



## **Tipos de Cultura Organizacional y Síndrome de Burnout**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Maestro en Organización y Dirección de Personas por:**

Gina Ingrid Yolanda Amoros Tirado

Paola Yocelyn Cataño Machado

Cristian Johnny Liñan Quintanilla

María Lourdes Rosell De Almeida

Programa de la Maestría en Organización y Dirección de Personas

Lima, 16 de abril de 2019

Esta tesis:

**TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y SÍNDROME DE BURNOUT**

ha sido aprobada.

.....  
**Jaime Serida Nishimura, Ph.D. (Jurado)**

.....  
**Luis Ramos Rodríguez, MBA. (Jurado)**

.....  
**Kety Jáuregui Machuca, Ph.D. (Asesora)**

Universidad Esan  
2019

## TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Problema de investigación .....	1
1.2 Objetivos.....	2
1.3 Justificación y relevancia .....	3
1.4 Alcances y Limitaciones .....	5
1.5 Contenido de la Tesis.....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	8
2.1. Cultura organizacional.....	8
2.2. Síndrome de Burnout .....	20
2.3. Cultura organizacional y Síndrome de Burnout .....	26
CAPÍTULO IV: MÉTODO .....	34
4.1. Tipo y diseño de investigación .....	34
4.2. Muestra .....	34
4.3. Instrumentos de recolección de datos.....	37
4.3.1. Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional (OCAI).....	37
4.3.2. Inventario de Burnout de Maslach (MBI) .....	38
4.4. Procedimiento de recolección de datos .....	40
4.5. Definición de las variables.....	41
4.6. Estrategia de análisis de datos.....	43
CAPÍTULO V: RESULTADOS .....	45
5.1. Cultura organizacional.....	45
5.2. Síndrome de Burnout .....	46
5.3. Relación entre los tipos de cultura organizacional y el Síndrome de Burnout .....	48
5.3.1. Relación entre los tipos de cultura organizacional y Agotamiento Emocional.....	50
5.3.2 Relación entre los tipos de cultura organizacional y la Despersonalización .....	52
5.3.3 Relación entre los tipos de cultura organizacional y la Realización Personal ..	54
5.4. Tipos de cultura organizacional y Síndrome de Burnout según las características demográficas.....	56

CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES, IMPLICACIÓN PRÁCTICA Y FUTURAS INVESTIGACIONES .....	60
6.1. Discusión .....	60
6.2. Conclusiones.....	64
6.3. Implicación práctica.....	65
6.4. Futuras investigaciones .....	67
REFERENCIAS .....	69
ANEXOS .....	75
1. Instrumentos utilizados.....	75
2. Análisis de la data en SPSS .....	79

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1 Clasificación de participantes según rango de edad, 2018.....	35
Tabla 4.2 Clasificación de participantes según tiempo de servicio, 2018.....	35
Tabla 4.3 Clasificación de participantes según género, 2018 .....	36
Tabla 4.4 Clasificación de participantes según tipo de puesto, 2018.....	36
Tabla 4.5 Clasificación de participantes según ubicación, 2018.....	37
Tabla 4.6 Clasificación de ítems según los tipos de cultura organizacional del Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional (OCAI).....	38
Tabla 4.7 Clasificación de ítems según las dimensiones del Inventario Burnout de Maslach (MBI).....	38
Tabla 5.1 Resultado de los tipos de cultura organizacional.....	45
Tabla 5.2 Resultado de la evaluación del Síndrome de Burnout.....	47
Tabla 5.3 Relación entre los tipos de cultura organizacional mediante el modelo de regresión lineal con selección paso a paso.....	50
Tabla 5.4 Relación entre el Agotamiento emocional y los tipos de cultura organizacional mediante el modelo de regresión lineal con selección paso a paso.....	52
Tabla 5.5 Relación entre la Despersonalización y los tipos de cultura organizacional mediante el modelo de regresión lineal con selección paso a paso.....	54
Tabla 5.6 Relación entre la Realización personal y los tipos de cultura organizacional mediante el modelo de regresión lineal con selección paso a paso.....	56
Tabla 5.7 Relación entre los tipos de cultura organizacional y el Síndrome de Burnout ajustado por las variables demográficas mediante el modelo de regresión lineal con Stepwise.....	56
Tabla 5.8 Variación del Síndrome de Burnout según las características demográficas....	57

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Modelo de los Valores en Competencia de Cameron y Quinn (2015).....	17
Figura 3.1 Modelo de Investigación propuesto.....	31
Figura 5.1 Predominio de los tipos de cultura organizacional.....	46
Figura 5.2 Niveles del Síndrome de Burnout por dimensiones y considerando la puntuación global.....	48
Figura 5.3 Relación entre los tipos de cultura organizacional y el Síndrome de Burnout.....	49
Figura 5.4 Relación entre los tipos de cultura organizacional y la dimensión Agotamiento emocional.....	51
Figura 5.5 Relación entre los tipos de cultura organizacional y la dimensión Despersonalización.....	53
Figura 5.6 Relación entre los tipos de cultura organizacional y la dimensión Realización Personal.....	55
Figura 5.7 Síndrome de Burnout según los grupos de edad de los colaboradores.....	58
Figura 5.8 Síndrome de Burnout según el tiempo de servicio de los colaboradores.....	58
Figura 5.9 Síndrome de Burnout según el puesto de los colaboradores.....	59
Figura 5.10 Síndrome de Burnout según la ubicación de los colaboradores.....	59

**GINA INGRID YOLANDA AMOROS TIRADO**  
Calle Los Virreyes 140 Dpto. 301 – Santiago de Surco  
Teléfonos: 2223569 / 999877793  
[gina.amoros@yahoo.com](mailto:gina.amoros@yahoo.com)



Maestra en Organización y Dirección de Personas con más de veinte años de experiencia en el diseño, organización y ejecución de proyectos en los rubros de Arquitectura, Sistemas de Información GIS y Telecomunicaciones. Actualmente realizando labores de consultoría especializada en gestión de pequeñas y medianas empresas. Visión estratégica, alta credibilidad y capacidad para liderar equipos de trabajo.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **MK CONSULTORES ASOCIADOS**

Empresa dedicada a la consultoría en gestión de pequeñas y medianas empresas.

##### **Gerente General**

**2010 – a la fecha**

Responsable de la dirección administrativa, financiera y operativa de la empresa así como de la imagen institucional de la misma.

#### **RIO PACIFICO**

Empresa integradora en el sector de instalación, mantenimiento, comercialización de equipos de telecomunicaciones y desarrollo de soluciones tecnológicas.

##### **Gerente Administrativo**

**2008 – 2012**

Responsable de la administración, mantenimiento y control de los recursos de la empresa. Integrante del equipo de desarrollo de proyectos en Sistemas de Telecomunicaciones. Miembro del equipo responsable de la apertura al mercado internacional de la empresa.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

Maestra en Organización y Dirección de Personas 2016 – 2018  
Universidad ESAN

Egresada Maestría en Educación por el Arte 2005  
Universidad Ricardo Palma

Bachiller en Arquitectura y Urbanismo 1995  
Universidad Ricardo Palma

### **IDIOMAS**

Inglés – Nivel avanzado

Francés – Nivel avanzado

### **MANEJO DE PROGRAMAS**

AUTOCAD, Corel Draw, Photoshop – Nivel avanzado.

Microsoft Office – Nivel avanzado

## **PAOLA YOCELYN CATAÑO MACHADO**

Dirección: Jr. La Verónica 459 – Carabayllo

Teléfono: 980398211

[pyocelyn24@gmail.com](mailto:pyocelyn24@gmail.com)



Maestra en Organización y Dirección de Personas, con 10 años de experiencia en el sector de Banca y Finanzas, capaz de asumir nuevos retos, extrovertida, negociadora, con buen desempeño en trabajo en equipo y orientada al logro de objetivos. Capacidad de interactuar ante presión por resultados, con habilidades en dirección y liderazgo de equipos de trabajo.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **BBVA Continental**

##### **Líder Especialista de Pasivos y Seguros**

**Agosto 2015 - A la actualidad**

Responsable del desarrollo de modelos de incentivación por puestos de gestión incluyendo la creación y desarrollo de herramientas que faciliten un mayor seguimiento de producción y alcance de objetivos. Apoyo técnico a las oficinas en el conocimiento del mercado asegurador y de los productos de BBVA Seguros. Seguimiento al rendimiento en ventas de productos BBVA en las oficinas asignadas a nivel nacional, con monitoreo constante para la obtención de información sobre la problemática y requerimientos de las mismas.

#### **BBVA Continental**

##### **Especialista en Estrategia de Canales Alternativos**

**Mayo 2013 - Julio 2015**

Responsable de la planeación y ejecución de proyectos, diseñando modelos de atención (tradicionales y alternos), permitiendo entregar la oferta de valor a las personas de acuerdo a su conveniencia, buscando eficiencias que permitan sumar a la rentabilidad del Banco. Creación y ejecución de estrategias comerciales y de mercadeo buscando mayor cobertura de acuerdo al target de clientes. Participación en comités gerenciales de manera mensual con el fin de mostrar resultados, identificación de problemas, gestión de los procesos de mejora e implementación de soluciones.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

Maestría en Organización y Dirección de Personas  
Universidad ESAN

2016 - 2018

Bachiller en Ciencias Administrativas  
Universidad Inca Garcilaso de la Vega

2010 - 2014

### **IDIOMAS**

Inglés - Nivel Intermedio

**CRISTIAN JOHNNY LIÑAN QUINTANILLA**  
Dirección: Jr. Juan del Mar y Bernedo 1350 A6 – Lima  
Teléfonos: 4259012 / 992751320  
[clinanquintanilla@gmail.com](mailto:clinanquintanilla@gmail.com)



Maestro en Organización y Dirección de Personas con 6 años de experiencia en Administración y Recursos Humanos en empresas del sector público, salud, financiero, telecomunicaciones y educativo. Con destrezas para liderar equipos de trabajo, alto nivel de iniciativa y capacidad para relacionarse a todo nivel. Con valores morales sólidos, alto sentido de responsabilidad e interés en el desarrollo en las áreas de desarrollo organizacional y gerencia estratégica.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **MEDSOLUTIONS SAC**

##### **Coordinador de Desarrollo Organizacional**

**noviembre 2018 – a la fecha**

Responsable de los procesos de selección, capacitación y administración de personal. Actualmente, desarrollando un proyecto para mejorar el clima laboral y la gestión de talento a fin de lograr una disminución de la rotación de personal en un 2%.

#### **CIBERTEC**

##### **Docente Tiempo Parcial**

**marzo 2017 – a la fecha**

Profesor a tiempo parcial en cursos transversales como Desarrollo Personal, Inducción al Mercado Laboral, Legislación e Inserción laboral, Desarrollo Profesional, Administración de Recursos Humanos y Psicología Personal. Referente de algunos de los cursos mencionados para los alumnos de 3er, 4to y 5to ciclo en la Sede de San Juan de Lurigancho.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

Maestría en Organización y Dirección de Personas 2016 – 2018  
Universidad ESAN

Bachiller en Psicología 2008 – 2013  
Universidad Nacional Mayor de San Marcos

### **IDIOMAS**

Inglés – Nivel intermedio

### **MANEJO DE PROGRAMAS**

Microsoft Office – Nivel intermedio

**MARÍA LOURDES ROSELL DE ALMEIDA**

Dirección: Jr. Zamora 391 – Santiago de Surco

Teléfono: 955670009

[lulurda3016@gmail.com](mailto:lulurda3016@gmail.com)



Maestra en Organización y Dirección de Personas y en Neuropsicología con más de 10 años de experiencia como consultora en empresas corporativas nacionales y transnacionales de primer nivel. Certificada en metodologías de gamificación (Points of you, Lego Serious Play, BELBIN) y certificación Laureate International en Docencia Superior. Experta en Cultura y Clima organizacional, Liderazgo y Workplace Study and Strategy. Con habilidad para liderar equipos de alto rendimiento, con alto sentido de la responsabilidad y con altos valores éticos.

**EXPERIENCIA PROFESIONAL**

**Binswanger**

**Consultora independiente**

**enero 2019 – a la fecha**

Responsable de las consultorías en Workplace a empresas clientes. Liderazgo e implementación exitosa del proceso de Workplace en empresas reconocidas a nivel mundial; con el fin de elaborar un diseño conceptual de las oficinas que plasmadas posteriormente en los Layout.

**Universidad de Lima**

**Docente del área empresarial**

**diciembre 2013 – a la fecha**

Coordinadora del Área empresarial: Consultoría empresarial (hasta diciembre 2016). Docente de Post-grado y Pre-grado: Desarrollo organizacional, diagnóstico de cultura y clima organizacional y liderazgo.

**FORMACIÓN PROFESIONAL**

Maestría en Organización y Dirección de personas Universidad ESAN	2016 – 2018
Maestría en Neuropsicología y Educación Universidad Complutense de Madrid	2007 – 2009
Licenciada en Psicología Universidad Ricardo Palma	2007

**IDIOMAS**

Inglés – Nivel intermedio

**MANEJO DE PROGRAMAS**

Microsoft Office – Nivel avanzado

SPSS, Atlas TI – Nivel intermedio



Maestría en : Organización y Dirección de Personas

Título de la tesis : Tipos de Cultura Organizacional y Síndrome de Burnout

Autor(es) : Gina Ingrid Yolanda Amoros Tirado  
Paola Yocelyn Cataño Machado  
Cristian Johnny Liñan Quintanilla  
María Lourdes Rosell De Almeida

## **RESUMEN**

El estrés laboral representa hoy en día un grave problema para las organizaciones y en general para la sociedad. La OMS (2016) asegura que, si no se aborda debidamente, el Síndrome de Burnout puede llevar a que las personas desarrollen problemas de salud adicionales: depresión, abuso de fármacos y enfermedades coronarias. El estrés laboral afecta negativamente la salud psicológica y física de los trabajadores, así como la eficacia de las entidades para las que trabajan.

La presente investigación pretende determinar la relación entre los tipos de cultura organizacional basados en el Modelo de Valores de Competencia de Cameron & Quinn y el modelo tridimensional del Síndrome de Burnout de Maslach con la intención de saber si, gestionando debidamente la cultura organizacional de una empresa, se podría prevenir la aparición del Síndrome de Burnout. Se utilizó una metodología cuantitativa, relacionando el modelo de factores por competencia a través del instrumento OCAI y el modelo multidimensional del Síndrome de Burnout de Maslach.

De la literatura revisada se observó que, si bien existen estudios que relacionan a ambas variables, no existen investigaciones que analicen específicamente los tipos de cultura organizacional relacionándolos con cada una de las dimensiones del Síndrome de Burnout (agotamiento emocional, despersonalización y realización personal).

Adicionalmente, las investigaciones realizadas se han enfocado principalmente en los rubros de la salud y la educación, nunca antes en el sector Banca.

De lo anterior, surge nuestra inquietud por estudiar de qué manera los tipos de cultura organizacional mitigan o exacerban el Síndrome de Burnout. Este estudio es un referente para trabajar en la creación de iniciativas organizacionales que generen un impacto positivo en la salud organizacional y en la salud de la población en general.

Los hallazgos indican que existe una relación inversa entre el tipo de cultura Clan y el Síndrome de Burnout y una relación directa entre el tipo de cultura Burocrática y el Síndrome de Burnout. Al realizar un análisis por dimensiones, se encontró que la cultura Clan tiene una relación inversa con las dimensiones agotamiento emocional y despersonalización; y una relación directa con la dimensión realización personal. La cultura Clan se caracteriza por valorar el trabajo en equipo, buscando el posicionamiento interno y la flexibilidad. La cultura Innovadora tiene una relación inversa con el agotamiento y con la realización personal, mientras que la cultura de Mercado, orientada al posicionamiento externo y a la competitividad, tiene una relación inversa con las tres dimensiones de Burnout (agotamiento, despersonalización y realización personal). La cultura Burocrática tiene una relación inversa con las dimensiones agotamiento emocional y realización personal. Las relaciones encontradas entre los tipos de cultura organizacional y el Síndrome de Burnout son débiles.

Finalmente, al analizar el Síndrome de Burnout y los tipos de cultura organizacional ajustados por las variables demográficas (edad, género, sexo, educación, puesto y ubicación del colaborador) se observó que la edad, el tiempo de servicio, el puesto del colaborador y la ubicación son las variables que tienen un efecto significativo sobre el Síndrome de Burnout. Se concluye que los tipos de cultura organizacional deben de ser gestionados debidamente en las empresas ya que impactan en el estrés laboral, sea exacerbándolo o sea mitigándolo.

# CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

## 1.1 Problema de investigación

Un entorno empresarial cada vez más competitivo expone a los colaboradores a riesgos de salud física y mental que les resta capacidad para enfrentarse adecuadamente a las exigencias laborales. Como consecuencia surge la desmotivación, la falta de compromiso y aumenta la propensión a enfermedades físicas dando como resultado una disminución en el rendimiento laboral de las personas que puede generar ausentismo y alta rotación en las organizaciones. La situación antes descrita se presenta como un factor detonante para la aparición del Síndrome de Burnout en el colaborador, provocando un cuadro de debilitamiento físico y emocional en respuesta al desequilibrio percibido entre lo que la organización provee (sean recursos, tiempo o reconocimiento) y lo que ésta en contraposición le exige.

Por ello, es importante entender la dinámica de las organizaciones en un entorno laboral competitivo y su relación con las conductas de los colaboradores, dando especial énfasis a elementos claves y estratégicos como la cultura organizacional, que da identidad a los colaboradores de una determinada organización. Por lo tanto, no es de extrañar que la literatura (Airey, 2005; Kim et al., 2007; Wang, 2009; Karatepe et al., 2012) registra el estrés laboral y el agotamiento como un desafío importante en las organizaciones.

Es necesario considerar que la cultura organizacional provee a las organizaciones de valores, creencias, mitos, historias, tipo de lenguaje, etc., los cuales son compartidos por sus miembros y generan una identidad para aprender, vivir y resolver problemas (Robbins y Judge, 2013). Lo cual, crea un condicionamiento que repercute en la manera de comportarse e interactuar con el entorno.

Esta reflexión nos lleva a investigar la existencia de una relación entre los tipos de cultura organizacional y el Síndrome de Burnout, entendiendo que cada cultura genera un

tipo distinto de liderazgo y orientación hacia los recursos humanos. Los tipos de cultura organizacional pueden producir diversos sentimientos y actitudes en el colaborador (Watts et col., 2013), por ello surge nuestro interés por saber si los tipos de cultura se relacionan con el agotamiento emocional, la despersonalización y con la realización personal de los colaboradores de una organización.

A partir de nuestra inquietud, surgen las siguientes preguntas de investigación:

*Pregunta General:*

¿Cuál es la relación entre los tipos de cultura organizacional y el Síndrome de Burnout?

*Preguntas Específicas:*

¿Cuál es la relación que existe entre los tipos de cultura organizacional y el agotamiento emocional?

¿Cuál es la relación que existe entre los tipos de cultura organizacional y la despersonalización?

¿Cuál es la relación que existe entre los tipos de cultura organizacional y la realización personal?

¿Existirán diferencias significativas entre los tipos de cultura organizacional y los niveles del Síndrome de Burnout al comparar las puntuaciones obtenidas con las variables demográficas: edad, tiempo de servicio, nivel de estudio, género, puesto y ubicación?

## **1.2 Objetivos**

*Objetivo General:*

- Determinar la relación entre los tipos de cultura organizacional y los niveles del Síndrome de Burnout.

*Objetivos Específicos:*

- Determinar la relación entre los tipos de cultura organizacional y el agotamiento emocional.

- Determinar la relación entre los tipos de cultura organizacional y la despersonalización.
- Determinar la relación entre los tipos de cultura organizacional y la realización personal.
- Comparar las puntuaciones de los tipos de cultura organizacional y los niveles del Síndrome de Burnout considerando las variables demográficas: edad, tiempo de servicio, nivel de estudio, género, puesto y ubicación.

### **1.3 Justificación y relevancia**

A nivel teórico, nuestra investigación pretende obtener un modelo que explique la relación de dos variables no estudiadas en conjunto bajo los parámetros de orientación y flexibilidad: los tipos de cultura organizacional según el modelo de Cameron y Quinn; y el Síndrome de Burnout, según el modelo de Maslach. Si bien, existen pocas investigaciones sobre el tema, éstas utilizan en su mayoría los modelos de Hofstede y Wallach para analizar las tipologías culturales y se centran en la relación de los tipos de cultura con la puntuación general del Síndrome de Burnout o consideran solamente la dimensión agotamiento emocional, por lo que hemos considerado conveniente utilizar el modelo de Cameron y Quinn para relacionar cada tipo de cultura con cada una de las tres dimensiones de Burnout que propone la autora Maslach. Además, los resultados de las investigaciones previas sobre Burnout no han sido concluyentes ya que hemos encontrado resultados contradictorios. Nuestra contribución se centra en ampliar los conocimientos que existen sobre los tipos de cultura organizacional y las dimensiones del Burnout, así como en aclarar los puntos contradictorios que hemos encontrado en la literatura revisada sobre los tipos de Cultura y el Burnout considerando que el modelo de Cameron y Quinn es el que presta una mejor y especial atención en los detalles de la clasificación de cultura en función de dos ejes centrales de valores que consideran los autores: la flexibilidad/control; y la orientación interna/externa. Por otro lado, nuestro trabajo hace un amplio análisis del Síndrome de Burnout en base a sus tres dimensiones: Agotamiento Emocional, Despersonalización y Realización Personal. Los estudios previos tienen como limitación el no haber ahondado

en la relación de los tipos de cultura organizacional y las tres dimensiones del Síndrome de Burnout centrándose solamente en la relación de los tipos de cultura organizacional con el Síndrome de Burnout y considerando la puntuación global del mismo. Por ello, nuestro trabajo permite tener una mejor comprensión del Burnout con el fin de lograr una intervención más eficiente al momento de crear estrategias para su prevención.

La cultura organizacional es una variable que puede ser modificada a través de diversas estrategias gerenciales. A nivel práctico, nuestro trabajo pretende justificar acciones de intervención en la gestión cultural que tengan un impacto positivo y eficaz no solo a nivel del trabajador sino sobre la salud de la población en general, pero basadas en el rigor científico. Dado que los resultados de estudios previos no han sido concluyentes, queremos refutar los resultados contradictorios que hemos encontrado en otros estudios y llegar a conclusiones y recomendaciones que logren prevenir el Burnout a través de la cultura organizacional. El estudio más reciente en Employee Engagement Series realizado por Kronos Incorporated (2017) cuya muestra estuvo conformada por 614 líderes de recursos humanos, encontró que el 95% de ellos admiten que el agotamiento de los empleados está saboteando la retención de la fuerza laboral; sin embargo, los profesionales de recursos humanos también afirman que no ven una solución en el horizonte. El mismo estudio revela que el agotamiento de los empleados es responsable de hasta la mitad de la rotación anual de la fuerza laboral. Los líderes de recursos humanos identificaron las causas por las que los colaboradores de sus empresas se sienten agotados, siendo las principales causas del agotamiento las siguientes: la compensación injusta, la carga de trabajo irrazonable, el exceso de horas extras debiendo trabajar fuera del horario laboral, la mala gestión que imposibilita a los empleados ver una conexión clara de su rol con la estrategia corporativa percibiendo una cultura laboral negativa. Los líderes de recursos humanos aseguran que en las organizaciones donde trabajan están más dispuestas a invertir en la contratación de nuevos empleados en lugar de retener el talento existente, indicando además que el agotamiento de los empleados ha alcanzado proporciones epidémicas.

Por otro lado, es conveniente mencionar que Silicon Valley, considerada por muchos trabajadores como un paraíso, con oficinas coloridas, videojuegos, camas y demás

entretenimientos, no es ajena al estrés laboral. Un estudio de Blind (2018) cuya muestra estuvo conformada por 11487 empleados de las 30 compañías de tecnología más innovadoras del mundo, se centró en descubrir el porcentaje de colaboradores que se sentían agotados por su trabajo. Los hallazgos de Blind demostraron que un 57% de los trabajadores de las grandes empresas tecnológicas de EEUU padecen estrés laboral, lo cual es preocupante. La compañía con la tasa de agotamiento de empleados más alta fue Credit Karma, con 71%, la tasa de agotamiento de los empleados de Oracle fue de 63%, la de Amazon fue de 60%, la de Microsoft fue de 58%, la de Apple fue de 57%, la de Google fue de 54%, la de Facebook fue de 50%, siendo Netflix la empresa que obtuvo menor porcentaje de colaboradores agotados con un 40%, cifra que sigue siendo elevada.

Pese a que la mayoría de empresas intentan combatir el estrés laboral, no se ha llegado a un consenso en cómo actuar por lo que nuestra investigación pretende generar conocimiento para crear estrategias efectivas de prevención y manejo del estrés laboral.

#### **1.4 Alcances y Limitaciones**

Nuestro trabajo de investigación lo hemos realizado en el Banco BBVA Continental, conformado por 7000 trabajadores. Siendo este Banco, uno de los principales del Perú. Esta empresa peruana está formada por el grupo Breca (50%), de capital peruano, y el grupo BBVA (50%), de España. El BBVA Continental desarrolla sus actividades a través de una red nacional conformada por 370 oficinas distribuidas en todo el país, y cuya sede central está ubicada en la ciudad de Lima. La muestra se obtuvo considerando al total de colaboradores de la zona Norte Chico, que comprende las ciudades de Barranca, Chancay, Chimbote, Huaral y Lima Norte. Consideramos que, a pesar de haber realizado el estudio en una organización con las características mencionadas anteriormente, la principal limitación del mismo es que se realizó en una sola empresa.

También, son limitaciones para este estudio el poco tiempo del que disponen los colaboradores del Banco, motivo por el cual solo se utilizaron dos cuestionarios

cuantitativos de investigación, no contando con información cualitativa de la población en estudio. La muestra se eligió de manera intencional debido a la accesibilidad que hemos tenido para realizar el estudio en las oficinas de la zona Norte Chico del BBVA.

Otro factor en contra está referido a las herramientas de recolección de información, que, por su naturaleza de cuestionarios de autopercepción, implican una mayor dificultad en cuanto al control del factor de honestidad o deseabilidad social.

La generalización de resultados se verá perjudicada debido a los motivos antes mencionados, dado que en nuestro país es difícil acceder a las organizaciones por motivos de confidencialidad y de tiempo del que disponen los colaboradores, es por ello que la muestra fue elegida de manera no probabilística intencional.

## **1.5 Contenido de la Tesis**

En el primer capítulo, se abordará el problema de investigación, sustentando el interés de estudiar los tipos de cultura organizacional y el Síndrome de Burnout, entendiendo su importancia y nuestra inquietud por analizarlos en el sector Banca.

En el segundo capítulo, analizaremos estudios que explican cada concepto por separado y se revisan las investigaciones. En base a la literatura revisada y a los vacíos encontrados en la relación entre los tipos de cultura organizacional y el Síndrome de Burnout, expondremos el modelo de investigación que sustenta nuestras hipótesis.

En el tercer capítulo, analizaremos cada variable, y mostraremos los instrumentos que se utilizaron, así como describiremos las características de los participantes, las

técnicas y procedimientos para la recolección de datos y las estrategias para el análisis de los datos.

En el cuarto capítulo, mostraremos los resultados del estudio, detallando los estadísticos descriptivos e inferenciales que hemos empleado para el análisis de los datos.

Finalmente, en el quinto capítulo se discuten los resultados, abordando también las conclusiones en base a las hipótesis, así como las implicancias prácticas y futuras investigaciones.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Cultura organizacional

A partir de los experimentos de Elton Mayo (1972) se fue desarrollando el concepto de cultura aplicado a la organización, Mayo se interesó por indagar los factores que inciden en el desempeño del trabajador, llegando a la conclusión de que las condiciones del ambiente de trabajo inciden significativamente en la percepción que el trabajador tiene acerca de los aspectos objetivos de la organización, impactando además en su desempeño individual. A partir de este estudio de Mayo realizado en la fábrica de Hawthorne y sobre todo a partir de su última etapa, en la que participó el antropólogo Lloyd Warner introduciendo metodologías antropológicas, se inicia una serie de estudios acerca de la cultura en las organizaciones desde perspectivas antropológicas (Dávila, 2000). De acuerdo con Dávila, no sería sino hacia finales de los setenta que los estudios relacionados con la cultura organizacional experimentaron cierto ímpetu, sobre todo a partir del estudio comparativo que William Ouchi (1982) desarrolló entre empresas norteamericanas y japonesas. En dicho estudio Ouchi demostró que no hay una única mejor forma de organizar las empresas, y que existe una filosofía organizacional a la que denominó “Teoría Z”, que incluye a todas las empresas que han incorporado componentes del modelo japonés “de organizar” a través de las siguientes características principales: empleo a largo plazo (aunque no durante toda la vida); sistema de promoción lento; entrenamiento con socialización para incluir los valores organizacionales; inversión intensiva en capacitación y entrenamiento; menores diferencias entre las personas y los roles; piensan más en las personas al realizar los cambios de procesos y tecnología; privilegian el trabajo en equipo; las recompensas son más al equipo que individuales; se usan más componentes cualitativos para evaluar la organización; los cambios se hacen con lentitud dentro de la cultura organizacional vigente; se privilegia la selección interna del personal; hay mayor homogeneidad en el equipo; y hay visión holística de la organización. Ouchi estimaba que la cultura japonesa en general se enfoca en estas características. Los japoneses se enorgullecen de trabajar hasta el final de sus días, mientras que en las culturas occidentales “exitosas” la idea que ronda en la cabeza de los gerentes y los directores está relacionada

con “vivir sin trabajar” durante sus últimos años como consecuencia principalmente de vivir de sus ahorros o de su sistema de pensión. El éxito de las empresas japonesas puede deberse al hecho de que existe un mayor grado de confianza y mejores relaciones entre el personal como también mayor grado de intimidad que el que existe en las empresas “occidentales”. La confianza que depositan los directores y los gerentes de empresas japonesas en su personal asegura un mayor grado de efectividad ya que ellos se orientan hacia los objetivos globales de la organización más que a preocupaciones puntuales del proceso, esto último es confiado a sus trabajadores.

La cultura se concibe, como una variable independiente y externa que influye en las organizaciones y que al entrar a pertenecer a la organización es inculcada en los empleados, pero a la vez, éstos han sido influenciados por múltiples instituciones culturales como la familia, la iglesia, la comunidad, la educación; y, por lo tanto, traen sus propias influencias para nutrir la realidad organizacional. La cultura organizacional entonces está permeada por dichas instituciones a través de los miembros que la constituyen (Hatch, 1997). La investigación desarrollada desde esta perspectiva se ha centrado en la identificación de diferencias y similitudes entre culturas, y su implicación en la efectividad organizacional. Los estudios transculturales llevados a cabo por Hofstede (1980) son un ejemplo de este tipo de investigaciones, en las que este autor examina la influencia de las culturas nacionales en la organización IBM, comparando las filiales internacionales de dicha multinacional. Los resultados de este estudio arrojaron diferencias entre las culturas organizacionales de las diversas filiales de IBM, diferencias que fueron clasificadas en cuatro dimensiones: distancia de poder, evasión a la incertidumbre, individualismo y masculinidad. La utilidad práctica de este tipo de investigaciones se ha centrado en el interés que las organizaciones multinacionales tienen para ajustar sus políticas y filosofías a los entornos culturales donde operan (Smircich, 1983). La cultura se define desde esta perspectiva como un pegamento social que mantiene a la organización unida, expresa los valores y creencias compartidos por los miembros de la organización; valores que se manifiestan a través de mitos, historias, leyendas, lenguaje especializado (Smircich, 1983).

La cultura organizacional es el conjunto de premisas básicas que un determinado grupo descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas, que funcionaron bien, hasta el punto de ser consideradas como válidas para ser enseñadas a los miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar, sentir y actuar ante los problemas (Schein, 1984). Es el sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que distingue a una organización de las demás (Robbins y Judge, 2013).

Según Moros (2008) citado por González y Orta (2016), la cultura también está relacionada a valores y normas que tienen los miembros de una organización y que al ser compartidos ya sea por la totalidad o al menos una mayoría, influyen en el comportamiento condicionando la manera de pensar y sentir, lo que repercute a su vez en el modo en que la propia organización tiene para interactuar con su entorno.

Schein propone un escalamiento de la cultura organizacional a tres niveles (Schein, 2017). El primer nivel es el de los artefactos y rituales, el segundo nivel es el de los valores culturales, y el tercer y último nivel es el de los supuestos básicos. Los tres niveles o capas van de lo más visible a lo menos visible y, por ende, difícil de cambiar en la cultura de una empresa. Los artefactos culturales son los elementos observables del diseño corporativo, abarca el logo, el slogan, la arquitectura, el mobiliario y la publicidad. Los rituales culturales son aquellas actividades planeadas que poseen objetivos específicos, existen ritos de iniciación cuyo objetivo es adaptar y dar la bienvenida al nuevo colaborador en la empresa. Los ritos de mejoramiento tienen como objetivo celebrar los nuevos proyectos de la empresa y celebrar los éxitos alcanzados, los ritos de integración tienen como fin unir a los colaboradores, etc.

Los valores culturales son los ideales de conducta que se aspira a tener como personas y que impactan en los actos de los colaboradores. Algunos valores que las empresas hoy en día consideran son: Orientación a resultados, orientación al mercado, calidad, productividad, transparencia, trabajo en equipo, servicio al cliente, liderazgo. Finalmente, los supuestos básicos son las creencias que las personas en las organizaciones dan por hecho y asumen que son correctos y válidos, por ejemplo, “en esta empresa, los jefes no se involucran con sus equipos de trabajo”, “innovar te da ventajas competitivas”, “nunca le

digas al jefe lo que realmente piensas”, “si te equivocas te castigan y humillan”. Existen supuestos básicos funcionales y disfuncionales, los supuestos básicos funcionales apoyan la estrategia, permitiendo que la empresa compita de manera exitosa en el mercado; en cambio, los supuestos básicos disfuncionales no ayudan a que la empresa se diferencie estratégicamente de las demás compañías.

Hoy en día se habla de diferentes estrategias gerenciales de cambio, como por ejemplo reingeniería, planeación estratégica, gerencia de la calidad total, cambio cultural, etc. Para lograr el cambio organizacional deseado, es necesario cambiar las conductas de las personas, y debido a que las conductas están guiadas por valores, es necesario cambiar la cultura de la organización para lograr un verdadero cambio organizacional. Desde esta concepción se asume que las organizaciones poseen una cultura, es decir, la cultura es una variable que puede ser modificada a través de diversas estrategias gerenciales. El cambio organizacional pretende en este sentido, que, a través de la introducción de nuevas filosofías y valores por parte de los directivos, los individuos rompan con viejos patrones y adquieran unos nuevos. El cambio cultural desde esta perspectiva se concibe como un proceso que se da de manera planeada y unidireccional, es decir, los valores y políticas institucionales determinados por la dirección se difunden por toda la organización, con la intención de que éstos sean internalizados por las personas y de esta forma construir compromiso e identidad organizacional por parte de los empleados. Esto es lo que contribuye a la constitución de una cultura homogénea y fuerte. Algunos autores afirman que las organizaciones con culturas “fuertes” son las más aptas para ser exitosas (Deal & Kennedy, 1982). El sentido de esto es que las organizaciones que tienen culturas alineadas con las estrategias corporativas tienen mayor probabilidad de tener éxito.

La tarea del gerente es encontrar formas de usar historias, leyendas y otros artefactos culturales, para mover e influir en los empleados de acuerdo con los propósitos gerenciales. Los seguidores del Desarrollo Organizacional, como Schein (1985), enfatizan que la cultura es creada por líderes que manejan artefactos y símbolos a los que los empleados responden en el proceso de modificar su comportamiento. Schein señala que cuando llegan nuevos miembros a la organización, ellos son seleccionados con base al

ajuste que haya entre sus propios valores y los de la organización o son socializados para que acepten los nuevos valores culturales. De acuerdo con este autor el cambio cultural es posible cuando nuevos valores son incorporados a través del ejemplo de los directivos; pero sólo cuando los miembros de la organización vean los beneficios de los nuevos valores, éstos llegarán al nivel de creencias inconscientes. Sin embargo, algunos autores señalan que la difusión de estos valores no garantiza su adopción por parte de los miembros de la organización (Ogbonne & Lloyd, 2002). Muchos críticos de esta perspectiva cuestionan si la cultura organizacional realmente se puede manejar y hacen evidente de igual forma, las implicaciones éticas de la pretensión del manejo de la cultura por parte de los gestores del cambio. Algunos señalan que el término de cultura corporativa no se refiere a nada más que a una ideología cultivada por la gerencia con el propósito de controlar y legitimar la actividad gerencial.

Dentro de las tipologías conocidas de cultura organizacional se encuentra la del autor Harrison (1972), quien define cuatro tipos de orientaciones culturales en función de los objetivos perseguidos por la empresa y los valores asociados a cada uno de ellos. Dicho autor afirma que existen organizaciones orientadas al poder, cuyo objetivo es la competitividad, la lucha por ascender a las posiciones de poder de la empresa para tener el control y el poder de decisión; también existen organizaciones orientadas a la norma, cuyo objetivo es la seguridad y la estabilidad, cumplir la norma estrictamente, asegurar responsabilidades y observar el orden estricto en los procedimientos; asimismo, existen organizaciones orientadas a resultados, identificadas con los objetivos de eficacia y optimización de recursos, la estructura de la empresa; y finalmente, existen organizaciones orientadas a las personas, cuyo objetivo es el desarrollo y la satisfacción de sus colaboradores.

Otro de los modelos de estudio sobre cultura organizacional es el de los autores estadounidenses Cameron y Quinn (2005), quienes clasifican la cultura organizacional en cuatro tipos:

La cultura de tipo burocrática en la cual se valora lo formal, las reglas, los procedimientos, la operación estandarizada y los esquemas jerárquicos. Los mandos superiores se comportan como coordinadores y supervisores que vigilan el cumplimiento de las normas y reglas. En este tipo de cultura organizacional las tareas, la autoridad y las responsabilidades están claramente definidas, hay que cumplir manuales y seguir invariablemente con los procedimientos establecidos. Como su propio nombre sugiere, la cultura burocrática se encuentra extraordinariamente normalizada en cuanto a funciones, responsabilidades, procesos, procedimientos, tareas y actividades, remarcando de algún modo su carácter burocrático. El equipo gestor se constituye como elemento vertebrador de la estructura, coordinando, organizando y apostando por la eficiencia. El estilo directivo se caracteriza por una atenta orientación a la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto de trabajo y por la reducción de incertidumbres como base para el buen funcionamiento de la organización. Los valores que se comparten con el resto de la organización se fundamentan en el respeto y el acatamiento de las normas. Otro rasgo característico de esta cultura es el anhelo por la continuidad de sus miembros a través de la permanencia y estabilidad de los mismos, para lo que el control y seguimiento, siempre desde la perspectiva de la eficiencia, son elementos infaltables. Su éxito final, por tanto, gravita en torno a la eficiencia lo que conduce a una adecuada planificación de la producción, calidad de servicio y el control de costos como expresión de la fluidez perseguida.

La cultura de tipo clan privilegia la tradición, la lealtad, el compromiso personal, la fidelidad, la amplia socialización, la participación, la confianza mutua y el trabajo en equipo. Exige ir más allá del intercambio trabajo-salario y los colaboradores antiguos son los modelos a seguir de los nuevos miembros. En este tipo de cultura organizacional hay numerosos rituales. La empresa se concibe como una gran familia, donde sus miembros comparten interactivamente creencias y valores. El gerente se convierte en referente inexcusable del comportamiento de la empresa, asumiendo el papel de tutor, consejero y hasta casi padre de todos y cada uno de sus componentes, no solo desde un punto de vista emocional, sino, además, en tareas directivas. El estilo de dirección que se desarrolla basa su estrategia en el consenso y participación, en una apuesta decidida por el trabajo en

equipo, algo que difícilmente podría conseguirse sin contar con buenas dosis de compromiso, lealtad y confianza entre sus integrantes. Estas cuestiones unidas a una confianza sin límites que les hace corresponsables de la responsabilidad encomendada, junto a una mentalidad abierta, plural y participativa, se convierte en piedra de toque de esta forma de entender la cultura familiar. Es por todo ello que el éxito se cimenta en el desarrollo de las personas, el trabajo en equipo junto a un compromiso trabajado en el día a día.

La cultura de tipo innovadora refuerza la creatividad, el dinamismo, la iniciativa individual, la flexibilidad, la libertad y la innovación de los colaboradores. Impulsa el cambio, el riesgo y busca que los colaboradores se esfuercen al máximo para estar a la vanguardia. La empresa no podría entenderse sin un sentido proactivo hacia el entorno en el que se encuentra, donde el dinamismo, y la rapidez de reacción a los retos del entorno da cuerpo al carácter emprendedor de sus miembros. Inevitablemente y junto a estos factores, la capacidad para asumir riesgos es una cuestión inherente a sus particulares formas de actuación, cuya expresión más clara se manifiesta en la gerencia. El estilo de dirección queda caracterizado por la permanente convivencia del riesgo en la toma de decisiones, la creatividad, innovación y un amplio margen de maniobra en sus acciones. En esta línea de actuación, los valores compartidos con el resto de los miembros son el compromiso con la innovación y el cambio continuo desde una dimensión proyectiva. Estratégicamente el dinamismo y la aceptación del cambio como mecanismo de supervivencia confieren señas de identidad a la forma en que actúa la organización. La experimentación y el ir un paso por delante, abriendo nuevas tendencias, sin perder de vista las experiencias previas convierten las posibles amenazas en nuevas oportunidades de desarrollo. En definitiva, no puede entenderse el éxito sin la investigación de nuevos productos y servicios diferenciados que les conviertan en líderes de referencia en el contexto en que desarrollan su actividad.

Finalmente, la cultura de tipo mercado busca el logro de metas medibles y deseables, especialmente de carácter financiero (crecimiento de ventas, rentabilidad, penetración en el mercado, etc.). Propicia una intensa competencia y orientación hacia las utilidades. Las relaciones individuo-empresa son contractuales y ninguna parte reconoce el

derecho de la otra a demandar más de lo originalmente pactado. Ni la organización promete seguridad ni el individuo lealtad. La empresa es ante todo una entidad orientada a la consecución de resultados. La propia cultura de la organización promueve y empuja a que los perfiles de sus miembros sean competitivos (incluso internamente) y, por consiguiente, enfocados a la obtención de resultados en tiempo y forma. En clara consonancia con este escenario, el estilo directivo promueve la agresividad de sus componentes como resorte para alcanzar objetivos ambiciosos. Es por ello que los valores compartidos con sus miembros se basan en la agresividad, el espíritu ganador y, en última instancia, la materialización en objetivos concretos en un mercado donde la estrategia se concibe como un juego de “suma cero”. Así pues, la feroz competencia desarrollada termina convirtiéndose en el “ser” o “no ser” de la organización. El éxito se basa más que en la consolidación del nicho de mercado, en alcanzar la máxima cuota de mercado posible o, si se quiere, en una posición de liderazgo hegemónico a todas luces.

Hemos elegido el Modelo de Cameron y Quinn (2005), ya que presta una mejor y especial atención a algunos elementos configurativos de la cultura organizacional: la empresa, el énfasis estratégico, la gestión de empleados, el liderazgo, los valores compartidos y el éxito empresarial:

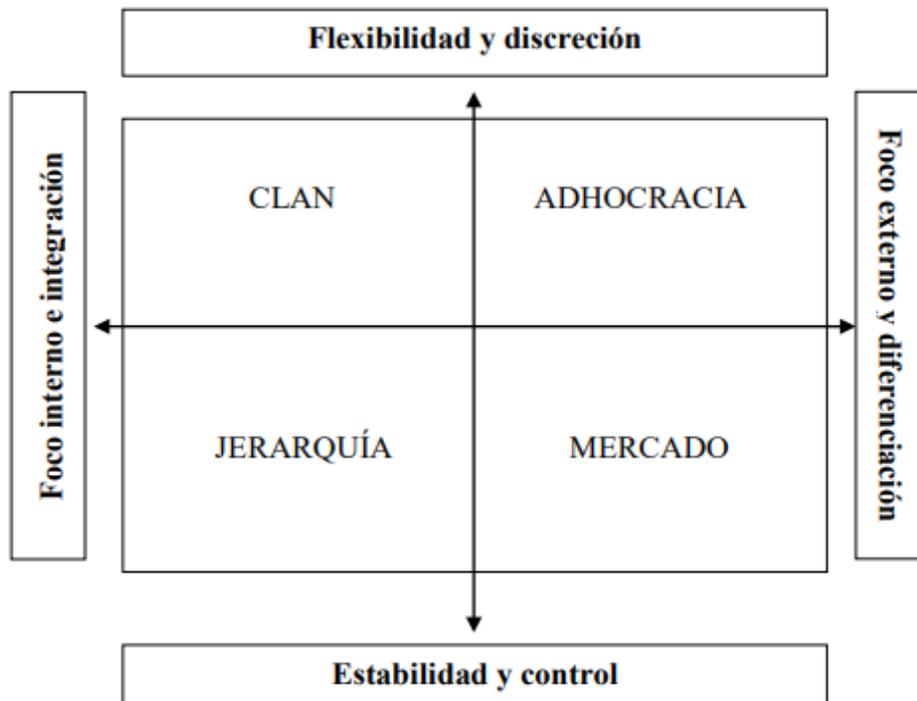
<b>ELEMENTOS CONFIGURATIVOS</b>	<b>TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL</b>			
	<b>CLAN</b>	<b>INNOVADORA</b>	<b>BUROCRÁTICA</b>	<b>DE MERCADO</b>
Empresa	Lugar familiar	Lugar dinámico y emprendedor	Lugar estructurado y controlado	Lugar orientado a resultados
Énfasis estratégico	Desarrollo humano de los miembros	Predisposición para aceptar nuevos retos y aprender de los errores	Permanencia y estabilidad	Acciones que permitan vencer a la competencia

<b>ELEMENTOS CONFIGURATIVOS</b>	<b>TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL</b>			
	<b>CLAN</b>	<b>INNOVADORA</b>	<b>BUROCRÁTICA</b>	<b>DE MERCADO</b>
Gestión de empleados	Promoción del trabajo en equipo, el consenso y la participación	Promoción de la iniciativa, la adopción de riesgos y la libertad	Promoción de la seguridad del empleo	Promoción de la ruda competencia y al logro
Liderazgo	Tutor, consejero y padre de todos en la familia	Emprendedor, innovador y tomador de riesgos	Coordinador, organizador y defensor de la eficiencia	Ejecutivo, agresivo, competitivo, orientación hacia los resultados
Valores compartidos	Lealtad, compromiso organizacional, confianza mutua	Compromiso con la innovación y cambio continuo	Respeto por normas y políticas, cumplimiento con la jerarquía, coordinación	Agresividad, espíritu ganador, consecución de objetivos
Criterios del éxito	Desarrollo humano, trabajo en equipo, compromiso e interés	Desarrollo de productos únicos y novedosos	Eficiencia, confiabilidad en el servicio, adecuada programación de producción, costos bajos	Penetración y liderazgo en el mercado

Cameron y Quinn desarrollaron el modelo Competing Values Framework como una herramienta para evaluar la cultura organizacional. El modelo se desarrolla a partir de dos ejes: el grado de libertad y la orientación de la organización. Como se ilustra en la Figura 2.1, el grado de libertad, en un extremo, contempla aspectos como la flexibilidad, la libertad

de decisión y el dinamismo, y en el otro extremo, enfatiza en la estabilidad, el orden y el control de las organizaciones. La orientación de la organización va desde una orientación interna, resaltando la integración y unión de los individuos, a una orientación externa, que se caracteriza por la diferenciación y rivalidad. Al combinar estos dos ejes se definen los cuatro tipos de cultura organizacional.

Figura 2.1  
Modelo de los Valores en Competencia de Cameron y Quinn (2015)



Nuestro trabajo de investigación está basado en el modelo de Cameron y Quinn, que fue elegido por ser completo y brindar explicaciones claras de los tipos de cultura organizacional que tienen las empresas. Además, dicho modelo ha sido utilizado ampliamente en las investigaciones sobre cultura organizacional; tal es el caso de un estudio realizado con el propósito de buscar alternativas que motiven el rendimiento del colaborador (Vivanco, J. & Franco, R, 2012). Se analizaron los diferentes estilos de Cultura Organizacional según Quinn (1988), para lo cual se aplicaron 400 encuestas a Pymes de diferentes sectores empresariales del Estado de Aguascalientes (México), para probar la

significancia entre las variables Cultura Organizacional y Rendimiento de las Pymes en Aguascalientes, quedando demostrada una alta influencia positiva entre las Cultura tipo Innovadora y Burocrática, con el incremento del rendimiento empresarial en las Pymes de Aguascalientes.

Scammon, Tabler, Brunisbolz, Gren, Kim, Tomoia-Cotisel, Day, Farrell, Waitzman y Magill (2014); analizaron la relación existente entre la cultura organizacional y la satisfacción de proveedores de servicios médicos en 10 clínicas de atención primaria que buscaban realizar un cambio en su modelo organizacional. Este estudio se basó en otros que citan a la cultura organizacional como un factor relevante para el desempeño en la atención médica. Se evidenció que la adaptación de los proveedores de servicios médicos a los cambios podría depender de la cultura a la cual pertenecen. Asimismo, se demostró que la cultura organizacional es condicionante de la satisfacción. Los resultados buscaron descubrir la satisfacción de los proveedores de servicios médicos, y su relación con la cultura organizacional, además de elementos que permitan a la administración tomar medidas para mejorar la satisfacción de estos médicos. Para analizar la cultura organizacional en dicho estudio, se decidió utilizar el instrumento de evaluación de cultura organizacional (OCAI) y para analizar la satisfacción, se aplicó una encuesta de satisfacción de la asociación AGMA (American Medical Group). Entre los resultados del estudio, y usando correlación de Spearman, se encontró que la asociación entre la cultura Clan y la satisfacción del proveedor fue negativa. Varios factores pudieron impulsar esta correlación, incluido el número de pacientes y el nuevo modelo de trabajo requerido para la atención centrada en el paciente, con un enfoque en la continuidad de la información y la coordinación de la atención necesaria para el desarrollo de relaciones fuera de la práctica médica. Se concluye, en este estudio, que son tareas nuevas que deben asumir los miembros del equipo de atención, la construcción de relaciones y el intercambio de información, especialmente cuando la relación paciente/proveedor es alta, este trabajo adicional puede generar tensiones entre los miembros del equipo. El cambio de práctica dentro de las culturas de familia-clan puede facilitarse haciendo hincapié en la responsabilidad de todos los miembros del equipo para la implementación de nuevos procesos. Las definiciones claras de los roles y las explicaciones de los fundamentos de los nuevos procedimientos

pueden facilitar la transformación. La cultura Innovadora se asoció positivamente con la satisfacción de los proveedores. En este tipo de cultura donde la flexibilidad es muy valorada, es importante mantener la capacidad de los proveedores de modificar sus horarios según sea necesario para satisfacer las necesidades de sus pacientes y la capacidad de una práctica para responder a factores externos como la competencia percibida y la demanda del paciente. La cultura de Mercado se asoció positivamente con la satisfacción de los proveedores. El patrón de satisfacción del proveedor observado en clínicas con fuertes culturas de mercado puede reflejar el reconocimiento de que el rediseño de la práctica facilita la prestación de atención de calidad, mejorando así la capacidad de una práctica para responder a las fuerzas del mercado local. Finalmente, la cultura Burocrática se correlacionó negativamente con la satisfacción del proveedor.

Otro estudio realizado por Lovas (2007) también analizó la relación existente entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en organizaciones públicas en Kosice. El estudio fue aplicado a 95 participantes, 61 mujeres y 34 hombres, empleados de varias instituciones de administración pública. Para analizar ambos constructos, se utilizaron el instrumento de evaluación de cultura organizacional (OCAI) y el de evaluación de satisfacción laboral (JSS). Los resultados mostraron que existe una relación positiva entre la cultura Clan y la satisfacción laboral, y existe una relación negativa entre la cultura de mercado y la satisfacción laboral. También demostraron que existe una relación significativa con la cultura orientada a la flexibilidad e Innovación.

Varios autores han usado también la tipología de Cameron y Quinn en las investigaciones que realizaron, como por ejemplo Balogh, Gaál y Szabó (2011) quienes analizaron la relación existente entre los tipos de cultura organizacional de Cameron y Quinn y la inteligencia cultural en estudiantes universitarios a tiempo completo de las partes oriental y occidental de Hungría y la región central del Transanubio. El propósito del estudio fue observar la capacidad de estos estudiantes para adaptarse a los desafíos culturales de cada tipo de cultura organizacional, la cultura organizacional de su trabajo soñado y sus relaciones sociales. Para el constructo de Inteligencia cultural, se usó el cuestionario CQS. Se aplicaron los cuestionarios a 1300 estudiantes. Los resultados

demonstraron que los estudiantes prefirieron la cultura Clan, por su enfoque más familiar y de valoración a todos los individuos del grupo. Además, los resultados mostraron que los estudiantes con alta inteligencia cultural prefirieron un tipo de cultura más flexible, mientras que aquellos que tenían una inteligencia cultural baja, prefirieron un tipo de cultura más Burocrática.

## **2.2. Síndrome de Burnout**

Entre los riesgos psicosociales emergentes de la actividad laboral se encuentra el síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout), el cual es considerado una respuesta al estrés laboral crónico que se manifiesta en los profesionales de las organizaciones de servicio que trabajan en contacto con los clientes o usuarios de la organización, y cuyos síntomas más característicos son: pérdida de ilusión por el trabajo, agotamiento físico y emocional, actitudes negativas hacia los clientes de la organización, y, en determinados casos, sentimientos de culpa (Gil Monte, 2005). La definición más extendida y evaluada es la elaborada por Maslach y Jackson (1981) quienes refieren al síndrome como un proceso que atraviesa por diferentes etapas: Agotamiento Emocional, Despersonalización y baja Realización Personal en el trabajo.

Maslach, Schaufeli y Leiter (2001) hacen referencia al uso popular del término Burnout desde 1961, cuando el escritor Greene entrega a los lectores una novela llamada “Un caso de Agotamiento” en la que narra la historia de un arquitecto, el cual abandona sus labores para internarse en la jungla como resultado de sus tormentos espirituales y desilusiones. Este hecho resultó importante por cuanto evidenció que profesionales de las ciencias sociales se dieron cuenta de la existencia de este problema antes que los investigadores quienes empezaron a estudiarlo recién en la década de los 70.

El síndrome de quemarse por el trabajo tiene su origen en las relaciones interpersonales que se establecen entre los miembros de la organización y sus clientes. Es una respuesta al estrés laboral crónico, que se desarrolla cuando fallan las estrategias de afrontamiento que la persona utiliza para manejar las situaciones de estrés. Es una

experiencia subjetiva de carácter negativo compuesta por cogniciones, emociones y actitudes negativas hacia el trabajo, en especial hacia los clientes y el propio rol profesional (Gil Monte y Peiró, 1997).

Schaufeli, Leiter & Maslach (2008) indican que el concepto de Burnout está asociado al trabajo y que representa a los trabajadores que con el paso del tiempo dejan de contribuir positivamente en sus organizaciones porque se sienten agotados.

Fue Freudenberg (1975) quien trabajando como consultor en una clínica psiquiátrica de Nueva York investigó a un grupo de trabajadores y voluntarios que atendían una clínica de toxicómanos y que, al cabo de poco más de un año en esta actividad, comenzaron a presentar un estado de ánimo depresivo, pérdida de energía y desmotivación para el trabajo. Paralelamente, Maslach (1976,1993) realizó investigaciones a través de entrevistas a personas que prestaban servicios y quienes manifestaron sentirse agotados a la vez que experimentaban sentimientos negativos hacia sus clientes o pacientes. Posteriormente llegó a desarrollar un método para evaluar el Burnout (Maslach y Jackson, 1981; Maslach et al.,2008), pero no sería sino hasta finales de los ochentas cuando el Burnout comenzaría a ser identificado también en otras áreas además que las de servicios y podía ser observado también en puestos de gerencia, ejecutivos, operativos e incluso empresarios, encontrándose no sólo en personas que trabajaban en atención de personas sino también en personas que trabajaban en otras actividades como las de producción, gestión y consultoría.

El desarrollo del Síndrome de Burnout es consecuencia de estresores laborales y demandas crónicas que provocan la proliferación de sentimientos de agotamiento emocional que derivan en despersonalización y como consecuencia el sujeto pierde el compromiso en el trabajo; lo que sostiene que el agotamiento emocional es el síntoma esencial, en tanto que la despersonalización sólo es un intento por compensarlo, siendo una variable mediadora entre el agotamiento y la baja realización personal. (Shirom 1989:30)

Maslach (2009) plantea que el Burnout es el resultado del ambiente social en el cual trabajan las personas, cuando se presentan unas condiciones laborales en las cuales no se reconoce el lado humano del trabajo, se genera una brecha muy amplia entre la naturaleza del trabajo y la de las personas, lo cual ocasiona un mayor riesgo de desarrollo del Burnout. La misma autora señala además que, existen tres dimensiones claves del Síndrome de Burnout: Agotamiento Emocional, Despersonalización y Realización Personal. Araquistain y Damis (2011) han descrito las tres dimensiones: el Agotamiento Emocional es la pérdida progresiva de energía en las labores; la Despersonalización, es el cambio negativo de actitudes que conlleva un distanciamiento de las necesidades de las otras personas; y la falta de Realización Personal es la valoración negativa hacia el trabajo realizado, acarreando manifestaciones depresivas, autoestima baja y descenso de la productividad en el trabajo.

Raigosa & Marín (2010) mencionan la definición de Schaufeli y Enzmann (citado en Salanova, 2004) quienes explican al Burnout como un estado mental negativo con respecto al trabajo que se da de manera perenne en la persona evidenciando en consecuencia agotamiento emocional que le ocasiona a su vez malestar, disminución de motivación y competencia y poca efectividad en su trabajo.

Gil-Monte (2010), traduce al español el término Burnout como Síndrome de Quemarse por el Trabajo. Este autor lo define como una respuesta psicológica al estrés laboral crónico, de carácter interpersonal y emocional, que aparece en los profesionales de las organizaciones de servicio que trabajan en contacto con los clientes o usuarios de la organización, y se caracteriza por un deterioro cognitivo que consiste en una pérdida de la ilusión del trabajo, el desencanto profesional o la baja realización personal en el trabajo, por un deterioro afectivo caracterizado por agotamiento emocional y físico y por actitudes y conductas negativas hacia los clientes y hacia la organización.

El foco de las investigaciones sobre el Burnout se ha centrado en determinar si este síndrome o alguna de sus dimensiones está relacionado a profesiones específicas, y si es posible hablar de niveles al correlacionar variables sociodemográficas como sexo, edad, estado civil, entre otras (Díaz y Gómez; 2016). También se menciona que

contradictoriamente algunas características en individuos tales como responsabilidad, dedicación, motivación y perfeccionismo los hacen más proclives al Síndrome de Burnout (Balch, Freischlag y Shanafelt; 2009).

Solis et col. (2015) investigaron la relación entre el clima organizacional y Síndrome de Burnout en el servicio de emergencia de un hospital en Perú mediante un estudio cuantitativo y correlacional de corte transversal. La muestra estuvo constituida por 43 profesionales de enfermería, mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. Para el análisis y estudio de las variables, se utilizó la escala de Rensis Likert y el Maslach Burnout Inventory. Como resultado se obtuvo que la relación inversa entre el clima organizacional y el Síndrome de Burnout fue baja ( $\rho = -0.11$ ). Se concluyó que no existe relación significativa entre ambas variables.

Mallmann, Palazzo, Carlotto y de Castro (2009) demostraron que la organización del trabajo estaba relacionada con el desarrollo del Síndrome de Burnout. A través de una investigación de tipo transversal buscaron relacionar al síndrome con la función realizada, percepción de trabajo y contexto laboral. La muestra fue tomada de trabajadores públicos del ayuntamiento de una ciudad de Porto Alegre, y al aplicar el MBI se encontró que la dimensión emocional presentaba los índices más altos asociada a al trabajo nocturno y a la ausencia al centro laboral por problemas de salud. También se observó una relación significativa de las tres dimensiones y variables reflejando percepción negativa tanto del ambiente como el entorno laboral. En cuanto a la baja realización personal, ésta estuvo relacionada con variables de percepción de trabajo, entorno laboral y ausentismo al centro de laboral por problemas de salud sin embargo no se encontró relación con la función realizada.

Salami y Ajitoni (2016) realizaron un estudio donde participaron 230 trabajadores seleccionados al azar de sucursales de diez bancos comerciales en Ibadan, Nigeria. Sus hallazgos estuvieron referidos a aspectos positivos tales como buena retroalimentación, adecuada determinación de tareas y autonomía para realizarlas, los cuales se presentaron como propiciadores de empleados satisfechos y en los cuales los signos de Burnout son

menores al relacionarlos con las características de los trabajos realizados. La influencia de la cultura colectivista del país se observó como un componente importante, además sus características de tipología clan permitía que empleados y directivos establecieran relaciones de ayuda para enfrentar situaciones que propiciaban estrés tratando de resolverlas impulsados por sus sentimientos de bien común manifestando niveles reducidos de Burnout.

Las primeras investigaciones asociaron al Burnout con personas que desarrollaban actividades en el campo de la salud como médicos y enfermeras. Posteriormente, estudios en el campo de la salud y la psicología organizacional encontraron otros factores de riesgo que merecen especial atención. A través de la literatura revisada observamos que actualmente el Síndrome de Burnout ya está vinculado con actividades laborales en las cuales el trabajador se desempeña en puestos de servicio y por tanto tiene mayor riesgo de padecer Burnout con el transcurrir del tiempo.

Las causas del Síndrome de Burnout son variadas, Bridgeman, Bridgeman y Barone (2018) señalaron que el Burnout debía ser entendida como la suma de efectos que causan las responsabilidades profesionales y el entorno de trabajo, y a los que se adicionan características personales (elevado nivel de perfeccionismo, altruismo, nivel de responsabilidad y compromiso, así como una reducida autoestima y habilidades sociales deficientes), tal como observó Freudemberger al describir a las personas que eran proclives a este padecimiento.

Un estudio realizado por Feng-Jen y Chang-Chuan (2010) que buscaba analizar las relaciones de estrés laboral y Burnout en jueces y fiscales encontró que eran los jueces quienes tenían más riesgo de padecer Burnout que los procuradores como consecuencia de tener que realizar su labor de manera rutinaria, aislada y donde el nivel de imparcialidad es altamente exigido.

Existen evidencias de determinadas industrias cuyos entornos de actuación son demandantes para sus empleados, tal es el caso de los casinos. En este tipo de empleos, el

personal debe realizar tareas rutinarias, con escasas posibilidades de ascenso, extremada vigilancia y un ambiente de mucha desconfianza que genera estrés. Por el lado de la relación con los clientes, los empleados deben tolerar posibles conductas inapropiadas por parte de los estos, pudiendo sufrir maltrato verbal e incluso exposición al maltrato físico, a su vez, pueden estar expuestos a riesgos de salud por sobre exposición al tabaco o ruidos y por tener largas jornadas de trabajo, todo esto para ajustarse a los objetivos del negocio. Este panorama laboral se presenta entonces como propicio para la aparición de Burnout que conlleva a una intención de renuncia (Chan, Wan y Kuok, 2015).

Otro de los grupos que muestra alto de riesgo de padecimiento del Síndrome de Burnout es el que constituyen los miembros de fuerzas policiales y el estudio realizado por De la Fuente, Extremera, Pecino y Cañadas (2013) señala que la existencia de un perfil de riesgo de Burnout en este grupo debe considerar aspectos no solamente de naturaleza propia de la labor sino también de aquellos relacionados con la personalidad, entre los que mencionan: neuroticismo, amabilidad, extraversión y conciencia.

Maslach (2009) asegura que el padecimiento de Burnout es más que el cansancio habitual que puede ser reparado con unos días de descanso, y envuelve una serie de padecimientos a nivel psicológico, físico, social y también en relación con la empresa, lo que le da su connotación de síndrome. A nivel psicosocial, genera deterioro en las relaciones interpersonales, depresión, ansiedad, irritabilidad y dificultad de concentración. A nivel físico, es común que la persona sufra insomnio, deterioro cardiovascular, úlceras, pérdida de peso, dolores musculares, migrañas, problemas de sueño, desórdenes gastrointestinales, alergias, asma, fatiga crónica, problemas con los ciclos menstruales o incluso daños a nivel cerebral. La presencia de enfermedades psicosomáticas son también signos característicos del síndrome. En el entorno laboral, es común una disminución en la calidad y productividad del trabajo, una actitud negativa hacia las personas a las que se les da servicio, deterioro de las relaciones con compañeros, aumento del ausentismo, disminución del sentido de realización y bajo umbral para soportar la presión.

### **2.3. Cultura organizacional y Síndrome de Burnout**

A continuación, abordaremos los estudios que más relación guardan con nuestro trabajo de investigación y de los cuáles se desprenden nuestras hipótesis, dado que éstos no muestran resultados concluyentes. Hemos elegido dichos estudios, considerando también que han sido publicados en revistas con alto factor de impacto.

En 1995, Schulz, R., Greenley, J. R., & Brown, R., investigaron la influencia entre el ambiente laboral, la estructura de la organización, los procesos de gestión, la gravedad del paciente y las características del personal que influyen en la satisfacción laboral y el agotamiento. Se encuestó a 268 miembros del personal en 42 organizaciones comunitarias de servicios de salud mental. Los resultados sugieren que la estructura organizativa, la cultura y el proceso de gestión son importantes para el entorno laboral y, a su vez, para la satisfacción y, posteriormente, para el agotamiento. La estructura de organización de un equipo, la transformación, el liderazgo en las transacciones y la cultura de un clan son antecedentes de un entorno laboral favorable que conduce a la satisfacción laboral y menos agotamiento. La gravedad del paciente no se asoció con el agotamiento ni con la insatisfacción laboral.

En el año 2011, Zamini, S., Zamini, S., & Barzegary, L., realizaron un estudio cuyo propósito fue investigar la relación entre la cultura organizacional y el agotamiento laboral entre los profesores y empleados de la Universidad de Tabriz, Irán. A través de un muestreo aleatorio, se tuvo una muestra de 209 participantes a quienes se le aplicó el Cuestionario de Cultura de Hofstede y la dimensión Agotamiento de Maslach. Se buscaba probar la diferencia del agotamiento emocional en los cuatro tipos de cultura de Hofstede (cultura racional, cultura ideológica, cultura consensual y cultura jerárquica). Los resultados indicaron que el tipo de cultura racional incrementa el desarrollo del agotamiento laboral y la cultura consensual disminuye el nivel de agotamiento emocional. Asimismo, no se encontró una diferencia significativa entre el agotamiento laboral de los profesores y de los empleados al tener en cuenta la variable género.

La investigación mencionada líneas arriba consideró los tipos de cultura organizacional de Hofstede, demostrándose la relación entre determinados tipos de cultura organizacional en el agotamiento laboral. No se consideró las dimensiones del Síndrome de Burnout, excepto el agotamiento emocional, lo cual nos lleva a plantearnos la siguiente hipótesis general:

- Existe relación entre los tipos de cultura organizacional y los niveles del Síndrome de Burnout.

Huhtala, M., Tolvanen, A., Mauno, S., & Feldt, T. (2015), estudiaron la relación que existe entre la cultura ética, el Síndrome de Burnout y el compromiso laboral. Para ello se aplicaron la escala de Virtudes Éticas Corporativas (CEV), el inventario de Burnout de Benger (BBI-9) y la versión corta de la Escala de Compromiso Laboral de Utrecht (UWES-9), a 2146 encuestados de 245 unidades de trabajo de una organización del sector público. Los resultados arrojaron que una baja cultura ética puede contribuir a incrementar los niveles del Síndrome de Burnout en los empleados y a disminuir los niveles de compromiso de los empleados. Por lo tanto, la cultura ética se relaciona inversamente con el Síndrome de Burnout y tiene una relación directa con el Compromiso organizacional.

Prado, J., Pérez, J., & Saisó, A. (2015) analizaron la relación existente entre el clima, la cultura organizacional, el compromiso organizacional, las manifestaciones psicosomáticas y el Síndrome de Burnout, en una empresa transnacional de telecomunicaciones de México, que afrontaba una serie de problemas financieros durante el año 2011. La muestra estuvo conformada por 1629 participantes, quienes eran trabajadores de la empresa en las ciudades de México, Puebla y San Luis de Potosí. Los resultados del estudio arrojaron que el buen clima y la cultura organizacional incrementa el compromiso afectivo y disminuye las manifestaciones psicosomáticas, lo que en consecuencia disminuye los niveles del Síndrome de Burnout.

Montgomery, A., Todorova, I., Baban, A., & Panagopoulou, E. (2013) investigaron la cultura organizacional, el agotamiento y la calidad de atención en hospitales. La necesidad de mejorar la calidad de la atención representa un objetivo primordial de todos los países. Participaron en el estudio, colaboradores de hospitales de ocho países europeos: 153 médicos, 133 enfermeras y 46 pacientes de Grecia, Portugal, Bulgaria, Rumania, Irlanda, Turquía, Croacia y la República de Macedonia. El estudio se centró en la forma en que el Síndrome de Burnout, la calidad de atención y la cultura organizacional se entrelazan entre sí. Se realizaron entrevistas individuales y grupos focales utilizando un protocolo semiestructurado, encontrándose que el estrés laboral en los profesionales de la salud y las formas en que interfieren en la calidad de atención tienen patrones comunes a pesar de la diferencia de países. Estos patrones son: la carga de trabajo (tareas administrativas, alto número de pacientes, alta responsabilidad y decisiones para el tratamiento en el tiempo de vida del paciente), el entorno de trabajo (escasez de personal, falta de recursos), la mala gestión hospitalaria (falta de cooperación entre los departamentos). Entre las conclusiones del estudio tenemos que la cultura organizacional afecta el bienestar del personal de salud, y por ende el de los pacientes. Hay una interconexión entre la cultura organizacional, con sus debidas prácticas compartidas, y el bienestar del personal de salud y este último, repercute directamente en el bienestar de los pacientes, debido a que el nivel de bienestar del personal de salud contribuye a construir o degradar la calidad de atención de los pacientes.

Por su lado, Koko, D., & Ramarumo, R. (2015) estudiaron el impacto de la cultura organizacional en el estrés laboral y el Síndrome de Burnout en una muestra de empleados de un hotel en Sudáfrica. El carácter exigente del trabajo en la industria hotelera (largas jornadas y trabajo por turnos) hace que los empleados puedan experimentar mayores niveles de estrés laboral. En Sudáfrica, el sector servicio es el que más aporta al producto interno. Por tanto, la provincia estatal de Sudáfrica cuenta con un sector de la hostelería bien establecido. En el estudio mencionado se administró un cuestionario estructurado a 46 establecimientos de alojamiento. Los hallazgos indicaron que el establecimiento de alojamiento tenía una cultura que apuntaba a un fuerte posicionamiento externo y competitividad. Los análisis de regresión confirmaron que, aunque la cultura de mercado,

la cultura innovadora y la cultura clan tienen un efecto mitigador sobre el estrés laboral y el agotamiento, el valor asociado con la cultura jerárquica no muestra en cambio, relación con el estrés laboral. Dentro de las implicaciones prácticas se consideraba que los gerentes deben establecer un trabajo flexible y orientado a los empleados, un ambiente en el que se permite a los empleados ser innovadores y emprendedores. Esto se podría relacionar con un locus de control interno donde es probable que los empleados sientan que son responsables de su propio destino, frente a un desafío. De la investigación anterior hemos considerado oportuno estudiar la cultura organizacional utilizando el modelo de Cameron y Quinn. Los resultados obtenidos por Kock & Ramarumo son opuestos a los obtenidos por Zamini et col.; estos últimos autores encontraron que la cultura racional, orientada a los resultados, incrementa el agotamiento.

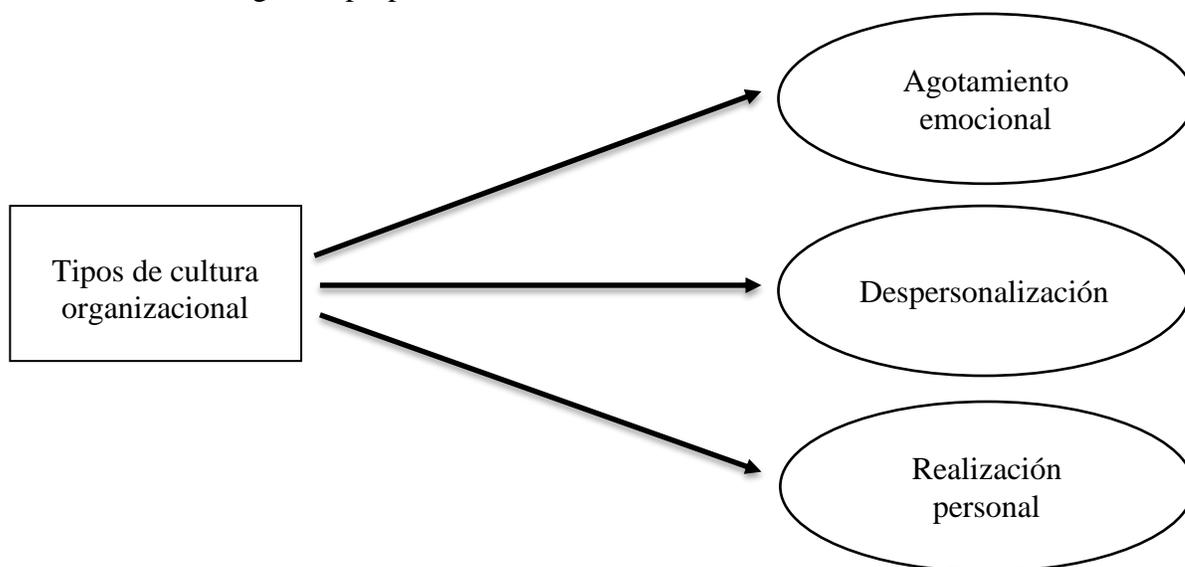
Otra investigación relevante, realizada en el año 2013 (Watts, J., Robertson, N., & Winter, R.) en Reino Unido se enfocó en estudiar la cultura organizacional y el Síndrome de Burnout en enfermeras. Dicha investigación fue de carácter mixto. Para examinar dichas variables se utilizaron entrevistas y dos cuestionarios: El Organizational Culture Index (OCI), creado por Wallach en 1983, compuesto de 24 ítems, pudiéndose obtener en el resultado tres tipos de cultura (burocrática, innovadora y de apoyo); y el Inventario de Burnout de Maslach (MBI) creado por Maslach et al 1996, que consta de 22 ítems. En el estudio participaron 161 enfermeros especializados en adulto mayor, de tres nosocomios del servicio nacional de salud. Luego de excluir cuestionarios parcialmente completados, quedaron 129 válidos (23 hombres y 104 mujeres). La edad promedio de los participantes fue 44.7 años, el tiempo de servicio promedio fue 19.5 años y el tiempo en que llevaban trabajando con adultos mayores era 16.7 años. Se mostraron en los resultados que los participantes del presente estudio percibían que sus organizaciones eran más burocráticas que innovadoras o de apoyo. Las puntuaciones de Síndrome de Burnout para los encuestados mostraron que las puntuaciones de agotamiento emocional ( $M = 25.57$ ) y despersonalización ( $M = 16.46$ ), eran ambas altas, mientras que la realización personal ( $M = 15.63$ ) se informó como menor. Además, el agotamiento de la muestra de enfermeras tenía una correlación positiva con las variables edad y tiempo de servicio; encontrándose que, a mayor edad, mayor agotamiento emocional y a mayor tiempo de servicio mayores

niveles de agotamiento emocional. No se observó diferencias significativas al considerar la variable género (lo cual concuerda con el estudio de Zamini y col. descrito anteriormente). Las enfermeras que percibían que sus organizaciones eran más burocráticas presentaron un mayor agotamiento emocional, en cambio las enfermeras que percibían a sus organizaciones como innovadoras y de apoyo presentaron un menor agotamiento emocional. La cultura organizacional innovadora se correlacionó positivamente con el logro personal sugiriendo con ello que el personal que percibe su lugar de trabajo como dinámico y emprendedor tiene mayor satisfacción personal. Asimismo, se encontró una correlación positiva entre la cultura organizacional innovadora y la realización personal, lo que sugiere que el personal que percibe sus lugares de trabajo como más dinámicos, desafiantes y emprendedores tienen una mayor satisfacción en sus roles, que se espera se constituya en predictor de un mejor desempeño. Las conclusiones de este estudio fueron que las enfermeras que trabajan con adultos mayores pueden beneficiarse trabajando en culturas innovadoras y de apoyo, evitando de esta manera el desgaste. Estos hallazgos pueden aplicarse para hacer cambios pequeños pero significativos en la cultura organizacional, lo que puede ayudar a reducir Burnout en enfermeros.

### CAPÍTULO III: MODELO DE INVESTIGACIÓN

Siguiendo la línea de lo planteado por Cameron y Quinn (2015) existen cuatro tipos de cultura organizacional: Clan, de Mercado, Burocrática e Innovadora, las cuáles han sido descritas en el capítulo anterior y que impactan en el Síndrome de Burnout conformado por tres dimensiones: Agotamiento emocional, Despersonalización y Realización personal, siguiendo la línea de Maslach. El Modelo de Investigación que se plantea para la presente investigación se plasma en la siguiente figura:

Figura 3.1  
Modelo de investigación propuesto



A continuación, se describirá el desarrollo teórico que ha derivado en cada una de las hipótesis, que serán confirmadas o rechazadas a través de nuestro estudio. Como se ha mencionado anteriormente, existen muy pocos estudios que vinculen las variables tipos de cultura y Síndrome de Burnout.

De acuerdo a lo abordado en el capítulo 2 de revisión de literatura, Zamini et col. (2011) estudiaron la cultura organizacional y el agotamiento demostrando la relación entre ambas variables. Concluyeron que la cultura racional (orientada a resultados) incrementa

el agotamiento mientras que la cultura consensual (orientada a la participación) lo disminuye. Posteriormente, Kock & Ramarumo (2015) investigaron el impacto de la cultura en el estrés laboral y el agotamiento, demostrando que la cultura Innovadora, la cultura Clan y la cultura de Mercado mitigan el Agotamiento Emocional, mientras que la cultura jerárquica no muestra relación con el Burnout. Por lo explicado anteriormente se plantea la siguiente hipótesis:

*H1: Existe relación entre los tipos de cultura organizacional y el Agotamiento Emocional.*

Por su lado, Watts et col. (2013) evaluaron la cultura organizacional y el Síndrome de Burnout encontrando que la cultura Innovadora y de apoyo están inversamente relacionadas con el Síndrome de Burnout y la cultura Burocrática está correlacionada positivamente con el Síndrome de Burnout. Asimismo, se encontró una correlación inversa entre la cultura de apoyo y la Despersonalización por lo que planteamos la siguiente hipótesis:

*H2: Existe relación entre los tipos de cultura organizacional y la Despersonalización.*

En el mismo estudio de Watts et col. (2013) se consideraron tres tipos de cultura organizacional: de apoyo, innovadora y burocrática. Otro hallazgo encontrado fue que la cultura Innovadora se correlacionaba directamente con la Realización Personal por lo que se formula la siguiente hipótesis:

*H3: Existe relación entre los tipos de cultura organizacional y la Realización Personal.*

Finalmente, los estudios de Zamani et col. (2011) y Watts et col. (2015), tomaron en cuenta las variables demográficas edad, género, tiempo de servicio y estado civil;

encontrándose solo en la investigación de Watts et. Col. (2015) que la edad es la única variable asociada al Síndrome de Burnout lo que nos lleva a plantear la siguiente hipótesis:

*H4: Existe relación entre los tipos de cultura organizacional y el Síndrome del Burnout considerando las variables demográficas: edad, tiempo de servicio, género, puesto y ubicación.*

## CAPÍTULO IV: MÉTODO

### 4.1. Tipo y diseño de investigación

Siguiendo la nomenclatura de Hernández, Fernández y Baptista (2014) y considerando el objetivo general, la presente investigación tiene un enfoque cuantitativo aplicado no experimental (la muestra no fue aleatoria, ni se manipularon ni controlaron las variables investigadas), asimismo, es de tipo correlacional, ya que su principal objetivo es describir y relacionar las variables: Tipos de cultura organizacional y Síndrome de Burnout (ambas variables son de intervalo). Se obtuvo el tipo de cultura organizacional y se midieron los niveles del Síndrome de Burnout, se describieron los resultados y se asociaron los resultados de ambas variables. Asimismo, se trata de una investigación transeccional porque las variables se midieron en un único momento para determinar su nivel en la muestra.

### 4.2. Muestra

El muestreo realizado es no probabilístico, seleccionado de manera intencionada y considerando un territorio o región del Banco (Howitt y Cramer, 2011). Los participantes fueron de la región Norte Chico del Banco BBVA, todos los colaboradores de dicho territorio completaron las encuestas, de esta manera se recolectaron los datos, abarcando las ciudades de: Chimbote, Barranca, Chancay, Huaral y Lima Norte.

Además, uno de los objetivos de la presente investigación es correlacionar los tipos de cultura organizacional y las puntuaciones del Síndrome de Burnout considerando las variables demográficas: edad, tiempo de servicio, género, puesto y ubicación. Con respecto a la medida del tamaño del efecto se consideró la  $d$  de Cohen (Cohen, 1992). Al no encontrarse investigaciones antecedentes que permitan estimar con precisión el tamaño del efecto se empleó como valor 0.25, que indica un efecto pequeño (Lohr, 2010).

A partir de los datos mencionados en el párrafo anterior y usando el programa informático G\*Power (versión 3.1.9.2) de Buchner, Erdfelder, Faul, y Lang, 2014, se

estimó un tamaño de muestra de 215 colaboradores. Tal como se muestra en la siguiente tabla 4.1, hay 72 participantes que están entre el rango de edad de 18 a 25 años (33,5%), 91 participantes están en el rango de edad de 26 a 35 años (42,3%), 45 participantes están en el rango de edad de 36 a 45 años (20,9%) y 7 participantes se encuentran en el rango de 46 a más (3,3%).

Tabla 4.1  
Clasificación de participantes según rango de edad, 2018

Clasificación de participantes según rango de edad	Frecuencia	Porcentaje
De 18 a 25 años	72	33.5
De 26 a 35 años	91	42.3
De 36 a 45 años	45	20.9
De 46 a más	7	3.3
Total	215	100,0

Nota: Total de colaboradores encuestados (215).

En cuanto el tiempo de servicio de los participantes, se observa en la tabla 4.2 que 19 (8,8%) tienen menos de un año trabajando en la empresa, 62 (28,8%) tienen de 1 a 3 años trabajando en la empresa, 44 (20,5%) tienen de 3 a 5 años trabajando en la empresa, 48 (22,3%) tienen de 5 a 7 años trabajando en la empresa y 42 (19,5%) tienen más de 7 años trabajando en la empresa.

Tabla 4.2  
Clasificación de participantes según tiempo de servicio, 2018

Tiempo de servicio	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	19	8,5
De 1 a 3 años	62	28,8
De 3 a 5 años	44	20,5
De 5 a 7 años	48	22,3
Más de 7 años	42	19,5
Total	215	100,0

Nota: Total de colaboradores encuestados (215).

Con respecto al género, se puede visualizar en la tabla 4.3 que 82 participantes (38,1%) son de género masculino, mientras que 133 (61,9%) son de género femenino.

Tabla 4.3  
Clasificación de participantes según género, 2018

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	82	38,1
Femenino	133	61,9
Total	215	100,0

Nota: Total de colaboradores encuestados (215).

Al considerar el tipo de puesto, tal como se visualiza en la tabla 4.4, son 22 (10,2%) participantes que ocupan un puesto de gestión, 126 (58,6%) participantes ocupan un puesto comercial y 67 (31,2%) participantes ocupan un puesto operativo.

Tabla 4.4  
Clasificación de participantes según tipo de puesto, 2018

Puesto	Frecuencia	Porcentaje
Gestión	22	10,2%
Comercial	126	58,6%
Operativo	67	31,2%
Total	215	100,0

Nota: Total de colaboradores encuestados (215).

Finalmente, si consideramos la ubicación, en la tabla 4.5 se visualiza que 153 (71,2) participantes trabajan en Lima y 62 (28,8) participantes trabajan en provincia.

Tabla 4.5  
Clasificación de participantes según ubicación, 2018

Ubicación	Frecuencia	Porcentaje
Lima	153	71,2%
Provincia	62	68,8%
Total	215	100,0

Nota: Total de colaboradores encuestados (215).

### 4.3. Instrumentos de recolección de datos

#### 4.3.1. Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional (OCAI)

El Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional (OCAI) desarrollado por Kim Cameron y Robert Quinn en el año 1999 es una herramienta de investigación validado para evaluar la cultura organizacional. Los profesores Robert Quinn y Kim Cameron desarrollaron el modelo del Marco de Valores Competentes que consiste en cuatro Valores Competentes que corresponden con cuatro tipos de cultura organizacional. Cada organización tiene su propia mezcla de estos cuatro tipos de culturas organizacionales. Esta mezcla se determina completando una encuesta concisa.

En Lima, Jimena Cerpa ha estandarizado el OCAI, se empleará por ello, su cuestionario para realizar la presente investigación. El inventario consta de seis dimensiones y cada una tiene 4 afirmaciones (a, b, c y d), se deberá dividir el número 100 entre las letras, otorgando un puntaje a cada alternativa de respuesta. Siguiendo los objetivos de la presente investigación solo se aplicará la columna actual, es decir se considerará la cultura actual de la empresa y no la cultura que el colaborador preferiría tener. La factorización de los ítems por dimensiones arroja 4 factores que son denominados cultura Clan (Alfa de Cronbach de .81), cultura Innovadora (Alfa de Cronbach de .76), cultura de Mercado (Alfa de Cronbach de .86) y cultura Burocrática (Alfa de Cronbach de .95). Estos factores constituyen los tipos de cultura organizacional, tal como se muestra en la tabla 4.6.

Tabla 4.6

Clasificación de ítems según los tipos de cultura organizacional del Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional (OCAI)

<b>Tipos de cultura organizacional</b>	<b>Ítems</b>
Clan	1a, 2a, 3a, 4a, 5a, 6 <sup>a</sup>
Innovadora	1b, 2b, 3b, 4b, 5b, 6b
De Mercado	1c, 2c, 3c, 4c, 5c, 6c
Burocrática	1d, 2d, 3d, 4d, 5d, 6d

Fuente: Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional (OCAI), 1999.

#### 4.3.2. Inventario de Burnout de Maslach (MBI)

El inventario Burnout de Maslach fue creado en 1981 por Christina Maslach y Susan Jackson (1981). Este instrumento plantea al sujeto una serie de enunciados sobre los sentimientos y pensamientos con relación a su interacción con el trabajo. Está conformado por 22 ítems que se valoran con una escala tipo Likert. El sujeto valora, mediante un rango de 6 adjetivos que van de “nunca” a “diariamente”, con qué frecuencia experimenta cada una de las situaciones descritas en los ítems. La factorización de los 22 ítems arroja en la mayoría de los trabajos tres factores que son denominados Agotamiento Emocional, Despersonalización y Realización Personal en el trabajo. Estos factores constituyen las tres subescalas del MBI, tal como se muestra en la tabla 4.7.

Tabla 4.7

Clasificación de ítems según las dimensiones del Inventario Burnout de Maslach (MBI)

<b>Áreas</b>	<b>Ítems</b>
Agotamiento emocional	1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20
Despersonalización	5, 10, 11, 15, 22
Realización personal	4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21

Fuente: Inventario Burnout de Maslach (MBI), 1993.

La subescala de Agotamiento Emocional (Emotional Exhaustion) (EE) está formada por 9 ítems que refieren la disminución o pérdida de recursos emocionales o describen sentimientos de estar saturado y cansado emocionalmente por el trabajo; la

subescala de Despersonalización (Despersonalization) (D) está formada por 5 ítems que describen una respuesta fría e impersonal y falta de sentimientos e insensibilidad hacia los sujetos objeto de atención; y la subescala de Realización Personal en el trabajo (Personal Accomplishment) (PA) está compuesta por 8 ítems que describen sentimientos de competencia y eficacia en el trabajo. Tendencia a evaluar el propio trabajo de forma negativa y vivencia de insuficiencia profesional. Mientras que en las subescalas de Agotamiento Emocional y Despersonalización las puntuaciones altas corresponden a altos sentimientos de estar quemado, en la subescala de Realización Personal en el trabajo las bajas puntuaciones corresponden a altos sentimientos de quemarse.

En el Perú, la prueba mencionada ha sido adaptada por Fernández (2002) La validez y confiabilidad de los puntajes de la prueba fueron inspeccionadas. Según lo reportado por el autor, las evidencias de validez vinculadas al contenido fueron obtenidas a través del criterio de jueces. Todos los ítems mostraron un coeficiente de V de Aiken estadísticamente significativo. Además, el mismo autor analizó las evidencias vinculadas a la estructura interna mediante el análisis factorial exploratorio. Dicho análisis fue trabajado en una muestra de 264 profesores de colegios. La solución factorial agrupó los ítems del inventario en tres dimensiones (GFI = 0,98 y AGFI = 0,95) por lo que se concluyó que el modelo es corroborado en los datos evaluados y, por lo tanto, el inventario de Síndrome de Burnout de Maslach presenta validez de constructo. La confiabilidad de las medidas derivadas de aplicar los ítems de cada una de las subescalas fue estimada mediante el coeficiente de consistencia interna Alpha de Cronbach. Se encontró un coeficiente de consistencia interna alfa de Cronbach de .78 para la subescala Agotamiento Emocional, de .76 para la subescala Despersonalización y .74 para la subescala disminución de la Realización Personal (Fernández, 2002).

Las evidencias de validez de la prueba se hallaron a través del uso de análisis factoriales en diferentes muestras de grupos de profesionales, tales como: maestros, enfermeros y personal sanitario, trabajadores sociales, farmacéuticos, entre otros. Los resultados, en su mayoría, corroboraron la existencia de tres factores ortogonales que son los previamente mencionados: agotamiento emocional, despersonalización y falta de

realización personal. (Maslach & Jackson, 1986).

La prueba también ha sido adaptada psicométricamente al Perú por Fernández en el 2002 (ver Apéndice A). Se obtuvieron evidencias de validez referidas al contenido por criterio de jueces, se hizo una equivalencia lingüística al español utilizado en el país. Los resultados obtenidos, indicaron que todos los ítems alcanzaron niveles adecuados de significación estadística, por lo que fue posible trabajar con el instrumento sin realizar mayores modificaciones (Fernández, 2002).

Para hallar la evidencia de validez relacionado con el contenido de la prueba, se utilizó el coeficiente de V de Aiken. Este coeficiente alcanzó niveles de .89 a 1, por lo que la prueba contó con evidencias suficientes para poder ser aplicada (Escorra, 1988 citado en Fernández, 2002).

Para hallar la confiabilidad de los resultados se empleó el Coeficiente Alfa de Cronbach, adjuntos en el presente trabajo de investigación y se obtuvo resultados altamente confiables.

#### **4.4. Procedimiento de recolección de datos**

Todos los procedimientos descritos a continuación fueron realizados tomando en cuenta un cronograma (Apéndice A) previamente definidos.

Se les entregó a los participantes una carta de consentimiento informado y se les aplicó los dos instrumentos de recolección de datos; dicho proceso tuvo una duración de dos meses. Los cuestionarios fueron aplicados de manera individual para asegurar de esta manera que estén llenados correctamente. La resolución de ambos cuestionarios tuvo una duración de 30 minutos aproximadamente.

#### **4.5. Definición de las variables**

Las variables consideradas en el presente estudio son: Tipos de cultura organizacional y Síndrome de Burnout. A continuación, se definen las variables conceptualmente:

Tipos de cultura organizacional:

Cultura tipo Clan: La empresa se concibe como una gran familia, sus miembros comparten valores como la lealtad, el trabajo en equipo, la amistad, la confianza y el compañerismo (Cameron & Quinn, 2005).

Cultura tipo Burocrática: La empresa se encuentra extraordinariamente normalizada en cuanto a sus funciones, responsabilidades, procesos, procedimientos, tareas y actividades, el trato entre los trabajadores es vertical (Cameron & Quinn, 2005).

Cultura tipo de Mercado: La empresa está orientada a la consecución de resultados, se valora la competencia y el alcance de metas (Cameron & Quinn, 2005).

Cultura tipo Innovadora: La empresa espera la constante innovación y creatividad de los trabajadores, se valora la flexibilidad, el riesgo y la apertura a los cambios (Cameron & Quinn, 2005).

Síndrome de Burnout:

Manifestación comportamental del estrés laboral, síndrome tridimensional caracterizado por Agotamiento Emocional (AE), Despersonalización (DP) en el trato con clientes y usuarios, y dificultad para el logro/Realización Personal (RP) (Maslach & Jackson, 1993).

Agotamiento emocional: Disminución de la fuerza o capital emocional del trabajador y de su capacidad de entrega hacia los demás debido a las exigencias del trabajo (Maslach & Jackson, 1993).

Despersonalización: Aparición de sentimientos y/o actitudes negativas (indiferencia, apatía, etc.) y cínicas hacia personas con las que se trabaja (Maslach & Jackson, 1993).

Realización Personal: Tendencia a evaluarse positivamente y a valorar los sentimientos de éxito y de Realización Personal (Maslach & Jackson, 1993).

A continuación, se definen las variables operacionalmente:

Tipos de cultura organizacional: Tipos de cultura organizacional: Puntuación total que se obtiene de la suma de las letras A, B, C y D de las seis secciones que comprende el OCAI.

Tipos de cultura Clan: Puntuación total que se obtiene de la suma de las letras A de las seis secciones que comprende el OCAI.

Tipo de cultura Burocrática: Puntuación total que se obtiene de la suma de las letras D de las seis secciones que comprende el OCAI.

Tipo de cultura Innovadora: Puntuación total que se obtiene de la suma de las letras B de las seis secciones que comprende el OCAI.

Tipo de cultura de Mercado: Puntuación total que se obtiene de la suma de las letras C de las seis secciones que comprende el OCAI.

Síndrome de Burnout:

Puntuación obtenida en el Inventario de Burnout de Maslach (MBI), instrumento que evalúa el Agotamiento Emocional, la Despersonalización y la falta de Realización Personal.

Agotamiento emocional: Puntuación total de la dimensión Agotamiento Emocional en el Inventario Burnout de Maslach (MBI). Puntuación que se obtiene con la suma de las puntuaciones indicadas en los elementos 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20.

Despersonalización: Puntuación total de la dimensión Despersonalización en el Inventario Burnout de Maslach (MBI). Puntuación que se obtiene con la suma de las puntuaciones indicadas en los elementos 5, 10, 11, 15, 22.

Falta de Realización Personal: Puntuación total de la dimensión Realización personal en el Inventario Burnout de Maslach (MBI). Puntuación que se obtiene con la suma de las puntuaciones indicadas en los elementos 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21.

#### 4.6. Estrategia de análisis de datos

Para el análisis de datos se utilizó el programa estadístico SPSS versión 24 y el programa R versión 3.4, una vez vaciados los datos, se analizaron los estadísticos descriptivos básicos para las dos variables de estudio (tipos de cultura organizacional y Síndrome de Burnout). La variable tipos de cultura organizacional se encuentra en un nivel de medición de intervalo, al igual que la variable Síndrome de Burnout; por lo tanto, se utilizaron la mediana, la media aritmética y la desviación estándar (Howell, 2013).

La cultura organizacional y sus dimensiones fueron agrupadas en cuatro categorías basadas en los cuartiles (<25, 25-50, 50-75, >75%).

El nivel del Síndrome de Burnout y sus dimensiones fueron clasificados en tres categorías (bajo, medio y alto) de acuerdo a la escala de Estanones, mediante la fórmula  $\text{Promedio} \pm (0.75)SD$ . Determinando los siguientes niveles:

Agotamiento emocional: 0-12 (bajo), 13-26 (medio), 27-54 (alto)

Despersonalización: 0-3 (bajo), 4-11 (medio), 12-30 (alto)

Realización personal: 0-29 (bajo), 30-41 (medio), 42-48 (alto)

Síndrome de Burnout: 0-52 (bajo), 53-69 (medio), 70-132 (alto)

En una evaluación preliminar, se determinaron las relaciones entre los tipos de cultura organizacional y las dimensiones del Síndrome de Burnout mediante las gráficas de dispersión y el coeficiente de correlación de Spearman.

Considerando las hipótesis postuladas en la presente investigación, la cual afirma que existe relación entre los tipos de cultura organizacional y los niveles de Síndrome de Burnout, medidas ambas variables en un nivel de intervalo, se plantea para tal contraste el modelo de regresión lineal y así calcular su nivel de significancia estadística. Dado que este estadístico tiene como supuesto la distribución normal de las variables, así como la relación lineal entre las variables; ambos supuestos verificados previamente mediante método

gráficos de dispersión y de normalidad (QQ-plot y test de normalidad de Kolmogorov-Smirnov).

Se realizó un análisis multivariado, para ver la relación entre el Síndrome de Burnout y los tipos de cultura organizacional, ajustado por las variables demográficas (edad, sexo, educación, puesto y ubicación de los colaboradores), los cuáles fueron analizados mediante el modelo de regresión lineal con método de selección paso a paso.

Se realizaron las comparaciones del puntaje del Síndrome de Burnout en relación a las características demográficas mediante la prueba F vía el análisis de varianza.

Todas las evaluaciones de las estadísticas de prueba fueron realizadas a un nivel de significancia de 5%.

## CAPÍTULO V: RESULTADOS

### 5.1. Cultura organizacional

Los resultados del estudio en relación a los tipos de cultura organizacional muestran que la mediana (media  $\pm$  SD) del puntaje del tipo de cultura Clan fue de 23.3 (23.9  $\pm$  8.0), del tipo cultura Innovadora 22.7 (22.7  $\pm$  4.2), del tipo de cultura de Mercado 30.8 (30.1  $\pm$  7.1) y del tipo de cultura Burocrática 24.2% (23.3  $\pm$  5.0); observándose que el tipo de cultura organizacional con mayor puntaje fue de Mercado, y los tres restantes tuvieron puntajes muy similares (Tabla 5.1).

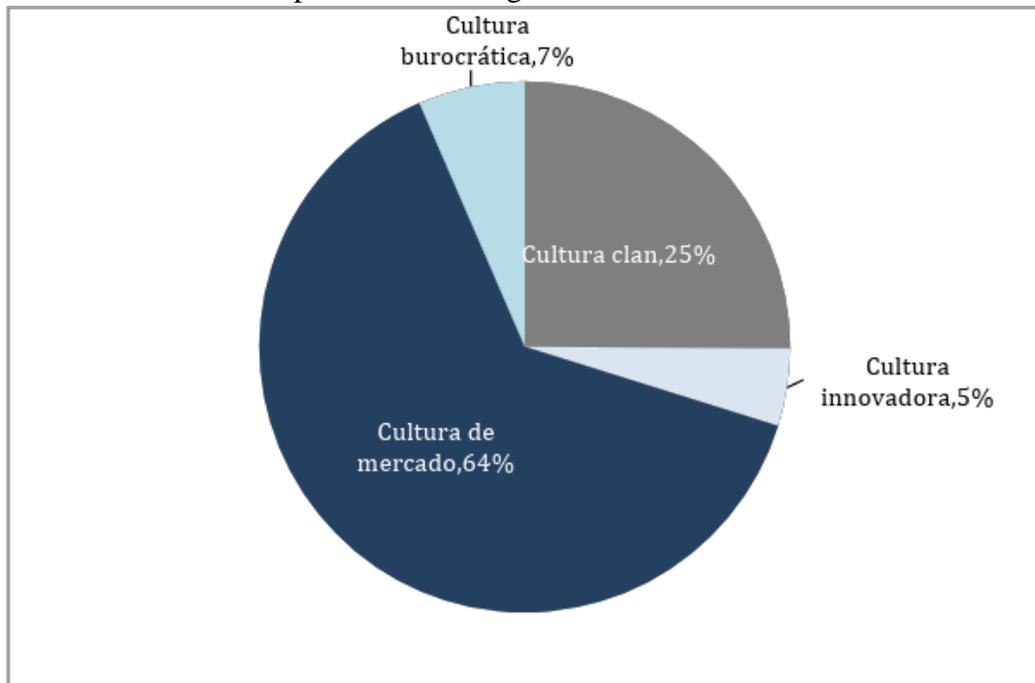
Tabla 5.1  
Resultado de los tipos de cultura organizacional

	<b>Cultura Clan</b>	<b>Cultura innovadora</b>	<b>Cultura de Mercado</b>	<b>Cultura Burocrática</b>
Estadísticas				
Mediana (rango)	23.3 (10.0, 45.8)	22.7 (9.2, 47.1)	30.8 (11.7, 58.3)	24.2 (7.8, 36.7)
Media $\pm$ DE	23.9 $\pm$ 8.0	22.7 $\pm$ 4.2	30.1 $\pm$ 7.1	23.3 $\pm$ 5.0
Niveles (según cuartiles)				
< 25	133 (61.9)	175 (81.4)	62 (28.8)	150 (69.8)
25-50	82 (38.1)	40 (18.6)	152 (70.7)	65 (30.2)
50-75	-	-	1 (0.5)	-
>75	-	-	-	-
Cultura predominante	54 (25.1)	10 (4.7)	137 (63.7)	14 (6.5)
Correlación (r)*				
Innovadora	0.15	-	-	-
De Mercado	-0.84	-0.38	-	-
Burocrática	-0.55	-0.33	0.23	-

\* Correlación de Spearman.

Según los cuartiles, la cultura de tipo Clan fue menor de 25% en 62% de los colaboradores y entre 25-50% en 38% de los colaboradores. La cultura de tipo Innovadora fue menor de 25% en 81% y entre 25-50% en 19% de los colaboradores. La cultura de tipo Mercado fue menor de 25% en 29% y entre 25-50% en 71% de los colaboradores. La cultura de tipo Burocrática fue menor de 25% en 70% y entre 25-50% en 30% de los colaboradores. En general, la cultura predominante fue la de tipo Mercado en 63.7% de los colaboradores, seguido de la cultura de tipo Clan en 25.1% (Figura 5.1).

Figura 5.1  
Predominio de los tipos de cultura organizacional



Nota: Total de colaboradores encuestados (215).

## 5.2. Síndrome de Burnout

En el estudio la escala del Síndrome de Burnout, alcanzó una mediana de 58.0 (60.8 □ 11.2) y según sus dimensiones, la mediana de la escala de Agotamiento Emocional fue de 17.0 (18.8 □ 9.5), Despersonalización 6.0 (7.0 □ 5.8), baja Realización Personal 35.0

(35.0  $\pm$  7.8); observándose que la dimensión con mayor puntaje fue de baja Realización Personal, seguido de Agotamiento Emocional (Tabla 5.2).

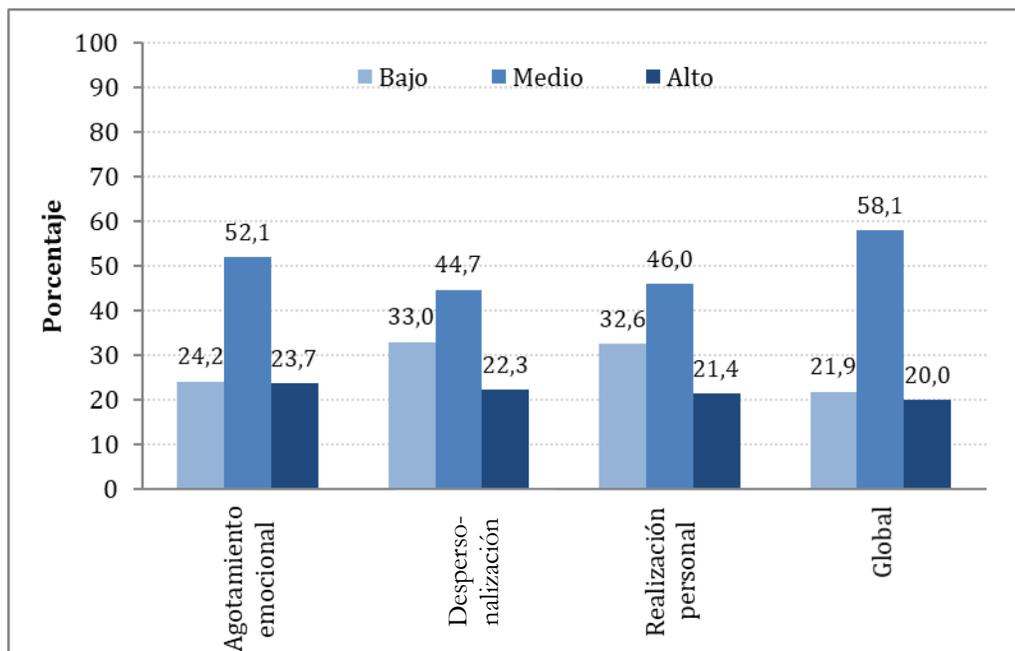
Tabla 5.2  
Resultado de la evaluación del Síndrome de Burnout

	<b>Agotamiento emocional</b>	<b>Despersonalización</b>	<b>Realización personal</b>	<b>Global</b>
Estadísticas				
Mediana (rango)	17 (1, 48)	6 (0, 23)	35 (15, 48)	58.0 (33, 100)
Media $\pm$ DE	18.8 $\pm$ 9.5	7.0 $\pm$ 5.8	35.0 $\pm$ 7.8	60.8 $\pm$ 11.2
Niveles (Escala de Estanones)				
Bajo	52 (24.2)	71 (33.0)	70 (32.6)	47 (21.9)
Medio	112 (52.1)	96 (44.7)	99 (46.0)	125 (58.1)
Alto	51 (23.7)	48 (22.3)	46 (21.4)	43 (20.0)
Predominio	39 (18.1)	-	176 (81.9)	-
Correlación (r)*				
Despersonalización	0.67	-	-	-
Realización personal	-0.59	-0.68	-	-

\* Correlación de Spearman.

Según los niveles de las dimensiones del Síndrome de Burnout, el Agotamiento Emocional del 75.8% de los colaboradores fue de nivel medio-alto, la Despersonalización del 67% de los colaboradores obtuvo un nivel medio-alto y la dimensión Realización Personal del 67.4% de los colaboradores puntuó en un nivel bajo. Asimismo, globalmente el 78.1% de los colaboradores obtuvo un nivel medio alto en el Síndrome de Burnout total (Figura 5.2).

Figura 5.2  
Niveles del Síndrome de Burnout por dimensiones y considerando la puntuación global



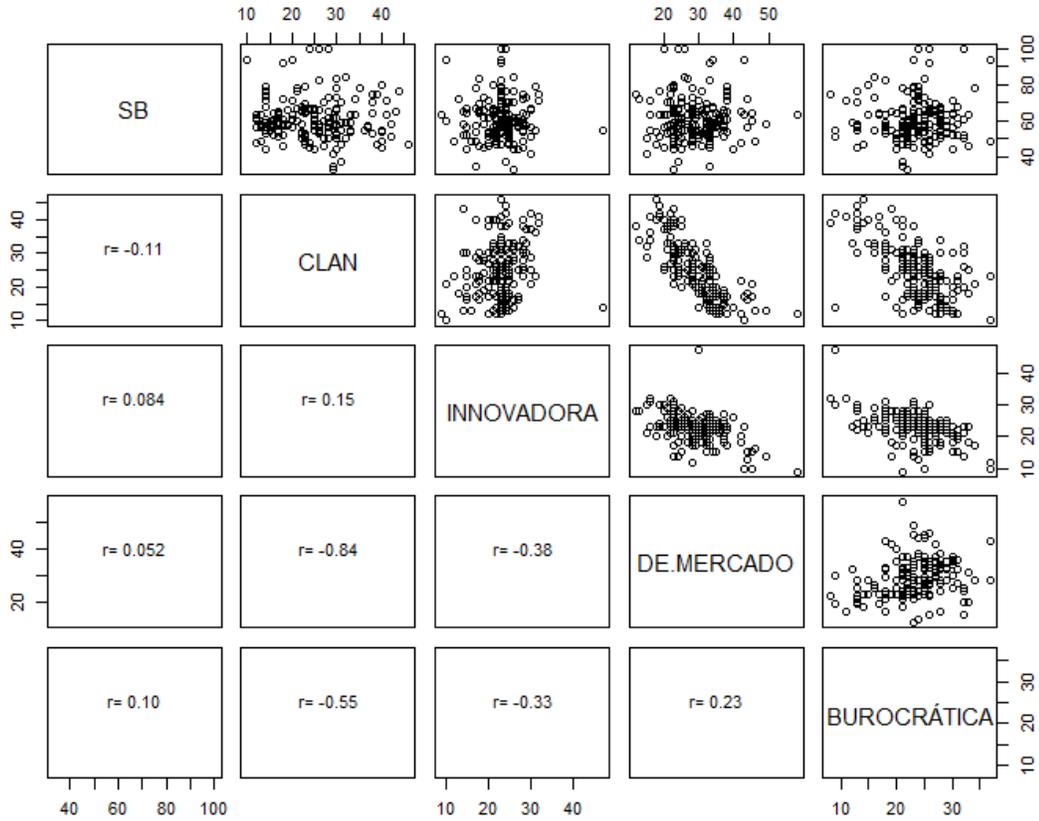
Nota: Total de colaboradores encuestados (215).

Por otro lado, en una evaluación preliminar se ha determinado que existe una relación directa entre Agotamiento Emocional y la Despersonalización ( $r = 0.67$ ), y una relación indirecta entre: Agotamiento Emocional y baja Realización Personal ( $r = -0.59$ ), así como, una relación indirecta entre la Despersonalización y baja Realización Personal ( $r = -0.68$ ).

### 5.3. Relación entre los tipos de cultura organizacional y el Síndrome de Burnout

La relación entre los tipos de cultura organizacional y el Síndrome de Burnout muestran que existe una ligera relación inversa entre el tipo de cultura Clan y el Síndrome de Burnout ( $r = -0.11$ ) y una ligera relación directa con el tipo de cultura Burocrática ( $r = 0.10$ ); aunque estas correlaciones fueron muy bajas (Figura 5.3).

Figura 5.3  
Relación entre los tipos de cultura organizacional y el Síndrome de Burnout



\* Correlación de Spearman.

Cuando se analiza el Síndrome de Burnout teniendo en cuenta los tipos de cultura Clan e Innovadora, vía el modelo de regresión lineal, ninguno de los tipos de cultura organizacional fue significativo ( $p > 0.05$ ) (Tabla 5.3).

Tabla 5.3

Relación entre los tipos de cultura organizacional mediante el modelo de regresión lineal con selección paso a paso

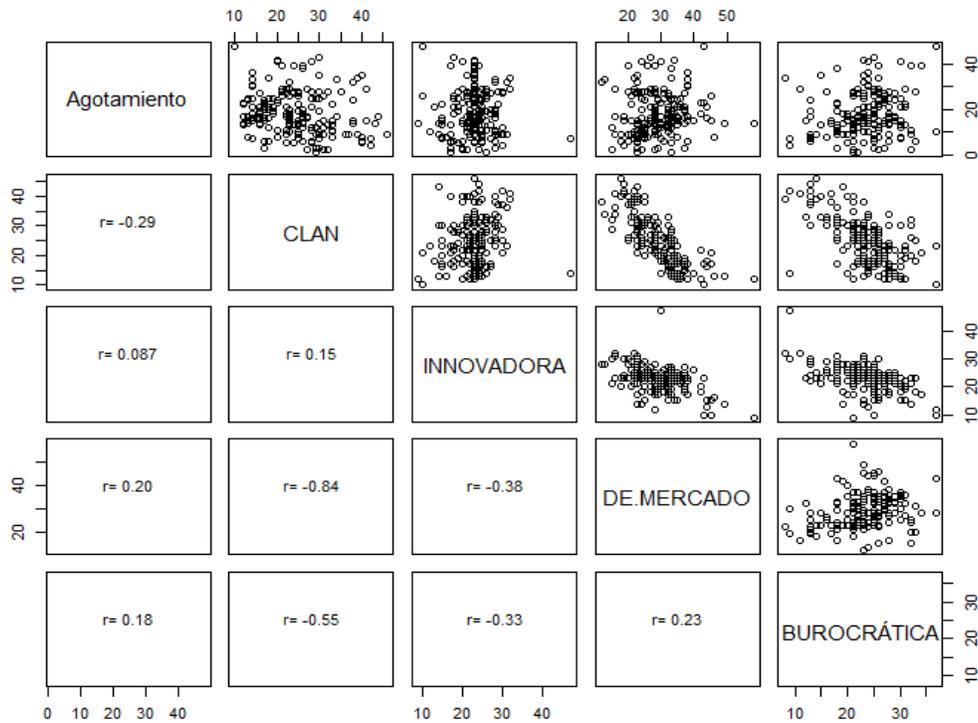
	Coeficiente		IC 95% de Beta	p - value
	Beta	Desv. Error		
Constante	0.17	0.005	-	<0.001
Cultura organizacional:				
Clan	0.0002	-		0.142
Innovadora	0.0002	-		0.571
De Mercado	-	-		
Burocrática	-	-		

### 5.3.1. Relación entre los tipos de cultura organizacional y Agotamiento Emocional

La relación entre los tipos de cultura organizacional y el Agotamiento Emocional muestran una ligera relación inversa entre el tipo de cultura Clan y el Agotamiento Emocional ( $r = -0.29$ ), así como una ligera relación directa con el tipo de cultura de Mercado ( $r = 0.20$ ) y de tipo Burocrática ( $r = 0.18$ ); aunque estas correlaciones son bajas según los niveles de correlación ( $-0.2 < r < 0.2$ : correlación muy baja) (Figura 5.4).

Figura 5.4

Relación entre los tipos de cultura organizacional y la dimensión Agotamiento Emocional



\* Correlación de Spearman.

Por otro lado, si se analiza el Agotamiento Emocional teniendo en cuenta la cultura de tipo Clan y la cultura de tipo Innovadora (no se incluye la cultura de tipo Mercado y Burocrática, debido a la alta correlación indirecta con la cultura de tipo Clan que genera problemas de multicolinealidad), vía el modelo de regresión lineal, la cultura de tipo Clan y la cultura de tipo Innovadora presentan un efecto en el Agotamiento Emocional ( $p < 0.05$ ), aunque las magnitudes de los efectos son pequeños (Tabla 5.4). Mientras que la cultura Clan tiene una relación inversa con el Agotamiento emocional, la cultura Innovadora tiene una relación directa.

Tabla 5.4

Relación entre los tipos de cultura organizacional y el Agotamiento Emocional mediante el modelo de regresión lineal con selección paso a paso

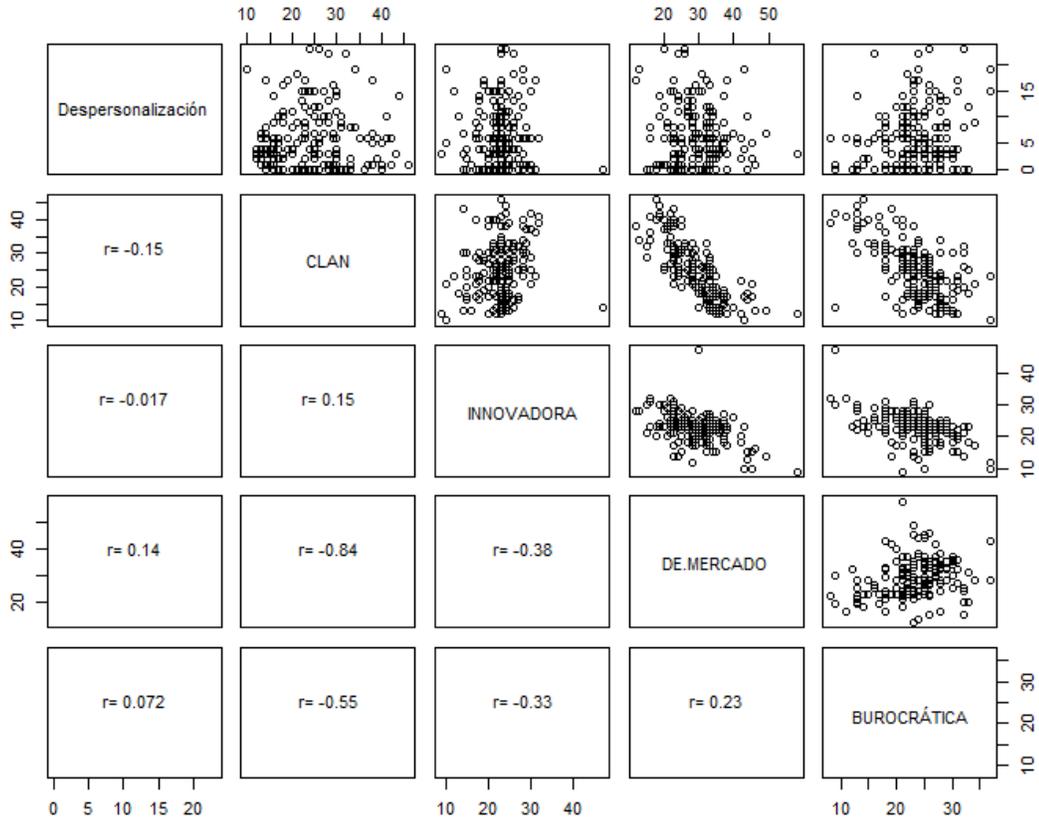
	Coeficiente		IC 95% de Beta	p – value
	Beta	Desv. Error		
Constante	7.18	0.97	(5.3, 9.1)	<0.001
Cultura organizacional:				
Clan	-0.095	0.02	(-0.13, -0.05)	<0.001
Innovadora	0.087	0.04	(0.004, 0.17)	0.039
De Mercado*	-			
Burocrática*	-			

\* No se incluye en el análisis debido a una correlación inversa alta con la cultura Clan.

### 5.3.2 Relación entre los tipos de cultura organizacional y la Despersonalización

La relación entre los tipos de cultura organizacional y Despersonalización muestran que existe una ligera relación inversa entre despersonalización y el tipo de cultura clan ( $r = -0.15$ ), y una ligera relación directa con el tipo de cultura de Mercado ( $r = 0.14$ ); aunque estas correlaciones son muy bajas ( $-0.2 < r < 0.2$ : correlación muy baja) (Figura 5.5).

Figura 5.5  
Relación entre los tipos de cultura organizacional y la dimensión Despersonalización



\* Correlación de Spearman.

Por otro lado, si se analiza la dimensión Despersonalización teniendo en cuenta los tipos de cultura Clan e Innovadora (no se incluye tipo de cultura de Mercado ni Burocrática, debido a la alta correlación indirecta con el tipo de cultura Clan que genera problemas de multicolinealidad), vía el modelo de regresión lineal, sólo el tipo de cultura Clan tiene un efecto significativo en la Despersonalización ( $p = 0.002$ ) y la cultura de tipo Innovadora fue no significativo ( $p = 0.310$ ) (Tabla 5.5).

Tabla 5.5

Relación entre los tipos de cultura organizacional y la dimensión Despersonalización mediante el modelo de regresión lineal con selección paso a paso

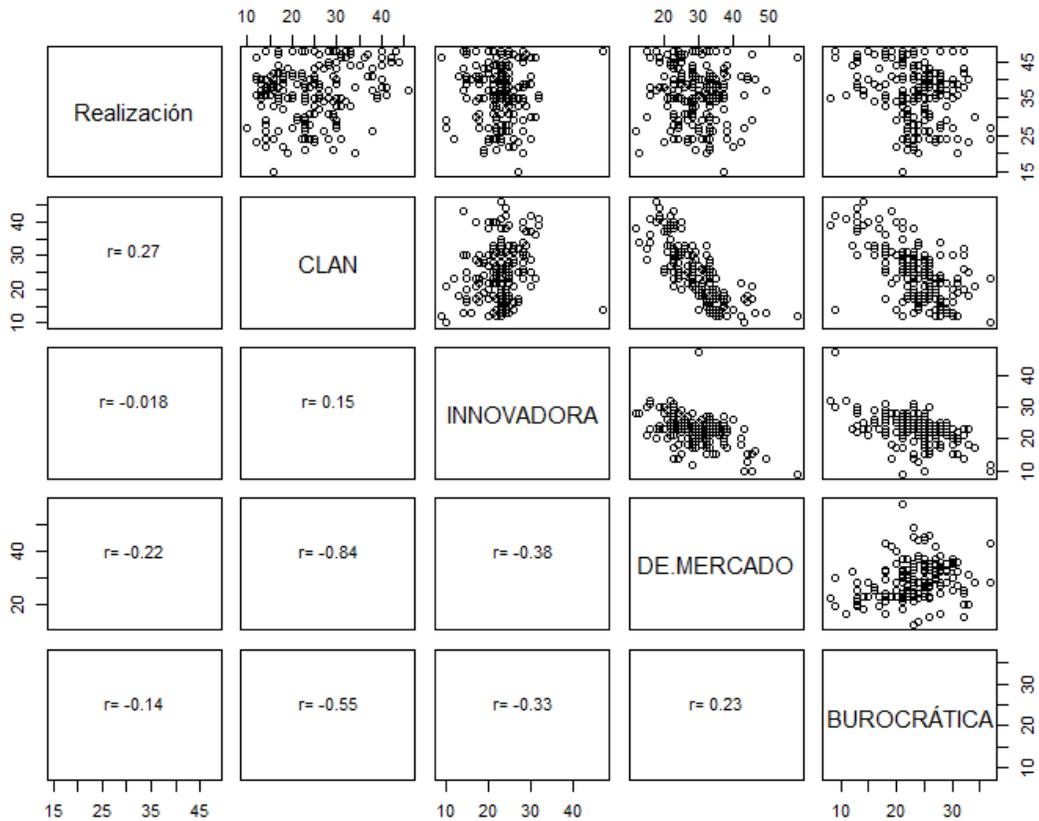
	Coeficiente		IC 95% de Beta	p - value
	Beta	Desv. Error		
Constante	2.6	0.5	(1.6, 3.7)	<0.001
Cultura organizacional:				
Clan	-0.03	0.01	(-0.06, -0.01)	0.002
Innovadora	-			0.310
De Mercado*	-			
Burocrática*	-			

\* No se incluye en el análisis debido a una correlación inversa alta con la cultura Clan.

### 5.3.3 Relación entre los tipos de cultura organizacional y la Realización Personal

La relación entre los tipos de cultura organizacional y la dimensión Realización Personal muestran que existe una relación directa entre el tipo de cultura Clan y la dimensión Realización Personal ( $r = 0.27$ ), una ligera relación inversa con el tipo de cultura de Mercado ( $r = -0.22$ ) y tipo de cultura Burocrática ( $r = -0.14$ ); aunque estas dos últimas correlaciones son muy bajas ( $-0.2 < r < 0.2$ : correlación muy baja). (Figura 5.6).

Figura 5.6  
Relación entre los tipos de cultura organizacional y la dimensión Realización Personal



\* Correlación de Spearman.

Por otro lado, si se analiza la dimensión Realización Personal teniendo en cuenta los tipos de cultura Clan e Innovadora (no se incluyen los tipos de cultura de Mercado y Burocrática, debido a la alta correlación indirecta con el tipo de cultura Clan que genera problemas de multicolinealidad), vía el modelo de regresión lineal, los tipos de cultura Clan e Innovadora tienen un efecto significativo en la Realización Personal ( $p < 0.05$ ); aunque estos efectos son pequeños (Tabla 5.6). La cultura Clan tiene una relación directa con la Realización personal, mientras que la cultura organizacional Innovadora tiene una relación inversa.

Tabla 5.6

Relación entre los tipos de cultura organizacional y la dimensión Realización Personal mediante el modelo de regresión lineal con selección paso a paso

	Coeficiente		IC 95% de Beta	p-value
	Beta	Desv. Error		
Constante	33.4	3.1	(27.4, 39.5)	< <b>0.001</b>
Cultura organizacional:				
Clan	0.34	0.06	(0.21, 0.46)	< <b>0.001</b>
Innovadora	-0.29	0.13	(-0.55, -0.03)	0.027
De Mercado*	-			
Burocrática*	-			

\* No se incluye en el análisis debido a una correlación inversa alta con la cultura Clan.

#### 5.4. Tipos de cultura organizacional y Síndrome de Burnout según las características demográficas

Asimismo, cuando se analizan los tipos de cultura y el Síndrome de Burnout ajustado por las variables demográficas (edad, sexo, educación, puesto y ubicación del colaborador) muestra que sólo el puesto del colaborador presenta un efecto significativo en el Síndrome de Burnout ( $p < 0.05$ ); el análisis de las demás variables demográficas y los tipos de cultura organizacional fueron no significativos (Tabla 5.7).

Tabla 5.7

Relación entre los tipos de cultura organizacional y el Síndrome de Burnout ajustado por las variables demográficas mediante el modelo de regresión lineal con Stepwise

	Coeficiente		T	p-value
	Beta	Desv. Error		
Constante	0.171	0.0011	160.5	<0.001
Puesto: Gestión	-0.002	0.0021	-0.785	0.433
Puesto: Operativo	0.008	0.0079	4.419	<0.001

También se observa en la tabla 5.8, que el Síndrome de Burnout varía significativamente según los grupos de edad ( $p = 0.001$ ), tiempo de servicio ( $p < 0.001$ ), puesto ( $p < 0.001$ ) y ubicación ( $p = 0.028$ ) del colaborador; lo cual indica que es baja en aquellos entre 18 a 25 años de edad ( $\bar{X}=57$ ), alto en mayores de 35 años ( $\bar{X}=63$ ), menor en

aquellos con tiempo de servicio menor a un año ( $\bar{X}=57$ ), mayor en aquellos con tiempo de servicio mayor a 3 años ( $\bar{X}=63$ ), menor en puesto operativo ( $\bar{X}=56$ ), mayor en puesto de gestión ( $\bar{X}=65$ ) y comercial ( $\bar{X}=63$ ), baja en aquellos que se ubican en provincia ( $\bar{X}=29$ ) y alta en Lima ( $\bar{X}=62$ ).

Tabla 5.8  
Variación del Síndrome de Burnout según las características demográficas

	N	%	Media $\pm$ DE	ANOVA - F: P	Test de Levene: P
Colaboradores	215				
<b>Edad (años)</b>					
18 – 25	72	33.5	56.7 $\pm$ 7.9	0.001	0.004
26 – 35	91	42.3	62.9 $\pm$ 13.4		
36 a mas	52	24.2	62.8 $\pm$ 9.3		
<b>Género</b>					
Femenino	133	61.9	60.6 $\pm$ 10.1	0.748	0.124
Masculino	82	38.1	61.1 $\pm$ 12.8		
<b>Educación</b>					
Técnico	12	5.6	61.6 $\pm$ 16.4	0.302	0.338
Superior incompleto	80	37.2	59.3 $\pm$ 11.5		
Superior completo	123	57.2	61.7 $\pm$ 10.4		
<b>Tiempo de servicio</b>					
Menor de 1 año	19	8.8	57.4 $\pm$ 8.2	<0.001	0.013
De 1 a 3 años	62	28.8	55.8 $\pm$ 8.8		
De 3 a 5 años	44	20.5	63.1 $\pm$ 11.1		
Más de 5 años	90	41.9	63.9 $\pm$ 11.9		
<b>Puesto</b>					
Operativo	67	31.2	56.0 $\pm$ 9.5	<0.001	<0.001
Gestión	22	10.2	65.1 $\pm$ 13.4		
Comercial	126	58.6	62.6 $\pm$ 11.8		
<b>Ubicación</b>					
Lima	153	71.2	61.9 $\pm$ 11.6	0.028	0.128
Provincia	62	28.8	58.2 $\pm$ 9.5		

ANOVA - F: prueba F del análisis de varianza. Test de homogeneidad de varianzas (test de Levene).

En las siguientes figuras se observa las variaciones del Síndrome de Burnout considerando las variables demográficas edad, tiempo de servicio, género, puesto y ubicación.

Figura 5.7  
Síndrome de Burnout según los grupos de edad de los colaboradores

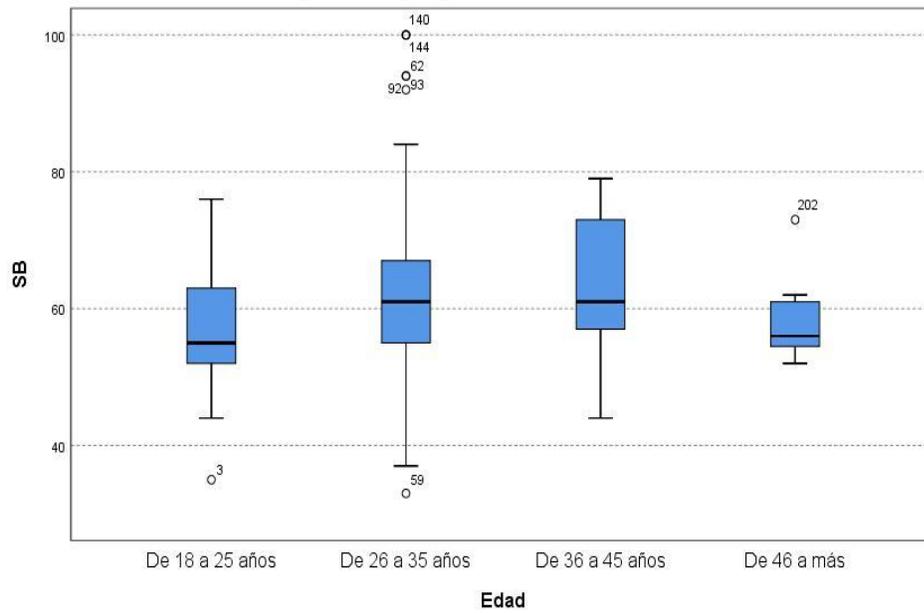


Figura 5.8  
Síndrome de Burnout según el tiempo de servicio de los colaboradores

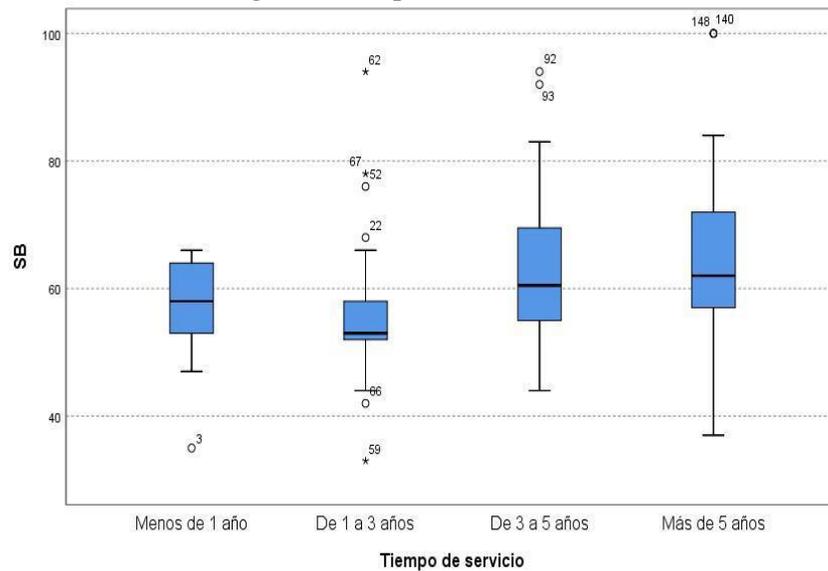


Figura 5.9  
 Síndrome de Burnout según el puesto de los colaboradores

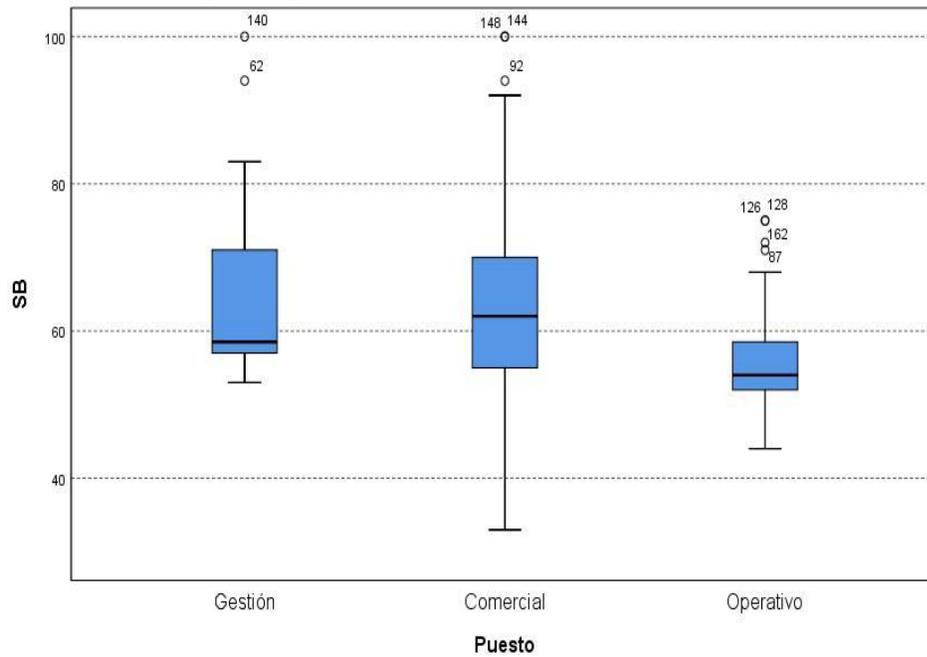
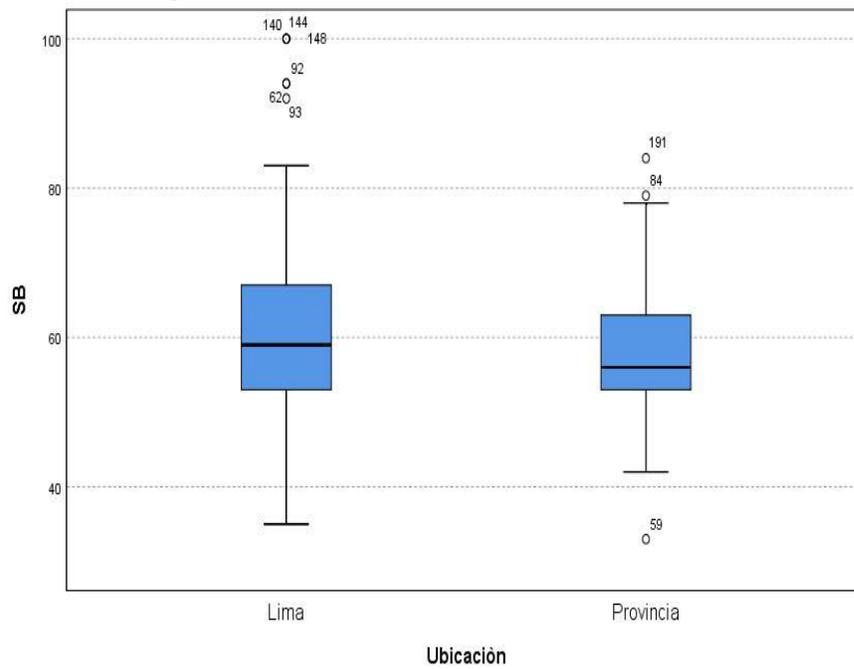


Figura 5.10  
 Síndrome de Burnout según la ubicación de los colaboradores



## **CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES, IMPLICACIÓN PRÁCTICA Y FUTURAS INVESTIGACIONES**

### **6.1. Discusión**

Nuestra hipótesis general analiza la relación entre los tipos de cultura organizacional y los niveles del Síndrome de Burnout. Los resultados demuestran que solo las culturas Clan y Burocrática se encuentran relacionadas con el Síndrome de Burnout, aunque tienen una relación débil. La cultura Clan se encuentra inversamente relacionada al Síndrome de Burnout, mientras que la cultura Burocrática tiene una relación directa. Los tipos de cultura de Mercado e Innovadora no tienen relación con el Síndrome de Burnout. De la literatura revisada, existe un estudio de Schulz, R., Greenley, J. R., & Brown, R. (1995) que refiere que la satisfacción de los colaboradores mejora notablemente reduciendo los niveles de Burnout cuando en las empresas predomina un tipo de cultura Clan. Por otro lado, Kock y Ramarumo (2015) también muestran el impacto de esta relación a través de un estudio en establecimientos hoteleros de Sudáfrica, cuyos resultados confirmaron que la cultura de tipo Clan tiene un efecto mitigador sobre el estrés laboral y el agotamiento; mientras que la cultura Burocrática no muestra relación con el Síndrome de Burnout. En contradicción con este estudio, los resultados de nuestro trabajo arrojaron que existe una relación entre la cultura Burocrática y el Síndrome de Burnout, y ello concuerda también con el estudio de Watts et col. (2013) quienes encontraron que la cultura Burocrática se encuentra relacionada directamente con el Burnout.

Al discutir los resultados considerando nuestras hipótesis específicas, tenemos que nuestra primera hipótesis específica en la cual analizamos la relación entre los tipos de cultura organizacional y el Agotamiento Emocional, encontramos que existe una relación inversa entre el tipo de cultura Clan y el Agotamiento emocional y una relación directa entre el tipo de cultura Burocrática, el tipo de cultura Innovadora y el tipo de cultura de Mercado con el Agotamiento emocional. Nuestra segunda hipótesis específica, en la cual analizamos la relación entre los tipos de cultura organizacional y la Despersonalización; encontramos que existe una relación significativa inversa entre el tipo de cultura Clan y la Despersonalización y una relación directa entre el tipo de cultura de Mercado y la

Despersonalización. Nuestra tercera hipótesis específica de investigación, en la cual analizamos la relación entre los tipos de cultura organizacional y la Realización Personal, encontramos que existe una relación significativa directa entre el tipo de cultura Clan y la Realización personal y existe una relación inversa entre el tipo de cultura de Mercado, el tipo de cultura Burocrática, el tipo de cultura Innovadora y la Realización personal.

Finalmente, al analizar la cuarta y última hipótesis específica en la cual analizamos la relación entre los tipos de cultura organizacional y el Síndrome de Burnout considerando las variables demográficas: edad, nivel educativo, tiempo de servicio, género, puesto y ubicación; se evidencia que el Síndrome de Burnout es menor en el grupo de edad de 18 y 25 años y va aumentando conforme el colaborador tiene más años de edad. Estos resultados concuerdan con Watts, J., Robertson, N., & Winter, R. quienes realizaron un estudio en el año 2013 con una muestra de 161 enfermeros y cuyos resultados demostraron una correlación positiva con la variable edad y Síndrome de Burnout, los enfermeros que presentaban mayor edad arrojaban mayor Agotamiento Emocional. Adicionalmente, los resultados muestran que no se encontraron diferencias significativas al considerar las variables demográficas género y nivel educativo.

En referencia a la variable demográfica tiempo de servicio, se evidencia que, a mayor tiempo de servicio, mayores niveles de Burnout; el tiempo de servicio se encuentra relacionado significativamente con el Síndrome de Burnout. La variable demográfica puesto también tuvo una relación significativa con el Síndrome de Burnout, siendo los puestos de Gestión y Comercial, los que tienen mayores niveles de Burnout y los puestos Operativos tienen menores niveles de Burnout. La variable demográfica ubicación también tuvo una relación significativa con el Síndrome de Burnout, los colaboradores que trabajan en Lima tuvieron mayores niveles del Síndrome de Burnout que los colaboradores que trabajan en provincias.

Como hemos mencionado los puestos operativos presentan menor Burnout que los puestos de gestión y comercial. Dicho resultado concuerda con los autores Zamini, S., Zamini, S., & Barzegary, L. (2011) quienes buscaban conocer la relación entre la cultura organizacional y el Síndrome de Burnout entre los profesores y los empleados en la

universidad de Tabriz, Irán, demostrando que los empleados poseían más niveles de Burnout, en comparación con los profesores, diferencia que podía estar relacionada a la sobrecarga laboral, a la presión laboral, al modelo de incentivos salariales, entre otros. Este último hallazgo no concuerda con Gil Monte (2005) quien realizó investigaciones en empresas de servicio y concluyó que los profesionales de las organizaciones de servicio que trabajan en contacto con los clientes o usuarios son más propensos a sufrir Síndrome de Burnout. Un punto importante que debemos considerar en la actualidad es que las empresas optan por brindar flexibilidad horaria sobre todo a los colaboradores de puestos de gestión y comercial ya que el trabajo hoy en día está orientado al logro de objetivos; ello tiene ventajas y desventajas. Si bien, pueden trabajar desde cualquier lugar, sin tener que ir físicamente a la oficina, hay objetivos que cumplir en determinados plazos que demanda trabajar horas extras.

Si analizamos los resultados en base a los tipos de cultura organizacional podemos considerar que:

- El tipo de cultura Clan es la que mitiga el Síndrome de Burnout ya que tiene una relación inversa con las dimensiones: Agotamiento emocional y Despersonalización; y una relación directa con la dimensión Realización Personal.
- El tipo de cultura de Mercado está relacionada directamente a las dimensiones: Agotamiento emocional y Despersonalización, por lo que un fuerte predominio de este tipo de cultura organizacional podría generar cansancio, disminución del rendimiento, falta de compromiso, desmotivación y la vez, podrían aparecer actitudes y sentimientos negativos y cínicos hacia las personas del entorno laboral, causando un deterioro en las relaciones con los compañeros de trabajo, lo cual impacta en el ambiente laboral.
- El tipo de cultura Innovadora tiene una relación directa con el Agotamiento Emocional e inversa con la Realización Personal. Por lo que, si en una empresa predomina fuertemente este tipo de cultura podría generar cansancio físico y mental, descenso de la productividad en el trabajo, quizá debido a la presión por

estar a la vanguardia, dicha presión podría generar frustración y depresión en los colaboradores.

- El tipo de cultura Burocrática tiene una relación directa con el Síndrome de Burnout y con su dimensión Agotamiento emocional y una relación inversa con la dimensión Realización personal, por lo que en las empresas que tienen una fuerte cultura Burocrática, los trabajadores posiblemente tengan cansancio, desinterés, desmotivación en el cumplimiento del trabajo encomendado, actitudes negativas hacia sus compañeros de trabajo y que los colaboradores no se sientan realizados ni reconocidos por las labores que desempeñan.

Respecto al análisis de los tipos de cultura frente a las dimensiones del Síndrome de Burnout, uno de los primeros resultados sugiere que una mayor predominancia del tipo de cultura Clan en una organización generaría una disminución de los niveles de la dimensión Agotamiento Emocional, mientras que los demás tipos de cultura organizacional (Innovadora, de Mercado y Burocrática) tendrían una relación directa con la dimensión Agotamiento Emocional del Síndrome de Burnout. Esto confirma la investigación realizada en el año 2013 por Watts, J., Robertson, N., & Winter, R. en Reino Unido titulada “Evaluación de la cultura organizacional y el Burnout en enfermeras” en el cual se demostró que las enfermeras que percibían que sus organizaciones eran más burocráticas presentaron un mayor agotamiento Emocional. Pero a diferencia de dicha investigación, en el presente estudio se observa que la cultura Innovadora también tiene una relación directa con el Agotamiento Emocional.

Al analizar los tipos de cultura organizacional y la dimensión Despersonalización del Síndrome de Burnout. Los resultados nos muestran que la cultura tipo Clan se encuentra en una relación inversa con la dimensión Despersonalización, en tanto, la cultura de Mercado tiene una correlación directa con la dimensión Despersonalización del Síndrome de Burnout. Las culturas Innovadora y Burocrática no presentan relación con la dimensión Despersonalización del Síndrome de Burnout.

Considerando los tipos de cultura organizacional y la dimensión Realización Personal del Síndrome de Burnout, la cultura tipo Clan tiene una relación directa con la dimensión Realización Personal, y los tipos de cultura De Mercado, Innovadora y Burocrática presentan una relación inversa con la dimensión Realización Personal del Síndrome de Burnout. Este resultado confirma la investigación de Watts, J., Robertson, N., & Winter, R (2013), que señala que la cultura innovadora tiene una relación directa con la dimensión Realización Personal.

## **6.2. Conclusiones**

### *Pregunta General:*

¿Cuál es la relación entre los tipos de cultura organizacional y el Síndrome de Burnout?  
Los tipos de cultura organizacional y las dimensiones de Burnout tienen una relación, siendo la cultura de tipo Clan la que se relaciona inversamente con el Síndrome de Burnout y la cultura de tipo Burocrática que tiene una mayor relación directa.

### *Preguntas Específicas:*

¿Cuál es la relación que existe entre los tipos de cultura organizacional y el Agotamiento Emocional?

La dimensión Agotamiento Emocional del Síndrome de Burnout tiene una relación inversa con el tipo de cultura Clan y una relación directa con los tipos de cultura de Mercado, Burocrática e Innovadora.

¿Cuál es la relación que existe entre los tipos de cultura organizacional y la Despersonalización?

La dimensión Despersonalización del Síndrome de Burnout tiene una relación inversa con el tipo de cultura Clan y una relación directa con el tipo de cultura de Mercado.

¿Cuál es la relación que existe entre los tipos de cultura organizacional y la Realización Personal?

La dimensión Realización Personal del Síndrome de Burnout tiene una relación inversa con el tipo de cultura Clan y una relación directa con los tipos de cultura de Mercado, Burocrática e Innovadora.

¿Existirán diferencias significativas entre los tipos de cultura organizacional y los niveles del Síndrome de Burnout al comparar las puntuaciones obtenidas con las variables demográficas: edad, tiempo de servicio, nivel de estudio, género, puesto y ubicación?

Considerando las variables demográficas: edad, nivel de estudios, tiempo de servicio, género, puesto y ubicación; se evidencia que, las variables edad, tiempo de servicio, puesto y ubicación tienen una relación significativa con el Síndrome de Burnout. A mayor edad, mayores niveles del Síndrome de Burnout. A mayor tiempo de servicio, mayores niveles del Síndrome de Burnout. También se observa que los puestos operativos tienen menores niveles de Burnout en comparación a los puestos de gestión y comerciales. Asimismo, la variable ubicación se relaciona significativamente con el Síndrome de Burnout, si comparamos a Lima y provincia, los colaboradores de Lima tienen mayores niveles del Síndrome de Burnout.

### **6.3. Implicación práctica**

Los tipos de cultura organizacional pueden promoverse a través de los niveles culturales (artefactos, rituales, valores, supuestos básicos), por lo tanto, si se desea incrementar o disminuir un determinado tipo de cultura en una empresa; los valores juegan un papel muy importante ya que estos reflejan el tipo de cultura organizacional de una empresa y, por ende, impactan en el Agotamiento, la Despersonalización y la Realización Personal.

Los resultados de la presente investigación, que busca relacionar específicamente los tipos de cultura organizacional y el Síndrome de Burnout abordados desde el enfoque de Cameron & Quinn y Maslach, sirven de referente para que los líderes de las empresas gestionen debidamente la cultura organizacional y busquen un cambio cultural, considerando la promoción de los valores de la cultura organizacional tipo Clan ya que se ha comprobado que dicha cultura ayuda a prevenir el Síndrome de Burnout. Por ello, si

queremos retener el talento en una empresa, debemos considerar que los procesos de recursos humanos deben tomar en cuenta los temas culturales. La selección de personal debería considerar que el perfil de la persona seleccionada encaje con la cultura de la empresa. La capacitación del personal debería apuntar también a reforzar los valores organizacionales de los tipos de cultura organizacional, de acuerdo a la definición previa de la cultura. Toda empresa tiene siempre, en diferentes proporciones, los cuatro tipos de cultura organizacional: Clan, Innovadora, de Mercado y Burocrática; la proporción ideal depende de la estrategia de cada empresa. Los resultados de nuestro estudio demuestran que la cultura Clan ayuda a prevenir el Síndrome de Burnout, pero si una empresa tiene dicha cultura como dominante debe hacer una buena selección de su personal, ya que hay colaboradores que son muy responsables, autoexigentes, autónomos, que se esfuerzan por realizar un trabajo de calidad que encajan muy bien en una cultura tipo Clan, pero también hay colaboradores cuyo perfil no les permite trabajar debidamente en un tipo de cultura Clan, ya que carecen de autonomía, son pasivos en su actuar y tienen un liderazgo laissez faire. De igual manera, cuando una empresa decide promover un determinado tipo de cultura organizacional, debe de considerar que los valores personales de los candidatos deben de encajar a los valores organizacionales de la empresa. Es necesario considerar también que, el Síndrome de Burnout tiene relación también con aspectos personales, por lo que ello debe ser considerado al momento de seleccionar al personal para un determinado puesto.

Según los resultados, la cultura Burocrática exacerba el Síndrome de Burnout, por ello debemos de considerar que la ventaja de dicha cultura es que permite mantener el orden interno, pero a la vez, es necesario evitar tenerla como cultura dominante de una empresa, ya que se ha visto que causa agotamiento, actitudes negativas y poca realización personal en los colaboradores.

También se ha demostrado que la edad y el tiempo de servicio son variables que tienen una relación directa significativa con el Síndrome de Burnout, siendo por ello necesario crear estrategias que permitan manejar debidamente el estrés laboral, considerando las generaciones y el tiempo de permanencia en la empresa. Por ejemplo,

muchas empresas están optando por llevar reflexólogas los días viernes para que los colaboradores que deseen tomen el servicio durante 15 minutos. Lo ideal es que mediante encuestas se levante información de las actividades antiestrés que más les agrade a los colaboradores.

Asimismo, los colaboradores que trabajan en puestos comerciales y de gestión tienen niveles más altos del Síndrome de Burnout en comparación con los colaboradores que tienen puestos operativos. Ello tiene implicancias también al momento de seleccionar a candidatos para dichos puestos y a su vez, las capacitaciones deberían de considerar dichos resultados con el fin de que, en dichos puestos, se toquen temas como manejo del estrés, organización del tiempo, etc. Los puestos comerciales y de gestión son justamente lo que tienen mayor flexibilidad horaria, pero sería ideal que existieran normas que sean seguidas por todos los colaboradores con relación a los canales de comunicación corporativa y los horarios para contactarse fuera del horario de la oficina. Los puestos de gestión y comerciales trabajan por objetivos, lo cual puede generar presión en los colaboradores.

Finalmente, al considerar la ubicación del puesto, Lima tiene puntuaciones más elevadas del Síndrome de Burnout en comparación con Provincia; las empresas deberían de considerar ello con el fin de analizar los motivos de dicho resultado, el tráfico de la ciudad podría exacerbar el estrés laboral.

#### **6.4. Futuras investigaciones**

Sería pertinente realizar investigaciones mixtas sobre los tipos de cultura organizacional y el Síndrome de Burnout; ya que ello nos brindará información cualitativa valiosa sobre factores determinantes del Burnout y las fortalezas y debilidades de cada tipo de cultura y que permitiría profundizar en la relación de ambas variables. Las investigaciones mixtas aportarían también a la creación de programas de intervención en cultura organizacional que impacten en los niveles de Burnout.

Finalmente, los resultados obtenidos en la dimensión despersonalización, del presente estudio, se contradicen con los de Watts y Winter en el 2013, quienes no encontraron relación entre los tipos de cultura organizacional y la Despersonalización. Nuestros resultados demuestran que el tipo de cultura Clan está inversamente relacionada con la Despersonalización, mientras que la cultura de Mercado tiene una relación directa, por lo que sería idóneo realizar nuevos estudios al respecto. Asimismo, nuestro estudio coincide con los resultados de Watts y Winter en que se encontró una relación directa entre la cultura organizacional Burocrática y el Agotamiento Emocional.

## REFERENCIAS

- Airey, D. (2005), *Growth and Development: An International Handbook of Tourism Education*, Elsevier, Oxford.
- Araquistain, L. y Damis, H. (2011). Lo insalubre de trabajar en salud Síndrome de Burnout. *Boletín de asociación de médicos municipales de la ciudad de Buenos Aires*; 26: 1-8.
- Balch, Ch., Freischlag, J., Shanafelt, T. (2009). Stress and Burnout Among Surgeons: Understanding and Managing the Syndrome and Avoiding the Adverse Consequences. *Arch Surg*. 2009, 144(4), 371–376. doi:10.1001/archsurg.2008.575
- Blind (2018). Close to 60 percent of surveyed tech workers are burnt out. Recuperado de <https://www.teamblind.com/close-to-60-percent-of-surveyed-tech-workers-are-burnt-out-credit-karma-tops-the-list-for-most-employees-suffering-from-burnout/>
- Bolat, T., Bolat, O. I., & Yuksel, M. (2011). Relationship between role ambiguity and burnout: The mediating effect of organizational culture. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(10), 373-398.
- Bosqued, L. M. (2008). *Quemados: El síndrome del "burnout": qué es y cómo superarlo*. Barcelona: Paidós.
- Bridgeman, P. J., Bridgeman, M. B., & Barone, J. (2018). Burnout syndrome among healthcare professionals. *American Journal Of Health-System Pharmacy*, 75(3), 147-152.
- Buchner, A., Erdfelder, E., Faul, F., & Lang, A.-G. (2014). G\*Power. (versión 3.1.9.2) [Software de computación]. Recuperado de <http://www.gpower.hhu.de/>
- Calderón Hernández, G. (2003). Dirección de recursos humanos y competitividad. *Innovar*, 13(22), 157-172.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Chan, S. H., Wan, Y. P., & Kuok, O. M. (2015). Relationships Among Burnout, Job Satisfaction, and Turnover of Casino Employees in Macau. *Journal Of Hospitality Marketing & Management*, 24(4), 345-374.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159. doi:10.1037/0033-2909.112.1.155.

- Dattalo, P. (2008). *Determining sample size. Balancing power, precision, and practicality.* Oxford University Press.
- Dávila, C. (2000). *Cultura organizacional: ¿un instrumento de la gerencia? Algunas consideraciones para su estudio.* En L. G. & Arango y C., Dávila (Eds.), *Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia.* Bogotá: Conciencias.
- De la Fuente Solana, E. I., Extremera, R. A., Pecino, C. V., & Cañadas de la Fuente, G. R. (2013). *Prevalence and risk factors of burnout syndrome among Spanish police officers.* *Psicothema*, 25(4), 488-493
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Culture: The Rites and rituals of corporate life.* New York: Addison-Wesley.
- Díaz Bambula, F., & Gómez Barrios, I. C. (2015). *La investigación sobre el síndrome de burnout en Latinoamérica entre el 2000 y el 2010.* *Psicología desde el Caribe*, 33(1), 113-131.
- Feng-Jen, T., & Chang-Chuan, C. (2010). *Occupational stress and burnout of judges and procurators.* *International Archives Of Occupational & Environmental Health*, 83(2), 133-142.
- Fernández, M. (2002). *Inventario Burnout Maslach (MBI).* En 1era (Eds.), *Realidad psicosocial del maestro de primaria* (pp. 115 – 118). Lima - Perú. Fondo de Desarrollo Editorial.
- Field, A. P. (2007). *Analysis of variance.* En N. J. Salkind (Ed.), *Encyclopedia of measurement and statistics* (Vol. 1, pp. 32-35). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Freudenberger, H. J. (1975). *The staff burn-out syndrome in alternative institutions.* *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 12(1), 73-82.
- Gil-Monte, P., Carlotto, M. & Goncalves S. (2010). *Validation of the Brazilian version of the "Spanish Burnout Inventory" in teachers.* *Revista de Saúde Pública*, 44 (1), 1-7.
- Gil-Monte, P. R. (2006). *El síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout): Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar.* Madrid: Pirámide.
- González Rosado, L., & Orta Lorenzo, Y. (2016). *La cultura organizacional y el síndrome de desgaste profesional en profesores universitarios.* ChakiñAn, *Revista De Ciencias Sociales Y Humanidades*, (1), 14-30. Consultado de <http://chakinan.unach.edu.ec/index.php/chakinan/article/view/8>
- Guerrero, O. (2011). *Nuevos modelos de gestión pública.* *Revista Digital Universitaria*, 2(3), 1-8.

- Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, 50(3), 119–128.
- Harrison, L. E. (2000). Culture matters. *The National Interest*, (60), 55-65.
- Hatch, M. (1997). *Organization theory*. Oxford: University Press.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & In Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.
- Howitt, D., & Cramer, D. (2011). *Introduction to research methods in psychology* (3a ed.). Essex: Pearson Education.
- Huhtala, M., Tolvanen, A., Mauno, S., & Feldt, T. (2015). The associations between ethical organizational culture, burnout, and engagement: A multilevel study. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 399-414.
- Kokt, D., & Ramarumo, R. (2015). Impact of organisational culture on job stress and burnout in graded accommodation establishments in the Free State province, South Africa. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1198-1213.
- Kronos Incorporated, *The Employee Burnout Crisis: Study Reveals Big Workplace Challenge in 2017*(Jan. 9, 2017), found at <https://www.kronos.com/about-us/newsroom/employeeburnout-crisis-study-reveals-big-workplace-challenge-2017>.
- López Rosetti, D., (2000). *Estrés, epidemia del siglo XXI: cómo entenderlo, entenderse y vencerlo*. Lumen Humanitas.
- Mallmann, C. S., Palazzo, L. S., Carlotto, M. S., & de Castro Aerts, D. G. (2009). Factores asociados à síndrome de burnout em funcionários públicos municipais. *Psicologia: Teoria E Prática*, 11(2), 69-82.
- Martínez-Losa, J. F., & Sarrate, J. (2014). Impacto socioeconómico del estrés laboral y de los riesgos psicosociales. *Seguridad y Salud en el Trabajo*, 79, 36-52.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). JOB BURNOUT. *Annual Review Of Psychology*, 52(1), 397.
- Maslach, C., & Jackson, S. (1986). *Maslach Burnout Inventory Manual*. Palo Alto: Consulting psychologists press.

- Maslach, C. (2009). Comprendiendo el burnout. *Ciencia y Trabajo*, 32, 37- 44.
- Mayo, E. (1972). Problemas humanos de una civilización industrial. Buenos Aires: Nueva visión.
- Mertens, D. (2005). *Research and evaluation in Education and Psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Montgomery, A., Todorova, I., Baban, A., & Panagopoulou, E. (2013). Improving quality and safety in the hospital: The link between organizational culture, burnout, and quality of care. *British journal of health psychology*, 18(3), 656-662.
- Ogbonna E. & Wilkinson, B. (1990). Corporate strategy and corporate culture: the management of change in the UK supermarket industry. *Personel review*, 17(6), 10-14.
- OMS (2016). Informe sobre la salud en el Mundo 2016: forjemos el futuro. Ginebra, Organización Mundial de la Salud.
- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Bogotá: Norma.
- Pérez, Juana Patlán. "Efecto del burnout y la sobrecarga en la calidad de vida en el trabajo." *Estudios gerenciales* 29.129 (2013): 445-455.
- Prado, J. F. U., Pérez, J. P., & Saisó, A. G. (2015). Manifestaciones psicósomáticas, compromiso y burnout como consecuentes del clima y la cultura organizacional: un análisis de ruta (path analysis). *Contaduría y administración*, 60(2), 447-467.
- Raigosa, D., & Marín, B. (2010). Formación en creencias de eficacia. Una propuesta para reducir el burnout y optimizar los niveles de engagement en empleados. *International Journal Of Psychological Research*, 3(2), 86-92.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Organizational behavior*. Boston: Pearson.
- Rogerson, J. M., & Kotze, N. (2011). Market segmentation and the changing South African hotel industry (1990 to 2010). *African Journal of Business Management*, 5(35), 13523-13533.
- Salami, S. O., & Ajitoni, S. O. (2016). Job characteristics and burnout: The moderating roles of emotional intelligence, motivation and pay among bank employees. *International Journal Of Psychology*, 51(5), 375-382.

- Schaufeli, W., Leiter, M. & Maslach, C. (2008). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, Vol.14 No. 3, 2009 pp.204-220, Emerald Group Publishing Limited.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and Organizational Analysis, *Administrativa Science Quaterly*, 28, 339-358.
- Solís Chuquiyaury Z, Zamudio Eslava L, Matzumura Kasano J, Gutiérrez Crespo H. Relación entre clima organizacional y síndrome de burnout en el servicio de emergencia de un hospital Categoría III-2. Lima, Perú 2015. *Horiz Méd.* octubre de 2016;16(4):32-8.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (6ta. Ed.). Chicago: Wiley.
- Schulz, R., Greenley, J. R., & Brown, R. (1995). Organization, management, and client effects on staff burnout. *Journal of Health and Social Behavior*, 333-345.
- Solís Chuquiyaury Z, Zamudio Eslava L, Matzumura Kasano J, Gutiérrez Crespo H. Relación entre clima organizacional y síndrome de burnout en el servicio de emergencia de un hospital Categoría III-2. Lima, Perú 2015. *Horiz Méd.* octubre de 2016;16(4):32-8.
- Vargas, Jean David Polo, et al. "Creencias irracionales, Síndrome de Burnout y adicción al trabajo en las organizaciones." *Psicogente* 19.35 (2016).
- Vivanco, J. & Franco, R (2012). *Los tipos de cultura organizacional y el rendimiento de las pymes en Aguascalientes*. México: Anfeca.
- Watts, J., Robertson, N., & Winter, R. (2013). Evaluation of organisational culture and nurse burnout: A study of how perceptions of the work environment affect morale found that workplaces considered by employees as innovative and supportive had a positive effect on their wellbeing. Jenny Watts and colleagues report. *Nursing Management*, 20(6), 24-29.
- Weiss, N. A. (2012). *Introductory statistics* (9a ed.). Boston, MA: Addison-Wesley.
- Williams, E. S., Manwell, L. B., Konrad, T. R., & Linzer, M. (2007). The relationship of organizational culture, stress, satisfaction, and burnout with physician-reported error and suboptimal patient care: results from the MEMO study. *Health care management review*, 32(3), 203-212.

Zamini, S., Zamini, S., & Barzegary, L. (2011). The relationship between organizational culture and job burnout among the professors and employees in the University of Tabriz. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1964-1968.

## ANEXOS

### 1. Instrumentos utilizados

Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional (OCAI)

### EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (OCAI)

**DATOS GENERALES:** Marque con una X la alternativa, según su caso.

<b>Edad:</b>	De 18 a 25 años	( )
	De 26 a 35 años	( )
	De 36 a 45 años	( )
	De 46 a más	( )
<b>Género:</b>	Masculino	( )
	Femenino	( )
<b>Puesto:</b>	Gestión	( )
	Comercial	( )
	Operativo	( )
<b>Ubicación:</b>	Lima	( )
	Provincia	( )
<b>Tiempo de servicio:</b>	<b>En la empresa</b>	<b>En la sucursal</b>
	Menos de un año	( )
	De 1 a 3 años	( )
	De 3 a 5 años	( )
	De 5 a 7 años	( )
	Más de 7 años	( )
	Menos de un año	( )
	De 1 a 3 años	( )
	De 3 a 5 años	( )
	De 5 a 7 años	( )
	Más de 7 años	( )

### PARTE I

**INSTRUCCIONES:** El propósito de la presente encuesta es identificar la cultura organizacional de su empresa. Es necesario responder con sinceridad a cada una de las preguntas, no existen respuestas correctas e incorrectas.

A continuación, observará 6 dimensiones y cada una tendrá 4 afirmaciones (a, b, c y d), deberá dividir el número 100 entre las letras, otorgando un puntaje a cada alternativa de respuesta. Debe considerar la situación presente de su empresa.

Ejemplo:

	<b>¿Cuál es la fruta preferida de la empresa?</b>	<b>ACTUAL</b>
I	La manzana	30
	El plátano	5
	El mango	43
	El durazno	22
	<b>SUMA</b>	<b>100</b>

<b>1. Características Dominantes</b>		<b>ACTUAL</b>
<b>A</b>	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros	
<b>B</b>	La organización es un lugar emprendedor y muy dinámico. La gente está dispuesta a asumir riesgos	
<b>C</b>	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí	
<b>D</b>	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen al personal qué hacer	
	<b>Total</b>	<b>100</b>
<b>2. Liderazgo Organizacional</b>		<b>ACTUAL</b>
<b>A</b>	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros	
<b>B</b>	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos	
<b>C</b>	El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.	
<b>D</b>	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.	
	<b>Total</b>	<b>100</b>
<b>3. Administración del Recurso Humano</b>		<b>ACTUAL</b>
<b>A</b>	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, los acuerdos en consenso y la participación	
<b>B</b>	El estilo de gestión de la organización es caracterizado por asumir riesgos individuales, la innovación y la toma de decisiones	
<b>C</b>	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la alta competencia y exigencias por lograr los resultados	
<b>D</b>	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la seguridad de los puestos de trabajo, la conformidad y la predictibilidad	
	<b>Total</b>	<b>100</b>

<b>4. Unión de la Organizacional</b>		<b>ACTUAL</b>
<b>A</b>	Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua	
<b>B</b>	Lo que mantiene unida a la organización son los deseos de innovación y desarrollo	
<b>C</b>	Lo que mantiene unida a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes	
<b>D</b>	Lo que mantiene unida a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante	
	<b>Total</b>	<b>100</b>
<b>5. Énfasis estratégico</b>		<b>ACTUAL</b>
<b>A</b>	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación	
<b>B</b>	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas	
<b>C</b>	La organización enfatiza en las acciones competitivas, los objetivos y el ganar espacios en los mercados	
<b>D</b>	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes	
	<b>Total</b>	<b>100</b>
<b>6. Criterio de éxito</b>		<b>ACTUAL</b>
<b>A</b>	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas	
<b>B</b>	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación	
<b>C</b>	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es clave	
<b>D</b>	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas	
	<b>Total</b>	<b>100</b>

## Inventario de Burnout de Maslach (MBI)

### PARTE II

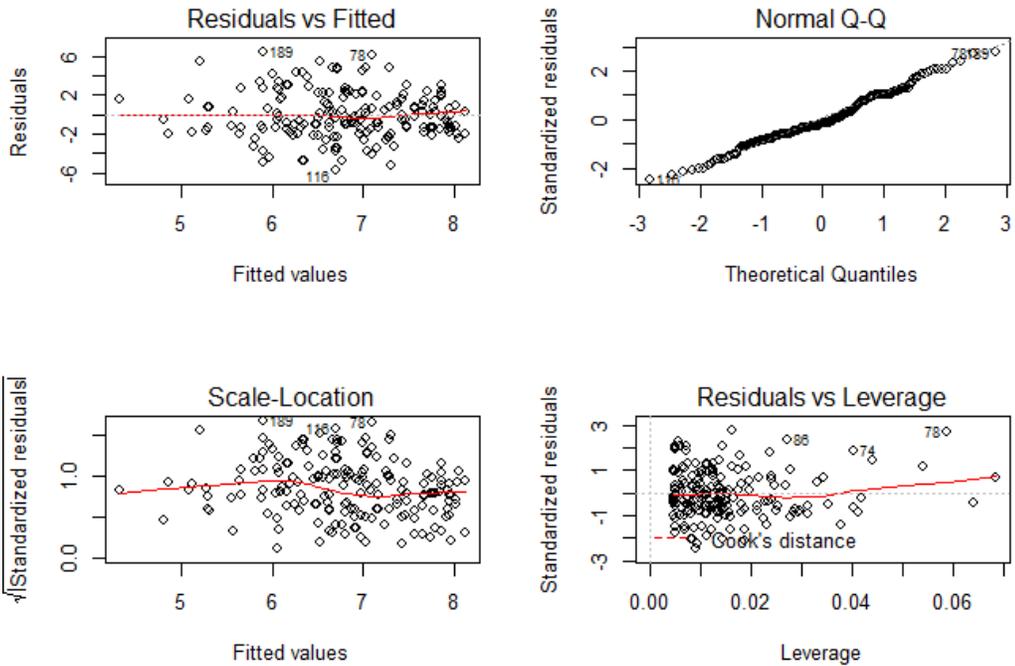
Lea las siguientes afirmaciones y marque la opción que más se acerque a su realidad. Solo puede marcar una opción por pregunta.

ÍTEMS	Nunca	Algunas veces al año	Una vez al mes	Algunas veces al mes	Una vez a la semana	Algunas veces a la semana	Todos los días
1. Debido a mi trabajo me siento emocionalmente agotado	0	1	2	3	4	5	6
2. Cuando termino mi jornada de trabajo me siento cansado	0	1	2	3	4	5	6
3. Me encuentro fatigado cuando me levanto por las mañanas y me enfrento a otro día de trabajo	0	1	2	3	4	5	6
4. Puedo entender con facilidad a las personas con las que trabajo	0	1	2	3	4	5	6
5. Siento que a las personas con las que mantengo contacto en el trabajo las trato con indiferencia	0	1	2	3	4	5	6
6. Trabajar con personas todos los días es una tensión para mí	0	1	2	3	4	5	6
7. Siento que resuelvo muy bien los problemas que tengo que enfrentar en el trabajo	0	1	2	3	4	5	6
8. Siento que mi trabajo me está desgastando	0	1	2	3	4	5	6
9. Siento que mediante mi trabajo estoy influyendo positivamente en la vida de los otros	0	1	2	3	4	5	6
10. Creo que me comporto de manera más dura con la gente desde que hago este trabajo	0	1	2	3	4	5	6
11. Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente	0	1	2	3	4	5	6
12. Me siento con mucha energía en mi trabajo	0	1	2	3	4	5	6
13. Me siento frustrado por mi trabajo	0	1	2	3	4	5	6
14. Siento que estoy demasiado tiempo en mi trabajo	0	1	2	3	4	5	6
15. Siento que no tengo interés en lo que les ocurra a las personas con las que tengo contacto profesionalmente	0	1	2	3	4	5	6
16. Trabajar en contacto directo con las personas me produce bastante estrés	0	1	2	3	4	5	6
17. Tengo facilidad para crear un ambiente agradable en mi trabajo	0	1	2	3	4	5	6
18. Me encuentro animado después de trabajar de cerca con las personas que tengo que atender	0	1	2	3	4	5	6
19. He realizado muchas cosas que valen la pena en este trabajo	0	1	2	3	4	5	6

ÍTEMS	Nunca	Algunas veces al año	Una vez al mes	Algunas veces al mes	Una vez a la semana	Algunas veces a la semana	Todos los días
20.En mi trabajo, siento que he llegado al límite de mis posibilidades	0	1	2	3	4	5	6
21.Siento que, en mi trabajo, los conflictos emocionales son tratados de forma adecuada	0	1	2	3	4	5	6
22.En mi trabajo, algunas personas me culpan por algunos de sus problemas	0	1	2	3	4	5	6

## 2. Análisis de la data en SPSS

Verificación de los supuestos del modelo de regresión



Verificación de los residuos del modelo de AE y tipos de CO.

```
> gvlma.lm(fit1)
```

Call:

```
lm(formula = Agotamiento^(2/3) ~ CLAN + INNOVADORA, data = datal)
```

Coefficients:

```
(Intercept)          CLAN      INNOVADORA  
      7.18404      -0.09475       0.08668
```

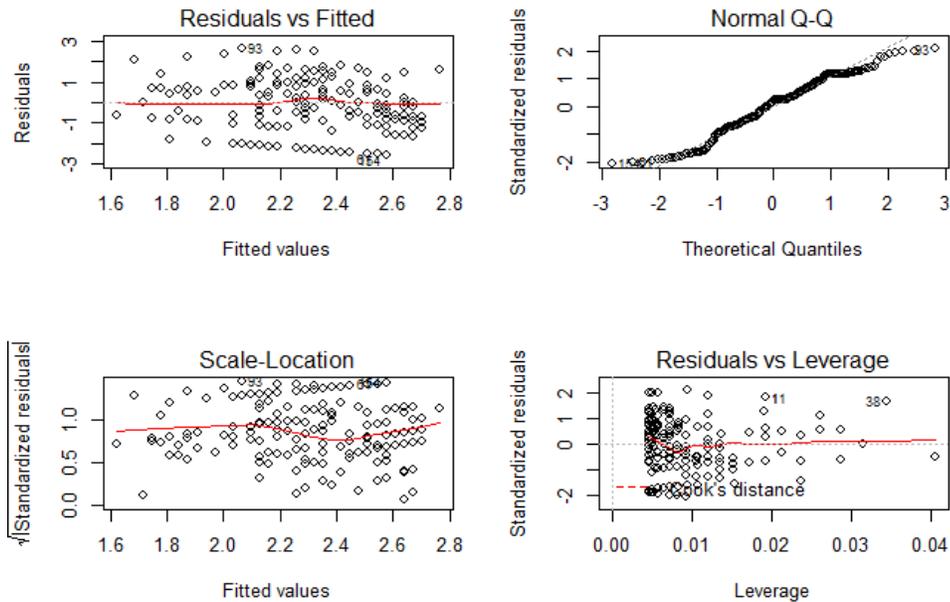
```
ASSESSMENT OF THE LINEAR MODEL ASSUMPTIONS  
USING THE GLOBAL TEST ON 4 DEGREES-OF-FREEDOM:  
Level of Significance = 0.05
```

Call:

```
gvlma.lm(lmobj = fit1)
```

	Value	p-value	Decision
Global Stat	3.69638	0.4487	Assumptions acceptable.
Skewness	2.66776	0.1024	Assumptions acceptable.
Kurtosis	0.02539	0.8734	Assumptions acceptable.
Link Function	0.51914	0.4712	Assumptions acceptable.
Heteroscedasticity	0.48408	0.4866	Assumptions acceptable.

Resultados de la validación del modelo de AE



Verificación de los residuos del modelo de D y tipos de CO.

```
> gvlma.lm(fit2)

Call:
lm(formula = Despersonalización^(1/2) ~ CLAN + INNOVADORA, data

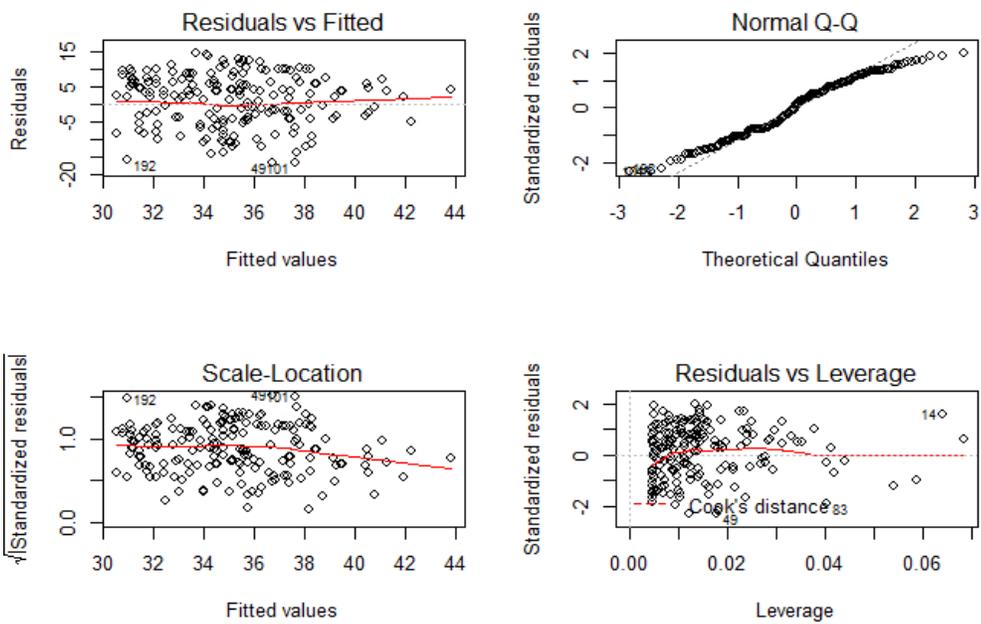
Coefficients:
(Intercept)      CLAN  INNOVADORA
  2.62315    -0.03444     0.02314

ASSESSMENT OF THE LINEAR MODEL ASSUMPTIONS
USING THE GLOBAL TEST ON 4 DEGREES-OF-FREEDOM:
Level of Significance = 0.05

Call:
gvlma.lm(lmobj = fit2)

      Value p-value      Decision
Global Stat      7.14021 0.12866  Assumptions acceptable.
Skewness         1.91970 0.16589  Assumptions acceptable.
Kurtosis         4.84275 0.02776  Assumptions NOT satisfied!
Link Function    0.06948 0.79210  Assumptions acceptable.
Heteroscedasticity 0.30829 0.57873  Assumptions acceptable.
```

Resultados de la validación del modelo de D y CO



Verificación de los residuos del modelo de baja RP y tipos de CO.

```
> gvlma.lm(fit3)
```

Call:

```
lm(formula = Realización ~ CLAN + INNOVADORA, data = data3)
```

Coefficients:

```
(Intercept)          CLAN    INNOVADORA
    33.4467         0.3368        -0.2924
```

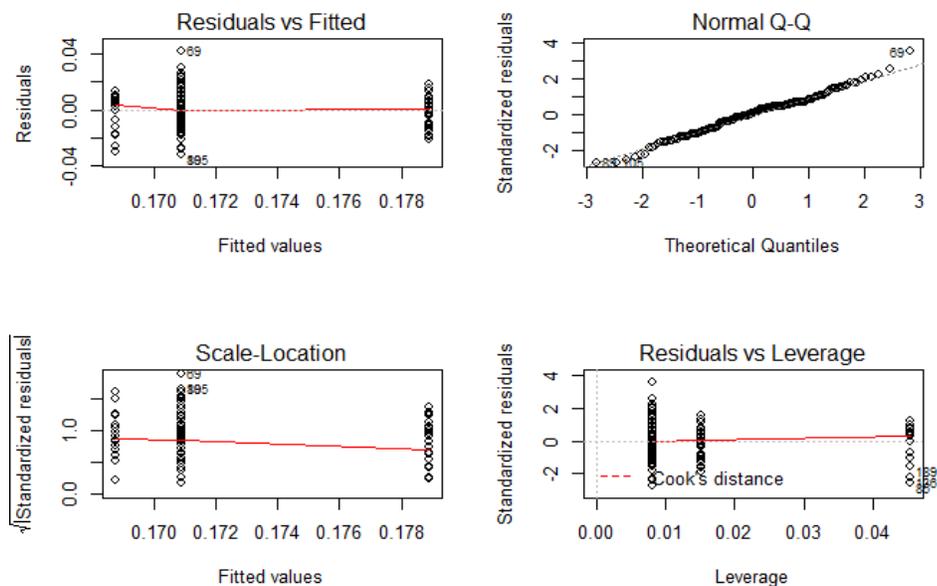
ASSESSMENT OF THE LINEAR MODEL ASSUMPTIONS  
USING THE GLOBAL TEST ON 4 DEGREES-OF-FREEDOM:  
Level of Significance = 0.05

Call:

```
gvlma.lm(lmobj = fit3)
```

	Value	p-value	Decision
Global Stat	10.5249	0.032455	Assumptions NOT satisfied!
Skewness	0.3875	0.533612	Assumptions acceptable.
Kurtosis	8.4593	0.003632	Assumptions NOT satisfied!
Link Function	0.8881	0.345991	Assumptions acceptable.
Heteroscedasticity	0.7901	0.374082	Assumptions acceptable.

Resultados de la validación del modelo de baja RP y CO



## Verificación de los residuos del modelo de baja RP y tipos de CO.

```

> gvlma.lm(fit)

Call:
lm(formula = SB^(-3/7) ~ CLAN + INNOVADORA + edad + sexo + educ +
    puest + ubic, data = data)

Coefficients:
            (Intercept)                CLAN                $
            0.1711656                0.0001292                $
    edad[T.De 26 a 35 años]    edad[T.De 36 a 45 años]    $
            -0.0030385                -0.0027158                $
    educ[T.Universitario completo]    educ[T.Universitario incompleto]    $
            0.0024206                0.0021582                $
    puest[T.Operativo]                ubic[T.Provincia]
            0.0060095                0.0018073

ASSESSMENT OF THE LINEAR MODEL ASSUMPTIONS
USING THE GLOBAL TEST ON 4 DEGREES-OF-FREEDOM:
Level of Significance = 0.05

Call:
gvlma.lm(lmobj = fit)

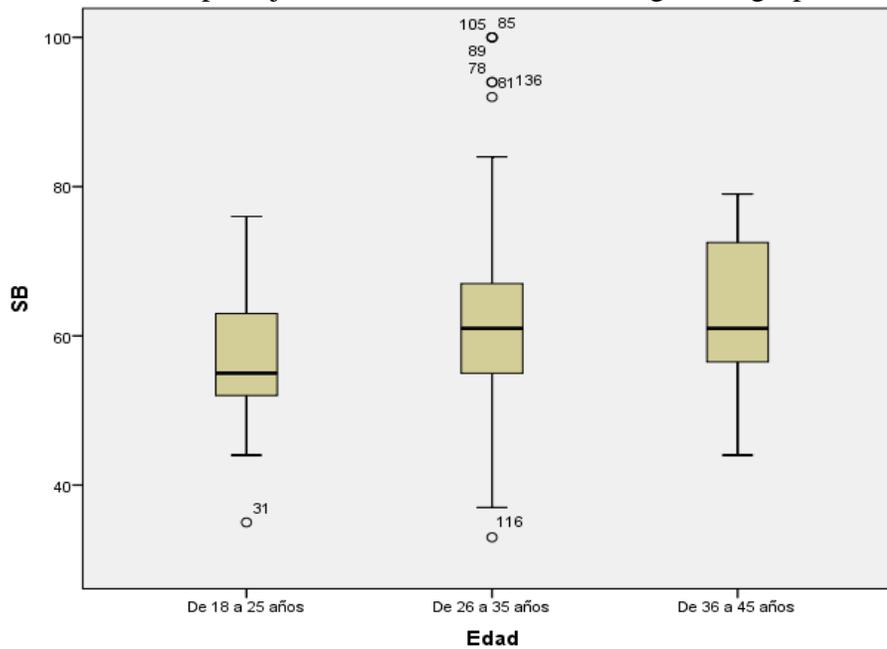
            Value p-value                Decision
Global Stat    5.0876408 0.27842 Assumptions acceptable.
Skewness       0.0003174 0.98579 Assumptions acceptable.
Kurtosis       3.1943331 0.07389 Assumptions acceptable.
Link Function  0.2412965 0.62327 Assumptions acceptable.
Heteroscedasticity 1.6516938 0.19873 Assumptions acceptable.

```

## Puntaje medio del Síndrome de Burnout según los grupos de edad.

	N	Media	Desviación estándar	95% del intervalo de confianza para la media	
				Límite inferior	Límite superior
De 18 a 25 años	72	56,74	7,883	54,88	58,59
De 26 a 35 años	91	62,89	13,365	60,11	65,67
De 36 a 45 años	52	62,81	9,318	60,21	65,40
Total	215	60,81	11,172	59,31	62,31

Distribución del puntaje de Síndrome de Burnout según los grupos de edad.



Variación del puntaje de Síndrome de Burnout según los grupos de edad.

#### ANOVA

SB					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	1796,217	2	898,109	7,642	,001
Dentro de grupos	24914,964	212	117,523		
Total	26711,181	214			

Test de Levene:  $p = 0.004$ .

### Comparaciones múltiples

Variable dependiente: SB

Tamhane

(I) Edad	(J) Edad	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
De 18 a 25 años	De 26 a 35 años	-6,154*	1,681	,001	-10,21	-2,09
	De 36 a 45 años	-6,072*	1,591	,001	-9,94	-2,21
De 26 a 35 años	De 18 a 25 años	6,154*	1,681	,001	2,09	10,21
	De 36 a 45 años	,082	1,906	1,000	-4,53	4,69
De 36 a 45 años	De 18 a 25 años	6,072*	1,591	,001	2,21	9,94
	De 26 a 35 años	-,082	1,906	1,000	-4,69	4,53

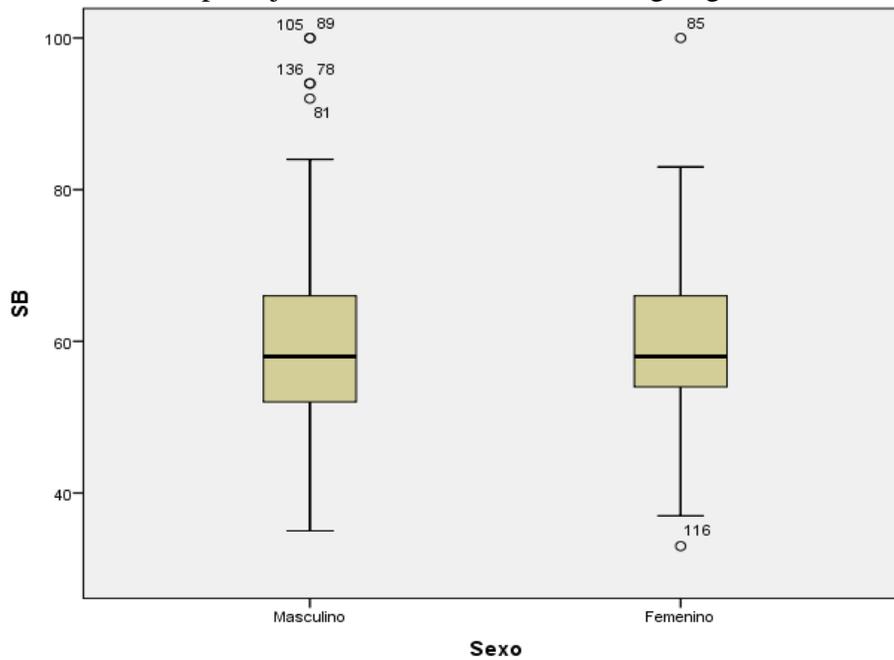
\*. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

Puntaje medio del Síndrome de Burnout según los grupos de edad.

SB

	N	Media	Desviación estándar	95% del intervalo de confianza para la media	
				Límite inferior	Límite superior
Masculino	82	61,12	12,804	58,31	63,94
Femenino	133	60,62	10,083	58,89	62,35
Total	215	60,81	11,172	59,31	62,31

Distribución del puntaje de Síndrome de Burnout según género.



Variación del puntaje de Síndrome de Burnout según género.

**ANOVA**

SB					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	12,957	1	12,957	,103	,748
Dentro de grupos	26698,224	213	125,344		
Total	26711,181	214			

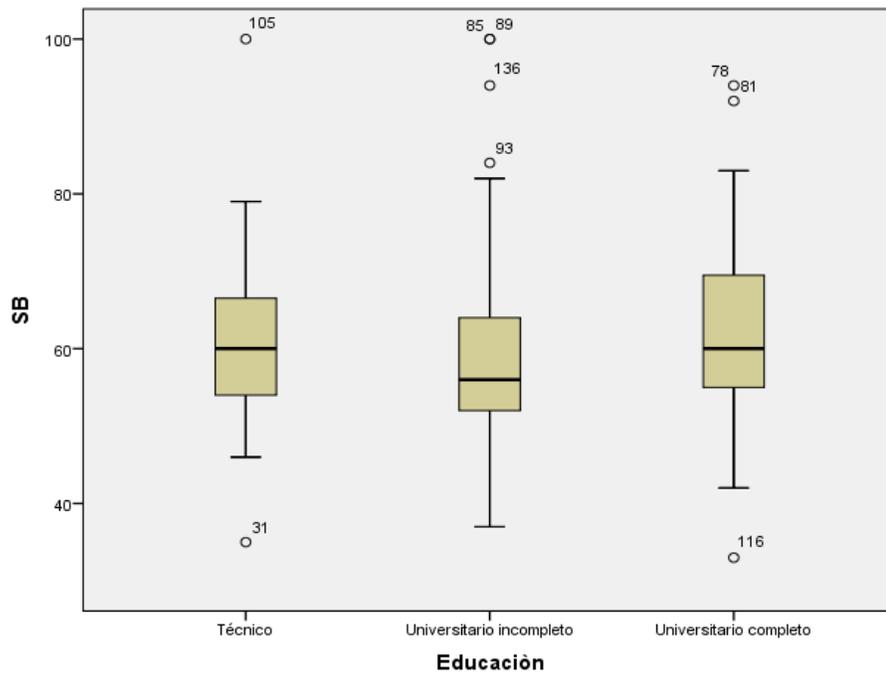
Test de Levene:  $p = 0.124$ .

Puntaje medio del Síndrome de Burnout según nivel de educación.

**Descriptivos**

SB	N	Media	Desviación estándar	95% del intervalo de confianza para la media	
				Límite inferior	Límite superior
Técnico	12	61,58	16,407	51,16	72,01
Universitario incompleto	80	59,28	11,462	56,72	61,83
Universitario completo	123	61,73	10,351	59,88	63,58
Total	215	60,81	11,172	59,31	62,31

Distribución del puntaje de Síndrome de Burnout según nivel de educación.



Variación del puntaje de Síndrome de Burnout según nivel de educación.

**ANOVA**

SB

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	300,168	2	150,084	1,205	,302
Dentro de grupos	26411,013	212	124,580		
Total	26711,181	214			

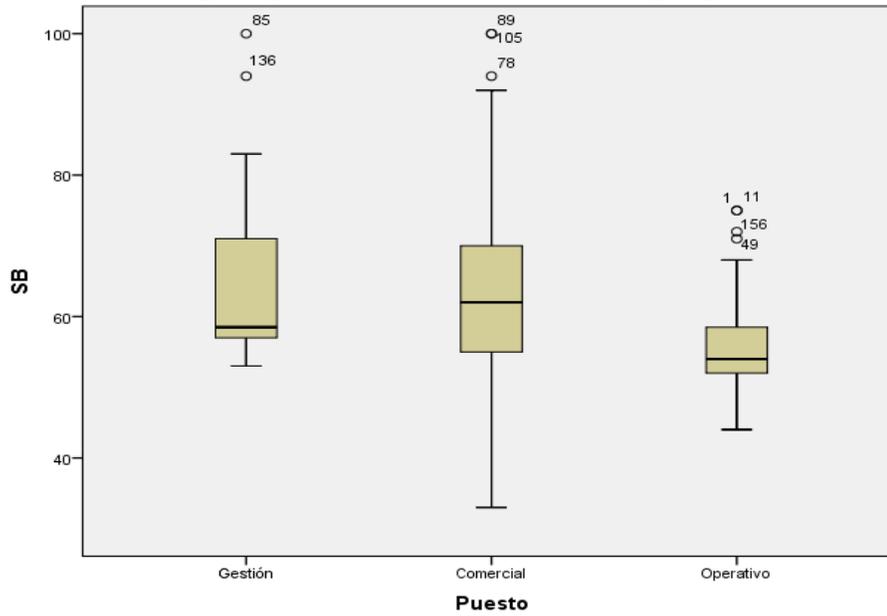
Test de Levene:  $p = 0.338$

Puntaje medio del Síndrome de Burnout según puesto del colaborador.

SB

	N	Media	Desviación estándar	95% del intervalo de confianza para la media	
				Límite inferior	Límite superior
Gestión	22	65,09	13,366	59,16	71,02
Comercial	126	62,63	11,845	60,54	64,72
Operativo	67	55,99	6,790	54,33	57,64
Total	215	60,81	11,172	59,31	62,31

Distribución del puntaje de Síndrome de Burnout según puesto laboral.



Variación del puntaje de Síndrome de Burnout según puesto laboral.

### ANOVA

SB					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	2378,910	2	1189,455	10,363	,000
Dentro de grupos	24332,272	212	114,775		
Total	26711,181	214			

Test de Levene:  $p = <0.001$

### Comparaciones múltiples

Variable dependiente: SB

Tamhane

(I) Puesto	(J) Puesto	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Gestión	Comercial	2,464	3,039	,809	-5,27	10,20
	Operativo	9,106 <sup>*</sup>	2,968	,015	1,50	16,71
Comercial	Gestión	-2,464	3,039	,809	-10,20	5,27
	Operativo	6,642 <sup>*</sup>	1,342	,000	3,41	9,88
Operativo	Gestión	-9,106 <sup>*</sup>	2,968	,015	-16,71	-1,50
	Comercial	-6,642 <sup>*</sup>	1,342	,000	-9,88	-3,41

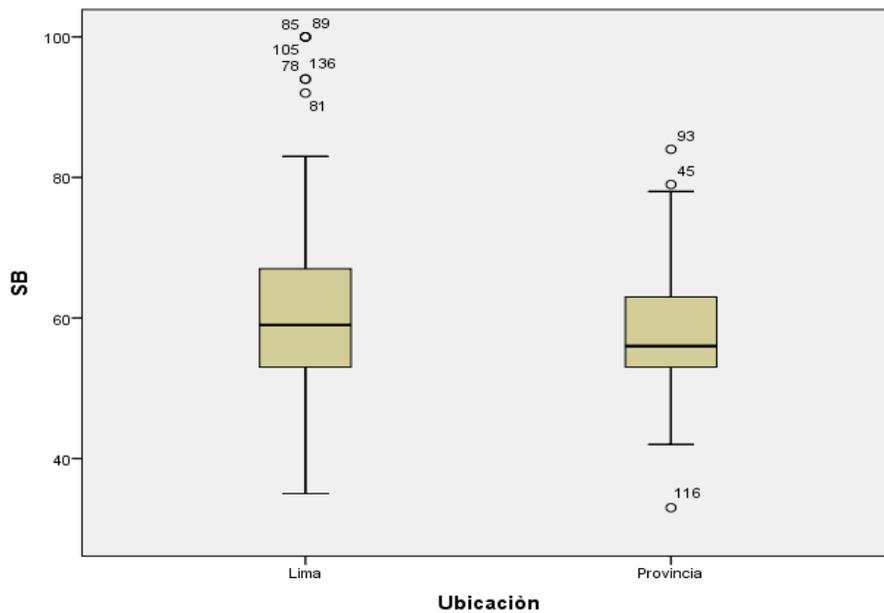
\*. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

Puntaje medio del Síndrome de Burnout según ubicación del colaborador.

SB

	N	Media	Desviación estándar	95% del intervalo de confianza para la media	
				Límite inferior	Límite superior
Lima	153	61,88	11,653	60,01	63,74
Provincia	62	58,18	9,467	55,77	60,58
Total	215	60,81	11,172	59,31	62,31

Distribución del puntaje de SB según ubicación del colaborador.



Variación del puntaje de SB según puesto ubicación del colaborador.

### ANOVA

SB	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	603,492	1	603,492	4,924	,028
Dentro de grupos	26107,689	213	122,571		
Total	26711,181	214			

Test de Levene: p 0.128

Variación del puntaje de las dimensiones del SB según los grupos de edad.

**Pruebas multivariante<sup>a</sup>**

Efecto		Valor	F	Gl de hipótesis	gl de error	Sig.
cd_edad	Traza de Pillai	,125	4,680	6,000	422,000	,000
	Lambda de Wilks	,877	4,754	6,000	420,000	,000
	Traza de Hotelling	,139	4,826	6,000	418,000	,000
	Raíz mayor de Roy	,123	8,674 <sup>c</sup>	3,000	211,000	,000

a. Diseño : Intersección + cd\_edad

c. El estadístico es un límite superior en F que genera un límite inferior en el nivel de significación.

Test M de Box:  $p < 0.001$

**Pruebas de efectos inter-sujetos**

Origen	Variable dependiente	Tipo III de suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	Agotamiento emocional	793,324	2	396,662	4,505	,012
	Despersonalización	105,513	2	52,756	1,563	,212
	Realización personal	346,273	2	173,136	2,888	,058
Edad	Agotamiento emocional	793,324	2	396,662	4,505	,012
	Despersonalización	105,513	2	52,756	1,563	,212
	Realización personal	346,273	2	173,136	2,888	,058

Variación del puntaje de las dimensiones del SB según género.

**Pruebas multivariante<sup>a</sup>**

Efecto		Valor	F	Gl de hipótesis	gl de error	Sig.
Sexo	Traza de Pillai	,005	,355	3,000	211,000	,786
	Lambda de Wilks	,995	,355	3,000	211,000	,786
	Traza de Hotelling	,005	,355	3,000	211,000	,786
	Raíz mayor de Roy	,005	,355	3,000	211,000	,786

a. Diseño : Intersección + cd\_sexo

Variación del puntaje de las dimensiones del SB según puesto del colaborador

**Pruebas multivariante<sup>a</sup>**

Efecto		Valor	F	Gl de hipótesis	gl de error	Sig.
Puesto	Traza de Pillai	,129	4,833	6,000	422,000	,000
	Lambda de Wilks	,874	4,890	6,000	420,000	,000
	Traza de Hotelling	,142	4,946	6,000	418,000	,000
	Raíz mayor de Roy	,121	8,476 <sup>c</sup>	3,000	211,000	,000

a. Diseño : Intersección + cd\_puest

c. El estadístico es un límite superior en F que genera un límite inferior en el nivel de significación.

Test M de Box:  $p = 0.002$ .

**Pruebas de efectos inter-sujetos**

Origen	Variable dependiente	Tipo III de suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	Agotamiento emocional	1100,724	2	550,362	6,355	,002
	Despersonalización	134,592	2	67,296	2,003	,138
	Realización personal	53,707	2	26,854	,438	,646
Puesto	Agotamiento emocional	1100,724	2	550,362	6,355	,002
	Despersonalización	134,592	2	67,296	2,003	,138
	Realización personal	53,707	2	26,854	,438	,646

Variación del puntaje de las dimensiones del SB según ubicación del colaborador

**Pruebas multivariante<sup>a</sup>**

Efecto		Valor	F	Gl de hipótesis	gl de error	Sig.
Ubicación	Traza de Pillai	,055	4,114	3,000	211,000	,007
	Lambda de Wilks	,945	4,114	3,000	211,000	,007
	Traza de Hotelling	,058	4,114	3,000	211,000	,007
	Raíz mayor de Roy	,058	4,114	3,000	211,000	,007

a. Diseño : Intersección + cd\_ubic

Test M de Box:  $p = 0.002$ .

**Pruebas de efectos inter-sujetos**

Origen	Variable dependiente	Tipo III de suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	Agotamiento emocional	896,717	1	896,717	10,288	,002
	Despersonalización	278,577	1	278,577	8,501	,004
	Realización personal	487,075	1	487,075	8,255	,004
Ubicación	Agotamiento emocional	896,717	1	896,717	10,288	,002
	Despersonalización	278,577	1	278,577	8,501	,004
	Realización personal	487,075	1	487,075	8,255	,004

Fiabilidad:

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,840	9

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,801	5

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,762	8