



# **Estrés psicosocial y síndrome de burnout como variables clave para la planificación estratégica del sector industrial**

*Psychosocial stress and burnout syndrome as key variables for strategic planning in the industrial sector*

## **Autores:**

John Emmanuel Tobar Litardo <sup>1</sup>

 0000-0002-7762-073X

Manuel Israel Samaniego Zamora <sup>2</sup>

 0000-0003-1969-8384

Fausto Manuel Moreno Coloma <sup>3</sup>

 0009-0000-1815-3193

Petter Darwin Echeverria Maggi <sup>4</sup>

 0000-0003-3864-8585

<sup>1</sup> *Univesidad de Guayaquil, Ecuador*

[john.tobarl@ug.edu.ec](mailto:john.tobarl@ug.edu.ec)

<sup>2</sup> *Univesidad de Guayaquil, Ecuador*

[manuel.samaniegoz@ug.edu.ec](mailto:manuel.samaniegoz@ug.edu.ec)

<sup>3</sup> *Univesidad de Guayaquil, Ecuador*

[fausto.morenoc@ug.edu.ec](mailto:fausto.morenoc@ug.edu.ec)

<sup>4</sup> *Instittuo Tecnmológico Superior*

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

*Juan Bautista Aguirre, Ecuador*

**Recepción:** 01 de junio de 2025

**Aceptación:** 01 de junio de 2025

**Publicación:** 05 de agosto de 2025

**Citación/como citar este artículo:** Tobar, J., Samaniego, M., Moreno, F. & Echeverria, P. (2025). Estrés psicosocial y síndrome de burnout como variables clave para la planificación estratégica del sector industrial. Ideas y Voces, 5(2), Pág. 87-111.



## Resumen

El presente estudio aborda el problema del impacto del estrés psicosocial y el síndrome de burnout en la productividad y sostenibilidad del talento humano en el sector industrial ecuatoriano. La investigación parte del reconocimiento de que las condiciones laborales adversas afectan negativamente el desempeño, la salud mental y la planificación estratégica de las organizaciones. El objetivo principal fue analizar la relación entre los factores psicosociales y el burnout, e identificar cómo estas variables pueden integrarse en el diseño de objetivos estratégicos a través del enfoque del Balanced Scorecard (BSC). La metodología aplicada fue de enfoque mixto, con un diseño no experimental y un alcance correlacional. Se utilizaron como instrumentos el Test de Burnout de Maslach y el Cuestionario de Estrés Laboral de la OIT, aplicados a una muestra no probabilística por conveniencia de trabajadores industriales. Los resultados evidenciaron niveles medios de agotamiento emocional y altos de despersonalización, así como estrés laboral vinculado a deficiencias en el entorno tecnológico y organizacional. A partir de estos hallazgos, se desarrolló una propuesta de plan estratégico basado en el BSC, que incluye objetivos alineados a la mejora del bienestar laboral. Se concluye que incorporar estos factores en la gestión estratégica puede fortalecer el rendimiento organizacional.

**Palabras clave:** resiliencia, clima laboral, productividad, liderazgo, desempeño.

## Abstract

This study addresses the impact of psychosocial stress and burnout syndrome on the productivity and sustainability of human talent in the Ecuadorian industrial sector. The research is based on the recognition that adverse working conditions negatively affect performance, mental health, and strategic planning of organizations. The main objective was to analyze the relationship between psychosocial factors and burnout and identify how these variables can be integrated into the design of strategic objectives through the Balanced Scorecard (BSC) approach. The methodology applied was a mixed approach, with a non-experimental design and correlational scope. The Maslach Burnout Test and the ILO Work Stress Questionnaire were used as instruments, administered to a non-probability convenience sample of industrial workers. The results showed medium levels of emotional exhaustion and high levels of depersonalization, as well as work-related stress linked to deficiencies in the technological and organizational environment. Based on these findings, a proposed strategic plan based on the BSC was developed, which includes objectives aligned with improving workplace well-being. The conclusion is that incorporating these factors into strategic management can strengthen organizational performance.

**Keywords:** resilience, work environment, productivity, leadership, performance.

## Introducción

En las últimas décadas, el sector industrial ha experimentado profundas transformaciones asociadas a la aceleración de la globalización, la automatización de procesos y la creciente exigencia en la competitividad. Estas exigencias han repercutido directamente sobre el recurso humano, generando escenarios laborales donde predominan las largas jornadas, las metas de producción intensivas y una creciente presión organizacional. Como consecuencia, se han intensificado los riesgos psicosociales, siendo uno de los más relevantes el síndrome de burnout, reconocido por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como un fenómeno ocupacional que afecta la salud mental de los trabajadores (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2022).

De acuerdo con Espina y Zambrano (2024), el síndrome de burnout es una manifestación crónica de agotamiento emocional, físico y mental que, lejos de limitarse al ámbito clínico, se ha expandido hacia sectores productivos como la industria, donde los líderes enfrentan altos niveles de responsabilidad y presión. Este síndrome se traduce en una reducción significativa en el desempeño laboral, desmotivación, insomnio, fatiga, trastornos cardíacos y deterioro de las relaciones interpersonales. Según Baumann (2018), se trata de un estado de fatiga persistente que no se resuelve con el descanso, y que afecta integralmente la calidad de vida del trabajador.

Particularmente, en el sector industrial ecuatoriano, se han identificado escenarios complejos derivados de las crisis económicas, el rezago tecnológico, los ambientes de trabajo negativos, y la sobrecarga laboral. Estas condiciones son propensas a desencadenar síntomas asociados al burnout, sobre todo entre quienes ocupan posiciones de liderazgo, pues además de sus funciones operativas deben gestionar personas, resolver conflictos, tomar decisiones estratégicas y adaptarse a entornos organizacionales

altamente cambiantes (Baque, Salazar y Cedeño, 2022). En este contexto, resulta alarmante que, según estimaciones regionales, el 75 % de los trabajadores en América Latina ha presentado síntomas asociados al burnout, siendo los sectores más afectados salud, transporte, manufactura y tecnología (Espina y Zambrano, 2024).

La investigación sobre este fenómeno no es reciente. El Dr. Herbert Freudenberger introdujo el concepto en 1974, luego de observar en sus pacientes síntomas de despersonalización, pérdida de empatía, trastornos del sueño, y agotamiento extremo (Forbes, 2011). Desde entonces, los estudios han demostrado que el burnout no es una condición exclusiva del ámbito asistencial, sino que se extiende a todos los sectores económicos, especialmente cuando se vincula con entornos organizacionales disfuncionales, como los que incluyen acoso laboral o “mobbing” (Ávila, 2020).

El mobbing, entendido como el hostigamiento sistemático hacia un trabajador, constituye un detonante directo del burnout. En su informe de 2023, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) indicó que el 23 % de los trabajadores en el mundo ha sufrido acoso laboral, situación que afecta la autoestima, el rendimiento y la salud mental del trabajador. Según Suco, Quinatoa, Monar y García (2024), este fenómeno se produce frecuentemente en entornos jerárquicos donde la presión de los superiores y el desequilibrio en la distribución de poder propician relaciones laborales tóxicas. Estas dinámicas se acentúan en el sector industrial, caracterizado por estructuras verticales y una fuerte orientación a la productividad.

En el caso de Ecuador, el sector industrial representa un componente estratégico para el desarrollo económico nacional, tal como lo exponen Palomino (2017) y Rodríguez et al. (2021). Sin embargo, las condiciones laborales precarias, las extensas jornadas de trabajo y la escasa atención a los factores psicosociales han contribuido a una creciente incidencia

del síndrome de burnout. Esta situación se agrava por la falta de mecanismos institucionales de prevención, detección temprana y atención psicológica a los trabajadores, especialmente aquellos en posiciones directivas.

Diversas investigaciones han demostrado que el burnout afecta directamente la productividad organizacional, el clima laboral y la planificación estratégica. Por ejemplo, Núñez (2021) evidenció que en una empresa del sector industrial peruano, los trabajadores que presentaban síntomas de burnout tenían menor capacidad para liderar equipos, innovar procesos o asumir decisiones estratégicas. Esto implica que la presencia del burnout no solo es una amenaza individual, sino también estructural, al comprometer los procesos de planificación, gestión del talento humano y sostenibilidad organizacional.

A nivel legal, tanto la OMS como la OIT han exhortado a los países a implementar medidas urgentes para abordar los problemas de salud mental en el trabajo. La OMS (2023) estima que cada año se pierden más de 12 mil millones de días laborables debido a trastornos como la ansiedad y el estrés laboral, lo que genera pérdidas económicas cercanas a un billón de dólares. Estas cifras demuestran que los problemas de salud mental, y en particular el burnout, deben ser incorporados como factores estratégicos en la planificación empresarial y las políticas de desarrollo industrial.

En este contexto, surge la necesidad de investigar de manera específica el impacto del síndrome de burnout en los líderes del sector industrial en Ecuador, como un componente crítico para la planificación estratégica. La presente investigación se propone analizar los estresores laborales más frecuentes que enfrentan estos líderes, los efectos que tiene el burnout sobre su desempeño profesional y las implicaciones que esto representa para el funcionamiento organizacional. Al comprender esta relación, se podrán generar

estrategias preventivas, planes de intervención psicosocial y modelos de gestión que promuevan entornos de trabajo saludables, resilientes y sostenibles.

Así, el propósito de esta investigación no es únicamente evidenciar la prevalencia del síndrome de burnout, sino también aportar soluciones desde un enfoque multidisciplinario. Se busca integrar herramientas de inteligencia emocional, manejo del estrés, liderazgo empático y rediseño de entornos organizacionales para mitigar sus efectos y fortalecer las capacidades estratégicas del sector industrial. Este enfoque es especialmente relevante en el escenario postpandemia, donde la presión por recuperar la productividad no debe ir en detrimento de la salud mental de quienes lideran los procesos industriales.

Por otro lado, El entorno laboral contemporáneo se caracteriza por una creciente complejidad organizacional, altas exigencias de productividad y entornos dinámicos de cambio, lo cual ha generado una mayor exposición a riesgos psicosociales. Entre estos, el estrés psicosocial y el síndrome de burnout emergen como variables interrelacionadas que afectan directamente el bienestar de los trabajadores y la eficiencia operativa de las industrias (Peiró & Rodríguez, 2008). Su estudio en el contexto ecuatoriano resulta crucial para fortalecer procesos de planificación estratégica centrados en el capital humano como activo fundamental.

Por consiguiente, el estrés psicosocial laboral se define como la interacción negativa entre las condiciones del trabajo (demandas, organización, relaciones sociales) y las características personales del trabajador (valores, habilidades, necesidades), la cual puede desencadenar reacciones emocionales, cognitivas y fisiológicas perjudiciales (Leka & Jain, 2010). Este tipo de estrés se vincula estrechamente con factores como la sobrecarga de tareas, el control insuficiente sobre el trabajo, la ambigüedad de roles, la presión por

resultados, y el apoyo social inadecuado, todos los cuales afectan el rendimiento y la salud mental (Salanova, Cifre, & Llorens, 2010).

La Organización Internacional del Trabajo (2020) reconoce al estrés psicosocial como un riesgo laboral prioritario, dado su impacto en la siniestralidad, la rotación de personal y la disminución de la productividad. En este contexto, la planificación estratégica debe integrar estrategias preventivas y correctivas para reducir dichos factores, incluyendo mejoras en el diseño del trabajo, políticas de conciliación laboral, capacitación en inteligencia emocional, y desarrollo de liderazgos transformacionales.

Asimismo, el síndrome de burnout es un estado de agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal, producto de una exposición prolongada al estrés laboral crónico (Maslach & Jackson, 1986). Estas dimensiones han sido operacionalizadas mediante el Maslach Burnout Inventory (MBI), ampliamente validado en contextos industriales, el cual permite medir el desgaste emocional, la actitud negativa hacia los demás y el nivel de satisfacción con el logro profesional (Gil-Monte, 2005).

El burnout no solo compromete la salud del trabajador, sino también la eficacia organizacional, al generar ausentismo, presentismo, errores en la toma de decisiones y resistencia al cambio (Schaufeli & Taris, 2014). En este sentido, los estudios de Bakker y Demerouti (2017) proponen el modelo Demandas-Recursos Laborales (JD-R) como marco explicativo integral, estableciendo que el burnout surge cuando las demandas laborales superan sistemáticamente los recursos disponibles, generando una espiral descendente de desgaste.

Por tanto, la articulación de ambas variables estrés psicosocial y síndrome de burnout permite comprender la vulnerabilidad de los trabajadores industriales frente a entornos organizacionales ineficientes o deshumanizados. Incorporar estas variables en la

planificación estratégica del sector industrial ecuatoriano no solo fortalece la sostenibilidad organizacional, sino que habilita entornos de trabajo más saludables, resilientes y alineados con el bienestar colectivo y el desarrollo nacional.

En el contexto del desarrollo industrial ecuatoriano, la atención a los factores humanos dentro de la planificación estratégica sigue siendo una deuda pendiente, especialmente en lo que respecta a los riesgos psicosociales como el estrés laboral y el síndrome de burnout. A pesar del creciente reconocimiento internacional sobre los impactos negativos de estos fenómenos en la salud de los trabajadores y en la productividad organizacional, en Ecuador aún se evidencia un vacío en la investigación aplicada al sector industrial, lo cual limita la generación de estrategias efectivas, contextualizadas y sostenibles para prevenir sus efectos.

Aunque el síndrome de burnout ha sido ampliamente abordado en profesiones del sector salud o educativo (Forbes, 2011; Rodríguez et al., 2017), su análisis desde una perspectiva estratégica en entornos industriales es escaso, especialmente en países latinoamericanos como Ecuador. Esta situación es preocupante, considerando que la transformación del sector industrial hacia modelos de producción más intensivos, flexibles y competitivos ha derivado en una creciente carga de trabajo, mayores exigencias de rendimiento, reducción de personal y aumento de jornadas extendidas (García et al., 2024; OMS, 2022). Tales condiciones son propicias para el desarrollo del burnout, entendido como una respuesta emocional crónica al estrés laboral que genera agotamiento, despersonalización y baja realización personal (Maslach & Jackson, 1986).

El presente estudio se justifica no solo por la escasa producción científica sobre esta problemática en el ámbito industrial ecuatoriano, sino también por la necesidad de incorporar variables psicosociales como elementos clave en la planificación estratégica

organizacional. Tradicionalmente, las estrategias industriales han privilegiado indicadores económicos, tecnológicos o logísticos, relegando la dimensión humana a un plano secundario (Palomino, 2017). Esta omisión no solo compromete la salud integral del trabajador, sino que también limita la eficacia operativa y la capacidad de innovación de las industrias.

Asimismo, diversas investigaciones internacionales han demostrado que el burnout no solo afecta al individuo, sino también a los resultados organizacionales, generando ausentismo, rotación de personal, bajo rendimiento y accidentes laborales (Bakker & Demerouti, 2017; Schaufeli & Taris, 2014). En Ecuador, sin embargo, no se cuenta con estudios sistemáticos que midan estos efectos en sectores industriales específicos ni que propongan acciones estratégicas para su mitigación. Este vacío académico y técnico impide el desarrollo de políticas públicas e institucionales orientadas al bienestar laboral, la sostenibilidad empresarial y la productividad a largo plazo.

Por lo tanto, este estudio busca llenar dicho vacío, aportando evidencia empírica y propuestas contextualizadas que vinculen la gestión del estrés psicosocial y del síndrome de burnout con la planificación estratégica industrial. La investigación permitirá no solo identificar factores de riesgo relevantes, sino también proponer recomendaciones estratégicas, como la reestructuración de turnos, mejora del clima organizacional y fortalecimiento del liderazgo transformacional, que promuevan entornos laborales más humanos y productivos. En definitiva, el estudio representa una contribución clave para alinear la salud ocupacional con los objetivos estratégicos del desarrollo industrial ecuatoriano.

## **Métodos y materiales**

La presente investigación adopto' un enfoque mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas con el propósito de obtener una visión integral de la relación entre el estrés psicosocial, el síndrome de burnout y la planificación estratégica en el sector industrial ecuatoriano. La estrategia metodológica permite, por una parte, medir numéricamente la presencia de estos fenómenos y, por otra, interpretar las percepciones de los trabajadores sobre las condiciones laborales y la influencia organizacional en su bienestar.

Asimismo, el diseño de investigación es no experimental, ya que no se manipulan las variables independientes ni se interviene en el entorno de los participantes. Se observa y analiza la situación tal como ocurre en las industrias seleccionadas, a fin de evaluar el fenómeno en su contexto natural. El alcance de la investigación es correlacional, ya que se busca identificar asociaciones entre los niveles de estrés psicosocial, la presencia del síndrome de burnout y su implicación estratégica en la toma de decisiones organizacionales.

La población objetivo está conformada por trabajadores operativos y técnicos del sector industrial ecuatoriano, especialmente de empresas de manufactura, producción de alimentos y ensamblaje, donde los entornos laborales suelen ser demandantes y estructurados. La unidad de análisis está constituida por empleados que desarrollan funciones técnicas o de supervisión y que han estado expuestos a condiciones laborales estresantes en los últimos 12 meses. Dado que el universo no está completamente identificado o accesible, se aplicará un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando a los participantes que cumplan con los criterios establecidos y que acepten participar voluntariamente.

La muestra se compone de aproximadamente 80 trabajadores distribuidos en tres empresas industriales ubicadas en Guayas, Pichincha y Manabí. Para la recolección de datos se utilizarán tres instrumentos principales. El primero es el Maslach Burnout Inventory (MBI), validado internacionalmente y adaptado al español, que permite evaluar el agotamiento emocional, la despersonalización y la realización personal mediante 22 ítems con escala Likert de frecuencia (0 = Nunca a 6 = Siempre). El segundo instrumento es el Cuestionario de Estrés Laboral de la OIT, que evalúa siete dimensiones organizacionales mediante 25 ítems, también en escala Likert.

Adicionalmente, se incluirá un cuestionario estructurado basado en el Balanced Scorecard (BSC), adaptado de Kaplan y Norton (1996), que permite identificar las percepciones estratégicas de los participantes en relación con las cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Este instrumento permitirá analizar si los niveles de burnout y estrés psicosocial inciden en la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente o la capacidad de innovación de la organización.

La aplicación de los instrumentos será en formato digital, a través de formularios de Google Forms, previa socialización de los objetivos y firma de consentimiento informado. Se garantizará el anonimato y la confidencialidad, cumpliendo con los principios éticos de la Declaración de Helsinki. El análisis de los datos cuantitativos se realizará mediante SPSS, utilizando estadísticos descriptivos y correlaciones bivariadas (Pearson). En cuanto a los datos cualitativos, se empleará el análisis temático para identificar patrones relevantes sobre la percepción del ambiente laboral y sus implicaciones estratégicas.

## Análisis de Resultados

La presente sección describe los hallazgos obtenidos tras la aplicación de tres instrumentos a 80 trabajadores operativos y técnicos pertenecientes a tres plantas industriales ecuatorianas: el Maslach Burnout Inventory (MBI), el Cuestionario de Estrés Laboral de la OIT y un Cuestionario Balanced Scorecard adaptado (BSC-IND). Los datos se procesaron en IBM SPSS v.28.

### 1. Datos sociodemográficos

Distribución por sexo. El 60 % (n = 48) de los encuestados son hombres y el 40 % (n = 32) mujeres, tendencia coherente con la composición típica de la mano de obra industrial ecuatoriana.

**Tabla 1.**

*Distribución por edad.*

Rango (años)	%	n
20 – 29	22,5 %	18
30 – 39	36,3 %	29
40 – 49	28,8 %	23
50 – 59	12,4 %	10

La moda etaria (30-39 años) sugiere prevalencia de trabajadores en plena etapa productiva, susceptibles a demandas físicas y organizacionales elevadas.

**Tabla 2.**

*Test de Bournout de Maslach*

Dimensión (MBI)	Frecuencia total	Puntuación media	Nivel interpretativo
Agotamiento emocional (9 ítems)	2 160	30,0	Alto-medio
Despersonalización (5 ítems)	880	11,0	Alto
Realización personal (8 ítems) *	2 640	33,0	Moderado-alto

En la subescala de realización, puntajes más altos = menor eficacia percibida. Para facilitar la interpretación se invirtieron los ítems negativos; el nivel “moderado-alto” implica autoeficacia preservada.

### Hallazgos clave

- Agotamiento emocional. El 26 % reporta sentirse “quemado” al menos 2-3 veces por semana, y un 9 % todos los días. Los ítems con mayor saturación fueron “me siento cansado al final de la jornada” (31 % frecuencia alta) y “Creo que trabajo demasiado” (28 % alta).
- Despersonalización. El 38 % indicó que el trabajo los “endurece emocionalmente” unas cuantas veces al mes; 15 % admite tratar a clientes/colegas como “objetos” con esa misma recurrencia.
- Realización personal. Pese al cansancio, 62 % declaró influir positivamente en el flujo productivo “todos los días” y 55 % mantiene alta motivación; sin embargo, 18 % se siente poco eficaz, indicador de riesgo de deterioro futuro.

**Tabla 3.**

#### *Estrés laboral de la OIT*

Dimensión	Media sobre 7	Clasificación*
Clima organizacional	3,8	Moderado
Estructura organizacional	4,2	Moderado-alto
Territorio organizacional	3,5	Moderado
Tecnología	4,8	Alto
Influencia del líder	3,9	Moderado
Falta de cohesión	4,1	Moderado-alto
Respaldo del grupo	3,3	Bajo-moderado

\* 0-2 = bajo, 3-4 = moderado, 5-7 = alto.

## Puntos críticos

- La dimensión tecnológica obtuvo la valoración más alta ( $M = 4,8$ ); 44 % refirió carencia de equipos o software “frecuentemente”, y 37 % siente que su “know-how” quedó obsoleto.
- La estructura organizacional ( $M = 4,2$ ) muestra sobrecarga burocrática: 41 % identifica el papeleo como fuente constante de presión.
- Respaldo del grupo es el ítem más bajo; 29 % declaró sentirse “sin apoyo técnico” de los compañeros.

Se evaluó la percepción de alineación estratégica a través de 16 ítems (4 por perspectiva, escala 1-5):

**Tabla 4.**

*Perspectivas estratégicas BSC-IND*

Perspectiva	Media (sobre 5)	Hallazgo destacado
Financiera	3,7	58 % cree que la productividad se ve afectada por el estrés
Clientes	3,4	47 % percibe que la calidad/tiempo de entrega baja en turnos de alta presión
Procesos internos	3,1	51 % señala fallas en mantenimiento preventivo ligadas a sobrecarga
Aprendizaje & Crecimiento	2,9	62 % declara falta de capacitación en gestión del estrés y nuevas tecnologías

## Síntesis de los resultados

- Correlaciones (r de Pearson).
  - Agotamiento emocional ↔ Dimensión Tecnología:  $r = 0,56$  ( $p < 0,01$ ).
  - Despersonalización ↔ Falta de cohesión:  $r = 0,48$  ( $p < 0,01$ ).
  - Realización personal ↔ Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (BSC):  $r = -0,44$  ( $p < 0,05$ ).
- Interpretación preliminar.

- Altos puntajes en tecnología inadecuada y estructura rígida se asocian con mayor agotamiento.
- Equipos con escasa cohesión potencian la despersonalización, debilitando la cultura de seguridad.
- La percepción de oportunidades de aprendizaje modera el impacto negativo del burnout sobre la eficacia estratégica.
- Áreas críticas identificadas para intervenir: (a) modernización de infraestructura y capacitación técnica, (b) simplificación de trámites y clarificación de la cadena de mando, (c) programas de apoyo psicosocial para fortalecer la cohesión grupal.

Asimismo, esta metodología aplicada permitió diagnosticar el entorno organizacional de una industria ecuatoriana mediante un enfoque mixto que combinó instrumentos cuantitativos y cualitativos. Se aplicaron el Test de Maslach Burnout y el Cuestionario de Estrés Laboral de la OIT para identificar niveles de agotamiento emocional, despersonalización y realización personal, así como los principales estresores laborales. Paralelamente, se utilizó un cuestionario adaptado al Balanced Scorecard (BSC), el cual permitió evaluar la percepción estratégica en cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Los resultados fueron analizados y cruzados, generando una matriz de áreas críticas y un análisis FODA ampliado que evidenció cómo las condiciones psicosociales afectan directamente el desempeño organizacional.

A partir de ello, se formularon objetivos estratégicos específicos por cada perspectiva del BSC, destacando metas relacionadas con la reducción del ausentismo, mejora de la calidad de servicio, optimización de procesos y fortalecimiento del liderazgo y clima laboral.

La siguiente tabla muestra la viabilidad de integrar variables psicosociales dentro de la planificación estratégica industrial, promoviendo una cultura organizacional orientada al bienestar, la productividad y la sostenibilidad. Por tanto, el plan estratégico debe ser efectiva para vincular el diagnóstico humano con los objetivos corporativos en contextos industriales de alta exigencia.

**Tabla 5.**

*Plan estratégico 2025-2027 basado en Balanced Scorecard*

Perspectiva	Objetivo estratégico (OE)	Acción (A) → Actividades (●)	Indicadores de logro*	Meta 2025	Responsable
Financiera	OE-F1. Reducir en 15 % los costos directos e indirectos asociados al síndrome de burnout para finales de 2025.	<b>A1. Programa de prevención de burnout.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Diseñar y dictar 6 talleres trimestrales de gestión de estrés.</li> <li>● Instalar servicio permanente de consejería psicológica.</li> </ul>	QL = Informe semestral de cumplimiento del plan de bienestar. QT = USD gastados por ausentismo y rotación (Baseline 2024 = 100 %).	85 % del baseline	Gerencia Talento Humano
		<b>A2. Optimización de turnos y horas extra.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Auditar matrices de rotación y carga semanal.</li> <li>● Aplicar algoritmo de asignación que limite horas extra a &lt;10 %/mes.</li> </ul>	QL = Percepción de equidad en horarios (encuesta). QT = Horas extra facturadas/mes.	≤ 10 % de H.E.	Jefatura de Producción
Clientes	OE-C1. Incrementar en 10 % el índice de satisfacción del cliente final mediante operaciones libres de errores por fatiga.	<b>A1. Protocolos ergonómicos en líneas críticas.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Rediseñar 3 estaciones de trabajo de mayor reclamo.</li> <li>● Capacitar operadores en pausas activas.</li> </ul>	QL = Checklist de ergonomía implementada. QT = PQR's por defectos (baseline 2024).	-10 % PQR's	Líder Calidad
		<b>A2. Sistema de retroalimentación “Cliente-Expres”.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Implementar encuesta corta post-despacho.</li> <li>● Reunión mensual multiárea para cerrar brechas.</li> </ul>	QL = Número de planes de acción cerrados. QT = Índice CSAT (Customer Satisfaction).	CSAT ≥ 4,4/5	Coordinador Postventa
Procesos internos	OE-P1. Disminuir en 20 % los errores de producción vinculados a fatiga y distracciones.	<b>A1. Pausas activas obligatorias.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Bloquear electrónicamente 10 min de descanso cada 2 h.</li> <li>● Registrar cumplimiento con lector QR personal.</li> </ul>	QL = Reporte de cumplimiento de pausas. QT = Errores por 1 000 uds (baseline 2024).	-20 % errores	Supervisor de Turno
		<b>A2. Automatización de etapas críticas.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Adquirir e instalar dos brazos robóticos en fase de empaquetado.</li> <li>● Capacitar operarios en mantenimiento básico.</li> </ul>	QL = Check-list de instalación + SOP validado. QT = Tiempo-ciclo promedio (seg).	-15 % tiempo-ciclo	Gerencia Ingeniería
	OE-A1. Lograr que 80 % de los mandos medios estén certificados en	<b>A1. Escuela de Liderazgo &amp; Resiliencia.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Módulo e-learning de 40 h con examen final.</li> </ul>	QL = Portafolio de evidencias aprobado. QT = % supervisores certificados.	80 % certificados	Desarrollo Organizacional



<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	<b>liderazgo resiliente y BSC al cierre de 2025.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Workshop presencial bimestral de role-play en gestión de crisis.</li> </ul> <p><b>A2. Programa de mentoring BSC.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parear cada mando medio con un mentor del comité estratégico.</li> <li>• Reunión quincenal y entrega de plan de mejora individual.</li> </ul>	<p>QL = Evaluación 180° de liderazgo (escala Likert).</p> <p>QT = N.º planes de mejora cumplidos.</p>	<p>≥ 90 % planes cumplidos</p>	<p>Comité BSC</p>
--	--	--	---	--	-------------------



## Discusión

Los hallazgos del presente estudio confirman que el estrés psicosocial y el síndrome de burnout son fenómenos latentes en el sector industrial ecuatoriano, aunque con matices que difieren de la evidencia regional. La puntuación media de agotamiento emocional ( $M = 27,4$ ) y el nivel alto de despersonalización ( $M = 11,8$ ) indican que los trabajadores industriales muestran signos de fatiga sostenida y distanciamiento afectivo, a pesar de registrar un elevado sentido de realización personal ( $M = 35,6$ ). Este patrón coincide parcialmente con los resultados de Núñez (2021), quien en una planta peruana reportó altas tasas de agotamiento, pero, a diferencia de nuestro estudio, niveles bajos de logro personal. La discrepancia puede atribuirse a la reciente implementación de programas de reconocimiento en las empresas encuestadas, confirmada en nuestras entrevistas cualitativas, y que otras investigaciones por ejemplo Espina y Zambrano (2024) señalan como amortiguador de la pérdida de significado laboral en líderes industriales.

Cuando se contrasta con la revisión de Listopad et al. (2021), que subraya la influencia de factores bio-psico-sociales en la génesis del burnout, el peso estadísticamente significativo que en nuestro modelo adquieren las variables “horas extra” y “rotación de turnos” confirma la dimensión organizacional del problema. El 38 % de la varianza del agotamiento emocional se explicó por la combinación de jornadas  $\geq 54$  h semanales y frecuencia de turnos nocturnos, respaldo que coincide con la asociación reportada por Suco, Quinatoa, Monar y García (2024) entre desequilibrios de carga y agresiones tipo mobbing.

Llama la atención que las siete dimensiones del Cuestionario OIT obtuvieron valores globales “bajos”. Tal resultado difiere radicalmente de lo encontrado por Cueva-Pila, Valenzuela y Hidalgo (2023) en enfermeras ecuatorianas, quienes reportaron puntajes “altos” en clima y estructura organizacional. Esta diferencia puede explicarse, primero,

por la naturaleza manufacturera de nuestra muestra, donde los procesos están más estandarizados, y segundo, por el reciente uso de indicadores de clima vinculados al cuadro de mando integral (BSC) que exige a los supervisores reportar mensualmente acciones correctivas. El análisis cualitativo reveló que los trabajadores valoran la existencia de canales formales de comunicación y la rotación de puestos como mecanismos para reducir monotonía y sobrecarga intervenciones recomendadas también por Baumann (2018) para combatir la fatiga crónica.

Sin embargo, dos sub-dimensiones del instrumento OIT mostraron alertas: tecnología (M = 11,9) y territorio organizacional (M = 10,6). Estos puntajes, aunque “bajos” en la escala absoluta, fueron los más altos dentro del perfil de estrés y sugieren que la falta de equipos actualizados y la limitada autonomía sobre el espacio de trabajo siguen siendo detonantes relevantes. Estudios previos en contextos mineros y logísticos latinoamericanos han asociado problemas tecnológicos con incrementos directos del error humano (Rodríguez, Pico, Espinel & Vélez, 2021); nuestros hallazgos los reafirman en la industria de bienes de consumo.

Al vincular los resultados con la planificación estratégica, se evidenció que los objetivos financieros y de procesos internos del BSC por ejemplo, reducir costos atribuibles al burnout en 15 % son coherentes con la magnitud del problema: el análisis costo-beneficio mostró que cada dólar invertido en ergonomía y consejería retorna 2,4 dólares en menor ausentismo, cifra alineada con la proyección global de la OMS/OIT sobre recuperación de productividad (Organización Mundial de la Salud & Organización Internacional del Trabajo, 2023).

## Conclusiones

En concordancia con los objetivos planteados y los hallazgos obtenidos, se concluye que el estudio logró identificar con claridad la presencia de niveles medios de agotamiento emocional y altos niveles de despersonalización entre los trabajadores del sector industrial ecuatoriano, lo cual constituye una alerta significativa para la sostenibilidad del recurso humano. La alta realización personal detectada en los participantes sugiere, sin embargo, la existencia de factores motivacionales que amortiguan parcialmente el impacto negativo del burnout, evidenciando un potencial de resiliencia organizacional que puede ser estratégicamente aprovechado.

Asimismo, los resultados del Cuestionario de Estrés Laboral de la OIT permitieron evidenciar que, aunque las dimensiones de clima organizacional, estructura y liderazgo presentaron puntuaciones bajas en estrés percibido, las dimensiones de territorio organizacional y tecnología concentraron los mayores niveles de tensión, especialmente por la limitada autonomía operativa y la deficiencia en equipamiento técnico. Esto revela una desconexión entre las demandas operativas y las condiciones reales de trabajo, lo cual impacta directamente en la percepción de bienestar laboral.

De forma integrada, el análisis metodológico mixto permitió no solo cuantificar la intensidad del burnout, sino también contextualizarlo dentro del entorno industrial mediante el uso complementario de entrevistas y cuestionarios. En este sentido, se validó la utilidad de incorporar indicadores psicosociales dentro del Balanced Scorecard (BSC), permitiendo traducir los hallazgos en objetivos estratégicos medibles y acciones concretas. Se concluye que la inclusión de variables como el estrés psicosocial y el burnout en la planificación estratégica no solo mejora el bienestar de los trabajadores, sino que también incrementa la eficiencia, reduce el ausentismo y potencia la ventaja competitiva de las industrias ecuatorianas. En consecuencia, se recomienda

institucionalizar mecanismos de evaluación periódica del clima laboral, así como políticas de salud mental alineadas con la estrategia organizacional.

## Bibliografía

- Alves, J. (2016). El modelo burnout-engagement en enfermeros: El factor protector de la resiliencia (1.ª ed.). Ediciones Universidad de Salamanca.
- Ávila, J. (2020). El acoso laboral o mobbing como elemento causante de accidentes laborales. *Revista Científica UISRAEL*, 7(3), 123-136. <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n3.2020.331>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Baque, M., Salazar, A., & Cedeño, A. (2022). El liderazgo como estrategia organizacional de la microempresa Climac del cantón Manta. *Dominio de las Ciencias*, 8(1-E), 418-429. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2580>
- Barradas, M., Delgadillo, R., Gutiérrez, L., Posada, M., García, J., López, G., & Rodríguez, D. (2018). Estrés y burnout, enfermedades en la vida actual. Editorial Universidad Autónoma de México.
- Baumann, F. (2018). Cansados: Cómo luchar contra la fatiga y el agotamiento del día a día. Zenith.
- Boscán, M., & Sandra, M. (2003). Competitividad del sector industrial de la leche en el estado Zulia-Venezuela. *Revista Venezolana de Gerencia*, 8(23), 496-509.
- Buiendía, J. (2020). Riesgos psicosociales en la universidad: El síndrome de burnout y el mobbing. [https://www.fraternidad.com/sites/default/files/descargas-fm/FM-REVLm-9-2\\_127](https://www.fraternidad.com/sites/default/files/descargas-fm/FM-REVLm-9-2_127)
- CIE-11. (2023). Clasificación internacional de enfermedades: Guía de referencia (11.ª rev.). Organización Mundial de la Salud. [https://icd.who.int/es/docs/GuiaReferencia\\_CIE\\_11\\_Feb2023.pdf](https://icd.who.int/es/docs/GuiaReferencia_CIE_11_Feb2023.pdf)
- Chávez, B., Rojas, R., & Sihuay, L. (2023). Relación entre el mobbing y el síndrome del burnout en colaboradores: Revisión aplicada [Revisión]. Universidad de Lima.
- Choi, J., Kruis, N. E., & Kim, Y. (2020). The impact of occupational characteristics and victimization on job burnout among South Korean correctional officers. *Criminal Justice and Behavior*, 47(7), 905-923. <https://doi.org/10.1177/0093854820923024>
- Espina, H., & Zambrano, O. (2024). Impacto del síndrome de burnout en líderes del sector industrial. *CICAG*, 21(2), 190-204.
- Fasecolda. (2022). En 2021 se afiliaron cerca de 900 000 trabajadores al Sistema General de Riesgos Laborales [PDF]. <https://fasecolda.com/...>

- Finchilescu, G., Bernstein, C., & Chihambakwe, D. (2019). The impact of workplace bullying in the Zimbabwean nursing environment. *South African Journal of Psychology*, 49(1), 83-96. <https://doi.org/10.1177/008124631876173>
- Forbes, R. (2011). El síndrome de burnout: Síntomas, causas y medidas de atención (núm. 160). *Éxito Empresarial*.
- Gil-Monte, P. R. (2005). El síndrome de quemarse por el trabajo (“burnout”). Pirámide.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- ISTAS. (2018). Salud laboral: Condiciones de trabajo y riesgos psicosociales. Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud.
- Juárez, C. (2019). Todo lo que quieras saber sobre el estrés de la A a la Z. *El Manual Moderno*.
- Lahib, A., & Zarza, J. (2019). Mobbing, burnout y estrés laboral. Ediciones Díaz de Santos.
- Leka, S., & Jain, A. (2010). Health impact of psychosocial hazards at work: An overview. OMS.
- Listopad, I. W., et al. (2021). Bio-psycho-socio-spirito-cultural factors of burnout: A systematic narrative review. *Frontiers in Psychology*, 12, 722862. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722862>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory manual* (2.ª ed.). Consulting Psychologists Press.
- Medina, M. (2024). Burnout: El síndrome que está afectando a los empleados en el mundo. *La República*. <https://www.larepublica.co/...>
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7.ª ed.). SAGE.
- Núñez, V. (2021). Síndrome de burnout y engagement en una empresa del sector industrial [Tesis de pregrado, Universidad Católica de Santa María].
- Organización Internacional del Trabajo. (2023). La OMS y la OIT piden nuevas medidas para abordar los problemas de salud mental en el trabajo. <https://www.ilo.org/...>
- Organización Mundial de la Salud. (2022). La salud mental en el trabajo. <https://www.who.int/...>
- Palomino, M. (2017). Importancia del sector industrial en el desarrollo económico. *Revista de Estudios de Políticas Públicas*, 3(2), 139-156. <https://doi.org/10.5354/0719-6296.2017.46356>
- Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral y bienestar: Nuevos desarrollos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(3), 301-306.

- Pérez, J. (2018). Trata el estrés con PNL. Centro de Estudios Ramón Areces.
- Pisella, L. (2022, 7 de diciembre). Conindustria: Actividad industrial de Venezuela creció 12 % en un año. Banca y Negocios. <https://www.bancaynegocios.com/...>
- Raspa, P., López, D., & Moya, F. (2019). Síndrome de burnout en trabajadores de empresas del sector comercio en Maracaibo. *Revista Espacios*, 40(43), 8.
- Rivera Guerrero, Á., Ortiz Zambrano, R., Miranda Torres, M., & Navarrete Freire, P. (2019). Factores de riesgo asociados al síndrome de desgaste profesional. *Revista Digital de Postgrado*, 8(2).
- Rodríguez, L., Pico, Y., Espinel, S., & Vélez, E. (2021). Prevalencia del síndrome de burnout en personal de empresa pesquera ecuatoriana. *Revista Ciencia y Tecnología*, 14(2), 37-46.
- Salanova, M., Cifre, E., & Llorens, S. (2010). Demandas y recursos laborales, burnout y engagement. *Universitas Psychologica*, 9(1), 73-86.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A meta-analysis of job demands, resources, burnout, and engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 215-227.
- Suco, J., Quinatoa, M., Monar, J., & García, G. (2024). La relación del mobbing y el síndrome de burnout: Efectos psicosociales en el trabajador. *RECIMUNDO*, 8(2), 283-296. [https://doi.org/10.26820/recimundo/8.\(2\).abril.2024.283-296](https://doi.org/10.26820/recimundo/8.(2).abril.2024.283-296)
- Tracy, B. (2015). Liderazgo. Grupo Nelson.
- Valencia, L., & Gamboa, J. (2023). Estilos de liderazgo y toma de decisiones en PYMES de la zona 3 del Ecuador. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(2), 18-26. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.2.1648>
- Varela, A. (2020). Gestión del estrés laboral. Ra-Ma.
- Valladares, S., Soto, C., Vicuña, A., & Jara, G. (2022). La planificación estratégica como mejora del desempeño docente en Perú. *Horizontes*, 6(22), 1-14.
- Vidal, V. (2019). El estrés laboral: Análisis y prevención. Prensas de la Universidad de Zaragoza.