UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

TESIS

LIDERAZGO SOSTENIBLE Y SU RELACIÓN CON LA RENUNCIA SILENCIOSA EN DOCENTES UNIVERSITARIOS DEL SECTOR PÚBLICO EN CULIACÁN, SINALOA

COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Presenta:

ANDREA RUIZ ROGERS

Director de tesis:

DR. ELEAZAR GONZÁLEZ ÁLVAREZ

Culiacán Rosales, Sinaloa, México, a Octubre de 2026

Universidad Autónoma de Sinaloa

Dirección General de Bibliotecas

Repositorio Institucional Buelna

Restricciones de uso

Todo el material contenido en la presente tesis está protegido por la Ley Federal de Derechos de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

Queda prohibido la reproducción parcial o total de esta tesis. El uso de imágenes, tablas, gráficas, texto y demás material que sea objeto de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente correctamente mencionando al o los autores del presente estudio empírico. Cualquier uso distinto, como el lucro, reproducción, edición o modificación sin autorización expresa de quienes gozan de la propiedad intelectual, será perseguido y sancionado por el Instituto Nacional de Derechos de Autor.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International

Dirección General de Bibliotecas
Ciudad Universitaria
Av. de las Américas y Blvd. Universitarios
C.P. 80010 Culiacán Sin. Méx.
Tel (667) 713 78 32 y (667) 712 50 57
dgbuas@uas.edu.mx

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I. Contextualización y planteamiento del problema 4
1.1 Antecedentes del problema 5
1.2 Contexto internacional, nacional, y local del problema 9
1.2.1 Contexto internacional 11
1.2.2 Contexto nacional 13
1.2.3 Contexto local 15
1.3 Planteamiento del problema 17
1.4 Preguntas de investigación 20
1.4.1 Pregunta central 20
1.4.2 Preguntas específicas 20
1.5 Objetivos de la investigación 21
1.5.1 Objetivo central 21
1.5.2 Objetivos específicos 21
1.6 Justificación de la investigación 22
1.6.1 Justificación teórica 23
1.6.2 Justificación empírica 25
1.6.3 Justificación social 26
1.6.4 Justificación práctica 28
1.7 Hipótesis de investigación 30
1.7.1 Hipótesis central 30
1.7.2 Hipótesis específica 30
1.8 Alcance del estudio 31
1.9 Metodología 32
1.9.1 Enfoque de la investigación 33
1.9.2 Tipo y diseño del estudio 33
1.9.3 Población y muestra 34
1.10 Limitaciones 34
CAPÍTULO II. Marco Teórico 38

2.1 Liderazgo Sostenible 38
2.1.1 Contextualización del liderazgo 40
2.1.2 Teorías sobre liderazgo 43
2.1.3 Conceptos vinculados al liderazgo sostenible 47
2.2 Renuncia Silenciosa 52
2.2.1 Contextualización de la renuncia silenciosa 54
2.2.2 Teorías sobre la renuncia silenciosa 56
2.2.3 Conceptos vinculados a la renuncia silenciosa 59
CAPÍTULO III. Decisiones Teóricas y Metodológicas 65
3.1 Enfoque de la investigación 65
3.2 Alcance de la investigación 66
3.3 Diseño de la investigación 66
3.4 Método de investigación 66
3.5 Criterios de validez 67
3.6 Campo de la investigación 67
3.7 Selección de la muestra 68
3.7.1 Tipo de muestreo 68
3.7.2 Cálculo del tamaño de la muestra 68
3.7.3 Criterios de inclusión y exclusión 69
3.8 Instrumentos para la recolección de datos 69
3.8.1 Características generales del instrumento 70
3.8.2 Escala de medición 71
3.8.3 Validación y confiabilidad 71
3.8.4 Aplicación del instrumento 71
3.8.5 Interpretación de los puntajes obtenidos (Baremos) 72
3.9 Operacionalización de las variables 73
Capítulo IV. Análisis e Interpretación de los Resultados 77
4.1 Descripción de la unidad de análisis 77
4.2 Confiabilidad del instrumento 79
4.3 Análisis de los resultados descriptivos 80
4.3.1 Liderazgo Sostenible 80

4.3.2 Renuncia Silenciosa 87
4.4 Análisis Correlacional 94
CAPÍTULO V. Conclusiones y Recomendaciones 96
5.1 Conclusiones 96
5.1.1 Conclusión general 96
5.1.2 Conclusiones por objetivo específico 97
5.1.3 Conclusiones sobre el contexto 103
5.2 Contrastación de hipótesis con las teorías abordadas 103
5.2.1 Hipótesis Central 103
5.2.2 Discusión teórica del resultado inesperado 106
5.3 Aportaciones relevantes 107
5.3.1 Aportación teórica: la necesidad de reencuadrar el constructo de renuncia silenciosa 107
5.3.2 Aportación empírica: evidencia original desde el noroeste de México 108
5.3.3 Aportación práctica: diagnóstico institucional accionable 108
5.3.4 Aportación social: Visibilización del bienestar docente como condición de calidad educativa. 109
5.4 Recomendaciones 111
5.4.1 Recomendaciones para las instituciones de educación superior 111
5.4.2 Recomendaciones para los responsables de política educativa 114
5.4.3 Recomendaciones para futuras investigaciones 115
5.5 Reflexión final 118

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales estudios sobre renuncia silenciosa y liderazgo en IES 7
Tabla 2. Ejes contextuales del problema a nivel multiescalar 10
Tabla 3. Niveles de compromiso laboral global 12
Tabla 4. Factores estructurales que propician la renuncia silenciosa en la academia pública mexicana 14
Tabla 5. Parámetros del alcance del estudio 31
Tabla 6. Síntesis de limitaciones del estudio 35
Tabla 7. Comparación entre modelos tradicionales de liderazgo y liderazgo sostenible 39
Tabla 8. Evolución histórica del concepto de liderazgo 42
Tabla 9. Principales teorías sobre liderazgo y su contribución al paradigma sostenible 43
Tabla 10. Dimensiones teóricas del liderazgo sostenible y su aplicación en el ámbito educativo 51
Tabla 11. Principales marcos teóricos explicativos de la renuncia silenciosa 58
Tabla 12. Dimensiones teóricas de la renuncia silenciosa y sus implicaciones organizacionales 63
Tabla 13. Estructura general del instrumento 70
Tabla 14. Baremos para Liderazgo Sostenible 72
Tabla 15. Baremos para Renuncia Silenciosa 73
Tabla 16. Matriz de consistencia metodológica 74
Tabla 17. Estadísticas de Fiabilidad (Alfa de Cronbach) 79
Tabla 18. Valores obtenidos de la dimensión de trabajo decente 81
Tabla 19. Valores obtenidos de la dimensión de desarrollo sostenible 82
Tabla 20. Valores obtenidos de la dimensión de sostenibilidad organizacional 83
Tabla 21. Valores obtenidos de la dimensión de rendimiento sostenible 84
Tabla 22. Valores obtenidos de las dimensiones de la variable liderazgo sostenible 85
Tabla 23. Niveles obtenidos de percepción de liderazgo sostenible 86
Tabla 24. Valores obtenidos de la dimensión de productividad 88
Tabla 25. Valores obtenidos de la dimensión de motivación 89
Tabla 26. Valores obtenidos de la dimensión de clima organizacional 90
Tabla 27. Valores obtenidos de la dimensión de rendimiento laboral 91
Tabla 28. Valores obtenidos de las dimensiones de la variable renuncia silenciosa 92

Tabla 29. Niveles obtenidos de renuncia silenciosa 93
Tabla 30. Correlación entre las variables liderazgo sostenible y renuncia silenciosa 94
Tabla 31. Síntesis de resultados por dimensión del liderazgo sostenible 99
Tabla 32. Síntesis de resultados por dimensión de renuncia silenciosa 101
Tabla 33. Contrastación de hipótesis con los resultados empíricos 105
Tabla 34. Síntesis de aportaciones de la investigación 110
Tabla 35. Síntesis de recomendaciones institucionales 114
Tabla 36. Agenda de investigación futura derivada de los hallazgos 117

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Puntos clave de la problemática a nivel multiescalar 17

Figura 2. Evolución de las teorías de liderazgo hacia el paradigma sostenible 41

Figura 3. Integración de las dimensiones del liderazgo sostenible 48

Figura 4. Modelo explicativo de la renuncia silenciosa 64

Figura 5. Modelo gráfico de la investigación 76

Figura 6. Distribución porcentual de los rangos de edad de los docentes 78

Resumen

La educación superior pública en México enfrenta un fenómeno silencioso manifiesto en el distanciamiento emocional y funcional del profesorado universitario, el cual se denomina como renuncia silenciosa. En un contexto marcado por la sobrecarga administrativa, el escaso reconocimiento, y liderazgos predominantemente transaccionales o autocráticos, este fenómeno amenaza directamente la calidad educativa y la sostenibilidad institucional. La presente investigación analiza la relación entre el liderazgo sostenible, el cual prioriza el bienestar humano, y los comportamientos asociados a la renuncia silenciosa en docentes universitarios del sector público de Culiacán, Sinaloa. Se adoptó un enfoque cuantitativo, no experimental y transeccional, de alcance correlacional. El instrumento, un cuestionario con escala Likert de 24 ítems distribuidos en ocho dimensiones, fue aplicado a 103 docentes de cinco instituciones educativas públicas de la ciudad, obteniendo un coeficiente de confiabilidad $\alpha = 0.950$. Los resultados revelan una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa entre ambas variables ($r = 0.616$, $p < 0.01$). Contrario a la hipótesis inicial, este hallazgo sugiere que en contextos de liderazgo sostenible los docentes exhiben comportamientos de autodelimitación del esfuerzo, acompañados de altos niveles de rendimiento laboral y compromiso institucional. Los resultados apuntan ala necesidad de reencuadrar conceptualmente la renuncia silenciosa y de fortalecer las prácticas de liderazgo sostenible en las instituciones educativas públicas mexicanas.

Palabras clave: liderazgo sostenible, renuncia silenciosa, educación superior pública.

Abstract

Public higher education in Mexico faces a silent phenomenon with the emotional and functional disengagement of university faculty, a phenomenon known as quiet quitting. In a context marked by administrative overload, limited recognition, and predominantly transactional or autocratic leadership styles, this phenomenon directly the educational quality and institutional sustainability. The present study analyzes the relationship between sustainable leadership, which prioritizes human well-being, and behaviors associated with quiet quitting among faculty members at public higher education institutions in Culiacan, Sinaloa. A quantitative, non-experimental, cross-sectional, correlational design was adopted. A 24-item Likert-scale questionnaire organized across eight dimensions was administered to 103 faculty members from five public higher education institutions, yielding a reliability coefficient of $\alpha = .950$. Results reveal a moderate, statistically significant positive correlation between both variables ($r = .616$, $p < .01$). Contrary to the initial hypothesis, this finding suggests that under sustainable leadership conditions, faculty members exhibit behaviors of effort delimitation, alongside high levels of work performance and institutional commitment. Findings highlight the need to conceptually reframe quiet quitting and to strengthen sustainable leadership practices withing public higher education institutions in Mexico.

Keywords: sustainable leadership, quiet quitting, public higher education.

INTRODUCCIÓN

La educación superior pública en América Latina atraviesa una transformación profunda impulsada por modelos de gestión centrados en la eficiencia y la productividad cuantificable. En ese sentido, el profesorado universitario además de la docencia, debe asumir cargas crecientes de investigación, tutoría, y gestión administrativa; con frecuencia sin una compensación proporcional en términos de reconocimiento, autonomía, o bienestar laboral. En México, las estructuras normativas rígidas, los liderazgos predominantemente autocráticos, y los esquemas de evaluación basados en indicadores cuantitativos, configuran un entorno laboral que desgasta progresivamente el compromiso del profesorado.

En dicho contexto cobra relevancia un fenómeno emergente que ha captado la atención de las investigaciones organizacionales a nivel mundial. El fenómeno es denominado como renuncia silenciosa (*quiet quitting*, en inglés), y describe la decisión de un trabajador de permanecer en su puesto, pero reducir su nivel de compromiso al mínimo contractualmente exigido, eliminando de esa manera cualquier esfuerzo voluntario más allá de lo necesario. En contextos educativos, sus manifestaciones incluyen la reducción del esfuerzo pedagógico, la ausencia de participación en actividades de carácter voluntario, la resistencia a la innovación curricular, y la limitación del acompañamiento tutorial, entre otras acciones. Se trata en suma de una presencia física manchada por una ausencia emocional que compromete la calidad del proceso educativo.

Si bien dicho fenómeno se ha documentado en contextos laborales anglosajones y asiáticos, su estudio empírico en el sector latinoamericano es todavía escaso, y más aún en el sector educativo público. De igual manera son limitados los estudios que vinculen el estilo de liderazgo ejercido por los mandos superiores, pese a que la evidencia internacional apunta al

liderazgo como uno de los factores determinantes en la aparición o inhibición de comportamientos de desvinculación emocional como lo son la renuncia silenciosa. Dicha brecha constituye el punto de partida de la presente investigación.

Frente al fenómeno de la renuncia silenciosa, el liderazgo sostenible emerge como una propuesta de gestión especialmente pertinente, pues, a diferencia de otros modelos de liderazgo que priorizan el resultado inmediato, dicho estilo de liderazgo se orienta hacia la creación de valor duradero a través del cuidado del bienestar humano, la promoción de condiciones laborales dignas, la toma de decisiones participativa, y la responsabilidad social a largo plazo. Por ello, su aplicación en el contexto educativo supone que las autoridades académicas asuman un rol de facilitadores del ecosistema humano institucional, en lugar de simplemente supervisores de indicadores de desempeño.

El problema central que guía a la presente investigación puede formularse debido a la escasez existente de evidencia empírica, especialmente en contextos de educación superior pública mexicana, que permita comprender de qué manera el liderazgo de corte sostenible percibido por el profesorado en sus jefes inmediatos, se relaciona con la presencia de comportamientos asociados al fenómeno de la renuncia silenciosa. A partir de esta problemática, el objetivo general de la presente investigación fue analizar la relación entre el liderazgo sostenible y los comportamientos asociados a la renuncia silenciosa en docentes universitarios del sector público de Culiacán, Sinaloa. Dicho objetivo se desglosa en tres objetivos específicos, que van desde describir las características de liderazgo sostenible percibidas por los docentes en sus jefes inmediatos; el identificar los comportamientos de renuncia silenciosa presentes en el profesorado; hasta analizar la relación estadística entre ambas variables.

El marco teórico del presente estudio se articula sobre dos pilares conceptuales complementarios. El primero corresponde al paradigma del liderazgo sostenible; el segundo, al constructo de renuncia silenciosa. La articulación de estos marcos permite comprender la renuncia silenciosa no como un evento aislado, sino como una respuesta sistémica ante condiciones organizacionales que no satisfacen las necesidades psicológicas, sociales, y profesionales del trabajador.

El presente estudio está organizado en cinco capítulos. El Capítulo I sitúa la problemática desde sus antecedentes y contextos multiescalares, formula las preguntas, objetivos e hipótesis de investigación, e igualmente describe el alcance metodológico general. El Capítulo II desarrolla el marco teórico de ambas variables, recorriendo sus fundamentos conceptuales, teorías explicativas y dimensiones operativas. El Capítulo III detalla las decisiones metodológicas del estudio, incluyendo el diseño del instrumento, los criterios de validez y confiabilidad, el proceso de muestreo, y la operacionalización de variables. El Capítulo IV presenta el análisis e interpretación de los resultados, tanto en su dimensión descriptiva como correlacional. Finlamente, el Capítulo V expone las conclusiones, la contrastación de hipótesis, las aportaciones de la investigación, así como las recomendaciones para la práctica institucional y la agenda investigadora futura.

CAPÍTULO I. Contextualización y planteamiento del problema

La presente investigación aborda un fenómeno emergente y relevante en el ámbito educativo contemporáneo: la relación entre el liderazgo sostenible y la renuncia silenciosa en docentes universitarios del sector público. En un contexto marcado por las secuelas de una crisis sanitaria global, así como de desafíos estructurales producto de las imposiciones de organizaciones internacionales y locales de ofrecer condiciones de trabajo dignas y decentes, se vuelve necesario reflexionar sobre los estilos de liderazgo institucional, así como en sus efectos sobre el compromiso y el bienestar del profesorado.

La educación superior contemporánea atraviesa un período de transformación estructural derivado de la adopción de modelos de gestión basados en la eficiencia, la competitividad, y la rendición de cuentas. En las instituciones de educación superior (IES) del sector público en Latinoamérica, dichas transformaciones han precarizado e intensificado las funciones del profesorado, quien ahora debe dividir su jornada entre la docencia, la investigación, las cargas administrativas, y la tutoría (Ayala, 2024). Frente a dicho panorama de exigencia continua, agravado incluso por las alteraciones socioemocionales derivadas de la pandemia por COVID-19, han surgido respuestas adaptativas pasivas por parte del capital humano al interior de las organizaciones, entre las cuales destaca la denominada renuncia silenciosa (*quiet quitting*, en inglés), un fenómeno que se posiciona como un constructo crítico para comprender el distanciamiento motivacional y conductual del trabajador (Lu et al., 2023).

Frente a dicho fenómeno surge el interés por liderazgos como el de corte sostenible como propuesta teórica y operativa de gestión que prioriza la continuidad institucional a largo plazo a través del cuidado ético, la justicia social, el desarrollo del talento, y la protección del bienestar socioemocional de los trabajadores (Hasan et al., 2024; Fry y Egel, 2021). En ese sentido, la

presente investigación se propone analizar de qué manera la percepción que tienen los docentes universitarios sobre el liderazgo sostenible de sus jefes inmediatos se relaciona con la manifestación de comportamientos asociados al fenómeno de la renuncia silenciosa en IES públicas de la ciudad de Culiacán, Sinaloa.

Así pues, el presente capítulo sitúa la problemática a investigar desde sus antecedentes teóricos y contextuales, precisando su relevancia social, académica, e institucional. Para ello, expone una revisión de antecedentes; una contextualización multiescalar del problema; el planteamiento del problema de investigación; las preguntas y objetivos de investigación; la justificación en sus distintos niveles; los supuestos hipotéticos; el alcance del estudio; y finalmente, la descripción de la metodología general así como las limitaciones de la investigación.

1.1 Antecedentes del problema

El estudio del comportamiento organizacional al interior de las instituciones ha cobrado un renovado interés científico en los últimos años, impulsado por la continua evolución de los entornos laborales y la creciente complejidad de las relaciones entre los trabajadores y sus organizaciones. Históricamente, las investigaciones sobre malestar organizacional se concentraron en cuestiones epidemiológicas como el síndrome de *burnout* o el desgaste ocupacional. No obstante, las dinámicas pospandémicas del entorno laboral revelaron una manifestación conductual diferenciada: trabajadores que no renuncian formalmente a sus puestos de trabajo, pero que se ‘desconectan’ deliberadamente de su compromiso tanto afectivo como funcional con la organización (Nordgren y Björs, 2023).

Dicho fenómeno, acuñado en la literatura sociológica y de gestión como *quiet quitting* (renuncia silenciosa, en español), describe un distanciamiento psicológico del trabajador, en el cual éste ejecuta estrictamente las funciones explícitas de su puesto, eliminando cualquier rastro de comportamiento de ciudadanía organizacional, es decir, el trabajo fuera de horario, la participación en comités voluntarios, el apoyo extraoficial a estudiantes, o la innovación espontánea (Hong et al., 2023; Nordgren y Björs, 2023). En el ámbito de la educación superior, dicho fenómeno ha comenzado a visibilizarse como una respuesta defensiva ante la sobrecarga administrativa, la pérdida de autonomía pedagógica, y la ausencia de incentivos tangibles e intangibles (Hong et al., 2023).

Paralelamente, la teoría del liderazgo sostenible ha recorrido un proceso evolutivo que va desde los modelos centrados en la transacción económica hacia enfoques sistémicos y de largo alcance. El concepto de liderazgo sostenible, sistematizado inicialmente por Avery y Bergsteiner (2011) y ampliado por autores como Piwowar-Sulej e Iqbal (2023), plantea que las organizaciones viables a futuro son aquellas que abandonan el enfoque transaccional de recursos y adoptan principios de resiliencia organizacional, responsabilidad social, desarrollo continuo del talento, y preservación del bienestar. En el contexto educativo, la aplicación de un liderazgo sostenible implica que las autoridades (directores de facultad, coordinadores de carrera, jefes de departamento, entre otros) asuman el rol de facilitadores y protectores del ecosistema humano, promoviendo la seguridad psicológica, el reconocimiento del esfuerzo, y la equidad distributiva (Ishola, 2025).

Aunado a ello, investigaciones como las de López-Morocho et al. (2025) y Jamayat et al., (2025) nos muestran cómo el estilo de liderazgo influye de manera directa en variables clave como lo son el clima organizacional, la satisfacción y motivación laboral, así como el

rendimiento laboral y la productividad. Así pues, el presente estudio tiene la finalidad de contribuir evidencia empírica sobre la relación del liderazgo sostenible y la renuncia silenciosa, partiéndose de la premisa de que un estilo de liderazgo con una orientación sostenible puede ejercer un papel primordial en el desarrollo de entornos laborales motivadores, decentes, y emocionalmente saludables.

La revisión de la literatura revela que, mientras el liderazgo sostenible ha sido ampliamente estudiado en sectores corporativos privados de países anglosajones y asiáticos, su articulación específica con la mitigación de la renuncia silenciosa en el contexto educativo latinoamericano se mantiene como una línea de investigación incipiente y predominantemente teórica. Esta brecha empírica es precisamente el punto de partida de la presente investigación. En ese sentido, la tabla 1 sintetiza los estudios más relevantes identificados en la revisión de la literatura científica, agrupados por la variable de interés principal que abordan.

Tabla 1. *Principales estudios sobre renuncia silenciosa y liderazgo en IES*

Autor(es) y año	Variable principal	Contexto	Hallazgo clave
Hong et al (2023)	Renuncia silenciosa en IES	Filipinas	Las necesidades psicológicas básicas (autonomía, competencia, y relacionalidad) actúan como moduladores de la renuncia silenciosa en docentes universitarios.
Lu et al. (2023)	Intención de renuncia silenciosa pos-COVID	China	La sobrecarga laboral y las condiciones de trabajo predicen el agotamiento que desencadena la renuncia silenciosa. El

			empoderamiento psicológico actúa como moderador.
Nordgren y Björs (2023)	Desconexión laboral pospandemia	Suecia	La digitalización laboral ha desdibujado los límites entre vida profesional y personal, generando alienación emocional generalizada.
Dillard et al. (2024)	Efectos multinivel de la renuncia silenciosa	EE.UU.	Desde una perspectiva humanista, la renuncia silenciosa puede interpretarse también como un mecanismo de preservación y reequilibrio por parte del trabajador.
Hasan et al. (2024)	Liderazgo sostenible y ética organizacional	Global / Omán	El 82% de los individuos promovidos a puestos de liderazgo no son los más idóneos; el liderazgo sostenible con base ética revierte la renuncia silenciosa.
Jamayat et al. (2025)	Liderazgo sostenible y desempeño organizacional	Pakistán / Europa	El liderazgo sostenible mejora el desempeño organizacional de forma indirecta a través del aprendizaje organizacional y el empoderamiento psicológico.
Piwowar-Sulej e Iqbal (2023)	Estilos de liderazgo y desempeño sostenible	Global (revisión sistemática)	El liderazgo sostenible y el transformacional son los estilos más estudiados en relación con el desempeño sostenible; prevalece evidencia directa e indirecta.

Hamdan et al. (2024)	Liderazgo blando y renuncia silenciosa	Irak (educación)	Existe una correlación negativa estadísticamente significativa entre el liderazgo blando y la renuncia silenciosa en empleados del sector educativo gubernamental.
Ayala (2024)	Liderazgo transformacional en gestión educativa	Paraguay (IES)	El liderazgo transformacional favorece la colaboración, la motivación y la cultura organizacional positiva en instituciones educativas.

Nota. Elaboración propia con base en revisión de literatura.

En conjunto, los estudios previos señalan que la renuncia silenciosa en el ámbito educativo es un fenómeno multicausal, sensible a las condiciones del liderazgo ejercido por los mandos medios; y que la orientación sostenible, ética, y participativa de dicho liderazgo constituye un factor protector frente a la desconexión afectiva del profesorado. No obstante, la ausencia de investigaciones empíricas en IES públicas mexicanas presenta un vacío relevante que la presente investigación busca contribuir a satisfacer.

1.2 Contexto internacional, nacional, y local del problema

Para comprender el fenómeno de la renuncia silenciosa y su relación con el liderazgo sostenible, resulta fundamental un análisis multiescalar que examine tanto los contextos globales, así como las realidades particulares del entorno educativo mexicano. Es por ello, que a continuación se realiza un abordaje de cada uno de los distintos niveles en los que la problemática de investigación se presenta.

A nivel internacional, las continuas transformaciones y reformas del mundo laboral, las secuelas prolongadas de la pandemia por COVID-19, así como el debate sobre la sostenibilidad organizacional, han favorecido nuevas maneras silenciosas de desconexión laboral. Asimismo, se examinan estilos de liderazgo capaces de contrarrestar la desmotivación laboral, a la vez que potencia el compromiso laboral a largo plazo. A nivel nacional, México enfrenta desafíos estructurales en sus instituciones educativas, como lo son la burocratización, el rezago en condiciones laborales, y la falta de reconocimiento hacia los docentes; todos ellos factores detonantes de desmotivación laboral. Finalmente, en un contexto local, la ciudad de Culiacán cuenta con diversas instituciones públicas de educación superior, las cuales concentran una alta carga docente y administrativa, pintando un panorama ideal para investigar factores específicos como los tipos de liderazgo institucional y el clima laboral al interior de las instituciones.

A continuación, la tabla 2 presenta los ejes contextuales del problema en sus tres niveles de análisis.

Tabla 2. *Ejes contextuales del problema a nivel multiescalar*

Nivel	Dimensiones clave del problema
Internacional	Digitalización laboral; secuelas postpandemia; auge del *quiet quitting* global; agenda 2030 (ODS 4 y ODS 8); creciente interés en liderazgos éticos y sostenibles.
Nacional	Políticas de financiamiento basadas en productividad; burocratización universitaria; precarización docente; liderazgos autocráticos; escasa adopción de modelos de bienestar organizacional.

Local	Nodo de IES públicas en el noroeste mexicano; alta carga docente y administrativa; rigidez normativa; mandos medios con perfiles autoritarios; escasas rutas de promoción académica.

Nota. Elaboración propia con base en revisión de literatura.

1.2.1 Contexto internacional

A nivel global, la transición hacia la denominada 'sociedad del conocimiento' ha transformado a las IES en organizaciones de servicios educativos en competencia constante por indicadores de acreditación internacional. Informes de la CEC European Managers (2022) y de la Organización Internacional del Trabajo [OIT] advierten que el incremento desmedido de la flexibilidad laboral y la digitalización de las funciones han diluido los límites entre la vida privada y profesional del trabajador, desatando una crisis global de alienación laboral y desconexión emocional.

Esta desconexión emocional ha sido identificada en múltiples regiones, como Asia, Europa, y América Latina, y ha sido vinculada con insatisfacción laboral, sobrecarga de trabajo, y ausencia de propósito organizacional (Hamdan et al., 2024; Hernández Espíndola et al., 2023). Una encuesta global realizada por la firma global de análisis y consultoría Gallup (2023) reportó que apenas el 23% de los trabajadores a nivel mundial se declara comprometido activamente con su trabajo, mientras que el 59% manifiesta niveles de desvinculación consistentes con el perfil de la renuncia silenciosa. Dichas cifras pueden observarse en la tabla 3, que presenta los porcentajes del estado de compromiso laboral de trabajadores a nivel mundial, según el informe *State of the Global Workplace* de Gallup (2023).

Tabla 3. *Niveles de compromiso laboral global*

Categoría	Porcentaje
Comprometidos activamente	23%
No comprometidos (perfil de renuncia silenciosa)	59%
Activamente desvinculados	18%

Nota. Elaboración propia, 2026.

Frente a ello, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), a través de sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, ha exhortado a los Gobiernos miembros a reconfigurar sus modelos institucionales bajo los criterios de Educación de Calidad (ODS 4) y de Trabajo Decente (ODS 8) (Naciones Unidas, 2023), por nombrar sólo aquellos más cercanos a la problemática de investigación. En ese marco, ha crecido la discusión sobre las ventajas del liderazgo sostenible, un estilo que no sólo persigue resultados a corto plazo, sino que integra criterios éticos, sociales, humanos, y ambientales en la gestión organizacional (Benmira y Agboola, 2021; Hasan et al., 2024), poniendo la mira en los beneficios y en la sostenibilidad de la organización a largo plazo. En ese sentido, iniciativas como las de CEC European Managers (2022), así como los reportes anuales de las Naciones Unidas (2023), han enfatizado la necesidad imperiosa de fomentar líderes capaces de construir entornos laborales saludables, sostenibles y adaptables, particularmente en sectores o áreas cruciales como lo es la educación.

La revisión sistemática de Piwowar-Sulej e Iqbal (2023), publicada en el *Journal of Cleaner Production*, analizó 47 estudio empíricos e identificó que el liderazgo sostenible es el estilo con mayor evidencia de impacto positivo sobre el desempeño sostenible de las

organizaciones, tanto de forma directa como a través de mediadores como el clima de seguridad psicológica, el compromiso afectivo, y la innovación organizacional. No obstante, los autores señalan que la mayoría de los estudios provienen de contextos corporativos asiáticos y europeos, con escasa representación del contexto latinoamericano.

A pesar de la concordancia en recientes investigaciones de que liderazgos de tipo ético, participativo, u orientados al bienestar de los trabajadores suelen ser ideales para disminuir los comportamientos de desinterés o desmotivación laboral (Fry y Egel, 2021); sigue presente la brecha en cuanto al campo educativo respecta, en especial en países pertenecientes al Sur Global.

1.2.2 Contexto nacional

En México, la educación superior pública se encuentra fuertemente regulada por políticas de financiamiento asociadas al rendimiento y la evaluación externa, programas de estímulos al desempeño docente, acreditaciones del Consejo para Acreditación de la Educación Superior [COPAES] o sistemas como el Sistema Nacional de Investigadores [SNI]. Dichas políticas han condicionado a la vida académica a una carrera burocrática orientada a la producción de evidencias cuantitativas, lo que García-Arce et al. (2021) categoriza como un modelo de gestión educativa regido por criterios de productividad que la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior [ANUIES] propone en su plan de acción para el desarrollo sustentable en las IES. En ese sentido, diversos factores al interior de las organizaciones educativas, como la sobrecarga administrativa, las cambiantes políticas en materia de educación, así como las limitaciones presupuestarias, han llegado a afectar las condiciones laborales que viven los docentes en instituciones públicas (García-Arce et al., 2021; Maureira et al., 2014).

Ahora bien, a pesar de que el gobierno federal refiere haber acogido formalmente las metas de la Agenda 2030 (Gobierno de México, 2019), las estructuras administrativas de las universidades públicas conservan vicios de centralización, falta de transparencia en la toma de decisiones, y liderazgos autocráticos o transaccionales que priorizan el cumplimiento de indicadores financieros sobre el capital humano (Hernández Gómez, 2021). Ello ha impulsado manifestaciones sutiles de desapego laboral, pues el profesorado, ante la imposibilidad de negociar mejores condiciones salariales o contractuales, recurre a la renuncia silenciosa como táctica de resistencia pasiva (Ayala, 2024).

En ese sentido, la tabla 4 presenta una síntesis comparativa de los factores estructurales que favorecen la renuncia silenciosa en el profesorado universitario mexicano, clasificados según su naturaleza.

Tabla 4. *Factores estructurales que propician la renuncia silenciosa en la academia pública mexicana*

Factores institucionales	Factores laborales	Factores de liderazgo
Evaluación basada exclusivamente en indicadores cuantitativos	Sobrecarga de horas frente a grupo y funciones administrativas	Liderazgo autocrático o meramente transaccional
Falta de transparencia en la asignación de cargas de trabajo	Escasos incentivos económicos y no económicos	Falta de reconocimiento genuino al desempeño docente
Centralización de la toma de decisiones académicas	Ausencia de rutas claras de promoción académica	Nulo fomento a la seguridad psicológica del profesorado
Rigidez normativa y burocrática	Precariedad contractual (contratos por asignatura)	Control punitivo de la asistencia y productividad

Escasa inversión en formación pedagógica continua	Tensión entre docencia, investigación, y tutoría	Comunicación descendente y poco participativa

Nota. Elaboración propia con base en García-Arce et al. (2021), Hernández-Gómez (2021), y Ayala (2024).

Diversos estudios a nivel nacional han iniciado a indagar en la necesidad existente de transicionar hacia propuestas más participativas, éticas y sostenibles de liderazgo al interior de las universidades públicas, particularmente (López-Morocho et al., 2025). Dichos estudios han coincidido al indicar que el tipo de liderazgo ejercido por los directivos influye de manera directa en variables como el clima organizacional al interior de la institución, la motivación laboral de los trabajadores, así como la permanencia docente (Raudales-García et al., 2025).

1.2.3 Contexto local

En un contexto local, el municipio de Culiacán, Sinaloa, concentra el nodo de servicios de educación superior pública más robusto de la región. Entre las principales instituciones se encuentran la Universidad Autónoma de Sinaloa (UAS), la Universidad Autónoma de Occidente (UadeO), el Instituto Tecnológico de Culiacán (ITC), así como diversas escuelas normales y centros de posgrado públicos, todos ellos dependientes intrínsecamente del desempeño de su personal académico (DataMéxico, s.f.).

Los diagnósticos regionales sobre el mercado laboral educativo revelan que las IES públicas de la zona operan bajo una alta rigidez normativa, donde los mandos medios (directores y jefes de departamento) ejercen funciones predominantemente punitivas y de control, careciendo de programas formativos orientados al desarrollo humano sostenible de sus

subordinados (Frescas Villalobos et al., 2024). La planta docente se enfrenta, en ese sentido, a un entorno marcado por la escasez de incentivos económicos institucionales, la ausencia de rutas claras de promoción académica, y la desconexión entre los objetivos institucionales y el desarrollo profesional individual, factores que configuran un escenario propicio para la proliferación de comportamientos de renuncia silenciosa (Fraijo-Sing et al., 2024).

De acuerdo con datos recabados por el Gobierno de México y presentados por DataMéxico (s.f.), la ciudad de Culiacán posee un alto porcentaje de empleo en el sector educativo, lo cual la convierte en un sitio estratégico para estudiar fenómenos como el desgaste laboral y la eficacia del liderazgo institucional en contextos educativos. No obstante los esfuerzos por fortalecer la gestión del personal docente con enfoques humanistas o centrados en la persona, continúa prevaleciendo un enfoque operativo y rudimentario, que poco favorece el compromiso y desempeño laboral de los docentes (Frescas Villalobos et al., 2024).

En ese sentido, la figura 1 representa los puntos clave de la problemática de investigación en sus diferentes niveles contextuales.

Figura 1. *Puntos clave de la problemática a nivel multiescalar*



Nota. Elaboración propia, 2026.

Ante dicho panorama, resulta preciso indagar de qué manera los estilos de liderazgo, particularmente aquellos con orientación sostenible, influyen en la experiencia laboral del profesorado en estas instituciones. El contexto local ofrece así una muestra representativa y estratégicamente relevante para examinar empíricamente la relación entre el liderazgo sostenible percibido y la renuncia silenciosa en el sistema educativo público mexicano.

1.3 Planteamiento del problema

La manifestación de la renuncia silenciosa en el ámbito educativo reviste una gravedad particular, pues no se habla de la vacancia del puesto laboral, sino del deterioro paulatino y profundo de la calidad educativa. El docente en estado de renuncia silenciosa restringe su actuar

a las horas frente a grupo contractualmente estipuladas, declina la participación en procesos de rediseño curricular, reduce al mínimo la generación de investigación científica, y limita el acompañamiento tutorial a la mera formalidad administrativa (Hong et al., 2023). A largo plazo, esta inacción debilita la competitividad institucional, inhibe la innovación pedagógica, y perpetúa el rezago educativo (Hinman, 2023).

La evidencia internacional advierte que la raíz de este distanciamiento psicológico no se limita exclusivamente al salario, sino que responde de manera directa al estilo de liderazgo ejercido por los mandos intermedios (Calluso y Devetag, 2024; Judijanto et al., 2024). Cuando un directivo ejerce un liderazgo centrado exclusivamente en la transacción, el control punitivo, y la falta de transparencia en la distribución de cargas de trabajo, éste destruye el tejido de confianza y anula la seguridad psicológica de los trabajadores (Hamdan et al., 2024).

Entre las circunstancias que contribuyen a la aparición de este fenómeno, se señala de manera frecuente al tipo o estilo de liderazgo ejercido por las autoridades educativas al interior de las instituciones. Estudios recientes sugieren que la falta de apoyo en las actividades diarias, el trato autoritario o indiferente, la insuficiente claridad en la toma de decisiones, así como el nulo reconocimiento genuino, son factores que benefician la aparición de la desvinculación emocional del personal académico (Calluso y Devetag, 2024; Judijanto et al., 2024; Bohórquez et al., 2020). En ese sentido, el liderazgo pasa de ser un simple factor administrativo más, para convertirse en una variable crítica del bienestar organizacional.

Como contrapropuesta, el liderazgo sostenible ofrece un marco estratégico idóneo para revertir esta tendencia. Al estructurarse sobre valores como la justicia social, el cuidado de la salud bioemocional, la toma de decisiones compartida, y la perspectiva de permanencia institucional a largo plazo, éste posee la capacidad teórica de neutralizar los detonantes de la

renuncia silenciosa y transformar entornos organizacionales hostiles en ecosistemas de colaboración segura (Rojas Casarrubias et al., 2025; Piwowar-Sulej e Iqbal, 2023). Más que un simple factor instrumental, el liderazgo sostenible comprende que el bienestar emocional de las personas es una condición necesaria para la sostenibilidad de los objetivos y resultados organizacionales.

La literatura científica pone en evidencia que el liderazgo sostenible tiene la capacidad de reducir significativamente los factores asociados a la renuncia silenciosa, al fomentar un clima de inclusión, confianza mutua, seguridad psicológica, y de participación activa de todas las partes (Jamayat et al., 2025; Çalış y Büyükakıncı, 2019). No obstante, las teorías del liderazgo sostenible han sido profusamente aplicadas a la rentabilidad corporativa y la retención de talento gerencial en empresas del sector privado, por lo que su asimilación en las dinámicas del sector educativo público es prácticamente nula, limitándose a estudios parciales de clima laboral que no logran desentrañar la sutileza conductual de la renuncia silenciosa.

La situación actual presenta, en ese sentido, una escasez de evidencia empírica, especialmente en contextos latinoamericanos, que permita comprender de qué manera el liderazgo sostenible se relaciona con el incremento o la disminución de la renuncia silenciosa en los profesores universitarios.

Por consiguiente, el problema que impulsa a la presente investigación radica en la necesidad de comprender cómo es que el liderazgo sostenible (entendido como una práctica centrada en el bienestar, la equidad, y el desarrollo humano) se relaciona con el incremento o la disminución de la renuncia silenciosa (entendida como un fenómeno de desvinculación emocional por parte de los trabajadores), en profesores universitarios del sector público en la ciudad de Culiacán. Dicha compresión no solamente permitirá contribuir de manera teórica al estudio de instituciones

educativas, sino de igual manera ofrecerá elementos clave para la transformación del liderazgo al interior de las instituciones, en pro de entornos laborales más humanos y sostenibles.

1.4 Preguntas de investigación

Las preguntas de investigación constituyen el eje central que guía el desarrollo de la presente investigación. En ese sentido, el planteamiento de éstas tiene como finalidad el conducir el análisis sobre el problema de investigación. A través de la formulación de una pregunta central y de diversas preguntas específicas, se busca explorar de manera precisa los elementos clave que dan forma al fenómeno bajo estudio. La pregunta central establece la problemática principal a investigar, mientas que las preguntas específicas profundizan en aspectos particulares. A continuación, se enuncian las preguntas de investigación del presente estudio.

1.4.1 Pregunta central

¿Cómo se relaciona el liderazgo sostenible con los comportamientos asociados a la renuncia silenciosa en docentes universitarios del sector público en Culiacán, Sinaloa?

1.4.2 Preguntas específicas

1. ¿Qué características de liderazgo sostenible perciben los docentes universitarios que emplean sus jefes inmediatos?
2. ¿Cuáles son los comportamientos asociados a la renuncia silenciosa en los docentes universitarios?
3. ¿Qué relación existe entre las características de liderazgo sostenible percibidas y los comportamientos asociados a la renuncia silenciosa?

1.5 Objetivos de la investigación

Los objetivos de investigación definen con claridad la finalidad y dirección del presente estudio, estableciendo los propósitos concretos que se buscan alcanzar a lo largo de la investigación. Su formulación responde directamente a las preguntas de investigación previamente planteadas, y permite a su vez delimitar las acciones metodológicas necesarias para abordar el problema de investigación. El objetivo central expresa la meta general del estudio; por su parte, los objetivos específicos desglosan esa meta en componentes más detallados. En conjunto, todos los objetivos proporcionan un marco claro y coherente que guía a la presente investigación.

1.5.1 Objetivo central

Analizar la relación entre el liderazgo sostenible y los comportamientos asociados a la renuncia silenciosa en docentes universitarios del sector público en Culiacán, Sinaloa.

1.5.2 Objetivos específicos

1. Describir las características de liderazgo sostenible que perciben los docentes universitarios en sus jefes inmediatos.
2. Identificar los comportamientos asociados a la renuncia silenciosa en los docentes universitarios.
3. Explicar cómo se relaciona el liderazgo sostenible percibido con los comportamientos asociados a la renuncia silenciosa.

1.6 Justificación de la investigación

A medida que evolucionan las instituciones educativas, también lo hace el rol del docente al interior de éstas, el cual va adquiriendo por consecuencia una complejidad cada vez mayor. Ya no se trata solamente de cumplir con funciones meramente académicas, sino que los profesores se enfrentan también a presiones administrativas, políticas institucionales inestables, además de un contexto sociolaboral caracterizado por el desgaste emocional, la burocratización, y la precarización profesional (García-Arce et al., 2021). Como resultado, comienza a volverse visible el distanciamiento emocional silenciosa, más comúnmente denominado renuncia silenciosa, como una respuesta adaptativa por parte de los profesores, representando un riesgo importante para la sostenibilidad organizacional. En dicho contexto, la renuncia silenciosa ha irrumpido como un fenómeno de escala global de proporciones alarmantes, pues de acuerdo con Gallup (2022), hasta 6 de cada 10 empleados a nivel mundial pueden ser considerados como *quiet quitters*, es decir, empleados con comportamientos alusivos a la renuncia silenciosa. En el sector educativo, dicha cifra adquiere una gravedad particular, dado que la motivación docente es uno de los ejes centrales de la calidad formativa.

En ese sentido, la presente investigación cobra relevancia al fijar su atención en uno de los factores que de acuerdo con la literatura científica incide directamente en la aparición de dichos comportamientos por parte de los profesores, a saber, el tipo de liderazgo ejercido por los superiores inmediatos de los trabajadores. Diversas investigaciones han demostrado que cuando el liderazgo empleado carece de empatía, de una visión humana, y de un sentido ético, tienden a disminuir los niveles de compromiso laboral, motivación, y desempeño laboral del personal liderado (Hadi et al., 2025). Dicha correlación se vuelve especialmente importante en el contexto educativo, donde el sentido vocacional y la participación activa por parte del personal docente

son factores fundamentales para lograr garantizar procesos de enseñanza-aprendizaje significativos.

Ante dicho panorama, el liderazgo sostenible surge como una alternativa tanto teórica como práctica con un gran potencial. Pues en contraste con estilos autoritarios o meramente administrativos o transaccionales, éste integra factores como el desarrollo humano, el equilibrio entre resultados organizacionales y bienestar personal, la sostenibilidad a largo plazo, y el trabajo decente (Bakotić, 2023). A pesar de su estudio en sectores empresariales y de salud, encontrando resultados positivos respecto a retención de talento, innovación organizacional, y mejora del clima laboral (Chinyamurindi y Mashavira, 2024), su aplicación en al contexto educativo, en especial en contextos latinoamericanos, es aún limitada.

1.6.1 Justificación teórica

A nivel epistemológico, la presente investigación abona al desarrollo del comportamiento organizacional educativo al entrelazar dos corrientes de pensamiento contemporáneas, el paradigma del liderazgo sostenible y el incipiente modelo explicativo de la renuncia silenciosa. Al desplazar el foco de atención tradicional de la simple insatisfacción laboral hacia la sutileza de la desconexión afectiva voluntaria, se dota a la administración del capital humano de una categoría de análisis más sensible para interpretar la resistencia pasive en entornos laborales.

Desde un punto de vista teórico, el estudio contribuye al fortalecimiento conceptual en el campo del liderazgo sostenible con un fenómeno emergente como la renuncia silenciosa. Puesto que a pesar de existir investigaciones sobre motivación laboral, compromiso organizacional, y satisfacción docente, pocas articulan de manera sistemática estas variables con las prácticas del liderazgo sostenible. Buscando la presente investigación aportar a la incipiente literatura.

En ese sentido, Sajjad et al. (2023) realizaron una revisión integrativa de la literatura sobre liderazgo sostenible a partir de la consulta de 235 registros en bases de datos científicas especializadas, en la cual los autores identificaron que la gran mayoría de los estudios fueron publicados después del 2010, lo cual evidencia que se trata de un paradigma relativamente reciente dentro de la investigación organizacional, y que su cuerpo de evidencia empírica aún se encuentra en construcción.

Por su parte, Piwowar-Sulej e Iqbal (2023) llevaron a cabo una revisión sistemática de 47 documentos indexados en bases de datos científicas, encontrando que en 87% de los casos sus autores respaldaron sus conclusiones con evidencia empírica. Sin embargo, señalan que la gran mayoría de los estudios provienen de contexto corporativos con orientación ambiental, existiendo así una brecha notable en la literatura respecto a la aplicación del liderazgo sostenible en otros sectores productivos.

En esa misma línea, la renuncia silenciosa constituye un concepto aún más emergente que el liderazgo sostenible. Sin embargo, autores como Kerse et al. (2025) señalan que los informes globales indican que la renuncia silenciosa ha alcanzado una tasa del 59%, convirtiéndose así en uno de los problemas organizacionales más prevalentes en la actualidad. Por su parte, Dillard et al. (2024) documentan que, al momento de su investigación, los videos en redes sociales con la etiqueta *#quietquitting* acumulaban cientos de millones de visualizaciones, lo cual reflejaría la magnitud del fenómeno en el imaginario colectivo de las generaciones más jóvenes, quienes representan a su vez la entrante fuerza laboral del presente. No obstante, el debate teórico sobre sus causas, manifestaciones, y su relación con el estilo de liderazgo está lejos de estar cerrado. Buscando contribuir la presente investigación a dicho debate.

Asimismo, la presente investigación se enmarca en una agenda más amplia de transformación institucional basada en los principios de sostenibilidad y alineada con los ODS, en particular el 4 y 8, contribuyendo al fortalecimiento de un liderazgo coherente con los convenios internacionales de desarrollo humano y dignidad organizacional.

1.6.2 Justificación empírica

Los datos disponibles sobre la magnitud del fenómeno de la renuncia silenciosa en el ámbito laboral global justifican con contundencia la necesidad de producir evidencia empírica contextualizada. Por ejemplo, Dillard et al. (2024) estiman que más del 50% de la fuerza laboral estadounidense puede ser calificada como *quiet quitters* (empleados con comportamientos alusivos a la renuncia silenciosa); mientras que otro estudio citado por ellos mismos, reporta que este perfil comprende gran parte de la plantilla laboral de las organizaciones. En esa misma línea, Gallup (2022) reporta que 6 de cada 10 trabajadores a nivel mundial se declaran 'no comprometidos' con su trabajo, generando así un costo organizacional que trasciende la productividad individual para afectar a la innovación, la calidad del servicio, y la sostenibilidad institucional.

Específicamente en un contexto de educación superior, Lu et al. (2023) obtuvieron 698 respuestas de docentes universitarios jóvenes en China, encontrando que la sobrecarga laboral, las condiciones de trabajo percibidas, y el compromiso afectivo organizacional, influyen de manera estadísticamente significativa sobre el agotamiento laboral y el bienestar del empleado, ambas variables que a su vez predicen significativamente la intención de renuncia silenciosa. Por su parte, Hamdan et al. (2024) encuestaron a 136 empleados del sector educativo gubernamental en Irak, encontrando una correlación negativa estadísticamente significativa entre el liderazgo

blando (*soft leadership*, en inglés) y la renuncia silenciosa, lo cual respaldaría empíricamente la dirección causal que el presente estudio busca analizar desde el paradigma específico del liderazgo sostenible.

No obstante, el contexto de la educación superior pública mexicana continúa siendo un terreno poco explorado respecto a los fenómenos aquí estudiados. En ese sentido, la presente investigación atiende de manera directa al sesgo geográfico e instrumental que impera en la literatura científica actual. Asimismo, al recolectar y procesar datos primarios de profesores universitarios del sector educativo público en México, se mitiga la dependencia de modelos conceptuales extranjeros cuyas realidades contractuales e idiosincrasias laborales resultan distantes de la praxis latinoamericana. Los hallazgos aportarán datos estadísticos validados que servirán de base comparativa para futuras investigaciones nacionales.

De igual manera, las condiciones laborales del profesorado mexicano se enfrentan a desafíos estructurales específicos, a saber, sobrecarga laboral, prácticamente nula participación en la toma de decisiones, y limitada promoción de procesos de bienestar organizacional (Frescas Villalobos et al., 2024). Por ello, analizar la relación entre el liderazgo ejercido por los directivos y la presencia o ausencia de comportamientos asociados a la renuncia silenciosa producirá evidencia accionable para la toma de decisiones a nivel institucional.

1.6.3 Justificación social

La educación superior pública constituye el principal motor de movilidad social, equidad democrática, y desarrollo científico en México. No obstante, la calidad del servicio educativo es inseparable del bienestar psicoprofesional de quien lo imparte. Al visibilizar la prevalencia de la renuncia silenciosa y proponer mecanismos basados en el liderazgo sostenible, la presente

investigación busca defender el derecho del estudiantado a recibir una formación integral impartida por docentes motivados y, simultáneamente, el derecho de los trabajadores de la educación a desarrollarse en entornos sanos, éticos, y socialmente responsables. Pues, el impulsar estilos de liderazgo sostenibles puede conducirnos por un camino capaz de revertir este proceso, pues tal y como indican estudios como los de García-Arce et al. (2021) y Hernández Espíndola et al. (2023), por citar algunos, cuando los líderes practican la escucha activa, el reconocimiento genuino, el desarrollo de talento, y el acompañamiento continuo, los trabajadores tienden a recobrar su sentido de pertenencia y compromiso laboral con la institución. En contextos educativos, como en la presente investigación, eso se traduciría en una mayor disposición a innovar, colaborar, continuar formándose y capacitándose, así como a contribuir en proyectos institucionales (Lu et al., 2023).

En el caso de la educación superior, la renuncia silenciosa del profesorado no afecta únicamente la productividad académica de la institución educativa, sino que también afecta de manera directa a la calidad del proceso formativo que reciben los estudiantes. Autores como Lu et al. (2023) señalan que cuando los profesores universitarios adoptan una actitud pasiva hacia su enseñanza como consecuencia de la renuncia silenciosa, la calidad educativa se deteriora de manera observable. Dicho deterioro no es un dato abstracto, pues representa una vulneración concreta del derecho de miles de estudiantes a recibir una educación de calidad, derecho resguardado en el ODS 4 de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas.

Asimismo, autores como Hasan et al. (2024) reportan que el 82% de las personas promovidas a posiciones de liderazgo no son las más idóneas para ejercerlo, y que el 58% de los empleados confiaban más en un extraño que en su propio jefe. Esta crisis de legitimidad del liderazgo organizacional tiene consecuencias directas sobre el bienestar laboral de los empleados

a su cargo, pues cuando éstos no confían en sus líderes, su compromiso se desgasta progresivamente, lo cual favorece la aparición de comportamientos de desvinculación emocional como la renuncia silenciosa. En ese sentido, el identificar y promover prácticas de liderazgo sostenible en las instituciones educativas no es sólo una decisión de gestión, sino más bien una acción necesaria para garantizar entornos de trabajo dignos, seguros, y emocionalmente sostenibles para quienes, en el caso de la presente investigación, tienen a su cargo la formación de las nuevas generaciones de profesionistas.

1.6.4 Justificación práctica

A nivel operativo, la magnitud económica y organizacional de la renuncia silenciosa convierte a su estudio en una necesidad práctica urgente para las organizaciones, pues de acuerdo con datos reportados por Dillard et al. (2024), una gran parte de la plantilla de cualquier organización puede encontrarse en estado de renuncia silenciosa en un momento dado, lo cual representa una pérdida sustancial de capacidad productiva, creatividad institucional, y capital social acumulado. Específicamente en el contexto de las universidades públicas mexicanas, donde los presupuestos son limitados y los márgenes de contratación de nuevo personal mínimos, dicha pérdida de implicación del profesorado resultaría especialmente costosa e irrecuperable en el corto plazo.

Autores como Kerse et al. (2025) demuestran empíricamente que el liderazgo específicamente orientado a la participación y el apoyo reduce la renuncia silenciosa tanto de manera directa como de manera indirecta, a través de la reducción del agotamiento laboral. Dicho hallazgo tiene implicaciones prácticas claras, pues el desarrollo de competencias de liderazgo en los mandos medios de las IES podría generar un impacto significativo sobre el

compromiso y el rendimiento del profesorado, sin requerir reformas estructurales de gran escala ni inversiones presupuestales elevadas.

En ese sentido, la investigación provee información diagnóstica accionable para las oficinas de recursos humanos y secretarías académicas de las universidades participantes. Los datos obtenidos permitirán el diseño estructurado de programas de capacitación directiva basados en competencias socioemocionales y de sostenibilidad organizacional. Adicionalmente, brindará pautas empíricas para la formulación de políticas internas encaminadas a la reducción del agobio administrativo, así como al fomento de incentivos económicos y no económicos que refuercen el sentido de pertenencia institucional en el profesorado.

Específicamente los datos obtenidos en la presente investigación proveen de un diagnóstico empíricamente fundamentado que identifica con precisión las dimensiones de liderazgo con mayor área de oportunidad (Sostenibilidad Organizacional), así como los comportamientos docentes más susceptibles de intervención. Dicho diagnóstico constituye un componente directo para el diseño de programas de formación directiva, así como la formulación de políticas internas apuntadas hacia el bienestar docente y alineadas con los compromisos de la Agenda 2030, en coherencia con el ODS 4 y ODS 8.

En síntesis, la presente investigación encuentra su justificación en sus potenciales contribuciones tanto teórica, empírica, social, así como de manera práctica. Al analizar la relación entre el liderazgo sostenible y la renuncia silenciosa, se busca ampliar el conocimiento teórico al respecto; pero en una mayor escala, influir de manera directa en la transformación de las condiciones de trabajo al interior de las universidades, contribuyendo, en ese sentido, al

fortalecimiento de entornos laborales cada vez más saludables y sostenibles para el óptimo desarrollo profesional docente.

1.7 Hipótesis de investigación

Las hipótesis de investigación representan proposiciones tentativas que establecen relaciones entre las dos variables aquí estudiadas. En investigaciones cuantitativas, como la presente, las hipótesis cumplen una función central, al permitir formular afirmaciones que pueden ser comprobadas mediante técnicas estadísticas (Hernández Sampieri et al., 2014). A continuación, se plantea una hipótesis central que expresa la relación general que se desea contrastar, y una hipótesis específica que detalla una relación particular entre las variables.

1.7.1 Hipótesis central

Existe una relación negativa significativa entre el liderazgo sostenible y los comportamientos asociados a la renuncia silenciosa en docentes universitarios del sector público en Culiacán, Sinaloa.

1.7.2 Hipótesis específica

Existe una relación negativa significativa entre las características de liderazgo sostenible (trabajo decente; desarrollo sostenible; sostenibilidad organizacional; y rendimiento sostenible), y los comportamientos asociados a la renuncia silenciosa (baja productividad; baja o nula motivación; negativo clima organizacional; y bajo o nulo rendimiento laboral).

1.8 Alcance del estudio

El presente estudio es enmarcado en un enfoque cuantitativo, no experimental, transeccional y de alcance correlacional. Su objetivo principal es analizar la relación existente entre el liderazgo sostenible y la renuncia silenciosa en profesores universitarios del sector público.

Respecto a su diseño metodológico, éste emplea un diseño no experimental, ya que no se manipularon deliberadamente las variables en ningún momento; así como un diseño de corte transversal, puesto que la recolección de datos se realizó en un momento único, sin seguimiento longitudinal alguno.

En cuanto al alcance poblacional, éste abarca profesores universitarios de diversos programas educativos y diferentes universidades del sector público de la ciudad de Culiacán, Sinaloa.

En relación con el alcance temporal, la investigación abarcó el segundo semestre del año 2025 (agosto-diciembre), periodo durante el cual se realizó la validación del instrumento, la aplicación de éste, y el análisis de los datos obtenidos.

Por último, debe señalarse que, si bien se planteó una hipótesis de relación entre las variables, no se pretendió establecer causalidad entre las mismas, sino determinar el grado de relación entre ambas. Dicha limitación es inherente al diseño no experimental y transeccional elegidos, sin embargo, éste no invalida la relevancia o el aporte empírico de los resultados obtenidos.

A continuación, la tabla 5 sintetiza los parámetros metodológicos del alcance del estudio.

Tabla 5. *Parámetros del alcance del estudio*

Dimensión	Descripción

Enfoque	Cuantitativo, basado en la medición estadística de variables a través de instrumentos estructurados en escala Likert.
Alcance	Correlacional, determina el grado y dirección de la relación entre el liderazgo sostenible percibido (X) y la renuncia silenciosa (Y).
Diseño	No experimental y transeccional; las variables no fueron manipuladas y la recolección de datos se realizó en un solo momento temporal.
Población	Profesores universitarios de IES públicas del municipio de Culiacán, Sinaloa.
Período	Agosto-diciembre 2025
Causalidad	No pretendida, el diseño no experimental impide establecer causalidad directa, sólo permite determinar el grado de asociación entre variables.

Nota. Elaboración propia, 2026.

1.9 Metodología

El presente apartado describe el enfoque metodológico que sigue la presenta investigación, así como las decisiones técnicas seleccionadas. La presente investigación busca analizar la relación entre el liderazgo sostenible percibido y los comportamientos asociados a la renuncia silenciosa en profesores universitarios del sector público en Culiacán, Sinaloa.

1.9.1 Enfoque de la investigación

La presente investigación se desarrolló con un enfoque cuantitativo, dado que midió y analizó estadísticamente la relación entre las dos variables previamente definidas, el liderazgo sostenible (variable independiente) y la renuncia silenciosa (variable dependiente). Dicho enfoque permitió establecer relaciones entre las variables mediante instrumentos estructurados que generaron datos numéricos para el análisis estadístico.

La elección del enfoque cuantitativo responde a tres criterios fundamentales: 1) la naturaleza hipotético-deductiva del planteamiento, que busca contrastar afirmaciones teóricas con evidencia empíricas; 2) la disponibilidad de instrumentos validados para medir ambas variables en contextos similares; y 3) la necesidad de producir datos generalizables que puedan ser contrastados con investigaciones futuras en contextos similares.

1.9.2 Tipo y diseño del estudio

El estudio fue de tipo correlacional, teniendo como objetivo identificar el grado de relación existente entre las características del liderazgo sostenible percibidas por los profesores y la presencia de comportamientos asociados a la renuncia silenciosa.

Asimismo, tuvo un diseño no experimental y transeccional, pues no se manipularon intencionalmente las variables, en ningún momento, ni se asignaron grupos de control. En su lugar, se observaron las variables como se presentaron en su realidad, y la recolección de los datos fue realizada en un momento único, sin seguimiento longitudinal alguno.

1.9.3 Población y muestra

La población objetivo estuvo conformada por profesores universitarios de diversas instituciones educativas del sector público de la ciudad de Culiacán, Sinaloa. Dicha población fue seleccionada debido a su representatividad en relación con las variables estudiadas en la presente investigación.

1.10 Limitaciones

Toda investigación empírica conlleva limitaciones que es preciso reconocer a fin de contextualizar adecuadamente los resultados, así como de señalar líneas de mejora para investigaciones futuras. En ese sentido, a continuación se exponen las limitaciones presentadas en la presente investigación.

Al emplearse como técnica un instrumento autoadministrado mediante escala Likert, los datos recopilados reflejan tan sólo la valoración subjetiva de los profesores universitarios, lo cual pudiera incidir en un sesgo de percepción o inclusive de deseabilidad social, así como una posible sobreestimación o subestimación involuntaria de sus propias conductas (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Su alcance geográfico e institucional también se vio limitado, puesto que fue focalizado exclusivamente en profesore universitarios del sector público en Culiacán, Sinaloa. Por tanto, los resultados no son representativos a gran escala, sin embargo, ofrecen una propuesta relevante para motivar a estudios posteriores.

Asimismo, se reconocen limitaciones contextuales no abordadas en la presente investigación. Esto puede referir a variables como la carga académica personal, las condiciones contractuales específicas, el clima institucional general, la estructura organizacional, entre otras, que pudieron

haber influido en los datos obtenidos. No obstante, no fueron incluidas en el análisis de la presente investigación. Dicha decisión fue tomada con la finalidad de mantener el enfoque centrado en las variables principales del presente estudio, sin ignorar, por tanto, la complejidad del fenómeno estudiado.

Por su parte, debido al diseño transeccional de la investigación, éste captura tan sólo una 'fotografía' temporal de la realidad aquí estudiada, no abordando factores estacionales ajenos a las variables (períodos de evaluación para renovación de estímulos, situaciones políticas sindicales internas, por nombrar tan sólo algunos ejemplos) que podrían sesgar la percepción momentáneamente, repercutiendo ello en las respuestas, e impidiendo de esa manera rastrear la evolución dinámica del fenómeno a lo largo del tiempo.

En ese sentido, la tabla 6 sintetiza las limitaciones presentadas en el estudio, categorizadas por el tipo de limitación que representan.

Tabla 6. *Síntesis de limitaciones del estudio*

Tipo de limitación	Descripción	Alcance del impacto
Metodológica (Subjetividad perceptual)	El uso de escalas Likert autoadministradas captura percepciones subjetivas, lo que puede incurrir en sesgos de deseabilidad social o sobreestimación de conductas.	Moderado, mitigado por el anonimato del cuestionario.
Metodológica (Causalidad)	El diseño no experimental y transeccional impide establecer relaciones causales.	Inherente al diseño, no invalida el aporte correlacional.

Geográfica e institucional	El estudio se focalizó en IES públicas de Culiacán. Los resultados no son directamente generalizables a otras regiones o tipos de instituciones.	Moderado, base para estudios comparativos futuros.
Temporal (Corte transversal)	El diseño captura una 'fotografía' del fenómeno en un semestre específico, sin rastrear su evolución dinámica a lo largo del tiempo.	Moderado, inherente al diseño.
Variables no controladas	Factores contextuales como la carga académica individual, las condiciones contractuales específicas, y el clima institucional no fueron incluidos en el análisis.	Bajo a moderado, enriquece la agenda de investigación futura.
Recursos y tiempo	La investigación se realizó en un solo semestre académico, lo cual condicionó la profundidad y el tamaño de la muestra. No obstante, se mantuvo el rigor científico en cada etapa.	Bajo, mitigado con diseño eficiente.

Nota. Elaboración propia, 2026.

A pesar de las limitaciones señaladas, la presente investigación genera aportes significativos a la comprensión del fenómeno de la renuncia silenciosa en la educación superior

pública mexicana, así como para el desarrollo de estrategias de liderazgo que impulsen el bienestar personal y profesional del docente y la sostenibilidad institucional en contextos académicos. El reconocimiento explícito de estas limitaciones al contrario de debilitar la investigación, fortalece su rigor y delinea con claridad la frontera del conocimiento generado.

CAPÍTULO II. Marco Teórico

El presente capítulo establece el fundamento teórico de la presente investigación, sentando las bases conceptuales necesarias para comprender las dos variables estudiadas, es decir, el liderazgo sostenible y la renuncia silenciosa. Mediante un recorrido por las principales perspectivas, teorías, y propuestas de cada variable, se busca clarificar sus definiciones, características, y dimensiones, así como su trascendencia en el contexto de la educación superior pública.

El capítulo está organizado en dos secciones principales. La primera, dedicada al liderazgo sostenible, aborda su contextualización histórica y conceptual, presentando las teorías de liderazgo relevantes para su comprensión, exponiendo los conceptos vinculados que permiten diferenciarlo de otros estilos, y describiendo sus dimensiones teóricas fundamentales. La segunda, dedicada a la renuncia silenciosa, explora su origen, su contextualización en la discusión académica y profesional, las teorías explicativas del fenómeno, y los conceptos relacionados que favorecen su comprensión como fenómeno multifactorial.

A través del presente capítulo se integran fuentes teóricas y estudios recientes, tanto nacionales como internacionales, con la finalidad de generar un sustento conceptual sólido que sostenga el análisis empírico desarrollado en capítulos posteriores. La estructuración de ambas variables dentro del marco teórico permite, en ese sentido, comprenderlas de manera individual, al mismo tiempo que permite identificar los puntos de convergencia entre ellas.

2.1 Liderazgo Sostenible

El liderazgo sostenible ha surgido en las últimas décadas como un paradigma alternativo a los modelos tradicionales de gestión, al ubicar como centro de su praxis la sostenibilidad

organizacional, la responsabilidad social, y el bienestar integral de los trabajadores (Hasan et al., 2024). A diferencia de enfoques centrados principal o exclusivamente en la eficiencia o en el logro de resultados a corto plazo, el liderazgo sostenible pone el foco en la creación de valor duradero en tres dimensiones interrelacionadas, a saber, la económica, la social, y la ambiental (CEC European Managers, 2022; Naciones Unidas, 2023).

Esta propuesta parte a su vez del supuesto de que el liderazgo no debe ser reducido a la autoridad o al control, sino que debe orientarse hacia la generación de contextos organizacionales resilientes donde se comprenda y se valore a las personas (Benmira y Agboola, 2021). En el ámbito educativo universitario, donde la precisión por alcanzar ciertos estándares de productividad académica suele derivar en tensiones emocionales y laborales por parte de los docentes, este tipo de liderazgo es presentado como una alternativa para promover la motivación, el bienestar, y la retención del talento académico (Raudales-García et al., 2025).

Sintetizando, la tabla 7 presenta la comparación entre modelos tradicionales de liderazgo y el liderazgo sostenible, desde diversos criterios.

Tabla 7. *Comparación entre modelos tradicionales de liderazgo y liderazgo sostenible*

Criterio	**Liderazgos tradicionales**	**Liderazgo sostenible**
Horizonte temporal	Corto plazo	Largo plazo
Foco principal	Resultados económicos	Triple balance: resultados económicos, sociales, y ambientales
Relación con los trabajadores	Autoridad jerárquica	Participación y desarrollo humano

Impacto organizacional	Orientado al desempeño inmediato	Orientado a la resiliencia y sostenibilidad a futuro
Rol de líder	Supervisor / Directivo	Facilitador / Mentor / Agente de cambio

Nota. Elaboración propia con base en Benmira y Agboola (2021).

El liderazgo sostenible, en ese sentido, propone un cambio de perspectiva en la gestión de las organizaciones y, más precisamente, en la gestión de su capital humano. Al priorizar la sostenibilidad en lugar de la explotación desmedida de los recursos tanto materiales como humanos, dicho modelo hace frente a los desafíos contemporáneos de las organizaciones, como el desgaste laboral o *burnout*, la alta rotación de personal, y fenómenos emergentes como la renuncia silenciosa (Chinyamurindi y Mashavira, 2024).

2.1.1 Contextualización del liderazgo

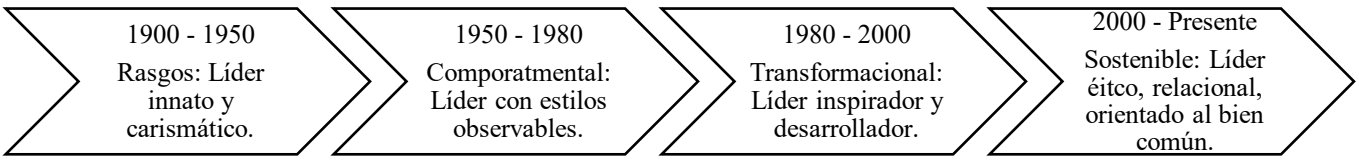
A lo largo de la historia humana, el liderazgo como campo de estudio ha atravesado una evolución significativa, pasando de conceptualizaciones enfocadas en los rasgos de personalidad del líder a enfoques más complejos que comenzaron a englobar dimensiones sociales, organizacionales, y contextuales (Benmira y Agboola, 2021). En un comienzo, el liderazgo era concebido como un atributo meramente individual, es decir, un conjunto de cualidades innatas que diferenciaban al líder del resto (Pantoja Aguilar y Suárez Durán, 2017). Más adelante, comenzó a ser comprendido como un conjunto de estilos y comportamientos observables; y en décadas más recientes, se ha consolidado como un proceso relacional e interdependiente, en el cual el líder actúa como facilitador y agente de cambio (Fry y Egel, 2021).

En tiempos contemporáneos, el liderazgo ya no es visto como un fenómeno limitado al ámbito empresarial, sino como un proceso transversal presente en ámbitos políticos, sociales, educativos, y culturales. Dicho cambio de perspectiva responde a transformaciones globales como la globalización, las demandas sociales por equidad, y la preocupación por la crisis climática, que han reformado las expectativas sobre el rol que desempeña el líder en cualquier organización (Benmira y Agboola, 2021; Fry y Egel, 2021).

Particularmente en el contexto educativo, el liderazgo ha logrado consolidarse como un elemento determinante para el desempeño organizacional. Investigaciones recientes señalan que los estilos de liderazgo ejercidos por directivo y coordinadores académicos influyen de manera directa en la motivación laboral de los docentes, en el clima institucional, en la innovación pedagógica, y en la satisfacción laboral de los miembros de la institución (Raudales-García et al., 2025; López-Morocho et al., 2025). Poniendo así de manifiesto la necesidad de las instituciones educativas por analizar sobre los tipos de liderazgo que practican.

En ese sentido, la figura 2 presenta la evolución de las teorías de liderazgo hacia el paradigma sostenible; y la tabla 8 expone la evolución histórica del concepto de liderazgo, puntualizando las características de cada una de las etapas.

Figura 2. *Evolución de las teorías de liderazgo hacia el paradigma sostenible*



Nota. Elaboración propia con base en la literatura revisada.

Tabla 8. *Evolución histórica del concepto de liderazgo*

Etapa	Período	Enfoque	Características
De rasgos	Siglo XIX – 1940s	Rasgos de personalidad	El liderazgo se concibe como un conjunto de cualidades innatas al individuo.
Comportamental	1940s – 1950s	Estilos observables	Se analizan patrones de comportamiento: autocrático, democrático, *laissez-faire*, entre otros.
Situacional	1960s	Contingencia y contexto	El entorno y la situación determinan el estilo de liderazgo más efectivo.
Contemporánea	1990s – 2000s	Liderazgo relacional	Enfoques transformacional, auténtico, de servicio, inclusivo, y colaborativos.
Emergente	2000 - Presente	Liderazgo sostenible	Proceso ético, inclusivo, y orientado a ala sostenibilidad a largo plazo.

Nota. Elaboración propia con base en Benmira y Agboola (2021).

Contextualizar el liderazgo implica, por tanto, reconocerlo como un fenómeno dinámico, en constante transformación, que responde a las demandas sociales, organizacionales, y políticas de cada época. Actualmente se le concibe como una práctica orientada no sólo a alcanzar objetivos institucionales, sino también a garantizar espacios laborales más justos, humanos, y sostenibles (Benmira y Agboola 2021). Todas ellas, condiciones clave para hacer frente a fenómenos como la renuncia silenciosa en el ámbito educativo.

2.1.2 Teorías sobre liderazgo

El cuerpo teórico generado por el estudio del liderazgo es amplio y diverso, reflejando los cambios históricos en la comprensión de las relaciones humanas al interior de las organizaciones. A lo largo de los últimos dos siglos, las teorías han transitado desde modelos centrados en los rasgos innatos del líder hasta perspectivas integradores donde la sostenibilidad y el bienestar ocupan un lugar central en el ejercicio del liderazgo (Benmira y Agboola, 2021).

Dicho desarrollo teórico puede agruparse en cuatro grandes etapas, a saber, las teorías clásicas, las teorías conductuales o comportamentales, las teorías contingenciales o situacionales, y las teorías contemporáneas y emergentes. Todas ellas han contribuido a la conformación del concepto de liderazgo sostenible, tal y como se muestra en la tabla 9, que presenta las principales teorías sobre liderazgo, sus características, y sus contribuciones al paradigma sostenible.

Tabla 9. *Principales teorías sobre liderazgo y su contribución al paradigma sostenible*

Era	Período	Teoría(s)	Características	Aporte al liderazgo sostenible

De rasgos	Siglo XIX – 1940s	Teoría del Gran Hombre; Teoría de los Rasgos	Liderazgo concebido como conjunto de cualidades innatas al ser humano.	Establecen que el liderazgo tiene bases individuales; los líderes pueden nacer o formarse.
Comportamental	1940s – 1950s	Teoría Comportamental	Se analizan patronos diferentes de comportamiento: autocrático; democrático; *laissez-faire*; etc.	Identifican patrones de comportamiento del líder; antecedente de los programas de formación.
Situacional	1960s	Teoría de Contingencia	Afirma que la gestión más eficaz depende siempre del entorno externo.	Reconocen la influencia del entorno sobre la efectividad del liderazgo.
Contemporánea	1990s – 2000s	Transformacional; Auténtico; De Servicio; Inclusivo; Colaborativo	Buscan motivar, inspirar, y transformar a los seguidores.	Incorporan el propósito compartido, la motivación intrínseca, y el crecimiento humano.
Emergente	2000 - Presente	Liderazgo Sostenible	Proceso ético, inclusivo, y orientado a la sostenibilidad.	Integra las dimensiones anteriores con ética, justicia social, y sostenibilidad a largo plazo.

Nota. Elaboración propia con base en Benmira y Abgoola (2021).

El recorrido histórico comienza en el siglo XIX con la denominada Teoría del Gran Hombre, la cual sostenía que los líderes nacen como tal y no se crean ni se entrenan, siendo tan sólo unos pocos individuos los que poseían las características únicas capaces de conducirles hacia la grandeza. Con dicha teoría como punto de partida surgieron, en los siglos XIX y XX, investigaciones sobre liderazgo centradas en las características innatas del líder. En las décadas de 1930 y 1940 se enunció la Teoría de los Rasgos, que se diferenciaba de la anterior principalmente en que afirmaba que los líderes podían tanto nacer como ser formados (Benmira y Agboola, 2021).

A medida que la investigación avanzaba, fue evolucionando la denominada Teoría Comportamental, que vino a ser en cierta manera el opuesto de la Teoría del Gran Hombre, pues enunció que los líderes no nacen, sino que se hacen, y que determinados comportamientos podían ser aprendidos con el fin de asegurar un liderazgo efectivo (Benmira y Agboola, 2021). Esta teoría destacaba el comportamiento actual del líder más que el contexto o el entorno. De esa manera, los estudios de este período dieron como resultado la agrupación y la clasificación de diversos patrones de comportamiento, denominándolos ‘estilos’, lo cual puede reconocerse como el antecedente de los programas contemporáneos de formación en liderazgo.

Posterior a la Teoría Comportamental, surgieron en la década de 1960, las denominadas Teorías Situacionales o De Contingencia, las cuales reconocían el papel significativo que desempeña el entorno en la dinámica entre líder y seguidores. Dichas teorías implicaban que el líder debía ser capaz de analizar el contexto en el que operaba y decidir, en función de éste, cuál estilo se adaptaría mejor a la situación (Benmira y Agboola, 2021).

Si bien cada una de las teorías anteriores enfatizaba el aspecto que consideraba más pertinente, enfocarse en una sola dimensión del liderazgo resulta insuficiente para abarcar toda la complejidad del fenómeno. Buscando hacer frente a ello, surgieron teorías más sistemáticas que comenzaron a tomar en cuenta el cambio constante, las innovaciones tecnológicas, y la globalización creciente (Benmira y Agboola, 2021). Se realizó así un paulatino desplazamiento hacia concepciones más complejas, en las cuales el liderazgo basado en el poder y la jerarquía transitó hacia uno enfocado en el servicio, las buenas prácticas, y la sostenibilidad (Benmira y Agboola, 2021).

Teorías más recientes, como las de liderazgo auténtico, transformacional, y sostenible; coinciden en destacar como elementos clave el propósito compartido por todos los miembros del grupo, la motivación intrínseca, y el crecimiento humano (Fry y Egel, 2021). En el ámbito educativo, dichos enfoques adquieren especial relevancia al promover climas laborales saludables, y al reducir fenómenos de desmotivación, apatía, y desvinculación profesional (Raudales-García et al., 2025).

De esta manera, heredando los enfoques precedentes, el liderazgo sostenible se posiciona como un modelo integrador que reconoce la complejidad de los sistemas organizacionales y humanos. En lugar de enfocarse exclusivamente en resultados, busca equilibrar los intereses institucionales con el bienestar de las personas y el entorno, convirtiéndose en una propuesta especialmente adecuada para el sector educativo (Piwowar-Sulej e Iqbal, 2023).

Para efectos de la presente investigación, se adopta la concepción propuesta por Sajjad et al. (2023), quienes describen al liderazgo sostenible de la siguiente manera:

> “un proceso complejo y dinámico, en el cual los líderes orientados a la sostenibilidad se involucran en procesos psicocognitivos y sociocognitivos, para así generar resultados

sostenibles para los negocios y la sociedad, tanto en el corto como en el largo plazo" (p. 2853).

2.1.3 Conceptos vinculados al liderazgo sostenible

El liderazgo sostenible constituye un modelo de gestión integral que articula la responsabilidad social, el bienestar humano, y la eficacia institucional en una visión de largo plazo (Hasan et al., 2024). A diferencia de otros enfoques donde se priorizan los resultados económicos o la productividad inmediata, este estilo de liderazgo se fundamente en la armonización entre el desarrollo humano de las personas y la sostenibilidad de la organización, integrando cuatro dimensiones esenciales, a saber, el trabajo decente, el desarrollo sostenible, la sostenibilidad organizacional, y el rendimiento sostenible; véase la Figura 3.

Dichas dimensiones son concebidas no como elementos aislados, sino como ejes interdependientes que garantizan la viabilidad ética, económica, y humana de las instituciones. En el caso del sector educativo, representan principios rectores para un liderazgo que aspire a trascender la gestión administrativa y a convertirse en un agente de transformación institucional.

Sintetizando, la figura 3 representa la integración de las cuatro dimensiones del liderazgo sostenible.

Figura 3. *Integración de las dimensiones del liderazgo sostenible*



Nota. Elaboración propia con base en la literatura revisada.

a) Trabajo Decente

El concepto de trabajo decente fue introducido por la Organización Internacional del Trabajo [OIT] y adoptado por la ONU como parte del Objetivo de Desarrollo Sostenible 8 (ODS 8), el cual busca promover el empleo digno, equitativo, y con protección social (ONU Desarrollo Sostenible, s.f.). Dentro del liderazgo sostenible, esta dimensión implica la capacidad del líder para generar condiciones laborales justas, participativas, y saludables para todos los miembros de la organización.

El trabajo decente, como señalan Rombouts y Zekić (2020), es uno de los componentes centrales de los marcos internacionales de sostenibilidad, estrechamente vinculado a los compromisos del derecho laboral y de los derechos humanos en el plano internacional. Los autores sostienen que la noción de trabajo decente ha evolucionado para incorporar tanto elementos socioeconómicos como ambientales, de manera que trasciende el simple reconocimiento de condiciones mínimas de empleo, y se convierte en un principio orientador de la sostenibilidad global.

Por su parte, en el ámbito educativo, esta dimensión puede materializarse en el compromiso del liderazgo con factores directamente vinculados a la motivación y el compromiso laboral docente, ya sea mediante la estabilidad contractual, la participación colegiada en la toma de decisiones, y el reconocimiento del mérito académico (Hong et al., 2023; Raudales-García et al., 2025).

b) Desarrollo Sostenible

Desde la perspectiva de las Naciones Unidas (2023), el desarrollo sostenible implica satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las propias (p. 46). En el contexto del liderazgo, esta concepción se materializa en prácticas que buscan equilibrar la rentabilidad institucional con la equidad social y la responsabilidad ambiental.

El liderazgo sostenible, sostienen Hasan et al. (2024), incorpora principios éticos que orientan la toma de decisiones estratégicas hacia la inclusión, la innovación, y la resiliencia organizacional; evitando, así, el agotamiento de los recursos humanos, y fomentando entornos laborales emocionalmente sostenible. En el contexto específico de las universidades públicas, esta dimensión invita a repensar las políticas institucionales más allá del corto placo, articulándolas con la formación ética y cívica de los futuros profesionales (López-Morocho et al., 2025).

c) Sostenibilidad Organizacional

Esta dimensión hace referencia a la capacidad de una institución para perdurar en el tiempo, adaptándose a los cambios del entorno sin abandonar su misión ni comprometer el bienestar de

sus miembros (CEC European Managers, 2022). Desde el liderazgo sostenible, ello implica gestionar los recursos humanos, financieros, y simbólicos con una visión estratégica, transparente, y equitativa (Jamayat et al., 2025).

Piwowar-Sulej e Iqbal (2023) destacan, en su revisión sistemática de estudios empíricos, que las organizaciones sostenibles son aquellas capaces de mantener su legitimidad y su desempeño a través del tiempo mediante una cultura de aprendizaje continuo y de confianza mutua. El liderazgo sostenible promueve para ello la participación activa, la comunicación abierta entre todos los miembros, y la construcción de capital social (Judijanto et al., 2024). En el contexto educativo, la sostenibilidad organizacional se traduce en estructuras académicas que fomentan el diálogo, la innovación docente, y la gestión colaborativa; todos ellos factores que fortalecen el sentido de pertenencia y que reducen fenómenos de desvinculación emocional como la renuncia silenciosa (Pevec, 2023).

d) Rendimiento Sostenible

La dimensión de rendimiento sostenible es entendida como el resultado de una gestión institucional equilibrada que alcanza sus objetivos sin comprometer el bienestar de las personas ni agotar los recursos organizacionales (Jamayat et al., 2025). El foco, pues, no está puesto únicamente en la productividad, sino en un desempeño basado en la ética, la salud organizacional, y la estabilidad emocional de los equipos de trabajo (Dillard et al., 2025).

En el contexto de las universidades, este tipo de rendimiento se expresa en la calidad docente, la retención del talento académico, y la reputación institucional (Raudales-García et al., 2025). Cuando el rendimiento se sostiene a expensas del bienestar del profesorado, se generan condiciones que propician fenómenos de desconexión emocional como la renuncia silenciosa;

razón por la cual, esta dimensión resulta especialmente relevante para los propósitos de la presente investigación.

A continuación, la tabla 10 representa las dimensiones teóricas del liderazgo sostenible, sus enfoques centrales, y sus aplicaciones en el ámbito educativo.

Tabla 10. *Dimensiones teóricas del liderazgo sostenible y su aplicación en el ámbito educativo*

Dimensión	Enfoque central	Aplicación en el ámbito educativo
Trabajo Decente	Dignidad, equidad, y condiciones justas de empleo.	Estabilidad docente, reconocimiento profesional, y bienestar laboral.
Desarrollo Sostenible	Equilibrio entre progreso institucional y responsabilidad social.	Políticas universitarias éticas y resilientes, fomento de la innovación y la equidad.
Sostenibilidad Organizacional	Capacidad institucional para perdurar en el tiempo mediante prácticas justas y adaptativas.	Gestión participativa, clima laboral saludable, y capital social académico.
Rendimiento Sostenible	Resultados basados en ética, bienestar, y eficacia a largo plazo.	Calidad docente, productividad sin desgaste, y reputación institucional.

Nota. Elaboración propia con base en Iqbal y Ahmad (2020), y Jamayat et al. (2025).

Las cuatro dimensiones mencionadas anteriormente proporcionan al liderazgo sostenible una fundamentación integral que trasciende la gestión operativa, uniendo el bienestar humano con la eficacia institucional. En conjunto, constituyen un marco coherente para comprender cómo el ejercicio ético y responsable del liderazgo puede prevenir dinámicas de desvinculación emocional y renuncia silenciosa en el profesorado universitario.

2.2 Renuncia Silenciosa

El fenómeno de la renuncia silenciosa (*quiet quitting*, en inglés) ha adquirido una relevancia creciente en la literatura organizacional contemporánea al representar una nueva forma de desvinculación emocional y funcional dentro del trabajo. A diferencia de la rotación de personal o de la renuncia formal, este fenómeno describe la decisión de permanecer en el puesto laboral, pero reduciendo el nivel de compromiso al mínimo requerido para cumplir con las obligaciones contractuales (Jayanto et al., 2025). En otras palabras, el trabajador continúa físicamente presente, pero psicológica y emocionalmente ausente (Pevec, 2023).

Si bien el término se popularizó a partir del 2022, algunos autores señalan que la renuncia silenciosa no es un fenómeno nuevo. Desde hace décadas se han documentado comportamientos similares bajo conceptos como *disengagement* (desvinculación), *work withdrawal* (retirada laboral), o desconexión laboral (Rosário y Boechat, 2025). No obstante, su reciente conceptualización a dicho término es producto, en parte, de profundas transformaciones en el mundo del trabajo, a saber, la sobrecarga laboral, la falta de reconocimiento, la erosión del sentido vocacional, y la crisis del liderazgo institucional (Torres-Mejorada, 2025).

En el contexto educativo, la renuncia silenciosa se manifiesta en actitudes como la reducción del esfuerzo docente, la participación mínima en actividades colegiadas, la ausencia de

innovación pedagógica, y la resistencia al cambio institucional (Raudales-García et al., 2025). De acuerdo con Torres-Mejorada (2023), tales comportamientos no siempre son conscientes o voluntarios, sino que con frecuencia constituyen una respuesta adaptativa frente a la desmotivación crónica o la percepción de falta de apoyo por parte de las autoridades académicas.

La firma Gallup (2022) estimó que el 60% de los empleados a nivel mundial se encontraban 'no comprometidos' con su trabajo, lo cual repercute negativamente en la productividad, la capacidad de innovación, y la sostenibilidad institucional. En el contexto educativo, dicha cifra resulta especialmente preocupante, dado que la motivación laboral del profesorado es el eje central de la calidad formativa (Ayala, 2024).

Desde la óptica del liderazgo sostenible, la renuncia silenciosa puede ser interpretada como una señal de desequilibrio sistémico al interior de las organizaciones, es decir, como evidencia de la separación entre los valores institucionales declarados y las condiciones reales de trabajo. En ese sentido, el liderazgo juega un papel determinante, no sólo como factor preventivo, sino también como mediador capaz de restaurar la confianza, la motivación, y el sentido de pertenencia (Hinman, 2023).

Bajo una contextualización educativa, donde el trabajo docente se basa en gran medida en vocación y compromiso, la falta de sostenibilidad laboral puede derivar en una pérdida del sentido educativo mismo. Por ello, su estudio resulta indispensable para comprender los nuevos desafíos del liderazgo en la educación, así como para diseñar estrategias que permitan restaurar el equilibrio entre el bienestar personal y la responsabilidad institucional.

2.2.1 Contextualización de la renuncia silenciosa

A lo largo de las últimas décadas, el trabajo ha experimentado transformaciones profundas derivadas de la globalización, la digitalización, la sobreexigencia productiva, y la creciente precariedad contractual. Dichas dinámicas han afectado el equilibrio entre el compromiso profesional y la calidad de vida, dando origen a actitudes de retraimiento emocional, así como a una disminución voluntaria del esfuerzo (Pevec, 2023).

Un momento particularmente significativo en el proceso de este fenómeno fue la pandemia por COVID-19, pues el confinamiento mandatorio derivado de dicha crisis sanitaria ocasionó profundos cambios en múltiples áreas a nivel global, siendo las organizaciones una de las más afectadas. Luego, cuando en 2021 los trabajadores fueron llamados a retornar a sus empleos, tan sólo en Estados Unidos más de 47 millones de empleados decidieron renunciar (Nordgren y Björs, 2023), fenómeno posteriormente denominado como la 'Gran Renuncia', término acuñado por el profesor de negocios Anthony Klotz (Formica y Sfodera, 2022). Así pues, de acuerdo con Nordgren y Björs (2023), dicho fenómeno tiene su origen posiblemente en el hecho de que, durante la pandemia y sus confinamientos, los empleados reevaluaron el balance entre su vida laboral y su vida personal.

Ahora bien, quienes sí regresaron a sus espacios de trabajo no estaban exentos de sentimientos de insatisfacción respecto a ese mismo balance. Ante esto, Nordgren y Björs (2023) señalan que una parte de esos trabajadores canalizaba su frustración a través de una 'desconexión' con el trabajo, fenómeno que comenzó a denominarse como 'renuncia silenciosa'. En esa misma línea, la firma global de análisis y consultoría Gallup (2022) en su *State of the Global Workplace 2022 Report* [Informe sobre el Estado del Lugar de Trabajo Global 2022]

reveló que seis de cada diez trabajadores a nivel mundial se consideraban ‘no comprometidos’, y un 18% se identificaba como ‘activamente desmotivados’.

En el contexto educativo, la renuncia silenciosa se ha extendido progresivamente. Los docentes enfrentan sobrecarga administrativa, escaso o nulo reconocimiento laboral, y liderazgos jerárquicos que dificultan su participación (Raudales-García et al., 2025). La desvinculación docente afecta no sólo la productividad académica, sino también el clima institucional, la innovación pedagógica, y el bienestar colectivo (López-Morocho et al., 2025).

A nivel internacional, la renuncia silenciosa ha sido observada con mayor incidencia en sectores donde predominan la presión por resultados, el trabajo remoto, y la falta de reconocimiento emocional (Rombouts y Zekić, 2020). En Asia y Europa, los estudios de Hasan et al. (2024) y Jamayat et al. (2025) documentan patrones similares, especialmente en instituciones con estructuras jerárquicas rígidas.

En América Latina, aunque la investigación es todavía incipiente, se reportan manifestaciones equivalentes bajo distintas denominaciones, como lo son ‘apatía profesional’, ‘desgaste docente’, o ‘baja implicación institucional’ (López-Morocho et al., 2025). En México, los estudios de Fraijo-Sing et al. (2024) y Hernández-Gómez (2021) evidencian una tendencia creciente hacia la desmotivación silenciosa, estrechamente relacionada con la falta de liderazgo empático y la sobreburocratización universitaria.

Dichos datos ponen en evidencia que la renuncia silenciosa no constituye un suceso pasajero, sino un síntoma estructural de desgaste organizacional. Su persistencia y expansión demandan nuevas formas de liderazgo, capaces de restaurar el compromiso emocional y profesional de los trabajadores.

Desde dicha perspectiva, la educación superior en México, específicamente quizás en su sector público, representa un campo crítico de análisis, pues en ella convergen exigencias institucionales elevadas, limitaciones de recursos, estructuras jerárquicas tradicionales, y un capital humano profundamente vocacional. Comprender la renuncia silenciosa en dicho contexto no sólo implica identificar sus causas, sino también reimaginar modelos de liderazgo que podría prevenirla, y más aún, revertirla.

2.2.2 Teorías sobre la renuncia silenciosa

El fenómeno de la renuncia silenciosa ha sido abordado desde diversas perspectivas teóricas que han buscado dar respuesta a por qué los trabajadores permanecen en sus puestos pero reducen su implicación emocional y su esfuerzo. Aunque el término sea reciente, sus fundamentos se encuentran en marcos teóricos previos relacionados con la motivación laboral, el agotamiento emocional, el compromiso organizacional, y la teoría del intercambio social.

Dichas teorías permiten aproximarse a la comprensión de la renuncia silenciosa como una respuesta tanto psicológica como social ante contextos laborales donde se percibe una falta de reciprocidad, reconocimiento, o inequidad (Rueda y Giraldo, 2023). En el contexto educativo, dicho fenómeno refleja la disonancia entre el compromiso vocacional del docente y las condiciones estructurales que obstaculizan su desarrollo profesional (López-Morocho et al., 2025).

a) Teoría de la motivación laboral

Las teorías clásicas de la motivación [como la jerarquía de necesidades de Maslow o la teoría de los dos factores de Herzberg] plantean que el compromiso del trabajador depende tanto de

factores higiénicos (condiciones laborales adecuadas, salario, estabilidad), así como de factores motivacionales (reconocimiento, desarrollo, sensación de logro). Cuando los primeros son insuficientes y los segundos están ausentes, emerge la desmotivación o el retraimiento psicológico (Çalış y Büyükakıncı, 2019). En el caso del profesorado universitario, esta teoría explicaría cómo la sobrecarga de trabajo y la falta de reconocimiento pueden conducir a una desvinculación gradual, expresada en una 'presencia física con ausencia emocional' (Lu et al., 2023).

b) Teoría del agotamiento laboral (*burnout*)

El modelo propuesto del *burnout* conceptualiza el agotamiento emocional como una respuesta crónica al estrés laboral, caracterizada por tres dimensiones, a saber, agotamiento, despersonalización, y baja realización personal (Pevec, 2023). Dicho modelo ha sido ampliamente validado en el contexto educativo, donde los docentes enfrentan elevados niveles de carga emocional, y demandas académicas y administrativas simultáneas. Dilekçi et al. (2025) muestran cómo el *burnout* actúa como antecedente directo de la renuncia silenciosa, pues cuando el agotamiento se cronifica, los individuos optan por conservar su estabilidad laboral reduciendo al mínimo su implicación. La desconexión, por tanto, no representaría pereza o apatía, sino una forma de autoconservación frente a un entorno percibido como hostil.

c) Teoría del intercambio social

De acuerdo con la teoría del intercambio social, las relaciones laborales encuentran su sustento en principios de reciprocidad, es decir, los individuos se comprometen con sus organizaciones en la medida en que perciben justicia, apoyo, y recompensa por sus esfuerzos.

Cuando esta relación se desequilibra (ante percepciones de abuso, inequidad, o falta de reconocimiento) el compromiso se debilita y surgen comportamientos de retraimiento (Johri et al., 2025). En ese sentido, la renuncia silenciosa puede interpretarse como un mecanismo compensatorio, es decir, el trabajador reduce su nivel de entrega como respuesta a una organización que no cumple su parte del contrato psicológico.

d) Teoría del compromiso organizacional

El modelo tridimensional del compromiso organizacional distingue entre compromiso afectivo (deseo de pertenecer), compromiso normativo (obligación moral), y compromiso de continuidad (necesidad). Cuando el compromiso afectivo disminuye pero se mantienen los otros dos, el trabajador tiende a quedarse en la organización sin implicarse emocionalmente; descripción que coincide con la lógica de la renuncia silenciosa (Coronado-Guzmán et al., 2020). En los contextos educativos, donde el profesorado suele mantener vínculos normativos y contractuales estables, este fenómeno se expresa con particular claridad, pues el docente permanece en su puesto, pero su motivación se desgasta progresivamente (Alzoraiki et al., 2023).

A continuación, la tabla 11 representa los principales marcos teóricos explicativos de la renuncia silenciosa, planteando su premisa central y su conexión con la renuncia silenciosa.

Tabla 11. *Principales marcos teóricos explicativos de la renuncia silenciosa*

Teoría	Premisa central	Conexión con la renuncia silenciosa
Teoría de la motivación laboral	La desmotivación surge cuando las necesidades	La falta de reconocimiento y de desarrollo profesional

	básicas y de crecimiento no se satisfacen.	provoca retraimiento emocional.
Teoría del agotamiento laboral	El estrés crónico genera agotamiento y despersonalización.	El trabajador se 'protege' reduciendo su implicación emocional ante un entorno hostil.
Teoría del intercambio social	Las relaciones laborales se basan en reciprocidad y equidad percibida.	Cuando la organización no retribuye el esfuerzo, el compromiso disminuye como respuesta adaptativa.
Teoría del compromiso organizacional	El compromiso puede ser afectivo, normativo, o de continuidad.	La permanencia sin implicación emocional (presencia sin compromiso) describe la lógica del fenómeno.

Nota. Elaboración propia con base en Coronado-Guzmán et al. (2020).

2.2.3 Conceptos vinculados a la renuncia silenciosa

La renuncia silenciosa no surge de manera espontánea, sino como resultado de un proceso progresivo de desajuste entre las expectativas individuales del trabajador y las condiciones laborales percibidas. En su expresión más amplia, puede entenderse como el deterioro del vínculo psicológico y funcional entre el trabajador y la organización (Bakotić, 2023).

Dentro de los contextos educativos, este proceso se manifiesta en una disminución de la implicación docente, una menor participación en actividades institucionales, y una pérdida del sentido de propósito profesional (Ayala, 2024; Barba y Delgado, 2021). Para comprenderlo de forma estructurada, resulta necesario analizar las dimensiones teóricas que lo componen, las cuales son la productividad, la motivación, el clima organizacional, y el rendimiento laboral. Cada una de llas constituye un componente observable y medible que permite interpretar cómo se expresa y se mantiene la desvinculación silenciosa en los entornos de trabajo.

a) Productividad

La productividad representa una dimensión fundamental en el estudio del compromiso laboral, pues refleja la capacidad de transformar el esfuerzo individual en resultados organizacionales tangibles. Desde la perspectiva de la renuncia silenciosa, la productividad se ve afectada no tanto por la ausencia física, que en ocasiones si siquiera se presenta, sino por la reducción deliberada del esfuerzo y la creatividad (Chinyamurindi y Mashavira, 2024). Los trabajadores que experimentan una falta de reciprocidad entre su esfuerzo y el reconocimiento institucional tienden a desacelerar su desempeño, cumpliendo únicamente con lo indispensable (Bakotić, 2023).

De acuerdo con López-Morocho et al. (2025), la productividad docente debe evaluarse no sólo en términos cuantitativos, sino también desde su componente ético y emocional; pues enseñar y producir conocimiento requiere de un entorno que inspire sentido y propósito.

b) Motivación

La motivación es concebida como el motor central del compromiso laboral, es decir, el conjunto de impulsos internos y externos que orientan, sostienen, y dirigen el comportamiento hacia la consecución de metas (Ryan y Deci, 2000). La renuncia silenciosa emerge precisamente cuando este motor se apaga, es decir, cuando las condiciones del entorno dejan de ofrecer significado, reconocimiento, o posibilidad de crecimiento (Dillard et al., 2024).

En un contexto educativo, la motivación docente está estrechamente relacionada con factores como la autonomía, la identidad profesional, y el apoyo de los líderes inmediatos (Raudales-García et al., 2025). Cuando dichos factores se debilitan, los docentes pueden experimentar una pérdida progresiva de entusiasmo, transformando su trabajo en una rutina mecánica y dando paso a fenómenos como la renuncia silenciosa. Autores como Bohórquez et al. (2020) sostienen que la motivación no sólo determina la productividad, sino que actúa como mediadora entre el liderazgo y el rendimiento, convirtiéndose así la ausencia de motivación en un detonante directo de la desconexión emocional.

c) Clima organizacional

El clima organizacional es concebido como el conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una institución respecto a sus políticas, relaciones interpersonales, y condiciones de trabajo (Rojas Casarrubias et al., 2025). Un clima deteriorado (caracterizado por la falta de comunicación, el autoritarismo, o el desequilibrio entre exigencias y recursos) propicia sentimientos de desconfianza y desvinculación (Ellera et al., 2023). Cuando los trabajadores perciben un entorno hostil o indiferente, tienden a limitar su participación y su compromiso (Hernández-Gómez, 2021).

En cambio, un clima organizacional positivo, basado en la confianza, la colaboración, y el reconocimiento, puede revertir los efectos de la renuncia silenciosa, al brindar seguridad psicológica y sentido de pertenencia (Hasan et al., 2024).

d) Rendimiento laboral

El rendmiento laboral hace referencia al grado en que una persona cumple eficazmente las tareas y responsabilidades asociadas a su puesto (Benmira y Agboola, 2021). No obstante, en el contexto de la renuncia silenciosa, este rendimiento adquiere una dimensión compleja, pues puede mantenerse estable en términos cuantitativos, pero degradarse cualitativamente en aspectos como la creatividad, la implicación, o la innovación (Hernández Espíndola et al., 2023).

Rendimiento laboral no equivale exclusivamente a productividad, implica a su vez compromiso, colaboración, y alineación con los valores institucionales (Piwowar-Sulej e Iqbal, 2023). Cuando el trabajador 'cumple por cumplir', sin involucrarse en la mejora continua ni en la misión institucional, el rendimiento se vuelve superficial. El rendimiento laboral se convierte así en una expresión observable de la renuncia silenciosa, puesto que la aparente normalidad del cumplimiento oculta un distanciamiento progresivo que afecta la cohesión del equipo y el sentido colectivo de la labor realizada (Sun et al., 2025).

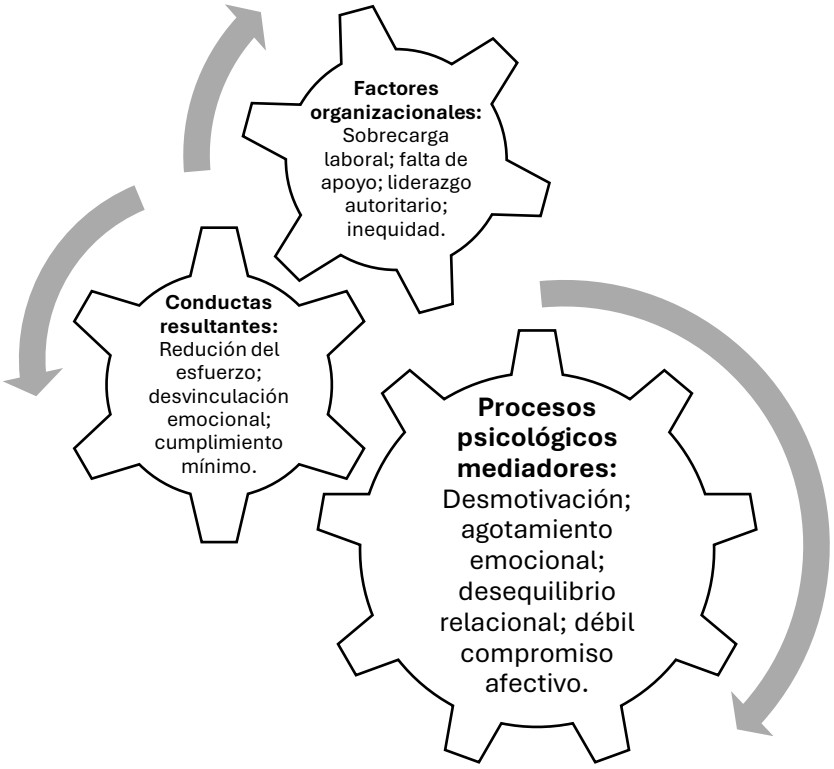
A continuación, la tabla 12 representa las dimensiones teóricas de la renuncia silenciosa, sus descripciones, así como sus implicaciones organizacionales. Asimismo, la figura 4 representa el modelo explicativo de la renuncia silenciosa, a través de sus factores, conductas resultantes, y procesos mediadores.

Tabla 12. *Dimensiones teóricas de la renuncia silenciosa y sus implicaciones organizacionales*

Dimensión	Descripción teórica	Implicación en la renuncia silenciosa
Productividad	Capacidad de generar resultados efectivos y significativos.	Disminuye al reducirse la implicación emocional y creativa del trabajador.
Motivación	Energía interna que impulsa el compromiso y el logro.	Se degrada ante la falta de reconocimiento, autonomía, o propósito institucional.
Clima Organizacional	Percepción colectiva del entorno laboral.	Un clima hostil o autoritario promueve desvinculación y retraimiento.
Rendimiento Laboral	Nivel de cumplimiento de metas y calidad del desempeño.	Puede mantenerse formalmente, pero sin compromiso genuino ni innovación.

Nota. Elaboración propia con base en la literatura científicas revisada.

Figura 4. *Modelo explicativo de la renuncia silenciosa*



Nota. Elaboración propia con base en la literatura revisada.

Estas cuatro dimensiones permiten comprender la renuncia silenciosa como un proceso sistémico en el cual confluyen factores psicológicos, organizacionales, y culturales. En su conjunto, ofrecen un marco de análisis estructurado para examinar, en los capítulos siguientes, la relación entre las prácticas de liderazgo sostenible y la prevalencia de este fenómeno comportamental en el profesorado universitario del sector público de Culiacán, Sinaloa.

CAPÍTULO III. Decisiones Teóricas y Metodológicas

El presente capítulo muestra las decisiones teóricas, epistemológicas, y técnicas que sustentan el diseño metodológico de la investigación. Cada decisión metodológica responde a la naturaleza del problema planteado, a los objetivos definidos, así como a la coherencia interna establecida entre el enfoque, el diseño, las técnicas de recolección de información, y los criterios de validez.

En ese sentido, el propósito de este capítulo es ofrecer una descripción del camino metodológico seguido para analizar la relación entre el liderazgo sostenible y la renuncia silenciosa, específicamente en profesores universitarios del sector público en la ciudad de Culiacán, Sinaloa.

3.1 Enfoque de la investigación

El presente estudio adopta un enfoque cuantitativo, puesto que busca examinar la relación entre las dos variables aquí estudiadas a partir de la medición objetiva y sistemática de datos. Este enfoque hace posible la obtención de evidencia empírica que facilite la descripción, el análisis, y la posible correlación entre las variables.

De acuerdo con Hernández-Sampieri et al. (2014), el enfoque cuantitativo es caracterizado por el uso de instrumentos estandarizados, la recolección de datos numéricos, y el empleo de procedimientos estadísticos para el análisis.

En la presente investigación, la naturaleza del problema estudiado requiere precisión en la medición y fiabilidad en los resultados, lo cual es alcanzado mediante la aplicación del enfoque cuantitativo.

3.2 Alcance de la investigación

La presente investigación adopta un alcance transversal, exploratorio, y descriptivo.

Por un lado, posee un alcance transversal puesto que la recolección de datos se realizó en un único momento temporal, sin intervención o manipulación alguna de las variables. Este tipo de alcance permite la obtención de un 'retrato' del fenómeno en el tiempo, mostrando, en este caso, cómo se manifiestan el liderazgo sostenible y la renuncia silenciosa en el contexto actual.

De igual manera adopta un alcance exploratorio, dado que el fenómeno de la renuncia silenciosa es más bien reciente y novedoso en el contexto educativo mexicano. Asimismo, las investigaciones existentes sobre el liderazgo sostenible en el contexto de la educación superior son escasas. Más limitado aún el número de estudios que vinculan ambas variables.

Por último, la investigación es también descriptiva, pues pretende detallar las características y manifestaciones de las variables estudiadas, así como el modo en que los profesores universitarios perciben dichas realidades dentro de su contexto laboral.

3.3 Diseño de la investigación

El diseño de la presente investigación es de tipo no experimental, lo que implica que no se manipularon deliberadamente las variables estudiadas, ni se ejerció control sobre las condiciones del entorno. En su lugar, se observaron los fenómenos tal y como ocurren en su contexto natural.

3.4 Método de investigación

Los métodos adoptados para la presente investigación fueron los métodos analítico e inductivo. En cuanto al método analítico, éste fue adoptado puesto que el tema de estudio es más

bien novedoso y poco estudiado; por su parte, el método inductivo fue adoptado ya que se empleó el registro y contraste de la información para buscar construir premisas que dieran sustento o explicación a los hallazgos. Ambos métodos se articulan de manera complementaria para garantizar un proceso riguroso de observación, interpretación, y generalización de los datos obtenidos.

3.5 Criterios de validez

La validez constituye un criterio clave en toda investigación, ya que determina el grado en que los instrumentos y procedimientos de medición reflejan realmente los constructos teóricos que pretenden evaluar (Hernández-Sampieri et al., 2014).

En ese sentido, y con la finalidad de asegurar la validez del instrumento de recolección de datos, se realizó una prueba piloto del instrumento a una muestra pequeña de profesores universitarios del sector público (n = 10). Posteriormente, los resultados fueron analizados mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de α = 0.920, el cual ubica al instrumento con una consistencia interna de rango ‘Excelente’.

3.6 Campo de la investigación

El campo de investigación hace referencia tanto al contexto geográfico, institucional, así como social en los cuales se desarrolla la investigación, al igual que a las condiciones particulares que delimitan su alcance y pertinencia (Hernández-Sampieri et al., 2014).

En la presente investigación, en cuanto a contexto geográfico refiere, ésta se realizó en la ciudad de Culiacán, Sinaloa, la cual concentra un número importante de instituciones educativas de nivel superior del sector público. Por su parte, el contexto institucional estuvo conformado por

dichas universidades públicas de la ciudad, tales como, la Universidad Autónoma de Sinaloa (UAS), la Universidad Autónoma de Occidente (UAdeO), el Instituto Tecnológico de Culiacán (ITC), por nombrar sólo algunas. Finalmente, el contexto social fue compuesto por los profesores universitarios de dichas instituciones educativas del sector público de la ciudad.

3.7 Selección de la muestra

La selección de la muestra constituye una fase esencial del diseño metodológico, pues garantiza la representatividad y la validez de los resultados estadísticos. En el presente estudio, la muestra está conformada por profesores universitarios de instituciones públicas de la ciudad de Culiacán.

3.7.1 Tipo de muestreo

Se empleó un muestreo probabilístico aleatorio simple, el cual brinda a todos los miembros de la población las mismas posibilidades de ser seleccionados. Este tipo de muestreo es el más adecuado en estudios cuantitativos con enfoque correlacional, pues minimizan los sesgos de selección, y permiten inferir los resultados a la población total.

3.7.2 Cálculo del tamaño de la muestra

Dado que el número total de profesores universitarios del sector público no se conoce con exactitud, se optó por una fórmula estadística para poblaciones desconocidas o infinitas, la cual fue expresada de la siguiente manera:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{E^2}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2} = 384.16$$

Donde *n* representa el tamaño de la muestra; *Z*, el nivel de confianza, el cual fue de 1.96 pues se buscó un nivel de 95%; *p*, probabilidad de ocurrencia del fenómeno; *q*, probabilidad de no ocurrencia; y *E*, error máximo permitido, el cual fue de 0.05 pues se buscó un nivel de 5%. Por tanto, el tamaño mínimo recomendado de la muestra es de 385 profesores universitarios del sector público de la ciudad de Culiacán.

No obstante, por cuestiones ajenas a la presente investigación, solamente fue posible aplicar el instrumento a 104 profesores universitarios, de los cuales 103 fueron válidos.

3.7.3 Criterios de inclusión y exclusión

Para poder participar en el presente estudio, el profesor debía estar activo en alguna universidad pública de Culiacán al momento de la aplicación del instrumento, así como aceptar voluntaria y libremente participar en dicho estudio mediante su consentimiento informado. Por otra parte, se sería descalificado de la participación en el estudio si se tratara de personal administrativo, de apoyo, o de servicios, así como profesores universitarios ya sea de instituciones privadas o de otros municipios. De igual manera, quedaban excluidos los profesores con licencia, en año sabático, jubilados, o sin carga académica vigente al momento de la aplicación del instrumento.

3.8 Instrumentos para la recolección de datos

El instrumento utilizado para la recopilación de información fue un cuestionario digital con escala tipo Likert, diseñado específicamente para medir las dos variables centrales del

estudio. Su diseño se basó en la revisión exhaustiva de la literatura científica reciente, así como en la operacionalización teórica de ambas variables, garantizando coherencia con las dimensiones propuestas en el capítulo anterior y la Matriz de Consistencia Metodológica.

3.8.1 Características generales del instrumento

El cuestionario utilizado inicia con una sección introductoria que explica los objetivos del estudio, la confidencialidad de las respuestas, y el carácter voluntario de la participación. Seguido, incluye una breve ficha sociodemográfica, la cual recopila información como el sexo, la edad, la antigüedad docente, el grado académico, entre otros, con el fin de realizar análisis comparativos de acuerdo con dichos factores.

En cuanto al contenido, éste estuvo conformado por 24 ítems distribuidos en dos secciones, correspondientes a las dos variables del estudio. Cada variable se desglosó en cuatro dimensiones teóricas, con tres ítems cada una, tal y como se muestra en la tabla 13, que presenta la estructura general del instrumento, por variable, dimensiones, y número de ítems.

Tabla 13. *Estructura general del instrumento*

Variable	Dimensión	Número de ítems
Liderazgo Sostenible	Trabajo decente	3
	Desarrollo sostenible	3
	Sostenibilidad organizacional	3
Renuncia Silenciosa	Rendimiento sostenible	3
	Productividad	3
	Motivación	3

	Clima organizacional	3
	Rendimiento laboral	3
Total de ítems:		24

Nota. Elaboración propia, 2026.

3.8.2 Escala de medición

Los ítems utilizados fueron formulados en afirmaciones positivas, utilizando una escala tipo Likert de cinco puntos, la cual permitió cuantificar la percepción y el grado de acuerdo de los profesores con cada afirmación, siguiendo la siguiente relación: 1-Totalmente en desacuerdo; 2-En desacuerdo; 3-Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4-De acuerdo; y 5-Totalmente de acuerdo.

Esta escala es ampliamente utilizada en investigaciones tanto educativas como organizacionales, por su sensibilidad psicométrica, facilidad de comprensión, y consistencia interna (Hernández-Sampieri et a., 2014).

3.8.3 Validación y confiabilidad

Los resultados de la prueba piloto permitieron confirmar la congruencia entre las dimensiones teóricas y los indicadores empíricos. Posteriormente, una vez aplicado a la muestra final, se estimó que su coeficiente Alfa de Cronbach era de $\alpha = 0.950$. El cual ubica al instrumento con una consistencia interna de rango ‘Excelente’.

3.8.4 Aplicación del instrumento

La aplicación del instrumento se realizó de forma digital a través de la plataforma *Google Forms*, para facilitar el acceso de los profesores y la recolección automatizada de datos. Dicho

formato de aplicación presentó ventajas significativas en términos de eficiencia, confidencialidad, y alcance, especialmente en contextos universitarios donde los profesores disponen de conectividad digital.

3.8.5 Interpretación de los puntajes obtenidos (Baremos)

Para categorizar los resultados obtenidos, se establecieron niveles de medición basados en la distribución normal de la muestra ($N = 103$), utilizando la media y desviación estándar como criterios de corte. En ese sentido, el nivel *Medio* se definió como el rango comprendido entre ±1 desviación estándar respecto a la media; los valores inferiores a este rango se clasificaron como nivel *Bajo*, y los superiores como nivel *Alto*.

Es decir, el nivel *Bajo* tendría puntajes menores a $M - 1DE$; el nivel *Medio*, puntajes entre $M - 1DE$ y $M + 1DE$; y finalmente, el nivel *Alto*, puntajes mayores a $M + 1DE$.

A continuación, la tabla 14 presenta los baremos para liderazgo sostenible, con sus distintos niveles e interpretaciones cualitativa. Asimismo, la tabla 15 presenta los baremos para renuncia silenciosa, con sus distintos niveles e interpretaciones cualitativa.

Tabla 14. *Baremos para Liderazgo Sostenible*

Nivel	Rango de puntaje	Interpretación cualitativa
Bajo	< 24.42	Percepción deficiente de prácticas de liderazgo sostenible.
Medio	24.42 a 52.02	Percepción moderada o en transición hacia la sostenibilidad.

Alto	> 52.02	Fuerte identificación con un liderazgo basado en sostenibilidad.

Nota. Elaboración propia, 2026.

[a] Dichos rangos se obtuvieron al realizar las operaciones planteadas anteriormente con los datos específicos de la variable de liderazgo sostenible: $M = 38.22$ y $DE = 13.80$.

Tabla 15. *Baremos para Renuncia Silenciosa*

Nivel	Rango de puntaje	Interpretación cualitativa
Bajo	< 36.17	Bajo nivel de desapego; alta disposición al 'extra' laboral.
Medio	36.17 a 52.81	Presencia moderada de conductas de renuncia silenciosa.
Alto	> 52.81	Alto nivel de desapego y limitación estricta a tareas contractuales.

Nota. Elaboración propia, 2026.

[a] Dichos rangos se obtuvieron al realizar las operaciones planteadas anteriormente con los datos específicos de la variable de renuncia silenciosa: $M = 44.49$ y $DE = 8.32$.

3.9 Operacionalización de las variables

La operacionalización de las variables constituye el proceso mediante el cual los constructos teóricos definidos en el marco conceptual se traducen en indicadores empíricos susceptibles de medición (Hernández-Sampieri et al., 2014). Dicho procedimiento garantiza la

coherencia interna entre el planteamiento del problema, los objetivos, las hipótesis, y el instrumento de recolección de datos. A continuación, en la Tabla 16, puede observarse la matriz de consistencia metodológica de la presente investigación.

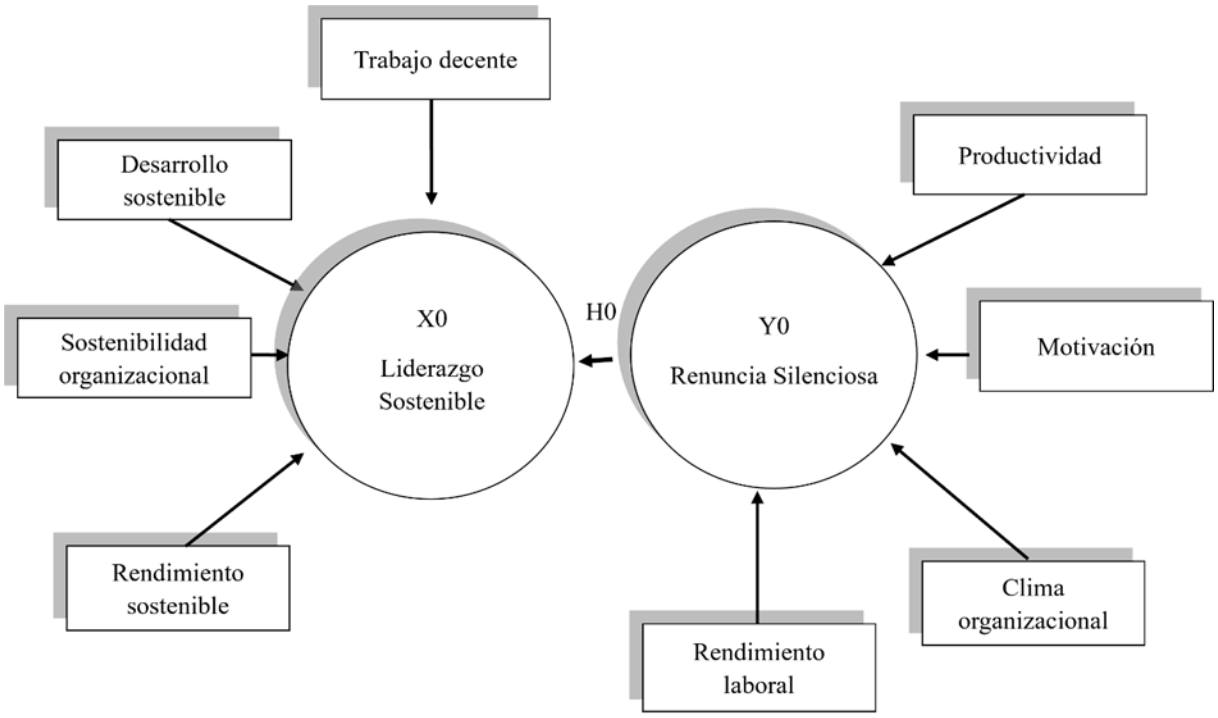
Tabla 16. *Matriz de consistencia metodológica*

			OPERACIONALIZACIÓN		
PREGUNTAS	**OBJETIVOS**	**HIPÓTESIS**	**VARIABLES**	**INDICADORES**	**METODOLOGÍA TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**
Principal: ¿Cómo influye el liderazgo sostenible en la renuncia silenciosa en los docentes universitarios del sector público en Culiacán, Sinaloa? **Secundarias:** **P1.** ¿Qué características de liderazgo sostenible perciben los docentes universitarios que emplean sus jefes inmediatos? **P2.** ¿Cuáles son los	**Objetivo General:** Analizar la influencia del liderazgo sostenible en la renuncia silenciosa en los docentes de instituciones de educación superior públicas en Culiacán, Sinaloa. **Objetivos Específicos:** **O1.** Determinar el estilo de liderazgo percibido por los docentes	**Hipótesis General:** El liderazgo sostenible disminuye los comportamientos asociados con el fenómeno de la renuncia silenciosa en los docentes universitarios del sector público en Culiacán, Sinaloa. **Hipótesis Especificas:** **H1.** Existe una relación positiva significativa entre el liderazgo sostenible y el desempeño laboral de los	**Variable Independiente:** Liderazgo Sostenible **Variable Dependiente:** Renuncia Silenciosa	**Para la Variable Independiente:** **a)** Sostenibilidad **b)** Trabajo decente **c)** Rendimiento sostenible **d)** Desarrollo sostenible **Para la variable Dependiente** **a)** Productividad **b)** Rendimiento laboral **c)** Motivación **d)** Clima organizacional	**Tipo de la Investigación:** **a)** Exploratoria (pues la revisión literaria indica que existen pocos estudios e investigaciones previos sobre el tema a estudiar). **b)** Descriptiva (pues se seleccionan dos variables, y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga). **Método:** **a)** Analítico (pues el tema de estudio es novedoso y poco explorado; asimismo, el trabajo busca revelar relaciones entre las variables).

comportamientos asociados a la renuncia silenciosa en los docentes universitarios? **P3.** ¿Qué elementos del liderazgo sostenible contribuyen a mitigar las causas que propician la renuncia silenciosa en los docentes universitarios?	universitarios, en sus jefes inmediatos. **O2.** Identificar los indicadores con puntajes extremos (mayores y menores). **O3.** Examinar la manera en que el liderazgo empleado por los jefes inmediatos de los docentes universitarios influye en el desempeño laboral de éstos últimos.	docentes universitarios. **H2.** Existe una relación negativa significativa entre el liderazgo sostenible y la presencia de comportamientos asociados al fenómeno de renuncia silenciosa en los docentes universitarios.	**b)** Inductivo (pues se empleará el registro y contraste de información para buscar construir premisas que den sustento o explicación). **Diseño:** Investigación no experimental (pues no se manipularán las variables) transversal (pues se recopilarán datos en un solo momento determinado) descriptiva (pues busca describir el fenómeno estudiado). **La Población (N):** Profesores universitarios del sector público en Culiacán, Sinaloa. **La Muestra (n):** 103 profesores

Nota. Elaboración propia, 2026.

Figura 5. *Modelo gráfico de la investigación*



Nota. Elaboración propia, 2026.

En suma, la operacionalización de las variables garantiza la coherencia teórica, empírica, y analítica del estudio (Hernández-Sampieri et al., 2014).

Capítulo IV. Análisis e Interpretación de los Resultados

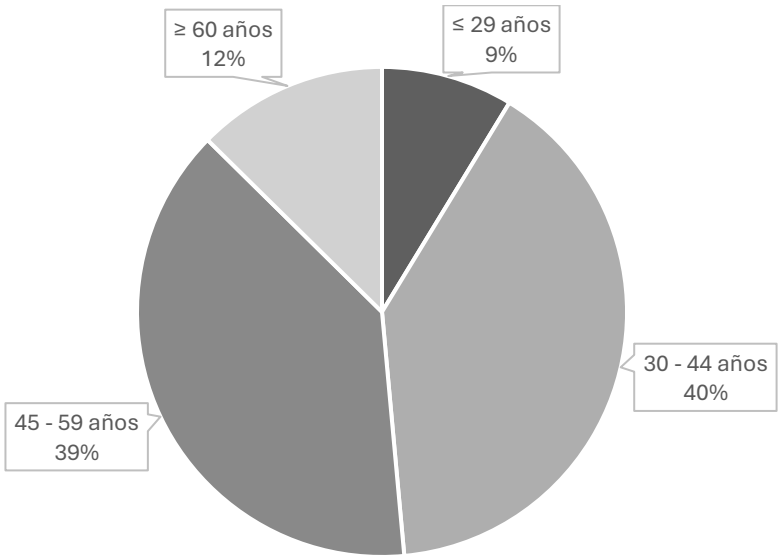
4.1 Descripción de la unidad de análisis

La presente investigación se llevó a cabo con una muestra de 103 docentes universitarios del sector público en la ciudad de Culiacán, Sinaloa. El escenario del estudio se centró en instituciones de educación superior donde se buscó analizar la interacción entre las prácticas directivas y el comportamiento laboral del profesorado. Las características sociodemográficas de los docentes participantes se analizan a continuación.

Respecto a la distribución porcentual referente al sexo de los docentes, hubo un equilibrio notorio, con un 52.4% para las docentes mujeres y un 47.6% para los docentes varones. En cuanto a su estado civil, la mayoría se encuentra casado, con un 62.1%; en segundo lugar, se encuentra el de soltero, con un 17.5%; en tercer lugar, en unión libre, con un 10.7%; a continuación, divorciado, con un 6.8%; y finalmente, viudo, con un 2.9%.

A razón de las edades de los docentes participantes, se crearon cuatro rangos de edad que representan cada uno a una generación, a saber, Generación Z, Generación Y (“Millennial”), Generación X, y Generación Boomer. Los mayores resultados se concentran en los rangos de 30 a 44 años, y de 45 a 59 años, es decir, Generación Y (“Millennial”) y Generación X, respectivamente; obteniendo 39.8% y 38.8%, correspondientemente. En tercer lugar, se encontró al rango igual o mayor a 60 años, es decir, la Generación Boomer, con un 12.6%. Finalmente, el rango más joven, igual o menor de 29 años, es decir, la Generación Z, con un 8.7%. Dichos resultados pueden apreciarse en la siguiente gráfica (Figura 6).

Figura 6. *Distribución porcentual de los rangos de edad de los docentes*



Nota. Elaboración propia, 2026.

[a] Esta distribución es valiosa puesto que la generación a la que el participante pertenece ha sido objeto de análisis en diversas investigaciones, de acuerdo con la literatura científica revisada.

Continuando con los datos sociodemográficos obtenidos, el mayor grado de estudios alcanzado por los docentes participantes fue el de Maestría, con un 45.6%; seguido de Doctorado, con un 35%; en tercer lugar, Licenciatura, con un 15.5%; y finalmente, el nivel de Especialidad, con un 3.9%.

En cuanto a las instituciones educativas donde laboran los docentes, la distribución se concentra mayormente en la Universidad Autónoma de Occidente (UadeO), con 52.4%; en segundo lugar, la Universidad Autónoma de Sinaloa (UAS), con 29.1%; empatados en tercer lugar, se encuentran el Instituto Tecnológico de Culiacán (ITC) y la Escuela Normal de Sinaloa

(ENS), con 8.7% cada uno; y finalmente, con tan sólo un 1%, la Universidad de la Policía del Estado de Sinaloa (UNIPOL).

Por último, con relación a los años de antigüedad que los docentes tienen en sus respectivas instituciones educativas, encontramos que la mayoría de ellos tiene entre 5 a 14 años, con un 36.9% para dicho rango; en segundo lugar, el rango de 15 a 24 años, con un 31.1%; seguido de una antigüedad igual o menor a 4 años, con un 16.5%; y finalmente, los profesores con mayor antigüedad, igual o mayor a 25 años, con un 15.5%.

4.2 Confiabilidad del instrumento

Para garantizar la consistencia interna del instrumento aplicado, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach en el programa estadístico SPSS [por su acrónimo en inglés], obteniéndose el resultado de 0.950 para un total de 24 elementos analizados, como se muestra en la Tabla 17. De acuerdo con los criterios psicométricos, un valor superior a 0.90 indica una confiabilidad de nivel 'excelente', lo cual valida la precisión de los datos recolectados para el presente estudio.

Tabla 17. *Estadísticas de Fiabilidad (Alfa de Cronbach)*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.950	24

Nota. Elaboración propia, 2026.

4.3 Análisis de los resultados descriptivos

Atendiendo a los objetivos que guían a la presente investigación se realiza un análisis de los resultados descriptivos obtenidos, por variable estudiada.

4.3.1 Liderazgo Sostenible

Buscando responder al primer objetivo específico de la presente investigación ("Describir las características de liderazgo sostenible que perciben los docentes universitarios en sus jefes inmediatos"), se analizan las diversas dimensiones que componen a la variable independiente.

La variable del liderazgo sostenible fue evaluada a través de cuatro dimensiones fundamentales (Trabajo decente, desarrollo sostenible, sostenibilidad organizacional, y rendimiento sostenible). A continuación se presentan los resultados obtenidos para dichas dimensiones.

En lo que respecta a la dimensión de Trabajo Decente, es decir, el centro moral del liderazgo responsable que garantiza el respeto por la dignidad humana en el entorno laboral (Rombouts y Zekić; 2020), la Tabla 18 nos muestra cómo el primer ítem o reactivo de esta dimensión ("Mi jefe inmediato promueve condiciones de trabajo seguras y dignas") obtuvo el mayor puntaje con una *M=3.58*; seguido del segundo ítem ("Mi jefe inmediato respeta los derechos laborales de los colaboradores") con una *M=3.52*; y por último, el tercer ítem ("Mi jefe inmediato se preocupa por el bienestar físico y emocional de su equipo") con una *M=3.17*. Los resultados obtenidos muestran cómo, en promedio, los docentes participantes perciben, aunque sea de manera moderada, actitudes en sus jefes inmediatos de que éstos promueven y defienden sus condiciones y derechos laborales.

A continuación, la tabla 18 representa los valores obtenidos de la dimensión de trabajo decente, perteneciente a la variable de liderazgo sostenible.

Tabla 18. *Valores obtenidos de la dimensión de trabajo decente*

	M	*DE*	Mínimo	Máximo
Ítem 01	3.58	1.142	1	5
Ítem 02	3.52	1.297	1	5
Ítem 03	3.17	1.336	1	5

Nota. Elaboración propia, 2026.

Respecto a la dimensión de Desarrollo Sostenible, entendido como las prácticas que equilibran la rentabilidad institucional con la equidad social y la responsabilidad ambiental (OECD, 2024), la Tabla 19 ubica con mayor puntaje al primer ítem (“Mi jefe fomenta prácticas laborales que cuidan el entorno y la comunidad”) con una *M=3.23*; seguido del segundo ítem (“Mi jefe inmediato integra objetivos de sostenibilidad en las actividades laborales”) con una *M=3.13*; y por último, el tercer ítem (“Mi jefe inmediato considera el impacto social y ambiental de las decisiones”) con una *M=3.01*. Los resultados de esta segunda dimensión nos muestran un bajo compromiso por parte de los jefes inmediatos con acciones sostenibles y comunitarias, o, en su defecto, una baja apreciación de este por parte del cuerpo docente.

A continuación, la tabla 19 representa los valores obtenidos de la dimensión de desarrollo sostenible, perteneciente a la variable de liderazgo sostenible.

Tabla 19. *Valores obtenidos de la dimensión de desarrollo sostenible*

	M	*DE*	Mínimo	Máximo
Ítem 01	3.23	1.262	1	5
Ítem 02	3.13	1.311	1	5
Ítem 03	3.01	1.302	1	5

Nota. Elaboración propia, 2026.

Referente a la dimensión de Sostenibilidad Organizacional, la cual en el contexto educativo refiere a las estructuras académicas que fomentan el diálogo, la innovación docente, y la gestión colaborativa (Hernández-Gómez, 2021); encontramos los puntajes más bajos de la variable, tal y como muestra la Tabla 20, con el segundo ítem obteniendo el mayor de estos ("Mi jefe inmediato implementa acciones que aseguran el desarrollo a largo plazo del área") con una *M=3.34*; seguido del tercer ítem ("Mi jefe inmediato lidera con responsabilidad social") con una *M=2.98*; y por último, el primer ítem ("Mi jefe inmediato busca un equilibrio entre los resultados económicos y el bienestar de su equipo") con una *M=2.92*. Estos resultados demuestran una marcada lejanía entre las acciones percibidas por los docentes en sus jefes inmediatos y las acciones que se buscan adoptar e integrar de mano de la Agenda 2030 y los ODS. Asimismo, representan distintas áreas de oportunidad importantes a analizar y trabajar en ellas en aras de mejorar las condiciones laborales de los docentes.

A continuación, la tabla 20 representa los valores obtenidos de la dimensión de sostenibilidad organizacional, de la variable de liderazgo sostenible.

Tabla 20. *Valores obtenidos de la dimensión de sostenibilidad organizacional*

	M	*DE*	Mínimo	Máximo
Ítem 01	2.92	1.258	1	5
Ítem 02	3.34	1.241	1	5
Ítem 03	2.98	1.414	1	5

Nota. Elaboración propia, 2026.

Finalmente, la dimensión de Rendimiento Sostenible, es decir, la capacidad de la institución para generar valor duradero (Rojas Casarrubias et al., 2025), concentra valores igualmente por debajo de la media, como muestra la Tabla 21. Ubicando en primer lugar al primer ítem (“Mi jefe inmediato fomenta un rendimiento laboral constante y equilibrado”) con una *M=3.35*; seguido del tercer ítem (“Mi jefe inmediato prioriza resultados sostenibles a largo plazo más que logros inmediatos”) con una *M=3.14*; y por último, el segundo ítem (“Mi jefe inmediato previene la sobrecarga laboral en su equipo”) con una *M=2.85*. Cabe mencionar que es dicho segundo ítem de esta dimensión el que obtuvo el puntaje más bajo de todos los ítems pertenecientes a la variable de Liderazgo Sostenible. En ese sentido, los resultados de esta dimensión muestran la percepción de los docentes de una ausencia en sus jefes inmediatos de buscar el bienestar y el rendimiento a largo plazo, así como un bajo compromiso por gestionar la sobrecarga laboral, la cual de manera sostenida puede derivar en agotamiento profesional (*burnout*, en inglés), el cual a su vez puede preceder a los comportamientos asociados con la renuncia silenciosa. Esta dimensión, y específicamente el segundo ítem, representan un área de

oportunidad muy valiosa para analizar y optimizar en aras de mejorar las condiciones laborales de los docentes, y en consecuencia, su desempeño.

A continuación, la tabla 21 representa los valores obtenidos de la dimensión de rendimiento sostenible, perteneciente a la variable de liderazgo sostenible.

Tabla 21. *Valores obtenidos de la dimensión de rendimiento sostenible*

	M	*DE*	Mínimo	Máximo
Ítem 01	3.35	1.202	1	5
Ítem 02	2.85	1.389	1	5
Ítem 03	3.14	1.189	1	5

Nota. Elaboración propia, 2026.

Con ello termina el análisis específico de cada una de las cuatro dimensiones fundamentales de la variable de liderazgo sostenible. Ahora bien, en un sentido general, tal y como muestra la Tabla 22, se encuentra que la dimensión de Trabajo Decente obtuvo las puntuaciones más altas de todas, con una *M=10.27*, indicando que los docentes universitarios perciben, en mayor medida, que sus jefes inmediatos respetan los derechos laborales y promueven condiciones seguras en el trabajo. En segundo lugar, se encuentra a la dimensión de Desarrollo Sostenible, con una *M=9.36*, reflejando una percepción moderada sobre la integración de objetivos de sostenibilidad y cuidado del entorno por parte de los jefes inmediatos. Enseguida se ubica la dimensión de Rendimiento Sostenible, con una *M=9.33*, sugiriendo que existe un esfuerzo por parte de los jefes inmediatos para prevenir la sobrecarga laboral, aunque con

marcados márgenes de mejora. Finalmente, en último lugar, se sitúa la dimensión de Sostenibilidad Organizacional, con una *M=9.24*, puntualizando así que los docentes universitarios perciben una menor frecuencia en acciones de liderazgo con responsabilidad social de largo plazo.

A continuación, la tabla 22 representa los valores obtenidos de las dimensiones pertenecientes a la variable de liderazgo sostenible.

Tabla 22. *Valores obtenidos de las dimensiones de la variable liderazgo sostenible*

	M	*DE*	Mínimo	Máximo
Trabajo Decente	10.2718	3.54853	3.00	15.00
Desarrollo Sostenible	9.3689	3.72061	3.00	15.00
Sostenibilidad Organizacional	9.2427	3.64467	3.00	15.00
Rendimiento Sostenible	9.3398	3.52735	3.00	15.00
Liderazgo Sostenible	38.2233	13.80390	12.00	60.00

Nota. Elaboración propia, 2026.

Ahora bien, para categorizar los resultados obtenidos, se establecieron niveles de medición basados en la distribución normal de la muestra (*N = 103*), utilizando la media y la desviación estándar como criterios de corte. De esa manera, el nivel *Medio* se definió como el

rango comprendido entre ±1 desviación estándar respecto a la media ($M \pm 1DE$). Los valores inferiores a dicho rango se clasificaron como nivel *Bajo*; y los superiores, como nivel *Alto*.

En ese sentido, como se observa en la Tabla 23, la mayoría de los docentes universitarios percibe un nivel de liderazgo sostenible en su jefe inmediato situado en el nivel *Medio*, lo cual indicaría una percepción moderada de comportamientos asociados a este estilo de liderazgo en sus jefes inmediatos, o bien la percepción de una transición en éstos hacia la sostenibilidad y estilos de liderazgo más apegados a ésta. No obstante, existe una dispersión importante reflejada en la desviación estándar de 13.80, lo cual podría sugerir experiencias laborales heterogéneas.

A continuación, la tabla 23 representa los niveles obtenidos de la percepción de los docentes sobre el liderazgo sostenible de sus jefes inmediatos.

Tabla 23. *Niveles obtenidos de percepción de liderazgo sostenible*

	Rango	*f*	%
Alto	Más de 52.02	20	19.42
Medio	24.42 a 52.02	60	58.25
Bajo	Menos de 24.42	23	22.33
Total		103	100

Nota. Elaboración propia, 2026.

4.3.2 Renuncia Silenciosa

Buscando responder al segundo objetivo específico de la presente investigación ("Identificar los comportamientos asociados a la renuncia silenciosa en los docentes universitarios"), se analizan las diversas dimensiones que componen a la variable dependiente.

La variable de renuncia silenciosa fue evaluada a través de cuatro dimensiones fundamentales (Productividad, motivación, clima organizacional, y rendimiento laboral). A continuación se presentan los resultados obtenidos para dichas dimensiones.

En lo que respecta a la dimensión de Productividad, es decir, la capacidad de transformar el esfuerzo individual en resultados organizacionales tangibles, la Tabla 24 nos muestra cómo el tercer ítem ("Cumplo con mi trabajo, pero no me esfuerzo más allá de lo requerido") obtuvo el puntaje más alto con una *M=3.66*; seguido del primer ítem ("Realizo únicamente las tareas que están descritas en mi puesto de trabajo") con una *M=3.17*; y por último, el segundo ítem ("Evito involucrarme en actividades que no son parte directa de mis funciones") con una *M=2.99*. Como puede observarse en los ítems, éstos son de estructura negativa, por lo que antes de ser evaluados para obtener sus valores estadísticos se invirtieron los valores (volviéndose el 5 un 1, el 4 un 2, y a la inversa). De esa manera, los resultados muestran que los docentes cumplen con sus funciones básicas contractuales, pero se encuentran poco motivados para incrementar sus esfuerzos hacia tareas que van más allá de lo estrictamente estipulado en sus puestos de trabajo.

A continuación, la tabla 24 representa los valores obtenidos de la dimensión de productividad, perteneciente a la variable de renuncia silenciosa.

Tabla 24. *Valores obtenidos de la dimensión de productividad*

	M	*DE*	Mínimo	Máximo
Ítem 01	3.17	1.478	1	5
Ítem 02	2.99	1.465	1	5
Ítem 03	3.66	1.303	1	5

Nota. Elaboración propia, 2026.

Respecto a la dimensión de Motivación, entendida como el conjunto de impulsos internos y externos que orientan, sostienen, y dirigen el comportamiento hacia la consecución de metas (Deci y Ryan, 2000), la Tabla 25 ubica con mayor puntaje al segundo ítem ("Estoy comprometido con los objetivos de la institución") con una *M=4.31*; seguido del tercer ítem ("Me siento emocionalmente desconectado de mi trabajo") con una *M= 3.75*; y por último, el primer ítem ("Me siento motivado para aportar nuevas ideas en mi área") con una *M=3.67*. Como puede observarse, el tercer ítem tiene una estructura negativa por lo que antes de analizarle para obtener sus valores estadísticos, se invirtieron los valores (volviéndose el 5 un 1, el 4 un 2, y viceversa). En ese sentido, los resultados nos permiten afirmar que los docentes se encuentran motivados respecto a su trabajo, comprometidos con éste y con los objetivos de la institución educativa a la que pertenecen, así como impulsados a aportar nuevas ideas al área de formación donde ejercen su profesión.

A continuación, la tabla 25 representa los valores obtenidos de la dimensión de motivación, perteneciente a la variable de renuncia silenciosa.

Tabla 25. *Valores obtenidos de la dimensión de motivación*

	M	*DE*	Mínimo	Máximo
Ítem 01	3.67	1.208	1	5
Ítem 02	4.31	0.897	2	5
Ítem 03	3.75	1.258	1	5

Nota. Elaboración propia, 2026.

Referente a la dimensión de Clima Organizacional, es decir, las percepciones compartidas por los miembros de una institución, respecto a sus políticas, relaciones interpersonales, y condiciones de trabajo (Rojas Casarrubias et al., 2025); ubica en primer lugar, como muestra la Tabla 26, al segundo ítem ("Me siento valorado por mi jefe inmediato") con una *M=3.41*; seguido del primer ítem ("Percibo un ambiente laboral positivo en mi área de trabajo") con una *M=3.21*; y por último, el tercer ítem ("Siento que mi trabajo es reconocido por mis superiores") con una *M=3.20*. Estos resultados muestran que existe una percepción notable de un reconocimiento por parte del jefe inmediato respecto a sus labores docentes, lo cual contribuye a una buena impresión del entorno laboral, contribuyendo eso a su vez en el comportamiento laboral. Cabe destacar la distancia, aunque leve, entre los ítems 2 y 3, pues refleja una situación en la cual los docentes se sienten valorados por el jefe inmediato pero no así reconocidos por sus superiores; eso podría revelar una estructura de liderazgo 'desconectada', en la cual el impacto de la labor docente no es vista más allá de la inmediatez del entorno jerárquico. Puede vérsele como un área de oportunidad para acortar la distancia entre mandos más altos en la jerarquía y los docentes.

A continuación, la tabla 26 representa los valores obtenidos de la dimensión de clima organizacional, perteneciente a la variable de renuncia silenciosa.

Tabla 26. *Valores obtenidos de la dimensión de clima organizacional*

	M	*DE*	Mínimo	Máximo
Ítem 01	3.21	1.210	1	5
Ítem 02	3.41	1.279	1	5
Ítem 03	3.20	1.353	1	5

Nota. Elaboración propia, 2026.

Finalmente, en la dimensión de Rendimiento Laboral, la cual refiere al grado en que una persona cumple eficazmente las tareas y responsabilidades asociadas a su puesto de trabajo (Benmira y Agboola, 2021), encontramos los puntajes más altos en esta variable, tal y como muestra la Tabla 27, con el segundo ítem obteniendo el mayor de estos (“Entrego los resultados esperados con calidad”) con una *M=4.39*; seguido del tercer ítem (“Me esfuerzo por mantener un buen desempeño laboral”) con una *M=4.38*; y por último, el primer ítem (“Realizo mi trabajo de forma rápida y eficiente”) con una *M=4.35*. Estos resultados, por encima del promedio, ponen de manifiesto la alta autovaloración de los docentes respecto a su propio rendimiento laboral. Esto indicaría que los docentes consideran que desempeñan sus funciones con eficiencia, calidad y manteniendo un buen desempeño general. Dicha percepción cobra relevancia cuando se le contrasta con dimensiones anteriores que presentan puntajes bajos hacia sus jefes inmediatos o

condiciones laboral generales, lo cual podría indicar un compromiso interno en cuanto a sus labores más fuerte que algún posible compromiso o estímulo externo.

A continuación, la tabla 27 representa los valores obtenidos de la dimensión de rendimiento laboral, perteneciente a la variable de renuncia silenciosa.

Tabla 27. *Valores obtenidos de la dimensión de rendimiento laboral*

	M	*DE*	Mínimo	Máximo
Ítem 01	4.35	0.572	3	5
Ítem 02	4.39	0.645	2	5
Ítem 03	4.38	0.853	2	5

Nota. Elaboración propia, 2026.

Con ello termina el análisis específico de cada una de las cuatro dimensiones fundamentales de la variable de renuncia silenciosa. Ahora bien, en un sentido general, tal y como muestra la Tabla 28, se encuentra que la dimensión de Rendimiento Laboral obtuvo el puntaje más elevado de todas, con una *M=13.11*, demostrando que los docentes universitarios se esfuerzan por entregar resultados de calidad y por ser eficientes en sus tareas asignadas. En segundo lugar, se encuentra a la dimensión de Motivación, con una *M=11.72*, destacándose el compromiso con los objetivos institucionales por parte de los docentes universitarios, aunque existe una ligera desconexión emocional en algunos casos. Finalmente, empatadas en tercer lugar, se ubica a las dimensiones de Clima Organizacional y de Productividad, cada una con una *M=9.82*. En cuanto a la dimensión de Clima Organizacional, ésta muestra una percepción

notable por parte de los docentes universitarios de un reconocimiento a sus labores por parte de su jefe inmediato, mas no así de sus superiores, es decir, autoridades por arriba de sus jefes inmediatos; por su parte, en la dimensión de Productividad se observa una tendencia de los docentes universitarios a limitarse a sus funciones directas de su puesto para proteger su equilibrio personal.

A continuación, la tabla 28 representa los valores obtenidos de las dimensiones pertenecientes a la variable de renuncia silenciosa.

Tabla 28. *Valores obtenidos de las dimensiones de la variable renuncia silenciosa*

	M	*DE*	Mínimo	Máximo
Productividad	9.8252	3.55469	3.00	15.00
Motivación	11.7282	2.85325	4.00	15.00
Clima Organizacional	9.8252	3.35316	3.00	15.00
Rendimiento Laboral	13.1165	1.80033	7.00	15.00
Renuncia Silenciosa	44.4951	8.32887	27.00	59.00

Nota. Elaboración propia, 2026.

Ahora bien, para categorizar los resultados obtenidos, se establecieron niveles de medición basados en la distribución normal de la muestra (*N = 103*), utilizando la media y la desviación estándar como criterios de corte. De esa manera, el nivel *Medio* se definió como el

rango comprendido entre ±1 desviación estándar respecto a la media ($M \pm 1DE$). Los valores inferiores a dicho rango se clasificaron como nivel *Bajo*; y los superiores, como nivel *Alto*.

En ese sentido, como se observa en la Tabla 29, la mayoría de los docentes universitarios presentan un nivel de renuncia silenciosa situado en el nivel *Medio*, lo cual advierte sobre la presencia moderada de conductas asociadas a este comportamiento. No obstante, es relevante destacar que la dimensión de Rendimiento Laboral fue la que obtuvo el mayor puntaje de todas (*M=13.11*), lo cual indicaría que, a pesar de los niveles moderados de renuncia silenciosa, el cumplimiento de las tareas básicas, es decir, las esperadas de ellos, sigue siendo prioritario para los docentes universitarios.

A continuación, la tabla 29 representa los niveles obtenidos de la presencia de renuncia silenciosa en los docentes universitarios.

Tabla 29. *Niveles obtenidos de renuncia silenciosa*

	Rango	*f*	%
Alto	Más de 52.81	16	15.53
Medio	36.17 a 52.81	68	66.02
Bajo	Menos de 36.17	19	18.45
Total		103	100

Nota. Elaboración propia, 2026.

4.4 Análisis Correlacional

Con la finalidad de dar respuesta a la pregunta central de investigación sobre la relación entre el liderazgo sostenible y la renuncia silenciosa, se aplicó la prueba de Correlación de Pearson. Los resultados obtenidos fueron de un coeficiente de correlación de $r = 0.616$, con un nivel de significancia de $p < 0.01$, como puede apreciarse en la tabla 30, la cual representa la correlación entre las variables liderazgo sostenible y renuncia silenciosa, de acuerdo con la Correlación de Pearson.

Tabla 30. *Correlación entre las variables liderazgo sostenible y renuncia silenciosa*

		Renuncia Silenciosa	**Liderazgo Sostenible**
Renuncia Silenciosa	Correlación de Pearson	1	.616**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	103	103
Liderazgo Sostenible	Correlación de Pearson	.616**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	103	103

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Elaboración propia, 2026.

Con base en dichos resultados, puede afirmarse entonces que existe una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa entre las variables estudiadas. Este hallazgo es particularmente interesante, puesto que, a diferencia de la hipótesis inicial que planteaba una relación negativa entre variables, los datos sugieren que en el contexto de los docentes universitarios de Culiacán, un liderazgo que promueve la sostenibilidad y el trabajo decente está acompañado por un comportamiento donde el docente establece límites claros en sus funciones laborales; comportamiento que es, a su vez, asociado con el fenómeno de la renuncia silenciosa.

Esto podría interpretarse no como una falta de compromiso, sino como una respuesta a un liderazgo que precisamente busca promover un rendimiento sostenible y condiciones dignas, validando así que el empleado (los docentes, en este caso) realice sus tareas con alta calidad—como se constata en los resultados obtenidos en la dimensión de Rendimiento Laboral—sin necesidad de incurrir en sobreesfuerzos que puedan llegar a comprometer su salud o bienestar a largo plazo.

CAPÍTULO V. Conclusiones y Recomendaciones

El presente capítulo sintetiza los hallazgos obtenidos a lo largo de la investigación, contrastando los resultados empíricos con el cuerpo teórico desarrollado en capítulos previos, y formulando recomendaciones orientadas tanto a la práctica institucional como a ala agenda investigadora futura. Para ello, el capítulo se organiza en cuatro apartados generales, comenzando con las conclusiones derivadas de los resultados y de su interpretación; seguido de la contrastación de las hipótesis con las teorías abordadas; continuando con las aportaciones relevantes que surgen de la discusión; y finalizando con las recomendaciones del autor del presente trabajo para investigaciones posteriores.

5.1 Conclusiones

5.1.1 Conclusión general

La presente investigación tuvo como propósito central analizar la relación existente entre el liderazgo sostenible percibido por los docentes universitarios en sus jefes inmediatos y los comportamientos asociados a la renuncia silenciosa, en el contexto de las instituciones de educación superior (IES) públicas de la ciudad de Culiacán, Sinaloa. A partir del análisis estadístico realizado con una muestra de 103 docentes universitarios, los datos obtenidos revelan que existe una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa entre ambas variables ($r = 0.616$, $p < 0.01$), lo cual contradice la hipótesis central de trabajo. No obstante, una lectura cuidadosa de los resultados, articulada con el marco teórico del liderazgo sostenible y las particularidades del contexto educativo mexicano, permite ofrecer una interpretación más matizada y teóricamente fundamentada de dicho hallazgo.

La relación encontrada no debería ser quizás interpretada como que el liderazgo sostenible produce o incrementa la renuncia silenciosa en el sentido negativo del término. Antes bien, los datos podrían sugerir que en un contexto donde el liderazgo promueve el trabajo decente, el rendimiento sostenible, y el equilibrio entre la vida laboral y personal, los docentes responden estableciendo límites funcionales saludables a su labor. Dicho comportamiento, que el instrumento mide como renuncia silenciosa, adopta en este escenario particular una connotación más cercana a lo que Dillard et al. (2024) denominan una forma de autopreservación, ya lo que Ellera et al. (2023) describen como la transición hacia el *quiet thriving*, es decir, el florecimiento laboral silencioso, o sea, cuando el trabajador cumple sus funciones con alta calidad, pero rechaza el sacrificio sistemático de su bienestar personal. Dicha interpretación encontraría sustento directo en los resultados de la dimensión de Rendimiento Laboral, que obtuvo la puntuación más alta de toda la variable de Renuncia Silenciosa (M = 13.11), reflejando que los docentes exhiben un alto compromiso con la calidad de su trabajo, aún cuando delimitan su esfuerzo a lo estrictamente contractual.

El hallazgo central de la presente investigación abre, por tanto, una discusión necesaria sobre los límites conceptuales del constructo ‘renuncia silenciosa’ cuando se le aplica en contextos de liderazgo orientado hacia la sostenibilidad y el bienestar, y plantea la necesidad de redefinir el fenómeno para distinguir entre la desconexión emocional destructiva y el establecimiento sano de límites laborales.

5.1.2 Conclusiones por objetivo específico

a. **Objetivo Específico 1: Describir las características de liderazgo sostenible que perciben los docentes universitarios en sus jefes inmediatos.**

Los resultados obtenidos muestran que la mayoría de los docentes universitarios encuestados (58.25%) percibe un nivel *Medio* de liderazgo sostenible en sus jefes inmediatos; mientras que el 22.33% lo sitúa en un nivel *Bajo*; y únicamente el 19.42% en un nivel *Alto*. Dicho panorama revela que las prácticas de liderazgo sostenible están presentes en el entorno universitario de Culiacán, pero de una manera incipiente y diversa. Se trata, en términos de Piwowar-Sulej e Iqbal (2023), de organizaciones en transición, es decir, instituciones que no operan desde modelos plenamente autocráticos, pero que tampoco han consolidado una cultura de liderazgo sostenible de manera sistemática.

En términos dimensionales, la dimensión de Trabajo Decente obtuvo los puntajes más altos de la variable (M = 10.27), lo que indica que los docentes perciben, aunque con matices, que sus jefes inmediatos respetan sus derechos laborales básicos y que promueven condiciones de trabajo dignas. En contraste, la dimensión de Sostenibilidad Organizacional registró los puntajes más bajos (M = 9.24), evidenciando una percepción escasa de acciones de liderazgo orientadas a la sostenibilidad de largo plazo, la responsabilidad social institucional, y el equilibrio entre los resultados económicos y el bienestar del equipo docente. El ítem con la puntuación más baja de toda la variable independiente fue precisamente el de "Mi jefe inmediato previene la sobrecarga laboral en su equipo" (M = 2.85), lo cual resulta especialmente significativo, dado que la sobrecarga laboral ha sido identificada por autores como Lu et al. (2023) como uno de los principales detonantes del fenómeno de la renuncia silenciosa.

La dimensión de Desarrollo Sostenible registró igualmente valores por debajo del punto medio de la escala (M = 9.37), reflejando una baja integración de criterios de sostenibilidad ambiental y social en la gestión directiva. Ello coincide con el diagnóstico de Fraijo-Sing et al. (2024), quienes documentan que las universidades públicas mexicanas, incluyendo las de la

región noroeste del país, presentan avances modestos en la incorporación de los principios de la Agenda 2030 a sus prácticas institucionales cotidianas.

A continuación, la tabla 31 representa la síntesis de resultados por dimensión del liderazgo sostenible.

Tabla 31. *Síntesis de resultados por dimensión del liderazgo sostenible*

Dimensión	*M*	Posición relativa	Interpretación
Trabajo Decente	10.27	1°	Percepción moderada de respeto a derechos y condiciones laborales.
Desarrollo Sostenible	9.37	2°	Baja integración de criterios de sostenibilidad en la gestión directiva.
Rendimiento Sostenible	9.33	3°	Esfuerzo percibido por el resultado sostenible, con márgenes importantes de mejora.
Sostenibilidad Organizacional	9.24	4°	Menor percepción de acciones de responsabilidad social y sostenibilidad de largo plazo.

Nota. Elaboración propia con base en los resultados del análisis descriptivo, 2026.

b. Objetivo Específico 2: Identificar los comportamientos asociados a la renuncia silenciosa en los docentes universitarios

El análisis descriptivo de la variable de renuncia silenciosa revela que la mayoría de los docentes encuestados (66.02%) se sitúa en el nivel *Medio*; el 18.45%, en el nivel *Bajo*; y el 15.53%, en el nivel *Alto*. Dicho perfil de distribución sugiere que el fenómeno está presente en el entorno universitario de Culiacán, aunque en una expresión moderada y diversa entre sí, sin alcanzar los niveles de desconexión extrema descritos en contextos anglosajones o asiáticos por diversos autores citados a lo largo del presente estudio.

El análisis dimensional revela un patrón particularmente interesante y diferenciado. La dimensión con mayor puntuación fue el Rendimiento Laboral ($M = 13.11$), indicando que los docentes universitarios se autovaloran altamente en términos de la calidad y eficiencia de su desempeño. Dicha alta valoración propia del rendimiento, coexistente con niveles medios de renuncia silenciosa, abonaría a la interpretación de que el fenómeno en este contexto no implica un deterioro de la calidad del trabajo ejecutado, sino más bien una delimitación consciente del esfuerzo adicional. En segundo lugar se ubicó la Motivación ($M = 11.73$), con el ítem "Estoy comprometido con los objetivos de la institución" obteniendo la puntuación más elevada de toda la variable ($M = 4.31$). Dicho dato es especialmente relevante porque contradice la imagen del docente apático o desinteresado, pues los profesores universitarios de Culiacán declaran sentirse comprometidos institucionalmente, incluso al establecer límites a su esfuerzo extracontractual.

Las dimensiones de Clima Organizacional y de Productividad empataron en los niveles más bajos de la variable ($M = 9.83$, en ambos casos). La dimensión de Productividad muestra que los docentes tienden a cumplir sus funciones contractuales estrictas, limitando su participación en actividades no formalmente estipuladas. Por su parte, la dimensión de Clima Organizacional exhibe un patrón sugestivo, a saber, que los docentes perciben un reconocimiento más directo de su jefe inmediato que de las autoridades superiores, lo que podría indicar una estructura de

liderazgo fragmentada en la que el impacto del trabajo docente no trasciende más allá de la relación inmediata de supervisión; representando ello una oportunidad de mejora significativa.

A continuación, la tabla 32 representa la síntesis de resultados por dimensión de renuncia silenciosa.

Tabla 32. *Síntesis de resultados por dimensión de renuncia silenciosa*

Dimensión	*M*	Posición relativa	Interpretación
Rendimiento Laboral	13.11	1°	Alta autovaloración del desempeño; los docentes trabajan con calidad y eficiencia.
Motivación	11.73	2°	Compromiso institucional destacado, aunque con desconexión emocional moderada en algunos casos.
Clima Organizacional	9.83	3°	Reconocimiento percibido del jefe inmediato, pero menor reconocimiento de autoridades superiores.
Productividad	9.83	3°	Tendencia a delimitar funciones a lo contractualmente estipulado.

Nota. Elaboración propia con base en los resultados del análisis descriptivo, 2026.

c. Objetivo Específico 3: Explicar cómo se relaciona el liderazgo sostenible percibido con los comportamientos asociados a la renuncia silenciosa.

La prueba de Correlación de Pearson arrojó un coeficiente de $r = 0.616$ con un nivel de significancia de $p < 0.01$, confirmando la existencia de una relación estadística positiva, moderada, y significativa entre el liderazgo sostenible percibido y los comportamientos asociados a la renuncia silenciosa. Dicho resultado implica que, a medida que los docentes perciben mayores niveles de liderazgo sostenible en sus jefes inmediatos, también reportan mayores puntuaciones en la escala de renuncia silenciosa.

La aparente paradoja de este hallazgo se disolvería al analizar la naturaleza del instrumento y los valores medios de sus dimensiones. La alta puntuación de la dimensión de Rendimiento Laboral dentro de la renuncia silenciosa ($M = 13.11$) indicaría que los comportamientos medidos no corresponderían a un abandono de la calidad o del compromiso, sino a una redefinición de los límites del trabajo. En ese sentido, el liderazgo sostenible, al promover condiciones más dignas, al reconocer el esfuerzo del docente, y al validar la importancia del equilibrio entre vida laboral y personal; podría estar, paradójicamente, habilitando al docente para establecer esos límites de manera más consciente y puntual.

Dicho hallazgo comparte con teorías del intercambio social, las cuales plantean que cuando el trabajador percibe que la organización le ofrece condiciones más justas y un reconocimiento genuino, éste recalibra su nivel de esfuerzo de modo que incluya también su propio bienestar. La renuncia silenciosa dejaría entonces de ser, en dicho escenario, un grito silencioso de protesta ante la injusticia, y se convertiría en el ejercicio racional de la autodeterminación laboral que la propia teoría de la autodeterminación describe.

5.1.3 Conclusiones sobre el contexto

Los resultados de la presente investigación son coherentes con las particularidades del contexto educativo público de Culiacán descritas en capítulos anteriores. Las IES públicas de la ciudad operan bajo estructuras normativas rígidas y con modelos de evaluación centrados en la productividad cuantitativa, lo cual genera tensiones permanentes entre las exigencias institucionales y el bienestar docente. En dicho contexto, el liderazgo sostenible actúa como un amortiguador parcial de dichas tensiones, es decir, no las elimina pero sí modula la respuesta conductual del profesorado.

La distribución generacional de la muestra, con el 78.6% de los docentes pertenecientes a las generaciones Millennial y Generación X, ofrece también un ángulo interpretativo relevante. Dichas generaciones han sido documentadas en la literatura como más propensas a valorar el equilibrio entre vida laboral y personal, la autonomía profesional, y el propósito en el trabajo como condiciones fundamentales del compromiso (Farawoman et al., 2025). En dicho sentido, la prevalencia de niveles medios de renuncia silenciosa, así como de niveles medios de percepción de liderazgo sostenible, entre docentes de dichas generaciones podría interpretarse no únicamente como un síntoma de disfunción organizacional, sino también como una manifestación generacional de nuevos pactos laborales más conscientes de los propios límites (Taufik et al., 2024).

5.2 Contrastación de hipótesis con las teorías abordadas

5.2.1 Hipótesis Central

La hipótesis central planteada en el primer capítulo establece que existe una relación negativa significativa entre el liderazgo sostenible y los comportamientos asociados a la renuncia

silenciosa en los docentes universitarios del sector público de Culiacán, Sinaloa. Los datos empíricos obtenidos no confirman dicha dirección, pues la correlación encontrada fue positiva ($r = 0.616$, $p < 0.01$), lo cual significa que la hipótesis central, tal como fue formulada, no se sostiene estadísticamente.

No obstante, dicho resultado no invalida la relación entre las variables, sino que la confirma, sólo que en una dirección diferente a la esperada. Para comprender esta divergencia resulta indispensable recurrir al marco teórico del presente estudio. Desde la perspectiva del liderazgo sostenible propuesta por Sajjad et al. (2023), los líderes orientados a la sostenibilidad buscan, precisamente, generar resultados equilibrados tanto para la organización como para las personas que la integran. En consecuencia, un liderazgo que promueve el trabajo decente y el rendimiento sostenible, como evidencian los valores más altos de la variable independiente encontrados en la dimensión de Trabajo Decente, legitimaría la delimitación del esfuerzo laboral por parte del docente, en lugar de demandar un sobrecompromiso sistemático.

Desde teorías de compromiso organizacional, la hipótesis original asumía que el liderazgo sostenible incrementaría el compromiso afectivo del docente de manera suficiente como para reducir sus comportamientos de renuncia silenciosa. No obstante, los datos sugieren que la relación es más compleja, pues el compromiso institucional está presente (como lo evidencia la dimensión de Motivación), pero coexiste con la delimitación funcional del esfuerzo. Dicha situación es consistente con lo que Fry y Egel (2021) señalan respecto a que el liderazgo sostenible no apunta a maximizar el rendimiento a cualquier costo, sino a sostenerlo éticamente en el tiempo.

A continuación, la tabla 33 presenta la contrastación de hipótesis con los resultados empíricos.

Tabla 33. *Contrastación de hipótesis con los resultados empíricos*

Hipótesis	Resultado estadístico	¿Se confirma?	Interpretación teórica
H Central: Relación negativa significativa entre liderazgo sostenible y renuncia silenciosa.	$r = 0.616$, $p < 0.01$ (relación positiva)	No en la dirección planteada	La relación existe y es significativa, pero es positiva. El liderazgo sostenible coexiste con conductas de autodelimitación saludable, no de desconexión destructiva.
H Específica: Relación negativa significativa entre características de liderazgo sostenible y comportamientos de renuncia silenciosa.	$r = 0.616$, $p < 0.01$ (relación positiva)	No en la dirección planteada	Los comportamientos de renuncia silenciosa en este contexto reflejan alta calidad del rendimiento laboral y compromiso institucional, lo cual reencuadra el constructo.

Nota. Elaboración propia con base en los resultados del análisis correlacional, 2026.

5.2.2 Discusión teórica del resultado inesperado

La divergencia entre la hipótesis planteada y los resultados obtenidos no es infrecuente en investigaciones sobre fenómenos organizacionales emergentes, especialmente cunado los instrumentos de medición han sido mayormente diseñados y validados originalmente en contextos culturales distintos. El instrumento de renuncia silenciosa fue concebido mayormente en contexto asiáticos de alta presión productiva donde la delimitación del esfuerzo tiene una connotación predominantemente negativa. Sin embargo, en el contexto educativo público de Culiacán, los docentes exhiben al mismo tiempo altos puntajes en cuanto a su percepción de rendimiento laboral y de compromiso institucional, lo que cuestiona la validez conceptual de interpretar sus puntuaciones elevadas en la escala como indicadores de desconexión.

Dicha discusión es coherente también con el planteamiento de Dillard et al. (2024), quienes argumentan desde una perspectiva humanista que la renuncia silenciosa puede ser también un indicador de madurez psicológica y de autogestión saludable. En el mismo sentido, Ellera et al. (2023) proponen que la distinción entre *quiet quitting* (renuncia silenciosa) y *quiet thriving* (florecimiento silencioso) depende fundamentalmente del tipo de liderazgo ejercido, pues sostienen que bajo un liderazgo sostenible, el trabajador que establece límites no se desconecta de la institución, sino que redefine los términos de su compromiso en función de su propio bienestar.

Dicha reinterpretación del fenómeno en contextos de liderazgo sostenible constituiría, de hecho, la aportación teórica más relevante de la presente investigación, dado que propondría que la renuncia silenciosa no es inflexible ni categóricamente negativa, sino que su significado dependería del contexto relacional y organizacional en el que se produce.

5.3 Aportaciones relevantes

5.3.1 Aportación teórica: la necesidad de reencuadrar el constructo de renuncia silenciosa

La aportación teórica central de la presente investigación consiste en cuestionar la conceptualización unitaria de la renuncia silenciosa como fenómeno exclusivamente negativo para las organizaciones. Los hallazgos empíricos obtenidos demuestran que los comportamientos asociados a este fenómeno pueden adoptar significados cualitativamente distintos según el tipo de liderazgo ejercido por los superiores inmediatos.

Bajo liderazgos autocráticos, transaccionales, o caracterizados por la sobrecarga y la falta de reconocimiento, tal como lo describe Hernández-Gómez (2021) en un contexto mexicano, la renuncia silenciosa responde a una lógica de resistencia pasiva y deterioro del vínculo afectivo con la institución. En cambio, bajo liderazgos orientados a la sostenibilidad, que promueven el trabajo decente y el rendimiento equilibrado, el mismo comportamiento puede responder a una lógico de autorregulación consciente y de ejercicio justo de la autodeterminación laboral. En este segundo escenario, el docente no renuncia silenciosamente a su institución, sino a la sobrecarga que históricamente se la ha impuesto sin reciprocidad.

Dicha distinción conceptual tendría implicaciones importantes para investigaciones futuras, pues sugiere la necesidad de desarrollar instrumentos que diferencien entre la renuncia silenciosa destructiva, asociada a la desconexión emocional, la reducción de la calidad, y el resentimiento organizacional; y la renuncia silenciosa constructiva, asociada al establecimiento de límites saludables, el alto rendimiento, y el compromiso institucional sostenible. En ese sentido, el concepto de *quiet thriving* (florecimiento silencioso) propuesto por Ellera et al, (2023) ofrece un punto de partida prometedor para dicho desarrollo instrumental.

5.3.2 Aportación empírica: evidencia original desde el noroeste de México

Desde el punto de vista empírico, la presente investigación constituye uno de los primeros estudios cuantitativos que examina la relación entre el liderazgo sostenible y la renuncia silenciosa en el contexto específico de la educación superior pública mexicana. Al hacerlo, produce evidencia local que mitiga la dependencia de los estudios del comportamiento organizacional en el aula de modelos importados desde contexto asiáticos, anglosajones o europeos, cuya pertinencia en el escenario latinoamericano no puede asumirse sin verificación empírica.

El perfil de la muestra (docentes de cinco IES públicas de Culiacán, con equilibrio de género, predominio de las generaciones Millennial y Gen. X, y con una distribución amplia de antigüedad docente) ofrece una imagen representativa del profesorado universitario público del noroeste mexicano. Los datos producidos por la presente investigación constituyen, en ese sentido, una línea base que podrá ser utilizada como punto de comparación para estudios futuros que amplíen el alcance geográfico o temporal del fenómeno.

Adicionalmente, el valor del coeficiente Alfa de Cronbach obtenido ($\alpha = 0.950$) valida la pertinencia del instrumento diseñado para medir ambas variables en el contexto educativo público mexicano, sentando un precedente metodológico para su replicación y adaptación en investigaciones posteriores.

5.3.3 Aportación práctica: diagnóstico institucional accionable

Los resultados del presente estudio proveen a alas IES públicas de Culiacán de un diagnóstico empíricamente fundamentado sobre el estado actual de sus prácticas de liderazgo y

los comportamientos de desvinculación del profesorado. Dicho diagnóstico identifica con precisión tanto las fortalezas como las áreas de oportunidad de cada dimensión estudiada, ofreciendo información accionable para la toma de decisiones directivas.

Particularmente, el hallazgo de que la dimensión de Sostenibilidad Organizacional y el ítem relativo a la prevención de la sobrecarga laboral son los de menor puntuación en toda la variable de liderazgo sostenible, señala una prioridad de intervención clara en la cual los directivos de las IES públicas de Culiacán deben desarrollar competencias y estrategias específicas para gestionar la carga de trabajo del profesorado de manera más equitativa y humanamente sostenible.

De igual manera, el hallazgo de que los docentes perciben mayor reconocimiento de sus jefes inmediatos que de las autoridades superiores sugiere una brecha comunicativa y valorativa entre los mandos medios y los mandos de mayor jerarquía institucional, cuya atención podría mejorar significativamente el clima organizacional y el sentido de pertenencia del profesorado.

5.3.4 Aportación social: Visibilización del bienestar docente como condición de calidad educativa.

Una de las aportaciones más significativas de la presente investigación en términos sociales es la visibilización del bienestar docente no como un lujo opcional, sino como una condición estructural indispensable para la calidad educativa. Los resultados evidencia que los docentes universitarios del sector público en Culiacán exhiben altos niveles de compromiso con su labor, pese a operar en entornos donde el liderazgo sostenible es moderado e incipiente.

Ello revela una paradoja socialmente relevante, pues el capital humano de las IES públicas sostiene la calidad educativa fundamentalmente desde su vocación individual, y no

tanto desde condiciones institucionales que lo nutran y lo protejan de manera sistemática. Dicho equilibrio es frágil y puede deteriorarse ante cambios en las condiciones de trabajo, la llegada de nuevos directivos con estilos más autoritarios, o el simple agotamiento acumulado del sobrecompromiso. En ese sentido, la presente investigaciones hace un llamado a las IES públicas, a sus autoridades, y a quienes toman decisiones en materia de política educativa, para reconocer y fortalecer las condiciones de liderazgo que hagan sostenible el compromiso del profesorado en el largo plazo.

A continuación, la tabla 34 presenta la síntesis de los diferentes tipos de aportaciones de la investigación, con sus descripciones e implicaciones.

Tabla 34. *Síntesis de aportaciones de la investigación*

Tipo de aportación	Descripción	Implicación
Teórica	Reencuadre del constructo de renuncia silenciosa en contextos de liderazgo sostenible	Necesidad de distinguir entre renuncia silenciosa destructiva y constructiva en futuras investigaciones
Empírica	Primera evidencia cuantitativa de la relación entre liderazgo sostenible y renuncia silenciosa en IES públicas del noroeste de México	Línea base para estudios comparativos nacionales y regionales
Metodológica	Validación de un instrumento con $\alpha = 0.950$ para medir ambas variables	Instrumento replicable y adaptable para estudios futuros

	en el contexto educativo público mexicano	
Práctica	Diagnóstico institucional con identificación de dimensiones críticas y áreas de oportunidades específicas	Insumo directo para el diseño de programas de formación directiva y políticas de bienestar docente
Social	El capital humano de las IES sostiene la calidad educativa desde su vocación individual	Condiciones de liderazgo que hagan sostenible el compromiso del profesorado en el largo plazo

Nota. Elaboración propia, 2026.

5.4 Recomendaciones

5.4.1 Recomendaciones para las instituciones de educación superior

a) Implementar programas de formación directiva con enfoque de liderazgo sostenible

El hallazgo de que apenas el 19.42% de los docentes percibe un alto nivel de liderazgo sostenible en sus jefes inmediatos, y de que la dimensión de Sostenibilidad Organizacional registra las puntuaciones más bajas de toda la variable independiente, señalan con claridad la necesidad imperante de que las IES públicas de la ciudad desarrollen programas de formación directiva que no se limiten a la gestión administrativa, sino que incorporen de manera explícita competencias de liderazgo sostenible.

Dichos programas deberían abordar, particularmente, las dimensiones de sostenibilidad organizacional y rendimiento sostenible, es decir, la gestión equitativa de cargas de trabajo, la toma de decisiones participativa, la construcción de capital social, y la responsabilidad social

institucional. El modelo propuesto por Avery y Bergsteiner (2011) ofrece un marco práctico para estructurar dichos programas, dado que sistematiza las prácticas de liderazgo sostenible en dimensiones operativas medibles y desarrollables a través de la formación continua.

Se recomienda igualmente que dichos programas sean diseñados con una metodología experiencial, es decir, a través de talleres, mentorías entre pares, estudios de caso institucionales; y que su impacto sea evaluado periódicamente mediante instrumentos validados.

b) Establecer mecanismos institucionales para la gestión de la carga laboral docente

La puntuación más baja de toda la variable de liderazgo sostenible se encontró en el ítem de "Mi jefe inmediato previene la sobrecarga laboral en su equipo". Dicho dato, articulado como evidencia previa de que la sobrecarga laboral es un o de los principales detonantes de la renuncia silenciosa (Lu et al., 2023), convierte a la gestión de la carga de trabajo en la prioridad de intervención más urgente identificada en la presente investigación.

Se recomienda que las IES públicas de Culiacán establezcan mecanismos formales y transparentes para la asignación y distribución de cargas académicas, administrativas, y de investigación; que incluyan la participación del propio cuerpo docente en dicha distribución, garantizando su pertinencia, equidad, y sostenibilidad. De igual manera, se recomienda la creación de protocolos claros para la detección temprana del agotamiento laboral y el diseño de rutas de apoyo que permitan a los docentes gestionar su carga sin comprometer su bienestar.

c) Fortalecer los canales de comunicación entre mandos altos y cuerpo docente

Los resultados en la dimensión de Clima Organizacional revelaron una brecha perceptible entre el reconocimiento atribuido al jefe inmediato y el atribuido a las autoridades superiores.

Dicha estructura de reconocimiento fragmentada sugiere que la institución no logra transmitir de manera efectiva el valor del trabajo docente más allá de la relación directa de supervisión. Se recomienda, por tanto, el diseño de estrategias de comunicación institucional que hagan visibles las contribuciones del profesorado a los objetivos estratégicos de la institución, incluyendo reconocimientos formales, publicaciones internas, espacios de participación colegiada en la toma de decisiones, así como mecanismos de retroalimentación bidireccional entre las autoridades superiores y el personal docente.

d) Desarrollar políticas institucionales de bienestar docente alineadas con los ODS

La Agenda 2030 establece compromisos claros en materia de Trabajo Decente (ODS 8) y Educación de Calidad (ODS 4). En el contexto de las IES públicas de Culiacán, la alineación de las políticas internas de gestión del capital humano con dichos compromisos implica, de manera concreta: a) la revisión de los esquemas de evaluación del desempeño docente para que se incorporen criterios de bienestar y de sostenibilidad; b) el diseño de planes de desarrollo profesional individualizados; c) la garantía de condiciones contractuales equitativas; y d) la creación de espacios institucionales de cuidado emocional y soporte psicoprofesional para el profesorado.

Dichas políticas no sólo beneficiarían directamente al cuerpo docente, sino que también contribuirían a la calidad del proceso educativo y a la sostenibilidad institucional de largo plazo, en coherencia con lo planteado por diversos autores citados en la presente investigación sobre el impacto del liderazgo sostenible en el desempeño organizacional.

A continuación, la tabla 35 presenta la síntesis de recomendaciones institucionales, sus dimensiones atendidas y nivel de prioridad.

Tabla 35. *Síntesis de recomendaciones institucionales*

Recomendación	Dimensión atendida	Prioridad
Formación directiva en liderazgo sostenible	Sostenibilidad Organizacional / Rendimiento Sostenible	Alta
Mecanismos de gestión equitativa de cargas laborales	Rendimiento Sostenible / Trabajo Decente	Alta (urgente)
Canales de comunicación entre mandos altos y docentes	Clima Organizacional	Media-alta
Políticas de bienestar docente alineadas con ODS	Trabajo Decente / Desarrollo Sostenible	Media-alta
Reconocimiento formal del mérito académico	Motivación / Clima Organizacional	Media

Nota. Elaboración propia, 2026.

5.4.2 Recomendaciones para los responsables de política educativa

a) Incorporar criterios de liderazgo sostenible en los procesos de selección y evaluación de directivos universitarios

Autores como Hasan et al. (2024) advierten que el 82% de las personas promovidas a puestos de liderazgo no son las más idóneas para ejercerlo. Dicha realidad, visible también en el contexto educativo mexicano, señala la necesidad de que los organismos responsables de la gobernanza universitaria incorporen en sus procesos de designación y evaluación de directivos académicos criterios explícitos relacionados con las competencias del liderazgo sostenible, como serían la

gestión participativa, la responsabilidad social, el cuidado del bienestar del equipo, y la visión de largo plazo, por nombrar algunas.

Ello requiere, paralelamente, el desarrollo de marcos de evaluación directiva que vayan más allá del cumplimiento de indicadores financieros y de acreditación, para incluir indicadores de clima laboral, bienestar docente, y sostenibilidad organizacional. La aplicación periódica de instrumentos validados puede contribuir de manera significativa a dicho propósito.

b) Ampliar las líneas de financiamiento para investigaciones sobre bienestar docente y liderazgo en IES públicas

La presente investigación evidencia que la renuncia silenciosa en el sector educativo público mexicano es un fenómeno presente, complejo, y con características propias que no pueden explicarse completamente desde marcos teóricos desarrollados en otros contexto culturales. En ese sentido, las diversas instancias de apoyo a la investigación educativa deberían priorizar líneas de financiamiento para estudios longitudinales, comparativos, y cualitativos que profundicen en la comprensión de este fenómeno en el contexto latinoamericano, considerando sus especificidades culturales, contractuales, e institucionales.

5.4.3 Recomendaciones para futuras investigaciones

a) Replicar el estudio con una muestra probabilística completa

Una de las limitaciones más significativas de la presente investigación fue la imposibilidad de alcanzar el tamaño muestral estadísticamente recomendado de 385 participantes, operando finalmente con una muestra de 103 docentes. Se recomienda replicar el estudio con una muestra probabilística completa, que incluya una mayor participación de las diversas IES públicas en

Culiacán, a fin de fortalecer la generalización de los hallazgos y de explorar posibles variaciones en función de las características institucionales.

b) Incorporar un diseño longitudinal

El diseño transeccional empleado en la presente investigación captura una 'fotografía' estática del fenómeno en un momento temporal específico. Para comprender la dinámica de la relación entre el liderazgo sostenible y la renuncia silenciosa a lo largo del tiempo, especialmente ante cambios en las estructuras directivas, reformas de políticas educativas, o modificaciones en las condiciones laborales; se recomienda el desarrollo de estudios longitudinales que rastreen la evolución de ambas variables durante al menos dos o tres ciclos escolares.

c) Desarrollar estudios mixtos que incorporen la perspectiva cualitativa

La riqueza interpretativa que emerge de los resultados de la presente investigación sugiere que la comprensión profunda del fenómeno de la renuncia silenciosa en el contexto educativo mexicano requiere también de metodologías cualitativas. Estrategias como las entrevistas en profundidad, los grupos focales, y los estudios de caso institucionales, permitirían explorar los significados subjetivos que los docentes atribuyen a sus propios comportamientos laborales, así como la manera en que perciben y describen las prácticas de liderazgo de sus jefes inmediatos. Dicho tipo de datos complementaría la evidencia estadística producida pro la presente investigación, a la vez que permitiría desarrollar modelos explicativos más comprehensivos y contextualmente situados.

d) Explorar el papel de variables moderadoras y mediadoras

Los resultados de la presente investigación abren la puerta a preguntas sobre el papel que desempeñan las variables que no fueron controladas en el presente estudio, como podrían ser el tipo de contratación docente (plaza definitiva versus contrato temporal); el grado académico en donde se labora; la carga de investigación; la generación de pertenencia; entre otras. Estudios futuros podrían examinar si dichas variables moderan la relación entre el liderazgo sostenible y la renuncia silenciosa, enriqueciendo así la comprensión de las condiciones bajo las cuales dicha relación se expresa de manera más o menos intensa.

e) Adaptar y validar el instrumento para distinguir entre renuncia silenciosa destructiva y constructiva

A la luz del hallazgo central de la presente investigación, se recomienda el desarrollo de una versión ampliada y revisada del instrumento que permita distinguir entre los dos perfiles de renuncia silenciosa identificados en la discusión, es decir, el perfil de desconexión destructiva (asociado al deterioro del compromiso, la reducción de la calidad, y el resentimiento organizacional), y el perfil de autodelimitación constructiva (asociado al alto rendimiento, el compromiso institucional, y el ejercicio consciente de los propios límites laborales). Dicha distinción, fundamentada en diversos trabajos aquí citados, tiene implicaciones tanto teóricas como prácticas que justifican su exploración empírica sistemática.

A continuación, la tabla 36 presenta la agenda de investigación futura sugerida derivada de los hallazgos, con sus diseños sugeridos y aportaciones esperadas.

Tabla 36. *Agenda de investigación futura derivada de los hallazgos*

Recomendación	Diseño sugerido	Aportación esperada

Replicación con muestra probabilística completa.	Cuantitativo / Transeccional	Mayor generalización de los hallazgos al contexto regional.
Estudio longitudinal de la relación entre variables.	Cuantitativo / Longitudinal (2-3 ciclos escolares)	Comprensión de la dinámica temporal dl fenómeno.
Estudio mixto con componente cualitativo	Mixto	Profundización en los significados subjetivos de los comportamientos medidos.
Análisis del papel de variables moderadoras	Cuantiativo	Identificación de condiciones específicas que intensifican o atenúan la relación.
Adaptación del instrumento para medir RS destructiva vs. constructiva	Psicométrico	Nuevo instrumento con mayor sensibilidad conceptual al contexto.

Nota. Elaboración propia, 2026.

5.5 Reflexión final

La renuncia silenciosa ha sido frecuentemente descrita en la literatura como un síntoma de fracaso organizacional. No obstante, los hallazgos de la presente investigación invitan a una lectura más matizada y contextualmente sensible del fenómeno. En el escenario particular de los docentes universitarios del sector público de Culiacán, los comportamientos asociados a la renuncia silenciosa coexisten con altos niveles de rendimiento laboral, compromiso institucional, y motivación intrínseca. Dicho perfil no corresponde al del trabajador agotado y resentido que

simplemente sobrevive en su puesto, pues corresponde, más bien, al del profesional que ha aprendido a sostener su compromiso vocacional dentro de los límites de lo humanamente posible.

El liderazgo sostenible, aún en sus expresiones iniciales y variadas como las encontradas en las IES públicas de Culiacán, parece contribuir a la configuración de dicho equilibrio. No resuelve las tensiones estructurales del sistema educativo público mexicano, como la sobrecarga administrativa, la precarización contractual, la rigidez burocrática, entre otras; pero ofrece un marco relacional que defiende el cuidado propio del docente y reconoce su valor más allá de la pura productividad cuantificable.

En última instancia, la presente investigación es también un argumetno a favor de la dignidad del trabajo docente, pues las instituciones educativas que aspiren a la sostenibilidad no pueden hacerlo a expensas del bienestar de quienes las sostienen. El liderazgo sostenible no es, en ese sentido, un lujo de gestión avanzada, sino una condición ética indispensable para que las universidades públicas puedan cumplir, de manera genuina y duradera, con su misión social.

REFERENCIAS

Alzoraiki, M., Ahmad, A. R., Ateeq, A. A., Naji, G. M. A., Almaamari, Q., & Beshr, B. A. H. (2023). Impact of teachers' commitment to the relationship between transformational leadership and sustainable teaching performance. *Sustainability*, *15*(5), 4620. https://doi.org/10.3390/su15054620

Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy and Leadership*, *39*(3), 5–15. https://doi.org/10.1108/10878571111128766

Ayala, A. (2024). La influencia del liderazgo transformacional en la gestión educativa. *Revista científica estudios e investigaciones*, *13*(2), 149–164. https://doi.org/10.26885/rcei.13.2.149

Bakotić¸D. (2023). Relationship Between Quiet Quitting and Leadership Orientation: The Case of Croatian Employees. *DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting, 8*(1), 2023.

Barba M., L. C., y Delgado V., K. E. (2021). Gestión escolar y liderazgo del directivo: aporte para la calidad educativa. *Revista Educare, 25*(1), 284-309.

Bari, M. W., Khan, Q., & Virgilio, F. D. (2025). Knowledge donation, hoarding, and hiding behaviors of high performers: Mediation role of deviant silence. *European Research on Management and Business Economics*, *31*(2), 100276. https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2025.100276

Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, *5*(1), 3–5. https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296

Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides R., A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad, Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos, 12*(3), 385-390.

Çalış, Ç., & Büyükakıncı, B. Y. (2019). Leadership approach in occupational safety: Taiwan sample. *Procedia Computer Science*, *158*, 1052–1057. https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.146

Calluso, C., & Devetag, M. G. (2024). The impact of leadership preferences and personality traits on employees' motivation. *Evidence-Based HRM a Global Forum for Empirical Scholarship*, *13*(1), 17–34. https://doi.org/10.1108/ebhrm-01-2023-0023

Camós Victoria, I., y Sierra Herrero, A. (2020). El derecho a la desconexión laboral: un derecho emergente en el marco de tecnologías de la información y de la comunicación. *Izquierdas, 49*, 1053-1074.

Carmona-Fuentes, P., y Rosas-Reyes, R. E. (2017). Influencia de la Inteligencia Emocional en el Desempeño Laboral. *Revista LIDER, 19*(31), 107-118.

Chinyamurindi, W. T., & Mashavira, N. (2024). Job satisfaction and turnover: The role of creativity, engagement, and decent work amongst employees. *SA Journal of Human Resource Management*, *22*. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2713

Coronado-Guzmán, G., Valdivia-Velasco, M., Aguilera-Dávila, A., & Alvarado-Carrillo, A. (2020). Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias. *Conciencia Tecnológica, 60*.

de Mello, M. F. (2015). La Importancia del Liderazgo Sostenible Como Una Estrategia de las Organizaciones, *Revista Ciencias Estratégicas, 23*(34), 209-218.

Dilekçi, Ü., Kaya, A., & Çiçek, İ. (2025). Occupational stress, burnout, and change fatigue as predictors of quiet quitting among teachers. *Acta Psychologica*, *254*(104812), 1-7. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104812

Dillard, N., Cavallo, T., & Zhang, P. (2025). A return to humanism: A multi-level analysis exploring the positive effects of quiet quitting. *Human Resource Development Review*, *24*(2), 127–156. https://doi.org/10.1177/15344843241305655

Ellera, L., Jamali, D. R., & Caldwell, C. (2023). "quiet quitting" and "quiet thriving" – flourishing in the modern organization. *Journal of Values-Based Leadership*, *16*(2). https://doi.org/10.22543/1948-0733.1477

Ergen, H., Giliç, F., Yücedağlar, A., & İnandi, Y. (2025). Leadership styles and quiet quitting in school context: unveiling mobbing as a mediator. *Frontiers in Psychology*, *16*, 1538444. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1538444

Farawowan, F. F., Lerebulan, S. L., Fadhilah, N., & Tasya, A. (2025). Human resources strategy in dealing with quiet quitting among millennials. *Oikonomia: Journal of Management Economics and Accounting*, *2*(3), 113–122. https://doi.org/10.61942/oikonomia.v2i3.341

Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, *31*(8), 899–907. https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601

Fraijo-Sing, B. S., Tapia-Fonllem, C. O., Moreno-Barahona, M., & Borbón-Mendívil, D. (2024). Research and practice of sustainability in Mexican higher education: The case of university of Sonora. *Journal of Infrastructure Policy and Development*, *8*(9), 8321. https://doi.org/10.24294/jipd.v8i9.8321

Frescas Villalobos, R. H., Prieto Quintana, C. O., Sánchez Baltasar, L. B., & Mayett Moreno, Y. (2024). Relación entre compromiso organizacional y estilo de liderazgo en personal de una universidad pública en Chihuahua, México. *RIDE revista iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*, *14*(28). https://doi.org/10.23913/ride.v14i28.1914

Fry, L., & Egel, E. (2021). Global Leadership for sustainability. *Sustainability*, *13*(11), 6360. https://doi.org/10.3390/su13116360

Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kaitelidou, D. (2023). The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health*, *10*(4), 828–848.

Gallup. (2022). *State of the global workplace: 2022 report.* Gallup Press.

Gallup. (2023). *State of the global workplace: 2023 report.* Gallup Press.

García de la Torre, C., Portales, L., Camacho Ruelas, G., & Arandia Pérez, O. (2010). Instrumento de evaluación de Sustentabilidad y Responsabilidad social en Pymes. *Adminsitración y Organizaciones*, 91-103.

García-Arce, Julia Guadalupe., Pérez-Ramírez, Carlos Alberto. y Gutiérrez Barba, Blanca Estela. (2021). Objetivos de Desarrollo Sustentable y funciones sustantivas en las Instituciones de Educación Superior. *Revista Actualidades Investigativas en Educación, 21*(3), 1-34.

Geraldo Campos, L. A., Mera Sánchez, A. R., & Rocha Perez, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes universitarios*, *10*(4), 156–174. https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501

Gobierno de México. (2019). Estrategia Nacional para la Implementación de la Agenda 2030 en México. https://www.gob.mx/agenda2030/documentos/estrategia-nacional-de-la-implementacion-de-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible-en-mexico?idiom=es

Greenbaum, K. (2022, septiembre 7). *The importance of sustainable leadership*. Forbes. https://www.forbes.com/councils/forbeshumanresourcescouncil/2022/09/07/the-importance-of-sustainable-leadership/

Hadi, S., Sulistyawati, E., Kirana, K. C., Dianti, C. A. I., Purnasari, E., & Ashakah, F. O. (2025). Abusive leadership and turnover intention: How employee and work engagement act as shields. *Asian Management and Business Review*, 74–89. https://doi.org/10.20885/ambr.vol5.iss1.art6

Hakan I., H., Hevedanli, M., & Meylani, R. (2025). Developing 21st-century soft skills in teachers: A qualitative synthesis aligned with sustainable development goals. *EĞİTİM FAKÜLTESİ DERGİSİ*, *11*(1), 103–152. https://doi.org/10.17932/iau.efd.2015.013/efd_v011i1005

Hamdan S., A. K., Abdullah, M. M., & Alwan J, H. A. A. (2024). Soft leadership as an approach to reducing quiet quitting: An exploratory study of the perspectives of a sample of employees at the general directorate of education in Salah Al-Din Governorate. *Asian Journal of Management and Commerce 5*(2), 792-805.

Harris, L. C. (2024). Commitment and quiet quitting: A qualitative longitudinal study. *Human Resource Management*. https://doi.org/10.1002/hrm.22274

Hasan, Z., Esmaail, R., AlBusaidi, Z., & Caldwell, C. (2023). Sustainability Leadership and Ethical Perspectives. *Business and Management Research*, *13*(1), 9. https://doi.org/10.5430/bmr.v13n1p9

Hernández Espíndola, H. M. D. la L., Hernández Martínez, J. E., Galarza Fuentes, M. F., & Páez Cárdenas, L. F. (2023). Liderazgo Sostenible e Innovación en la Empresa: Integrando Objetivos Económicos, Sociales y Ambientales en la Zona Oriente del Estado de

México. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *7*(4), 9954–9973. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7682

Hernández Gómez, G. (2021). Emprendedurismo y liderazgo empresarial en las organizaciones del siglo XXI. *Revista Fidélitas*, *2*(1), 1–10. https://doi.org/10.46450/revista_fidelitas.v2i1.31

Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Hernández, L. (2020). Liderazgo sostenible como estrategia de cambio en el sistema educativo venezolano. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, *8*(1), 26–32. https://doi.org/10.37843/rted.v8i1.85

Hinman, R. R. (2023). Seeking Sustainable Leadership: An Interpretive Phenomenological Study of Why Rural High School Principals Choose to Stay. *Education Doctoral.* Paper 577.

Hong, A., Christopher C., M., Garcia, T., Lorenzo, D., & Jaye R., J. (2023). Silent disengagement: A case study on "quiet quitting" among professors in Metro Manila's private higher education institutions amidst remote/hybrid work. *Journal of Business, Ethics and Society*, *3*(2). https://doi.org/10.61781/3-2ii2023/2bmlm

İnce, H. H., Hevedanlı, M., & Meylani, R. (2015). Developing 21st-century soft skills in teachers: A qualitative synthesis aligned with sustainable development goals. *EĞİTİM FAKÜLTESİ DERGİSİ*, *11*(1), 103–152. https://doi.org/10.17932/iau.efd.2015.013/efd_v011i1005

Iqbal, Q., y Ahmad, N. H. (2020). Sustainable development: The colors of sustainable leadership in learning organization. *Sustainable Development, 29*, 108-119.

Ishola, D. K. (2025). The impact of sustainability leadership on job performance in Nigeria university. *International Journal of Latest Technology in Engineering Management & Applied Science*, *13*(12), 106–110. https://doi.org/10.51583/ijltemas.2024.131210

Jamayat, R., Shahzad, A., & Tabassam, A. (2025). Sustainable leadership: The key to driving long-term business performance. *Physical Education, Health and Social Sciences*, *3*(1), 44–61. https://doi.org/10.63163/jpehss.v3i1.200

Jáuregui Eléspuru, J. del C., Chávez Espinoza, P. E., Menacho Vargas, I., Ramírez García, L. L., & Romero Carhuancho, E. J. (2022). El liderazgo directivo y desempeño docente en la educación básica regular. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, *6*(23), 648–658. https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i23.365

Jayanto, I., Saputri, T., & Gumilar, B. (2025). Addressing the quiet quitting phenomenon through human resource management strategies: Innovative approaches to enhancing employee engagement and retention. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, *3*(1), 609–615. https://doi.org/10.61100/adman.v3i1.258

Johri, F., Dabral, V., Bisht, S., & Purohit, H. C. (2025). Tracing the footprints of sustainable leadership: a bibliometric exploration to uncover trends, influences, and research frontiers. *Journal of Information Systems Engineering and Management, 10*(34s), 1119-1137.

Judijanto, L., Arisanti, I., Tamedi P., J.N., & Abidin, Z. (2024) The Influence of Sustainable Leadership, Social Factors and Technological Infrastructure on MSME Business Sustainability in the Modern Era. *International Journal of Business, Law, and Education, 5*(1), 90-104.

Kerse, G., Deniz, V., & Tartan S., E. (2025). Engaging Leadershio, Jod Boredom, and Quiet Quitting: A Scale Adaptation and Mediated Model Testing. *International Journal of*

Organizational Leadership, 14(First Special Issue), 377-393. https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60487

León-Castro, D. A., & Bernal-Domínguez, D. (2021). Diagnóstico organizacional, un estudio de caso en el Hospital Civil de Culiacán. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, *17*(1), 86–103. https://doi.org/10.46443/catyp.v17i1.274

López-Morocho, L. R., Herrera P., M. A., & Jaramillo-Baquerizo, C. P. (2025). Desarrollo de competencias docentes para el liderazgo sostenible enriquecido con tecnologías en Ecuador. *XXXI Jornadas Universitarias de Tecnología Educativa – Personas, Tecnología y Entornos*, 121-125.

Lu, M., Al Mamun, A., Chen, X., Yang, Q., & Masukujjaman, M. (2023). Quiet quitting during COVID-19: the role of psychological empowerment. *Humanities & Social Sciences Communications*, *10*(1). https://doi.org/10.1057/s41599-023-02012-2

Maureira, O., Moforte, C., & González, G. (2014). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo: Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares. *Perfiles Educativos, 36*(146), 134-153.

Morrison-Beedy, D. (2022). Editorial: Are we addressing "quiet quitting" in faculty, staff, and students in academic settings? *Building Healthy Academic Communities Journal*, *6*(2), 7–8. https://doi.org/10.18061/bhac.v6i2.9309

Naciones Unidas. (2023). Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2023: Edición especial. *Naciones Unidas.*

Naciones Unidas. (s.f.). Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos. https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/

Nieto, D. A., Manuel, J., & Riveiro, S. (2007). Satisfacción laboral de los profesores de Educación Infantil, Primaria y Secundaria. Un estudio de ámbito nacional. *Revista de Educación, 344*, 217-243.

Nordgren, H., y Björs, A. (2023). Quiet Quitting, Loud Consequences - The role of Management in Employee Engagement [Trabajo de grado, Uppsala Universitet]. Digitala Vetenskapliga Arkivet.

ONU México. (s.f.). Objetivos de Desarrollo Sostenible | Las Naciones Unidas en México. https://mexico.un.org/es/sdgs

Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2024). Methodology Note: Measuring Distance to SDGS.

Pantoja Aguilar, M. P., y Suárez Durán, F. M. (2017). El concepto de liderazgo en la historia ante la administración sistémica. *Revista InnOvaciOnes de NegOciOs, 14*(27), 107-127.

Pardo, M., Ghedine, T., & Nunes, D. (2024). Exploring interlinkage between spiritual leadership and sustainable workplaces: A conceptual discussion. *RAE*, *64*(4). https://doi.org/10.1590/s0034-759020240402

Paredes-Zempual, D., Simon, L. F., Ibarra-Morales, L. E., & Buenrostro Aguilar, H. J. (2023). Diseño de un Instrumento para Medir las Habilidades Directivas y la Sustentabilidad en las Empresas Mexicanas. *European Scientific Journal*, *19*(37), 50. https://doi.org/10.19044/esj.2023.v19n37p50

Patel, P. C., Guedes, M. J., Bachrach, D. G., & Cho, Y. (2025). A multidimensional quiet quitting scale: Development and test of a measure of quiet quitting. *PloS One*, *20*(4), e0317624. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0317624

Pevec, N. (2023). The Concept of Identifying Factors of Quiet Quitting in Organizations: An Integrative Literature Review. *Challenges of the Future, 8*(2), 128-147. https://doi.org/10.37886/ip.2023.006

Piwowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2023). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, *382*(134600), 134600. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134600

Placeres Salinas, S. I., Araiza Vázquez, M. de J., & Torres Mansur, S. M. (2022). El compromiso organizacional un factor clave para la innovación en las Organizaciones. *Vinculatégica EFAN*, *8*(2), 153–164. https://doi.org/10.29105/vtga8.2-341

Qi, W., Zhang, Y., & Arshad, M. Z. (2025). Sustainable education in action: Principal leadership, teacher wellbeing, and altruism in the sports context. *Acta Psychologica*, *254*(104846), 104846. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104846

Rahim-Zadeh, V., Razi-Abad, N. H., & Bablan, A. Z. (2025). The Design and Validation of a Model for Developing Ethical Leadership in Primary Schools. *Islamic Education, 19*(51), 25-52.

Raudales-García, E. V., Artigas, W., Acevedo-Duque, Á. E., & Acosta-Tzin, J. V. (2025). Influencia de los estilos de liderazgo en el compromiso organizacional en una universidad pública de Honduras. *Ra Ximhai*, 251–279. https://doi.org/10.35197/rx.21.01.2025.11.er

Rodríguez, M. E. V. (2004). El proceso de abandono voluntario: revisión de las principales aportaciones realizadas en la literatura. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, *10*(3), 157–169. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1096696

Rojas Casarrubias, C., Aparicio López, J. L., Rodríguez Alviso, C., Castro Bello, M., & Villerías Salinas, S. (2025). Community environmental leadership and sustainability: Building

knowledge from the local level. *Sustainability*, *17*(8), 3626. https://doi.org/10.3390/su17083626

Rombouts, S. J., y Zekić, N. (2020). Decent and Sustainable Work for the Future? The ILO Future of Work Centenary Initiative, the UN 2030 Agenda for Sustainable Development, and the Evolution of the Meaning of Work. *UCLA Journal of International Law and Foreign Affairs.* 317-358.

Rosário, A. T., & Boechat, A. C. (2025). How sustainable leadership can leverage sustainable development. *Sustainability*, *17*(8), 3499. https://doi.org/10.3390/su17083499

Rueda M., C., y Giraldo G., D. (2023). Percepción respecto a los factores organizacionales que generan renuncia silenciosa en un grupo de líderes del área de gestión humana de una empresa privada de la ciudad de Medellín, en tiempo de post-pandemia. [Trabajo de grado, Corporación Universitaria Minuto de Dios].

Ryan, R. M., y Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychological Association, 55*(1), 68-78.

Sajjad, A., Eweje, G., & Raziq, M. M. (2024). Sustainability leadership: An integrative review and conceptual synthesis. *Business Strategy and the Environment*, *33*(4), 2849–2867. https://doi.org/10.1002/bse.3631

Sánchez-Bayón, A. (2019). Claves de Derecho de Empresa: del fin de recursos humanos a la emergencia de talento en la posglobalización. *Derecho y Cambio Social, 58*, 448-466.

Serenko, A., Abubakar, A. M., & Bontis, N. (2023). Understanding the drivers of organizational business performance from the human capital perspective. *Know Process Manager, 31*, 48-59.

Solórzano Zambrano, C. K., Zavala Camargo, P. L., Flores Rengifo, M. G., Lasso Toapanta, M., & Santillan Rivadeneira, J. E. (2025). Liderazgo educativo y su impacto en el desarrollo de competencias del siglo XXI en estudiantes. *Prospherus*, *2*(2), 174–198. https://doi.org/10.63535/k9zztz30

Sun, J., Kusumaningsih, S., & Yang, R. (2025). Connection, resilience, and humility: Three educators' stories of building adult social and emotional learning communities. *Social and Emotional Learning: Research, Practice, and Policy*, *5*(100087), 1-6. https://doi.org/10.1016/j.sel.2025.100087

Taufik, N., Rosyadi, A., & Aliyuddin, M. (2024). Why millennials and gen Z are silently leaving their jobs? Unraveling the 'quiet quitting' trend. *Asian Management and Business Review*, 276–292. https://doi.org/10.20885/ambr.vol4.iss2.art7

Torres-Mejorada, R. (2025). Detrás de la renuncia silenciosa. Prácticas de resistencia contra el desgaste laboral. *Desacatos 76*, 158-173.

United Nations. (2017). Blueprint for Business Leadership on the SDGS. A Principles-Based Approach. *United Nations Global Compact.*

United Nations. (2023). Asia and the Pacific SDG Progress Report 2022: Widening disparities amid COVID-19. https://www.unescap.org/sites/default/d8files/knowledge-products/ESCAP-2022-FG_SDG-Progress-Report.pdf

Uygungil-Erdogan, S., Şahin, Y., Sökmen-Alaca, A. İ., Oktaysoy, O., Altıntaş, M., & Topçuoğlu, V. (2025). Assessing the effect of artificial intelligence anxiety on turnover intention: The mediating role of Quiet Quitting in Turkish small and medium enterprises. *Behavioral Sciences*, *15*(3), 249. https://doi.org/10.3390/bs15030249

Vázquez Mendoza, J. H., Vázquez Martínez, N., & Vázquez Martínez, R. A. (2023). El rol del Liderazgo Sistémico en Instituciones de Educación Superior en México. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *7*(5), 7654–7669. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8346

Wan, W., & Duffy, R. D. (2022). Decent work and turnover intention among new generation employees: The mediating role of job satisfaction and the moderating role of job autonomy. *SAGE Open*, *12*(2), 215824402210945. https://doi.org/10.1177/21582440221094591

Wokocha, T. P. (2024). The Influence of Despotic Leadership on Employee Disengagement in a Dynamic Global Economy. *International Journal of Contemporary Research in Marketing and Management Sciences, 12*(3), 43-55.

Xueyun, Z., Al Mamun, A., Yang, Q., Naznen, F., & Ali, M. H. (2025). Modeling quiet quitting intention among academics: Mediating effect of work addiction and satisfaction. *Journal of Workplace Behavioral Health*, *40*(1), 84–120. https://doi.org/10.1080/15555240.2024.2323636

Zaw, P. P., & Takahashi, Y. (2022). Effect of transformational leadership on contextual performance mediated by work engagement and moderated by mindful awareness. *Merits*, *2*(4), 241–257. https://doi.org/10.3390/merits2040017