*Nota:* Se presentan los coeficientes de regresión para las dimensiones del Burnout. Se incluyen el estimado (Estimate), error estándar (Std. Error), valor t (t value) y significancia (Pr(>|t|)). Coeficientes significativos indican efectos relevantes sobre el criterio evaluado.

Ninguna dimensión de Burnout alcanza significación estadística al nivel del 5 %: el agotamiento emocional muestra un coeficiente negativo moderado ( $\beta \approx -0,076$ ;  $p = 0,094$ ), la realización personal también negativo ( $\beta \approx -0,061$ ;  $p = 0,121$ ), la despersonalización prácticamente nula ( $\beta \approx 0,004$ ;  $p = 0,940$ ) y el involucramiento positivo pero débil ( $\beta \approx 0,045$ ;  $p = 0,316$ ). En conjunto, los datos indican que las percepciones actuales del liderazgo organizacional no varían de forma significativa con los niveles de agotamiento, despersonalización, realización personal ni compromiso de los empleados.

### **Liderazgo Organizacional – Esperado**

**$\log(E[\text{Liderazgo organizacional ESPERADO}_i])$**

$$\begin{aligned}
 &= 0.8487 + 0.1081(\text{Agotamiento emocional})_i \\
 &- 0.0373(\text{Realizacion personal})_i - 0.1377(\text{Despersonalizacion})_i \\
 &+ 0.1318(\text{Involucramiento})_i
 \end{aligned}$$

**Tabla 53***Efecto de las Dimensiones de Burnout en Liderazgo Organizacional - Esperado*

<b>Coefficients:</b>	<b>Estimate</b>	<b>Std. Error</b>	<b>t value</b>	<b>Pr(&gt; t )</b>
<b>(Intercept)</b>	<b>0.84872</b>	<b>0.03836</b>	<b>22.125</b>	<b>&lt; 2e-16</b>
<b>agotamiento_emocional</b>	<b>0.10819</b>	<b>0.04528</b>	<b>2.390</b>	<b>0.01871</b>
<b>realizacion_personal</b>	<b>-0.03738</b>	<b>0.03935</b>	<b>-0.950</b>	<b>0.34440</b>
<b>despersonalizacion</b>	<b>-0.13777</b>	<b>0.05041</b>	<b>-2.733</b>	<b>0.00739</b>
<b>involucramiento</b>	<b>0.13180</b>	<b>0.04448</b>	<b>2.963</b>	<b>0.00379</b>

*Nota:* Se presentan los coeficientes de regresión para las dimensiones del Burnout. Se incluyen el estimado (Estimate), error estándar (Std. Error), valor t (t value) y significancia (Pr(>|t|)). Coeficientes significativos indican efectos relevantes sobre el criterio evaluado.

Tres variables resultan relevantes: el involucramiento ejerce un efecto positivo claro ( $\beta \approx 0,132$ ;  $p = 0,0038$ ), la despersonalización impacta de forma negativa ( $\beta \approx -0,138$ ;  $p = 0,0074$ ) y el agotamiento emocional presenta una influencia positiva más modesta pero significativa ( $\beta \approx 0,108$ ;  $p = 0,0187$ ). La realización personal carece de efecto ( $\beta \approx -0,037$ ;  $p = 0,344$ ). Así, las expectativas sobre un liderazgo organizacional fuerte aumentan con mayor compromiso y, en menor medida, con niveles de agotamiento, pero disminuyen cuando avanza el cinismo o desapego de los colaboradores.

### 6.5.3 Gestión de Empleados Actual y Esperado

#### Gestión de Empleados – Actual

$\log(E[\text{Gestion de empleados ACTUAL}_i])$

$$= 0.9264 + 0.088(\text{Agotamiento emocional})_i - 0.0332(\text{Realizacion personal})_i \\ + 0.0558(\text{Despersonalizacion})_i - 0.0804(\text{Involucramiento})_i$$

**Tabla 54***Efecto de las Dimensiones de Burnout en Gestión de Empleados - Actual*

<b>Coefficients:</b>	<b>Estimate</b>	<b>Std. Error</b>	<b>t value</b>	<b>Pr(&gt; t )</b>
<b>(Intercept)</b>	<b>0.92649</b>	<b>0.03381</b>	<b>27.399</b>	<b>&lt;2e-16</b>
<b>agotamiento_emocional</b>	<b>0.08809</b>	<b>0.03991</b>	<b>2.207</b>	<b>0.0296</b>
<b>realizacion_personal</b>	<b>-0.03322</b>	<b>0.03469</b>	<b>-0.958</b>	<b>0.3405</b>
<b>despersonalizacion</b>	<b>0.05589</b>	<b>0.04443</b>	<b>1.258</b>	<b>0.2113</b>
<b>involucramiento</b>	<b>-0.08040</b>	<b>0.03921</b>	<b>-2.050</b>	<b>0.0429</b>

*Nota:* Se presentan los coeficientes de regresión para las dimensiones del Burnout. Se incluyen el estimado (Estimate), error estándar (Std. Error), valor t (t value) y significancia (Pr(>|t|)). Coeficientes significativos indican efectos relevantes sobre el criterio evaluado.

El modelo indica que dos dimensiones de Burnout inciden de manera significativa en la percepción actual de la gestión de empleados. El agotamiento emocional muestra un efecto positivo ( $\beta \approx 0,088$ ;  $p = 0,029$ ), lo que significa que un mayor cansancio se asocia con una valoración más alta de cómo se gestionan hoy los empleados. En contraste, el involucramiento ejerce un efecto negativo ( $\beta \approx -0,080$ ;  $p = 0,043$ ), de modo que el compromiso reduce esa percepción. Ni la realización personal ( $\beta \approx -0,033$ ;  $p = 0,341$ ) ni la despersonalización ( $\beta \approx 0,056$ ;  $p = 0,211$ ) alcanzan significancia estadística, por lo que no alteran la evaluación actual.

#### **Gestión de Empleados – Esperado**

$$\log(E[\textit{Gestion de empleados ESPERADO}_i])$$

$$= 0.8749 + 0.03917(\textit{Agotamiento emocional})_i \\ + 0.07552(\textit{Realizacion personal})_i - 0.0569(\textit{Despersonalizacion})_i \\ + 0.1059(\textit{Involucramiento})_i$$

**Tabla 55***Efecto de las Dimensiones de Burnout en Gestión de Empleados - Esperado*

<b>Coefficients:</b>	<b>Estimate</b>	<b>Std. Error</b>	<b>t value</b>	<b>Pr(&gt; t )</b>
<b>(Intercept)</b>	<b>0.87491</b>	<b>0.03577</b>	<b>24.457</b>	<b>&lt;2e-16</b>
<b>agotamiento_emocional</b>	<b>0.03917</b>	<b>0.04222</b>	<b>0.928</b>	<b>0.3557</b>
<b>realizacion_personal</b>	<b>0.07552</b>	<b>0.03670</b>	<b>2.058</b>	<b>0.0422</b>
<b>despersonalizacion</b>	<b>-0.05699</b>	<b>0.04701</b>	<b>-1.212</b>	<b>0.2281</b>
<b>involucramiento</b>	<b>0.10590</b>	<b>0.04148</b>	<b>2.553</b>	<b>0.0122</b>

*Nota:* Se presentan los coeficientes de regresión para las dimensiones del Burnout. Se incluyen el estimado (Estimate), error estándar (Std. Error), valor t (t value) y significancia (Pr(>|t|)). Coeficientes significativos indican efectos relevantes sobre el criterio evaluado.

Para la gestión que los colaboradores desean, influyen positivamente el involucramiento ( $\beta \approx 0,106$ ;  $p = 0,012$ ) y la realización personal ( $\beta \approx 0,076$ ;  $p = 0,042$ ), de manera que mayores niveles de compromiso y satisfacción personal elevan las expectativas sobre la gestión futura de los empleados. El agotamiento emocional ( $\beta \approx 0,039$ ;  $p = 0,356$ ) y la despersonalización ( $\beta \approx -0,057$ ;  $p = 0,228$ ) no son significativos y, por tanto, no modifican dichas expectativas.

#### 6.5.4 El Apego de la Organización Actual y Esperado

##### Apego a la Organización – Actual

$\log(E[\text{Apego de la organizacion ACTUAL}_i])$

$$= 0.7385 - 0.0013(\text{Agotamiento emocional})_i - 0.0386(\text{Realizacion personal})_i - 0.0075(\text{Despersonalizacion})_i + 0.2035(\text{Involucramiento})_i$$

**Tabla 56***Efecto de las Dimensiones de Burnout en Apego a la Organización - Actual*

<b>Coefficients:</b>	<b>Estimate</b>	<b>Std. Error</b>	<b>t value</b>	<b>Pr(&gt; t )</b>
<b>(Intercept)</b>	<b>0.738502</b>	<b>0.044121</b>	<b>16.738</b>	<b>&lt; 2e-16</b>
<b>agotamiento_emocional</b>	<b>-0.001396</b>	<b>0.052076</b>	<b>-0.027</b>	<b>0.97867</b>
<b>realizacion_personal</b>	<b>-0.038621</b>	<b>0.045263</b>	<b>-0.853</b>	<b>0.39551</b>

<b>Coefficients:</b>	<b>Estimate</b>	<b>Std. Error</b>	<b>t value</b>	<b>Pr(&gt; t )</b>
<b>despersonalizacion</b>	<b>-0.007547</b>	<b>0.057974</b>	<b>-0.130</b>	<b>0.89669</b>
<b>involucramiento</b>	<b>0.203567</b>	<b>0.051164</b>	<b>3.979</b>	<b>0.00013</b>

*Nota:* Se presentan los coeficientes de regresión para las dimensiones del Burnout. Se incluyen el estimado (Estimate), error estándar (Std. Error), valor t (t value) y significancia (Pr(>|t|)). Coeficientes significativos indican efectos relevantes sobre el criterio evaluado.

De las cuatro dimensiones de Burnout, solo el involucramiento modifica significativamente el apego que los empleados perciben hoy hacia la organización: su coeficiente es positivo ( $\beta \approx 0,204$ ) y muy significativo ( $p = 0,00013 < 0,05$ ), lo que indica que un mayor compromiso se asocia con un apego organizacional más fuerte. El agotamiento emocional ( $\beta \approx -0,001$ ;  $p \approx 0,98$ ), la realización personal ( $\beta \approx -0,039$ ;  $p \approx 0,40$ ) y la despersonalización ( $\beta \approx -0,008$ ;  $p \approx 0,90$ ) no alcanzan significación, de modo que, en la práctica, no alteran esa percepción actual.

#### **Apego a la Organización – Esperado**

***log(E[Apego de la organización ESPERADO<sub>i</sub>])***

$$= 0.8722 - 0.0094(\text{Agotamiento emocional})_i + 0.0226(\text{Realización personal})_i + 0.077(\text{Despersonalización})_i - 0.053(\text{Involucramiento})_i$$

**Tabla 57***Efecto de las Dimensiones de Burnout en Apego a la Organización - Esperado*

<b>Coefficients:</b>	<b>Estimate</b>	<b>Std. Error</b>	<b>t value</b>	<b>Pr(&gt; t )</b>
<b>(Intercept)</b>	<b>0.872225</b>	<b>0.035909</b>	<b>24.290</b>	<b>&lt;2e-16</b>
<b>agotamiento_emocional</b>	<b>-0.009439</b>	<b>0.042383</b>	<b>-0.223</b>	<b>0.824</b>
<b>realizacion_personal</b>	<b>0.022696</b>	<b>0.036838</b>	<b>0.616</b>	<b>0.539</b>
<b>despersonalizacion</b>	<b>0.077008</b>	<b>0.047183</b>	<b>1.632</b>	<b>0.106</b>
<b>involucramiento</b>	<b>-0.053038</b>	<b>0.041641</b>	<b>-1.274</b>	<b>0.206</b>

*Nota:* Se presentan los coeficientes de regresión para las dimensiones del Burnout. Se incluyen el estimado (Estimate), error estándar (Std. Error), valor t (t value) y significancia (Pr(>|t|)). Coeficientes significativos indican efectos relevantes sobre el criterio evaluado.

Para el apego que los colaboradores desean, ninguna dimensión de Burnout resulta estadísticamente significativa: ni el agotamiento emocional ( $\beta \approx -0,009$ ;  $p \approx 0,82$ ), ni la realización personal ( $\beta \approx 0,023$ ;  $p \approx 0,54$ ), ni la despersonalización ( $\beta \approx 0,077$ ;  $p \approx 0,11$ ), ni el involucramiento ( $\beta \approx -0,053$ ;  $p \approx 0,21$ ) superan el umbral de 0,05. Por tanto, las expectativas sobre el apego organizacional no parecen depender de los niveles actuales de agotamiento, compromiso, cinismo o satisfacción personal de los empleados.

### **6.5.5 Enfoques Estratégicos Actual y Esperado**

#### **Enfoques Estratégicos – Actual**

$$\log(E[\text{Enfoques estrategicos ACTUAL}_i])$$

$$= 0.8179 + 0.00903(\text{Agotamiento emocional})_i$$

$$- 0.00275(\text{Realizacion personal})_i - 0.1264(\text{Despersonalizacion})_i$$

$$+ 0.183742(\text{Involucramiento})_i$$

**Tabla 58***Efecto de las Dimensiones de Burnout en Enfoques Estratégicos - Actual*

<b>Coefficients:</b>	<b>Estimate</b>	<b>Std. Error</b>	<b>t value</b>	<b>Pr(&gt; t )</b>
<b>(Intercept)</b>	<b>0.817912</b>	<b>0.039742</b>	<b>20.580</b>	<b>&lt; 2e-16</b>
<b>agotamiento_emocional</b>	<b>0.009035</b>	<b>0.046908</b>	<b>0.193</b>	<b>0.847655</b>
<b>realizacion_personal</b>	<b>-0.002755</b>	<b>0.040771</b>	<b>-0.068</b>	<b>0.946255</b>
<b>despersonalizacion</b>	<b>-0.126475</b>	<b>0.052221</b>	<b>-2.422</b>	<b>0.017204</b>
<b>involucramiento</b>	<b>0.183742</b>	<b>0.046086</b>	<b>3.987</b>	<b>0.000126</b>

*Nota:* Se presentan los coeficientes de regresión para las dimensiones del Burnout. Se incluyen el estimado (Estimate), error estándar (Std. Error), valor t (t value) y significancia (Pr(>|t|)). Coeficientes significativos indican efectos relevantes sobre el criterio evaluado.

Los resultados muestran que el involucramiento es el principal impulsor de la percepción actual sobre los enfoques estratégicos: su coeficiente positivo ( $\beta \approx 0,184$ ;  $p = 0,0001 < 0,05$ ) indica que un mayor compromiso de los empleados está asociado a un énfasis estratégico más claro. Por el contrario, la despersonalización ejerce un impacto negativo ( $\beta \approx -0,126$ ;  $p = 0,017 < 0,05$ ), de modo que el cinismo o desapego reduce dicha valoración. El agotamiento emocional ( $\beta \approx 0,009$ ;  $p \approx 0,85$ ) y la realización personal ( $\beta \approx -0,003$ ;  $p \approx 0,95$ ) no resultan significativos, por lo que no modifican la percepción existente.

#### **Enfoques estratégicos – Esperado**

***log(E[Enfoques estrategicos ESPERADO<sub>i</sub>])***

$$\begin{aligned}
 &= 0.90662 + 0.07804(\text{Agotamiento emocional})_i \\
 &- 0.11270(\text{Realizacion personal})_i - 0.09671(\text{Despersonalizacion})_i \\
 &+ 0.08542(\text{Involucramiento})_i
 \end{aligned}$$

**Tabla 59***Efecto de las Dimensiones de Burnout en Enfoques Estratégicos - Esperado*

<b>Coefficients:</b>	<b>Estimate</b>	<b>Std. Error</b>	<b>t value</b>	<b>Pr(&gt; t )</b>
<b>(Intercept)</b>	<b>0.90662</b>	<b>0.03621</b>	<b>25.035</b>	<b>&lt; 2e-16</b>
<b>agotamiento_emocional</b>	<b>0.07804</b>	<b>0.04274</b>	<b>1.826</b>	<b>0.07081</b>
<b>realizacion_personal</b>	<b>-0.11270</b>	<b>0.03715</b>	<b>-3.033</b>	<b>0.00307</b>
<b>despersonalizacion</b>	<b>-0.09671</b>	<b>0.04758</b>	<b>-2.032</b>	<b>0.04472</b>
<b>involucramiento</b>	<b>0.08542</b>	<b>0.04199</b>	<b>2.034</b>	<b>0.04455</b>

*Nota:* Se presentan los coeficientes de regresión para las dimensiones del Burnout. Se incluyen el estimado (Estimate), error estándar (Std. Error), valor t (t value) y significancia (Pr(>|t|)). Coeficientes significativos indican efectos relevantes sobre el criterio evaluado.

En las expectativas de los colaboradores sobresalen tres efectos: el involucramiento vuelve a influir positivamente ( $\beta \approx 0,085$ ;  $p = 0,044$ ), la realización personal y la despersonalización lo hacen en sentido negativo ( $\beta \approx -0,113$ ;  $p = 0,030$  y  $\beta \approx -0,097$ ;  $p = 0,045$ , respectivamente), mientras que el agotamiento emocional no alcanza significación ( $\beta \approx 0,078$ ;  $p \approx 0,071$ ). En conjunto, la visión estratégica deseada se fortalece con mayor compromiso y satisfacción personal baja en cinismo, y se debilita cuando la autopercepción laboral decae o aumenta la despersonalización.

### 6.5.6 Criterios de Éxito Actual y Esperado

#### Criterios de Éxito – Actual

$\log(E[\text{Criterios de exito ACTUAL}_i])$

$$\begin{aligned}
 &= 0.8022 - 0.0645(\text{Agotamiento emocional})_i \\
 &- 0.0335(\text{Realizacion personal})_i + 0.0555(\text{Despersonalizacion})_i \\
 &- 0.0326(\text{Involucramiento})_i
 \end{aligned}$$

**Tabla 60***Efecto de las Dimensiones de Burnout en Criterios de Éxito - Actual*

<b>Coefficients:</b>	<b>Estimate</b>	<b>Std. Error</b>	<b>t value</b>	<b>Pr(&gt; t )</b>
<b>(Intercept)</b>	<b>0.80228</b>	<b>0.03766</b>	<b>21.302</b>	<b>&lt;2e-16</b>
<b>agotamiento_emocional</b>	<b>-0.06455</b>	<b>0.04445</b>	<b>-1.452</b>	<b>0.150</b>
<b>realizacion_personal</b>	<b>-0.03359</b>	<b>0.03864</b>	<b>-0.869</b>	<b>0.387</b>
<b>despersonalizacion</b>	<b>0.05554</b>	<b>0.04949</b>	<b>1.122</b>	<b>0.264</b>
<b>involucramiento</b>	<b>-0.03263</b>	<b>0.04367</b>	<b>-0.747</b>	<b>0.457</b>

*Nota:* Se presentan los coeficientes de regresión para las dimensiones del Burnout. Se incluyen el estimado (Estimate), error estándar (Std. Error), valor t (t value) y significancia (Pr(>|t|)). Coeficientes significativos indican efectos relevantes sobre el criterio evaluado.

Ninguna dimensión de Burnout influye de manera significativa en cómo los colaboradores perciben hoy los criterios de éxito de la organización: el agotamiento emocional ( $\beta \approx -0,065$ ;  $p = 0,150$ ), la realización personal ( $\beta \approx -0,034$ ;  $p = 0,387$ ), la despersonalización ( $\beta \approx 0,056$ ;  $p = 0,264$ ) y el involucramiento ( $\beta \approx -0,033$ ;  $p = 0,457$ ) presentan valores p superiores a 0,05, por lo que ninguno de ellos altera la valoración actual de lo que la empresa considera éxito.

### **Criterios de éxito – Esperado**

***log(E[Criterios de exito ESPERADO<sub>i</sub>])***

$$\begin{aligned}
 &= 1.019 + 0.0447(\text{Agotamiento emocional})_i \\
 &- 0.009643(\text{Realizacion personal})_i - 0.12644(\text{Despersonalizacion})_i \\
 &+ 0.1189(\text{Involucramiento})_i
 \end{aligned}$$

**Tabla 61***Efecto de las Dimensiones de Burnout en Criterios de Éxito - Esperado*

<b>Coefficients:</b>	<b>Estimate</b>	<b>Std. Error</b>	<b>t value</b>	<b>Pr(&gt; t )</b>
<b>(Intercept)</b>	<b>1.019</b>	<b>0.033160</b>	<b>30.733</b>	<b>&lt; 2e-16</b>
<b>agotamiento_emocional</b>	<b>0.044751</b>	<b>0.039139</b>	<b>1.143</b>	<b>0.25556</b>
<b>realizacion_personal</b>	<b>-0.009643</b>	<b>0.034018</b>	<b>-0.283</b>	<b>0.77739</b>
<b>despersonalizacion</b>	<b>-0.126449</b>	<b>0.043572</b>	<b>-2.902</b>	<b>0.00454</b>
<b>involucramiento</b>	<b>0.118962</b>	<b>0.038453</b>	<b>3.094</b>	<b>0.00255</b>

*Nota:* Se presentan los coeficientes de regresión para las dimensiones del Burnout. Se incluyen el estimado (Estimate), error estándar (Std. Error), valor t (t value) y significancia (Pr(>|t|)). Coeficientes significativos indican efectos relevantes sobre el criterio evaluado.

En las expectativas de los docentes universitarios intervienen dos factores opuestos: el involucramiento aumenta la importancia asignada a los futuros criterios de éxito ( $\beta \approx 0,119$ ;  $p = 0,0026 < 0,05$ ), mientras que la despersonalización la reduce ( $\beta \approx -0,126$ ;  $p = 0,0055 < 0,05$ ). El agotamiento emocional ( $\beta \approx 0,045$ ;  $p = 0,256$ ) y la realización personal ( $\beta \approx -0,010$ ;  $p = 0,778$ ) no son significativos, de modo que las expectativas se explican esencialmente por el mayor compromiso y la menor despersonalización de los colaboradores.

Es decir, si existe una relación directa entre el comportamiento organizacional y el desarrollo del síndrome de Burnout, porque cuando las organizaciones fomentan entornos de trabajo colaborativos, con políticas de bienestar y reconocimiento, crean una barrera protectora contra el desgaste profesional. Por el contrario, ambientes laborales tóxicos, con altas exigencias y poco apoyo, se convierten en caldo de cultivo para el agotamiento crónico. El bienestar laboral depende en gran medida de la cultura organizacional: entornos positivos previenen el Burnout, mientras que culturas empresariales negativas lo potencian.

Investigaciones demuestran que el comportamiento organizacional actúa como variable determinante en la aparición o prevención del síndrome de Burnout. La implementación sistemática de políticas que promuevan relaciones interpersonales solidarias, prácticas inclusivas, comunicación asertiva y flexibilidad horaria demuestra ser

un factor protector eficaz contra el desgaste laboral, independientemente del sector económico analizado.

## 6.6 Propuestas Estrategias Organizacionales

### Filosofía Institucional

### Misión

La UTC forma profesionales humanistas y de calidad, capaces de generar conocimiento científico a través de la investigación y vinculación, para que contribuyan a la transformación social, tecnológica y económica del país.

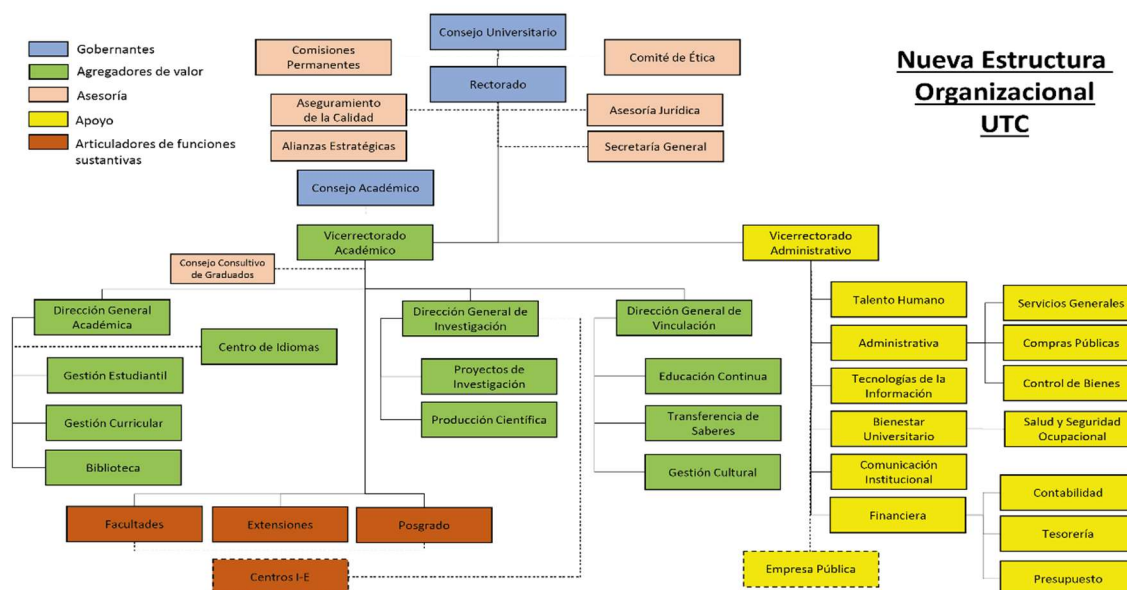
### Visión

La UTC será una universidad innovadora, científica y eficiente, comprometida con la calidad y pertinencia para alcanzar una sociedad equitativa, inclusiva y colaborativa.

### Organigrama

#### Gráfica 1

Organigrama Institucional UTC



Nota: Recuperado de Universidad Técnica de Cotopaxi (s,f)

**Tabla 62***Descripción de las Propuestas Organizacionales*

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>PRESUPU ESTO</b>
Cultura Organizacional (OCAI)	Características Dominantes	Formación en Liderazgo	Fortalecer el liderazgo participativo y transformacional, fomentando la comunicación y retroalimentación.	Talento Humano; Dirección General Académica	6 meses	USD 3.000
	Liderazgo Organizacional	Padrino laboral	Facilitar la adaptación de nuevos colaboradores y fortalecer el liderazgo participativo	Vicerrectorado Académico; Talento Humano; Facultades	3 meses	USD 500

Gestión de los Empleados	Programas de Reconocimiento	Incentivar el rendimiento y el compromiso docente mediante reconocimiento y oportunidades de desarrollo.	Rectorado; Comunicación Institucional; Talento Humano	Permanente, con evaluación trimestral	USD 1.500
Apego a la Organización	Actividades de Integración	Mejorar el sentido de pertenencia e inclusión, generando confianza y colaboración.	Bienestar Universitario	4 eventos anuales	USD 2.000
Enfoques Estratégicos	Constelación de Logros	Crear un espacio interactivo que reconozca y celebre los logros del personal académico	Vicerrectorado Académico; Dirección General Académica	Evento semestral	USD 1.200

	Criterios de Éxito	Alineación de Bienestar	Alinear los criterios de éxito institucional con la satisfacción y bienestar del personal académico.	Consejo Universitario; Talento Humano	Revisión y ajuste anual	USD 800
Burnout (MBI)	Agotamiento emocional	Taller de Gestión del Estrés	Prevenir y disminuir el agotamiento emocional, regulando la carga de trabajo docente	Bienestar Universitario	2 talleres trimestrales	USD 1.000
	Realización personal	Mentoría y Coaching Académico	Incrementar el sentido de logro y utilidad profesional a través de mentorías y coaching	Dirección General Académica; Facultades	Programa anual	USD 2.500

Despersonalización	Comité de bienestar docente	Reducir el cinismo y promover la participación grupal y el apoyo docente	Bienestar Universitario; Facultades	Reuniones mensuales	USD 700 anuales
Involucramiento	Campañas de Reconocimiento	Visibilizar los logros individuales y colectivos, promoviendo el orgullo de pertenencia	Comunicación Institucional; Rectorado	Campañas trimestrales	USD 1.000

*Nota:* Se describe las estrategias organizacionales orientadas a fortalecer la cultura organizacional y prevenir el Burnout, enfatizando las dimensiones que las componen y los objetivos que se desean alcanzar.

### ***6.7 Impacto del Estudio***

Esta investigación es importante para el personal académico y la Universidad Técnica de Cotopaxi, pues les permite entender de forma puntual de qué manera las diferentes clases de cultura organizacional influyen en el bienestar y la satisfacción del personal académico. Esta comprensión perspicaz de los factores que provocan el Burnout en este contexto, es importante no solamente para el bienestar de los docentes, sino también para la sociedad ecuatoriana en su conjunto. En el caso de los profesores, los resultados de la investigación ayudarán a construir e implementar políticas estratégicas en pro de una cultura organizacional de apoyo. Esto mejorará el bienestar psicológico y emocional de los docentes, motivando su compromiso y su desempeño profesional, que es considerado elevado. La prevención o mitigación del Burnout no es solo un beneficio individual para los docentes, también habrá menos riesgo de incremento de baja productividad, ausentismo y alta rotación de personal. Estos elementos, a su vez, mejoran la calidad del trabajo académico, que es fundamental para la formación de nuevos profesionales en el país.

Desde el punto de vista institucional, los resultados brindarán a la Universidad Técnica de Cotopaxi una base robusta para mejorar su gestión interna junto con el clima organizacional. Un clima colaborativo de innovación y satisfacción docente que se traduce en un mejor desempeño institucional impactará en la calidad educativa, además de fortalecer la imagen y sostenibilidad de la universidad de cara al futuro. La trascendencia de esta investigación sobrepasa la universidad, incorporando aspectos sociales de relevancia en Ecuador. Al impactar la calidad de la educación superior, se ayuda a formar mejores y más comprometidos profesionales, algo que el país requiere para su desarrollo. Un académico motivado y emocionalmente estable tiene un impacto positivo en la enseñanza, generando un aprendizaje más efectivo y enriquecido para el alumnado.

Abordar el síndrome de Burnout, al igual que fortalecer un ambiente laboral cordial, colabora en la construcción de un sistema educativo más sostenible y Resiliente que responda a las demandas de la sociedad ecuatoriana. Esto no solo será favorable para la comunidad universitaria, también impactará de forma exponencial en la sociedad al formar ciudadanos más competentes para enfrentar los desafíos de la actualidad.

## 7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

- El estudio ha demostrado que la cultura organizativa tiene un impacto significativo en el desarrollo del síndrome de burnout profesional entre el personal académico de la Universidad Técnica de Cotopaxi. Según se hizo la observación, en un entorno institucional caracterizado por una baja participación, una comunicación limitada y un escaso sentido de pertenencia, aumentan los casos de agotamiento emocional y pérdida de motivación, con impactos negativos en el bienestar y rendimiento laboral de los docentes.
- Se identificó que la participación activa y el sentido de pertenencia son factores protectores frente al Burnout. Los docentes que se sienten incluidos en la toma de decisiones y perciben un ambiente colaborativo presentan menor agotamiento emocional y mayor satisfacción laboral.
- El liderazgo y la valoración institucional del trabajo docente son determinantes en la aparición del Burnout. Los estilos autoritarios y la falta de reconocimiento generan insatisfacción y aumentan la vulnerabilidad al desgaste emocional.
- La sobrecarga laboral y la presión administrativa impactan directamente en el desgaste físico y mental del personal académico. Los docentes reportan altos niveles de estrés y dificultades para equilibrar sus responsabilidades, lo que incrementa el agotamiento emocional.
- Las debilidades en la gestión administrativa y de recursos humanos afectan negativamente la cultura organizacional. Procesos percibidos como poco transparentes y la limitada valoración del desempeño docente disminuyen la motivación y elevan el riesgo de Burnout.
- Existe una necesidad urgente de fortalecer la cultura organizacional priorizando el bienestar, el reconocimiento y el desarrollo profesional del personal académico. La ausencia de estas condiciones no solo afecta la salud de los docentes, sino que también limita la calidad educativa y el crecimiento institucional.

## **Recomendaciones**

- Fortalecer la cultura organizacional mediante estrategias que promuevan la comunicación efectiva, el reconocimiento institucional y la participación activa de los docentes. Estas acciones contribuirán a reducir el agotamiento emocional y a mejorar el ambiente laboral.
- Crear espacios de diálogo y colaboración donde los docentes participen en la toma de decisiones. Fomentar actividades integradoras y equipos de trabajo colaborativos ayudará a reforzar el sentido de pertenencia y a disminuir el riesgo de Burnout.
- Impulsar programas de formación en liderazgo participativo y comunicación asertiva para autoridades y coordinadores. Esto permitirá mejorar la valoración institucional del trabajo docente y prevenir el desgaste emocional.
- Gestionar de manera equitativa la carga laboral mediante la revisión periódica de funciones y la distribución justa de tareas. Esta medida reducirá la presión administrativa y equilibrará la vida profesional y personal del docente.
- Revisar y optimizar los procesos de gestión administrativa y de recursos humanos, asegurando transparencia, equidad y reconocimiento del desempeño docente. La implementación de incentivos y evaluaciones justas aumentará la motivación y el compromiso académico.
- Diseñar e implementar políticas institucionales orientadas al bienestar y desarrollo profesional, tales como talleres de manejo del estrés, formación continua y la creación de un Comité de Bienestar Docente. Estas acciones contribuirán a prevenir el Burnout y a elevar la calidad educativa.

## 8 BIBLIOGRAFÍA

- Alabi, R., Hietanen, P., Elmusrati, M., Youssef, O., Almangush, A., & Mäkitie, A. (2021). Mitigating burnout in an oncological unit: A scoping review. *Frontiers in Public Health*, 9, 677915. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.677915>
- Al-Hawary, S. I. S., Mukhlis, H., Mahdi, O. A., Surahman, S., Adnan, S., Salim, M. A., & Iswanto, A. H. (2022). Determining and explaining the components of the justice-oriented Islamic community based on the teachings of Nahj al-Balaghah. *HTS Theologiese Studies/Theological Studies*, 78(4).
- Amoros, Tirado, G. I. Y., Cataña, Machado, P. Y., Liñan, Quintanilla, C. J., & Rosell De Almeida, M. L. (2019). *Tipos de cultura organizacional y Síndrome de Burnout* [Universidad ESAN. Escuela de Administración de Negocios para Graduados]. <https://hdl.handle.net/20.500.12640/1562>.
- Arata, M., La Cruz, G., Soto, C., & Juárez-García, A. (2020). Efectos sociodemográficos multivariados sobre la experiencia del burnout en docentes de colegios peruanos. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 12, 40-49. <https://doi.org/10.32348/1852.4206.V12.N1.24956>.
- Barr, P. (2021). Dimensions of the Burnout Measure: Relationships with shame- and guilt-proneness in neonatal intensive care unit nurses. *Australian Critical Care*, 34(3), 213-219. <https://doi.org/10.1016/j.aucc.2021.03.007>
- Bayes, A., Tavella, G., & Parker, G. (2021). La biología del burnout: causas y consecuencias. *Revista Mundial de Psiquiatría Biológica*, 22, 686 - 698. <https://doi.org/10.1080/15622975.2021.1907713>.
- Bayes, A., Tavella, G., & Parker, G. (2021). The biology of burnout: Causes and

- consequences. *The World Journal of Biological Psychiatry*, 22(9), 686-698.  
<https://doi.org/10.1080/15622975.2021.1907713>
- Bell, C., Roberts, G., Milliar, P., Allen, A., Wood, A., Kannis-Dymand, L., Jona, C., & Mason, J. (2023). The emotionally exhausted treating the mentally unwell? A systematic review of burnout and stress interventions for psychologists. *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 30(5), 1124-1140. <https://doi.org/10.1002/cpp.2909>
- Bocianowski, J., Wrońska-Pilarek, D., Kryztofiak-Kaniewska, A., Matusiak, K., & Wiatrowska, B. (2024). Comparison of Pearson's and Spearman's correlation coefficients for selected traits of *Pinus sylvestris* L.. *Biometrical Letters*, 61(1), 115-135. <https://doi.org/10.2478/bile-2024-0008>
- Bonavia, T. (2006). "Preliminary organizational culture scale focused on artifacts". *Psychological Reports*, 671-674.
- Burns, E. M., & Ward, W. D. (1978). Categorical perception—Phenomenon or epiphenomenon: Evidence from experiments in the perception of melodic musical intervals. *The Journal of the Acoustical Society of America*, 63(2), 456-468.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework [Diagnóstico y cambio de la cultura organizacional a partir del marco de valores en competencia]. *Jossey-Bass*.
- Cancino, V., & Vial, M. (2022). Instrumento de evaluación de la cultura organizacional. Revisión sistemática de su aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 107-126.
- Chiavenato, I. (2008). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill.
- Chica, D. (2017). *El modelo de Denison y su impacto en la Cultura Organizacional, caso*

*Compañía Gardosgran S.A. Tesis para optar al grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas. Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil-Ecuador.*

Dall'ora, C., Ball, J., Reinius, M., & Griffiths, P. (2020). Burnout in nursing: A theoretical review. *Human Resources for Health*, 18.

<https://doi.org/10.1186/s12960-020-00469-9>

Del Rosario, M. (2020). *Cultura organizacional y gestión intercultural. Análisis de caso. Trabajo de investigación.* Universidad del Cuyo.

Franco, E., & Coley, F. (2017). *Papel de la Cultura Organizacional en los Procesos de Cambio. Cultura y Cambio Organizacional.* Universidad de la Sabana.

Freire, C., Ferradás, M., García-Bértoa, A., Núñez, J., & Valle, A. (2022). Perfiles docentes basados en su sintomatología de burnout: diferencias entre etapas educativas y relación con el funcionamiento psicológico adaptativo. *Revista de Psicodidáctica*, \*27\*(2), 100-110. <https://doi.org/10.1016/j.psicod.2022.07.001>

García, A. (2007). *Cambio, Creación Y Sostenimiento De La Cultura Organizacional.* <https://dspace.uaeh.edu.mx/server/api/core/bitstreams/f2b65c58-dc35-4527-882a-97a3021726e2/content>

Giraldo, B., J., Hernández, L., D., A., & Rojas, A., I., D. (2024). Cultura organizacional y modelos mentales: Estudio de caso en una universidad de la ciudad de Medellín. *Revista Virtual Católica del Norte*, 71, 187-211.

Gómez, T. R., Betts, H. D. J. H., & Cardona-Arbeláez, D. (2022). *Cultura organizacional en las empresas: Conceptos, alcances y propuestas teóricas para su medición.* Gerencia Libre.

- Graeff, C. L. (1997). Evolution of situational leadership theory: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 8(2), 153-170.
- Greenleaf, R. K. (2008). *The Servant as Leader* (p. 61). The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Gul, J., Rashid, M., Hameed, R., & Khan, A. U. (2024). Investigating the Relationship Between Different Leadership Approaches and the Development of Organizational Culture. *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, 13(3), 555-565.
- Harrison, R. (1989). *Conozca la forma de ser de su organización*. Diputació de Barcelona. [https://www.diba.cat/documents/477802/484452/formacio-fitxers-pdf-fons\\_documental\\_historic-11conozcaformaserorg-pdf.pdf](https://www.diba.cat/documents/477802/484452/formacio-fitxers-pdf-fons_documental_historic-11conozcaformaserorg-pdf.pdf)
- Hasan, B., & Abdulazeez, A. (2021). A review of principal component analysis algorithm for dimensionality reduction. *Journal of Soft Computing and Data Mining*, 2(1), 1-15. <https://doi.org/10.30880/JSCDM.2021.02.01.003>
- Iglesias, M. (2022). *Liderazgo y Cultura Organizacional en la Institución Educativa Integral N° 33108 – 1° de Mayo en el Distrito de San Rafael – 2021*. Universidad Nacional Hermilio Valdizán.
- Keegan, C. M. (2020). Getting disciplined: What's trans\* about queer studies now? En *The Transgender Studies Reader Remix* (pp. 241-250). Routledge.
- Khan, W., & Wali, R. (2020). Assessing the Impact of a Comprehensive Capacity Building Program on Educational Leadership and Teaching Performance in Public and Private Sectors. *Journal of Business and Economic Options*, 3(3), 91-99.
- Latpate, R., Kshirsagar, J., Gupta, V., & Chandra, G. (2021). Simple random sampling. En *Advanced sampling methods* (pp. 11-34). Springer. <https://doi.org/10.1007/978->

981-16-0622-9\_2

Li, C., Wang, C., Pyun, D., Kee, Y., & Eklund, R. (2013). Burnout and its relations with basic psychological needs and motivation among athletes: A systematic review and meta-analysis. *Psychology of Sport and Exercise*, 14(5), 692–700.

<https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2013.04.009>

Loli Egoavil, G. M. (2021). *Síndrome de burnout, clima institucional y cultura organizacional en docentes de Instituciones Educativas Estatales del distrito de La Molina, Lima – UGEL 06 – Año 2019 (Tesis de doctorado)*. [Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle].

<https://repositorio.une.edu.pe/entities/publication/7596732a-7d01-4a5f-b503-788156c83d0f>

Martin, J. (2012). *Símbolos, sagas, ritos y rituales: Una visión general de la cultura organizacional en las bibliotecas*. 73(6).

<https://crln.acrl.org/index.php/crlnews/article/view/8779/9346>

Martínez-Calderon, J., Infante-Cano, M., Casuso-Holgado, M., & García-Muñoz, C. (2024). The prevalence of burnout in oncology professionals: An overview of systematic reviews with meta-analyses including more than 90 distinct studies. *Supportive Care in Cancer*, 32(3), 196. <https://doi.org/10.1007/s00520-024-08400-x>

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout\*. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.

Mayorga-Ponce, R., Hernández, A., & Hernández-Rubio, J. (2021). Programa SPSS.

Obtenido de

<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/ICSA/article/view/7761/8440>

- Meier, S., & Kim, S. (2021). Meta-regression analyses of relationships between burnout and depression with sampling and measurement methodological moderators. *Journal of Occupational Health Psychology, 26*(4), 401-417.  
<https://doi.org/10.1037/ocp0000273>
- Migenda, N., Möller, R., & Schenck, W. (2021). Adaptive dimensionality reduction for neural network-based online principal component analysis. *PLoS ONE, 16*(3), e0248896. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0248896>
- Mind Garden. (2022). *Maslach Burnout Inventory (MBI)*.  
<https://www.mindgarden.com/117-maslach-burnout-inventory-mbi#horizontalTab3>
- Montero-Marín, J., Zubiaga, F., Cereceda, M., Demarzo, M., Trenc, P., & García-Campayo, J. (2016). Burnout subtypes and absence of self-compassion in primary healthcare professionals: A cross-sectional study. *PLoS ONE, 11*(6), e0157499.  
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0157499>
- Nova, J., Mosqueda, J., & Tobón, S. (2018). Estado del arte del "Síndrome de Burnout" en docentes, mediante la cartografía conceptual. , 10, 57-77.
- Ortiz-Fune, C., Kanter, J., & Arias, M. (2020). Burnout in Mental Health Professionals: The Roles of Psychological Flexibility, Awareness, Courage, and Love. *Clínica y Salud. https://doi.org/10.5093/clysa2020a8*
- Pardo, S. (2020). Generalized linear models. In *Predictive analytics* (pp. 213-242). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-43328-4\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-030-43328-4_9)
- Pedraza, A., L., Obispo, S., K., Vásquez, G., L., & Gómez, G., L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Clio América, 17*-25.

- Quispe, D., & Sánchez, G. (2011). Encuestas y entrevistas en investigación científica. *Revista de Actualización Clínica Investiga*, 10.  
[http://revistasbolivianas.umsa.bo/pdf/raci/v10/v10\\_a09.pdf](http://revistasbolivianas.umsa.bo/pdf/raci/v10/v10_a09.pdf)
- Ramasubramanian, S., C.N, S., Athreya, A., Devarajan, A., Shankar, A., & P., K. (2024). Data dimensionality reduction using principal component analysis: A case study. In 2024 1st International Conference on Communications and Computer Science (InCCCS) (pp. 1-6). IEEE. <https://doi.org/10.1109/InCCCS60947.2024.10593421>
- Restrepo, J. (2020). *Prácticas organizacionales complementarias al modelo de Cameron y Quinn que facilitan el cambio de la cultura organizacional en una empresa de asesoría financiera latinoamericana. Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de: Magister en Administración.* Universidad Nacional de Colombia.
- Ridi, P., Tapia, M., Correché, M., & Dipp, F. (2011). BURNOUT Y BIENESTAR PSICOLÓGICO EN PERSONAL DE UN SISTEMA PRIVADO DE EMERGENCIAS MÉDICAS.
- Ridi, P., Tapia, M., Correché, M., & Penna, F. (2008). INFLUENCIAS DEL SÍNDROME DE BURNOUT SOBRE EL BIENESTAR PSICOLÓGICO SUBJETIVO. UN ESTUDIO EXPLORATORIO EN DOCENTES ESTATALES DE SAN LUIS.
- Rincón, O., & Aldana, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: Una revisión bibliográfica. *Signos-Investigación en Sistemas de Gestión*, 13(2), 363'388. <https://doi.org/10.15332/24631140.6675>
- Ryan, E., Hore, K., Power, J., & Jackson, T. (2023). The relationship between physician burnout and depression, anxiety, suicidality and substance abuse: A mixed methods systematic review. *Frontiers in Public Health*, 11, 1133484.

<https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1133484>

Salas-Bergüés, V., Pereira-Sánchez, M., Martín-Martín, J., & Olano-Lizarraga, M. (2024).

Development of burnout and moral distress in intensive care nurses: An integrative literature review. *Enfermería Intensiva*. Advance online publication.

<https://doi.org/10.1016/j.enfie.2024.02.002>

Salvagioni, D., Melanda, F., Mesas, A., González, A., Gabani, F., & Andrade, S. (2017).

Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. *PLoS ONE*, 12(10), e0185781.

<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185781>

Schaufeli, W., Desart, S., & De Witte, H. (2020). Burnout Assessment Tool (BAT) —

Development, validity, and reliability. *International Journal of Environmental*

*Research and Public Health*, 17(24), 9495. <https://doi.org/10.3390/ijerph17249495>

Schein, E. H. (1984). *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*. Sloan

Management Review.

Surichaqui, L. (2020). Cultura organizacional y gestión administrativa de la Municipalidad

Distrital de San Jerónimo, Apurímac–Perú. *Guacamaya*, 5(1), 109-121.

<https://doi.org/10.48204/j.guacamaya.v5n1a9>

Tavella, G., Hadzi-Pavlovic, D., & Parker, G. (2020). Burnout: Re-examining its key

constructs. *Psychiatry Research*, 287, 112917.

<https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.112917>

Tavella, G., Hadzi-Pavlovic, D., & Parker, G. (2021). Burnout: Redefining its key

symptoms. *Psychiatry Research*, 302, 114023.

<https://doi.org/10.1016/j.psychres.2021.114023>

- Torres Peñafiel, N. D. R., Fierro López, P. E., Torres Peñafiel, S., & Ponce Andrade, A. L. (2018). La conceptualización de organización desde un enfoque sistémico. *SATHIRI*, 13(1), 147. <https://doi.org/10.32645/13906925.508>
- Truhan, E. (2024). Models of the burnout process: A retrospective and systematic review (part 1). *Herald of Omsk University. Series: Psychology*, 2, 34–44. <https://doi.org/10.24147/2410-6364.2024.2.34-44>
- Truhan, E. (2024). Models of the burnout process: A retrospective and systematic review (Part 1). *Herald of Omsk University. Series: Psychology*, 2024(2), 34-44. <https://doi.org/10.24147/2410-6364.2024.2.34-44>
- Universidad Técnica de Cotopaxi. (sf). Organigrama institucional [Organigrama]. Universidad Técnica de Cotopaxi. <http://www.utc.edu.ec/organigrama>
- Useche, M. C., Artigas, W., Queipo, B., & Perozo, É. (2019). *Técnicas e instrumentos de recolección*. <https://repositoryinst.uniguajira.edu.co/server/api/core/bitstreams/58ae17e3-11a9-4f4a-be08-ec7839528f01/content>
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Vásquez, A., Guanuchi, L., Cahuana, R., & Tisoc, J. (2023). *Métodos de investigación científica*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.94>
- Vizcaíno, P., Cedeño, R., & Maldonado, I. (2023). *Metodología de la investigación científica: Guía práctica*. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/download/7658/11619/>

- Walkenbach, J. (2018). *Excel 2019: Programación avanzada con VBA*. Wiley.
- Wang, D., Hu, B., Hu, C., Zhu, F., Liu, X., Zhang, J., & Xiong, Y. (2020). Clinical characteristics of 138 hospitalized patients with 2019 novel coronavirus–infected pneumonia in Wuhan, China. *JAMA*, *323*(11), 1061-1069.
- Weisburd, D., Wilson, D. B., Wooditch, A., & Britt, C. (2021). Multiple regression. In *Advanced statistics in criminology and criminal justice* (pp. 23-52). Springer.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-030-67738-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-67738-1_2)
- Yang, Y., & Hayes, J. (2020). Causes and consequences of burnout among mental health professionals: A practice-oriented review of recent empirical literature. *Psychotherapy*, *57*(3), 426-436. <https://doi.org/10.1037/pst0000317>