

## ENTORNO ORGANIZACIONAL COMO FACTOR INFLUYENTE EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL DESIGN THINKING

Fecha de Recepción  
28/07/22

Fecha de Aceptación  
27/10/22



Diego Mauricio Bonilla Jurado

Instituto Tecnológico Superior España  
diego.bonilla@iste.edu.ec  
Ecuador

**ORCID ID**

Doctorando en Proyectos en la Universidad Internacional Iberoamericana – México (UNINI quinto año de estudio), Magister en Gestión de Proyectos Socio Productivos por la Universidad Tecnológica Indoamérica (Ambato-Ecuador). Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios en la Universidad Técnica de Ambato. Es presidente de la Editorial Queyám Cía. Ltda., empresa dedicada a la edición y publicación de libros académicos, se desempeña como par evaluador en revistas científicas regionales, ha realizado ponencias en Congresos Internacionales en áreas como Administración de Empresas, Proyectos Empresariales, Educación Virtual, Gerencia de Ventas y Servicios; y, es investigador a tiempo completo en el Instituto Tecnológico Superior España.

## Resumen

Son innumerables los componentes que afectan la conducta del capital humano en los negocios, siendo el entorno organizacional factor determinante e influyente en el trabajo. Entre los elementos que lo acompañan se encuentra el síndrome *burnout* (desgaste profesional), conocido como agotamiento mental, emocional y físico generado por las exigencias agobiantes, el estrés e insatisfacción laboral. El objetivo de la investigación es develar los efectos influyentes del entorno organizacional en el capital humano, al momento de incursionar en la herramienta *design thinking*, como cultura empresarial, hacia la resolución de problemas de forma innovadora y creativa. El estudio se enmarca dentro de una metodología tipo documental no experimental, dado la cantidad de contenido teórico soportado por un diseño de revisión fundamentada en investigaciones originales, revisiones de terna, libros y tesis alojados en bases de datos electrónicas: Redalyc, Scopus y Web of Science (WoS), con la finalidad de conocer, analizar e interpretar la influencia que surge desde el entorno organizacional al momento de implementar el método del pensamiento de diseño. Los resultados denotan la importancia que tiene el entorno organizacional hacia la consolidación de las acciones en cuanto a las responsabilidades del capital humano, al momento de incurrir en la novedosa y creativa metodología como lo es el pensamiento de diseño. Las conclusiones señalan la existencia influyente del clima empresarial como ente distorsionador y generador del síndrome *burnout*, en aspectos psicológicos y fisiológicos que producen estrés y baja calidad de vida laboral en el personal, cuya incidencia reside directamente al momento de implementar el *design thinking* como alternativa viable para la resolución de problemas organizacionales.

Palabras Clave: *Burnout*, calidad de vida laboral, capital humano, *design thinking* entorno organizacional.

## ORGANIZATIONAL ENVIRONMENTS AS INFLUENCING FACTORS IN THE IMPLEMENTATION OF DESIGN THINKING

## L'ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL EN TANT QUE FACTEUR INFLUENÇANT LA MISE EN ŒUVRE DE LA PENSÉE DESIGN

### Abstract

Innumerable components affect the conduct of human capital in businesses, with the organizational environment being a determining and influential factor at work. Among the elements that accompany it is the *burnout* syndrome (professional exhaustion), known as mental, emotional, and physical exhaustion generated by overwhelming demands, stress, and job dissatisfaction. The research aims to reveal the organizational environment's influential effects on human capital when venturing into using the *design thinking* tool as a business culture towards solving problems innovatively and creatively. The study is framed within a non-experimental documentary-type methodology, given the amount of theoretical content supported by a review design based on original research, triplet reviews, books, and theses stored in electronic databases: Redalyc, Scopus and Web of Science (WoS), in order to know, analyze and interpret the influence of the organizational environment when implementing the *design*

### Résumé

D'innombrables éléments affectent le comportement du capital humain dans les entreprises, l'environnement organisationnel étant un facteur déterminant et influent au travail. Parmi les éléments qui l'accompagnent, on trouve le syndrome d'épuisement professionnel, connu comme un épuisement mental, émotionnel et physique généré par des exigences excessives, le stress et l'insatisfaction professionnelle. L'objectif de la recherche est de révéler les effets influents de l'environnement organisationnel sur le capital humain lors de l'utilisation de l'outil "*design thinking*", en tant que culture d'entreprise, pour résoudre les problèmes de manière innovante et créative. L'étude s'inscrit dans le cadre d'une méthodologie non expérimentale de type documentaire, compte tenu de la quantité de contenu théorique soutenu par une conception d'examen basée sur la recherche originale, les examens par les pairs, les livres et les thèses hébergés dans des bases de données électroniques: Redalyc, Scopus et

*thinking* method. The results demonstrate the importance of the organizational environment towards the consolidation of actions regarding the responsibilities of human capital when applying new and creative methodologies, such as *design thinking*. The conclusions point to the influential existence of the business climate as a distorting entity and generator of the *burnout* syndrome in psychological and physiological aspects that produce stress and low quality of work life in the staff, whose incidence resides directly when implementing *design thinking* as a feasible alternative to solving organizational problems.

Keywords: *Burnout*, quality of work life, human capital, *design thinking*, organizational environment.

Web of Science (WoS), afin de connaître, d'analyser et d'interpréter l'influence qui découle de l'environnement organisationnel lors de la mise en œuvre de la méthode de réflexion sur la conception. Les résultats montrent l'importance de l'environnement organisationnel dans la consolidation des actions en termes de responsabilités du capital humain, au moment de la mise en œuvre de la méthodologie nouvelle et créative du *design thinking*. Les conclusions soulignent l'influence du climat d'entreprise en tant qu'entité déformante et génératrice du syndrome d'épuisement professionnel, dans les aspects psychologiques et physiologiques qui produisent du stress et une faible qualité de vie au travail chez le personnel, dont l'incidence se manifeste directement au moment de la mise en œuvre du "*design thinking*" en tant qu'alternative viable pour la résolution des problèmes organisationnels.

Mots-clés: *Burnout*, qualité de vie au travail, capital humain, *design thinking*, environnement organisationnel.

## Introducción

Los entornos competitivos por los cuales las organizaciones deben transitar en el mundo de los negocios, se vuelven cada vez más exigentes y estratégicos, debido a los innumerables cambios, amenazas y oportunidades que los impulsan a elevar los niveles productivos, evaluando incorporaciones de herramientas de mejora que les permitan consolidar de manera sostenible las operaciones en los espacios comerciales donde se desenvuelven (Porter, 2016; Iglesias y Torres, 2018; Chen & Miller, 2018; Miranda-Torrez, 2021). Todo esto es posible, siempre y cuando las empresas integren nuevas concepciones administrativas y operativas en concordancia con el capital humano, mediante la implementación de programas de mejoramiento continuo para fortalecer las competencias laborales, bajo un clima organizacional agradable, donde el personal pueda generar capacidades de respuestas viables ante las adversidades de forma innovadora y creativa (Cañarte et al., 2017).

Con base en Castaño (2012); Zapata et al. (2015) y Abane & Brenya (2021), es por medio del entorno organizacional, que se pueden gestionar estos procesos de cambios, innovación y creatividad; debido a la influencia cognitiva que produce hacia las conductas del trabajador, que se reflejan en los resultados, crecimiento y desarrollo del negocio. Un ambiente laboral favorable y sano —mental, emocional y físico—, permite que el talento humano se sienta a gusto y motivado a dar lo mejor de sí, con relación a las responsabilidades encomendadas. Desde la posición de Kuvaas et al. (2016) y MacAulay et al. (2020), un entorno organizacional mal ejecutado, va a tener repercusiones en el estado emocional y en los sentimientos de las personas, hacia el trabajo y otros compromisos sociales.

Esto último, es un área que cobra cada vez más importancia en los ámbitos organizacionales, debido a la cercanía con el llamado síndrome del desgaste, también conocido como *burnout*, el cual es un estado de agotamiento mental, emocional y físico que se presenta como resultado de exigencias agobiantes, estrés e insatisfacción laboral (Moczydłowska, 2016; Ariani, 2019; Zaluska et al., 2020). Es un detonante empresarial causado por el cúmulo de situaciones y acciones que, por lo general, proviene de trabajadores con cierto nivel jerárquico (gerentes, jefes, supervisores), pero con poca capacitación en cuanto al manejo de personal, sobre todo,



en escenarios de presión. De acuerdo con Nájera (2019) y Vargas y Curasi (2019), una vez que el capital humano comienza a experimentar este síndrome, se empiezan a engendrar síntomas de agotamientos generalizados, actitudes cínicas y otros síntomas que no son conducentes ni fácil de manejar en los puestos de trabajo.

Como se puede apreciar, existen ciertas conexiones rizomáticas entre el entorno organizacional y el *burnout*, ya que ambos se encuentran direccionados con acciones de sobrecarga emocional y alto nivel de estrés laboral. Entre los factores determinantes que intervienen en la confección que ayuda a formar estos escenarios, se distinguen: datos demográficos, inadecuada planificación de tareas, improvisaciones, horas de trabajo excesivas y grado académico (desarrollo profesional); siendo consideradas estas dos últimas, como las de mayor riesgo de agotamiento entre los trabajadores (Dyrbye et al., 2019).

Ahora bien, cuando una organización toma la decisión de incursionar en metodologías de mejoras de capital humano, que coadyuven a mejorar aspectos relacionados con la efectividad, productividad, innovación y creatividad como herramientas impulsoras de alternativas viables para la resolución de dificultades complejas, y, si por casualidad no están resueltos los problemas sobre el entorno organizacional y el *burnout*, entonces pudieran presentarse situaciones de caos mayores a los actuales, provocando más incertidumbre, desmotivación, desapego, retrabajos y por qué no, distanciamiento competitivo de los productos y/o servicios que se ofrecen en el mercado.

Este caos organizacional es el que se debe evitar una vez que el negocio decide emplear cambios donde se encuentra involucrado el talento humano. En este sentido, Brown (2008); Steinbeck (2011) y Dib (2018), mencionan que una de las metodologías que sirve como estrategia para resolver las insolvencias en cuanto a procesos atados al conocimiento y pensamiento como resultado de una interacción cerebro-cuerpo-entorno, manifestada a través de la experiencia, es el *design thinking* (pensamiento de diseño). Utilizando palabras de Joosten et al. (2009); Davis et al. (2014) y McLaughlin et al. (2019), es un método de diseño y aplicación de procesos competitivos fruto de la innovación, la cual se convierte en un ingrediente esencial organizacional, con miras a obtener negociaciones rentables y seguras, a través de intercambios comerciales,

pudiendo medir y evaluar las capacidades y desempeño de los productos y servicios en los complejos escenarios del mercado.

La finalidad de este trabajo es brindar una comprensión más sólida sobre los niveles de incertidumbre que enfrentan las organizaciones a la hora de evaluar si su capital humano está adecuadamente preparado y apto para afrontar cambios importantes, como los que se presentan con el pensamiento de diseño, relacionados con el síndrome de *burnout*. Por lo tanto, se hace imperante profundizar aspectos como el estrés, la calidad de vida laboral, clima y agotamiento mental-emocional-físico y cumplir con el objetivo de estudio que radica en explorar los impactos del entorno organizacional y el *burnout* en el capital humano al momento de adoptar la metodología del pensamiento de diseño como cultura empresarial. Se busca comprender cómo estos factores influyen en la capacidad de resolver problemas de manera innovadora y creativa, y cómo el pensamiento de diseño puede ser utilizado como una herramienta efectiva para abordar estos desafíos.

Finalmente, lo que el investigador busca responder a lo largo del texto, son las siguientes interrogantes: ¿El capital humano se encuentra preparado y apto para enfrentar una implementación del método innovador y creativo *design thinking*, considerando los niveles que puede presentar la organización en cuanto al entorno organizacional y el *burnout*?, y ¿El estrés y el agotamiento mental, emocional y físico como elementos determinantes de distorsión procedimental, pudiera afectar la calidad de vida laboral del capital humano al momento de implementar la metodología del pensamiento de diseño? Estas preguntas deben ser resueltas y aclaradas en la investigación.

### **Entorno organizacional y su incidencia en las conductas laborales del capital humano**

Es un aspecto conductual que va expandiéndose en el ámbito empresarial, viene direccionado del compendio de acciones, factores, procesos (entradas y salidas), naturaleza y restricciones; que se asocian a las responsabilidades de tareas laborales diarias (Díaz, 2016; Pereira y Solís, 2019; Aldaz et al., 2022). Un entorno organizacional, en palabras de Vera y



Suárez (2018) y Pilligua y Arteaga (2019), viene a representar un rol relevante en la edificación de la cultura del negocio, como base para obtener resultados satisfactorios en el desarrollo productivo. A su vez, se vuelve clave e influyente, por la capacidad intrínseca que posee de generar ventajas competitivas, como fundamento esencial estratégico, tanto comercial como de calidad operacional.

Los recientes desarrollos que emergieron con la entrada en vigor de Los Sistemas de Gestión de la Calidad ISO [por sus siglas en inglés, International Organization for Standardization (2015)] también conocido como ISO 9001:2015, han estimulado la necesidad empresarial de crear estadios de horizontes comprensibles del entorno organizacional, a tal punto de convertirse en una condición obligatoria. Esto explica, por sí mismo, el alcance y expansión sistemático del entorno, ya que toda compañía tiene el deber de identificar, conocer, analizar y discernir el entorno que forma parte del sistema donde opera, como una estrategia de mejora continua.

Tomados en conjunto de acuerdo a las posturas teóricas de Salazar et al. (2009); Pedraza et al. (2010); Bernal et al. (2013); Simons et al. (2020) y González y Morales (2020), el entorno organizacional puede ser entendido como una zona microambiental o subconjunto abierto limitado, integrado por seres humanos quienes tienen como responsabilidades laborales cumplir ciertas metas y objetivos en medio de espacios físicos o naturales, considerando diversos caracteres culturales, experienciales y profesionales. Son pequeñas ciudades generadoras de interrelaciones laborales y personales que buscan aceptación y adaptación del entorno, estableciendo, inclusive, cambios de ritmo en la calidad de vida laboral de las áreas donde se desenvuelven.

A los efectos de esta investigación, se considera el entorno organizacional como el enfoque comprensible de variables ambientales internas y externas que, distorsionan y afectan el comportamiento del capital humano. La identificación de factores que se encuentran atados a las variables, se pueden percibir a través de las percepciones que los equipos de trabajos detectan, tales como: ambiente físico (espacio, condiciones de trabajo internas y externas), estructurales (tamaño del negocio, formalismo, dirección vertical/horizontal), ambiente social (compañerismo, conflictos, comunicación, liderazgo), personales (aptitudes, actitudes,

motivación, expectativas) y las que son propias del comportamiento organizacional (calidad de vida laboral, estrés, tensiones, productividad e inestabilidad-rotación).

Es evidente entonces que, las empresas se encuentran obligadas a diseñar y aplicar sistemas de evaluación de desempeño, permitiendo identificar oportuna y eficazmente falencias, inconformidades y restricciones; con el fin de corregirlas y garantizar el alcance de los objetivos gerenciales. Lo que se pretende con todo esto, es comprender al entorno organizacional e identificar los factores (internos, externos, directos e indirectos) que influyen en las responsabilidades cotidianas del capital humano, sin descuidar el compendio ambiental (Peña y Villón, 2018; Parra et al., 2018).

Como una forma de garantizar el adecuado funcionamiento del entorno organizacional, es importante tener identificados los factores intervinientes en los procesos del negocio, ya que son generadores de impactos concretos y perjudiciales que desencadenan una serie de oportunidades y amenazas, enraizadas con los cambios que se desean evaluar en cuanto a las conductas laborales de todo el equipo de trabajo de la compañía. Los factores considerados en este estudio, son los siguientes: cultura corporativa, ambiental, personal, tecnología y recursos. El factor más resaltante gira en torno al ambiental, ya que posee intrínsecamente influencias que pudieran abrir brechas hacia las nuevas direcciones y conductas, en los puestos de trabajo (García y Benavides, 2020; Sumba-Bustamante et al., 2022).

Entre las claves consideradas por el investigador como favorables y determinantes de suministrar un clima benigno, para mejorar la calidad de vida laboral sin estrés y libre de cualquier tipo de *burnout*, relacionados con el entorno organizacional, se distinguen: a) sentido de pertenencia (trabajadores y empresa); b) adiestramiento direccionado a la responsabilidad (capacitaciones para fortalecer conocimientos y habilidades); c) segregación adecuada de cargas de trabajo (equidad y planificación para evitar ritmos de trabajo acelerados); d) comunicación participativa (transmisión correcta de objetivos y valores estratégicos); y e) valorar y distinguir el desempeño laboral (reconocer la labor del capital humano difundiendo logros, fortalezas, capacidades y posibilidades de desarrollo).

## **Burnout como elemento influyente en el entorno organizacional**

Es un síndrome también conocido como desgaste profesional que agota el estado mental, emocional y físico del individuo en las organizaciones, originado principalmente por agobios excesivos y exigentes de tareas, produciéndole al capital humano, estrés e insatisfacción con el trabajo, es decir, se comporta como un detonante de problemas en el entorno, que afectan la salud física y mental; así como, la calidad de vida laboral de los trabajadores (Quiroz-Ascencio et al., 2021; Barral y Albán, 2021). Desde el instante que el talento humano comienza a presentar desgaste profesional, se empiezan a notar resultados no productivos en torno a las responsabilidades encomendadas, debido al estado de agotamiento que, por lo general, induce a la mano de obra a manifestarlo mediante actitudes de cinismo, desmotivación y disconformidad laboral (Bridgeman et al., 2018; Álvarez, 2019).

Entre los síntomas —físicos y emocionales— más comunes que presentan los trabajadores que padecen de este síndrome, se destacan: dolores de cabeza o espalda, náuseas, tensión muscular, cansancio, dificultades para dormir, irritabilidad, tensión, desmotivación, indiferencia, poco contacto social, pérdida de la confianza laboral, actitudes improductivas y sobrecargadas de responsabilidades (Wagner y Fernandes, 2017). Para que las organizaciones detecten y contrarresten a tiempo esta situación que afecta los resultados y metas planteadas, Lovo (2020) recomienda implementar, como parte de un programa preventivo, orientaciones psicológicas (terapias) individuales y grupales que sirvan de soporte para que los trabajadores que se encuentren afectados, puedan tener las herramientas cognitivas adecuadas y puedan superar la situación de manera conducente y efectiva.

Desde el punto de vista de Zhang et al. (2018), el *burnout* se encuentra relacionado con el trabajo, no obstante, existen alrededor de este síndrome otros aspectos que se suman a las tareas tales como: rasgos de personalidad (sentimientos) y un estilo de vida estresante (compromisos personales). Por esta razón, es importante que las empresas detecten a tiempo la situación y, lo sometan a diagnóstico profesional (consultas médicas) que puedan encaminar a buen término la situación. Detectar a tiempo las causas que originan el desgaste emocional, resulta una estrategia resaltante dentro de las organizaciones.

He aquí la importancia que se destaca en esta investigación y la relación que mantiene el *burnout* con el entorno organizacional. Si la razón principal radica en la existencia o presencia de gerentes, jefes y supervisores que no tienen las competencias necesarias para liderar un grupo de personas adecuadamente, entonces eso debe convertirse en el punto de partida a resolver de cada entidad y, de esta manera, comenzar a detectar los signos reveladores tales como el estrés y la calidad de vida laboral, permitiendo disminuir y erradicar este tipo de flagelos que afectan directamente los propósitos, clima/ambiente, productividad y sostenibilidad empresarial (Martínez, 2010; Guerra, 2017).

En un estudio realizado por Rodríguez et al. (2021) en la ciudad de Manta-Ecuador, señalan que este síndrome fue declarado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como factor de riesgo laboral, dado la suficiencia de afectación en cuanto a la calidad de vida, estrés emocional y tensión crónica en las tareas encomendadas (responsabilidades). Entre los resultados de la investigación, la cual fue realizada a una muestra de 29 individuos (21 del área de producción y ocho administrativos) se destaca lo siguiente:

El 70% del personal presentó prevalencia hacia el síndrome de desgaste emocional, siendo más frecuente en el área de producción en trabajadores del sexo femenino con un estado civil soltera, en edades comprendidas entre los 26 y 35 años, con una antigüedad laboral entre 1-5 años y una carga horaria semanal por encima de las 40 horas. En relación con los porcentajes devenidos por el *burnout*, se destacan el agotamiento emocional (55%), despersonalización (65%) y realización personal (75%). Como es de notar, los porcentajes son evidentemente altos, lo cual condujo a la empresa a tomar decisiones con relación al origen del síndrome, obteniendo como resultados que tanto el estrés como la calidad de vida laboral, fueron las fuentes emocionales originarias que la generaron.

A continuación, se detallan estas fuentes comunes, con el fin de profundizar en torno a estos aspectos sobresalientes en el *burnout*, que afectan los riesgos profesionales, trastornos psiquiátricos y problemas físicos en el tiempo.

## **El estrés como elemento incidente emocional y físico en los resultados organizacionales**

Es una condición dinámica en la que un individuo se enfrenta a oportunidades y obstáculos relacionados con lo que es altamente deseable y, cuyos resultados revelan un alto grado de incertidumbre. Por lo regular, se encuentra influenciado por diferencias individuales y procesos psicológicos, como consecuencia de acciones, situaciones y eventos devenidos del entorno organizacional que, generan cargas elevadas de exigencias psicológicas y físicas (Kundaragi y Kadakol, 2015; Schreibauer et al., 2020). Para profundizar acerca de las numerosas cuestiones en este aspecto, Sohail & Abdul (2015) y Buitrago-Orjuela et al. (2021), mencionan discontinuidades en los procesos de pensamientos individuales, creadas desde un clima laboral de tensión, que causan desequilibrios físicos y psicológicos afectando las emociones y condiciones de los trabajadores.

Es importante retomar y construir, con base a investigaciones previas, la manera como aparece y se comporta el estrés laboral en el capital humano, determinando, inclusive, los factores influyentes que se instauran en el cumplimiento y carga de trabajo y conflictos individuales y grupales. Entonces, si los empleados mantienen altos niveles de estrés, en consecuencia, la motivación laboral decae y el desempeño se verá afectado de forma no conducente. Como se puede notar, el estrés mantiene ciertas inclinaciones a entornos endógenos y exógenos — fisiológicos, psicológicos y emocionales— a corto y largo plazo, que producen colateralmente alteraciones (homeostasis) en quien lo padece (Shahsavarani et al., 2015; Harshana, 2018).

El terreno que viene ganando el estrés a nivel empresarial es significativo, a tal punto que ya es obvio la influencia que se origina en el desempeño de las responsabilidades del capital humano, reflejado en los resultados administrativos y productivos, organizacionales (Kar y Mishra, 2016; Silvia et al., 2019). La tensión y el estrés agudo son factores psicológicos incidentes en la capacidad de respuesta de los trabajadores, la cual perjudica los objetivos planteados. Esto debe llevar a las compañías a profundizar e investigar, en aquellos espacios internos que se convierten en nido originario de estrés y detectar quiénes serían los propulsores en activarla —revisiones de las estructuras jerárquicas y aptitudinales en cargos altos y medios—. Entre

los causales principales del estrés, a juicio de Bhui et al. (2016) se pueden resaltar: entorno organizacional inadecuado, personal con vacaciones vencidas, exceso de horas en la jornada de trabajo, inexistencias de programas de incentivos, inestabilidad laboral, improvisaciones, acoso, conflicto de roles y desatención en cuanto al nivel de la calidad de vida laboral.

### **La calidad de vida laboral como aspecto relevante en los procesos productivos y administrativos en las organizaciones**

La calidad de vida laboral es una condición que resulta de la interacción entre individuo y trabajo, que busca incidir en la efectividad productiva empresarial (Rojas et al., 2021). Desde la opinión de Bhui et al. (2016), la condición de los empleados puede satisfacer las necesidades y capacidades dependiendo de: a) justicia y cuidado en los apoyos; b) oportunidad de usar las habilidades; c) manifestarse abiertamente ante los jefes superiores y; d) desempeñar relevancia activa comunicacionales en torno a toma de decisiones vinculadas a las responsabilidades encomendadas.

Por otro lado, Molina et al. (2018) y Castro et al. (2018), advierten que la calidad de vida laboral es considerada una colección de percepciones acerca de la seguridad en el lugar de trabajo, que conduzca a la satisfacción del trabajador sobre las condiciones a desarrollar en torno a las metas establecidas por la gerencia. Procura dar respuesta a las necesidades del talento humano, usando mecanismos que incluyan asesoramiento y participación al momento de emplear toma de decisiones. Se mantiene en la búsqueda por satisfacer las necesidades de la mano de obra (directa e indirecta) brindando un trato justo y equitativo, teniendo como norte consolidar las habilidades del capital humano de manera efectiva y eficiente.

Desde la óptica de Kunderagi (2015), la calidad de vida laboral es una responsabilidad corporativa que enaltece y prioriza las habilidades y capacidades del talento humano y, por lo general, se encuentra asociado al estrés. La ausencia de este factor, eleva los niveles de ansiedad y *burnout*, traduciéndose en desmejora en cuanto al rendimiento. Para el autor, los trabajadores que mantienen un alto nivel de inteligencia emocional, son proclives a reducir el estado de agotamiento y a lidiar positivamente con el estrés, lo que, en teoría, genera mejor

productividad. Todas aquellas sensaciones que se asocian con la falta de salud y bienestar del capital humano, son ocasionadas por inadecuadas estructuras devenidas desde el entorno organizacional.

Un estudio realizado por Bagtasos (2011) y Lopes et al. (2017), muestran y resaltan la importancia del liderazgo empresarial abordando entornos económicos bajo un enfoque comercial directo competitivo, en escenarios direccionado hacia la creación de nuevos mercados y fuentes de ingresos, recortando costos o entregando nuevos productos a los clientes, mientras que otros líderes, eligen adoptar perspectivas más holísticas, es decir, fusionan la visión comercial con la experiencia, logrando acercarse al equipo de trabajo mediante la estructuración adecuada del entorno organizacional y brindando acceso a herramientas —técnicas, comunicacionales, formativas, persuasivas, psicológicas, entre otros—, que permitan resultados satisfactorios y competentes.

La calidad de vida laboral, en palabras de Britto et al. (2020) y Borgia et al. (2022), no era muy empleada a finales del siglo XIX, aunque ya se esbozaban algunos esfuerzos para mejorar las condiciones de los trabajadores. Por ejemplo, según los autores, Peter Drucker afirmaba que Frederick Taylor merecía ser señalado como humanista, porque creía en hacer coincidir las habilidades de la persona con las complejidades del trabajo por medio de sugerencias; además, creía en la capacitación y sentía que la gerencia era la única responsable de las restricciones productivas del capital humano. Este enfoque fue lo que originó científicamente a la frustración de los trabajadores, conduciendo al movimiento de las relaciones humanas y, más tarde, al movimiento sociotécnico que fungió de base para mejorar la calidad de vida laboral actual.

Finalmente, los resultados teóricos y prácticos relacionados con este tema, afirman que el nivel del capital humano atraviesa por varias dimensiones laborales, cuyo camino conlleva a encontrar estrategias que contribuyan a mejorar el desempeño, aumentar el compromiso organizacional, equilibrar la satisfacción laboral y consolidar el bienestar subjetivo, sin descuidar otros aspectos del negocio como: la responsabilidad social, identidad y las disonancias emocionales. La calidad de vida en el trabajo, incide en el empoderamiento psicológico del talento humano y, su intención de permanecer en la organización, aportando lo mejor de sí en

cuanto al conocimiento, experiencia y capacitación adquirida en el tiempo (Adikoeswanto et al., 2020; Chew et al., 2021).

### **El design thinking y cómo influye el estado del entorno organizacional al momento de implementar la metodología en los negocios**

El pensamiento de diseño, también conocido como *design thinking*, es un enfoque centrado en el usuario para resolver problemas de manera innovadora y creativa. Se basa en la empatía con el usuario, la experimentación y el aprendizaje continuo, y tiene como objetivo llegar a soluciones que satisfagan las necesidades y deseos de los usuarios de una manera efectiva y eficiente. Desde el ámbito empresarial, es capaz de generar estrategias inéditas que integren aspectos que forman parte del ciclo operacional del negocio. Para lograrlo, es importante delinear y comunicar hacia donde se dirige la organización, mediante el planteamiento preciso de la visión, misión y objetivos (Dunne, 2018; Wyrwicka & Chuda, 2019; Lee, 2021).

Por medio del *design thinking* (DT), se pueden plantear ideas directamente desde el crecimiento empresarial, ya que su fisonomía permite aumentar la capacidad de respuesta en torno a crear soluciones que satisfagan las necesidades organizacionales, causando cierta distinción ante la competencia. Es un método que sirve para el desarrollo de prototipos y sistemas de negocio, cuya finalidad radica en instaurar una nueva cultura que englobe personalidad, entorno organizacional adecuado, comunicación, integración, sentido de pertenencia y calidad en la vida laboral (Davis, 2010; Latorre-Coscolluela et al., 2020; Szostak & Boughzala, 2021).

Desde las concepciones de Ruiz (2015); Dib (2018) y Méndez (2019), el proceso que conforma al DT es muy comprensible y de fácil entendimiento; además, de estar fundamentado en cinco etapas: a) empatiza (comprensión de las adversidades, preferencias y necesidades de quien trata de beneficiarse del proceso); b) define (mide y evalúa la data con el fin de establecer lo que agrega valor al DT); c) idea (plantea lluvia de ideas ante una problemática previamente planteada); d) prototipo (sincera DT empleando estudios pilotos que permitan medir y ajustar los propósitos estructurados); y e) feedback (permite detectar fallas y carencias claves desde la perspectiva de los propios usuarios).



Como puede observarse, el *design thinking* como método innovador y creativo, puede emplearse como factor de mejora dentro del sistema administrativo y operativo, no obstante, es importante destacar cuáles son los diferentes lenguajes —procesos cognitivos— y acciones —psicológicas, aptitudinales y de resistencia al cambio—, que surgen al momento de ser implementado en las actividades empresariales, por parte del capital humano. Dicho de otra manera, se debe internalizar si el negocio se encuentra en condiciones apropiadas o preparado en cuanto a su estructura jerárquica, entorno organizacional, *burnout* y gerencia (liderazgo) para incursionar en este tipo de cultura novedosa (Elms et al., 2010; Sánchez, 2016; Frías, 2019).

Aplicar el pensamiento de diseño en una organización, sin conocer el nivel de preparación, conduce a generar caos, entornos organizacionales, disruptivos y *burnout* (estrés, desapego, desánimo), influyentes al momento de incursionar en el proceso de cambio metodológico que se quiere inculcar como nueva cultura de trabajo (Lupton, 2011; Vojak et al., 2012). A todas estas, surge la siguiente interrogante: ¿De qué manera la organización puede conocer el nivel de preparación administrativo y operativo, al momento de incursionar el pensamiento de diseño en las actividades diarias?

Para responder tal pregunta, Dib (2018) y Gómez (2022) distinguen ciertos aspectos que influyen en ese proceso de reconocimiento de niveles organizacionales, antes de implementar una metodología basada en el DT:

- Cultura organizacional: elemento clave para el éxito del método. En ella se instauran culturas propias, ya sean conservadoras o adversa hacia el factor riesgo-negocio; por lo tanto, dentro del DT es importante enfocar tal paradigma hacia el impulso de la operatividad en concordancia con el capital humano. Para lograrlo, es necesario incorporar a la empatía como equilibrio y epicentro hacia la resolución de problemas.
- Liderazgo: figura con voz de mando y competencias adecuadas para planificar, organizar, dirigir, evaluar y controlar, con disciplina, un equipo de trabajo de forma conducente y efectiva, aprovechando los recursos de los que dispone.

- Trabajo en equipo: aspecto que nace producto de acciones multidisciplinarias conjuntas. Las organizaciones se mantienen en la constante lucha de proponer estrategias atrevidas, que se adapten a las realidades que circundan al ciclo del negocio. Por medio del DT en concomitancia con el talento humano, se pueden lograr tales propósitos.
- Empoderamiento: generar libertades y relevancias, con el fin de afianzarse y ejercer ciertos controles necesarios para guiar las actividades conforma a los objetivos planteados. Es necesario que exista una simbiosis entre metas y responsabilidades, con el fin de aumentar los niveles motivacionales y concentrar los esfuerzos del personal en tareas relevantes y significativas para la toma de decisiones.

En resumen, si la empresa no se encuentra preparada para incursionar en la metodología *design thinking* se puede decir que, para que sea considerado un éxito total, hay que manejar no solo la parte técnica del negocio, sino también otros aspectos cualitativos que son importantes con el equipo de trabajo. Con relación a la relevancia que tiene la metodología en torno al impulso y vuelco creativo que ameritan las organizaciones, el pensamiento de diseño es capaz de analizar escenarios que, por lo general, son descuidados por los competidores; permitiendo reconocer brechas que van forjando necesidades y que, posteriormente, se pueden convertir en ventajas competitivas sostenibles.

## **Materiales y Métodos**

El estudio se enmarca dentro de una metodología tipo documental no experimental, dado la cantidad de contenido teórico soportado por un diseño de revisión fundamentada en investigaciones originales, revisiones de terna, libros y tesis alojadas en bases de datos electrónicas: Redalyc, Scopus y Web of Science (WoS), con la finalidad de conocer, analizar e interpretar la influencia que surge desde el entorno organizacional al momento de implementar el método del pensamiento de diseño con una óptica globalizada acerca de las causas y efectos que ejerce el *burnout* en aspectos relacionados con el estrés y la calidad de vida laboral; en las conductas, salud mental y psicológica del capital humano y sus consecuencias.

Se practicó una revisión sistemática de referencias secundarias con miras a estructurar un constructo crítico reflexivo del contenido bibliográfico, cuya fecha de publicación estuvo entre el 2008 y 2022. Por intermedio de la búsqueda estratégica de palabras clave y operadores booleano (AND), se emplearon términos como: “entorno organizacional”; “*burnout*”; “*design thinking*”; “estrés” y “calidad de vida laboral” pudiéndolas primeramente identificarlas por medio de los descriptores controladores DeCS y MeSH para conocer las diferentes distinciones idiomáticas y, posteriormente, emplear los descriptores libres para obtener una mejor selección de documentos inherentes al tema central de la investigación.

Entre los criterios de búsqueda estratégica de los documentos intervinientes, se señala las disponibles en el idioma estandarizado de los sistemas de información inglés y apegado a la estructura de las bases de los portales electrónicos seleccionados. Asimismo, se mencionan los trabajos que se encontraban bajo los términos de búsquedas señalados en el párrafo anterior, años de publicación (entre 2005 y 2022) que presentaban explícitamente la metodología y un marco referencial teórico adherente, de acceso abierto en las bases de datos, inherentes a las áreas: organizacional, negocios y operaciones.

En el caso de los documentos pertenecientes al portal WoS, se filtraron artículos científicos que fueran exclusivos de esa red. Por otro lado, se excluyeron los estudios que no se relacionaban con los ejes centrales de esta investigación, trabajos repetidos entre las bases de datos y los que se encontraban por debajo de las fechas establecidas.

Se analizaron 284 documentos, de los cuales se seleccionaron 114 (98 estudios originales, siete revisiones de temas, ocho trabajos de grado y una norma de calidad). Sobre esta selección se excluyeron seis artículos que se encontraban relacionados con el síndrome de *burnout*, pero en áreas profesionales diferentes. Una vez seleccionada la base bibliográfica, se procedió a estructurar una matriz referencial en el software *Microsoft Excel*, permitiendo organizar los títulos, autores, resumen y dirección en la Web (*Digital Object Identifier System*-doi y páginas relacionadas).

Partiendo de esa información, se determinaron categorizaciones por ejes, variables y áreas que tuvieran relación con contextualización, causas, consecuencias e incidencias con el entorno organizacional, *burnout*, estrés, calidad de vida laboral y *design thinking*.

Finalmente, una vez seleccionados los estudios con base a los criterios de exclusión en cuanto a título, resumen y palabras clave, se procedió a realizar las respectivas lecturas detalladas, comprobando la pertinencia contextual a la temática abordada. En resumen, para describir el enfoque metodológico de los resultados, a continuación, se muestra la Figura 1, como complemento referencial secuencial de los pasos aplicados.

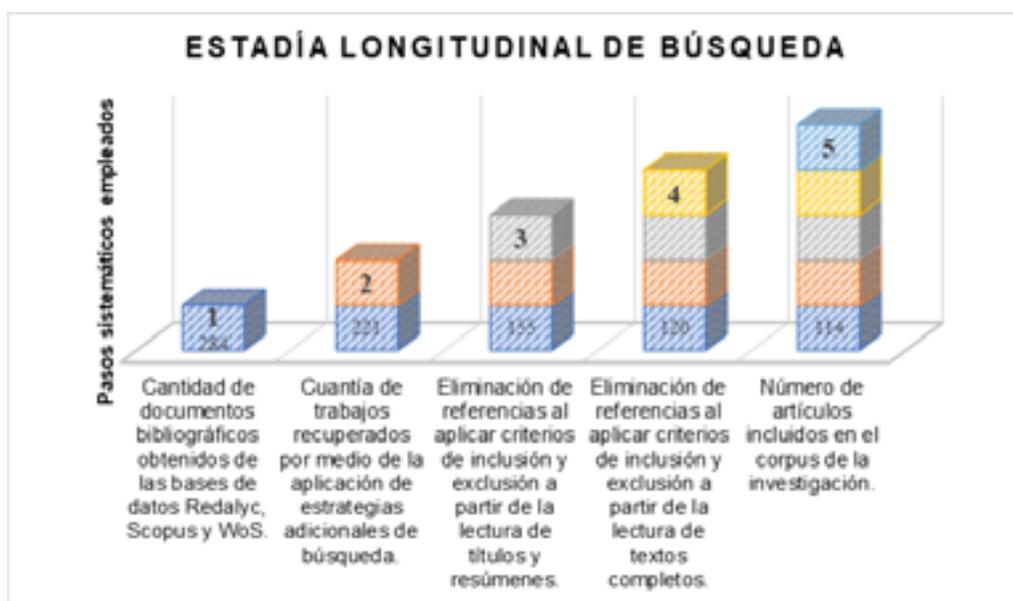


Figura 1.

Esquema referencial del proceso de selección bibliográfica del corpus investigativo

*Nota: cada paso es representativo al análisis empleado. Fuente: Bonilla (2022) a partir de la sistematización de búsqueda referencial ejecutada.*

## Resultados y discusión

Los principales resultados arrojados en esta investigación, se basaron en la determinación del entorno organizacional como factor influyente al momento que una empresa decide incurrir en la metodología *design thinking*. Para lograrlo, se revisaron las posturas de diversos autores en cuanto a la presencia incidente y distorsionadora del *burnout*, en aspectos relevantes como el estrés y la calidad de vida laboral, considerados elementos significativos y que cada entidad debería revisar entre sus procesos, para equilibrar aspectos cuantitativos y cualitativos que envuelven la responsabilidad del capital humano en actividades administrativas y operacionales, con el fin de engranar todas las acciones que conducen a una mejor funcionalidad empresarial.

El entorno organizacional, desde la perspectiva de Bernal et al (2013); Parra et al. (2018); Vera y Suárez (2018); Pilligua y Arteaga (2019) y Sumba-Bustamante et al. (2020), lo establecen hacia el propio origen cultural o filosófico del negocio y las situaciones subsiguientes acarreadas a partir de las decisiones planificadas o improvisadas de la empresa que los caracteriza y determina dentro del proceso del propio ciclo. No obstante, en la literatura existente se han encontrado fuertes relaciones generadas desde el entorno organizacional, las cuales son coincidentes con Salazar et al. (2009); Díaz (2016); Pereira y Solís (2019) y Aldaz et al. (2022), quienes consideraron diversas visiones que se pueden explicar desde varios enfoques. El primero, lo presuponen como un estadio múltiple de rasgos y características distintivas que vienen demarcadas según el producto/servicio que ofrecen, con la intencionalidad de que sean sostenibles en el tiempo e impulsados por los compromisos y comportamientos del capital humano, para lograr concretar las metas y objetivos gerenciales planteados.

Un segundo enfoque viene dado por la manera perceptiva de los aspectos envolventes que forman parte de la personalidad de los equipos de trabajo y su líder. Esta situación da respuesta a factores perceptivos relacionados con el clima laboral, los valores organizacionales, actitudes y puntos de vista grupales e individuales que tienen como meta engranar grados de satisfacción que incluya a los consumidores como uno solo. Por lo tanto, esta perspectiva va

a expandirse y consolidarse en función de las necesidades empresariales, para controlar y generar estrategias conductuales acerca de las emociones interactivas intervinientes en cada proceso, que conforma a la organización.

Como tercer y último plano, se resaltan los atributos organizacionales con base a la estructuración jerárquica no lineal, donde se resaltan todos aquellos elementos que fortalecen al dinamismo del negocio (liderazgo, comunicación, integración, respeto, planificación de tareas, sentido común, entre otros). Como se puede notar, es precisamente en este enfoque donde se detalla la incursión de los atributos psicológicos y la percepción, la cual incluye las relaciones interpersonales y grupales; así como, las características gerenciales.

Por otro lado, tras revisar e interpretar la evidencia hermenéutica, Pedraza et al. (2010); Peña y Villón (2018); García y Benavides (2020); Simons et al. (2020) y González y Morales (2020), han concordado que el entorno organizacional es un fenómeno que media entre los factores que forman parte del ciclo normal del negocio y las tendencias motivacionales (individuales y grupales) que conllevan a crear conductas que afectan la productividad y satisfacción de la compañía. Tiende a mantener un efecto sobre el rendimiento del capital humano, en torno a la capacidad de respuesta cuando la compañía lo necesite. Cuando existe un clima adecuado, la tendencia actitudinal del personal, por lo general, tiende a dar resultados y desarrollos positivos de las responsabilidades encomendadas. Los autores se afincan en realizar distinciones entre clima y satisfacción laboral, ya que es necesario determinar y reconocer las percepciones directas en el trabajo y la situación organizacional, sobre todo cuando existen procesos y niveles cognitivos (abstracción, efectos intervinientes y clima organizacional) que miden y valoran las tendencias, satisfechas e insatisfechas, del capital humano.

Tomados juntos estos resultados, concluyentemente se puede decir que el entorno organizacional agrupa una serie de percepciones entrelazadas con políticas, prácticas y procedimientos (formales e informales), que se expresan mediante factores grupales cuyos significados generan un clima que agrupa elementos psicológicos y empresariales que definen el comportamiento y la cultura de cada compañía. Esto conduce a realizar constantes revisiones de los procesos cuantitativos y cualitativos de la organización, con miras a fortalecer y ajustar

las diversas percepciones que se están empleando y que pudieran ocasionar distorsiones que edifiquen un *burnout* y síntomas de estrés que afecten notablemente la calidad de vida laboral del capital humano y, por ende, dificulta los niveles de emprendimiento necesarios para incursionar en métodos de mejora como, por ejemplo, el pensamiento de diseño.

En otro orden de ideas, entre los hallazgos e implicaciones en la investigación, existen importantes y relevantes desarrollos en torno al *burnout* y el estrés laboral en concomitancia con la calidad de vida laboral. El síndrome de agotamiento laboral, es un daño psicosocial relacionado con dimensiones de despersonalización y fatiga emocional, que afecta la salud física y mental del capital humano. Para Sohail & Abdul (2015); Bridgeman et al. (2018); Castro et al. (2018); Lovo (2020); Schreibauer et al. (2020) y Quiroz-Ascencio et al. (2021), determinan que el estrés en el trabajo como producto del *burnout*, es un cambio en el estado mental y físico en la calidad de vida del hombre, como resultado a estadios provenientes del entorno organizacional. Dependiendo de la manera como los líderes de cada área o departamento dirijan sus estrategias con el capital humano, se generarán niveles de estrés positivos (aprendizajes) o negativos (angustias, ansiedad).

Una explicación tentativa para estos resultados, se genera por el surgimiento de situaciones cotidianas que afectan los niveles de estrés laboral del individuo. Esta patología no solo se presenta como una respuesta fisiológica ante una situación estresante, sino que también, comienza a aparecer en las interacciones situacionales, así como en los recursos que tiene el individuo para moderar o mitigar el estresor y las características individuales propias de cada persona. En contraste con resultados comentados, Bagtasos (2011); Shamsavarani et al. (2015); Lopes et al. (2017); Zhang et al. (2018); Brito et al. (2020); Rodríguez et al. (2021) y Rojas et al. (2021), denotan que deben existir comportamientos cognitivos y emocionales, que distorsionan y originan el estrés en el campo de trabajo y en el nivel de calidad de vida laboral.

Parten de la idea que el estrés termina siendo un daño físico, emocional que, definitivamente, se presenta desde la confección de una cultura y condiciones del trabajo (clima) que no corresponden a las capacidades, necesidades y recursos del talento humano, produciendo

lentamente episodios de desgaste. Entonces, es un acontecimiento que nace desde lo interno del negocio asociado con acciones experienciales y perceptibles del individuo, que van a ser efectivas o no, dependiendo de las realidades subjetiva de cada ser.

A pesar de que estos resultados difieren de algunos estudios publicados, Wagner y Fernández (2017); Guerra (2017); Harshana (2018); Molina et al. (2018); Silvia et al. (2019); Buitriago-Orjuela et al. (2021) y Borgia et al. (2022), hacen revisiones estándares donde coinciden que el estrés laboral tiene mayor prevalencia por aquellas organizaciones que mantienen como cultura discutible, horarios extensos de trabajo diarios, acoso laboral, violencia verbal, monotonías, escasas oportunidades de ascenso, turnos variados y sobrecarga laboral; siendo susceptibles de padecer ausentismo, enfermedades físicas y fatigas crónicas que reducen la capacidad de trabajo, aumentan los accidentes laborales y disminuyen la calidad de vida del trabajador.

Otro factor incidente es la improvisación y desorganización gerencial, la cual termina siendo frustrante en trabajadores que planifican su trabajo, considerando las metas y objetivos propuestos. Entre las enfermedades causadas por esto último y que resultan perjudiciales para equilibrar la calidad de vida del trabajador, se destacan: las cardiovasculares, cefalea, dificultades musculo-esqueléticas, depresión, ansiedad, despersonalización, trastornos del sueño y afectaciones metabólicas.

Así mismo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ha catalogado al estrés laboral como una epidemia mundial, debido a las innumerables respuestas (psicológicas y sociales) que pueda tener consigo el capital humano ante las exigencias y presiones laborales que sobrepasan sus conocimientos y capacidades. Estos resultados difirieron de los encontrados por Kundaragi (2015); Kundaragi y Kadakol (2015); Adikoeswanto et al. (2020) y Chew et al. (2021), quienes piensan que la manifestación se debe a tres dimensiones: impulsos endógenos que traen consigo efectos transitorios o permanentes, la diversidad de caracteres fisiológicos que determinan los impulsos y estímulos y, las implicaciones psicológicas devenidas desde procesos perceptivos.

En lo que se refiere al DT, McLaughlin et al. (2019) señala que constituye una estrategia con cierto nivel de transversalidad dentro de las actividades laborales en concomitancia con el pensamiento del capital humano que, inicialmente, se va forjando por la experiencia. Esta postura tiene cierta similitud por las asumidas por Shahsacarani et al. (2015); Kar y Mishra (2016); Barral y Albán (2021) y Álvarez (2019), ya que las instancias del conocimiento son las que conducen a expandir los significados proposicionales para reconvertirlos en experiencial, es decir, que mediante el *design thinking* se pueden integrar ideas innovadoras y creativas desde el capital humano, ofreciendo alternativas viables para la resolución de problemas organizacionales.

Manteniendo la tendencia hacia este tema, Ruiz (2015) y Méndez (2019), se focalizan en los cambios paradigmáticos que se deben enfrentar si realmente lo que se quiere es obtener resultados realmente distintivos y atrevidos. Para lograr iniciar un método como el del pensamiento de diseño, es necesario incorporar progresivamente respuestas tecnológicas y una mentalidad abierta, con la intencionalidad de poder distinguir las conductas del mercado y entrelazarlas con los elementos que conforman al DT (empatía, definir, idea, prototipado y feedback).

Investigaciones realizadas por Dib (2018), deja entrever lo incidente que puede ser el DT como elemento identificador de necesidades, expectativas y deseos reales; ofreciendo conocimiento y profundidad, creatividad en las dependencias que más lo requieran. La importancia que genera tener un entorno organizacional acorde a las exigencias empresariales, termina siendo significativo en las evoluciones mentales del capital humano. Los resultados determinan que el pensamiento de diseño es una sistematización estimulante que debe ser entendida como parte de una cultura y generadora de ventajas competitivas innovadoras, que hace la distinción ante los demás. La efectividad que produce en compañías rígidas, con niveles jerárquicos horizontales y adversidades cotidianas, son perentorias y muy efectivas.

Entre las teorías resaltantes surgidas en esta investigación con el tema del *design thinking* se destacan, la innovación centrada en Brown (2010); Latorre-Coscolluela et al. (2020) y Szostak & Boughzala (2021), la enfocada en solucionar problemas detectados por medio de los elementos del DT de Elms et al. (2010); Steinbeck (2011); Dunne (2018); Lee (2021) y Gómez

(2022) y la que inculca conocimientos técnicos donde se reflejan aspectos que influyen en ese proceso de reconocimiento de niveles organizacionales, tales como: cultura organizacional, liderazgo, trabajo en equipo y empoderamiento de Davis (2010); Vojak et al. (2012) y Frías (2019).

Finalmente, Lupton (2011); Sánchez (2016) y Wyrwicka & Chuda (2019), sustentan teorías basadas en acciones creativas, por medio de diseños mentales de imágenes, estructuras y formas construidas por el hombre y los niveles de experiencia, con la intencionalidad de ofrecer alterativas efectivas en torno a la resolución de problemas, recreando situaciones posibles y hasta inverosímiles de creer, de potenciales ocurrencias que le podrían suscitarse en las organizaciones en el futuro. Es lo que denomina Francés (2008) como el juego de los escenarios.

## Conclusiones

Los resultados devenidos de los análisis interpretativos de la investigación, conducen a concluir que, si existen influencias claras del entorno organizacional, en cuanto a incitar el síndrome del *burnout* bajo síntomas como el estrés, que afectan la calidad de vida laboral y el comportamiento del capital humano, al momento de incursionar en la metodología *design thinking*. Si las empresas no develan los problemas referentes a temas culturales, liderazgo y planificación laboral, comenzarán a presentar este tipo de distorsiones que solo conducen a la generación de caos y falta de iniciativas para solucionar problemas.

El estrés viene a constituirse en una problemática psicosocial presente en el contexto laboral, provenientes en su mayoría por inadecuadas o inequívocas acciones que, por lo general, son producidas por el personal con cierto estatus jerárquico, empresarial y con un bajo nivel en torno a experiencia o competencia para manejar escenarios que contienen dosis de presión, improvisaciones y algo muy importante como es, la falta de equilibrio en las cargas de responsabilidades.

Esto produce reacciones que implican en la salud física, cognitiva (la concentración y la memoria) y mental del talento humano. Entre las principales causas asociadas, además de las ya comentadas anteriormente, se distinguen: irritabilidad, depresión, extensas jornadas



de trabajo, comunicación deficiente, desconocimiento de funciones, respaldo insuficiente, presencia de factores físicos (ruido, hacinamiento, temperaturas) y factores emocionales individuales (dificultades gastrointestinales, dolores musculares, cefaleas, ansiedad, depresión, irritabilidad y problemas de sueño). Todo en conjunto, afecta y reduce la calidad de vida laboral del capital humano, cuyas implicaciones se van a dilucidar en los desempeños, productividad y clima organizacional.

Por lo tanto, las organizaciones deben tomar medidas preventivas al respecto, por intermedio de acciones enfocadas en mejorar las relaciones interpersonales, la comunicación y el entorno organizacional; antes de emprender nuevas estrategias de mejora, como es el caso de implementar el *design thinking*. La manera como se encuentra diseñada esta metodología innovadora y creativa para solucionar problemas, amerita que las compañías aborden y preparen con antelación al capital humano en general, antes de su puesta en marcha. De esta manera, se evitarían engendrar y proliferar el caos y el *burnout* prevaleciente en las dependencias que la conforman.

## Referencias Bibliográficas

- Abane, J., & Brenya, E. (2021). The relationship between organizational environment antecedents and performance management in local government: evidence from Ghana. *Future Business Journal*, 7(3), 1-17. 10.1186/s43093-020-00049-2
- Adikoeswanto, D., Eliyana, A., Sariwulan, T., Buchdadi, A., & Firda, F. (2020). Quality of work life's factors and their impacts on organizational commitments. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(7), 450-461. 10.31838/srp.2020.7.65
- Aldaz, M., Alvarado, M., Castro, M. y Fajardo, M. (2022). Clima organizacional y desempeño laboral. Aldaz Quinto, M. A. D. R., Alvarado Torres, M. W. Y., Castro Ramírez, M. N. A., & Fajardo CampCiencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(1), 1382-1393. [https://doi.org/10.37811/cl\\_](https://doi.org/10.37811/cl_)
- Álvarez, P. (2019). Burnout, estrés, técnicas de afrontamiento al estrés, satisfacción laboral y

riesgos psicosociales en funcionarios de un centro penitenciario de Chile. [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. Repositorio Institucional. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/59702/1/T41876.pdf>

Ariani, D. (2019). Basic psychological needs as predictors of burnout and engagement. *Journal of Psychological and Educational Research*, 27(2), 51-74. [http://www.marianjournals.com/files/JPER\\_articles/JPER\\_27\\_2\\_2019/Ariani\\_JPER\\_2019\\_27\\_2\\_51\\_74.pdf](http://www.marianjournals.com/files/JPER_articles/JPER_27_2_2019/Ariani_JPER_2019_27_2_51_74.pdf)

Bagtasos, M. (2011). Quality of work life: A review of literature. *DLSU Business and Economics Review*, 20(2), 1-8. 10.3860/ber.v20i2.1909

Barral, S. y Albán, G. (2021). Impacto de los factores de riesgo psicosociales, estrés y síndrome de burnout sobre la satisfacción laboral en personal administrativo de nivel técnico-gerencial en salud. *UDA AKADEM(8)*, 268-293. <https://doi.org/10.33324/udaakadem.vi8.444>

Bernal, I., Pedraza, N. y Sánchez, M. (2013). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19. [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/artic](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/artic)

Bhui, K., Dinos, S., Galant-Miecznikowska, M., De Jongh, B., & Stansfeld, S. (2016). Perceptions of work stress causes and effective interventions in employees working in public, private and non-governmental organisations: a qualitative study. *BJPsych Bulletin*, 40(6), 318-325. 10.1192/pb.bp.115.050823

Bonilla, E. (2022). Avanzar al conocimiento científico: estado del arte del aprendizaje invertido. *Revista Internacional de Investigación En Educación*, 15.

Borgia, M., Di Virgilio, F., La Torre, M., & Khan, M. (2022). Relationship between Work-Life Balance and Job Performance Moderated by Knowledge Risks: Are Bank Employees Ready? *Sustainability*, 14(9), 1-20. 10.3390/su14095416

- Bridgeman, P., Bridgeman, M., & Barone, J. (2018). Burnout syndrome among healthcare professionals. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 75(3), 147-152. 10.2146/ajhp170460.
- Britto, G., Castro, L., & Sabogal, J. (2020). Calidad de vida laboral y los factores de rotación en Empresas In and Out. [Tesis de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional. [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/20044/1/2020\\_calidad\\_vida\\_laboral.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/20044/1/2020_calidad_vida_laboral.pdf)
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*. <https://readings.design/PDF/Tim%20Brown,%20Design%20Thinking.pdf>
- Buitrago-Orjuela, L., Barrera-Verdugo, M., Plazas-Serrano, L., y Chaparro-Penagos, C. (2021). Estrés laboral: una revisión de las principales causas consecuencias y estrategias de prevención.
- Cañarte, L., Moreira, C., Baque, M. y Cantos, M. (2017). El comportamiento organizacional en su entorno hacia la actitud y conducta del ser humano para lograr ventaja competitiva en el desempeño laboral. *Polo del Conocimiento*, 2(12), 156-172. 10.23857/pc.v2i12.431
- Castaño, E. (2012). Entorno organizacional y desarrollo humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 9(1), 149-158. <http://revistas.unilasallista.edu.co/index.php/rldi/article/view/307/147>
- Castro, P., Cruz, E., Hernández, J., Vargas, R., Luis, K., Gatica, L. y Tepal, I. (2018). Una Perspectiva de la Calidad de Vida Laboral. *Revista Ibeoamérica de Ciencias*, 5(6), 118-128. <http://www.reibci.org/publicados/2018/dic/3200115.pdf>
- Chen, M-J., & Miller, D. (2018). Competitive dynamics: Toward a multidimensional transcendence. *Academy of Management Proceedings*. 10.5465/ambpp.2013.12959abstract
- Chew, A., Zakaria, N., & Zahoor, N. (2021). Developments in Quality of Work-Life Research and Directions for Future Research. *SAGE Open*, 11(4), 1-18. 10.1177/21582440211059177

- Davis M., Challenger, R., Jayewardene, D., & Clegg, C. (2014). Advancing socio-technical systems thinking: a call for bravery. *Appl Ergon*, 45(2), 171-180. 1016/j.apergo.2013.02.009
- Davis, B. (2010). Creativity & Innovation in Business 2010 Teaching the Application of Design Thinking to Business. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(4), 46532-6538. 10.1016/j.sbspro.2010.04.062
- Díaz, C. (2016). Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas. *Laboreal [En línea]*, 12(2), 1-36. 10.4000/laboreal.2314
- Dib, M. (2018). Design Thinking: Comprensión de la metodología actual para su utilización efectiva en organizaciones alrededor del mundo. [Tesis de pregrado, Universidad de San Andrés, Argentina]. Repositorio Institucional. [http://repositorio.udesar.edu.ar/jspui/bitstream/10908/16059/1/%5BP%5D%5BW%5DT.L.A dm.Dib%2C Micaela.pdf](http://repositorio.udesar.edu.ar/jspui/bitstream/10908/16059/1/%5BP%5D%5BW%5DT.L.A%20dm.Dib%20Micaela.pdf)
- Dunne, D. (2018). Implementing design thinking in organizations: an exploratory study. *Journal of Organization Design*, 7, 1-16. 10.1186/s41469-018-0040-7
- Dyrbye L., West, C., Johnson, P., Cipriano, P., Beatty, D., Peterson, C., Major-Elechi B., & Shanafelt, T. (2019). Burnout and Satisfaction With Work-Life Integration Among Nurses. *Journal Occupation Environment Medical*, 61(8), 689-698. 10.1097/JOM.0000000000001637
- Elms, H., Brammer, S., Harris, J., & Phillips, R. (2010). New Directions in Strategic Management and Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*, 20(3), 401-425. 10.5840/beq201020328
- Francés, A. (2008). Antología. Debates IESA: Competitividad, gerencia y estrategias /Homenaje a Antonio Francés. Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA).
- Frías, M. (2019). Design thinking: ¿Pueden las empresas aprender del diseño? Ediciones UADE. <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/handle/123456789/8281>
- García, F. y Benavides E. (2020). Clima Organizacional. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.unan.edu.ni/12869/1/23120.pdf>



- Gómez, B. (10 de julio de 2022). 10 claves del trabajo en equipo. Unity. <http://unity.com.mx/articulos/10-claves-del-trabajo-en-equipo/>
- González, D. y Morales, D. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos del Servicio de Rentas Internas. Digital Publisher CEIT, 5(5), 79-93. 10.33386/593dp.2020.5.245
- Guerra, M. (2017). Factores de riesgo psicosocial: estrés y satisfacción laboral, acoso laboral y ansiedad. Editorial Académica Española.
- Harshana, P. (2018). Work Related Stress: A Literature Review. Ann Soc Sci Manage Stud, 2(3), 59-65. 10.19080/ASM.2018.02.555586
- Iglesias, A. y Torres, J. (2018). Un acercamiento al clima organizacional. Revista Cubana de Enfermería, 34(1), 197-209. <http://www.revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/1257>
- International Organization for Standardization. (2015). Sistemas de gestión de la calidad. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Joosten, T., Bongers, I., & Janssen, R. (2009). Application of lean thinking to health care: issues and observations. Int J Qual Health Care, 21(5), 341-347. 10.1093/intqhc/mzp036.
- Kar, B. y Mishra, B. (2016). Una revisión de la literatura sobre el estrés laboral y el desempeño laboral. Revista internacional de investigación en ingeniería y gestión, 6(1), 402-407. [https://www.ijemr.net/DOC/ALiteratureReviewOnOccupationalStressAndJobPerformance\(402-407\).pdf](https://www.ijemr.net/DOC/ALiteratureReviewOnOccupationalStressAndJobPerformance(402-407).pdf)
- Kundaragi, P. (2015). Work Stress of Employee : A Literature review. International Journal Of Advance Research And Innovative Ideas, 1(3), 18-23. <https://pdfs.semanticscholar.org/ad95/924c672c9a0116b40a9f91c5bd6b5dbd487e.pdf>
- Kundaragi, P. y Kadakol, A. (2015). Estrés laboral del empleado: una revisión de la literatura. IJARIE, 1(3), 18-23.

- Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2016). Performance management: perceiving goals as invariable and implications for perceived job autonomy and performance. *Human Resource Management*, 55(3), 401-412. 10.1002/hrm.21680
- Latorre-Coscolluela, C., Vázquez-Toledo, S., Rodríguez-Martínez, A. y Liesa-Orús, M. (2020). Design Thinking: creatividad y pensamiento crítico en la universidad. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 22(e28), 1-13. 10.24320/redie. 2020.22.e28.2917
- Lee, K. (2021). Critique of Design Thinking in Organizations: Strongholds and Shortcomings of the Making Paradigm. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 7(4), 497-515. 10.1016/j.sheji.2021.10.003
- Lopes, J., Domingues, P., & De Souza, A. (2017). Quality of Working Life and Occupational Stress: A Brazilian Perspective. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 8(5), 1016-1025. <http://www.ijbmer.com/docs/volumes/vol8issue5/ijbmer2017080503.pdf>
- Lovo, J. (2020). Síndrome de burnout: Un problema moderno. *Revista entorno*(70), 110-120. 10.5377/entorno.v0i70.10371
- Lupton, E. (2011). *Graphic Design Thinking: Beyond Brainstorming*. Architectural Press.
- MacAulay, S., Steen, J., & Kastle, T. (2020). The search environment is not (always) benign: reassessing the risks of organizational search. *Industrial and Corporate Change*, 29(1), 1-23. 10.1093/icc/dtx045
- Martínez, A. (2010). El síndrome de burnout. evolución conceptual y estado actual de la cuestión. *revista de Comunicación Vivat Academia*, 13(112), 42-80. 10.1517 8/va.2010.112.42-80
- McLaughlin, J., Wolcott, M., Hubbard, D., Umstead, K., & Rider, T. (2019). A qualitative review of the design thinking. *BMC Med Educ*, 19(98), 1-8. 10.1186/s12909-019-1528-8

- Méndez, S. (2019). Memoria del proceso de design thinking realizado en el modelo de negocio “EN RUTA S.A.”. [Tesis de pregrado, Universidad Casa Grande, Guayaquil]. Repositorio Institucional. <http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/bitstream/ucasagrande/1779/2/Tesis1840MENm.pdf>
- Miranda-Torrez, J. (2021). Acciones competitivas y desempeño organizacional en la perspectiva dinámica competitiva. *Investigación Administrativa*, 50(127), 90-105. <https://iadministrativa.escasto.ipn.mx/index.php/IA/article/view/34>
- Moczyłowska, J. (2016). Organisational reasons of job burnout. *Engineering Management in Production and Services*, 8(2), 7-12. 10.1515/emj-2016-0011
- Molina, J., Pérez, A., Lizárraga, G. y Larrañaga, A. (2018). Análisis de calidad de vida laboral y competitividad en empresas de servicios turísticos 3C Empresa. *Investigación y Pensamiento Crítico*, 7(2), 44-67. 10.17993/3cemp.2018.07023 4.44-67/
- Nájera, D. (2019). Síndrome de Burnout y su incidencia en el rendimiento laboral de un grupo de trabajadores de una empresa de producción. [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2768/1/76939.pdf>
- Parra, M., Duran, S., Márceles, V., Yarzagaray, J., Valenzuela, I., Payares, K., Alvarino, C., Navarro, N., Charros, P. y Ramirez, J. (2018). Factores del clima organizacional existentes en el área administrativa en empresas de Barranquilla. *Espacios*, 39(50), 1-13. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n 50/a18v39n50p21.pdf>
- Pedraza, E., Amaya, G. y Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 16(3), 493-505. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/racs/article/view/25519/26139>
- Peña, H. y Villón, S. (2018). Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192. 10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7. 9.177-192

- Pereira, A. y Solís, D. (2019). Factores del clima organizacional: (Caso: Instituciones educativas de San Carlos). *Revista Scientific*, 4(Ed. Esp.), 95-115. 10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.E.6.95-115
- Pilligua, C. y Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración [en línea]*, 15(28). 10.18270/cuaderlam.v15i28.2686
- Porter, M. (2016). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Patria.
- Quiroz-Ascencio, G., Vergara-Orozco, M., Yáñez-Campos, M., Pelayo-Guerrero, P., Moreno-Ponce, R y Mejía-Mendoza, M. (2021). Prevalencia de síndrome de Burnout en profesionales. *Prevalencia de síndrome de Burnout en profesionales. Salud Jalisco*, 8((Ed. especial)), 20-32. <https://www.medigraphic.com/pdfs/saljalisco/sj-2021/sje211h.pdf>
- Rodríguez, L., Pico, Y., Espinel, S. y Vélez, E. (2021). Prevalencia del síndrome de Burnout en personal de empresa pesquera del Ecuador. *Revista Científica Biomédica del ITSUP, Higié de la Salud [en línea]*, 4(1). <https://revistas.itsup.edu.ec/index.php/Higia/article/download/497/905/4209>
- Rojas, A., Tiga, D. y Bello, W. (2021). Calidad de vida laboral en empleados de una empresa distribuidora de bebidas de Santander, Colombia. *Medicina y Seguridad Del Trabajo*, 67(265), 256-265. 10.4321/s0465-546x2021000400002
- Ruiz, J. (2015). *Propuesta de un modelo metodológico para el diseño de servicios innovadores en pymes. Estudio de caso en una pyme del sector servicios*. [Tesis doctoral, Universidad de Murcia]. Repositorio. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/362380/TJJRC.pdf?sequence=1>

- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75. [https://www.researchgate.net/publication/42582893\\_Clima\\_y\\_cultura\\_organizacional\\_Dos\\_componentes\\_esenciales\\_en\\_la\\_productividad\\_laboral](https://www.researchgate.net/publication/42582893_Clima_y_cultura_organizacional_Dos_componentes_esenciales_en_la_productividad_laboral)
- Sánchez, M. (2016). Diseño urgente: En busca del paradigma perdido. *Revista IF*, 11, 10-17. <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/8281/DesignThinking.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Schreibauer, E., Hippler, M., Burgess, S., Rieger, M., & Rind, E. (2020). Work-related psychosocial stress in small and medium-sized enterprises: An integrative review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(20), 1-21. 10.3390/ijerph17207446
- Shahsavarani, A., Abadi, E., & Kalkhoran, M. (2015). Stress Assessment and Development of a Primary Care of Psychology Service. *International Journal of Medical Reviews*, 2(2), 230-241. [http://www.ijmedrev.com/article\\_68654\\_37ad\\_c02e9432adfa017b8d6095cb6760.pdf](http://www.ijmedrev.com/article_68654_37ad_c02e9432adfa017b8d6095cb6760.pdf)
- Silvia, J., Joaquín, T. y Fernández-Castro, J. (2019). Influencia de la inteligencia emocional percibida en el afrontamiento del estrés cotidiano. *Ansiedad y Estrés*, 25, 1-6. 10.1016/j.anyes.2019.01.003
- Simons, A., Riedel, N., Toelch, U., Hendriks, B., Müller, S., Liebenau, L., ...Reinhart, M. (2020). Assessing the Organizational Climate for Translational Research with a New Survey Tool. *Science and Engineering Ethics*, 26(6), 2893-2910. 10.1007/s11948-020-00234-0
- Sohail, M., & Abdul, C. (2015). Stress and Health at the Workplace-A Review of the Literature. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(3), 94-121. <http://search.proquest.com/docview/1667167656?accountid=13151>
- Steinbeck, R. (2011). El design thinking como estrategia de creatividad en la distancia. *Comunicar, Revista Científica de Educomunicación*, 19(37), 27-35. <https://redalyc.org/articulo.oa?id=15820024004>

- Sumba-Bustamante, R., Moreno-Gonzabay, P. y Villafuerte-Peñañiel, N. (2022). Clima organizacional como factor del desempeño laboral en las Mipymes en Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 234-261. 10.23857/dc.v8i1.2569
- Szostak, B., & Boughzala, Y. (2021). The Role of Design Thinking in Corporate Social Responsibility (CSR) Strategy and Its Influence on Innovation. *Journal of Innovation Economics & Management*(34), 169-195. 10.3917/jie.034.0169
- Vargas, C. y Curasi, B. (2019). El estrés y su influencia en el desempeño Laboral de los docentes de la I. E. "Modelo San Antonio" del nivel primaria Moquegua 2018. [Tesis de maestria, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú]. Repositorio Institucional. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/8982/EDScupabr.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vera, N. y Suárez, A. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: corporación de telecomunicaciones del cantón La Libertad. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 180-186. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Vojak, B., Price, R., & Griffin, A. (2012). Serial Innovators: How Individuals Create and Deliver Breakthrough Innovations in Mature Firms. *Research-Technology Management*, 55(6), 42-48. 10.5437/08956308X5506899
- Wagner, S. y Fernandes, E. (2017). Estrés y indicativos del síndrome de burnout en servidores penitenciarios. *Revista de Enfermería UFPE [en línea]*, 11(7), 2985-2987. 10.5205/reuol.11007-98133-3-SM.1107sup201721
- Wyrwicka, M., & Chuda, A. (2019). The diagnosis of organizational culture as a change's factor in the context application of design thinking. *Logforum*, 15(2), 279-290. 10.17270/J.LOG.2019.319
- Zaluska, U., Kwiatkowska-Ciotucha, D., & Slazyk-Sobol, M. (2020). Burnout Syndrome as the Example of Psychological Costs of Work - Empirical Studies among Human-Oriented Professions in Poland. *IBIMA Business Review*, 2020, 1-18. 10.5171/2020.430264



Zapata, G., Mirabal, A. y Canet, M. (2015). El entorno de la organización: un estudio de sus tipologías y su vinculación con la percepción directa y el diseño organizativo. *Ciencia y Sociedad*, 40(4), 785-822. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87043449006>

Zhang, Y., Han, W., Qin, W., Yin, H., Zhang, C., Kong, C., & Wang, Y. (2018). Extent of compassion satisfaction, compassion fatigue and burnout in nursing: A meta-analysis. *Journal of Nursing Management*, 26(7), 810-819. 10.1111/jonm.12589