

Liderazgo y síndrome de burnout, una relación que impacta en el desempeño del personal militar de tropa

Leadership and burnout syndrome, a relationship that impacts the performance of military personnel

- ¹ Santiago David Pérez Villa  <https://orcid.org/0000-0001-7094-366X>
Maestría en Administración de Empresas mención Dirección y Gestión de Proyectos,
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Ecuador
santiago.perez.66@est.ucacue.edu.ec
- ² Edwin Joselito Vásquez Erazo  <https://orcid.org/0000-0001-9817-6773>
Maestría en Administración de Empresas mención Dirección y Gestión de Proyectos,
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Ecuador
evasqueze@ucacue.edu.ec
- ³ Jorge Edwin Ormaza Andrade  <https://orcid.org/0000-0001-5449-1042>
Maestría en Administración de Empresas mención Dirección y Gestión de Proyectos,
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Ecuador
jormaza@ucacue.edu.ec

Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 15/08/2023

Revisado: 17/09/2023

Aceptado: 01/10/2023

Publicado: 30/10/2023

DOI: <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v6i4.1.2749>



Cítese:

Pérez Villa, S. D., Vásquez Erazo, E. J., & Ormaza Andrade, J. E. (2023). Liderazgo y síndrome de burnout, una relación que impacta en el desempeño del personal militar de tropa. *ConcienciaDigital*, 6(4.1), 173-198.
<https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v6i4.1.2749>



CONCIENCIA DIGITAL, es una revista multidisciplinar, **trimestral**, que se publicará en soporte electrónico tiene como **misión** contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. <https://concienciadigital.org>

La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) www.celibro.org.ec



Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons Attribution Non Commercial No Derivatives 4.0 International. Copia de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Palabras**clave:**

Liderazgo;
síndrome de
burnout; estrés;
resiliencia;
personal
militar.

Resumen

Introducción: El síndrome de burnout en el personal militar de tropa es una problemática relevante debido al estrés generado por la carga de trabajo y el ambiente laboral exigente. **Objetivos:** Este estudio tiene por objetivo identificar los factores del liderazgo que inciden en el síndrome de burnout en el personal militar de tropa del ejército ecuatoriano, con un enfoque especial en la relación con el liderazgo transformacional. **Metodología:** El estudio se llevó a cabo utilizando una investigación no experimental. **Resultados:** Los resultados obtenidos revelan la necesidad de establecer políticas que fomenten un ambiente de trabajo saludable y brinden apoyo emocional. Se destaca que los líderes transformacionales tienen la capacidad de forjar un compromiso sólido y alinear los valores y metas de la institución militar, subrayando así su papel esencial en la prevención del síndrome de burnout en el ejército ecuatoriano. **Conclusiones:** La implementación de políticas y prácticas que promuevan este tipo de liderazgo reduce el agotamiento emocional y el estrés crónico, impulsando la satisfacción, el compromiso y la productividad del personal militar, lo que resulta en beneficios significativos para el ambiente laboral en las unidades militares del ejército ecuatoriano. **Área de estudio general:** Administración de empresas. **Área de estudio específica:** Dirección y gestión de proyectos.

Keywords:

Leadership;
burnout
syndrome;
stress;
resilience;
military
personnel.

Abstract

Introduction: Burnout syndrome in military troop personnel is a relevant problem due to the stress generated by the workload and the demanding work environment. **Objectives:** The objective of this study is to identify the leadership factors that affect burnout syndrome in military personnel of the Ecuadorian army, with a special focus on the relationship with transformational leadership. **Methodology:** The study was carried out using non-experimental research. **Results:** The results obtained reveal the need to establish policies that promote a healthy work environment and provide emotional support. It is highlighted that transformational leaders have the ability to forge a solid commitment and align the values and goals of the military institution, thus underlining their essential role in the prevention of burnout syndrome in the Ecuadorian army. **Conclusions:** The implementation of policies and practices that promote this type of leadership reduces emotional exhaustion and chronic stress, boosting satisfaction, commitment and productivity

of military personnel, resulting in significant benefits for the work environment in military units of the Ecuadorian army.

Introducción

Los ejércitos latinoamericanos se caracterizan por haber experimentado una ausencia general de conflictos armados en la región, con excepción de algunos países. No obstante, han enfrentado nuevos desafíos derivados de impactos negativos, como colisiones y obstáculos en el ámbito social y político. Según Bacaria (2017), después de tres décadas de democratización, la mayoría de los países de América Latina y el Caribe han experimentado cambios significativos en la estructura, forma y composición de sus fuerzas armadas. Sin embargo, estas reformas no se han completado en su totalidad, lo que ha dado paso al declive en sus niveles de operatividad y un desgaste gradual en su personal militar, lo que ha llevado a respuestas inadecuadas en los escenarios en los que han sido empleados.

Al respecto, un estudio realizado por Hernández (2019), abordó el análisis del síndrome de burnout en el ejército de Guatemala, donde sus empleados que disfrutaban de servir a los demás, empezaron a tener actitudes cambiantes, implantando un trato frío en su trabajo. La investigación concluyó infiriendo que los militares presentan malos modales, trato desagradable, agotamiento físico, agotamiento mental y falta de motivación.

Souza et al. (2021), por su parte, evaluaron los niveles de burnout en el personal militar del ejército brasileño. Determinando resultados en los cuales se evidencia que los militares experimentan altos niveles de agotamiento emocional y de despersonalización, y bajos niveles de realización personal. Identificando varios factores que podrían predisponer al síndrome, como la sobrecarga laboral y la falta de apoyo social, siendo efectos de trabajar en condiciones estresantes y exigentes.

El ejército ecuatoriano, como una institución organizada, jerarquizada y disciplinada, ha implementado diversos estilos de liderazgo en todos sus niveles jerárquicos, con un enfoque en la motivación del trabajo en equipo y en la obtención de resultados óptimos en el cumplimiento de las misiones asignadas. Sin embargo, no está exento de enfrentar factores que contribuyen al síndrome de burnout. Estos factores incluyen la presión

constante, la exposición a situaciones traumáticas, la carga de trabajo elevada, la separación de la familia y las largas horas de servicio, entre otros. Como resultado, se ha observado un deterioro en el bienestar mental y emocional del personal de tropa, lo que ha afectado su rendimiento y calidad de vida. Además, se han identificado tendencias de aislamiento y patrones comunicativos diferentes en este grupo.

Con base en estas consideraciones, el presente estudio pretende investigar los factores que pueden incidir en el desarrollo del síndrome de burnout en el personal militar de tropa del ejército ecuatoriano. El análisis de esta problemática permitirá comprender mejor los desafíos a los que se enfrenta el personal de tropa y plantear posibles estrategias de prevención y abordaje.

Al explorar los factores específicos relacionados con el síndrome de burnout en el contexto militar ecuatoriano, se espera obtener información valiosa que contribuya al diseño de políticas y programas de bienestar que promuevan la salud mental y emocional del personal militar de tropa. El estudio también ofrece recomendaciones para mejorar la calidad de vida y el rendimiento en el ámbito militar, favoreciendo al bienestar general de los miembros del ejército ecuatoriano.

En correspondencia con los antecedentes indicados, el presente estudio tiene por objetivo identificar cuáles son los factores del liderazgo que inciden en el síndrome de burnout en el personal militar de tropa del ejército ecuatoriano.

Para este fin se considera la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los factores del liderazgo transformacional que contribuyen al síndrome de burnout en el personal militar de tropa del ejército ecuatoriano?

Fundamentación Teórica

Síndrome de burnout

El origen del síndrome de burnout se remonta a la década de 1970, siendo este un trastorno que afecta a trabajadores en todo el mundo, caracterizándose por el agotamiento emocional, la despersonalización y la disminución del rendimiento en el trabajo. Su

origen se relaciona a un estrés crónico y prolongado en el tiempo, exhibiendo un impacto negativo tanto en el bienestar personal como en el rendimiento laboral del trabajador, determinando que este estrés puede tener múltiples causas, como una carga de trabajo excesivo, un ambiente laboral tóxico, falta de control sobre las tareas asignadas, falta de reconocimiento y recompensa, entre otros factores. Afectando de manera significativa a los profesionales que trabajan en sectores de atención directa, como servicios sociales, debido a la elevada carga ocupacional y la gran responsabilidad que implica este tipo de trabajo. Pudiendo experimentar ciertos trabajadores una sobrecarga emocional como resultado de lidiar con personas que enfrentan situaciones difíciles o traumáticas (Sánchez, 2020).

Según Lovo (2020), el síndrome de burnout es un fenómeno contemporáneo que ha sido agravado por el incremento de la competitividad y la presión en el entorno laboral actual. De acuerdo con este autor, la globalización y la tecnología han generado una mayor demanda y competitividad en el trabajo, lo que ha llevado a un aumento en el estrés laboral, con un mayor riesgo de desarrollar el síndrome de burnout, ya que este es un trastorno emocional que surge debido a la tensión ocupacional crónica y prolongada, que afecta en forma negativa tanto a la salud física como mental del trabajador.

En la actualidad el síndrome de burnout es un problema moderno que ha sido agravado por el incremento de la rivalidad y la presión en el entorno ocupacional, siendo la cultura laboral futurista la encargada de fomentar la concepción de que trabajar largas horas y renunciar al tiempo libre es un indicio de compromiso y dedicación, lo cual puede resultar en una mayor carga laboral y estrés emocional para los trabajadores. De ahí, la importancia de enfrentar el síndrome de burnout mediante políticas y prácticas laborales que fomenten un entorno laboral saludable, que reduzcan el estrés crónico en los empleados, y cree conciencia sobre la gravedad de este trastorno y sus consecuencias. Escenario que obliga a brindar apoyo emocional y social a los trabajadores con el fin de prevenir y abordar este síndrome de manera adecuada (Lovo, 2020).

El papel fundamental del liderazgo transformacional en las organizaciones

A lo largo del tiempo, el liderazgo transformacional ha experimentado cambios y adaptaciones, desde las épocas antiguas hasta la actualidad, convirtiéndose en un recurso fundamental en la motivación y el desempeño de los empleados. Basándose en la idea de que los líderes deben tener la habilidad de inspirar y motivar a sus seguidores, logrando un cambio positivo en una organización, y buscando empoderar a las personas y fomentar su creatividad e innovación. Desde su inicio, el liderazgo transformacional ha adaptado su enfoque a lo largo del tiempo para satisfacer las necesidades de las organizaciones. Siendo una de las tendencias más significativas, la creciente importancia de la inteligencia emocional, ya que los líderes eficaces deben ser capaces de reconocer y manejar tanto sus propias emociones como las de sus seguidores (Lapo, 2015).

Estudios sobre liderazgo se enfocan en gran medida en identificar las dimensiones que caracterizan el comportamiento de los líderes, identificando varias dimensiones independientes que se pueden utilizar para evaluar esta conducta. Una de estas es la consideración, que se atribuye a la cantidad de atención que el líder presta a las necesidades y sentimientos de sus seguidores. Otra dimensión importante es la iniciación de estructura, que se refiere al grado en que el líder proporciona orientación y dirección clara a sus seguidores. Destacando de esta manera la importancia de la dimensión del liderazgo transformacional, que se refiere a la capacidad del líder para inspirar y motivar a sus seguidores para lograr un cambio positivo en la organización, incluyendo cuatro componentes, como la idealización de la influencia, la motivación inspiracional, el estímulo intelectual y el trato individualizado (Alcázar, 2020).

La importancia del liderazgo transformacional radica en su capacidad para inspirar y generar motivación en los seguidores, creando un entorno laboral positivo y productivo que estimula la creatividad, la innovación y el desarrollo personal y profesional. Este enfoque de liderazgo se basa en establecer altos estándares éticos y expectativas claras, comunicar una visión compartida y actuar como un ejemplo a seguir. Asimismo, el líder transformacional estimula la imaginación y la innovación, obteniendo beneficios tanto a nivel individual como organizacional. En resumen, el liderazgo transformacional impulsa

el crecimiento y el éxito al inspirar y motivar a los seguidores a alcanzar su máximo potencial (Simari, 2021).

Según Nader & Castro (2007), en un estudio de valores y estilos de liderazgo, destaca al liderazgo transformacional como una herramienta fundamental para mejorar la efectividad y los resultados de una organización, resaltando su habilidad de motivar e inspirar a los seguidores para que logren su máximo potencial. Encontrando que los valores de autotranscendencia y apertura al cambio son indicadores del estilo de liderazgo transformacional, pudiendo generar cambios notables en la cultura organizacional e incrementando la productividad del equipo al fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo en el cual los miembros del equipo se sientan valorados y motivados para trabajar juntos hacia objetivos comunes.

El propósito trascendental del liderazgo transformacional: inspirar, motivar y desarrollar a los seguidores

El liderazgo transformacional se enfoca en motivar, con el objetivo de alcanzar una meta compartida, basándose en la idea de que el líder debe ser un agente de cambio y transformación, inspirando y motivando a los seguidores a través de su ejemplo y visión. Buscando de esta manera establecer una cultura organizacional en la que los seguidores se sientan motivados, comprometidos y alineados con los valores y objetivos planteados. Siendo el objetivo principal de este enfoque el mejorar el sentido de pertenencia laboral, lo que puede impactar positivamente en su rendimiento y bienestar en el trabajo. Buscando crear un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan valorados y comprometidos con su equipo, lo que puede resultar en un aumento de la productividad y satisfacción laboral. La aplicación de un liderazgo transformacional eficiente, genera una actitud positiva que conduce a la confianza, la satisfacción y el sentido de pertenencia (Varela & Marín, 2021).

Martínez et al. (2017), resaltan que la capacidad del liderazgo transformacional es efectiva en momentos de transformación y dificultad, ya que los líderes pueden motivar a sus equipos a encontrar soluciones innovadoras y creativas a los problemas que se presenten, mejorando la calidad del trabajo y la satisfacción laboral de las personas, lo

que, a su vez, genera un incremento en la productividad y rendimiento de una organización. El autor propone al liderazgo transformacional como una táctica eficaz para enfrentar los cambios en el entorno de trabajo, centrándose en motivar a sus equipos, fomentar su crecimiento personal y liderarlos hacia el cumplimiento de metas.

La efectividad del liderazgo transformacional influye en la capacidad visionaria y colaborativa con los miembros del equipo, lo que fomenta un ambiente en el que los seguidores se sienten inspirados para dar lo mejor de sí en términos de desempeño, innovación y cooperación. El líder transformacional da un excelente ejemplo y promueve el crecimiento personal y profesional de sus liderados.

Al respecto Mataboro (2021), manifiesta que, un líder transformacional se diferencia de otros estilos de liderazgo por sus características particulares como:

1. Alentar la motivación y el desarrollo positivo de los seguidores.
2. Establecer ejemplos morales dentro de la organización y promueve que los demás hagan lo mismo.
3. Propiciar un entorno laboral ético, en el que se establecen valores, prioridades y estándares claros.
4. Contribuir al desarrollo de la cultura corporativa, motivando a los empleados a cambiar su actitud de interés propio hacia una mentalidad de trabajo en equipo y bien común.
5. Enfatizar en la autenticidad, la cooperación y la comunicación abierta. Además, ofrecer entrenamiento y guía, permitiendo a los empleados tomar decisiones y asumir responsabilidades en sus tareas.

En cuanto a los objetivos del liderazgo transformacional, buscan transformar a los seguidores como a la organización en conjunto, promoviendo cambios significativos y duraderos en las actitudes, valores y comportamientos de los miembros del equipo. Asociado a la satisfacción, efectividad y motivación, inspirando e incentivando a las personas a alcanzar su máximo potencial, y permitiendo que desarrollen nuevas habilidades y competencias, creando así un sentido de identidad compartida y un compromiso mutuo entre el líder y los seguidores. Encontrando una relación positiva

entre el liderazgo transformacional y diversos aspectos importantes en el desempeño laboral de las personas, tales como un aumento en la satisfacción laboral, la implicación en el trabajo, la motivación, el compromiso organizacional, la creatividad y el desempeño en general (Hermosilla, et al., 2016).

Además, el liderazgo transformacional tiene como designio de crear líderes efectivos, motivados y dedicados en una organización, caracterizándose por el carisma innato, su visión clara, habilidades comunicativas sobresalientes, capacidad empática y talento para brindar apoyo emocional. El líder busca constantemente inspirar y motivar a los miembros del equipo, trabajando arduamente para mejorar su desempeño y fomentar un entorno que promueva la innovación, el trabajo en equipo, la imaginación constructiva, el compañerismo y la capacidad para generar nuevas ideas.

Influencia e impacto del liderazgo en la cultura organizacional

La influencia del liderazgo transformacional en la cultura organizacional es positiva, al promover valores como la creatividad, la innovación y el trabajo en equipo, mejorando la comunicación y las relaciones interpersonales en la organización, lo que redundará en un ambiente laboral favorable y en la satisfacción de los trabajadores; generando también un impacto positivo en diversas áreas, tales como el rendimiento financiero, la calidad del servicio al cliente y el cumplimiento de metas. Esto se debe a la motivación existente hacia los empleados a trabajar juntos en el logro objetivos compartidos, fomentando su crecimiento personal y profesional, lo que mejora significativamente su desempeño en el trabajo (Mendoza & Ortiz, 2006).

Tarazona (2020), utilizando un enfoque cuantitativo llevó a cabo un estudio sobre la relación entre el liderazgo transformacional y el crecimiento organizacional, con base en la percepción de los empleados, mostrando resultados con una relación positiva y significativa entre los enfoques antes mencionados. Determinado que el liderazgo transformacional está presente de forma permanente, lo que sugiere que este tipo de liderazgo sea una herramienta eficaz para promover el fortalecimiento y desarrollo de las organizaciones, convirtiéndose en un factor importante para impulsar el crecimiento organizacional en las empresas.

Síndrome de burnout: definición e interpretación

El Síndrome de burnout, también conocido como el síndrome del desgaste profesional, es una disfunción psicológica que afecta a trabajadores que tienen contacto directo con otras personas. Esta afección se caracteriza por tres dimensiones: agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal. La manifestación del burnout se debe a la presencia de niveles elevados de tensión laboral, frustración personal y actitudes inadecuadas para afrontar situaciones conflictivas. Según diversos modelos teóricos, la aparición del síndrome puede ser explicada por factores individuales, organizacionales e interpersonales, incluyendo las relaciones con compañeros de trabajo, superiores jerárquicos y clientes o pacientes. Identificando las variables que podrían contribuir a su desarrollo, siendo la sobrecarga laboral, la falta de apoyo social y emocional, la ausencia de autonomía y control laboral, el conflicto de roles y valores, y la falta de reconocimiento y recompensa por el trabajo realizado (Álvarez & Fernández, 1991).

El síndrome de burnout surge debido a la presión constante en todas las facetas de la vida, de manera especial en el trabajo, lo que afecta en forma negativa la salud física y mental de la persona. Siendo un agotamiento profesional que se manifiesta a través de cambios psicológicos que aumentan la intensidad, desde la insatisfacción y el mal humor hasta explosiones emocionales (Castro, 2005).

Evolución del síndrome de burnout

En el ámbito laboral y de la salud mental, el síndrome de burnout ha evolucionado desde su conceptualización inicial en los años 70 como una respuesta al estrés laboral en trabajadores del ámbito social y sanitario, a una problemática generalizada que afecta a trabajos de todo tipo. Sin embargo, su conceptualización ha sido objeto de discusión, lo que ha llevado a una comprensión inadecuada del síndrome, creando programas basados en teorías como, sentido de coherencia y afrontamiento para prevenir y tratar el burnout. Volviéndose conocido, diagnosticado y prevenido en distintos campos laborales, lo que a veces puede encubrir otros problemas como el estrés laboral o la fatiga crónica, debiéndose a una comprensión insuficiente del síndrome y al poco interés de algunas organizaciones; produciendo consecuencias perjudiciales tanto a nivel individual como

en el ámbito organizacional, ya que puede generar problemas físicos, psicológicos y sociales en las personas afectadas, impactando negativo en la calidad del trabajo ejecutado (Martínez, 2010).

Castel (2021), analiza cómo el síndrome de burnout ha evolucionado en tiempos de crisis, mencionando que la capacitación para mejorar la gestión emocional y trabajar en equipos unidos puede ayudar a prevenir el síndrome, mejorando su confianza en el manejo de las emociones, tanto propias como las de los demás. El estudio se enfocó en médicos, psicólogos, fisioterapeutas, personal de enfermería y terapeutas ocupacionales, entre otros, en especial en el contexto de la pandemia COVID-19, resaltando la importancia de comprender las variables que contribuyen al burnout, las medidas para mitigarlo, y las acciones para cuidar la salud mental de los trabajadores con el fin de prevenir un aumento negativo del síndrome.

Etapas del síndrome de burnout

Gutiérrez et al. (2006), manifiestan que el síndrome de burnout es un desorden psicológico que se desarrolla a causa de la exposición prolongada al estrés laboral, determinando que este síndrome puede consistir en una secuencia de cuatro etapas:

- Etapa 1.- Se percibe un desequilibrio entre las exigencias laborales y los recursos disponibles, tanto materiales como humanos, resultando en un estado de tensión agudo.
- Etapa 2.- El sujeto hace un excesivo esfuerzo para adecuarse a las exigencias, aunque esta respuesta sólo tiene un efecto temporal.
- Etapa 3.- El síndrome de burnout surge con los elementos mencionados anteriormente.
- Etapa 4.- La persona presenta un deterioro tanto psicológico como físico.

Se han identificado diversos elementos de riesgo para el desarrollo del síndrome de burnout, entre los cuales se encuentran: ser joven, ser del género femenino, estar soltero o sin pareja estable, trabajar turnos largos o tener una carga laboral excesiva, y poseer rasgos de personalidad como el idealismo y optimismo. En consecuencia, el síndrome de

burnout se manifiesta con base en tres aspectos principales: el agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal (Gutiérrez, et al., 2006).

Los factores que inciden en el surgimiento del síndrome de burnout son diversos, y estos pueden incluir elementos propios del puesto y ambiente de trabajo, función en la empresa, progreso profesional, estructura y ambiente de la organización, así también como circunstancias externas a la empresa referentes a conflictos familiares, y atributos personales.

Castro (2005), determina los factores laborales más importantes y significativos, en el surgimiento del síndrome de burnout, clasificándolos en categorías teóricas que permiten un análisis más sistemático del tema, los cuales son:

1. Factores inherentes al cargo y entorno laboral.
2. Rol en la organización.
3. Desarrollo de la carrera.
4. Estructura y clima organizacional.
5. Fuentes extra-organizacionales como los problemas familiares.
6. Características personales.

¿Cómo medir y prevenir el síndrome de burnout?

Grau (2007), manifiesta, que para evitar el agotamiento laboral es fundamental tomar medidas en el entorno de trabajo, como establecer un ambiente saludable y equilibrado, promover la comunicación y la colaboración entre el personal, y proporcionar apoyo emocional y recursos para gestionar el estrés, identificando los factores psicosociales de riesgo que pueden contribuir al desarrollo del burnout. Puntualizando que, para tener una mayor comprensión del burnout, los responsables de los sistemas de prevención de riesgos laborales pueden supervisarlos a diario. Debiendo los empleados que presenten un alto riesgo de sufrir el síndrome, responder encuestas para medirlo como parte de su evaluación de salud al comenzar a trabajar y en las revisiones periódicas que correspondan. Siendo esencial que los trabajadores aprendan a manejar su estrés y a establecer límites claros entre su vida personal y laboral.

El síndrome de burnout es un problema importante en el ámbito laboral, y para medirlo se han desarrollado diversos modelos y cuestionarios. Uno de los principales modelos utilizados es el *Maslach Burnout Inventory* (MBI), creado por Christina Maslach y Susan E. Jackson en 1981. Este cuestionario es ampliamente reconocido y ha sido aplicado en diversas poblaciones laborales, incluyendo el personal militar.

El *Maslach Burnout Inventory* (MBI) se compone de tres dimensiones principales para medir el síndrome de burnout:

- Agotamiento emocional: Mide el cansancio, la fatiga y la falta de energía emocional que experimenta una persona en su trabajo.
- Despersonalización: Evalúa la actitud negativa, distante y despersonalizada que un individuo puede desarrollar hacia su trabajo, sus compañeros o las personas a las que brinda servicios en su empleo.
- Realización personal: Esta dimensión mide el grado en el cual el individuo se siente competente y satisfecho con su desempeño en el trabajo y la sensación de logro personal que obtiene de su labor.

El cuestionario MBI utiliza una escala de valoración tipo Likert, donde las respuestas pueden variar desde "0" (nunca) hasta "6" (siempre), lo que permite medir la frecuencia con la que el individuo experimenta los sentimientos y actitudes relacionados con el burnout en cada una de las dimensiones mencionadas anteriormente.

Metodología

El estudio se llevó a cabo utilizando una investigación no experimental, analizando la relación existente entre el síndrome de burnout y el rol del liderazgo transformacional en la dirección del personal militar de tropa del ejército ecuatoriano, considerando elementos sociodemográficos para la recopilación de información existente y observando situaciones de manera no intrusiva con un alcance descriptivo para obtener información detallada sobre las variables de interés, mientras que, el enfoque exploratorio permitió explorar y descubrir posibles relaciones o fenómenos nuevos en el tema de estudio. Optando también un enfoque mixto, que combinó tanto elementos cuantitativos como

cualitativos con el objetivo de obtener una comprensión completa del problema en estudio.

Para recopilar los datos cuantitativos, se aplicó el cuestionario de *Maslach Burnout Inventory* (MBI), el mismo que permitió medir el agotamiento emocional, la despersonalización y la realización personal en el trabajo del personal militar. El cuestionario está constituido por 25 ítems en forma de afirmaciones y selección, con respuestas tipo escala de Likert, la cuales varían desde 0 nunca, hasta 6 siempre. Además, se llevaron a cabo entrevistas en profundidad para obtener información cualitativa más detallada y capturar las perspectivas individuales del personal militar. Se realizó también una revisión documental para identificar el estado del arte, conocer las teorías, conceptos y antecedentes relacionados con las variables de estudio.

Los datos obtenidos a través de los cuestionarios se analizaron utilizando el método inductivo-deductivo partiendo de la observación de casos particulares y la identificación de patrones o regularidades para establecer generalizaciones. Los datos cuantitativos fueron sometidos a análisis mediante el *software JASP*, el mismo que posibilitó el análisis descriptivo, de tendencia central y de regresión, mientras que, los datos cualitativos se analizaron mediante técnicas de codificación y categorización para identificar patrones y temas emergentes. Los hallazgos se presentaron y discutieron en función de los objetivos de la investigación planteados.

La unidad de análisis fue el Comando de Apoyo Logístico N° 25 "Reino de Quito", con una población finita de 385 miembros de tropa. Sobre esta base se realizó un muestreo aleatorio simple con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, para determinar una muestra de 192 participantes, quienes fueron incluidos en el estudio.

$$n = \frac{Npq}{(N-1)\left(\frac{e}{z}\right)^2 + pq} = \frac{96.25}{(385)(0,0006507705) + 0.25} = 192$$

De donde:

Z= intervalo de confianza del 95% con un valor crítico de Z=1.96

p= probabilidad de éxito del 50%

q= (1-p) probabilidad de fracaso del 50%

N= Población finita= 385

e= error del muestreo aceptable del 5%

n = 192

Resultados

En la encuesta aplicada al personal militar de tropa del Comando de Apoyo Logístico N° 25 "Reino de Quito", se obtuvieron resultados demográficos significativos.

De acuerdo con los resultados presentados, se puede observar que los grados Soldado (SLDO) y Cabo Primero (CBOP) son los más comunes dentro de los rangos de tropa el Comando de Apoyo Logístico N° 25 "Reino de Quito", representando más del 60% de la muestra. Es posible que estos grados sean los más comunes dentro de la jerarquía militar, lo que supone que la mayoría de los miembros de la muestra se encuentran en estos rangos de la estructura organizacional. Seguidos por Cabo Segundo (CBOS), Sargento Segundo (SGOS) y Sargento Primero (SGOP), que se ubican en rangos intermedios dentro de la jerarquía militar. Por otro lado, los grados Suboficial Segundo (SUBS) y Suboficial Primero (SUBP) tienen las proporciones más bajas, lo que indica que son menos comunes dentro de la muestra, lo que sugiere que hay menos miembros de la muestra en los rangos más bajos de la jerarquía militar.

En cuanto a la edad, el grupo de 36 a 40 años es el más representado con el 32.8% de los miembros de tropa, mientras que los miembros más jóvenes de 20 a 25 años, tienen la menor proporción con un 9.4%. En términos de género, el 97.9% de los miembros de tropa son masculinos, mientras que las mujeres solo representan un 2.1%. En relación al estado civil el 62.5% de los miembros de tropa están casados/as, y el estado civil menos común es viudo/a, con solo un 0.5%. Finalmente, en cuanto al nivel educativo, el más común es el de tercer nivel, representando el 60.9% de los miembros de tropa encuestados.

En la variable función, se encontró que el grado más común es personal operativo, representando el 63.0% de los miembros de tropa encuestados, seguido de amanuense con el 26.0% y guardalmacén con el 10.9%. En relación a la carga laboral en su puesto actual, el 75.5% de los miembros de tropa reportan una carga laboral moderada, seguida

de carga laboral pesada 18.8% y carga laboral ligera 5.7%. En cuanto al equilibrio entre el trabajo y la vida personal, el 70.3% de los miembros de tropa reportan equilibrado, seguido de muy equilibrado 16.1%, desequilibrado 8.9% y muy desequilibrado 4.7% (ver tabla 1).

Tabla 1
Estadísticos descriptivos

	Grado	Edad	Género	Estado civil	Nivel educativo	Función
Válido	192	192	192	192	192	192
Moda	3.000	4.000	1.000	2.000	3.000	3.000
Mediana	3.000	3.000	1.000	2.000	3.000	3.000
Media	2.672	3.167	1.021	1.953	2.630	2.370
Desviación Típica	1.370	1.186	0.143	0.923	0.505	0.871
Mínimo	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000	1.000
Máximo	7.000	5.000	2.000	5.000	4.000	3.000

Nota: Resultados estadísticos descriptivos, con enfoque demográfico

Cansancio emocional

En el aspecto evaluado, se observa la presencia significativa de cansancio emocional, agotamiento físico y agotamiento emocional en el personal militar de tropa. En cuanto al cansancio emocional, el 27.1% de los miembros reporta sentirse agotado emocionalmente al final del día de trabajo, y un porcentaje significativo del 24.5% experimenta cansancio emocional debido a su trabajo. Estos resultados indican que una proporción considerable experimentan agotamiento emocional en el ámbito laboral.

Por otro lado, en relación al agotamiento físico, el 28.6% del personal militar de tropa señala sentirse agotado físicamente al final del día de trabajo, mientras que un porcentaje menor 13.5% manifiesta sentirse cansado incluso antes de comenzar a trabajar. Estos datos destacan la presencia de agotamiento físico en el contexto laboral del personal.

Asimismo, se evidencia que el 26.0% de miembros tienen dificultades para desconectar del trabajo durante su tiempo libre. Este aspecto se relaciona con el agotamiento emocional y puede tener implicaciones en la salud mental y el bienestar general del personal militar de tropa.

Estos hallazgos sugieren que tanto el agotamiento emocional como el agotamiento físico son fenómenos importantes para el personal militar de tropa y señalan la necesidad de abordar estos aspectos para mejorar el bienestar y el rendimiento laboral. Mostrando diferencias significativas en las proporciones para el cansancio emocional y agotamiento físico.

En cuanto a la capacitación y el apoyo psicológico, se observa que el 26.6% de los encuestados reciben capacitación o apoyo en habilidades de manejo del estrés, y el 51.6% considera beneficioso implementar programas de apoyo psicológico y bienestar emocional. Destacando la necesidad de abordar el cansancio emocional y promover el bienestar en los miembros de tropa, así como implementar programas de apoyo adecuados para prevenir el síndrome de burnout.

Despersonalización

Con relación al aspecto evaluado de despersonalización, se encontraron resultados significativos. Se observó que el 58.9% de encuestados no tienden a tratar impersonalmente o distante a las personas con las que trabajan. Además, el 67.7% de los encuestados no sienten que su trabajo los haga sentir despersonalizados. Estos resultados reflejan un ambiente laboral en el cual se valora la interacción personal y se evita la despersonalización en las relaciones laborales. Estos hallazgos son positivos y resaltan un entorno de trabajo saludable y cooperativo, siendo importante mantener y fortalecer esta tendencia para promover un ambiente laboral positivo en el personal militar de tropa.

Realización personal

Respecto a la realización personal, se observa que los participantes muestran altos niveles de realización personal. Las variables evaluadas, como el sentimiento de motivación y entusiasmo hacia el trabajo, la percepción de que el trabajo es significativo y valioso, y el sentirse valorados por su trabajo, presentan proporciones significativamente diferentes de una proporción neutra. El 55.2% de los encuestados se sienten motivados, y el 71.9% consideran que su trabajo es valioso, así también el 42.2% perciben oportunidades para aprender y crecer, y el 38.5% se sienten valorados. Estos resultados reflejan un buen nivel de satisfacción y compromiso laboral en el Ejército ecuatoriano. No obstante, se destaca

que la proporción del nivel más alto en la variable "Siento que mi trabajo me ofrece oportunidades para aprender y crecer" es ligeramente menor con el 42.2%, lo cual merece atención para identificar posibles áreas de mejora en este aspecto.

Liderazgo transformacional

Los resultados del liderazgo transformacional, evidencia que la mayoría del personal militar de tropa percibe un alto nivel de liderazgo transformacional en su entorno laboral. El 62.5% muestra una actitud positiva y colaborativa, siendo amables y considerados en sus interacciones laborales. Además, el 24.0% refleja una percepción positiva sobre la preocupación de los superiores por el bienestar de los subordinados.

Respecto a la capacidad de influir en las decisiones que afectan el trabajo, el 26.0% se ubicó en el nivel más alto, indicando una sensación significativa de participación y autonomía. Asimismo, el 29.1% percibe que sus superiores les brindan orientación y apoyo, reflejando un ambiente laboral de apoyo y guía. En relación a la expresión libre de opiniones y sugerencias, el 39.5% muestra una buena percepción de apertura en el entorno laboral. En cuanto a la capacidad de influir en la toma de decisiones en la unidad, el 29.2% se ubicó en el nivel más alto, sugiriendo una percepción positiva sobre la participación en la toma de decisiones. Por último, el 44.3% considera que la capacidad de influencia es relevante en la prevención del síndrome de burnout. Estos hallazgos proporcionan una visión valiosa sobre el liderazgo transformacional en el ámbito militar, resaltando su impacto en el síndrome de burnout y la participación del personal militar.

Prueba de Shapiro-wilk

Los resultados de la prueba de Shapiro-Wilk muestran valores que se acercan a 1 en los aspectos evaluados, lo que sugiere que los datos tienen una distribución normal (ver tabla 2).

Tabla 2

Prueba de Shapiro-Wilk para la normalidad multivariante

Aspecto evaluado	Shapiro-Wilk	P
Cansancio emocional	0.847	< .001

Despersonalización	0.791	< .001
Realización personal	0.862	< .001
Liderazgo transformacional	0.936	< .001

Nota: Resultados de prueba de Shapiro-wilk

Coefficiente de correlación R de Pearson

Pearson Correlaciones

La correlación de Pearson entre las variables muestra relaciones significativas entre distintos aspectos laborales y emocionales. Destacando una correlación negativa moderada (-0.334) entre el sentimiento de agotamiento emocional por el trabajo y la percepción de poder influir en las decisiones laborales. Esto sugiere que aquel personal militar de tropa que se sienten emocionalmente exhausto puede experimentar una disminución en su percepción de control sobre las decisiones relacionadas con su trabajo.

Además, se observa una correlación positiva significativa (0.505) entre el sentimiento de agotamiento emocional y la sensación de despersonalización en el trabajo. Lo que implica que el personal militar de tropa que se sienten emocionalmente exhaustos también puede experimentar una mayor sensación de desconexión emocional en su entorno laboral.

Por otro lado, se identifica una correlación positiva moderada (0.179) entre el sentir que el trabajo es significativo y valioso y la percepción de recibir orientación y apoyo de los superiores. Esto sugiere que cuando el personal militar de tropa siente que su trabajo es valioso, también tienen una mayor percepción de apoyo y guía por parte de sus superiores.

En contraste, se destaca una correlación negativa significativa (-0.292) entre sentir que los superiores proporcionan orientación y apoyo, y el sentimiento de agotamiento emocional. Esta relación indica que una mayor percepción de apoyo y orientación por parte de los superiores puede estar asociada con un menor agotamiento emocional entre el personal militar de tropa.

Para respaldar aún más esta afirmación, se realizó un análisis de los valores p asociados a estas correlaciones, obteniendo resultados que sugieren que existen relaciones genuinas entre estas variables y que no se deben simplemente al azar (ver tabla 3).

Tabla 3
De Pearson Correlaciones

Variable	Siento que mis superiores me proporcionan orientación y apoyo	Mi trabajo me hace sentir emocionalmente exhausto	Siento que puedo influir en las decisiones que afectan mi trabajo	Mi trabajo me hace sentir despersonalizado/a	Siento que mi trabajo es significativo y valioso
Siento que mis superiores me proporcionan orientación y apoyo	R de Pearson Valor p	— —			
Mi trabajo me hace sentir emocionalmente exhausto.	R de Pearson Valor p	-0.334 < .001	— —		
Siento que puedo influir en las decisiones que afectan mi trabajo.	R de Pearson Valor p	-0.005 0.946	0.199 0.006	— —	
Mi trabajo me hace sentir despersonalizado/a.	R de Pearson Valor p	-0.292 < .001	0.505 < .001	0.146 0.044	— —
Siento que mi trabajo es significativo y valioso.	R de Pearson Valor p	0.179 0.013	-0.189 0.009	-0.043 0.557	-0.315 < .001

Nota: Resultados de Pearson Correlaciones

Discusión

Con base en los resultados del estudio sobre la relación entre el liderazgo y el síndrome de burnout en el personal militar de tropa, se puede determinar que el liderazgo transformacional es un factor importante para prevenir el síndrome de burnout. Esto se ajusta con la teoría del liderazgo transformacional, que ha demostrado tener un impacto positivo en la satisfacción laboral, el compromiso y la productividad de los empleados. Estos resultados concuerdan con el trabajo de Meneses & Ochoa (2022), en el que determino que han encontrado que el liderazgo transformacional puede generar un impacto positivo en los subordinados y su desempeño en las misiones asignadas. Este hallazgo está en línea con la teoría del liderazgo transformacional, que sostiene que los líderes que inspiran y motivan a sus subordinados pueden mejorar su desempeño y su compromiso con la organización.

El liderazgo transformacional, como sugiere su nombre, se centra en la transformación positiva del personal militar y el ambiente de trabajo. Los líderes transformacionales son capaces de inspirar y motivar a sus subordinados al presentar una visión clara y

compartida, fomentar la creatividad y la toma de iniciativa, y proporcionar un apoyo constante para el desarrollo y crecimiento personal y profesional de sus colaboradores. Este estilo de liderazgo se ha destacado por su capacidad para mejorar el desempeño y el compromiso de los empleados en diversas investigaciones previas. Mostrándose como una herramienta valiosa para prevenir el síndrome de burnout, ya que su estilo de liderazgo empoderador y alentador promueve la resiliencia y la reducción del estrés en el equipo. Los líderes transformacionales son capaces de detectar signos tempranos de agotamiento y agotamiento emocional en sus subordinados y actuar proactivamente para abordar estos problemas.

Además, los resultados del estudio muestran altos niveles de cansancio emocional y agotamiento físico y emocional en los miembros de tropa, lo que sugiere que el síndrome de burnout es una preocupación relevante en este contexto militar. Además, que el 51.6% de la muestra en estudio, considera beneficioso implementar programas de apoyo psicológico y bienestar, lo que resalta la necesidad de intervenciones para promover la salud mental en el personal militar.

El ambiente laboral que valora la interacción personal y evita la despersonalización es otro aspecto destacado en los resultados. Estos hallazgos sugieren que la calidad de las relaciones en el lugar de trabajo puede tener un impacto significativo en el bienestar de los miembros de tropa, y potencialmente en la prevención del síndrome de burnout.

Conclusiones

El síndrome de burnout es una problemática contemporánea y relevante que afecta a trabajadores de diversos sectores, incluyendo el personal militar de tropa del ejército ecuatoriano. Sus causas están relacionadas con el estrés crónico y prolongado en el tiempo, producto de diferentes factores como la carga de trabajo excesiva, un ambiente laboral bajo presión y la falta de reconocimiento y recompensa. Siendo que este síndrome puede tener consecuencias negativas en el bienestar personal y el rendimiento laboral del personal militar. Para abordar este problema, es fundamental que el ejército ecuatoriano implemente políticas y prácticas laborales que fomenten un entorno saludable, reduzcan

el estrés crónico en los empleados y brinden apoyo emocional y social a los trabajadores para prevenir y abordar adecuadamente el síndrome de burnout.

El liderazgo transformacional juega un rol fundamental en la dirección del personal militar de tropa del Ejército ecuatoriano y en la prevención del síndrome de burnout. El liderazgo transformacional tiene la capacidad de inspirar y motivar a los seguidores, creando un entorno laboral positivo y productivo que estimula la creatividad, la innovación y el desarrollo personal y profesional. Los líderes transformacionales, al ser agentes de cambio y transformación, pueden ayudar a prevenir el síndrome de burnout al crear un ambiente en el que el personal se sienta valorado, comprometido y alineado con los valores y objetivos de la institución militar.

Los resultados del estudio muestran altos niveles de cansancio emocional y agotamiento físico y emocional en los miembros de tropa, lo que sugiere una posible contribución al desarrollo del síndrome de burnout. Con resultados del 26.6% de los encuestados que reciben capacitación o apoyo en manejo del estrés, y el 51.6% considera beneficioso implementar programas de apoyo psicológico y bienestar. Además, los miembros de tropa muestran altos niveles de realización personal y un ambiente laboral que valora la interacción personal y evita la despersonalización. El liderazgo transformacional es percibido como alto, promoviendo un ambiente positivo y participativo. Siendo que estos hallazgos sugieren áreas de atención para promover el bienestar y prevenir el síndrome de burnout en el personal militar de tropa, contribuyendo a un ambiente laboral saludable y productivo.

La presente investigación destaca la relevancia del síndrome de burnout en el contexto del personal militar de tropa del ejército ecuatoriano y resalta la influencia del liderazgo transformacional en su prevención, además de la necesidad de programas de apoyo psicológico. Sin embargo, se reconoce que esta contribución tiene limitaciones, incluyendo el tamaño de la muestra, la falta de un enfoque longitudinal y la especificidad del contexto militar ecuatoriano, lo que sugiere la necesidad de investigaciones futuras que amplíen la muestra, consideren efectos temporales, exploren diferencias interculturales, evalúen intervenciones específicas de prevención y bienestar, y examinen

posibles diferencias de género en esta dinámica, en busca de abordajes más sólidos y generalizables que beneficien al ejército ecuatoriano.

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses en relación con el artículo presentado.

Referencias bibliográficas

- Alcázar, P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía Coyuntural*, 5(4), 89-122.
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2415-06222020000400006&script=sci_arttext
- Álvarez, E., & Fernández, L. (1991). El Síndrome de "Burnout" o el desgaste profesional. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*, 11(39), 257-265. <http://revistaaen.es/index.php/aen/article/view/15231>
- Bacaria, J. (2017). El poder del Ejército en Latinoamérica. *Foreign Affairs Latinoamérica*, 17(4). <https://revistafal.com/el-poder-del-ejercito-en-latinoamerica/>
- Castel, A. (2021). El burnout del profesional: ¿cómo evolucionará en tiempos de crisis? *Revista de la Sociedad Española del Dolor*, 28(1), 7-8.
<https://doi.org/10.20986/resed.2021.3906/2021>
- Castro, R. (2005). Síndrome de burnout o Desgaste profesional. *Biblioteca Digital Universidad de los Andes*, 158-184.
<http://bdigital.ula.ve/storage/pdf/anuc/v28/articulo6.pdf>
- Grau, A. (2007). Como prevenir el burnout: diferentes definiciones e interpretaciones. *Gestión práctica de riesgos laborales*.(43), 18-27. <https://dugi-doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/3013/GrauGPRL2007.pdf?sequence=1>

- Gutiérrez, G., Celis, M., Moreno, S., Farias, F., & Suárez, J. (2006). Síndrome de burnout. *Archivos de Neurociencias*, 11(4), 305-309.
https://www.researchgate.net/publication/236332518_Burnout_Syndrome
- Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.*, 32(3), 135-143. <https://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Hernández, E. (2019). Consecuencias por el Síndrome de Burnout en Soldados Guatemaltecos. 23. Guatemala.
https://glifos.upana.edu.gt/library/images/b/b5/Elsa_Rosario_Hern%C3%A1ndez_Arias.pdf
- Lapo, M. (2015). El liderazgo y su evolución histórica. *Revista empresarial, ICE-FEE-UCSG*, 9, 11-16. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6419728>
- Lovo, J. (2020). Síndrome de burnout: Un problema moderno. *Entorno*(70), 110-120.
<https://doi.org/10.5377/entorno.v0i70.10371>
- Martínez, A. (2010). El síndrome de burnout. Evolución conceptual y estado actual de la cuestión. *Revista de Comunicación Vivat Academia*, (112), 42-80.
<https://doi.org/10.15178/va.2010.112.42-80>
- Martínez, J., Cardeño, E., Ramírez, W., & Durán, S. (2017). Liderazgo transformacional como estrategia de adaptación en la gestión logística empresarial. *Desarrollo Gerencial*, 9(2), 140-157. <https://doi.org/10.17081/dege.9.2.2980>
- Mataboro, J. (2021). Liderazgo transformacional. *Liderazgo Innovación*.
<https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/liderazgo-transformacional>
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e Impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista facultad de ciencias económicas: Investigación y reflexión*, 14(1), 118-134.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90900107>

- Meneses, L., & Ochoa, F. (2022). El Liderazgo Transformacional en las operaciones militares del Ejército ecuatoriano. *Revista De Ciencias De Seguridad Y Defensa*.
<https://doi.org/10.24133/RCSD.VOL06.N03.2021.02>
- Nader, M., & Castro, A. (2007). Influencia de los vaolores sobre los estilos de liderazgo: Un análisis según el modelo de liderazgo trasformacional - transaccional de Bass. *Universitas Psychologica*, 6(3), 689-698.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-92672007000300018
- Norena, D., Guevara, R., De la Torre, G., & Martín, M. (2022). Influencia de los estilos de liderazgo en el comportamiento innovador de oficiales del Ejército peruano. *Revista Científica General José María Córdova*, 20(39), 467-485.
<https://doi.org/10.21830/19006586.865>
- Sánchez, F. (2020). *Síndrome de burnout* (1 ed.). Ciudad de México: Grupo Rodrigo Porrúa S.A. de C.V. <https://shre.ink/QSGI>
- Simari, E. (2021). Liderazgo Transformacional. Revisión de la literatura. *Revista Científica UCMB*, 78-84.
<https://revistaucmb.com/index.php/revucmb/article/view/10>
- Souza, Y., Feitosa , F., & Bezerra, G. (2021). Incidencia de síndrome de Burnout en militares del ejército brasileño en la región amazónica. *Revista eletrônica saúde mental álcool e drogas*, 17(4), 14-22. <https://doi.org/10.11606/issn.1806-6976.smad.2021.163263>
- Tarazona, K. (2020, octubre 17). Universidad Militar Nueva Granada - Especialización en Alta Gerencia. Relación del liderazgo transformacional con el crecimiento organizacional. Bogotá. <http://hdl.handle.net/10654/37703>
- Varela, N., & Marín, G. (2021). El liderazgo transformacional y su influencia en el sentido de pertenencia laboral. Una revision literaria en el contexto organizacional. *NovaRua*, 13(22), 85-101.
<https://doi.org/10.20983/novarua.2021.22.5>

El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Conciencia Digital**.



El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Conciencia Digital**.



Indexaciones

