

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

Unidad de Posgrado de Ciencias empresariales



Eficacia del liderazgo humilde para reducir el agotamiento e incrementar el compromiso de los trabajadores en la industria panificadora

Tesis para obtener el Grado Académico de Maestro(a) en Administración de Negocios con Mención en gestión empresarial

Autor:

José Antonio Paredes Calderón

José Obed Carranza Quiroz

Israel Machaca Sucapuca

Asesor:

Dra. Elizabeth Emperatriz García Salirrosas

Lima, Julio 2023

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo Elizabeth Emperatriz García Salirrosas, docente de la Unidad de Posgrado de Ciencias empresariales, Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“Eficacia del liderazgo humilde para reducir el agotamiento e incrementar el compromiso en los trabajadores en la industria panificadora”** de los José Antonio Paredes Calderón, José Obed Carranza Quiroz, Israel Machaca Sucapuca, tiene un índice de similitud general de 9 % verificable en el informe del programa Turnitin, y fue realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponde ante cualquier falsedad u omisión de los documentos como de la información aportada, firmo la presente declaración en la ciudad de Lima, a los 30 días del mes de noviembre del año 2023



Dra. Elizabeth Emperatriz García Salirrosas

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE MAESTRO

En Lima, Ñaña, Villa Unión, el 31 día del mes de julio del año 2023, siendo las 14:30 horas se reunieron en la sala virtual <https://adventistas.zoom.us/j/85339629968> de la Universidad Peruana Unión, bajo la dirección del Señor Presidente del Jurado: Dr. Iván Apaza Romero y los demás miembros siguientes:

Secretaria:	Mg. Mariné Estefa Huayta Meza
Asesora:	Dra. Elizabeth Emperatriz García Salirrosas
Vocal:	Mg. Gladys Toyohama Pocco
Vocal:	Mtra. Dany Millones Liza

Con el propósito de llevar a cabo el acto público de la sustentación de tesis de posgrado titulada: **“Eficacia del liderazgo humilde para reducir el agotamiento e incrementar el compromiso de los trabajadores en la industria panificadora”** del egresado: Israel Machaca Sucapuca, Antonio Paredes Calderón y José Obed Carranza Quiroz, conducentes a la obtención del Grado Académico de Maestro en Administración de Negocios con mención en Gestión Empresarial.

El presidente del jurado dio por iniciado el acto académico, invitando a los candidatos a hacer uso del tiempo señalado para su exposición (30'). Concluida la misma, el Presidente del Jurado invitó a los demás miembros a realizar las preguntas, cuestionamientos y aclaraciones pertinentes que fueron absueltas por los candidatos, el acto fue seguido de un receso de quince minutos para las deliberaciones y el dictamen de Jurado. Vencido el tiempo de las deliberaciones, el Jurado procedió a dejar constancia escrita del resultado en la presente acta, con dictamen siguiente:

APROBADO por UNANIMIDAD calificación: APROBADO CON ESCALA VIGESIMAL 17 ESCALA CUALITATIVA CON NOMINACIÓN DE MUY BUENO, CON MÉRITO SOBRESALIENTE.

El presidente del Jurado hizo alusión a los maestrandos y solicitó a la secretaria la lectura correspondiente para poner en su conocimiento el resultado, terminado el mismo y sin objeción alguna, la presidenta del jurado dio por concluido el acto, en fe de lo cual firman al pie.

Presidente



Secretaria

Candidato

Candidato

Índice

Abstract	5
Resumen	5
Introducción	5
Revisión de la literatura	8
Fundamento teórico e hipótesis	11
Metodología de la investigación	13
Análisis de datos	14
Resultados	15
Discusiones	18
Implicancias	22
Limitaciones e investigaciones futuras	24
Conclusiones	25
Referencias bibliográficas	27
Anexos	39

Eficacia del liderazgo humilde para reducir el agotamiento e incrementar el compromiso de los trabajadores en la industria panificadora

Abstract

Job exhaustion, also known as burnout syndrome, can affect people who work in any workplace, especially if they work intensely and for a long time without taking adequate breaks. This can affect physical and mental health, as well as decrease work performance. The objective of the article is to investigate the effectiveness of humble leadership in reducing burnout and increasing the commitment of workers in a specific baking industry. For this study, a quantitative methodology based on the method of structural equations was used and the responses of 400 workers were analyzed through self-administered online questionnaires during the first three weeks of March of this year. From the results of this research, we can say that humble leadership is effective in reducing worker burnout in the baking industry, as well as contributing to increasing worker commitment. This finding is relevant for those who lead the baking industries in considering within their management the organizational strategy of leading with humility.

Key words: Humble leadership; burnout syndrome; work commitment

Resumen

El agotamiento laboral, también conocido como síndrome de burnout, puede afectar a personas que trabajan en cualquier ámbito laboral, especialmente si trabajan de forma intensa y prolongada sin tomar descansos adecuados. Esto puede afectar la salud física y mental, además de disminuir el rendimiento laboral. El objetivo del artículo es investigar la eficacia del liderazgo humilde para reducir el agotamiento e incrementar el compromiso de los trabajadores de una industria panificadora específica. Para este estudio, se utilizó una metodología cuantitativa basada en el método de ecuaciones estructurales y se analizaron las respuestas de 400 trabajadores mediante cuestionarios autoadministrados en línea durante las primeras tres semanas de marzo de este año. A partir de los resultados de esta investigación, podemos decir: que el liderazgo humilde es eficaz para reducir el agotamiento de los trabajadores en la industria panificadora, así también contribuye en aumentar el compromiso de los trabajadores. Este hallazgo es relevante para los que lideran las industrias de la panificación en considerar dentro de su gestión la estrategia organizativa de liderar con humildad.

Palabras clave: Liderazgo humilde; síndrome de burnout; compromiso laboral

Introducción

La industria panadera es de crucial importancia a nivel mundial, ya que sus productos son una fuente fundamental de alimentación para los seres humanos (Basaran et al., 2022; Ladaru et al., 2021; Mickiewicz & Britchenko, 2022). Además, este sector genera empleo

de manera directa e indirecta, si bien también ha sido asociado con el agotamiento laboral (BOT) (Bonsu et al., 2020; Mickiewicz & Britchenko, 2022). Debido a que los trabajadores de una industria panificadora pueden realizar diversas tareas en áreas como logística, producción, mantenimiento, distribución, ventas, marketing, y a menudo trabajan en turnos rotativos, lo que los hace propensos a sufrir el BOT. Incluso los trabajadores en roles de liderazgo, como jefes de bodegas, supervisores de planta, agentes de ventas y gerentes, pueden verse afectados por el BOT. Las plantas automatizadas de producción pueden operar las 24 horas del día, lo que puede aumentar aún más la tensión y el cansancio laboral. (Habib et al., 2020; Norazahar & Suppiah, 2023). Por otro lado, los operarios de planta se ven sometidos a tareas monótonas, regulares y repetitivas durante largos periodos de tiempo, lo que puede llevar a posturas incómodas y al agotamiento físico y mental de los empleados (Arifah & Basri, 2021; Ekawati et al., 2022; Sarkar et al., 2016). Asimismo, el trabajo continuo con maquinarias también se considera muy exigente y puede aumentar la sobrecarga laboral (Rastogi et al., 2018). A esto se suman otras causas, como limitación en la toma de decisiones, los cambios en los turnos laborales, las relaciones interpersonales insatisfactorias (Zeidner et al., 2004), la ausencia de claridad en cuanto a las responsabilidades y tareas asignadas (Ouyang et al., 2022). También pueden influir factores como la falta de colaboración entre los compañeros, los liderazgos no colaborativos, la comunicación conflictiva o deficiente, la falta de apoyo (Danauskė et al., 2023; Santoso et al., 2022) y el ambiente físico de la planta, como el ruido (Hassan & M. Abad- Elzahr, 2018), las vibraciones, la iluminación, la higiene y la toxicidad de las sustancias que deben manipularse, el polvo de la harina (Stobnicka & Górný, 2015), el calor extremo (Venugopal et al., 2015; Yamamoto et al., 2018) y las condiciones climáticas bajo las cuales se tiene que trabajar (Kheder & Al-Dosky, 2023). En general, todas estas circunstancias pueden llevar a un considerable desgaste y experimentar el BOT, debido a la naturaleza demandante del trabajo en la industria panificadora.

El BOT es un problema grave que puede llevar a la depresión y a la inactividad forzosa del individuo (Paje et al., 2020). Considerado por algunos como una epidemia de nuestra época (Wu et al., 2022). Según Kulkarni, la fatiga extrema y el BOT o “síndrome del trabajador quemado” son manifestaciones frecuentes de los problemas de salud relacionados con la presión de productividad, el exceso de tareas y trabajar por largas horas (Schaufeli et al., 2009). Los casos de BOT laboral son cada vez más frecuentes a nivel global y representan una preocupación para las organizaciones empresariales (Zakaria et al., 2022). El BOT no solo afecta la salud física y mental de los empleados (Alhafithi et al., 2022; Jha, 2021; Kopiec & Kuzioła, 2022; C. Liu et al., 2019; Park & Kyong, 2023), sino también el campo laboral, con efectos negativos en el ausentismo (Halbesleben & Buckley, 2004), el bajo rendimiento (Golkar et al., 2014), el bajo compromiso (Kennedy et al., 2022), frustración y deserción (X. Li et al., 2022), la pérdida de entusiasmo y poca voluntad para el trabajo en equipo (Berjot et al., 2017).

Por otro lado, se presume, que el BOT y la falta de compromiso pueden tener un impacto negativo en la productividad y el rendimiento del trabajador (Falce et al., 2023). Tener empleados comprometidos es esencial para el éxito de una empresa (Menon &

Priyadarshini, 2018), ya que estos trabajadores se muestran dispuestos a hacer un esfuerzo adicional, son más productivos y están más comprometidos con los objetivos de la organización. En este sentido, el presente estudio busca explorar la relación entre el liderazgo humilde y el agotamiento en la industria panificadora, enfocándose en el compromiso laboral como mecanismo clave para mitigar el BOT. Se ha demostrado, en investigaciones previas que el BOT disminuye el WREN (Herscovitch & Meyer, 2002). Se espera que el HL pueda fortalecer el WREN y mitigar así el BOT, lo que beneficiaría tanto a los trabajadores como a la empresa (Van Der Heijden et al., 2009). En entornos laborales estresantes, como puede ser la industria panificadora, la pérdida de energía física y psicológica puede afectar negativamente el amor y la lealtad de los empleados hacia su trabajo, lo que aumenta su intención de abandonarlo (Wickramasinghe, 2016). Estudios recientes han demostrado que, cuando la disposición ocupacional es baja, se puede dificultar la identificación del sentido de las tareas, lo que eleva el nivel del BOT (Liao et al., 2022).

Por lo tanto, para reducir el problema del BOT, diversos investigadores han centrado su atención en el liderazgo organizacional (Acabou, 2023; Shanafelt et al., 2015) y su impacto en la vida de los trabajadores. Para ello, han estudiado diferentes tipos de liderazgo (Kuoppala et al., 2008; Zopiatis & Constanti, 2010) como el liderazgo transformacional (Boamah, 2022) humilde (Wu et al., 2022), carismático, autocrático (De Hoogh & Den Hartog, 2009), participativo (Kosgei & Edabu, 2023), situacional (García-Arroyo et al., 2021), estratégico (Lourdes et al., 2023), ético (Yasir et al., 2021), servicial (Grunhaus et al., 2023), tóxico (Budak & Erdal, 2022), destructivo (M. Li et al., 2022), entre otros. Se ha demostrado que ciertos estilos de liderazgo pueden ayudar a prevenir el BOT y mejorar el WREN. Entre estos estilos destaca el HL, que se enfoca en la colaboración, la empatía y el respeto hacia los subordinados (Owens & Hekman, 2012). De hecho, estudios recientes han comprobado que los grupos liderados por un jefe humilde suelen ser más comprometidos y productivos, y tienen menos casos de BOT que los que tienen un líder con un enfoque más autoritario o dictatorial. Dichos estudios han sido realizados en diferentes sectores, como el sector salud (Huynh & Dicke-Bohmann, 2020), el sector académico (McPherson et al., 2022), el sector seguridad (Sørengaard & Langvik, 2022), el sector de trabajadores sociales, el sector ventas, el sector de atención al público y el sector hostelero (X. Wang et al., 2022). Sin embargo, aún es escasa la investigación sobre este tipo de liderazgo en la industria de la panificación. Aunque varios autores coinciden en que el HL tiene el potencial de reducir el BOT, aún hay mucho por investigar en este ámbito (Vera & Rodríguez-Lopez, 2004).

Así pues, este estudio busca explorar el HL como un enfoque efectivo de gestión para reducir el efecto del BOT en este sector y fomentar el WREN de los trabajadores. La pregunta de investigación que se plantea es: ¿cómo puede el HL reducir el BOT y mejorar el WREN de los empleados en la industria panificadora? Este artículo se encuentra entre las pocas investigaciones que contribuyen a cerrar este vacío teórico sobre el BOT y su impacto en WREN, y el papel del HL en la industria de la panificación. Además, se espera promover el HL como una estrategia eficaz que reduzca el BOT y fomente el WREN de las panificadoras y otros contextos similares. Esta investigación aporta nuevos resultados

y observaciones que respaldan los hallazgos previos y plantean nuevas preguntas e investigaciones futuras sobre el IHL el BOT y el WREN. También, tiene como objetivo fomentar programas de HL para el personal administrativo de la industria panadera y de otros sectores, y promover la práctica de la humildad entre los líderes de todas las áreas. En este sentido, se propone establecer programas de especialización como parte de la estrategia laboral de la industria panadera y de sectores similares, con el fin de impulsar el HL y convertirlo en una característica clave de los líderes exitosos. De esta manera, se busca fomentar una cultura organizativa basada en la humildad en las empresas que deseen cultivar una fuerza laboral comprometida y exitosa. Por tales motivos nuestros objetivos son evaluar (1) la eficacia del HL para reducir el BOT de los trabajadores de la industria panificadora, (2) la eficacia del HL para mejorar el WREN de los trabajadores, y (3) como el BOT puede impactar negativamente en el nivel de WREN de los empleados.

La estructura de este artículo se divide de la siguiente manera: en primer lugar, la introducción, luego se presentarán las definiciones de las variables y los antecedentes de estudio. Después se desarrollará las hipótesis y la metodología de la investigación, que darán lugar a los resultados y hallazgos que se discutirán a nivel teórico y práctico. Por último, se ofrecerán las conclusiones finales, limitaciones y futuras investigaciones.

Revisión de la literatura

Definición de las variables

Este estudio se constituye de tres variables principales: Liderazgo Humilde, Agotamiento y, Compromiso.

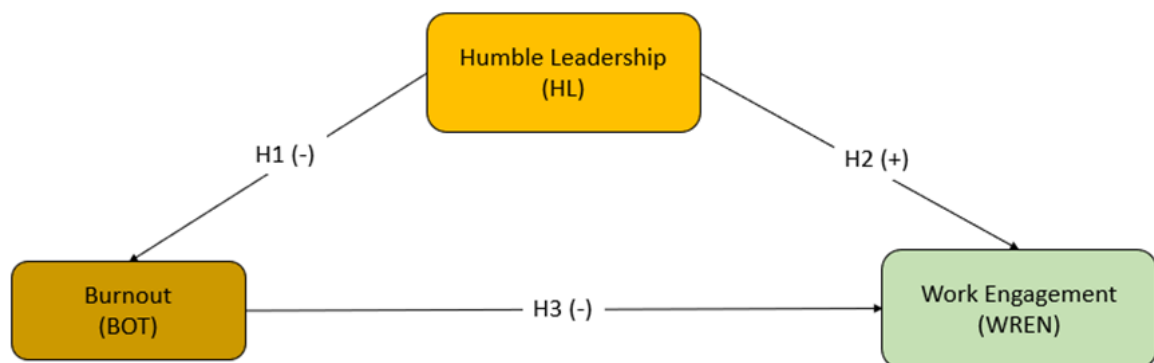


Figura x. Modelo propuesto

Liderazgo Humilde

En las últimas cinco décadas, el HL, ha despertado el interés entre investigadores y académicos, quienes buscan comprender su valor en disciplinas académicas como la administración, medicina, recursos humanos, sociología, teología, filosofía, entre otras (Chandler et al., 2022; Ou et al., 2018). Por otra parte, las cualidades relacionales de un líder humilde consisten en (a) una voluntad consciente e intencionada de verse asimismo con determinación y precisión, (b) una valoración mostrada de los puntos fuertes y aportes

de los demás y, (c) disposición de aprendizaje o estar abierto a nuevas ideas o comentarios (Owens et al., 2013). En ese sentido, la humildad del líder no lo hace arrogante, sino que lleva a cabo un planteamiento gerencial de abajo hacia arriba, es decir, el líder se distingue por tener un bajo interés personal a cambio de interesarse por los demás (Owens & Hekman, 2012). Siguiendo esa línea de pensamiento, se valoran y reconocen las fortalezas o méritos de los seguidores, lo que permite al líder aprender de manera continua. Cuando un líder muestra bondad y gratitud hacia sus empleados, estos pueden percibirlo como un líder benevolente, amable, que se interesa en el bienestar de ellos (Chu et al., 2022). Ese trato afectuoso puede crear una conexión emocional entre los empleados y su empresa, lo que puede disminuir el agotamiento emocional y fortalecer sus relaciones interpersonales (Zhou et al., 2021). En resumen, la demostración de afecto por parte del líder puede impactar positivamente la dinámica laboral y mejorar la calidad de vida laboral de los empleados. Las investigaciones han demostrado que el HL tiene múltiples beneficios para las personas, los equipos y las organizaciones que lidera, por ejemplo: la humildad del líder contagia al equipo y les influye a parecerse más a su líder (Rego et al., 2017; Ye et al., 2020). Además, el liderazgo humilde promueve la creatividad (Zhu et al., 2022), el aprendizaje (Chen et al., 2021), la innovación (Duan, 2019; Yang et al., 2019), el desempeño (Peng et al., 2020) la integración (Chughtai & Arifeen, 2023), el compromiso (Nguyen et al., 2020), la confianza en el liderazgo, la disminución de conflictos (Y. Li et al., 2020), una mayor participación (Tomanda & Yulianti, 2021), el empoderamiento (B. Wen et al., 2022), el enfoque compartido, un clima organizacional más ético y, (Cortes-Mejia et al., 2022), el bienestar de los empleados (Zhang & Song, 2020). Asimismo, los estudios también muestran que los seguidores de líderes humildes experimentan menos agotamiento emocional (X. Wang et al., 2022), al aumentar su eficacia, animosidad y firmeza en la realización de sus tareas y trabajo (Y. Wang et al., 2018).

Burnout

Por otro lado, el BOT, es uno de los problemas más significativos en el ámbito laboral actual. Si bien se pensaba que solo aquellos trabajadores que tenían contacto directo con personas estaban en riesgo de padecerlo, investigaciones recientes han demostrado que puede presentarse en una amplia gama de profesiones y ocupaciones, lo que evidencia su carácter trans profesional (D'Amico et al., 2020; P. Li, 2020; Samersri, 2023). En concreto, se ha constatado que los trabajadores "quemados" por el burnout muestran un menor compromiso en su trabajo (Cho et al., 2006). Por otra parte, el síndrome de agotamiento fue descrito por primera vez en 1976 por Herbert Freudenberger. Él fue el primero en reconocer los síntomas del síndrome tanto en sí mismo como en otros trabajadores de atención médica pública de escasos recursos en Nueva York. Freudenberger notó cambios notables en el comportamiento de los profesionales dedicados, quienes se volvieron desconectados, irritables, cínicos, indiferentes, rígidos y obstruccionistas con respecto al cambio (Canter & Freudenberger, 2001; Freudenberger, 1974). Asimismo, el BOT se define según la teoría de Christina Maslach como un estado

que implica tres componentes: el agotamiento emocional, que se debe a las excesivas exigencias psicológicas y emocionales que provoca que las personas se sientan agotadas; la despersonalización, que se refleja en la forma adversa y descortés de comunicarse con las personas debido a la carga de trabajo; y la disminución de los logros personales, que se refiere a sentirse ineficaz e insatisfecho en el trabajo. Todos estos aspectos del proceso de agotamiento se pueden observar simultáneamente. (Kumbali & İrmış, 2016; Maslach & Goldberg, 1998; Wittmer & Martin, 2010). No obstante, en el ámbito laboral, esto se produce como resultado de las demandas laborales, emocionales y psicológicas a las que se ven sometidos los empleados. Según la investigación de Ribeiro y Tavares, el BOT se produce por el estrés laboral, que tiene consecuencias negativas en diferentes áreas. Ribeiro destaca que esto se debe a la interacción de la presión emocional constante y la implicación interpersonal intensa con las características personales (Ribeiro et al., 2014). Por otro lado, Tavares indica que se trata de un estrés laboral agudo que afecta tanto a lo personal, profesional e institucional, como a la vida familiar y social (Fernanda et al., 2014). En resumen, el BOT es un problema relacionado con el estrés laboral que puede tener efectos negativos amplios.

Compromiso laboral (WREN)

Shaufelli y su equipo, definen el “WREN” como un estado mental positivo y satisfactorio relacionado con el trabajo, que se caracteriza por tener vigor, dedicación y absorción (Senthilkumar, 2002). El vigor se refiere a tener gran energía y resistencia mental para realizar el trabajo, así como persistir ante los obstáculos o dificultades. La dedicación se refiere a la combinación de importancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío que se siente al hacer la tarea. La absorción se refiere a concentrarse profundamente en el trabajo, al grado de perder la noción del tiempo e incluso encontrar difícil separarse de la labor (Mercado, 2023). Por lo tanto, es importante tener en cuenta y promover este factor para lograr un mejor rendimiento laboral. Ya que los empleados son el activo más importante y valioso de una organización, en este caso, de la industria panificadora, gestionarlos de manera correcta redundará en beneficio tanto de los empleados como de la empresa. Según Westphal y Gmür, el compromiso organizacional es una actitud muy valiosa ya que indica la conexión que tiene cada empleado con la empresa. Este vínculo ayuda a disminuir la rotación de empleados y a aumentar su motivación para brindar servicios de alta calidad (Westphal & Gmür, 2009). De acuerdo con Moser, una persona comprometida muestra una conducta consistente y conscientemente decide no considerar otras ofertas de trabajo (Asif et al., 2019) otro lado, Mathieu y Zajac definen el compromiso como la relación del individuo con la organización (Asif et al., 2019). De igual forma, el compromiso de la organización, según explica Clayton, engloba varios aspectos, como el nivel de identificación con la empresa, el grado de involucramiento en su funcionamiento, la aceptación de los objetivos y la disposición a permanecer en ella (Lynch et al., 2007). En resumen, se entiende que el WREN implica un profundo sentido de pertenencia y lealtad hacia la empresa, incluso en tiempos difíciles, lo que resulta en

una reducción en la rotación de empleados. Por lo tanto, se espera que las empresas promuevan y fomenten políticas y prácticas laborales que fomenten la construcción de relaciones sólidas y duraderas entre los empleados y la organización. Por otro lado, estudios anteriores han demostrado que un mayor estrés conduce a una disminución del “engagement laboral” (Liderlik Algısın et al., 2015), que finalmente llevará a los empleados al BOT y siendo que el WREN es considerado un recurso importante que puede resistir el BOT. (Schmidt & Diestel, 2012; L. L. Wen et al., 2022). Además, que la influencia de los estilos de liderazgos sobre el compromiso ya fue demostrada por Felfe (Felfe, 2006) y otros investigadores (Strom et al., 2014). Se espera, que el HL podría ayudar a amortiguar estas tensiones y aumentar el compromiso organizacional de los empleados.

Fundamento teórico e hipótesis

Según la revisión teórica sobre el tema del HL existen diversos autores, que presentan varias teorías, cabe resaltar que en su gran mayoría los estudios encontrados son en el campo de la psicología, salud y educación; Aldian Yusup e Irma Elan, hablan sobre la teoría del liderazgo transformacional, este enfoque destaca la importancia de la visión clara y motivadora que deben tener los líderes para inspirar e influir positivamente a su equipo, además que los líderes transformacionales deben ser humildes (Yusup & Maulani, 2023); también encontramos la teoría del liderazgo de nivel 5 de Jim Collins, el cual argumenta que éste tipo de líderes son los más efectivos, caracterizados por una combinación de humildad personal y voluntad profesional, cuyo enfoque está en empoderar e inspirar a otros para lograr la grandeza en lugar de depender de estructuras jerárquicas tradicionales (Ogbodo, 2003); para el presente estudio nos basamos en la teoría de la conservación de los recursos (CNR) para sustentar los argumentos lógicos y proponer las relaciones hipotéticas (Pedrero, 2003), Hobfoll fue el fundador de CNR, quien creía que es probable que las personas obtengan, construyan y protejan los recursos, Halbesleben y Neveu, propusieron dos tipos de recursos; los personales y los contextuales ellos creían que ambas formas de recursos son muy importantes para proteger a una persona en situaciones inciertas (Halbesleben et al., 2014), en ese sentido cuando la persona considera que tiene recursos no adecuados o los ha perdido frente a una situación incierta, este sentimiento de pérdida o carencia de recursos aumenta el riesgo de que la persona se agote (Wu et al., 2022), los estudiosos del liderazgo están convencidos de que en un entorno organizacional, un líder corporativo eficaz puede considerarse como un centro de recursos contextuales (Tabor et al., 2020) en este sentido, la humildad de un líder puede ser considerada una base para varios recursos contextuales a favor de los empleados, por otro lado el aprecio y el estímulo por parte de los líderes producen motivación en los empleados lo que reduce los sentimientos de que sus recursos se están agotando y mejora su compromiso (Luu, 2020) así mismo últimamente los investigadores han identificado la importante asociación entre el compromiso de los empleados y los

resultados organizacionales positivos; por todo lo mencionado en la presente investigación planteamos las hipótesis que describimos a continuación.

Liderazgo humilde y agotamiento laboral

El HL, como enfoque que prioriza a las personas, recientemente ha cobrado importancia en la literatura de gestión organizacional. Los estudios han indicado que el HL influye significativamente en los diferentes resultados de los colaboradores, sin embargo, la investigación sobre la importancia del HL para disminuir el BOT de los empleados es escasa. Si bien el HL tiene la posibilidad de reducir el BOT en una organización, existe poca o ninguna investigación al respecto (Moriano et al., 2021), los estilos de liderazgo en los contextos laborales juegan un papel muy importante en el bienestar de los empleados, los autores Moriano, Molero, Leguía y Mikulincer, proponen que el liderazgo que brinda seguridad puede ser considerado como un recurso para prevenir el BOT, considerando que de todos los estilos el que mayor seguridad brinda es el HL (Moriano et al., 2021), La fatiga laboral cobra un papel importante en la salud de los trabajadores y la seguridad en el lugar de trabajo por eso es importante encontrar una forma de reducir este fenómeno, Xixi, Li y Zhan en un estudio realizado encontraron que el HL se asoció con una menor fatiga física, fatiga mental y emocional de los empleados (Chu et al., 2022); Así mismo autores como Haziman, Diyana y Faiz señalan que el BOT de los empleados tiene muchas consecuencias negativas: atención de calidad reducida, malos resultados, jubilación anticipada y tasas elevadas de depresión y suicidio (Zakaria et al., 2022) en ese sentido esperamos que:

H1. La manifestación de un HL en una organización puede reducir el BOT.

Liderazgo humilde y compromiso laboral

El WREN de los empleados se ha convertido en un tema candente en los últimos años entre las empresas de consultoría y en la prensa empresarial popular, sin embargo el WREN de los empleados rara vez se ha estudiado en la literatura académica y se sabe relativamente poco sobre sus antecedentes y consecuencias (Saks, 2006), en el 2016 Kayla, Dalia y Diab realizaron un estudio, cuyos resultados mostraron que la relación entre el liderazgo humilde y el compromiso de los empleados estaba mediada completamente por la seguridad psicológica (Walters & Diab, 2016) además un estudio realizado en Jordania el 2022 para empleados de organizaciones hoteleras, se encontró que los líderes que mostraron un comportamiento humilde pudieron compartir conocimientos que finalmente mejoraron el WREN de los empleados (Al Hawamdeh, 2022) para el presente estudio proponemos que:

H2 La manifestación de un HL dentro de una organización puede mejorar el nivel de WREN de los empleados

Agotamiento y compromiso laboral

Las investigaciones realizadas sobre BOT han mostrado de manera reiterada que es un síndrome presente en el contexto laboral con graves consecuencias para la salud del trabajador, por lo tanto, afecta al WREN (Fernández Valera et al., 2021), en el mercado laboral saudita el BOT se ha convertido en una de las mayores preocupaciones, especialmente con la alta demanda de trabajo, un estudio realizado en Arabia Saudita por Ibrahim y Abdelmohsen demuestra que para lograr que los empleados se comprometan, es necesario brindarles liderazgo profesional y compensación para reducir el BOT (AlFraih & Nassani, 2023). De esto podemos deducir que hay una relación estrecha entre el BOT y el WREN, es decir a menor grado de agotamiento, mayor es el compromiso laboral; en realidad existen muy pocos estudios que hablen sobre agotamiento y compromiso laboral en el campo industrial o manufacturera, las investigaciones encontradas son mayormente en campos de educación, Ahmed, Siti y Kok, hicieron un estudio en educadoras de preescolar donde concluyen que las demandas laborales tienen una relación positiva con el BOT, mientras que los recursos laborales y el WREN tienen una relación negativa significativa con el BOT (Ahmad et al., 2020), así mismo varios académicos han adoptado ésta lógica y han argumentado que el BOT da lugar a diversas formas de desempeño en el trabajo al afectar las capacidades influenciando en el WREN (Hobfoll & Freedy, 2017). Por lo antes dicho planteamos la siguiente hipótesis:

H3 El BOT puede impactar negativamente en el nivel de WREN de los empleados

Metodología de la investigación

Población y muestra

Los estudios de los últimos años han reportado que el síndrome de BOT se ha amplificado desde los sectores de servicio como salud, hasta todo tipo de organizaciones que incluye el sector industrial. La industria panificadora Unión, tiene alrededor de 500 trabajadores en sus diversos niveles jerárquicos gerenciales y no gerenciales, de mandos altos, medios y trabajadores del área operativa, de distribución y ventas que se convertirán en la “Población en estudio”.

Considerando un muestreo probabilístico, se convocó a todos los trabajadores de la panificadora para ser partícipes de la encuesta; de allí se consideró a todos aquellos que llenaron las encuestas correctamente y se hizo la depuración y limpieza de datos, tomando en consideración el tamaño de muestra mínimo-calculada para este estudio, mediante una calculadora y aplicación de la fórmula (Daniel, 2022). Se usó el modelo de ecuación estructural y se requirió información de entrada a esta aplicación, por ejemplo, el número de variables observadas y latentes para lo cual, se tomaron en cuenta el número de variables observadas y el nivel de significación (recomendada a 0.05). Con base en esta información la calculadora indica que el tamaño mínimo de muestra recomendado para

este análisis debe ser 246. (Maldonado-Macías et al. 2015). Finalmente se encuestaron 400 trabajadores, lo cual hace que el estudio tenga mayor cobertura y mejores resultados.

Procedimiento para la toma de datos

Se distribuyó la encuesta de manera online a todos los trabajadores procurando alcanzar el mayor porcentaje posible de la población, tanto hombres como mujeres; para lo cual se usó diversas estrategias de acuerdo a los niveles jerárquicos y áreas de trabajo. Lo cual se llevó a cabo las 3 primeras semanas del mes de marzo del presente año.

En el proceso de recopilación de datos se entregó las encuestas de manera personalizada y grupal, brindando el tiempo suficiente para el llenado correcto de las mismas; iniciamos con el área de operaciones, luego el área comercial; los cuales son considerados como los grupos más conglomerados; seguidamente el área financiera y marketing. Se hizo un monitoreo cauteloso para que los colaboradores llenen las encuestas de tal modo que se baje el riesgo de ser desechada y se regresó a las áreas cuantas veces fue necesario para que la recopilación de datos sea al máximo posible.

Instrumento

Este estudio se compone de tres variables principales: Liderazgo humilde, Agotamiento, Compromiso. El HL es una variable predictiva en este análisis, que medimos utilizando una escala de nueve ítems (Owens y Johnson, 2013). Esta es una escala confiable para medir las percepciones del HL de los trabajadores. El BOT será la variable de criterio que medimos usando una escala de siete ítems (Kristensen, Borritz, 2005).

La variable interviniente de WREN se midió utilizando la escala ultracorta (UWES-3). Esta escala consta de tres ítems y fue desarrollada recientemente por (Schaufeli y Shimazu, 2019).

En todas las variables se utilizó una escala Likert de cinco puntuaciones para registrar las calificaciones de percepción de los encuestados.

Estimación de las hipótesis propuestas.

Los resultados han indicado que el modelo propuesto, nos dio mediciones con valores confiables. Los cuales nos hace saber las influencias que existen entre el LH, BOT y WREN. La influencia que tiene el HL sobre el BOT es negativa, y el HL ante el WREN es positiva, asimismo el BOT tiene una influencia negativa ante el WREN, los cuales se muestra en la figura x.

Análisis de datos

En el análisis de datos, se utilizó el Partial Least Square PLS-SEM para probar las hipótesis. El PLS-SEM es un enfoque integral de análisis estadístico multivariante que incluye componentes de medición y estructurales para examinar simultáneamente las relaciones entre cada una de las variables en un modelo conceptual, el cual tiene la característica del análisis multivariado, es decir que involucra una cantidad de variables

iguales o mayores a tres (Joseph Hair et al., 2010). Además, se empleó el PLS-SEM en el presente estudio porque facilita la construcción de teoría (J. F. Hair et al., 2011). Para realizar el análisis PLS-SEM se utilizó el WarpPLS (Versión 8.0). Este software fue utilizado porque según Kock (Kock, 2014), el WarpPLS brinda opciones de usar diferentes algoritmos para los modelos externos e internos en el cálculo de los puntajes de las variables latentes, como el coeficiente de ruta y los parámetros asociados al valor, identificando y teniendo en cuenta las relaciones no lineales en el modelo estructural (Kock, 2011)

Resultados

La evaluación de un modelo utilizando PLS-SEM es un proceso de dos pasos que implica la evaluación de los modelos de medición y estructurales (W. W. Chin, 2010) (J. F. Hair et al., 2011).

Evaluación del modelo de medida

Para evaluar la calidad de los constructos reflexivos, se debe evaluar la validez convergente y la confiabilidad del constructo, es decir, la consistencia interna (W. W. Chin, 2010) (J. F. Hair et al., 2011) (Kock, 2015). Y se debe cumplir los siguientes indicadores:

Tabla X

Indicadores para evaluar validez convergente y confiabilidad de los constructos

Indicador	Nivel
Loading (L)	> 0.7
The composite reliability (CR)	> 0.7
Cronbach's alpha (α)	> 0.7
The mean-variance extracted (AVE)	> 0.5
Variance inflation factor (VIF)	< 5
Significance level (p-value)	< 0.05

En la tabla X1 se observa que se cumplen todos los indicadores. Todos los loadings cumplen con ser mayores a 0.7 a excepción del BOT1 que es 0.595. Sin embargo, de forma conjunta el constructo brinda buenos indicadores, puesto que tanto Cronbach's Alfa y CR se son mayores que 0.7. Asimismo, AVE también cumple puesto que todos son mayores que 0.5. También el Full Collinearity VIFs cumple puesto que todos los valores son menores que 1.435 lo cual se encuentra en el rango requerido. Dado que todos los indicadores cumplen se procede a la valoración discriminante.

Tabla X1

Resultados de la evaluación del modelo de medida.

Item	Loading	p-value	CR	Cronbach's	AVE	Full Collinearity VIFs
HL1	0.774	<0.001	0.961	0.955	0.735	1.350
HL2	0.812	<0.001				
HL3	0.867	<0.001				
HL4	0.828	<0.001				
HL5	0.845	<0.001				
HL6	0.898	<0.001				
HL7	0.887	<0.001				
HL8	0.893	<0.001				
HL9	0.904	<0.001				
BOT1	0.595	<0.001	0.914	0.889	0.605	1.139
BOT2	0.725	<0.001				
BOT3	0.831	<0.001				
BOT4	0.826	<0.001				
BOT5	0.798	<0.001				
BOT6	0.825	<0.001				
BOT7	0.817	<0.001				
WREN1	0.894	<0.001	0.925	0.877	0.804	1.435
WREN2	0.928	<0.001				
WREN3	0.866	<0.001				

La validez discriminante proporciona una indicación de la medida en que cada constructo es distinto de otros constructos en el modelo (W. W. Chin, 2010). Para cumplir la validez discriminante la raíz cuadrada del AVE para cada constructo debe ser mayor que la correlación más alta entre el constructo y otros constructos en el modelo (W. W. Chin, 2010) (J. F. Hair et al., 2011) (Kock, 2014). La Tabla X2 muestra que la raíz cuadrada de los AVE para todos los constructos es mayor que la correlación con los otros constructos, lo que indica que el modelo posee una validez discriminante aceptable.

Tabla X2

Validez Discriminante

	HL	BOT	WREN
--	----	-----	------

HL	0.857		
BOT	-0.244	0.778	
WREN	0.503	-0.339	0.897

Evaluación del modelo estructural

Para evaluar el modelo estructural, se deben verificar e informar dos criterios preliminares: la importancia de los coeficientes de ruta y el valor de coeficiente de R² para constructos endógenos. Cada hipótesis está asociada con un vínculo causal en el modelo estructural, que representa las relaciones entre un par de constructos. Los coeficientes de ruta se han calculado para cada relación en el modelo, así como sus correspondientes p-values. Si bien los coeficientes de ruta deben ser significativos, el valor del coeficiente R² depende en gran medida del área de investigación. Chin (M. G. Chin, 1998) sugiere valores de 0.67, 0.33 y 0.19 como, respectivamente, medidas sustanciales, moderadas y débiles de R. En estudios de comportamiento, un valor de 0.2 para R² generalmente se considera aceptable (J. F. Hair et al., 2014) (Kock, 2013).

En el presente estudio, los coeficientes R² para BOT y WREN fueron 0.07 y 0.33 respectivamente. Por lo tanto, todos los valores de R² tienen niveles relativamente altos y aceptables. Los valores de este estudio sugieren que las variables del estudio representan un porcentaje alto de la varianza en WREN.

La Tabla X3 y Figura X1 muestran los resultados de las pruebas de hipótesis y la evaluación de los coeficientes de ruta. Los resultados muestran el efecto negativo y significativo de HL en BOT (H1), el efecto de HL sobre WREN fue positivo y significativo (H2) y el efecto negativo del BOT sobre el WREN (H3).

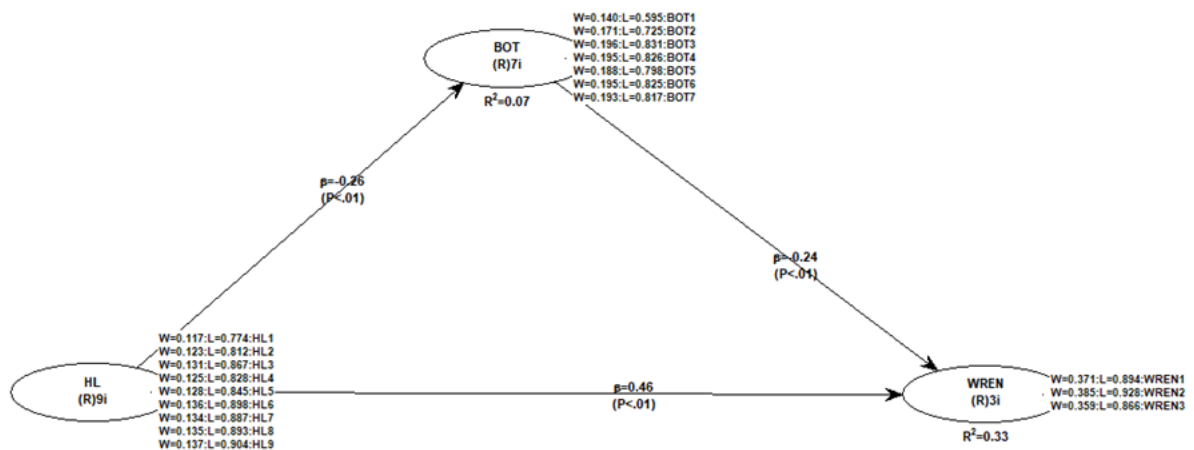


Figura X1

Resultados del modelo estructural

Tabla X3

Resultados de las pruebas de hipótesis

	Hypothesis	Pat coefficient	p-valor	Decisión
H1	HL - BOT	-0.256	<0.001	Aceptada
H2	HL - WREN	0.464	<0.001	Aceptada
H3	BOT - WREN	-0.236	<0.001	Aceptada

Para el índice de ajuste del modelo global se han considerado los seis índices de bondad de ajuste (Kock,2014), con un nivel de confianza del 95%, los índices de eficiencia son los siguientes:

- Coeficiente de trayectoria promedio (APC) y $p < 0.05$
- Promedio R-cuadrado (ARS) y $p < 0.05$
- R-cuadrado medio ajustado (AARS) $> 0,02$ y $p < 0.05$
- Bloque promedio VIF (AVIF), aceptable si ≤ 5 , idealmente ≤ 3.3
- Colinealidad completa promedio (AFVIF), aceptable si ≤ 5 , idealmente ≤ 3.3
- Tenenhaus GoF (GoF), pequeño ≥ 0.1 , medio $\geq 0,25$, grande ≥ 0.36

En el caso del presente estudio los seis índices de ajuste sugirieron que el ajuste modelo era más que aceptable: coeficiente de ruta promedio (APC) = 0.319, $p < 0,001$; promedio R2 (ARS) = 0.196, $p < 0,001$; promedio ajustado R2 -squared (AARS) = 0.193, $p < 0,001$; factor de inflación de varianza de bloque promedio (AVIF)= 1,070 (aceptable si ≤ 5 , idealmente $\leq 3,3$); factor de inflación de varianza de colinealidad completa promedio (AFVIF)=1,308 (aceptable si ≤ 5 , idealmente $\leq 3,3$); y Tenenhaus GoF (GoF)= 0,374 (pequeño $\geq 0,1$, mediano $\geq 0,25$, grande $\geq 0,36$). La validez predictiva de un constructo se puede confirmar cuando el valor de su asociado al coeficiente R2 es mayor que cero. Este fue el caso de todos los valores de las variables endógenas en el modelo, lo que sugiere una validez predictiva aceptable en todo el modelo

Discusiones

Esta investigación se realizó con el objetivo de determinar la eficacia del HL para reducir el BOT e incrementar el WREN en el sector de la panificación. Los resultados muestran que el HL influye directa y significativamente en el compromiso laboral (WREN) de los trabajadores, lo cual está acorde a los estudios realizado por (Yang et al., 2019). Este estudio señala que el HL puede generar varios efectos laborales positivos, entre ellos el aumento del WREN. De la misma manera, es consecuente con el estudio realizado por (Owens et al., 2013) y sus colaboradores, quienes utilizaron una combinación de ocho muestras de campo y de laboratorio diferentes para descubrir que la humildad de un líder tiene un impacto significativo en varios resultados, incluyendo el WREN. Es importante destacar que estos hallazgos tienen una base científica sólida y representan una contribución importante al campo de investigación en liderazgo. Esto es consistente con lo expuesto en el presente estudio, que la manifestación de un líder más humilde dentro de una organización puede mejorar el nivel de WREN de los empleados (0.46). En la literatura, se ha establecido la idea de que la humildad del líder es una forma positiva de liderazgo que puede influir en los comportamientos y actitudes laborales favorables de

los empleados. Según Owens (Owens et al. 2015), la humildad del líder contribuye al compromiso con el trabajo y puede ser beneficiosa para la productividad y el bienestar de los empleados. Este enfoque se ha considerado un aspecto esencial de la visión moderna del liderazgo y puede resultar especialmente útil en el contexto laboral actual.

Este estudio también coincide con lo que señala Nayer Hawamdeh, a saber, que un estilo de HL puede aumentar significativamente el compromiso de los empleados (Al Hawamdeh, 2022). Curiosamente, los estudios sobre liderazgo han demostrado que ciertos estilos de liderazgo pueden mejorar el WREN de los empleados. (Carasco-Saul et al., 2015; D. S. Wang & Hsieh, 2013); específicamente, se ha demostrado que el HL influye positivamente en el WREN. Ampliando este debate, Owen y Hekman (Owens & Hekman, 2012) han argumentado que una de las características de un HL es asignar a cada empleado tareas que coincidan con sus puntos fuertes. Además, tales líderes también involucran a los empleados en los procesos de toma de decisiones de la organización, lo que aumenta su compromiso. En consecuencia, cuando un líder trata a los empleados con respeto y equidad, esta relación conduce a una experiencia laboral positiva. (Cropanzano et al., 2017). El WREN es una de las experiencias positivas en el lugar de trabajo (Bakker, 2017; Saks, 2019). Cuando los empleados se comprometen con su trabajo, experimentan sentimientos positivos como energía, devoción y fascinación (Schaufeli et al., 2002). El WREN es un “concepto motivacional” (Rich et al., 2010). Un empleado comprometido es aquel que tiene una alta resiliencia emocional, está lleno de energía, realiza su trabajo con alegría y entusiasmo y mantiene percepciones positivas de dedicación y satisfacción con sus tareas. (Schaufeli & Bakker, 2004). En conclusión, el HL puede incrementar significativamente el compromiso de los empleados. Aquí hay algunos ejemplos específicos de cómo el HL influye en el WREN: Un HL puede solicitar la opinión de los empleados antes de tomar una decisión, en lugar de limitarse a dictar lo que quieren que se haga (Anand et al., 2019). Un HL puede admitir cuando está equivocado, en lugar de tratar de encubrirlo (Owens & Hekman, 2012). Un HL puede dar crédito a otros por sus contribuciones, en lugar de tomar todo el crédito él mismo (Argandona, 2015). Un líder humilde puede estar abierto a aprender de sus errores, en lugar de ponerse a la defensiva (X. Wang et al., 2022). Estos son solo algunos ejemplos de cómo el HL influye en el WREN. Cuando los líderes son humildes, crean un entorno en el que los empleados se sienten valorados, respetados y apreciados. Esto conduce a una mayor satisfacción laboral, confianza, seguridad psicológica y creatividad, todo lo cual contribuye a un mayor WREN. En otras palabras, los empleados son más propensos a sentirse comprometidos y dedicados a su trabajo si tienen un líder que sea humilde (Peng et al., 2020). Este tipo de liderazgo es beneficioso para la organización, ya que mejora la productividad, el desempeño y el WREN.

Asimismo, se comprobó que la manifestación de un HL puede reducir el BOT, aunque el impacto es mínimo, este estudio está acorde con los hallazgos encontrados de Afshan y Kashif (Afshan et al., 2021) quienes encontraron que los empleados que trabajan para líderes humildes experimentan una sensación de alivio, lo que les da energía adicional para sobrellevar el BOT. Además, es coherente que la gestión del riesgo del BOT está relacionada con la humildad del liderazgo. Por otro lado, esta investigación coincide con

la conclusión de otros académicos que han argumentado que a mayor HL menor será el BOT (Jian et al., 2022). Esta investigación, es compatible ha estudios que han demostrado que los estilos de liderazgo centrados en las relaciones son más efectivos que los enfoques de liderazgo autocrático para mitigar el agotamiento (Psychologie et al., 2009). Esto se debe a que los estilos de liderazgo centrados en las relaciones crean un ambiente de trabajo más motivador y de apoyo, lo que puede reducir los sentimientos de impotencia, frustración y resentimiento entre los empleados (Cosentino et al., 2023). Además, este estudio es consecuente al revisar la literatura sobre la teoría del liderazgo, que sugiere el liderazgo auténtico como un estilo ideal para mitigar el BOT, (Alilyyani et al., 2018; Doherty & Hunter Revell, 2020) porque crea un ambiente de trabajo más significativo y satisfactorio. Por lo tanto, se puede afirmar que los líderes que adoptan un enfoque centrado en las relaciones y el HL son más efectivos y beneficiosos para la salud de los empleados.

Por otro lado, este estudio respalda la propuesta planteada por Owens, (Owens & Hekman, 2012) quién señala que un entorno de trabajo que brinde apoyo, empoderamiento, promueva la participación en la toma de decisiones organizacionales y fomente la colaboración es fundamental para reducir el BOT. Al proporcionar a los empleados un sentido de pertenencia, propósito y autonomía, se crea un ambiente en el que se sienten valorados y capacitados para contribuir activamente al logro de los objetivos organizacionales. Este sentido de pertenencia y empoderamiento actúa como un factor protector contra el BOT. Siguiendo la línea de pensamiento, los líderes humildes están abiertos a escuchar las preocupaciones de sus empleados y tomar medidas para abordarlas (Kesebir, 2014), esto hace que sea menos probable que los empleados se sientan frustrados o resentidos, lo que puede provocar agotamiento (BOT) (Afshan et al., 2021). De igual manera, la transparencia del líder humilde (HL) hace que sea más honesto con sus empleados acerca de los desafíos que enfrenta la organización, reduciendo la probabilidad de que los trabajadores se sientan estresados o ansiosos, lo que puede causar BOT. Los empleados sienten que pueden confiar en sus líderes gracias a la transparencia que demuestran (W. Liu et al., 2017; Swain, 2018) . Además de estos factores, el HL también puede ayudar a reducir el BOT al fomentar y encontrar un equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los empleados, lo que contribuye a reducir el estrés y prevenir el BOT.

De acuerdo con los hallazgos de este estudio, se puede concluir que la presencia de un líder humilde en una organización tiene el potencial de reducir el BOT (0.26). Aunque el impacto observado en este estudio puede parecer mínimo, es importante considerar que las personas que tienen un sentido claro de propósito en sus vidas suelen ser más resilientes frente al BOT. En este contexto, las creencias espirituales, como la creencia en un ser supremo, o en un Dios, pueden desempeñar un papel significativo. Es relevante destacar que la mayoría de los empleados en la industria panificadora estudiada presentan una orientación religiosa, lo que sugiere que la formación y las creencias individuales pueden influir y mitigar los efectos del BOT en esta población específica. Podemos afirmar que las creencias espirituales pueden proporcionar un sentido de significado y propósito en el trabajo, lo que hace que los trabajadores sientan que sus labores tienen sentido y que están contribuyendo positivamente al mundo. Esto a su vez genera

satisfacción y una mayor realización, lo que es beneficioso para reducir el BOT (Wachholtz & Rogoff, 2013). Las creencias espirituales también proporcionan un sentido de comunidad y apoyo, especialmente en trabajos exigentes y estresantes, lo que ayuda a amortiguar los efectos negativos del BOT. Además, las prácticas espirituales, como la meditación, la oración y otras formas de relajación, son herramientas efectivas para enfrentar situaciones difíciles y manejar el agotamiento de manera saludable (Lal et al., 2020). Por otro lado, las creencias espirituales pueden dar esperanza y optimismo a los empleados que enfrentan desafíos, especialmente la creencia en Dios. Esta creencia puede dar esperanza de que las cosas mejorarán y de que podrán superar cualquier obstáculo. También, puede ayudar a sobrellevar el BOT al promover un sentido de autoestima, y autocuidado, y fomentar una actitud positiva (George et al., 2002). En general, la creencia en Dios puede ser un valioso recurso para los empleados que buscan evitar el BOT, proporcionando significado, propósito, apoyo y esperanza. En la gestión, los empleadores deben ser conscientes de los beneficios potenciales de las creencias espirituales y crear un ambiente de trabajo que aliente la expresión de estas creencias y brinde oportunidades para que los empleados participen en prácticas espirituales, lo que ayudará a reducir el BOT y mejorar la moral y productividad. A pesar, de la evidencia de los efectos potencialmente protectores de la espiritualidad y la disminución del BOT, existe una investigación limitada de cómo la espiritualidad está relacionada con el BOT de los empleados en la industria panificadora. Es necesario realizar más estudios para profundizar en este tema. En conclusión, el HL se convierte en una herramienta poderosa para reducir el BOT y mejorar la calidad de vida en el entorno laboral.

Así mismo en el estudio realizado sobre la 3ra hipótesis el agotamiento puede impactar negativamente sobre el compromiso laboral, efectivamente los resultados obtenidos del estudio realizado en la industria panificadora Unión, así lo demuestra, donde el compromiso de los trabajadores se ve influenciados negativamente por el agotamiento (BOT), puesto que a mayor grado de BOT, menor WREN con la institución, sucediendo lo contrario si se baja el grado de BOT se incrementa el WREN, se puede ver una relación estrecha entre estos dos factores, estudios anteriores sustentan la relación existente entre el BOT y el WREN, en diferentes sectores y profesiones concluyendo que estos dos factores están estrechamente relacionados.(Demerouti et al., 2010)

Por otro lado el BOT puede influenciar en los trabajadores en su aspecto emocional, debido a sobrecargas de trabajo, tareas repetitivas, plazos ajustados para ejercer algunas actividades, generando altos niveles de estrés, lo que puede traer como resultado una disminución notable de compromiso institucional por parte de los trabajadores, Xanthopoulou, habla de las demandas laborales y de los recursos laborales y como éstos influyen en el agotamiento y el compromiso laboral interactuando en diferentes contextos de trabajo (Xanthopoulou et al., 2007) , los trabajadores que se sienten apoyados a través de buenas herramientas tecnológicas, un buen ambiente de trabajo, asignaciones salariales justas, se verán motivados y comprometidos a cumplir con las tareas asignadas, investigaciones anteriores respaldan este argumento (Hakanen et al., 2006), también se puede considerar a la rotación laboral como un factor que conlleva a producir estrés y malestar constante en los trabajadores, produciendo agotamiento, desmotivación y falta de compromiso, (Hernández Chávez et al., 2021), en este sentido se recomienda

incentivar el desarrollo efectivo de los empleados para disminuir este fenómeno presente en muchas organizaciones en la actualidad como también en la industria panificadora, destacamos también dentro de la gestión del liderazgo humilde la importancia de fomentar el trabajo en equipo por parte de los gerentes y jefes para mantener el equilibrio entre el BOT y el WREN, tal como lo demuestra en su estudio Dragan M. (Mijakoski et al., 2015), en conclusión, el BOT puede tener un impacto negativo en el compromiso de los trabajadores de la industria panificadora, y para promover el compromiso de los empleados es relevante que los administradores tomen medidas para prevenir y abordar el BOT, implementando estrategias de gestión del estrés, promoviendo un equilibrio entre la actividad laboral y la actividad personal o familiar, promover un ambiente de trabajo saludable y de cooperación mutuo al lograr esto se mejorará tanto el bienestar de los trabajadores como también los resultados empresariales serán positivos.

Implicancias

El presente estudio tiene implicancias teóricas, prácticas, gerenciales, éticas y teológicas. En el aspecto teórico, esta investigación contribuye al estudio del liderazgo humilde (HL) y su impacto en el compromiso laboral (WREN), al igual que en la reducción del burnout (BOT). Esto es de gran utilidad para investigadores y académicos que se dedican a esta área de investigación y puede ser un punto de referencia para futuros estudios. Por otra parte, la investigación que hemos llevado a cabo pone de relieve la importancia del liderazgo humilde (HL) en la industria panificadora de un país latinoamericano de ingresos medios-altos según la clasificación del Banco Mundial. Además, nuestro estudio contribuye al conocimiento existente sobre el agotamiento de los empleados en varias formas, por lo que es esencial ampliar el debate sobre cómo y por qué el liderazgo humilde (HL) es eficaz para reducir la fatiga laboral (BOT) y aumentar el compromiso de los trabajadores (WREN) en una industria panificadora determinada. Adicionalmente, las contribuciones teóricas pueden ser valiosas para los gerentes y líderes de la industria, ya que podrían mejorar el bienestar de sus empleados y, en consecuencia, el rendimiento de la empresa. En cuanto a las implicancias prácticas de este estudio están enfocadas en el sector empresarial, ya que puede ser útil para la toma de decisiones en la gestión del talento humano, logrando así un equipo más productivo en los procesos industriales. También puede ayudar en la elaboración de un plan de trabajo de motivación del personal y la consecución de metas a través de un enfoque de trabajo en equipo, que sea altamente efectivo en el logro de sus objetivos

De igual forma, la presente investigación tiene un impacto positivo en el ámbito gerencial al motivar a las empresas a mejorar sus prácticas de liderazgo a través de la implementación de un programa de entrenamiento enfocado en la humildad como habilidad clave en los líderes empresariales. En este sentido, es fundamental que la compañía diseñe un programa que contemple sesiones de capacitación orientadas al desarrollo de habilidades de liderazgo, así como alineado con la retroalimentación y el apoyo para la implementación efectiva de estas nuevas habilidades en el entorno laboral. Asimismo, es imprescindible evaluar la efectividad del programa en términos del

mejoramiento del compromiso laboral (WREN) y la reducción del síndrome de burnout (BOT), lo cual garantizará su éxito a largo plazo. Para ello, se recomienda la implementación de mecanismos de seguimiento y evaluación para medir el progreso y efectividad del programa. Por otro lado, los resultados de nuestra investigación tienen implicancias éticas importantes. Se sugiere que las empresas e industrias implementen un programa de gestión del tiempo que permita a los empleados equilibrar sus responsabilidades laborales y personales. Además, se recomienda la flexibilidad en los horarios de trabajo para reducir el estrés y el agotamiento, evitando que trabajen horas excesivas o sean explotados de alguna manera. También es importante fomentar la colaboración y el trabajo en equipo, recompensando a los empleados por su desempeño y contribución. Esto se puede lograr impulsando una comunicación abierta y transparente entre los líderes y empleados, escuchando sus ideas y comentarios para mejorar la colaboración, la creatividad y la innovación de la empresa. Es importante evitar el uso de la posición para obtener beneficios personales, y en cambio, inspirar a los miembros de la empresa a trabajar con empatía, compasión y respeto hacia los demás. Por último, se recomienda que se ofrezcan servicios de asesoramiento y apoyo emocional para mejorar la calidad de vida de los trabajadores y la efectividad del trabajo en la empresa. Todas estas prácticas son éticamente recomendables y pueden mejorar significativamente la calidad de vida de los trabajadores y la efectividad en el trabajo de la empresa.

Finalmente, las implicancias teológicas de esta investigación se basan en los valores cristianos de la humildad y el amor al prójimo, y su objetivo es servir en lugar de ser servido. Este tipo de liderazgo se inspira en el ejemplo de Jesús, quien se hizo siervo de todos y lavó los pies de sus discípulos para mostrar que la verdadera grandeza está en servir a los demás, es un ejemplo a seguir. Como se indica en Mateo 11:28-29: “Venid a mí todos los que estáis trabajados y cargados, y yo os haré descansar. Llevad mi yugo sobre vosotros, y aprended de mí, que soy manso y humilde de corazón; y hallaréis descanso para vuestras almas”. Por lo tanto, las empresas e industrias deberían fomentar un estilo de vida laboral coherente con los valores cristianos. Es importante tener en cuenta que el descanso y la renovación son necesarios para mantenernos fieles y comprometidos con nuestras responsabilidades laborales. Por otro lado, en el contexto empresarial actual, se observa una prevalencia de la cultura del orgullo, en la cual se valora más la autoconfianza que la humildad (Herold Weiss, 1979 – 3.1). Sin embargo, la adopción de virtudes humildes en nuestro comportamiento diario es fundamental para el progreso y la prosperidad en todos los ámbitos de la vida, incluyendo el empresarial y el industrial. Estos valores son esenciales para alcanzar objetivos sociales relevantes. La práctica de la humildad muestra una predisposición al aprendizaje y a una mejora continua, factores que representan una ventaja para el liderazgo actual. La necesidad de abrazar la humildad es cada vez más evidente en nuestra realidad cotidiana, y esto demanda a los empresarios y trabajadores en todo el mundo adoptar esta virtud como parte de su filosofía y forma de vida.

Limitaciones e investigaciones futuras

A pesar de las importantes contribuciones realizadas, nuestra investigación no está exenta de posibles limitaciones, que nos gustaría destacar en este apartado. Queremos subrayar que nuestro estudio se centró únicamente en una industria panificadora para la recopilación de datos. Por lo tanto, recomendamos incluir más industrias, no solo las automatizadas, sino también aquellas artesanales. Teniendo en cuenta que el compromiso laboral (WREN) y el burnout (BOT) pueden verse afectados por el tipo de panadería, como ejemplo, en una panadería automatizada es probable que el ambiente sea más ruidoso debido al uso de maquinarias, mientras que en una panadería artesanal puede ser más tranquilo y acogedor. A esto se pueden agregar horarios, interacción social entre los empleados, remuneración y otros aspectos que pueden tener un impacto en el compromiso laboral (WREN) y el burnout (BOT). Es importante considerar variables para futuras investigaciones y análisis en el campo.

Otro asunto que nos gustaría presentar es una limitación en cuanto a la población de estudio, ya que se ha encuestado solo a personas de la ciudad de Lima en Perú. Para obtener resultados más transculturales, sería necesario realizar estudios en otras regiones de este país y en otros países. Esto es importante debido a que hay diferencias entre las panaderías automatizadas y artesanales de la costa del Perú y las de la sierra y selva del país. En la costa, donde las condiciones son más secas y la actividad económica está más desarrollada, es probable encontrar más panaderías automatizadas y productos de alta calidad a precios competitivos. En cambio, en la sierra y en la selva, donde el clima es más húmedo y la actividad económica es menos desarrollada, es más probable encontrar panaderías artesanales y productos de calidad variable a otros precios debido a la dificultad de transportarlos a estas regiones. Además, la disponibilidad de estos productos puede ser limitada debido a factores logísticos. Sería necesario tener en cuenta las circunstancias específicas de cada región y panadería para comprender mejor sus implicaciones. Finalmente, en esta investigación se utilizaron encuestas virtuales, las cuales se caracterizan por ser más rápidas, baratas, fáciles y accesibles. Además, la recolección de datos se realiza de manera automática, lo que permite ahorrar tiempo y esfuerzo. No obstante, se sugiere complementar dichas encuestas con entrevistas personales, aunque estas pueden resultar más costosas y requerir más tiempo. Las entrevistas nos ofrecen la posibilidad de una mayor interacción, evaluar más eficazmente la calidad de las respuestas, obtener información detallada y lograr una comprensión más profunda y significativa de los temas de estudio.

Algunas posibles investigaciones futuras incluyen el análisis de la aplicación del liderazgo humilde (HL) en otras industrias de la zona, la región o de otros países para identificar si los resultados son similares o si existen diferencias significativas. También se puede investigar cómo se puede implementar el liderazgo humilde (HL) en una organización y cómo capacitar a los líderes para ser más humildes. Asimismo, se puede estudiar cómo otros factores en el lugar de trabajo, como el ambiente laboral, la comunicación, y la cultura organizacional, afectan al agotamiento (BOT) y al

compromiso de los trabajadores (WREN) y cómo el liderazgo humilde (HL) puede integrarse en estos factores para mejorar la situación general del trabajador. Por último, es importante investigar el impacto a largo plazo del liderazgo humilde (HL) en el bienestar de los trabajadores y la productividad de la organización.

Conclusiones

Los resultados obtenidos de esta investigación proporcionan una nueva comprensión sobre la eficacia del liderazgo humilde como estrategia para reducir el agotamiento de los trabajadores en la industria panificadora, puesto que estudios anteriores se realizaron en otros campos laborales; a diferencia de esas investigaciones, ésta se llevó a cabo por primera vez en una industria panificadora con el objetivo de evaluar la eficacia del liderazgo humilde (HL), el agotamiento (BOT) y el compromiso de los trabajadores (WREN).

En el presente estudio encontramos que los coeficientes R^2 para BOT es igual a 0.07 y para el compromiso laboral (WREN) es igual a 0.33, por lo tanto, todos los valores de R^2 tienen niveles relativamente altos y son aceptables, así mismo las pruebas de las hipótesis y la evaluación de los coeficientes de ruta arrojan los siguientes resultados; un efecto negativo y significativo del liderazgo humilde (HL) en el agotamiento (BOT), es decir el liderazgo humilde en una industria panificadora contribuye a disminuir el agotamiento en los trabajadores, de esta manera se llega a cumplir la primera hipótesis; también se comprueba el cumplimiento de la segunda hipótesis planteada, el efecto positivo y significativo de HL sobre WREN, es decir un líder humilde contribuye a aumentar el nivel de compromiso de los colaboradores con la organización; el tercer resultado que arroja esta prueba es, el efecto negativo y significativo de BOT en WREN, demostrándose de esta manera que el alto grado de agotamiento en un trabajador de la industria panificadora contribuye a disminuir su compromiso con dicha organización, y de esta manera se acepta la hipótesis número 3, el agotamiento puede impactar negativamente en el nivel de compromiso de los empleados .

En ese sentido podemos decir que el liderazgo humilde (HL) es eficaz para reducir el agotamiento de los trabajadores (BOT) en la industria panificadora, así como también contribuye para aumentar el compromiso de los colaboradores (WREN) con la industria, de esta manera se da cumplimiento al objetivo planteado en nuestra investigación. Este hallazgo es de suma importancia para los que lideran las industrias de la panificación, deben considerar dentro de su gestión, la estrategia de liderar con humildad para reducir el agotamiento y aumentar el compromiso de los colaboradores.

Declaración de disponibilidad de datos: Los datos estarán disponibles cuando fueran solicitados al autor correspondiente de este estudio. Tenga en cuenta que estos datos pueden ser usados con fines académicos y no se pueden utilizar con fines comerciales.

Declaración de financiación: Este estudio no recibió ningún tipo de financiamiento o apoyo externo. Todos los costos asociados con el diseño, la implementación y la interpretación de datos fueron cubiertos por los autores.

Declaración ética: En nuestro estudio, la ética ha sido un valor fundamental. Para asegurar la protección de nuestros participantes, les informamos que sus datos se utilizarán exclusivamente con fines académicos. A su vez, cada participante debía leer el motivo de esta investigación y luego confirmar su participación y consentimiento. La transparencia ha sido un aspecto clave en todo momento, y hemos preservado la privacidad de todos los datos recopilados. Además, hemos mantenido la originalidad del trabajo en todo momento, y la integridad científica ha sido nuestro principal compromiso, lo que garantiza la validez y veracidad de nuestros resultados.

Conflicto de interés: Los autores declaran no tener ningún conflicto de interés, en el tema tratado en este artículo.

Expresiones de gratitud: En este artículo científico, queremos expresar nuestro agradecimiento a la Dra. Elizabeth Emperatriz García Salirrosas por su invaluable asesoramiento en todo momento, brindando su orientación y siempre estando disponible para responder nuestras preguntas. Su contribución al proyecto fue fundamental para su éxito. También, queremos agradecer a José Antonio Paredes Calderón, Obed Carranza Quiroz, Israel Machaca Sucapuca, por su dedicación incansable en todas las etapas de la investigación. Sabemos que esto requirió muchos esfuerzos y horas de trabajo que a veces parecían agotadoras, pero demostraron una actitud excepcional y un compromiso inquebrantable con el proyecto en todo momento.

Referencias bibliográficas

- Acabou, S. (2023). *Liderança Organizacional e Burnout: Relação e influência da Liderança perante o Burnout nos colaboradores / Organizational Leadership and Burnout: Relationship and Leadership's inf.* <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.32491.41769>
- Afshan, G., Kashif, M., Khanum, F., Khuhro, M. A., & Akram, U. (2021). High involvement work practices often lead to burnout, but thanks to humble leadership. *Journal of Management Development, 40*(6), 503–525. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2020-0311>
- Ahmad, J., Saffardin, S. F., & Teoh, K. B. (2020). How does job demands and job resources affect work engagement towards burnout? The case of penang preschool. *International Journal of Innovation, Creativity and Change, 12*(5), 283–293. <https://doi.org/10.37200/ijpr/v24i2/pr200490>
- Al Hawamdeh, N. (2022). The influence of humble leadership on employees' work engagement: the mediating role of leader knowledge-sharing behaviour. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems.* <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-03-2022-0083>
- AlFraih, I., & Nassani, A. (2023). Antecedents of Job Burnout in Saudi Arabian Labor Market. *Journal of Knowledge Management, 27*(0), 1–8. <https://doi.org/10.21608/aja.2023.170816.1341>
- Alhafithi, M., Al-Dubai, S. A., Alalwan, S. S., & Masarit, A. M. (2022). Prevalence and associated factors of burnout among nurses in a general hospital in Yanbu, Saudi Arabia. *World Family Medicine Journal /Middle East Journal of Family Medicine, 20*(1). <https://doi.org/10.5742/mewfm.2022.95204>
- Alilyyani, B., Wong, C. A., & Cummings, G. (2018). Antecedents, mediators, and outcomes of authentic leadership in healthcare: A systematic review. In *International Journal of Nursing Studies* (Vol. 83, pp. 34–64). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.04.001>
- Anand, A., Walsh, I., & Moffett, S. (2019). Does humility facilitate knowledge sharing? Investigating the role of humble knowledge inquiry and response. *Journal of Knowledge Management, 23*(6), 1218–1244. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2018-0353>
- Argandona, A. (2015). Humility in Management. *Journal of Business Ethics, 132*(1), 63–71. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2311-8>
- Arifah, D. A., & Basri, A. A. (2021). Stretching exercise to reduce musculoskeletal pain among x bakery's workers. *International Journal of Public Health Science, 10*(3), 544–550. <https://doi.org/10.11591/ijphs.v10i3.20877>
- Asif, Qing, Hwang, & Shi. (2019). Ethical Leadership, Affective Commitment, Work Engagement, and Creativity: Testing a Multiple Mediation Approach. *Sustainability, 11*(16), 4489. <https://doi.org/10.3390/su11164489>
- Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics, 46*(2), 67–75. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>
- Basaran, B., Anlar, P., Yilmaz Oral, Z. F., Polat, Z., & Kaban, G. (2022). Risk assessment of acrylamide and 5-hydroxymethyl-2-furfural (5-HMF) exposure from bread consumption: Turkey. *Journal of Food Composition and Analysis, 107*, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.jfca.2022.104409>

- Berjot, S., Altintas, E., Lesage, F. X., & Grebot, E. (2017). Burnout risk profiles among French psychologists. *Burnout Research*, 7, 10–20. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.10.001>
- Boamah, S. A. (2022). The impact of transformational leadership on nurse faculty satisfaction and burnout during the COVID-19 pandemic: A moderated mediated analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 78(9), 2815–2826. <https://doi.org/10.1111/jan.15198>
- Bonsu, W. S., Adei, D., & Agyemang-Duah, W. (2020). Exposure to occupational hazards among bakers and their coping mechanisms in Ghana. *Cogent Medicine*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/2331205x.2020.1825172>
- Budak, O., & Erdal, N. (2022). The Mediating Role of Burnout Syndrome in Toxic Leadership and Job Satisfaction in Organizations. *South East European Journal of Economics and Business*, 17(2). <https://doi.org/10.2478/jeb-2022-0011>
- Canter, M. B., & Freudenberg, L. (2001). Obituary: Herbert J. Freudenberg (1926-1999). *American Psychologist*, 56(12), 1171–1171. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.12.1171>
- Carasco-Saul, M., Kim, W., & Kim, T. (2015). Leadership and Employee Engagement: Proposing Research Agendas Through a Review of Literature. In *Human Resource Development Review* (Vol. 14, Issue 1, pp. 38–63). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.1177/1534484314560406>
- Chandler, J. A., Johnson, N. E., Jordan, S. L., B, D. K., & Short, J. C. (2022). A meta-analysis of humble leadership: Reviewing individual, team, and organizational outcomes of leader humility. *The Leadership Quarterly*, 101660. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101660>
- Chen, L., Liu, S., Wang, Y., & Hu, X. (2021). Humble leader behavior and team creativity: the team learning perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 36(3), 272–284. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2019-0536>
- Cho, J., Laschinger, H. K. S., & Wong, C. (2006). Workplace empowerment, work engagement and organizational commitment of new graduate nurses. *Canadian Journal of Nursing Leadership*, 19(3), 43–60. <https://doi.org/10.12927/cjnl.2006.18368>
- Chu, X., Zhang, L., & Li, M. (2022). Humble leadership and work fatigue: The roles of self-efficacy and perceived team autonomy-support. *Journal of Psychology in Africa*, 32(4), 340–346. <https://doi.org/10.1080/14330237.2022.2031623>
- Chughtai, A. A., & Arifeen, S. R. (2023). Humble leadership and career success: a moderated mediation analysis. *Management Decision*, 61(6), 1485–1500. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2022-0651>
- Cortes-Mejia, S., Cortes, A. F., & Herrmann, P. (2022). Sharing Strategic Decisions: CEO Humility, TMT Decentralization, and Ethical Culture. *Journal of Business Ethics*, 178(1), 241–260. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04766-8>
- Cosentino, C., De Luca, E., Sulla, F., Uccelli, S., Sarli, L., & Artioli, G. (2023). Leadership styles' influence on ICU nurses' quality of professional life: A cross-sectional study. *Nursing in Critical Care*, 28(2), 193–201. <https://doi.org/10.1111/nicc.12738>

- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. In *Academy of Management Annals* (Vol. 11, Issue 1, pp. 479–516). Routledge. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- D'Amico, A., Geraci, A., & Tarantino, C. (2020). The relationship between perceived emotional intelligence, work engagement, job satisfaction, and burnout in Italian school teachers: An exploratory study. *Psihologijske Teme*, 29, 63–84. <https://doi.org/10.31820/pt.29.1.4>
- Danauskė, E., Raišienė, A. G., & Korsakienė, R. (2023). COPING WITH BURNOUT? MEASURING THE LINKS BETWEEN WORKPLACE CONFLICTS, WORK-RELATED STRESS, AND BURNOUT. *Business: Theory and Practice*, 24(1), 58–69. <https://doi.org/10.3846/btp.2023.16953>
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2009). Neuroticism and Locus of Control as Moderators of the Relationships of Charismatic and Autocratic Leadership With Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1058–1067. <https://doi.org/10.1037/a0016253>
- Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 209–222. <https://doi.org/10.1037/a0019408>
- Doherty, D. P., & Hunter Revell, S. M. (2020). Developing nurse leaders: Toward a theory of authentic leadership empowerment. *Nursing Forum*, 55(3), 416–424. <https://doi.org/10.1111/nuf.12446>
- Duan, Y. (2019). *Research on the Impacts of Humble Leadership on R&D Team Innovation Performance based on the Social Information Processing Perspective*.
- Ekawati, E., Setyaningsih, Y., Wahyuni, I., & Denny, H. M. (2022). The Effect of Awkward Postures and Musculoskeletal Disorder Incidents: A Case Study of Bakery Workers. *BIO Web of Conferences*, 54, 00005. <https://doi.org/10.1051/bioconf/20225400005>
- Falce, J. L. La, Santos, C. B., Muylder, C. F. De, Verwaal, E., & Guimaraes, L. D. V. M. (2023). INFLUENCE OF BURNOUT ON THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF HEALTHCARE PROFESSIONALS. *Revista de Administração de Empresas*, 63(3). <https://doi.org/10.1590/s0034-759020230305>
- Felfe, J. (2006). Transformationale und charismatische Führung - Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. *Zeitschrift Für Personalpsychologie*, 5(4), 163–176. <https://doi.org/10.1026/1617-6391.5.4.163>
- Fernanda, K., Tavares, A., Dantas De Oliveira Souza, N. V., Dopico Da Silva, L., Caldeira, C., Kestenberg, F., Valéria, N., De, D., & Souza, O. (2014). Prevalence of burnout syndrome among resident nurses Ocorrência da síndrome de Burnout em enfermeiros residentes. *Acta Paul Enferm*, 27(3), 260–265. <https://doi.org/10.1590/1982>
- Fernández Valera, M. M., Sanchez Soler, M. I., & Meseguer de Pedro, M. (2021). Burnout, salud y capital psicológico: un acercamiento desde la teoría de la conservación de recursos. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 13(3), 181–188. <https://doi.org/10.33881/2027-1786.rip.13311>
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- García-Arroyo, J., Moncayo, I. C., García, A. R. G., & Segovia, A. O. (2021). Understanding the relationship between situational strength and burnout: A multi-sample analysis. *International*

Journal of Environmental Research and Public Health, 18(1), 1–15.
<https://doi.org/10.3390/ijerph18010162>

George, L. K., Ellison, C. G., & Larson, D. B. (2002). TARGET ARTICLE: Explaining the Relationships Between Religious Involvement and Health. *Psychological Inquiry*, 13(3), 190–200.
https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1303_04

Golkar, A., Johansson, E., Kasahara, M., Osika, W., Perski, A., & Savic, I. (2014). The influence of work-related chronic stress on the regulation of emotion and on functional connectivity in the brain. *PLoS ONE*, 9(9). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0104550>

Grunhaus, C. M., Ward, T. J., Tuazon, V. E., & James, K. (2023). The Impact of Supervisor Servant Leadership on Counselor Supervisee Burnout and Secondary Traumatic Stress. *Teaching and Supervision in Counseling*, 5. <https://doi.org/10.7290/tsc05csj9>

Habib, R. R., El-Haddad, N. W., Elzein, K., & Hojeij, S. (2020). Mental and self-rated health of bakery workers in Lebanon: A national study. *SAGE Open Medicine*, 8.
<https://doi.org/10.1177/2050312120962345>

Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495–513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>

Halbesleben, J. R. B., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30(6), 859–879. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.004>

Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR.” *Journal of Management*, 40(5), 1334–1364.
<https://doi.org/10.1177/0149206314527130>

Hassan, A., & M. Abad- Elzaher, O. (2018). Workers’ Knowledge and Practice About Occupational Hazards and Safety Measures in Bakeries at Assuit city. *Assiut Scientific Nursing Journal*, 6(14), 12–21. <https://doi.org/10.21608/asnj.2019.58604>

Hernández Chávez, Y., Jaramillo Villanueva, J. L., & Hernández Chávez, G. (2021). La relación entre el compromiso organizacional y la rotación de personal obrero. *Estudios de Administración*, 28(1), 102. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2021.60211>

Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>

Hobfoll, S. E., & Freedy, J. (2017). Conservation of Resources: A General Stress Theory Applied To Burnout. In *Professional Burnout* (pp. 115–129). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315227979-9>

Huynh, H. P., & Dicke-Bohmann, A. (2020). Humble doctors, healthy patients? Exploring the relationships between clinician humility and patient satisfaction, trust, and health status. *Patient Education and Counseling*, 103(1), 173–179. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2019.07.022>

Jha, S. (2021). Understanding mindfulness outcomes: a moderated mediation analysis of high-performance work systems. *Humanities and Social Sciences Communications*, 8(1).
<https://doi.org/10.1057/s41599-021-00708-x>

- Jian, Q., Wang, X., Al-Smadi, H. M., Waheed, A., Badulescu, A., & Samad, S. (2022). Proposing a Robust Model to Reduce Employees' Turnover Intentions in an Ethical Leadership Framework: Empirical Evidence from the Healthcare Sector. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(15). <https://doi.org/10.3390/ijerph19158939>
- Kennedy, D. R., Clapp, P., Deluca, J. L., Filtz, T. M., Kroon, L., Lamberts, J. T., Oliphant, C. M., Prescott, W. A., & Ray, S. D. (2022). Enhancing Pharmacy Faculty Well-Being and Productivity While Reducing Burnout. In *American Journal of Pharmaceutical Education* (Vol. 86, Issue 5, pp. 450–456). American Association of Colleges of Pharmacy. <https://doi.org/10.5688/ajpe8764>
- Kesebir, P. (2014). A quiet ego quiets death anxiety: Humility as an existential anxiety buffer. *Journal of Personality and Social Psychology*, *106*(4), 610–623. <https://doi.org/10.1037/a0035814>
- Kheder, R., & Al-Dosky, A. (2023). Heat Exposure and Oxidative DNA Damage Among Bakery Workers in Duhok Province, Iraq. *Journal of Life and Bio Sciences Research*, *4*(01), 10–14. <https://doi.org/10.38094/jlbsr40181>
- Kopiec, D., & Kuzioła, K. (2022). Occupational allergic respiratory diseases - occupational asthma. *Journal of Education, Health and Sport*, *12*(11), 178–182. <https://doi.org/10.12775/jehs.2022.12.11.023>
- Kosgei, A. C., & Edabu, P. (2023). HEAD TEACHERS' PARTICIPATIVE LEADERSHIP STYLE AND TEACHERS' JOB SATISFACTION IN PUBLIC PRIMARY SCHOOLS IN BARINGO SUB-COUNTY, KENYA. *European Journal of Education Studies*, *10*(2). <https://doi.org/10.46827/ejes.v10i2.4672>
- Kumbali, H. C., & İrmiş, A. (2016). Work-Family Conflict And Burnout In Turkish Banking Industry 1 NEUROENTREPRENEURSHIP: A RESEARCH ON CREATIVITY, OPPORTUNITY RECOGNITION AND DECISION MAKING View project. In *Article in European Journal of Scientific Research*. <https://www.researchgate.net/publication/309266126>
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects - A systematic review and a meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *50*(8), 904–915. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e31817e918d>
- Ladaru, G. R., Siminica, M., Diaconeasa, M. C., Ilie, D. M., Dobrota, C. E., & Motofeanu, M. (2021). Influencing factors and social media reflections of bakery products consumption in Romania. *Sustainability (Switzerland)*, *13*(6), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su13063411>
- Lal, A., Sahu, K. K., & Mishra, A. K. (2020). Can Foundational Spiritual and Religious Beliefs Be Protective Against Burnout? In *American Journal of Medicine* (Vol. 133, Issue 8, p. e441). Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/j.amjmed.2020.02.026>
- “Leader narcissism and follower outcomes: The counterbalancing effect of leader humility”: Correction to Owens et al. (2015). (2015). *Journal of Applied Psychology*, *100*(4), 1213–1213. <https://doi.org/10.1037/a0039149>
- Li, M., Ahmed, A., Syed, O. R., Khalid, N., & Muñoz, J. E. (2022). Impact of abusive leader behavior on employee job insecurity: A mediating roles of emotional exhaustion and abusive peer behavior. *Frontiers in Psychology*, *13*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.947258>

- Li, P. (2020). An Analysis of the Causes of Job Burnout Among Flight Attendants. In *Advances in Social Science, Education and Humanities Research* (Vol. 435).
- Li, X., Zhang, Q., & Gamble, J. H. (2022). Teacher burnout and turnover intention in higher education: The mediating role of job satisfaction and the moderating role of proactive personality. *Frontiers in Psychology, 13*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1076277>
- Li, Y., Wei, F., Chen, S., & Yan, Y. (2020). Effects of CEO humility and relationship conflict on entrepreneurial performance. *International Journal of Conflict Management, 31*(3), 489–508. <https://doi.org/10.1108/IJCM-09-2019-0154>
- Liao, H., Liang, R., He, H., Huang, Y., & Liu, M. (2022). Work stress, burnout, occupational commitment, and social support among Chinese pediatric nurses: A moderated mediation model. *Journal of Pediatric Nursing, 67*, e16–e23. <https://doi.org/10.1016/j.pedn.2022.10.009>
- Liderlik Algısının, E., Uyumu ve İş Tatminine Etkisi, B.-Ö., & Bedük, A. (2015). *The Effect of Organizational Commitment and Burnout on Organizational Cynicism: A Field Study in the Healthcare Industry The Effect of Virtuous Leadership on Person-Organization Fit and Job Satisfaction View project Yerel Yönetimlerde Sosyal Medya Kullanımı / Social Media Usage of Local Administrations View project Kemalettin Eryeşil Sırnak Üniversitesi*. <https://www.researchgate.net/publication/312191973>
- Liu, C., Liu, S., Yang, S., & Wu, H. (2019). Association between transformational leadership and occupational burnout and the mediating effects of psychological empowerment in this relationship among cdc employees: A cross-sectional study. *Psychology Research and Behavior Management, 12*, 437–446. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S206636>
- Liu, W., Mao, J., & Chen, X. (2017). Leader humility and team innovation: Investigating the substituting role of task interdependence and the mediating role of team voice climate. *Frontiers in Psychology, 8*(JUN). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01115>
- Lourdes, M., Linares-Vizcarra, C., De, C. S., Fuente Barreda, L. A., Houson Pérez-Mamani, R., Del, M. L., Américo, A., Flores, F., Morales, A. C., Otilia, M., & Zavala, R. (2023). STRATEGIC LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CLIMATE IN WORK PERFORMANCE IN A HOSPITAL IN PERU STRATEGIC LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CLIMATE IN WORK PERFORMANCE IN A HOSPITAL IN PERU 1. In *RUSSIAN LAW JOURNAL: Vol. XI*. <https://orcid.org/0000-0002-0344-6927>
- Lynch, B., Margret, J. E., Clayton, B., Petzall, S., & Margret, J. (2007). An examination of the organisational commitment of financial planners. In *International Review of Business Research Papers* (Vol. 3, Issue 2). www.fpa.asn.au
- Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and Preventive Psychology, 7*(1), 63–74. [https://doi.org/10.1016/S0962-1849\(98\)80022-X](https://doi.org/10.1016/S0962-1849(98)80022-X)
- McPherson, K., Barnard, J. G., Tenney, M., Holliman, B. D., Morrison, K., Kneeland, P., Lin, C. T., & Moss, M. (2022). Burnout and the role of authentic leadership in academic medicine. *BMC Health Services Research, 22*(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08034-x>
- Menon, A. S., & Priyadarshini, R. G. (2018). A study on the effect of workplace negativity factors on employee engagement mediated by emotional exhaustion. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 390*(1). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/390/1/012027>

- Mercado, R. S. (2023). Review of the book *Flow: The psychology of optimal experience*, by M. Csikszentmihalyi. In *APJFES* (Vol. 2, Issue 1).
- Mickiewicz, B., & Britchenko, I. (2022). Main trends and development forecast of bread and bakery products market. *VUZF Review*, 7(3), 113–123. <https://doi.org/10.38188/2534-9228.22.3.11>
- Mijakoski, D., Karadzinska-Bislimovska, J., Basarovska, V., Minov, J., Stoleski, S., Angeleska, N., & Atanasovska, A. (2015). Work Demands-Burnout and Job Engagement-Job Satisfaction Relationships: Teamwork as a Mediator and Moderator. *Open Access Macedonian Journal of Medical Sciences*, 3(1), 176–183. <https://doi.org/10.3889/oamjms.2015.024>
- Moriano, J. A., Molero, F., Laguía, A., Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2021). Security providing leadership: A job resource to prevent employees' burnout. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(23). <https://doi.org/10.3390/ijerph182312551>
- Nguyen, D. T. N., Teo, S. T. T., Halvorsen, B., & Staples, W. (2020). Leader Humility and Knowledge Sharing Intention: A Serial Mediation Model. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.560704>
- Norazahar, N., & Suppiah, D. (2023). The shift work affecting sleep pattern and social well-being of workers: The food manufacturing industry in Selangor, Malaysia. *Process Safety and Environmental Protection*, 170, 999–1009. <https://doi.org/10.1016/j.psep.2022.12.050>
- Ogbodo, E. (2003). *LEVELING UP YOUR LEADERSHIP GAME THE HILARIOUS JOURNEY OF JIM COLLINS' LEVEL 5 LEADERSHIP OGBODO, EUGENE ENYINNA Heritage View project SECURITY AND INSECURITY View project LEVELING UP YOUR LEADERSHIP GAME THE HILARIOUS JOURNEY OF JIM COLLINS' LEVEL 5 LEADERSHIP OGBODO, EUGENE ENYINNA.* <https://www.researchgate.net/publication/369553739>
- Ou, A. Y., Waldman, D. A., & Peterson, S. J. (2018). Do Humble CEOs Matter? An Examination of CEO Humility and Firm Outcomes. *Journal of Management*, 44(3), 1147–1173. <https://doi.org/10.1177/0149206315604187>
- Ouyang, C., Zhu, Y., Ma, Z., & Qian, X. (2022). Why Employees Experience Burnout: An Explanation of Illegitimate Tasks. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15). <https://doi.org/10.3390/ijerph19158923>
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787–818. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441>
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517–1538. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795>
- Paje, R. C., Escobar, P. B. A., Ruaya, A. M. R., Sulit, P. A. F., & Paje, R. C. (2020). The Impact of Compressed Workweek Arrangements on Job Stress, Work-Life Balance, and Work Productivity of Rank-And-File Employees from Different Industries in Metro Manila. *Journal of Physics: Conference Series*, 1529(3). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1529/3/032055>

- Park, K. mee, & Kyong, T. (2023). Disturbance of Sleep and Circadian Rhythm in Hospitalized Patients. In *Chronobiology in Medicine* (Vol. 5, Issue 1, pp. 7–17). Korean Society of Sleep Medicine. <https://doi.org/10.33069/CIM.2023.0003>
- Pedrero, E. J. (2003). *ModelodeconservacindelosrecursosdeHobfolllysupotencialaplicacinaltratamientodedrogodependencias*.
- Peng, A. C., Wang, B., Schaubroeck, J. M., & Gao, R. (2020). Can Humble Leaders Get Results? The Indirect and Contextual Influences of Skip-Level Leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 27(4), 329–339. <https://doi.org/10.1177/1548051820952402>
- Psychologie, F., Wetenschappen, P., & Wendt, H. (2009). *Katholieke Universiteit Leuven Leadership and team cohesiveness across cultures*.
- Rastogi, A., Prakash Pati, S., Kumar Dixit, J., & Kumar, P. (2018). *Work disengagement among SME workers: evidence from India*.
- Rego, A., Chi Yam, K., Bluhm, D., Pina Cunha, M., Silard, A., Martins, M., & Liu, W. (2017). *LEADER HUMILITY AND TEAM PERFORMANCE 1 Leader Humility and Team Performance: Exploring the Mechanisms of Team PsyCap and Task Allocation Effectiveness*.
- Ribeiro, V. F., Filho, C., Valenti, V. E., Ferreira, M., de Abreu, L., de Carvalho, T., Xavier, V., de Oliveira Filho, J., Gregory, P., Leão, E., Francisco, N. G., & Ferreira, C. (2014). Prevalence of burnout syndrome in clinical nurses at a hospital of excellence. *International Archives of Medicine*, 7(1), 22. <https://doi.org/10.1186/1755-7682-7-22>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness*, 6(1), 19–38. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Samersri, P. (2023). The Burnout Syndrome of Police Officers in Thailand. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 12(3), 400. <https://doi.org/10.36941/ajis-2023-0087>
- Santoso, N. R., Sulistyningtyas, I. D., & Pratama, B. P. (2022). Transformational Leadership During the COVID-19 Pandemic: Strengthening Employee Engagement Through Internal Communication. *Journal of Communication Inquiry*. <https://doi.org/10.1177/01968599221095182>
- Sarkar, K., Dev, S., Das, T., Chakrabarty, S., & Gangopadhyay, S. (2016). Examination of postures and frequency of musculoskeletal disorders among manual workers in Calcutta, India. *International Journal of Occupational and Environmental Health*, 22(2), 151–158. <https://doi.org/10.1080/10773525.2016.1189682>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. In *Career Development International* (Vol. 14, Issue 3, pp. 204–220). <https://doi.org/10.1108/13620430910966406>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schmidt, K.-H., & Diestel, S. (2012). The Relation of Self-Control Demands to Job Strain: The Moderating Role of Organisational Commitment. *Applied Psychology*, 61(3), 479–497. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00479.x>
- Senthilkumar, M. (2002). *THE MEASUREMENT OF ENGAGEMENT AND BURNOUT: A TWO SAMPLE CONFIRMATORY FACTOR ANALYTIC APPROACH*.
- Shanafelt, T. D., Gorringer, G., Menaker, R., Storz, K. A., Reeves, D., Buskirk, S. J., Sloan, J. A., & Swensen, S. J. (2015). Impact of organizational leadership on physician burnout and satisfaction. *Mayo Clinic Proceedings*, 90(4), 432–440. <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2015.01.012>
- Sørengaard, T. A., & Langvik, E. (2022). The Protective Effect of Fair and Supportive Leadership against Burnout in Police Employees. *Safety and Health at Work*, 13(4), 475–481. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2022.09.002>
- Stobnicka, A., & Górny, R. L. (2015). Exposure to flour dust in the occupational environment. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 21(3), 241–249. <https://doi.org/10.1080/10803548.2015.1081764>
- Strom, D. L., Sears, K. L., & Kelly, K. M. (2014). Work Engagement. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 71–82. <https://doi.org/10.1177/1548051813485437>
- Swain, J. E. (2018). Effects of Leader Humility on the Performance of Virtual Groups. *Journal of Leadership Studies*, 12(1), 21–37. <https://doi.org/10.1002/jls.21552>
- Tabor, W., Madison, K., Marler, L. E., & Kellermanns, F. W. (2020). The Effects of Spiritual Leadership in Family Firms: A Conservation of Resources Perspective. *Journal of Business Ethics*, 163(4), 729–743. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04379-2>
- Tomanda, N. R., & Yulianti, P. (2021). Creative Process Engagement Dan Intrinsic Motivation Sebagai Mediasi Humble Leadership Terhadap Employee Creativity. *EKONIKA Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 6(2), 278. <https://doi.org/10.30737/ekonika.v6i2.1524>
- Van Der Heijden, B. I. j. m., Van Dam, K., & Hasselhorn, H. M. (2009). Intention to leave nursing: The importance of interpersonal work context, work-home interference, and job satisfaction beyond the effect of occupational commitment. *Career Development International*, 14(7), 616–635. <https://doi.org/10.1108/13620430911005681>
- Venugopal, V., Chinnadurai, J. S., Lucas, R. A. I., & Kjellstrom, T. (2015). Occupational heat stress profiles in selected workplaces in India. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13(1). <https://doi.org/10.3390/ijerph13010089>

- Vera, D., & Rodriguez-Lopez, A. (2004). Strategic virtues: Humility as a source of competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(4 SPEC.ISS.), 393–408. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.006>
- Wachholtz, A., & Rogoff, M. (2013). The relationship between spirituality and burnout among medical students. *Journal of Contemporary Medical Education*, 1(2), 83. <https://doi.org/10.5455/jcme.20130104060612>
- Walters, K. N., & Diab, D. L. (2016). Humble Leadership: Implications for Psychological Safety and Follower Engagement. *Journal of Leadership Studies*, 10(2), 7–18. <https://doi.org/10.1002/jls.21434>
- Wang, D. S., & Hsieh, C. C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality*, 41(4), 613–624. <https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.4.613>
- Wang, X., Liu, Z., Wen, X., & Xiao, Q. (2022). An implicit leadership theory lens on leader humility and employee outcomes: Examining individual and organizational contingencies. *Tourism Management*, 89. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104448>
- Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2018). Humble leadership, psychological safety, knowledge sharing, and follower creativity: A cross-level investigation. *Frontiers in Psychology*, 9(SEP). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01727>
- Wen, B., Guo, S., Hu, Q., & Wan, J. (2022). Ruling with a velvet glove: The catalyzing role of humble leadership in transforming employees' empowerment role identity into proactivity. *Chinese Public Administration Review*, 13(3), 178–191. <https://doi.org/10.1177/15396754221108441>
- Wen, L. L., Xiang, K., Gao, F., & Zhou, J. (2022). Occupational Stigma Perception, Emotional Exhaustion State, and Professional Commitment Response: Understanding the Mechanisms Underlying Hotel Interns' Perceptions of Career Prospects. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.798526>
- Westphal, A., & Gmür, M. (2009). Organisationales Commitment und seine Einflussfaktoren: Eine Qualitative Metaanalyse. *Journal Fur Betriebswirtschaft*, 59(4), 201–229. <https://doi.org/10.1007/s11301-009-0054-x>
- Wickramasinghe, V. (2016). The mediating effect of job stress in the relationship between work-related dimensions and career commitment. *Journal of Health, Organisation and Management*, 30(3), 408–420. <https://doi.org/10.1108/JHOM-06-2014-0094>
- Wittmer, J. L. S., & Martin, J. E. (2010). Emotional Exhaustion Among Employees Without Social or Client Contact: The Key Role of Nonstandard Work Schedules. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 607–623. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9153-x>
- Wu, Y., Li, R. Y. M., Akbar, S., Fu, Q., Samad, S., & Comite, U. (2022). The Effectiveness of Humble Leadership to Mitigate Employee Burnout in the Healthcare Sector: A Structural Equation Model Approach. *Sustainability (Switzerland)*, 14(21). <https://doi.org/10.3390/su142114189>

- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Yamamoto, T., Fujita, M., Oda, Y., Todani, M., Hifumi, T., Kondo, Y., Shimazaki, J., Shiraishi, S., Hayashida, K., Yokobori, S., Takauji, S., Wakasugi, M., Nakamura, S., Kanda, J., Yagi, M., Moriya, T., Kawahara, T., Tonouchi, M., Yokota, H., ... Tsuruta, R. (2018). Evaluation of a novel classification of heat-related illnesses: A multicentre observational study (heat stroke STUDY 2012). *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(9). <https://doi.org/10.3390/ijerph15091962>
- Yang, K., Zhou, L., Wang, Z., Lin, C., & Luo, Z. (2019). Humble leadership and innovative behaviour among Chinese nurses: The mediating role of work engagement. *Journal of Nursing Management*, 27(8), 1801–1808. <https://doi.org/10.1111/jonm.12879>
- Yasir, M., Adil, M., Ali, J., & Siddique, M. (2021). Ethical Leadership and Employees' Trust Matters in Mitigating Employees' Burnout Ethical Leadership, Organizational Ethical Climate and Workplace deviance View project 1319|Muhammad Yasir Ethical Leadership and Employees' Trust Matters in Mitigating Employees' Burnout Ethical Leadership and Employees' Trust Matters in Mitigating Employees' Burnout. *Ilkogretim Online-Elementary Education Online, Year*, 20(4), 1319–1329. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.04.149>
- Ye, B. H., Tung, V. W. S., Li, J. J., & Zhu, H. (2020). Leader humility, team humility and employee creative performance: The moderating roles of task dependence and competitive climate. *Tourism Management*, 81. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104170>
- Yusup, A., & Maulani, I. E. (2023). *THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE MOTIVATION*. <http://devotion.greenvest.co.id>
- Zakaria, H., Diyana Kamarudin, Faiz Azizul, Asma' Durrah Mohd Feham, & Ame Abdullah. (2022). WORK-RELATED STRESS: CONTRIBUTING FACTOR OF EMPLOYEE BURNOUT IN MALAYSIA'S FOOD AND BEVERAGE INDUSTRY. *International Journal of Humanities Technology and Civilization*, 7(2), 99–106. <https://doi.org/10.15282/ijhtc.v7i2.8737>
- Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. D. (2004). Emotional intelligence in the workplace: A critical review. In *Applied Psychology* (Vol. 53, Issue 3, pp. 371–399). <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00176.x>
- Zhang, Z., & Song, P. (2020). Multi-Level Effects of Humble Leadership on Employees' Work Well-Being: The Roles of Psychological Safety and Error Management Climate. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.571840>
- Zhou, X., Wu, Z., Liang, D., Jia, R., Wang, M., Chen, C., & Lu, G. (2021). Nurses' voice behaviour: The influence of humble leadership, affective commitment and job embeddedness in China. *Journal of Nursing Management*, 29(6), 1603–1612. <https://doi.org/10.1111/jonm.13306>
- Zhu, T., Chen, Y., Asante, E. A., Zhu, Y., & Xu, T. (2022). How Does Leader Humility Influence Team Creativity? The Roles of Team Behavioral Integration and Leader Performance. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.818865>

Zopiatis, A., & Constanti, P. (2010). Leadership styles and burnout: Is there an association? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3), 300–320. <https://doi.org/10.1108/09596111011035927>

Anexos

13-Aug-2023

Dear Dr. García-Salirrosas:

Your manuscript entitled "Effectiveness of humble leadership to reduce burnout and increase workers' engagement in the baking industry" has been successfully submitted online and is presently being given full consideration for publication in Journal of Leadership and Organizational Studies.

Your manuscript ID is JLOS-A-23-370.

You have listed the following individuals as authors of this manuscript:

Paredes-Calderón, José ; Machaca-Sucapuca, Israel; Carranza-Quiroz, José; García-Salirrosas, Elizabeth; Millones-Liza, Dany Yudet

Please mention the above manuscript ID in all future correspondence or when calling the office for questions. If there are any changes in your street address or e-mail address, please log in to ScholarOne Manuscripts at <https://mc.manuscriptcentral.com/jlos> and edit your user information as appropriate. You can also view the status of your manuscript at any time by checking your Author Center after logging in to <https://mc.manuscriptcentral.com/jlos>.

As part of our commitment to ensuring an ethical, transparent and fair peer review process Sage is a supporting member of ORCID, the Open Researcher and Contributor ID (<https://orcid.org/>). We encourage all authors and co-authors to use ORCID iDs during the peer review process. If you have not already logged in to your account on this journal's ScholarOne Manuscripts submission site in order to update your account information and provide your ORCID identifier, we recommend that you do so at this time by logging in and editing your account information. In the event that your manuscript is accepted, only ORCID iDs validated within your account prior to acceptance will be considered for publication alongside your name in the published paper as we cannot add ORCID iDs during the Production steps. If you do not already have an ORCID iD you may login to your ScholarOne account to create your unique identifier and automatically add it to your profile.

Thank you for submitting your manuscript to Journal of Leadership and Organizational Studies.

Sincerely,

Akhil Ahluwalia

Journal of Leadership and Organizational Studies

jlo@sagepub.com

“Año de la Unidad, la Paz y el Desarrollo”

RESOLUCIÓN N° 349-2023/UPeU-EPG-CEPG-D

Ñaña, Lima, 15 de marzo de 2023

VISTO:

El expediente de **JOSÉ ANTONIO PAREDES CALDERÓN** con código N° 8610198, **OBED CARRANZA QUIROZ** con código N° 9110391 y de **ISRAEL MACHACA SUCAPUCA**, con código N° 9120050 de la Maestría en Administración de Negocios con mención en Gestión Empresarial de la Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales;

CONSIDERANDO:

Que la Universidad Peruana Unión tiene autonomía académica, administrativa y normativa, dentro del ámbito establecido por la Ley Universitaria N° 30220 y el Estatuto de la Universidad;

Que la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión, mediante sus reglamentos académicos y administrativos, ha establecido las formas y procedimientos para la aprobación e inscripción del proyecto de trabajo de investigación (Art-Paso 1) y la designación o nombramiento del asesor para la obtención de grado de Maestro;

Que José Antonio Paredes Calderón, Jose Obed Carranza Quiroz e Israel Machaca Sucapuca, han solicitado la inscripción de su proyecto de trabajo de investigación (Art-Paso 1) titulado "Eficacia del liderazgo humilde para reducir el agotamiento e incrementar el compromiso de los trabajadores en la industria panificadora " y la designación de Asesor, encargado de orientar y asesorar la ejecución del proyecto de trabajo de investigación en formato artículo;

Estando a lo acordado en la sesión del Consejo de la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión, celebrada el 15 de marzo de 2023 y en aplicación del Estatuto y el Reglamento General de Investigación de la Universidad;

SE RESUELVE:

Aprobar el proyecto de trabajo de investigación titulado "Eficacia del liderazgo humilde para reducir el agotamiento e incrementar el compromiso de los trabajadores en la industria panificadora" y disponer su inscripción en el registro correspondiente, nombrar a la Dra. Elizabeth Emperatriz García Salirrosas, asesora para que oriente y asesore la ejecución del proyecto de trabajo de investigación en formato artículo el cual fue dictaminado por: Dr. Christian Daniel Vallejos Angulo y Mg. Danny Yudeth Millones Liza, otorgándoles un plazo máximo de doce (12) meses para la ejecución.

Regístrese, comuníquese y archívese.



D. Susana
Dra. Damaris Susana Quinteros Zuñiga
DIRECTORA GENERAL



E. Ortiz
Dra. Ethel Altez Ortiz
SECRETARIO ACADÉMICO

Ñaña, Lima, 13 de marzo de 2023

**EL COMITÉ DE ÉTICA DE LA ESCUELA DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD PERUANA
UNIÓN**

CONSTA

Que el proyecto de investigación del investigador Israel Machaca Sucapuca, identificado con DNI N° 06809500; José Obed Carranza Quiroz, identificado con DNI N° 09729109 y José Antonio Paredes Calderón, identificado con DNI N° 06810021 y su asesora Elizabeth Emperatriz García Salirrosas, identificada con DNI N° 09725194, con título **“Eficacia del liderazgo humilde para reducir el agotamiento e incrementar el compromiso de los trabajadores en la industria panificadora”**, fue evaluado y aprobado por el Comité de Ética de Investigación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión, considerando su calidad científica, el bienestar de sus participantes y la conformidad en función de los estándares establecidos en el Código de Ética para la Investigación de la Universidad Peruana Unión. Para mantener la aprobación del Comité de Ética, se tiene que cumplir con los siguientes requisitos:

- 1) Cada participante debe dar consentimiento informado. En el caso de menores de edad, por lo menos uno de sus padres o guardianes debe registrar su consentimiento informado y el menor de edad debe registrar su asentimiento informado.

Los resultados de este proyecto puedan ser publicados con referencia a aprobación Número **2023-CE-EPG-00019**



Dr. Josué Edison Turpo Chaparro
Presidente
Comité de Ética de Escuela de Posgrado



Mg. Dany Yudet Millones Liza
Secretaria
Comité de Ética de Escuela de Posgrado