

Kelly Guisela Llantoy-Morales

[DOI 10.35381/cm.v11i21.1583](https://doi.org/10.35381/cm.v11i21.1583)

**Estrés laboral, liderazgo y engagement: Impacto en la productividad
judicial desde un enfoque mixto**

**Work Stress, Leadership and Engagement: Impact on Productivity
from a mixed approach**

Kelly Guisela Llantoy-Morales
klantoym@ucvvirtual.edu.pe
Universidad César Vallejo Trujillo, La Libertad
Perú
<https://orcid.org/0009-0003-8527-5993>

Recepción: 8 de marzo 2025
Revisado: 12 de mayo 2025
Aprobación: 13 de junio 2025
Publicado: 01 de julio 2025

Kelly Guisela Llantoy-Morales

RESUMEN

El objetivo general fue analizar el estrés laboral, liderazgo y engagement: Impacto en la productividad judicial desde un enfoque mixto. La presente investigación empleó un diseño no experimental. Esto significa que las variables no son manipuladas; en su lugar, se observa y analiza el fenómeno tal como ocurre naturalmente en su entorno. El método empleado fue de enfoque mixto, caracterizada por la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos. Esta aproximación permitió capitalizar las ventajas inherentes a cada paradigma. Además, se aplicaron los métodos analítico-sintético e inductivo-deductivo. Se concluye que, el bienestar psicosocial de los empleados del sistema judicial y la excelencia en el liderazgo son activos estratégicos irremplazables, pasar por alto el efecto del estrés e ignorar la influencia de un liderazgo eficaz y la dedicación en el trabajo es desfavorecer la integridad y el funcionamiento de un soporte fundamental de la sociedad.

Descriptores: Liderazgo; trabajo; ambiente de trabajo. (Tesauro UNESCO)

ABSTRACT

The general objective was to analyze work stress, leadership and engagement: Impact on judicial productivity from a mixed approach. The present research employed a non-experimental design. This means that the variables are not manipulated; instead, the phenomenon is observed and analyzed as it occurs naturally in its environment. The method employed was a mixed approach, characterized by the combination of quantitative and qualitative methods. This approach made it possible to capitalize on the advantages inherent in each paradigm. In addition, the analytical-synthetic and inductive-deductive methods were applied. It is concluded that the psychosocial well-being of judicial system employees and excellence in leadership are irreplaceable strategic assets. To overlook the effect of stress and ignore the influence of effective leadership and dedication at work is to undermine the integrity and functioning of a fundamental support of society.

Descriptors: Leadership; work; work environment. (UNESCO Thesaurus)

Kelly Guisela Llantoy-Morales

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la creciente complejidad de los entornos laborales ha suscitado un interés cada vez mayor por comprender la interacción entre los factores psicosociales y la productividad, especialmente en sectores institucionales de alta demanda como el de la justicia. Este fenómeno no es casual; a medida que las organizaciones se enfrentan a transformaciones, como la globalización y la disrupción tecnológica y digital hasta la escasez de recursos y la presión por resultados, la salud mental y el bienestar de los empleados se han vuelto decisivos.

Históricamente, se ha evaluado la productividad en términos puramente numéricos: cantidad de expedientes solucionados, horas de trabajo o volumen de transacciones. No obstante, esta perspectiva restringida pasa por alto un elemento crucial: el talento humano. Los entornos laborales actuales, más que simplemente lugares físicos, representan complejos ecosistemas en los que las interacciones sociales, las percepciones personales y las exigencias psicológicas impactan directamente en la habilidad de los empleados para cumplir con sus responsabilidades. Este interés responde a la necesidad urgente de optimizar la gestión del talento humano en instituciones cuya función social demanda altos estándares de rendimiento, precisión y responsabilidad.

En este sentido, los factores psicosociales en el trabajo engloban aquellas interacciones entre el contenido del trabajo, la organización, las condiciones ambientales, y las necesidades, capacidades y percepciones del trabajador. Cuando estos factores son negativos o están desequilibrados, pueden dar lugar a estrés, ansiedad y depresión. Al respecto, el estrés laboral se define como la respuesta física y emocional a demandas del trabajo que superan las capacidades o recursos del trabajador. El desempeño laboral, por otro lado, se refiere a la medida en que un empleado cumple con los objetivos y expectativas de su puesto de trabajo (Delgado Espinoza et al., 2020).

Así mismo, los autores Rojas-Solís et al. (2021), destacan que el estrés laboral se define

Kelly Guisela Llantoy-Morales

como un estado de tensión física y emocional que surge cuando las demandas del trabajo exceden la capacidad de una persona para gestionarlas, o cuando las expectativas del puesto entran en conflicto con las habilidades, recursos o necesidades del individuo. Es una respuesta negativa del cuerpo y la mente a presiones prolongadas en el entorno de trabajo.

En consecuencia, el personal judicial suele enfrentar una carga de trabajo voluminosa, plazos estrictos y decisiones de alto impacto, a menudo con escasa autonomía sobre cómo o cuándo ejecutar sus tareas. Esta combinación es un caldo de cultivo para el estrés crónico. Jueces, fiscales y asistentes combaten diariamente con casos de violencia, sufrimiento humano y dilemas éticos complejos. La fatiga por compasión y el estrés son riesgos profesionales que impactan directamente su bienestar emocional y su capacidad para procesar información de forma imparcial.

Por consiguiente, la calidad de vida en el trabajo se define como el conjunto de condiciones laborales que impactan el bienestar físico, psicológico y social de los empleados. Abarca aspectos como la satisfacción laboral, el equilibrio entre trabajo y vida personal, las oportunidades de desarrollo, la seguridad laboral, las relaciones interpersonales y la compensación. El engagement, por otro lado, se refiere al estado mental positivo y de cumplimiento relacionado con el trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción (Ossa Cornejo y Jiménez Figueroa, 2021). A su vez, Chang-Camacho et al. (2023) señalan que el engagement se relaciona estrechamente con el tipo de liderazgo ejercido y las demandas psicológicas del entorno, lo que influye en la resiliencia y el compromiso de los empleados. Igualmente, el engagement ocupacional, que se define como un estado mental positivo y de cumplimiento relacionado con el trabajo, caracterizado por vigor (altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja), dedicación (sentimiento de entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío hacia el trabajo) y absorción (estar completamente concentrado y disfrutando del trabajo, sintiendo que el tiempo pasa rápidamente) (Agurto Ruiz et al., 2020).

Kelly Guisela Llantoy-Morales

De allí, la importancia de un liderazgo que inspira, estimula, apoya y motiva contribuyendo, significativamente, a generar confianza en la organización y a aumentar el engagement de los empleados, lo que a su vez se traduce en un mejor desempeño laboral (Vásquez Pailaqueo et al., 2021). En tal sentido, la complejidad de los entornos laborales modernos y, particularmente, en sectores críticos como el judicial, demanda una comprensión profunda de la relación entre los factores psicosociales y la productividad. Reconocer que la salud mental y el bienestar del personal son activos estratégicos, y no meros gastos, es fundamental para construir instituciones más resilientes, eficientes y justas en un mundo en constante cambio.

En concreto, el problema que ocasiona el estrés laboral en el sector judicial es un fenómeno complejo y prevalente que afecta a jueces, fiscales, secretarios, y demás personal administrativo y de apoyo. Dada la naturaleza intrínseca de sus funciones, los trabajadores judiciales están expuestos a una serie de factores estresantes que, si no se gestionan adecuadamente, pueden tener graves consecuencias para su salud física y mental, así como para la eficiencia y la calidad del servicio de justicia. El abordaje del estrés laboral en el sector judicial no solo beneficia la salud y el bienestar de los trabajadores, sino que también es fundamental para garantizar un sistema de justicia eficiente, justo y humano. Reconocer este problema y actuar proactivamente es un paso esencial hacia la construcción de un entorno laboral más sostenible y saludable para quienes tienen la ardua tarea de impartir justicia. En consecuencia, la pregunta de investigación es: ¿Qué papel juegan el estrés laboral, liderazgo y engagement en la productividad judicial? Por lo tanto, se plantea como objetivo general analizar el estrés laboral, liderazgo y engagement: Impacto en la productividad judicial desde un enfoque mixto.

Kelly Guisela Llantoy-Morales

MÉTODO

La presente investigación emplea un diseño no experimental. Esto significa que las variables no son manipuladas; en su lugar, se observa y analiza el fenómeno tal como ocurre naturalmente en su entorno. Según Hernández et al. (2014), este enfoque es idóneo cuando no es factible intervenir directamente en los fenómenos estudiados, permitiendo recolectar datos sin alterar el comportamiento de las variables.

El método empleado es de enfoque mixto, caracterizada por la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos. Esta aproximación permite capitalizar las ventajas inherentes a cada paradigma. El componente cuantitativo facilita la recopilación y el análisis estadístico de datos numéricos. Simultáneamente, el componente cualitativo se centra en explorar aspectos más subjetivos y contextuales, lo que deriva en una comprensión más profunda de las experiencias y percepciones.

Además, se aplica los métodos analítico-sintético e inductivo-deductivo. El primero permite descomponer el objeto de estudio para analizar sus partes y relaciones, y luego reunirlos para identificar características generales del conjunto. Por otro lado, el método inductivo-deductivo consiste en derivar conclusiones generales a partir de casos particulares para luego aplicar principios generales a situaciones específicas. Esta combinación facilita la identificación de patrones comunes mediante la observación repetida de fenómenos similares (Rodríguez y Pérez, 2017).

RESULTADOS

Este apartado detalla los resultados derivados de la implementación del método propuesto por el investigador.

Factores y manifestaciones del estrés laboral en las funciones judiciales

El ámbito jurídico es un respaldo esencial para la cohesión social y el ordenamiento legal. No obstante, su funcionamiento cotidiano está estrechamente vinculado a un entorno de

Kelly Guisela Llantoy-Morales

alta demanda, complejidad y presión. En los últimos años, ha crecido el interés por comprender cómo el estrés laboral afecta a quienes desempeñan funciones dentro del sistema judicial. Este fenómeno no solo repercute en la salud y el bienestar de los trabajadores —desde magistrados y fiscales hasta secretarios y personal administrativo—, sino que también puede comprometer la eficacia, la calidad y la equidad en la administración de justicia. En este contexto, la naturaleza de los casos, la exposición constante a situaciones complejas, el incremento de la carga laboral y la rigidez burocrática son algunos de los factores que crean un entorno propicio para la aparición de estados de tensión crónica.

En este aspecto, la calidad de vida en el trabajo (CVT) es el conjunto de condiciones ambientales, organizacionales y sociales que apoyan el bienestar físico, psicológico y social de los empleados en el contexto laboral. Abarca diversos aspectos como la satisfacción con el trabajo, el equilibrio entre la vida laboral y personal, las oportunidades de desarrollo, la seguridad laboral, las relaciones interpersonales y la compensación justa (Toscano-de Cairo et al., 2020).

En este mismo orden de ideas, los impulsores del compromiso laboral pueden incluir factores individuales (como la personalidad, las necesidades y los valores de los empleados), factores relacionados con el trabajo (como la autonomía, la variedad de tareas, la retroalimentación y las oportunidades de desarrollo), y factores organizacionales (como el liderazgo, la cultura, la justicia organizacional y el apoyo social) (Suárez-Amaya et al., 2024).

De acuerdo con los autores, Bueno González y Ronquillo Horsten (2024), presentan las siguientes estadísticas. Luego de un trabajo de investigación el estudio reveló lo siguiente:

- Agotamiento emocional: Se encontraron niveles medio-altos con un promedio de 2,70. Despersonalización: Los niveles fueron de 2,02. Baja realización personal: Alcanzó niveles muy altos, con un promedio de 6,46.

Kelly Guisela Llantoy-Morales

- Además, el análisis estadístico confirmó una correlación positiva muy fuerte (0,929) entre el agotamiento emocional y la despersonalización.

Altos niveles de ansiedad y depresión en abogados: Un estudio reciente (mencionado en Noticias Jurídicas con fecha del 20 de mayo de 2025) realizado por el ICAM (Ilustre Colegio de Abogados de Madrid) reveló que el 60% de los abogados padece ansiedad y casi la mitad sufre depresión. Este es un dato muy concreto y alarmante para el ámbito legal, que subraya la alta prevalencia de problemas de salud mental.

Por otro lado, a través de la participación de 1.088 personas dedicadas a la abogacía en la Comunidad de Madrid, un estudio revela que el 66 % ha sufrido ansiedad, y casi la mitad ha experimentado, en algún momento, fatiga, pensamientos negativos asociados a la depresión y alteraciones emocionales durante los 12 meses previos a la encuesta. Además, casi el 25 % se ha planteado dejar la profesión para buscar otro empleo o preparar una oposición. Un porcentaje similar se ha sentido, en algún momento, incapaz de desempeñar su trabajo, y cuatro de cada diez han considerado tomarse un descanso, aunque finalmente no lo hayan hecho.

Si bien estos síntomas representan una realidad generalizada en el sector, se observa que son más frecuentes entre las mujeres y la población joven. Estos colectivos, según el estudio, tienden a sentirse más intranquilos, duermen peor y presentan tasas más elevadas de estrés y ansiedad. Por último, entre los datos más relevantes, destaca que un 25 % de los abogados encuestados considera que, en su lugar de trabajo, aún no recibe ningún tipo de ayuda, orientación ni apoyo en lo que respecta al bienestar integral (Herrero Fernández y Quesada, 2024).

Asimismo, frente a la pregunta: ¿Qué riesgos existen para la salud de los abogados?, un estudio llevado a cabo por Lefebvre e ISMA analizó el impacto de cuatro factores —estrés, sedentarismo, insomnio y sobrepeso— como riesgos inherentes a la profesión. A través de una escala de valoración que iba desde “muy elevado” hasta “nada elevado”,

Kelly Guisela Llantoy-Morales

más del 60 % de los encuestados consideraron que los cuatro factores implican un riesgo elevado o muy elevado para el ejercicio profesional. Por orden de importancia, el 98,8 % identificó el estrés como el principal factor de riesgo, seguido del sedentarismo (91 %), el insomnio (81 %) y el sobrepeso (66 %) (Lefebvre, 2019).

Los hallazgos expuestos ilustran un escenario preocupante producto del estrés en el ámbito judicial. No solo se determinan los elementos organizacionales y contextuales que lo provocan, sino que también se miden sus devastadoras repercusiones en la salud mental de los empleados (exhaustividad, despersonalización, escasa satisfacción personal, ansiedad, depresión) y su efecto en la sostenibilidad de la profesión (intención de desertión, incapacidad para actuar). La aparición de estos problemas en diversas investigaciones y grupos dentro del campo jurídico resalta la imperiosa necesidad de poner en marcha acciones efectivas que traten, tanto las causas como las repercusiones del estrés, fomentando de esta manera un entorno laboral más sano y, finalmente, una gestión de justicia más sólida y humana.

El liderazgo y su impacto en la productividad judicial

El liderazgo se presenta como un elemento distintivo que va más allá de la simple administración o supervisión de tareas. Un liderazgo eficaz en las instituciones judiciales resulta esencial para forjar la cultura organizacional, motivar a los equipos de trabajo, gestionar el estrés inherente a la profesión y optimizar los procedimientos internos.

El artículo de Huamán-Gil (2024) destaca el papel crucial del liderazgo estratégico en la promoción del compromiso organizacional. Un liderazgo que establece una visión clara, comunica eficazmente la estrategia, involucra a los empleados y los apoya durante su implementación tiene un impacto positivo en los niveles de compromiso, lo que a su vez puede traducirse en mejores resultados organizacionales.

Asimismo, el liderazgo transformacional, definido por sus dimensiones de idealización influyente (carisma), motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración

Kelly Guisela Llantoy-Morales

individualizada, también desempeña un rol fundamental. Los líderes transformacionales son aquellos que inspiran a sus seguidores, fomentan la innovación, brindan apoyo personalizado y articulan una visión clara y atractiva. Diversos estudios han demostrado una influencia positiva y significativa de este estilo de liderazgo tanto en la percepción de justicia organizacional como en el compromiso de los empleados. Aquellos trabajadores que perciben un liderazgo transformacional tienden a experimentar una mayor sensación de justicia en el trato recibido por parte de la organización (justicia distributiva, procedimental e interaccional) (Khuzwayo et al., 2023).

Además, los líderes que promueven un entorno de apoyo, confianza y autonomía estimulan un clima organizacional propicio para la creatividad y la experimentación, lo cual puede conducir a una mayor innovación y competitividad institucional (Proaño Vargas y Fernández Lorenzo, 2024). De igual manera, los líderes que adoptan un estilo transformacional tienden a generar mayores niveles de compromiso entre sus colaboradores, ya que crean ambientes laborales positivos y motivadores, donde los empleados se sienten valorados, inspirados y empoderados (Alcázar Cruz, 2020).

La eficacia de jueces, fiscales, secretarios y personal de apoyo, no solo depende de sus habilidades individuales, sino también de la dirección y el ambiente que un buen líder es capaz de fomentar. Además, un liderazgo transformacional puede inspirar una cultura de mejora continua e innovación. En un sector tradicionalmente reacio al cambio, un líder que impulsa la adopción de nuevas tecnologías, la capacitación constante y la adaptación a nuevos paradigmas legales puede potenciar la capacidad del sistema judicial para enfrentar la complejidad de entornos modernos. Esto no solo mejora la productividad en términos de volumen, sino también en la calidad de las decisiones y la adaptabilidad institucional.

Un líder que practica la comunicación abierta, el reconocimiento y el apoyo fomenta un ambiente de confianza y colaboración. Esto es vital en profesiones donde el estrés laboral es endémico. Al ofrecer herramientas para manejar la presión, promover el equilibrio

Kelly Guisela Llantoy-Morales

entre la vida laboral y personal, y demostrar empatía, los líderes pueden mitigar el agotamiento, reducir el ausentismo y aumentar el compromiso del personal. Un equipo motivado y con un buen equilibrio emocional es inherentemente más productivo y menos propenso a errores.

En definitiva, el liderazgo eficaz es un pilar fundamental para la productividad y el bienestar en el sector judicial, trascendiendo la mera gestión administrativa. Se destaca que un buen liderazgo es capaz de moldear la cultura organizacional, motivar equipos, manejar el estrés y optimizar procedimientos. Los resultados analizados demuestran que el liderazgo no es un factor accesorio en el sector judicial, sino un motor esencial de la productividad y el bienestar. Un liderazgo estratégico y, en particular, transformacional, tiene la capacidad de incidir positivamente en el compromiso organizacional, la percepción de justicia, la innovación y, fundamentalmente, en la mitigación del estrés laboral. Al impactar en estos aspectos clave, los líderes judiciales pueden asegurar no solo una mayor eficiencia en la tramitación de casos, sino también una mejora sustancial en la calidad de la justicia.

Engagement y la productividad judicial

La productividad no se limita a la cantidad de expedientes resueltos, sino que abarca también la calidad de las decisiones y la eficacia en la administración de justicia. Para lograr estos objetivos, es fundamental enfocarse en el talento humano. Es aquí donde el engagement, o compromiso laboral, adquiere una relevancia en el contexto globalizado. El engagement se refiere al estado mental positivo y de cumplimiento relacionado con el trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción. La satisfacción se define como la actitud general positiva hacia el trabajo (Palomino-Flores, 2025). Este concepto se refiere a un estado psicológico positivo y pleno de bienestar en el trabajo, marcado por el vigor, la dedicación y una profunda absorción en las tareas. Un personal judicial que exhibe altos niveles de engagement no solo se muestra más proactivo y resiliente ante

Kelly Guisela Llantoy-Morales

los desafíos inherentes a la profesión, sino que también contribuye de manera significativa a un mejor ambiente laboral y a una mayor eficiencia operativa.

Los autores Papanestoras et al. (2024), analizan cómo el contexto organizacional influye en la relación entre el engagement, el estrés y la supresión de emociones. Factores como la cultura organizacional, el estilo de liderazgo y las demandas del trabajo pueden exacerbar o mitigar los efectos negativos del engagement. Los autores sugieren que las organizaciones deben ser conscientes de la "huella oculta" del engagement y tomar medidas para mitigar sus efectos negativos. Esto incluye promover un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal, fomentar una comunicación abierta sobre las emociones y proporcionar apoyo a los empleados para manejar el estrés.

El engagement se define como un estado mental positivo y de cumplimiento relacionado con el trabajo, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción. Los empleados con alto engagement se sienten energizados por su trabajo, están entusiasmados con lo que hacen y se concentran intensamente en sus tareas (Martín Suárez et al., 2024). Por ejemplo, la satisfacción laboral y las oportunidades de desarrollo pueden aumentar la dedicación y la absorción en las tareas. Un buen equilibrio entre la vida laboral y personal puede reducir el agotamiento y fomentar el vigor. Relaciones interpersonales positivas y una adecuada compensación (Ossa Cornejo y Jiménez Figueroa, 2021).

Los resultados resaltan la relevancia crítica del engagement o compromiso laboral como un pilar fundamental para la productividad judicial, entendida no solo como eficiencia cuantitativa, sino también como la calidad de las decisiones y la eficacia en la administración de justicia. Se enfatiza que, para alcanzar estos objetivos, es indispensable centrarse en el talento humano. Es un activo invaluable en el sector judicial, directamente vinculado con la calidad de las decisiones y la eficacia general del sistema. No es un estado que surge de forma espontánea, sino que está profundamente influenciado por el contexto organizacional, un liderazgo adecuado y una serie de factores laborales que deben ser gestionados de forma proactiva. Al fomentar el vigor, la

Kelly Guisela Llantoy-Morales

dedicación y la absorción en las tareas, las instituciones judiciales pueden potenciar, no solo la productividad, sino también el bienestar de sus profesionales, lo que se traduce en una administración de justicia más eficiente y dinámica.

CONCLUSIONES

En conclusión, los hallazgos subrayan que el bienestar psicosocial de los empleados del sistema judicial y la excelencia en el liderazgo son activos estratégicos irremplazables, pasar por alto el efecto del estrés e ignorar la influencia de un liderazgo eficaz y la dedicación en el trabajo es desfavorecer la integridad y el funcionamiento de un soporte fundamental de la sociedad. Para asegurar una gestión de justicia sólida, humana y eficaz, es esencial que las entidades judiciales inviertan de manera activa en programas que fomenten la calidad de vida laboral, potencien la participación y, principalmente, formen líderes capaces de motivar, respaldar y orientar a sus equipos en un ambiente tan exigente.

FINANCIAMIENTO

No monetario.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad César Vallejo Trujillo, La Libertad, Perú, en el desarrollo de la investigación.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Agurto Ruiz, K., Mogollón García, F., y Castillo Chung, L. (2020). El papel del engagement ocupacional como alternativa para mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 112-119. <https://n9.cl/d6s4m>
- Alcázar Cruz, P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía Coyuntural*, 5(4), 89-122. <https://n9.cl/7hcpq>

Kelly Guisela Llantoy-Morales

- Bueno González, I., y Ronquillo Horsten, J. (2024). Burnout y su Relación con el Desempeño Laboral en Servidores Judiciales del Sistema Penal Panamá. *Revista Científica*, 9(33), 319-340. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2024.9.33.15.319-340>
- Chang-Camacho, L., Buri Indaburo, R. M., y Espinoza-Ortiz, J. M. (2023). Engagement laboral y factores de riesgos psicosociales en guardias de seguridad de una empresa privada. *Revista San Gregorio*, 1(55), 31-45. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i55.2250>
- Delgado Espinoza, S., Calvanapón Alva, F., y Cárdenas Rodríguez, K. (2020). El estrés y desempeño laboral de los colaboradores de una red de salud. *Revista Eugenio Espejo*, 14(2), 11-18. <https://doi.org/10.37135/ee.04.09.03>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta ed.). McGraw-Hill. <https://n9.cl/10j5h>
- Herrero Fernández, E., y Quesada, M. (2024). *Estudio ICAM sobre la salud mental de la abogacía madrileña*. Ilustre Colegio de la Abogacía de Madrid. <https://n9.cl/25s4nb>
- Huamán-Gil, L. (2024). Impacto del liderazgo estratégico en el compromiso organizacional. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9(18), 4-18. <https://doi.org/10.35381/rkv9i18.3961>
- Khuzwayo, A. B., Flotman, A. P., y Mitonga-Monga, J. (2023). Influencias del liderazgo transformacional en la justicia organizacional y el compromiso de los empleados en una organización de servicio al cliente. *SA Journal of Industrial Psychology*, 49(1), 1-13. <https://doi.org/10.4102/sajip.v49i0.1979>
- LEFEBVRE. (14 de mayo de 2019). *El estrés, principal factor de riesgo para la salud de los abogados*. <https://n9.cl/5udmw>
- Martín Suárez, M., Dueñas Mayorga, M., y Rubio, L. (2024). Relación entre Justicia Organizacional y el Engagement para entornos laborales más equitativos e inspiradores. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 25(2). <https://n9.cl/vo9t6>
- Noticias Jurídicas. (22/07/2024). *El 60% de los abogados padece ansiedad; casi la mitad, depresión, según un estudio del ICAM*. <https://n9.cl/ufv2p>

Kelly Guisela Llantoy-Morales

- Ossa Cornejo, C. J., y Jiménez Figueroa, A. E. (2021). Relación entre engagement y calidad de vida en el trabajo en funcionarios de establecimientos educacionales chilenos. *Cuadernos De Administración*, 34. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao34.recvtf>
- Palomino-Flores, J. (2025). Engagement, satisfacción y flow en las ONGs: un análisis bibliométrico de la literatura académica. *Revista InveCom*, 5(2), e502005. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12738446>
- Papanestoras, C., Guinot Reinder, J., y Chiva Gómez, R. (2024). La huella oculta del Engagement: descubriendo sus efectos sobre el estrés laboral y el ocultamiento de los sentimientos. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 40(79), e2113662. <https://doi.org/10.25100/cdea.v40i79.13662>
- Proaño Vargas, J., y Fernández Lorenzo, A. (2024). Liderazgo y clima organizacional de innovación en una empresa minera ecuatoriana. *Cooperativismo y Desarrollo*, 12(1). <https://n9.cl/ltm00>
- Rodríguez Jiménez, A., y Pérez Jacinto, AO (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (82),1-26. <https://n9.cl/6o2bv>
- Rojas-Solís, J., Flores-Meza, G., y Cuaya-Itzcoatl, I. (2021). Principales aspectos metodológicos en el estudio del estrés laboral en personal universitario: Una revisión sistemática. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 15(1), e1248. <https://doi.org/10.19083/ridu.2021.1248>
- Suárez-Amaya, W., Galdame Cancino, E., González Ramírez, B., & Maldonado Corrotea, M. (2024). Compromiso laboral en organizaciones empresariales. Mapeo sistemático de la literatura. *Suma de Negocios*, 15(33), 156-166. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2024.v15.n33.a8>
- Toscano-deCairo, C., Vesga-Rodríguez, J., y Avendaño-Prieto, B. (2020). Calidad de vida en el trabajo y su relación con el compromiso. *Acta Colombiana de Psicología*, 23(1), 138-146. <https://doi.org/10.14718/acp.2020.23.1.7>
- Vásquez Pailaqueo, M., Inostroza Naranjo, R., y Acosta Antognoni, H. (2021). Liderazgo transformacional: su impacto en la confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral en trabajadores millennials en Chile. *Revista de psicología (Santiago)*, 30(1), 1-17. <https://dx.doi.org/10.5354/0719-0581.2021.55066>

CIENCIAMATRIA
Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología
Año XI. Vol. XI. N°21. Julio - Diciembre. 2025
Hecho el depósito de ley: pp201602FA4721
ISSN-L: 2542-3029; ISSN: 2610-802X
Instituto de Investigación y Estudios Avanzados Koinonía (IIEAK). Santa Ana de Coro. Venezuela

Kelly Guisela Llantoy-Morales

©2025 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).