



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS
CARRERA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN GERENCIAL
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y FACTORES DE
ESTRÉS EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN LA ESCUELA
TÉCNICA DE LA FUERZA AÉREA, LATACUNGA, AÑO 2024”**

**Proyecto De Investigación Presentado Previo A La Obtención Del
Título De Licenciado En Gestión De La Información Gerencial**

Autores

**CHASI YANEZ MARIELA FERNANDA
CHILLAGANA RAMÍREZ WENDY YESENIA**

Tutor

Mgs. SANTIAGO RAMÍREZ

LATACUNGA – ECUADOR

Agosto, 2024

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Chasi Yánez Mariela Fernanda, con cédula de ciudadanía No.0503866105, y **Chillagana Ramírez Wendy Yesenia**, con cédula de ciudadanía No. 0550235899 declaramos ser autores del presente PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y FACTORES DE ESTRÉS EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN LA ESCUELA TÉCNICA DE LA FUERZA AÉREA, LATACUNGA, AÑO 2024”, siendo el **Ing. Santiago Ramírez Mgs.**, Tutor del presente trabajo; y, eximimos expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certificamos que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.

Latacunga, 22 agosto de 2024



CHASI YANÉZ MARIELA FERNANDA
C.C: 0503866105



CHILLAGANA RAMÍREZ WENDY YESENIA
C.C: 0550235899

AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Proyecto de Investigación sobre el título:

“ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y FACTORES DE ESTRÉS EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN LA ESCUELA TÉCNICA DE LA FUERZA AÉREA, LATACUNGA, AÑO 2024”, de CHASI YANÉZ MARIELA FERNANDA, con cédula de ciudadanía No. 0503866105, CHILLAGANA RAMÍREZ WENDY YESENIA, con cédula de ciudadanía No.0550235899, de la carrera de Gestión de la Información Gerencial, considero que dicho Informe Investigativo es merecedor del aval de aprobación al cumplir las normas técnicas, traducción y formatos previstos, así como también ha incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en la pre-defensa.

Latacunga, 22 de agosto de 2024



ING. SANTIAGO RAMÍREZ, MG.
C.C.: 1713065405
TUTOR


AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y, por la Facultad de Ciencias Administrativa y Económicas; por cuanto, las postulantes: CHASI YÁNEZ MARIELA FERNANDA, con cédula de ciudadanía No. 0503866105, CHILLAGANA RAMÍREZ WENDY YESENIA, con cédula de ciudadanía No. 0550235899, con el título del Proyecto de Investigación: **“ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y FACTORES DE ESTRÉS EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN LA ESCUELA TÉCNICA DE LA FUERZA AÉREA, LATACUNGA, AÑO 2024”**, ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación del trabajo de titulación.

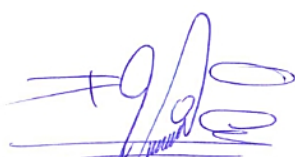
Por lo antes expuesto, se autoriza grabar los archivos correspondientes en un CD, según la normativa institucional.

Latacunga, 22 de agosto de 2024

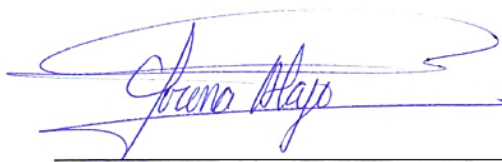
Para constancia firman:



Ing. Mónica Patricia Salazar Tapia
C.C: 0502138191
LECTOR 1 (PRESIDENTE)



Ing. Diego Fernando Jácome Segovia
C.C: 0502554082
LECTOR 2 (MIEMBRO)



Ing. Alexandra Lorena Alajo Anchatuña
C.C: 0502210644
LECTOR 3 (MIEMBRO)

AGRADECIMIENTO

Agradecemos primeramente a Dios por darnos la oportunidad por llegar hasta esta instancia de nuestras vidas, por darnos la fortaleza necesaria para terminar de manera exitosa esta meta anhelada.

Agradecemos muy profundamente a nuestro tutor por su dedicación y paciencia, sin sus palabras y correcciones precisas no hubiésemos podido culminar sin dificultades. Gracias por su guía y todos sus consejos, lo llevaremos grabado para siempre en la memoria en nuestro futuro profesional.

Son muchos los docentes que han sido parte de nuestro camino universitario, y a todos ellos les queremos agradecer por transmitirnos los conocimientos necesarios para hoy poder estar aquí; sin ustedes los conceptos serían solo palabras, y las palabras ya sabemos quién se las lleva, el viento

Agradecerles a todos los compañeros de la carrera de Gestión de la Información Gerencia, los cuales muchos de ellos se han convertido en amigos incondicionales, cómplices y hermanos. Gracias por las horas compartidas, los trabajos realizados en conjunto y las historias vividas. Por último agradecemos a la Universidad Técnica de Cotopaxi que nos ha exigido tanto, pero al mismo tiempo nos ha permitido obtener nuestro ansiado título.

**Mariela Fernanda Chasi Yanez
Wendy Yesenia Chillagana Ramírez**

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de titulación:

A mis padres, Ángel y Adriana, por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, mucho de mis logros se los debo a ustedes. A mi hermana, Monserrat, por su apoyo incondicional, por estar conmigo cuando más la he necesitado, por ser la mejor compañera de vida. Mi hija, Romina, por ser la luz de mis ojos, mi mayor motivación y razón para seguir adelante.

A toda mi familia, que siempre permanecen presentes, en los momentos buenos y en los difíciles, y por creer en mí incluso cuando las fuerzas flaqueaban. Finalmente, dedico este trabajo a todos aquellos que creyeron en mí y me brindaron su apoyo. Este logro es para ustedes. Con todo mi corazón, les dedico esta tesis.

Chasi Yánez Fernanda Mariela

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de titulación:

A mis queridos padres Inés y Roberto, por su comprensión en los buenos y malos momentos, por una enseñanza académica siendo un reflejo del incansable esfuerzo que han dedicado para asegurarme una educación sólida; depositando su entera confianza en cada reto que se me ha presentado, sin dudar ni un solo momento de mi inteligencia y capacidad en cada decisión tomada siendo la base de mi éxito.

A mi amada hija Dafne, la luz de mi vida; que cada día que paso a su lado es un regalo de Dios, su risa, curiosidad e infinita capacidad de amar han sido la inspiración a cada esfuerzo en mi vida. Mi Esposo Esteban por su amor y el apoyo que ha sido la base de nuestro hogar siendo un triunfo a la colaboración, paciencia y comprensión que me ha brindado en este largo viaje académico. Gracias por la presencia en mi vida y este logro es nuestro, en equipo.

A mis hermanas por la confianza depositada en mi persona, por creer en mí cuando más lo necesitaba, por sus palabras de aliento y por estar siempre a mi lado.

Por último, este proyecto es el fruto de mi dedicación, esfuerzo y perseverancia siendo el compromiso con mis sueños, a pesar de los desafíos y momentos de duda, continúe adelante, siendo así también el crecimiento como persona y próximamente una profesional.

Chillagana Ramírez Wendy Yesenia

CERTIFICACIÓN DE INFORME DE SIMILITUD

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación con el tema: “ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y FACTORES DE ESTRÉS EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN LA ESCUELA TÉCNICA DE LA FUERZA AÉREA, LATACUNGA, AÑO 2024”, de CHASI Yánez Mariela Fernanda y Chillagana Ramírez Wendy Yesenia, de la carrera de Gestión de la Información Gerencial, remito la captura de pantalla del reporte del sistema de reconocimiento de texto Compilatio, con un porcentaje de coincidencias del 8%; y, expreso una vez más, mi conformidad en cuanto a la dirección del trabajo de titulación.



ChasiChillagana_MG
SANTAIGO RAMÍREZ

8%
Textos
sospechosos

2% Similitudes
- 1% similitudes entre párrafos
- 1% entre las fuentes
- 0% entre párrafos
2% Idiomas no reconocidos
4% Textos potencialmente
generados por la IA

Nombre del documento: ChasiChillagana_MG
SANTAIGO RAMÍREZ.pdf
ID del documento: 432696de1b40226afe226866a8511479f70e640
Tamaño del documento original: 843,5 KB
Autores: []

Depositante: MARCO ANTONIO VELOZ JARAMILLO
Fecha de depósito: 26/8/2024
Tipo de carga: interface
fecha de fin de analisis: 26/8/2024

Número de palabras: 12.695
Número de caracteres: 123.899

Ubicación de las similitudes en el documento:



Particular que comunico a usted para los fines pertinentes.

Latacunga, 22 de agosto de 2024

ING. SANTIAGO RAMÍREZ, MG.
C.C.: 1713065405
TUTOR

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

TÍTULO: “ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y FACTORES DE ESTRÉS EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ESCUELA TÉCNICA DE LA FUERZA AÉREA, LATACUNGA, AÑO 2024”

Autores

CHASI YANEZ MARIELA FERNANDA
CHILLAGANA RAMÍREZ WENDY YESENIA

RESUMEN

La presente investigación tiene como tema ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y FACTORES DE ESTRÉS EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN LA ESCUELA TÉCNICA DE LA FUERZA AÉREA, LATACUNGA, el objetivo se centra en determinar la correlación entre el estrés y el clima laboral, el enfoque aplicado es de carácter cuantitativo, descriptivo y correlacional, con una modalidad bibliográfica y de campo; la población objeto de estudio está conformada por 400 personas, para la recolección de datos se utilizó un cuestionario aplicado a 203 funcionarios que son parte del objeto de estudio. La primera parte del cuestionario está vinculada con los datos demográficos; en la segunda sección, se evalúa el clima laboral, con 50 planteamientos, medidos en una escala tipo Likert del 1 al 5; en la tercera sección, se evalúa el estrés laboral, para lo cual se empleó el cuestionario MBI (Burnout) conformado por 22 planteamientos medidos en una escala tipo Likert del 1 al 7. Con relación a la valoración global del clima laboral, el valor promedio de 181,625 indica que el clima es favorable. En cuanto al nivel de estrés laboral, el agotamiento emocional como la despersonalización son moderados, mientras que la realización personal es alta, lo que evidencia que la percepción es buena con relación al trabajo y el desarrollo profesional. La mujer muestra un menor nivel de agotamiento emocional y de despersonalización que el hombre, pero menor nivel de autorrealización. Los coeficientes de correlación en ningún caso resultan ser suficientemente elevados para mostrar una relación fuerte entre las dimensiones del clima y del estrés, aunque que para el agotamiento emocional se evidencia una relación inversa con la autorrealización, la comunicación y las condiciones laborales, de manera similar a la despersonalización.

Palabras Clave: Agotamiento emocional, Autorrealización laboral, Clima laboral, Condiciones laborales, Estrés laboral

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI
FACULTY OF ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES

TITLE: “ANALYSIS OF THE WORK CLIMATE AND STRESS FACTORS IN THE PUBLIC SERVANTS OF THE TECHNICAL SCHOOL OF THE AIR FORCE, LATACUNGA, YEAR 2024”

Authors:

CHASI YANEZ MARIELA FERNANDA
CHILLAGANA RAMÍREZ WENDY YESENIA

ABSTRACT

The present research focuses on the ANALYSIS OF WORK ENVIRONMENT AND STRESS FACTORS AMONG PUBLIC SERVANTS AT THE AIR FORCE TECHNICAL SCHOOL IN LATACUNGA. The main objective is to determine the correlation between stress and the work environment. A quantitative, descriptive, and correlational approach was applied, utilizing both bibliographic and field modalities. The study population consists of 400 individuals, and data were collected through a questionnaire administered to 203 employees who are part of the study group. The first section of the questionnaire is related to demographic data; the second one evaluates the work environment with 50 items measured on a Likert scale from 1 to 5; and the third section assesses work-related stress using the MBI (Burnout) questionnaire, which includes 22 items measured on a Likert from 1 to 7. Regarding the overall assessment of the work environment, emotional exhaustion and depersonalization are moderate, while personal accomplishment is high, suggesting a positive perception of work and professional development. Women exhibit lower levels of emotional exhaustion and depersonalization compared to men but also show a lower level of personal accomplishment. The correlation coefficients do not show a strong relationship between the dimensions of work environment and stress. However, an inverse relationship between emotional exhaustion and personal accomplishment, communication, and working conditions is evident, similar to depersonalization.

Keywords: Emotional exhaustion, Work-related personal accomplishment, work environment, working conditions, work-related stress.

ÍNDICE GENERAL

INFORMACIÓN GENERAL	1
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1. Formulación del problema	5
2. Justificación	9
3. Objetivos	10
3.1. Objetivo general	10
3.2. Objetivos específicos	11
3.3. Actividades y sistemas de tareas en relación con los objetivos planteados 11	
4. Beneficiarios del proyecto	12
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	13
5. Clima laboral	13
5.1 Conceptualización	13
5.2. Modelos, componentes y medición	16
6. Estrés laboral	22
6.1. Conceptualización	22
6.2. Teorías y medición del estrés laboral	26
7. Relación entre clima y estrés laboral	29
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	37
8. Enfoque de la investigación	37
10. Población y muestra	38
11. Métodos y técnicas	39
12. Análisis de datos	41
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	44
13. Caracterización de la muestra	44
14. Clima laboral	44
1. Estrés laboral	50
2. Relación entre el estrés y el clima laboral	54
CAPÍTULO V. ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA FORTALECER EL CLIMA LABORAL Y REDUCIR EL ESTRÉS LABORAL	56

1. Estrategias de Comunicación	56
2. Estrategias de autorrealización	59
3. Estrategias sobre Condiciones laborales	62
MATRIZ DE CUMPLIMIENTO ACTIVIDAD	67
IMPACTOS	76
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
1. Conclusiones.....	78
2. Recomendaciones	79
REFERENCIAS	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	11
Tabla 2.	14
Tabla 3.	17
Tabla 4.	20
Tabla 5.	21
Tabla 6.	23
Tabla 7.	26
Tabla 8.	28
Tabla 9.	29
Tabla 10.	40
Tabla 11.	41
Tabla 12.	45
Tabla 13.	48
Tabla 14.	49
Tabla 15.	51
Tabla 16.	53
Tabla 17.	53
Tabla 18.	54
Tabla 19.	58
Tabla 20.	61
Tabla 21.	64
Tabla 22.	65
Tabla 23.	66

ANEXO 2. ESTRUCTURA TRABAJO FINAL DE TITULACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL

Título del Proyecto:

Análisis del Clima Laboral y factores de estrés de los Servidores Públicos en la Escuela Técnica de la Fuerza Aérea, Latacunga, año 2024

Fecha de inicio: 24/10/23

Fecha de finalización: Febrero 2023

Lugar de ejecución:

Latacunga - FAE - Cotopaxi - Zona 3

Facultad que auspicia

Ciencias Administrativas y Económicas.

Carrera que auspicia:

Gestión de la Información Gerencial.

Proyecto de investigación generativo vinculado (si corresponde):

Proyecto de la Carrera

Grupo de investigación

No participan.

Equipo de Trabajo:

- Chasi Yanez Fernanda Mariela
C.I: 0503866105
- Chillagana Ramírez Wendy Yesenia
C.I: 0550235899

Área de Conocimiento:

Gestión Administrativa

Línea de investigación:

Administración y Economía para el Desarrollo Humano y Social.

Sub líneas de investigación de la Carrera:

Gestión Administrativa

INTRODUCCIÓN

La correspondencia entre el estrés y el clima laboral debe ser abordado de manera íntegra relacionándolo a la gestión organizacional y salud ocupacional, centrado en las instituciones que su por naturaleza exige un desempeño extenuante como es el caso particular de las Fuerzas Armadas. La presente investigación se orienta a los miembros de la Escuela Técnica de la Fuerza Aérea en el cantón Latacunga, con el propósito de identificar como estos componentes influyen en el desempeño de los funcionarios

La investigación esta segmentada en cinco capítulos, el primero relacionado al planteamiento del problema,

El ambiente laboral y el estrés en el trabajo son cruciales para la satisfacción y rendimiento de los empleados. Entender cómo estos elementos influyen en el personal es especialmente importante en contextos militares, como en la Escuela Técnica de la Fuerza Aérea, donde las demandas y la presión son elevadas. El propósito de este estudio es examinar cómo el estrés y el entorno de trabajo impactan a los empleados de esta institución y desarrollar estrategias para optimizar el ambiente laboral y mejorar el bienestar de los trabajadores.

La finalidad es indagar la conexión entre el estrés y el ambiente laboral de los servidores públicos en la Escuela Técnica de la Fuerza Aérea, Latacunga con miras a generar espacios de trabajo que sean saludables y aptos para que en ellos se desarrollen las labores de la masa laboral.

En el segundo capítulo se revisan teorías y estudios anteriores relacionados con el clima organizacional y el estrés laboral. El estrés en el trabajo se entiende como la respuesta emocional y física que surge cuando las demandas laborales superan la capacidad del empleado para entenderlas.

El Modelo de Burnout de Maslach y Jackson (1981) resulta fundamental para el desarrollo de esta investigación, ya que describe el estrés en términos de realización personal, despersonalización y agotamiento emocional.

El clima laboral, que abarca aspectos como las relaciones interpersonales, la estructura organizacional, la comunicación y las condiciones de trabajo, afecta directamente la productividad y satisfacción laboral, así como el nivel de estrés.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Formulación del problema

Ecuador enfrenta una realidad significativa en cuanto al estrés laboral, el cual se presenta como una amenaza concreta. El estrés se manifiesta como una respuesta física y emocional cuando la presión laboral excede las capacidades del trabajador, ya sea debido a exigencias excesivas o destructivas del puesto.

En este orden de ideas se entiende que esta labor investigativa tiene importancia por cuanto se encamina a abordar el clima laboral de los empleados públicos que laboran en el contexto de trabajo seleccionado, entendiendo que si no se estudia esta problemática se corre el riesgo de que pueda incidir negativamente en las interrelaciones que se han en este contexto, lo que a su vez puede llevar al deterioro del ambiente laboral.

En este punto, resulta válido apuntar que el estrés y clima laboral son elementos determinantes de la dinámicas en las organizaciones, puesto que el estrés laboral se concibe como aquella respuesta que manifiesta un individuo que puede materializarse en el plano físico por medio de dolor de cabeza, cansancio y hasta con la disminución de la productividad, así como también con respuestas en el ámbito emocional como episodios de ansiedad y hasta con cuadros de depresión.

Entre tanto, el clima laboral tiene que ver con las características y/o condiciones propias de un ambiente de trabajo que de alguna manera pueden condicionar la percepción de la masa trabajadora, por lo que debe considerarse la importancia de emprender acciones dirigidas a propiciar condiciones positivas que incidan en el bienestar general de los empleados y con ello combatir las posibles consecuencias de un clima laboral negativo

Según las investigaciones de Hoyo Delgado (2019), el estrés es un fenómeno creciente con consecuencias significativas, ya que puede impactar tanto el bienestar físico como

psicológico, además de perjudicar la salud de las organizaciones. Este factor tiene el potencial de disminuir tanto la salud individual como la eficiencia social y organizacional. En gran medida, actúa en el lugar de trabajo, donde la magnitud de los problemas relacionados con el estrés ha ido en aumento, reflejando cómo el carácter del trabajo ha cambiado radicalmente en las últimas décadas. Así como el séptimo arte ha sabido apreciar y adaptar las obras de grandes autores literarios, el entorno laboral ha tenido que adaptarse a la creciente demanda de esfuerzo mental, impulsado por la informatización del proceso de producción. El ritmo de trabajo, que no deja de incrementarse, obliga a un número menor de trabajadores a alcanzar los mismos resultados, e incluso mayores, que en el pasado. El estrés, en este contexto, se presenta como la inevitable consecuencia de la adaptación de nuestro cuerpo y mente al cambio, exigiendo un esfuerzo físico, psicológico y emocional.

El clima laboral es un elemento determinante para generar satisfacción en la masa laboral lo que a su vez coadyuva en el incremento de la productividad en el contexto organizacional respectivo, motivo por el cual el clima laboral suele ser asociado con el éxito de las empresas indistintamente de la naturaleza del giro económico al cual se dediquen. Partiendo de esta línea de pensamiento se comprende que es necesario que en las empresas se diseñen y apliquen encuestas cuya finalidad sea la de determinar el nivel de satisfacción que los trabajadores experimentan respecto del contexto en el cual desarrollan sus labores diarias, puesto que de este modo se podrían identificar aquellas áreas en las que se debe mejorar y aplicar correctivos para propiciar un ambiente laboral que sea adecuado, porque en caso contrario pueden generarse contextos desfavorables, lo que puede conducir a disminuir la productividad en la empresa respectiva (Questionpro, 2023).

Por tanto, para la implementación de acciones de mejora de la productividad empresarial y/o institucional y que favorezcan la optimización de la calidad de vida, es necesario explorar la forma en la que el clima laboral y el estrés pueden verse influenciados, de lo cual puede

depender que las condiciones de un contexto laboral sean satisfactorias o desfavorables para los trabajadores.

Para desarrollar estrategias que optimicen la eficiencia organizacional y el bienestar de los empleados, es crucial comprender cómo el clima laboral se relaciona con el estrés. El estrés laboral puede favorecer a la creación de un contexto laboral lleno de tensiones, problemático y con menor índice de productividad; a su vez, un entorno negativo, caracterizado por demandas laborales excesivas, puede exacerbar estos efectos.

Las investigaciones en América Latina sugieren una clara relación entre el estrés laboral y el clima organizacional. El apoyo organizacional, una comunicación eficaz y el reconocimiento adecuado pueden reducir significativamente el estrés entre los empleados. En contraste, un ambiente de trabajo desfavorable puede intensificar el estrés y perjudicar tanto el rendimiento como el bienestar de los trabajadores (Robles-Acosta et al., 2020; Arosemena y Córdoba-García, 2024).

Según Robles-Acosta et al. (2020), existe una relación inversamente proporcional entre el clima laboral, el estrés y las cargas laborales, ya que los niveles de estrés tienden a disminuir con la mejora del ambiente laboral. En particular, el estudio de Arosemena y Córdoba-García (2024) reveló que una adecuada gestión y un entorno de trabajo favorable contribuyen a bajos niveles de estrés en los empleados de una organización gubernamental del sector salud en Panamá.

En Colombia, la investigación de Obregón Cañón y Zuluaga Jiménez (2022) muestra que los empleados experimentan estrés en momentos específicos de sus actividades, en lugar de a lo largo de toda la jornada laboral. Este estrés varía en función del nivel de cargo y las responsabilidades asociadas. Aunque algunas situaciones, como la necesidad de completar

múltiples proyectos rápidamente, pueden causar frustración, el estrés se presenta principalmente en tareas concretas. A pesar de que algunos roles no siempre coinciden con el perfil del cargo, la empresa ofrece un entorno de trabajo saludable con buena iluminación, sillas ergonómicas, wifi y mesas, promoviendo un ambiente laboral cómodo. La comunicación, aunque inicialmente difícil, ha mejorado y se valora su importancia. Los empleados aprecian positivamente el clima organizacional, destacando la comunicación, el respeto, la escucha y los espacios para la integración.

En Ecuador, se han desplegado numerosos estudios investigativos por diversos autores que también confirman esta relación inversa. Moreira y Rodríguez-Álava (2021) encontraron que en el Cuerpo de Bomberos de Portoviejo existe una correlación inversa entre un ambiente laboral positivo y niveles bajos de estrés. Además, estudios como los de Ortegano et al. (2023) y Maldonado et al. (2023) corroboran estos hallazgos.

Ruiz-Frutos et al. (2022) realizaron una investigación con el que fue posible determinar que la insatisfacción de los trabajadores y el alto nivel de estrés fueron elementos considerables que propiciaron la angustia del grupo poblacional abordada. Entre tanto, Bailón-González y Cedeño-Zambrano (2022), desplegaron un estudio en el que abordaron sujetos del contexto escolar en la provincia de Manabí con los que confirmaron que en este contexto los trabajadores son expuestos a altos niveles de estrés, lo que afecta el clima de trabajo, entorpeciendo el rendimiento de la masa trabajadora.

La investigación científica se ha rendido ante algunos de los factores más complejos del entorno laboral. En Latacunga, estudios como los de Beltrán et al. (2023) para la empresa DICOLAIC S.A. han identificado una correlación débil entre el estrés y el clima laboral, reflejando la sutileza y la dificultad de medir la interacción entre estos elementos. Al igual que en el séptimo arte, donde algunas obras literarias no siempre encuentran una adaptación fiel, investigaciones como las de Desa et al. (2018) sugieren que no existe relación significativa

entre el estrés y el clima laboral. Esta aparente desconexión también se evidencia en los estudios de Tipán y Garzón (2023) sobre trabajadores del sector lácteo en Mulaló, y en el análisis de Jiménez (2019). Con la vista puesta en estos resultados, el propósito de esta investigación es explorar a fondo la relación entre el estrés y el clima laboral, con el fin de dar respuesta a la pregunta de investigación que motiva este estudio. ¿Cómo incide el estrés y el clima laboral en el desempeño de los servidores públicos del contexto laboral seleccionado?

2. Justificación

El estrés laboral, se viene perfilando como un aspecto que afecta la salud mental de los trabajadores, al punto de ser una de las problemáticas más comunes en la actualidad, lo cual puede tener incidencia en la productividad de los entes organizacionales. En este sentido, se ha manifestado la Organización Mundial de la Salud (OMS), instancia internacional competente en la materia que ha manifestado que el estrés se ha transformado en uno de los retos de mayor envergadura actualmente.

El personal administrativo y docente de estas instituciones, así como los empleados del sector público, enfrentan numerosos desafíos.

Ahora bien, determinar las causas que generan estrés en los trabajadores y su correlación con el clima laboral brindará a la organización información pertinente para que pueda implementar medidas para mejorar el bienestar de sus trabajadores, lo que reducirá la rotación, el absentismo y aumentará la satisfacción laboral. Un entorno laboral más saludable también puede incrementar la eficiencia y productividad del personal, lo que, a su vez, beneficiará a los estudiantes y mejorará la calidad del servicio educativo.

Las instituciones educativas públicas tienen la obligación de garantizar condiciones laborales adecuadas y de cumplir con las normativas, incluyendo la atención a riesgos psicosociales como el estrés.

Este estudio beneficiará a un amplio espectro de interesados. Los trabajadores, en primer lugar, experimentarán menos estrés, mejorarán su bienestar general y verán incrementada su satisfacción en el trabajo. Los gerentes de recursos humanos podrán influir en la calidad de la enseñanza y la prestación de servicios al ciudadano al fomentar un entorno laboral saludable; adicionalmente, los empleados de instituciones educativas y del sector público se verán beneficiados de manera indirecta.

Esta labor investigativa busca otorgar los fundamentos válidos a partir de los cuales se puedan diseñar y ejecutar políticas públicas con miras a que se construyan y garanticen contextos laborales favorables en los que sea posible que los trabajadores desempeñen sus funciones. De igual forma de este estudio se desprenden líneas de investigación que pueden ser consideradas por otros autores para el despliegue de futuros estudios.

En atención a lo antes expuesto, se puede afirmar que una de las intenciones de este estudio ha sido propiciar y fomentar el estudio de las variables abordadas como lo son el estrés y el clima laboral, puesto que se considera determinante que por medio de investigación que generen resultados válidos para la comunidad científica, se puedan examinar los postulados teóricos que respaldan estas variables, al tiempo que se aborden datos estadísticos que den cuenta de la situación actual ofreciendo la oportunidad de sistematizar esta información en un solo texto con el que sea posible existir reflexiones finales y recomendaciones útiles para el contexto laboral seleccionado.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Analizar la relación entre el estrés y el clima laboral de los servidores públicos de la Escuela Técnica de la Fuerza Aérea, Latacunga

3.2. Objetivos específicos

- Identificar los niveles de estrés y las condiciones del ambiente laboral entre los servidores públicos.
- Evaluar el comportamiento, el grado de estrés y el clima laboral
- Proponer estrategias para reducir el estrés y optimizar el clima laboral

3.3. Actividades y sistemas de tareas en relación con los objetivos planteados

Tabla 1.

Esquema de actividades relacionadas con los objetivos

Objetivo específico	Actividades	Cronograma	Productos
Objetivo 1 Identificar los niveles de estrés y las condiciones del ambiente laboral entre los servidores públicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Sistemática de Literatura para Identificar Metodologías de Medición • Aplicación de Cuestionarios para Medir Clima Laboral y Estrés 	Semana 1-6	Documento resumen de los principales resultados de la revisión sistemática Informe que incluye un análisis y una interpretación de los resultados.
Objetivo 2 Evaluar el comportamiento, el grado de estrés y el clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los resultados de los factores o dimensiones que constituyen el nivel de estrés • Análisis de los resultados de los factores o dimensiones que constituyen el nivel de clima laboral • Estimación de la relación entre el estrés y el clima laboral 	Semana 7-12	Diagnóstico de los factores que aumentan el estrés en los servidores públicos Diagnóstico de los factores que contribuyen a mejorar el clima laboral de los servidores públicos Calcular los coeficientes de correlación entre el clima laboral y el estrés.
Objetivo 3 Proponer estrategias para reducir el estrés y optimizar el clima laboral	Desarrollo de estrategias enfocadas a reducir el estrés laboral	Semana 13-16	Matriz de Estrategias para Mejorar el Clima Laboral y Reducir el Estrés Laboral

Nota: La tabla registra el esquema de actividades relacionadas con los objetivos

4. Beneficiarios del proyecto

Dentro de los beneficiarios se encuentran la población objeto de estudio que son parte de la Escuela Técnica de la Fuerza Aérea, Latacunga, en la que los servidores públicos sean parte de un buen clima laboral.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

5. Clima laboral

5.1 Conceptualización

El clima laboral, se refiere a la percepción general que tienen los empleados sobre su espacio en el cual ejercen sus actividades. Esta conceptualización comprende elementos cruciales que van desde las relaciones interpersonales, la comunicación, la motivación y los niveles de satisfacción de los trabajadores.

El ambiente de trabajo, tal como lo definen (Cruz & Zuñiga et al. en 2021), está compuesto por todos los factores que pueden afectar la actividad laboral en una oficina, fábrica o empresa. La percepción de características organizacionales que sean duraderas y medibles permite el diagnóstico y las posteriores acciones preventivas y correctivas.

Vallejo Ordóñez (2021) señala que, más allá de considerar el clima laboral como una simple percepción, el análisis de la investigación ha revelado la ausencia de un proceso bien definido para supervisar la productividad laboral. Esta carencia ha llevado a recomendar la creación de un sistema que registre la producción y los recursos utilizados por unidad de tiempo. Además, se ha detectado una percepción desfavorable del clima laboral, lo que resalta la necesidad de implementar programas de capacitación centrados en el desarrollo y la gestión de conflictos, dado que esta área mostró una baja aceptación.

Desde su introducción en la década de 1930, el concepto de clima laboral ha evolucionado considerablemente. Kurt Lewin, el cual es considerado como el precursor en el abordaje del comportamiento organizacional, fue quien introdujo la idea de que el entorno laboral influye en la conducta de los trabajadores (Adelman, 1993). Con el tiempo, numerosos investigadores han desarrollado este concepto, diferenciándolo de otros como la cultura organizacional.

Tabla 2.*Aportes de autores a la conceptualización del clima laboral*

Autores	Fecha	Descripción del Aporte o Modelo
Kurt Lewin	1930s	Introdujo el concepto de que el entorno laboral influye en el comportamiento de los empleados (Adelman, 1993). Subrayó la relevancia del clima laboral para optimizar el desempeño y satisfacción de la masa laboral.
Rensis Likert	1961	Diseñó una prueba de cuatro sistemas para la gestión por medio del cual se puede incidir en el clima organizacional.
Litwin y Stringer	1968	Enlistaron las dimensiones del clima laboral dentro de las cuales se encuentran la estructura, responsabilidad y recompensas.
Schneider y Bartlett	1968	Presentaron una conceptualización del clima psicológico concentrándose en los puntos de vista de cada trabajador.
Burns	1978	Destacó el efecto del liderazgo en el clima laboral, diferenciando entre liderazgo transaccional y transformacional.
Deci y Ryan	1985	Según su teoría de la autodeterminación, la autonomía es crucial para el bienestar y la motivación.
Greenberg	1987	Investigó la justicia organizacional, diferenciando entre justicia procedimental y distributiva.
James y James	1989	Integraron varios aspectos del clima laboral en el modelo de "clima organizacional global".
Dennison	1990	Subrayó la importancia de la participación, misión, consistencia y adaptabilidad para fomentar un entorno laboral positivo.
Bass y Avolio	1993	Vincularon el liderazgo transformacional con un entorno laboral favorable.
Sundstrom et al.	1994	Examinaron cómo el ambiente físico del lugar de trabajo afecta tanto la productividad como el bienestar de los empleados.

Nota: Representación comparativa de varios autores

Algunos de los pioneros en diferenciar el clima laboral de conceptos como la cultura organizacional fueron Argyris (1970) y Likert (1961). Argyris (1958) subrayó el efecto del clima laboral en la productividad y satisfacción de los empleados, mientras que Likert (1961) desarrolló una prueba de cuatro sistemas para la gestión por medio del cual se puede incidir en el clima organizacional.

Para entender y evaluar el clima laboral, los modelos teóricos de Dennison (1990) y de Litwin y Stringer (1968) han sido fundamentales. El modelo de (Litwin & Stringer 1968) identifica nueve aspectos del clima laboral, como responsabilidad, recompensas, estructura y

compromiso, y examina cómo las prácticas, políticas y procedimientos de la organización afectan el punto de vista de los trabajadores en relación al contexto en el cual laboran.

Por su parte Denison en el año de 1990 se encargó de crear un modelo en el que identifica algunos elementos que considera determinantes para que se ofrezca un clima laboral satisfactorio a los trabajadores, dentro de los cuales menciona a la participativa, la misión, la coherencia y a la adaptabilidad. En este sentido, debe acotarse que para este experto los elementos referidos, son decisivos para que la institución u organización alcance sus objetivos y pueda desarrollar la capacidad de adaptarse a las transformaciones que se van suscitando con el devenir de los tiempos.

Ahora bien, el término clima psicológico es acuñado a Schneider Bartlett (1968), quienes han señalado que abarca los puntos de vista y percepciones que posee cada trabajador respecto del ambiente de trabajo en la que se desenvuelve. Un aspecto a denotar, es que esta noción concibe al clima psicológico como un constructo que parte de la subjetividad que se encuentra respaldada o que se desprende de las vivencias que los empleados van acumulando sobre su contexto laboral.

Por su parte a Burns (1978) se le atribuye la concepción de la teoría del liderazgo transformacional la cual propone que los líderes transformacionales son aquellos que desarrollan y aplican su capacidad para inspirar y motivar a los demás trabajadores a mejorar su desempeño. En este sentido, debe señalarse que este tipo de líderes están atentos a los cambios e innovaciones que son requeridas para que el ambiente de trabajo sea propicio.

En composición al liderazgo transaccional se sustenta en un sistema en el que resultan aplicables castigos o recompensas según las acciones de los trabajadores. Por tal razón, Burns insiste y reitera la idea de que para que se logre un clima laboral positivo es necesario que en trabajo se favorezcan elementos como la confianza, el compromiso y el respeto.

En su investigación sobre la justicia organizacional, Greenberg (1987) diferenció entre varios tipos de justicia, destacando es importante tener presente la perspectiva de equidad en el ambiente laboral, puesto que los trabajadores suelen estar atentos a que las recompensas, como reconocimientos, salarios y promociones, sean conferidos de manera justa en relación con sus esfuerzos y contribuciones, mostrando que la percepción de justicia organizacional influye significativamente en el clima laboral.

James y James (1989) hicieron una contribución importante al estudio del clima laboral con su postulado teórico referido al clima organizacional global en el que se han examinado variadas dimensiones relacionadas con el clima, las cuales son consideradas como determinantes en el desempeño del ente organizacional.

Bass y Avolio (1993) detallaron y validaron empíricamente los elementos del liderazgo transformacional, como la consideración individualizada, la motivación inspiradora, la influencia idealizada y la estimulación intelectual. Según ellos, los líderes transformacionales promueven un ambiente de trabajo positivo.

Finalmente, Sundstrom et al. (1994) investigaron cómo el ambiente físico del lugar de trabajo impacta la productividad y el bienestar de los empleados. Descubrieron que un contexto físico con un diseño adecuado puede conducir a la disminución de los niveles de estrés y con ello se coadyuva al aumento de la eficiencia que favorece a la relación de un eterno laboral satisfactorio.

5.2. Modelos, componentes y medición

A pesar de que algunos de los autores mencionados han creado algunos de estos modelos, se distinguen principalmente por los elementos o dimensiones que explican el clima laboral.

Tabla 3.

Modelos de clima laboral

Modelo	Dimensiones
Litwin y Stringer (1968)	Administración, responsabilidad, Las recompensas, Risiko, Calor corporal, Asistencia, Normas, Identidad, Conflicto
Dennison (1990)	Misión, coherencia, relevancia y adaptabilidad
Schneider y Reichers (1983)	Liderazgo, estructura, comunicación, compensación
Koys y DeCotiis (1991)	Autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, justicia e innovación.

Nota: Estructura clima laboral

El clima laboral dentro de una organización está compuesto por nueve dimensiones clave, según el modelo propuesto por Litwin y Stringer (1968). Estas dimensiones incluyen: 1) estructura, que tiene que ver con la perspectiva de los trabajadores respecto de las políticas, normas y rutinas organizacionales; 2) responsabilidad, que es asociada con el nivel de autonomía y control que los trabajadores experimentan en relación a su trabajo; 3) recompensas, que se enfoca en cómo los trabajadores perciben el sistema de recompensas y reconocimiento dentro de la organización; 4) riesgo, que refleja la disposición de la organización a innovar y asumir riesgos; 5) calidad de las relaciones interpersonales, que denota la calidez y apoyo humano en el entorno laboral; 6) asistencia y apoyo, que son cruciales para la satisfacción en el trabajo; 7) estándares, que están vinculados a las expectativas y niveles de desempeño definidos por la organización, y que pueden motivar a los empleados a alcanzar altos niveles de rendimiento; 8) conflicto, que describe la manera en que se manejan y perciben los problemas dentro de la organización; y 9) identidad, que refleja el sentido de lealtad y pertenencia que los empleados tienen hacia la organización.

Por otro lado, el modelo de Dennison (1990) identifica cuatro aspectos esenciales para crear un ambiente laboral positivo: 1) comprensión de la misión y objetivos de la organización; 2) coherencia, que se refiere a la consistencia en los valores y prácticas organizacionales; 3) participación y compromiso de los empleados en las actividades y decisiones organizativas; y 4) capacidad de adaptación de la organización a los cambios externos.

Schneider y Reichers (1983) crearon un referente teórico con el que se explora la manera en la que las perspectivas de la masa laboral se ven influenciada por las normativas, prácticas y procedimientos y de cómo estas a su vez inciden en el clima laboral. Con este modelo se identifican cuatro dimensiones las cuales se mencionan a continuación: 1) estructura, la cual tiene que ver con la posibilidad de que los trabajadores conozcan las políticas y procedimientos; 2) coherencia, que es decisiva para la estabilidad empresarial; 3) calidad de las interrelaciones que son entabladas entre los trabajadores y los supervisores; y 4) percepción del reparto equitativo de las recompensas.

Complementando estos hallazgos, el modelo de Koys y DeCotiis (1991) identifica ocho dimensiones del clima laboral: 1) independencia, o la autonomía en el trabajo; 2) cohesión, que refleja el sentido de camaradería y trabajo en equipo; 3) confianza, tanto en la administración como entre compañeros; 4) presión, que se refiere al estrés y la presión experimentados; 5) respaldo, o la sensación de apoyo por parte de la administración; 6) reconocimiento, relacionado con el aprecio por el trabajo bien hecho; 7) equidad, que implica justicia en la organización; y 8) innovación, que refleja la apertura a nuevas ideas y técnicas.

El estilo de liderazgo tiene un impacto considerable en el clima laboral. Según Bass y Avolio (1993), un ambiente positivo está asociado con el liderazgo transformacional, que inspira y motiva a los empleados, fomentando su desarrollo personal y profesional. Este tipo de liderazgo contribuye a un entorno de confianza y apoyo. En contraste, el liderazgo transaccional, que se basa en recompensas y castigos, se enfoca en mantener el status quo en lugar de promover el cambio.

La percepción del entorno laboral también está influenciada por la frecuencia, claridad y apertura de la comunicación. Eisenberger et al. (1986) encontraron que la comunicación de apoyo está vinculada a un mayor compromiso organizacional, mientras que Roberts y O'Reilly

(1974) observaron que una comunicación efectiva reduce la rotación del personal y aumenta la satisfacción laboral.

La motivación de los empleados y el ambiente laboral están estrechamente ligados a los sistemas de reconocimiento y recompensas. Según Herzberg (1966), la insatisfacción (higiénica) y la satisfacción (motivadora) impactan la percepción del clima laboral. Los factores motivadores, como el reconocimiento y el logro, están asociados con un entorno laboral positivo.

Finalmente, la calidad de las relaciones entre compañeros de trabajo influye notablemente en el clima laboral. Kahn (1990) destaca que las relaciones interpersonales de apoyo son esenciales para la participación de los trabajadores. Entendiendo que las interrelaciones laborales efectivas favorecen la colaboración, el soporte recíproco y la conexión del equipo, optimizando de esa manera el clima laboral.

Un aspecto crucial del entorno laboral es la percepción de equidad en las decisiones organizacionales. El clima de trabajo y la satisfacción de los empleados están condicionados por la justicia en los procedimientos (la imparcialidad en los métodos y procesos utilizados para tomar decisiones) y la justicia distributiva (la equidad en la asignación de recursos y recompensas).

Uno de los aspectos que se encuentran dentro del clima laboral son la participación en el proceso de toma de decisiones y la autonomía en el contexto laboral. Por ello, Deci y Ryan (1985), propusieron la teoría de la autodeterminación con la que han señalado que la autonomía viene a ser necesidad psicológica fundamental que incide en la motivación y el bienestar de los trabajadores. Se comprende pues que un clima laboral positivo y una mayor satisfacción en el trabajo puede alcanzarse cuando los trabajadores son tomados en cuenta en el proceso de toma de decisiones.

El área física del contexto de trabajo también impacta en la forma en la que se presenta el entorno laboral. En este sentido, se ha manifestado Sundstrom et al. (1994) quienes han advertido que existe un amplio catálogo de factores que inciden en los niveles de productividad, dentro de los cuales se encuentra la iluminación, la temperatura, el ruido y el diseño de los espacios. Bajo esta premisa se entiende que un contexto laboral bien diseñado puede elevar el estado de ánimo, disminuir el estrés e incrementar la productividad.

Por otra parte debe hacerse mención del apoyo organizacional el cual es catalogado como otro componente significativo que impacta en el clima laboral. Por tal razón, la teoría del apoyo organizacional, señala que los trabajadores adoptan dogmas generales cuando la institución o ente organizacional valora su desempeño y se preocupa por su bienestar general. Eisenberger et al. (1986) fundó esta teoría. Un alto nivel de apoyo organizacional está relacionado con mayor satisfacción laboral, compromiso y rendimiento.

Tabla 4.

Dimensiones del clima laboral

Aspectos	Contextos	VARIABLES	SÍNTOMAS DE MALESTAR
Estructural-Organizativo	Organizativo	Cultura y estructura formal	Deterioro de los valores, la misión y la visión, y bajo nivel de compromiso
		Retribución y expectativas motivacionales	Escaso reconocimiento y escasez de oportunidades laborales
		Comunicación y poder	Escasa participación en el proceso de toma de decisiones y falta de control sobre el trabajo
		Relaciones interpersonales	Aislamiento, conflictos interpersonales, poca interacción con jefes y colaboradores
		Conciliación entre vida personal y laboral	conflictos en el trabajo y en el hogar, poca ayuda en el hogar
	Contenido de trabajo	Entorno del trabajo	Problemas de confiabilidad, disponibilidad y mantenimiento de instalaciones y equipos
		Diseño de puestos y tareas	Utilización inadecuada o excesiva de las calificaciones
		Carga de trabajo	Trabajo excesivo o insuficiente, falta de control y altos niveles de presión
	Recursos o talento humano	Significado de grupo	Comunicación efectiva
Motivación intrapersonal			Bajo nivel de expectativas y proyección profesional
Liderazgo proactivo			Estilo de liderazgo autoritario
Trabajo en equipo			Individualismo y competencia laboral
Apreciación personal del individuo		Grado de conocimientos	Lagunas, errores y confusión
		Nivel de capacidades	Responsabilidad excesiva o insuficiente para el puesto
		Escala habilidades	Carencia de herramientas para desarrollar competencias en el trabajo

Nota: Información referente a las dimensiones del clima laboral

Además, los problemas y malestares derivados de un clima laboral deficiente en estos contextos tienden a agravar aún más el entorno laboral. Estos problemas no solo afectan a la organización en general, sino también a la gestión del talento humano, disminuyendo la motivación, el trabajo en equipo y las expectativas de crecimiento dentro de la empresa con el tiempo.

Tabla 5.

Cuestionarios para la medición del clima laboral

Nombre del Cuestionario	Autor(es)	Dimensiones	Descripción	Formato
Organizational Climate Questionnaire (OCQ)	Litwin y Stringer (1968)	Responsabilidad, estructura Agradecimientos, El riesgo, El calor humano Estándares, apoyo, El conflicto y la identidad	Evalúa la forma en que los empleados ven las diversas facetas del entorno laboral.	Preguntas a escala Likert
Work Environment Scale (WES)	Moos e Inset (1974)	Relaciones Interpersonales, Crecimiento Personal, y Sistema de Conservación y Adaptación	Analiza el ambiente laboral en cuanto a las interacciones entre el personal y las particularidades de la estructura organizativa.	Preguntas a escala Likert
Organizational Climate Measure (OCM)	Patterson et al. (2005)	Planificación, cohesión, manejo de objetivos, compromiso, creatividad, autoevaluación, orientación al cliente, recursos disponibles, trabajo colaborativo, incentivo, dirección, respaldo, principios éticos, monitoreo y exigencia.	Analiza diversas áreas del ambiente de trabajo para realizar un diagnóstico exhaustivo.	Preguntas a escala Likert
Climate Scale (CS)	Koys y DeCotiis (1991)	independencia, unidad, seguridad, exigencia, respaldo, valoración, justicia, creatividad	Evalúa el ambiente de trabajo considerando ocho aspectos clave	Preguntas a escala Likert
Perceived Organizational Support (POS) Survey	Eisenberger et al. (2002)	Respaldo institucional percibido, valorización, equidad en la organización y balance entre trabajo y vida personal.	Evalúa cómo los empleados perciben el respaldo que la organización les proporciona	Preguntas a escala Likert
Psychosocial Safety Climate (PSC) Survey	Dollard y Bakker (2010)	Respaldo de la alta dirección, apoyo de los jefes inmediatos, implicación de los empleados, y comunicación.	Evalúa el ambiente de seguridad psicológica en el trabajo y el compromiso con la salud mental y el bienestar emocional.	Preguntas a escala Likert

Nota: Información de cuestionarios que son utilizados para la medición del clima laboral

Adicionalmente existen otros instrumentos ampliamente utilizados en América Latina como el desarrollado por Palma (2004) conformado por 50 planteamientos, medidos en una escala tipo Likert del 1 al 5, donde 1 indica nada favorable y 5 muy favorable.

Se consulta sobre percepción del entorno físico de trabajo, las tareas y responsabilidades, incluyendo la variedad, la autonomía y la claridad de las actividades asignadas; la calidad de las relaciones entre compañeros y con los superiores, incluyendo aspectos como el apoyo, la cooperación y la comunicación; la percepción sobre el sistema de recompensas, tanto económicas como no económicas, y la equidad en la distribución de las mismas; las oportunidades para el desarrollo y crecimiento profesional dentro de la organización, la percepción sobre la estabilidad y seguridad en el empleo; la evaluación de la estructura organizacional, la distribución de tareas y la eficiencia de los procesos organizacionales.

6. Estrés laboral

6.1. Conceptualización

El estrés laboral se entiende como la reacción física y emocional negativa que surge cuando las exigencias del trabajo superan las capacidades, recursos o necesidades del empleado. Este desequilibrio puede tener consecuencias perjudiciales tanto para la salud física y mental del trabajador como para el rendimiento y la eficacia de la organización.

Por su parte, Ortiz (2020) ofrece una definición de estrés laboral, concibiéndole como “un aumento en el esfuerzo de la persona para mantener un estado de equilibrio interno... se manifiesta como una reacción subjetiva a los acontecimientos... Es una condición mental de tensión o excitación” (p. 2).

Se comprende pues que el estrés laboral es la modalidad de estrés que surge en el contexto de trabajo y que puede materializarse por medio de diversas manifestaciones, que

pueden incluir episodios de ansiedad, cansancio, desmotivación, afectación de la salud física conduciendo al trabajador al desarrollo de enfermedades cardiovasculares y trastornos musculoesqueléticos.

De modo tal que el estrés puede ser entendido como una respuesta que se da en el plano físico y emocional, afectando al trabajador como consecuencias de la ornada de trabajo y sus exigencias. En este sentido, debe indicarse que Selye (1956) es considerado como el precursor de la investigación del estrés, describiéndolo como una respuesta que el cuerpo humano ofrece ante las exigencias laborales, que conducen en muchos casos a desarrollar el denominado “Síndrome General de Adaptación”.

Luego, Karasek (1979) creó el “Modelo de Demanda-Control”, el cual plantea que el estrés laboral es una secuela derivada de la interacción entre los requerimientos del trabajo y el nivel de control que los trabajadores tienen sobre sus labores.

De acuerdo con estos enfoques y otras investigaciones, se identifican varios tipos de estrés laboral que difieren en intensidad y en sus efectos sobre el entorno de trabajo y la salud del empleado.

Tabla 6.
Tipos de estrés laboral

Tipo de Estrés	Descripción	Autores Relevantes
Estrés Agudo	Estrés agudo causado por eventos específicos, que se desvanece una vez que la situación que lo originó ha concluido.	Hans Selye (1956)
Estrés Agudo Episódico	Estrés crónico que se presenta de manera frecuente y regular, marcado por episodios repetidos de estrés agudo..	Richard Lazarus y Susan Folkman (1984)
Estrés Crónico	Estrés duradero y continuo causado por demandas laborales constantes, que puede resultar en serios problemas de salud.	Robert Karasek (1979), Maslach y Jackson (1981)
Estrés Traumático	Estrés intenso generado por incidentes traumáticos en el entorno laboral, tales como accidentes o actos de violencia.	Bessel van der Kolk (2014)
Estrés Relacionado con el Rol	Estrés originado por la falta de claridad, conflictos o exceso de responsabilidades en los roles laborales	Kahn et al. (1964)
Estrés Relacionado con el Tiempo	Estrés derivado de la sensación de no contar con el tiempo suficiente para satisfacer las exigencias laborales	Peter G. Warr (1987)

Nota: La tabla contiene información con los tipos de estrés laboral.

La aparición del trastorno de estrés agudo y del trastorno de estrés postraumático está vinculada a una amenaza física, emocional o psicológica significativa para la seguridad del paciente causada por un trauma o evento traumático. Querida. El dsm-5 los clasifica como "traumas y factores estresantes", y se distinguen por una escalada del estrés y la ansiedad después de una experiencia traumática, siendo la principal distinción la duración de los síntomas: en el TEA, los síntomas comienzan en el último mes, mientras que, en el trastorno de estrés postraumático, los síntomas persisten durante más de un mes. El diagnóstico de los síntomas se puede clasificar en cuatro tipos: reexperimentación, evitación, cognición negativa, estado de ánimo e hiperalerta. El trastorno de estrés postraumático también está relacionado con un deterioro funcional significativo, síntomas somáticos, riesgo de suicidio y otros trastornos psiquiátricos comórbidos. Los fármacos psicotrópicos y la psicoterapia son opciones de tratamiento, y los ISRS y otros medicamentos se utilizan como primera línea de defensa. Si existe riesgo de suicidio, mala respuesta al tratamiento o comorbilidades, se sugiere consultar con un psiquiatra. (Crespo , Gutiérrez, & Ruiz, 2019).

Los individuos que experimentan situaciones frecuentes de estrés agudo se categorizan como estrés agudo episódico, lo que conduce a una espiral de responsabilidades excesivas y a un estilo de vida desordenado, regido por presiones autoimpuestas y sumergido en una crisis persistente. Son personas que exhiben un comportamiento amargo, se irritan fácilmente, exhiben un nerviosismo intenso y están constantemente ansiosos. Con frecuencia señalan con el dedo a los demás por todos sus problemas (Sanitas, 2023).

Ahora bien, los elementos característicos del estrés crónico integran un estado de angustia, ansiedad y debilidad, razón por la cual se entiende que el estrés crónico puede llegar a tener consecuencias adversas en la salud tanto física como psicológica de los trabajadores, indistintamente del género, edad o individualidades personales del trabajador. Ello se entiende si se parte de la idea de que el estrés se concibe como cualquier vivencia emocional que genera

angustia que suele estar acompañada de cambios bioquímicos, fisiológicos y de comportamiento predecibles. En ciertos casos, una pequeña dosis de estrés puede ser beneficiosa, debido a que puede generar el incremento de motivación y la energía para abordar determinadas situaciones, como realizar una evaluación o trabajar en un proyecto determinado. No obstante, el estrés excesivo puede tener consecuencias negativas en el sistema inmunológico, cardiovascular, neuroendocrino y nervioso central, impactando todas las áreas del organismo. (American Psychological Association, 2020) .

Cualquier persona a cualquier edad puede sufrir de trastorno de estrés postraumático. Esto se aplica tanto a los veteranos como a los individuos que han pasado o evidenciado abuso físico o sexual, intimidación, accidentes, eventos calamitosos, agresiones terroristas u otros sucesos graves. Los seres humanos que experimentan este trastorno pueden sentir estrés o sentirse atemorizadas incluso cuando ya no están en peligro. No todas las personas con PTSD han experimentado eventos peligrosos. En algunos casos, el trastorno puede desencadenarse simplemente al saber que un familiar o amigo cercano ha tenido una experiencia traumática. Según el Centro Nacional de Trastorno de Estrés Postraumático, parte del Departamento de Asuntos de Veteranos de EE. UU., alrededor de 6 de cada 100 personas sufrirán este trastorno en algún momento de sus vidas. Las mujeres contraen esta enfermedad con más frecuencia que los hombres. Ciertos aspectos del evento traumático y ciertos factores biológicos (como los genes) pueden conducir a determinados individuos a ser más vulnerables y por ende desarrollar estos trastornos. (National Institute of Mental Health, 2023).

- El estrés relacionado con el trabajo puede tener consecuencias psicológicas y físicas. Cada ser humano reacciona de modo distinto, por lo que sus consecuencias y manifestaciones pueden ser diferentes dependiendo de su temperamento y su forma de reaccional al estrés. Ahora bien, algunos efectos psicológicos o síntomas habituales del estrés laboral envuelven los siguientes:

- Imposibilidad para concentrarse y tener presente lo que debe hacer.
- Carencia o bajo nivel de confianza en el puesto de trabajo.
- Desmotivación y bajo nivel de compromiso con el trabajo.
- Dudas sobre las decisiones
- Insatisfacción
- Ansiedad (miedo a ir a trabajar, pasa de vez en cuando, pero si pasa todos los días, hay un problema)
- Sentirse más emocional: querer llorar
- Sentirse irritable
- Sentirse abrumado
- Cambia tu estado de ánimo (BluaSalud, 2023).

6.2. Teorías y medición del estrés laboral

Tabla 7.

Teorías sobre el estrés laboral

Teoría	Autor(es)	Contribución
El síndrome general de adaptación (SGA)	Hans Selye (1956)	Introdujo la noción de estrés y detalló las etapas de alarma, resistencia y agotamiento en la respuesta al estrés
El modelo de demanda y control	Robert Karasek (1979)	Propone que el estrés laboral resulta de la combinación entre las exigencias del trabajo y el nivel de control que los empleados tienen sobre sus tareas. Clasifica los trabajos en categorías de alta tensión, baja tensión, activos y pasivos.
Burnout	Maslach y Jackson (1981)	Introdujo el concepto de burnout, que se define por el agotamiento emocional, la despersonalización y la reducción del sentido de realización personal.
El modelo de estrés basado en la transacción	Lazarus y Folkman (1984)	Define el estrés como el resultado de la interacción entre el individuo y su entorno, destacando la importancia de la evaluación mental y las técnicas de manejo.
Modelo para Vitaminas	Peter Warr (1987)	Compara cómo diversas características laborales afectan el consumo de fuentes de vitaminas, proponiendo que tanto la falta como el exceso de ciertos elementos pueden ser perjudiciales.
Áreas de Trabajo y Burnout	Michael Leiter y Christina Maslach (1988)	Destaca seis aspectos fundamentales (carga laboral, autonomía, compensación, ambiente social, justicia y principios) que pueden dar lugar al burnout si no coinciden con las necesidades del empleado.

La teoría del apoyo percibido organizacional	Eisenberger et al. (1986)	Determina que la percepción del respaldo por parte de la organización afecta la satisfacción en el trabajo, el nivel de compromiso y el estrés de los empleados.
---	---------------------------	--

Nota: Representación sobre las teorías relacionadas al estrés laboral

El estudio del estrés fue inicialmente establecido por Selye (1956), quien introdujo el término "estrés" en los campos de la medicina y la biología. En su trabajo de 1956, Selye delineó el Síndrome General de Adaptación (SGA), el cual describe la respuesta del cuerpo al estrés a través de tres etapas: alarma, resistencia y agotamiento. Finalmente, si el estrés persiste, se entra en la fase de agotamiento, caracterizada por una reducción de las defensas corporales y la posible aparición de enfermedades y trastornos. Este modelo sentó las bases para entender el impacto del estrés en la salud física y mental.

Según Yslado-Méndez et al. (2021), “el síndrome de burnout (SB) es una respuesta al estrés laboral crónico, el cual suele distinguirse por el cansancio físico y psicológico, despersonalización y la reducción de la capacidad personal de logro” (p. 102).

Lazarus y Folkman (1984) introducen el Modelo Transaccional del Estrés, Este modelo sugiere que el estrés no es solo una reacción a estímulos externos, sino el resultado de una interacción entre el individuo y su entorno.

Leiter y Maslach (1988) enriquecieron el estudio del burnout al destacar seis áreas fundamentales que pueden influir en su aparición: carga de trabajo, autonomía, compensación, entorno social, equidad y valores. Su modelo señala que cuando hay una desalineación entre las necesidades del trabajador y estos factores, puede surgir el burnout. Este enfoque ofrece un marco detallado para entender los elementos organizacionales que generan estrés laboral y para diseñar intervenciones más eficaces.

La noción de Apoyo Organizacional Percibido (POS), fue creado por Eisenberger et al. (1986), quienes advierten que los trabajadores adoptan dogmas para valorar a la empresa u organización sus aportaciones y su bienestar. Un alto nivel de POS está vinculado a un mayor

compromiso, satisfacción laboral y menor estrés. Esta teoría subraya la importancia del respaldo organizacional en la reducción del estrés laboral.

Cada una de estas teorías ha aportado significativamente a la comprensión del estrés laboral y sus determinantes, contribuyendo al desarrollo de cuestionarios para medir el estrés en el entorno laboral.

Tabla 8.

Cuestionarios de medición del estrés laboral

Nombre del Cuestionario	Autor(es)	Descripción	Formato
Maslach Burnout Inventory (MBI)	Christina Maslach y Susan Jackson (1981)	El agotamiento emocional, la despersonalización y la realización personal son los tres factores que analiza el agotamiento.	22 elementos con una escala Likert de 7 puntos desde "Nunca" hasta "Todos los días".
Job Content Questionnaire (JCQ)	Robert Karasek (1985)	Evalúa las demandas psicológicas, la inseguridad laboral, el apoyo social y el control sobre el trabajo.	49-61 ítems con una escala Likert de 4 puntos desde "Totalmente en desacuerdo" hasta "Totalmente de acuerdo".
Perceived Stress Scale (PSS)	Sheldon Cohen, Tom Kamarck y Robin Mermelstein (1983)	Evalúa la percepción del estrés general, incluido el estrés relacionado con el trabajo.	10 o 14 ítems con una escala Likert de 5 puntos que va desde "Nunca" hasta "Con frecuencia".
General Health Questionnaire (GHQ)	David Goldberg (1978)	Detecta problemas psiquiátricos menores y evalúa el bienestar y la salud mental.	Los ítems pueden ser de 12, 28, 30 o 60 (dependiendo de la versión), con una escala Likert de 4 puntos.

Nota: Información referente a cuestionarios de medición del estrés laboral

Específicamente el cuestionario MBI (Burnout) es uno de los instrumentos más reconocidos y utilizados a nivel mundial para medir el síndrome de burnout, una forma específica de estrés laboral. El MBI evalúa tres dimensiones fundamentales: 1) agotamiento emocional, que mide la sensación de estar emocionalmente exhausto y sobrecargado por las demandas del trabajo; 2) despersonalización, que se refiere a la actitud fría y distante que los trabajadores pueden desarrollar hacia sus colegas, clientes o pacientes como un mecanismo de defensa para manejar el estrés emocional, 3) realización personal, que evalúa los sentimientos de competencia y logro en el trabajo.

La escala de medición propuesta permite categorizar el tipo de estrés que presenta el trabajador y evaluar el riesgo que implica altos niveles de estrés para la calidad del trabajo y la productividad, así como para la salud.

Tabla 9.

Escala de medición del instrumento MBI (Burnout)

Dimensión	Rango de Puntuaciones		Interpretación
Agotamiento Emocional (AE)	27 o más	Alto	Muestra una fuerte sensación de sobrecarga laboral y un alto nivel de agotamiento emocional.
	17-26	Moderado	Muestra un grado moderado de cansancio emocional.
	0-16	Bajo	Muestra que el agotamiento emocional es bajo.
Despersonalización (DP)	13 o más	Alto	Muestra una actitud desapasionada y distante tanto hacia el trabajo como hacia las personas que se atienden
	7-12	Moderado	Muestra un grado intermedio de despersonalización.
	0-6	Bajo	Muestra una escasa o nula despersonalización.
Realización Personal (RP)	0-31	Bajo	Refleja una baja sensación de realización personal, lo que sugiere una percepción de ineficacia y falta de logros en el trabajo. En esta dimensión, un puntaje más bajo indica un mayor nivel de burnout
	32-38	Moderado	Refleja un grado intermedio de realización personal.
	39 o más	Alto	Muestra un elevado sentido de realización personal y una percepción optimista de competencia y éxito en el trabajo.

Nota: Información relacionada a las escalas de medición del instrumento MBI (Burnout)

7. Relación entre clima y estrés laboral

“El clima organizacional y el estrés están muy relacionados. Si el entorno de trabajo no es satisfactorio, el clima en la organización será negativo, lo que puede hacer que los empleados se sientan estresados” (Reyes Barrios & Ponce Yactayo, 2023).

James Burns introdujo el concepto de liderazgo transformacional en 1978, y Bernard M. Bass lo amplió en 1985. Según Bass, este tipo de liderazgo se destaca por tener una fuerte personalidad y visión, lo cual puede influir profundamente en cómo los empleados perciben, se motivan y tienen expectativas sobre su trabajo (Maraboto, 2021).

Las startups, o empresas emergentes, necesitan apoyo para tener éxito. Este apoyo debe adaptarse a las necesidades específicas de cada startup. Hay varias formas en que las organizaciones pueden ayudar a estas nuevas empresas:

Soporte económico: Incluye inversiones de capital de riesgo, subvenciones y otros tipos de financiamiento. Este apoyo es crucial para que las startups comiencen y atraigan talentos, ya que los inversores prefieren apostar por empresas con buenas perspectivas de retorno.

Programas de incubación y aceleración: Estos programas ayudan a las startups en sus primeras etapas, brindándoles asesoramiento, acceso a redes de contactos y recursos para desarrollar y perfeccionar sus ideas hasta que estén listas para el mercado.

Acceso a redes y recursos: Las organizaciones pueden ayudar a las startups a conectarse con clientes, socios e inversores. Además, ofrecen recursos como oficinas, asesoría legal y materiales de marketing para facilitar el crecimiento de las nuevas empresas.

Defensa de intereses: Las instituciones también pueden brindar su respaldo a las startups defendiendo políticas y regulaciones que resulten ser favorables, para construir un contexto ventajoso para su desarrollo (FasterCapital!, 2022).

Las relaciones interpersonales vienen a ser interacciones entre dos o más individuos, en las cuales la comunicación es determinante y están regularizadas por pautas sociales y sistemas de interacción (Castro, 2023).

La Justicia Organizacional desempeña un rol transcendental en el ambiente de las organizaciones empresariales tanto públicas como privadas, especialmente en lo relacionado con la satisfacción de la masa laboral; puesto que se respalda en la percepción del personal, respecto a todo lo que estiman justo o injusto dentro de sus trabajos o ámbito en el que desenvuelven. (Zambrano Álvarez. , 2020) Hay cuatro tipos de justicia:

1. **Justicia distributiva:** Relacionada con la distribución de recompensas y recursos dentro de la organización.

2. **Justicia procedimental:** Es asociada con los procesos que se emplean para tomar las decisiones que deben estar revestidas de equidad.
3. **Justicia interpersonal:** Cómo se respeta y trata a los empleados por sus superiores.
4. **Justicia informacional:** La calidad y claridad de la información proporcionada por los supervisores (WANT.UJI, 2024).

Los conflictos interpersonales son desacuerdos o disputas que surgen entre dos o más personas en el lugar de trabajo. Independientemente de su tamaño o tipo, estos conflictos son comunes en todas las organizaciones y pueden surgir por una variedad de razones. Para mantener un entorno laboral saludable y productivo, es fundamental manejarlos adecuadamente.

7.1. Causas de los conflictos Interpersonales

Diferencias de carácter: Tiene que ver con el hecho de que en los trabajos concurren tantas personalidades como cantidad de trabajadores cuyos choques pueden generar malentendidos.

Comunicación deficiente: Los problemas interpersonales por lo general suelen ser la consecuencia de procesos de comunicación en los cuales o existe claridad o hay problemas de interpretación.

Competencia: En el entorno laboral suelen darse competencias en aras de obtener ascensos reconocimientos, pero debe evitarse la competencia desleal que pueda generar enfrentamientos entre compañeros de trabajo.

Valores y creencias dispares: Es normal que cada trabajador posea su propio sistema de valores y creencias las cuales pueden chocar con la de los otros y generar altercados.

Estrés y presión laboral: En las empresas suelen ponerse plazos de cumplimiento lo que genera presión y tensión en la masa laboral lo que puede favorecer a la aparición de conflictos. (RRHH.Solarh, 2024).

Yslado-Méndez et al. (2021) llevaron a cabo un estudio con profesores de una universidad pública en Perú y hallaron evidencia empírica de que el clima laboral afecta los niveles crónicos de estrés laboral, conocido como síndrome de Burnout. Además, estos niveles de estrés también están influenciados por el entorno físico del trabajo, así como por la falta de autonomía, la sobrecarga laboral y las condiciones ergonómicas deficientes (Michie, 2002; Colligan y Higgins, 2006;

Cruz-Zuñiga et al. (2021), al revisar 533 estudios sobre esta relación, concluyeron que el clima laboral afecta el estrés y, a su vez, este puede predecir el consumo de alcohol en los empleados. Según Cruz-Zuñiga (2021), “cuando el entorno o clima laboral es negativo, se manifiestan conflictos, malestar emocional, baja motivación para el trabajo y relaciones deficientes entre empleados (jefes y compañeros), lo cual influye en el estrés laboral” (p. 2).

En el caso de Ecuador, Ramos y Tejera (2017) realizaron un estudio en la Escuela Politécnica Nacional y, mediante análisis factorial, identificaron diversas dimensiones que conforman el clima laboral, como cooperación, liderazgo, estructura organizacional, innovación, justicia, motivación, control, reconocimiento, relaciones interpersonales y toma de decisiones. Sus hallazgos sugieren que el clima laboral está estrechamente relacionado con la cultura, indicando que las acciones para mejorar el clima deben considerar estas dimensiones culturales (Ramos y Tejera, 2017, p. 235).

De manera similar, Moyano-Sailema et al. (2022) en un estudio realizado en un hospital básico en Ambato, Ecuador, encontraron que un mayor nivel de factores de riesgo psicosocial afecta negativamente.

En la empresa Contact Center en Guayaquil, Martillo et al. (2023) también confirmaron una relación inversa entre el clima laboral y el estrés de los empleados. Encontraron que, aunque el ambiente laboral se evaluó como regular, los niveles de estrés eran bajos, y las áreas a mejorar

estaban relacionadas con el trabajo en equipo, la colaboración y la cohesión entre los empleados.

Palacios (2019), en un estudio en la provincia de Manabí, examinó cómo el clima organizacional influye en el desenvolvimiento de los trabajadores del área administrativa. Los resultados revelaron que un clima organizacional favorable desencadena un mayor desempeño laboral, sugiriendo que mejorar el entorno laboral puede reducir el estrés y aumentar la productividad.

Pazmay-Ramos y Lima (2020) examinaron el clima laboral en organizaciones empresariales ecuatorianas del área de carrocías, en las que se han identificado cinco (5) factores cruciales como lo son las condiciones laborales, recompensas, procesos comunicativos, liderazgo y motivación. Los hallazgos revelaron que la motivación y la comunicación eran moderadamente satisfactorias, mientras que el estilo de liderazgo predominante era directivo, lo cual afectaba la percepción del clima laboral entre los empleados.

Govea-Andrade y Zuñiga-Briones (2020) también proporcionaron evidencia relevante en una empresa de servicios en Guayaquil, mostrando una relación positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, y una relación inversa con el estrés laboral. La investigación subrayó que factores como la implicación, cohesión, apoyo, autonomía y organización son cruciales para una mayor satisfacción laboral, sugiriendo que un entorno organizacional positivo puede disminuir el estrés laboral

En el ámbito educativo, Jácome y Chi6n (2022) llevaron a cabo un estudio en profesores de instituciones de educaci6n superior en Ecuador, encontrando que el empoderamiento psicol6gico disminuye el estr6s laboral cuando los docentes perciben mayor autonomía y menos restricciones en su trabajo.

Sin embargo, algunos estudios no han logrado identificar la relaci6n inversa entre estas variables. Por ejemplo, en el caso del cuerpo de bomberos de Portoviejo, Ecuador, Moreira y

Rodríguez-Álava (2021) encontraron que, a pesar de que el 56% de los bomberos perciben un alto nivel de estrés, el clima laboral se evaluó como satisfactorio, lo que contradice las conclusiones de investigaciones anteriores. De manera similar, Velásquez et al. (2023) no hallaron una relación significativa entre el estrés y el clima laboral en la empresa DICOLAIC en Latacunga, posiblemente debido a los bajos niveles de estrés laboral que no permiten establecer una relación clara.

El clima laboral viene a ser un elemento decisivo junto a un salario justo, por lo que cada patrón debe establecer un ambiente de trabajo favorable para garantizar la estabilidad y el logro de los objetivos de la empresa. El estado de ánimo del equipo de trabajo, así como el desempeño y la productividad de la organización empresarial, pueden mejorar considerablemente el contexto laboral.

Lo antes planteado se comprende si se parte de la idea de que el ambiente laboral no solo comprende el espacio físico donde los trabajadores llevan a cabo sus labores y reciben el salario pactado, sino también elementos vinculados con el nivel de ruido, la calidad del aire y los beneficios adicionales relacionados con el trabajo.

Para lograr un ambiente laboral productivo y satisfactorio a largo plazo, se requieren estrategias específicas que promuevan la diversidad y la creatividad, junto con un liderazgo efectivo. A continuación, se presentan algunas formas de lograr un entorno laboral favorable:

Un Ambiente de Apoyo: El apoyo es fundamental para el bienestar de los empleados, más allá de la motivación para cumplir con las tareas. Los trabajadores deben ser vistos como individuos, no solo como recursos. Los líderes o gerentes deben demostrar un interés genuino en el bienestar de los empleados en general, no solo en su desempeño laboral.

7.2. Buscar un equilibrio entre vida personal y profesional

El deseo de los empleados de equilibrar su vida personal y laboral se valora en un entorno de trabajo que brinda apoyo. Esto refuerza la relación de confianza entre el gerente y

el empleado. Los líderes que muestran respeto hacia sus empleados no solo logran un desempeño elevado, sino que también tienen mayor probabilidad de mantener a sus trabajadores en la empresa por más tiempo.

7.3. Flexibilidad en el entorno laboral

Una organización de calidad cumple sus promesas de flexibilidad. Las estrategias laborales flexibles en muchas empresas actuales permiten a los empleados gestionar mejor sus vidas personales y profesionales. Según Swati Nathani, CBO de Team Pumpkin, "flexibilidad laboral" abarca más que solo trabajar desde casa; se trata de poder trabajar desde cualquier lugar según las necesidades del momento.

7.4. Reconocimiento de los logros de los empleados

El éxito a largo plazo de cualquier empresa y la retención de sus empleados dependen de mantener un ambiente laboral saludable. En lugar de centrarse únicamente en incentivos, se deben establecer metas claras. Al alcanzar estos objetivos, es crucial reconocer el buen trabajo realizado. Este reconocimiento contribuye a un ambiente positivo y motiva a los empleados a sobresalir en sus responsabilidades.

7.4. Fomentar la autonomía de los empleados

Confiar en que los empleados usarán su tiempo laboral para cumplir sus objetivos es esencial para construir una base sólida de apoyo. Los empleados se sienten más motivados e impulsados cuando desarrollan un fuerte sentido de autonomía en su trabajo.

7.5. Implementar programas de aprendizaje y desarrollo

Numerosos estudios indican que la responsabilidad de capacitar a los empleados recae en la organización, lo cual aumenta la productividad y el rendimiento. Es importante ofrecer un plan de formación adecuado, junto con los recursos y el ambiente necesarios para apoyar el desarrollo del personal. Esta práctica también sirve para recompensar a los empleados según su desempeño.

7.6.Organizar actividades fuera del trabajo

Las actividades recreativas fuera del entorno laboral fomentan la comunicación y las interacciones entre los empleados. Este tipo de iniciativas promueve amistades y relaciones saludables entre compañeros. Las empresas líderes han aprendido que crear un entorno de trabajo divertido y gratificante puede generar grandes beneficios. La lealtad de los empleados felices contribuye significativamente al éxito de empresas destacadas como SAS Institute y Google. (Esan, 2018).

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

8. Enfoque de la investigación

La investigación adopta un enfoque cuantitativo, ya que se enfoca en la recopilación y el análisis estadístico de datos para identificar patrones y comprender diversos fenómenos. En este caso específico, el objetivo es determinar la relación entre el clima laboral y el estrés en el trabajo.

9. Tipo de investigación

El tipo de investigación que ha sido puesta en marcha ha sido la descriptiva que de acuerdo con (Valle Taiman, 2022) Desde la perspectiva cuantitativa, se trabaja con variables que se registran y analizan estadísticamente. En este marco, se encuentra la investigación correlacional, cuyo propósito es identificar las relaciones entre variables para comprender cómo una influye en otra. Alternativamente, se puede optar por una investigación experimental, en la cual se crea una situación para evaluar el impacto de una variable específica. En este enfoque, el investigador "manipula una o más variables para observar cómo sus cambios afectan a las conductas observadas".

La investigación se ha desarrollado en la Escuela Técnica de la Fuerza Aérea en Latacunga, en el contexto en el que laboran los empleados públicos. Ahora bien, este enfoque consintió en observar y realizar la medición del estrés y determinar el tipo de clima laboral existente con miras a obtener datos más precisos. Para el levantamiento de los datos, fueron diseñados cuestionarios que fueron aplicados directamente en el contexto laboral seleccionado.

La investigación se clasifica como de campo, ya que se recolectaron datos directos en el entorno del estudio, reflejando así las condiciones reales y las opiniones auténticas de los empleados. Al realizar el estudio en la Escuela Técnica de la Fuerza Aérea, los resultados

pueden interpretarse en su contexto específico, facilitando la formulación de conclusiones y recomendaciones prácticas. Además de los instrumentos de recolección de datos, los investigadores también pudieron observar directamente el ambiente laboral, las interacciones entre empleados y otros factores que podrían influir en el estrés y el clima laboral.

10. Población y muestra

La población o universo en una investigación es el conjunto total de individuos u objetos sobre los que se busca obtener información. Representa la totalidad de casos en los que podría presentarse la característica que se estudia. Debido al gran número de elementos, al costo y al tiempo necesario, generalmente no es factible abarcar a toda la población. En su lugar, se selecciona un subconjunto de la población para realizar el estudio y se extraen conclusiones que se aplican al universo general. Desde el inicio de la investigación, el universo debe estar claramente definido y debe especificarse quiénes forman parte de él. En el contexto investigativo, a esta población de estudio se le denomina población diana y está delimitada por características demográficas, sociales, hábitos, problemas de salud, entre otros. En esta investigación, se examinó a una población de 425 servidores públicos que trabajan en la Escuela Técnica de la Fuerza Aérea en Latacunga para determinar la relación entre el estrés y el clima laboral a partir de la cual empleando la fórmula de tamaño de muestra con un 95% de confianza y un 5% de error se obtuvo una muestra de 203 servidores públicos (Salusplay, 2022).

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2(N - 1) + Z^2 \sigma^2}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población (parroquias)

σ = desviación estándar de la población (cuando no se conoce este dato, se utiliza una constante que equivale 0.5)

Z = valor que se obtiene a través de niveles de confianza (en este caso 95% equivale a 1,96)

e = límite del error muestral admisible

Reemplazando:

$$n = \frac{1,96^2 0,5^2 425}{0,05^2 (425 - 1) + 1,96^2 0,5^2}$$

$$n = 203$$

11. Métodos y técnicas

El enfoque analítico se dedica a descomponer un fenómeno en sus componentes fundamentales, permitiendo una evaluación minuciosa de cada parte y sus interrelaciones. En contraste, el método deductivo comienza con principios generales o teorías amplias para derivar conclusiones específicas, verificando hipótesis dentro de un marco conceptual general. Por otra parte, el enfoque sintético pretende armonizar diversas fuentes de información o perspectivas para construir una visión general o generar nuevos conocimientos, integrando saberes previos para erigir una perspectiva más holística. Estos tres métodos pueden aplicarse de manera complementaria en la investigación.

Este estudio aprovecha un enfoque que concierta los métodos analítico, deductivo y sintético debido a que con dicha combinación es posible obtener y reportar hallazgos válidos para la comunidad científica.

Según Creswell (2014), las encuestas son herramientas clave en la investigación cuantitativa, ya que facilitan la recolección de datos mediante preguntas estandarizadas y opciones de respuesta para una amplia población. Fowler (2013) subraya que, para evitar sesgos y asegurar la validez de los datos, es crucial diseñar encuestas claras y precisas.

El objetivo de la encuesta es: 1) Determinar el nivel de estrés laboral en la masa trabajadora abordada; 2) valorar la percepción del clima laboral en el contexto laboral seleccionado; 3) establecer la relación existente entre el estrés y el clima laboral.

El cuestionario (anexo 1) se divide en varias secciones, comenzando con datos demográficos como género, edad, lugar de residencia, estado civil, número de hijos y nivel educativo, lo que permite analizar posibles variaciones estadísticamente significativas en el clima laboral y el estrés. La segunda sección evalúa el clima laboral utilizando un instrumento desarrollado por Palma (2004) para América Latina, con una escala tipo Likert del 1 al 5, donde 1 significa nada favorable y 5 muy favorable. La tabla 10 organiza estas dimensiones según los planteamientos de la autora.

Dado que los instrumentos utilizados en el cuestionario son validaciones previas en investigaciones de relevancia internacional y nacional (Palma, 2004; Maslach y Jackson, 1981), no se requiere una nueva validación de contenido o constructos para este estudio, ya que no se han realizado modificaciones al respecto.

Tabla 10.

Dimensiones de la encuesta de clima laboral

Dimensión	Planteamientos
Autorrealización	1,6,11,16,21, 26,31,36,41,46
Involucramiento Laboral	2,7,12,17,22, 27,32,37,42,47
Comunicación	4,9,14,19,24, 29,34,39,44,49
Supervisión	3,8,13,18,23, 28,33,38,43,48
Condiciones Laborales	5,10,15,20, 25,30,35,40, 45,50

Nota: Tabla que contiene los planteamientos de las dimensiones del clima laboral

Para obtener información sobre el nivel alcanzado por cada trabajador, este cuestionario del clima laboral también utiliza la escala o rangos propuestas por Palma (2004), que indican si el trabajador percibe un ambiente muy favorable, favorable, medianamente favorable, desfavorable o muy desfavorable (tabla 11).

Tabla 11.

Rangos de valoración del clima laboral

Categorías	Puntaje total
Muy favorable	210 – 250
Favorable	170 – 209
Medianamente favorable	130 – 169
Desfavorable	90 – 129
Muy desfavorable	50 – 89

Nota: Tabla que contiene los rangos de valoración del clima laboral.

En la tercera sección del cuestionario, se emplea el MBI (Burnout) desarrollado por Maslach y Jackson (1981) para evaluar el estrés laboral. Esta herramienta utiliza una escala de Likert con 22 afirmaciones, clasificadas de la siguiente manera: 1 = Nunca; 2 = Pocas veces al año o menos; 3 = Una vez al mes o menos; 4 = Una vez a la semana; 5 = Unas pocas veces a la semana; y 6 = Todos los días.

La tabla 6 de la sección anterior presenta los rangos de valoración y las dimensiones de este cuestionario, los cuales se utilizan para medir tanto el nivel general de estrés como el de cada dimensión específica.

El cuestionario se distribuyó en formato digital a través de correo electrónico. Se permitió a los participantes un período determinado para completar el cuestionario, asegurando así que todos tuvieran tiempo suficiente para responder. Además, se les proporcionó información sobre el propósito de la investigación, garantizando la anonimidad de las respuestas y la confidencialidad en el manejo de los datos.

12. Análisis de datos

El análisis de datos es aquel proceso que comprende estudiar transformar los datos recopilados con el propósito de desentrañar información útil para alcanzar el objetivo de la labor investigativa. Debe considerarse que, para efectuar un análisis útil, es decisivo certificar la calidad de la información por medio de su depuración, la elección de variables acertadas y pertinentes y la aplicación de métodos convenientes, como el análisis descriptivo, inferencial o predictivo,

haciendo uso de recursos tecnológicos como Excel, Python y SPSS, los cuales posibilitan la interpretación y visualización de los resultados recopilados.

El primer paso en el análisis de los datos fue el cálculo de la confiabilidad de los datos; a pesar de la limitación del número de encuestados, se calcularon los coeficientes de Alpha de Cronbach para las categorías de clima laboral y estrés laboral, ya que ambas se construyen con diferentes escalas de evaluación, como las escalas de Likert. El coeficiente Alfa de Cronbach puede verse como el nivel de consistencia interna de una escala o grupo de preguntas en un cuestionario.

Un valor de Alfa de Cronbach superior a 0,70 se considera generalmente aceptable. Valores entre 0,80 y 0,90 se consideran buenos, mientras que valores superiores a 0,90 pueden sugerir una posible redundancia entre los ítems.

El cuestionario de clima laboral ha evaluado de manera coherente las distintas dimensiones del clima laboral, como las relaciones interpersonales, la organización del trabajo y el entorno físico. Por otro lado, los resultados deben indicar si el cuestionario de estrés laboral mide de manera consistente los niveles de estrés percibido por los empleados públicos.

Análisis descriptivo

El primer método de recolección de datos consistió en un análisis exploratorio o descriptivo, en el cual se calcularon estadísticas descriptivas (medias y desviaciones estándar) para resumir los niveles de estrés, las percepciones sobre el clima laboral y las variables sociodemográficas. Se examinaron los resultados en función de proporciones por género, nivel educativo, estado civil y número de hijos, entre otros factores. También se analizaron las respuestas a cada ítem del cuestionario, tanto para el estrés laboral como para el clima laboral, lo que permitió identificar patrones en las respuestas.

Asimismo, se calcularon los valores promedio para cada dimensión de ambas variables y se utilizó una escala establecida para evaluar si el clima laboral es favorable y si los niveles de estrés son bajos.

Análisis asociativo o correlacional

Para explorar la relación entre el clima laboral y los niveles de estrés, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson. Se observó que, a medida que aumenta el estrés, la percepción del ambiente laboral tiende a disminuir y viceversa, reflejando una correlación positiva. Además, se analizaron los valores que superan ciertos umbrales para interpretar la intensidad de esta relación.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

13. Caracterización de la muestra

El análisis de los resultados comienza evaluando la confiabilidad de los datos calculando el alfa de Cronbach para cada dimensión estudiada, como el clima laboral y el estrés. El valor obtenido para el clima laboral fue 0,9826, lo que indica una alta confiabilidad en las respuestas. El alfa de Cronbach para el estrés fue de 0,8223, un valor superior al mínimo de 0,70 necesario para garantizar la consistencia interna de los datos.

Los resultados revelan que el 41,67% del personal encuestado (203 empleados) son hombres y el 58,33% son mujeres. La edad promedio de los participantes es de 46,875 años, con una desviación estándar de 11,37 años, con edades que van desde 26 hasta 60 años. La edad promedio de los hombres es de 45,1 años, mientras que la de las mujeres es de 48,14 años.

Solo dos empleados del personal administrativo encuestado viven en áreas rurales, y la mayoría de los empleados viven en áreas urbanas (91,67%). En cuanto al estado civil, más de la mitad (54,17 por ciento) están casados, mientras que también se registraron cinco empleados solteros, tres divorciados y tres viudos. El 45,83% de los empleados declaran tener 2 hijos, seguido por 51 empleados con 1 hijo, 42 con 3 hijos y 17 sin hijos.

La mitad de los empleados tienen educación superior (universitaria), 50 tienen estudios de posgrado o cuarto nivel, 42 tienen bachillerato completo y solo 9 han completado la educación primaria.

14. Clima laboral

La tabla 12 muestra datos que permiten sostener que existe un clima laboral favorable; se pueden analizar en particular los 50 planteamientos establecidos utilizando una escala tipo Likert: muy favorable: 5, favorable: 4, media: 3, desfavorable: 2, muy desfavorable: 1.

Tabla 12.*Resultados del clima laboral*

Aspectos Evaluados	5 (Muy Alto)	4 (Alto)	3 (Neutral)	2 (Bajo)	1 (Muy Bajo)
Existen oportunidades de avance en la organización.	16,67%	12,50%	37,50%	8,33%	25%
Se siente comprometido con el éxito de la organización.	50%	20,83%	16,67%	4,17%	8,33%
El superior ofrece apoyo para superar los desafíos.	25%	29,17%	33,33%	4,17%	8,33%
Hay acceso a la información necesaria para el trabajo.	29,17%	29,17%	29,17%	12,50%	0%
Los colegas colaboran entre sí.	20,83%	45,83%	20,83%	4,17%	8,33%
El jefe se preocupa por el éxito de sus empleados.	25%	33,33%	29,17%	8,33%	4,17%
Cada trabajador asegura sus logros en el trabajo.	16,67%	58,33%	8,33%	12,50%	4,17%
La organización mejora continuamente los métodos de trabajo.	12,50%	41,67%	25%	12,50%	8,33%
En mi oficina, la información circula adecuadamente.	25%	37,50%	20,83%	8,33%	8,33%
Los objetivos de trabajo son desafiantes.	29,17%	45,83%	12,50%	8,33%	4,17%
Participamos en la definición de los objetivos y acciones.	29,17%	41,67%	16,67%	12,50%	0%
Cada empleado se considera clave para el éxito de la organización.	41,67%	20,83%	29,17%	4,17%	4,17%
La evaluación del trabajo ayuda a mejorar las tareas.	33,33%	37,50%	20,83%	4,17%	4,17%
Los grupos de trabajo tienen una relación armoniosa.	25%	45,83%	12,50%	12,50%	4,17%
Los trabajadores tienen oportunidad de decidir en sus responsabilidades.	29,17%	37,50%	29,17%	4,17%	0%
Se valoran los altos niveles de desempeño.	37,50%	16,67%	20,83%	12,50%	12,50%
Los empleados están comprometidos con la organización.	54,17%	20,83%	8,33%	12,50%	4,17%
Se proporciona la formación necesaria para el trabajo.	16,67%	25%	37,50%	8,33%	12,50%
Hay suficientes canales de comunicación.	20,83%	41,67%	25%	4,17%	8,33%
El equipo con el que trabajo está bien integrado.	33,33%	37,50%	16,67%	8,33%	4,17%
Los supervisores reconocen los logros.	29,17%	25%	20,83%	12,50%	12,50%
En la oficina, se mejoran continuamente los procesos.	37,50%	25%	25%	4,17%	8,33%

Aspectos Evaluados	5 (Muy Alto)	4 (Alto)	3 (Neutral)	2 (Bajo)	1 (Muy Bajo)
Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.	37,50%	37,50%	8,33%	8,33%	8,33%
Es posible interactuar con personas de mayor jerarquía.	37,50%	25%	29,17%	4,17%	4,17%
Se tiene la oportunidad de hacer el trabajo de la mejor manera posible.	29,17%	37,50%	20,83%	4,17%	8,33%
Las actividades laborales permiten aprender y desarrollarse.	33,33%	33,33%	20,83%	8,33%	4,17%
Realizar las tareas diarias contribuye al desarrollo del personal.	37,50%	41,67%	12,50%	8,33%	0%
Se dispone de un sistema para monitorear y controlar las actividades.	25%	50%	20,83%	4,17%	0%
En la institución se enfrentan y superan los obstáculos.	33,33%	45,83%	8,33%	8,33%	4,17%
Existe una buena gestión de los recursos.	33,33%	33,33%	16,67%	4,17%	12,50%
Los jefes fomentan la capacitación necesaria.	25%	29,17%	25%	4,17%	16,67%
Cumplir con las tareas laborales es estimulante.	50%	29,17%	4,17%	8,33%	8,33%
Existen normas y procedimientos que guían el trabajo.	29,17%	45,83%	16,67%	8,33%	0%
La organización fomenta y promueve la comunicación interna.	37,50%	20,83%	20,83%	16,67%	4,17%
La remuneración es competitiva en comparación con otras organizaciones.	25%	20,83%	25%	12,50%	16,67%
La empresa apoya el desarrollo del personal.	29,17%	25%	16,67%	8,33%	20,83%
Los productos y/o servicios de la organización son motivo de orgullo.	41,67%	37,50%	4,17%	4,17%	12,50%
Los objetivos de trabajo están claramente establecidos.	37,50%	41,67%	4,17%	8,33%	8,33%
El supervisor atiende las sugerencias planteadas.	33,33%	37,50%	16,67%	4,17%	8,33%
Los objetivos de trabajo están alineados con la visión de la institución.	29,17%	45,83%	8,33%	16,67%	0%
Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras.	37,50%	33,33%	16,67%	4,17%	8,33%
La institución tiene una visión, misión y valores claros.	41,67%	41,67%	8,33%	8,33%	0%
El trabajo se realiza según métodos o planes establecidos.	41,67%	33,33%	12,50%	4,17%	8,33%
Existe colaboración entre el personal de diferentes oficinas.	29,17%	33,33%	20,83%	16,67%	0%

Aspectos Evaluados	5 (Muy Alto)	4 (Alto)	3 (Neutral)	2 (Bajo)	1 (Muy Bajo)
Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.	33,33%	25%	12,50%	20,83%	8,33%
Se reconocen los logros en el trabajo.	25%	29,17%	12,50%	20,83%	12,50%
La organización es una buena opción para alcanzar una calidad de vida laboral.	33,33%	33,33%	8,33%	16,67%	8,33%
Existe un trato justo dentro de la institución.	20,83%	33,33%	20,83%	12,50%	12,50%
Se conocen los avances en otras áreas de la organización.	25%	33,33%	25%	12,50%	4,17%
La remuneración corresponde al desempeño y logros individuales.	25%	29,17%	20,83%	4,17%	20,83%

Nota: Información relacionada con el número de respuestas en porcentajes para cada planteamiento del clima laboral en escala Liker

La mayoría de los aspectos evaluados del clima laboral se valoran en las escalas más altas de muy favorable y favorable, destacándose elementos como: 1) el compromiso con el éxito de la organización, 2) la percepción de ser un factor clave para su éxito, 3) el reconocimiento de los altos niveles de desempeño, 4) el compromiso con la organización, 5) la mejora continua en el desempeño diario, 6) la claridad en las responsabilidades del puesto, 7) la interacción con superiores, 8) la contribución al desarrollo personal mediante el cumplimiento de las tareas diarias, 9) la realización estimulante de las actividades laborales, 10) el fomento de la comunicación interna por parte de la institución, 11) el orgullo del personal por los productos o servicios de la organización, 12) la claridad en los objetivos laborales, 13) la promoción de ideas creativas e innovadoras, 14) la definición clara de la visión, misión y valores de la institución, y 15) la realización del trabajo según métodos o planes establecidos.

Los resultados muestran que el involucramiento es la dimensión con la mayor valoración, seguido por la comunicación, la supervisión, las condiciones laborales y la autorrealización, según la Tabla 13. A pesar de estar por encima del valor promedio de la escala, esta última recibe la calificación más baja. (31,375).

Tabla 13.

Valoración de las dimensiones del clima laboral

Dimensión	Media	Desviación	Mínimo	Máximo
Autorrealización	31,375	9,6495	12	45
Involucramiento Laboral	39,125	10,5678	11	50
Comunicación	37,333	9,5992	14	50
Supervisión	37,166	9,2014	14	50
Condiciones Laborales	36,625	8,1923	19	48
Valoración global Clima	181,625	44,9132	70	242

Nota: Información relacionada a la media, desviación, mínimo y máximo del clima laboral

En cuanto a la evaluación global del clima laboral, el valor promedio de 181,625, según lo sugerido por Palma (2004) y la escala de la tabla 8, indica que el clima es favorable, ya que se encuentra entre 170 y 209 puntos.

Se observan diferencias en el comportamiento del clima laboral cuando se examinan las variables socioeconómicas adicionales, como el género, el estado civil, la educación y el número de hijos. En el primer ejemplo, los trabajadores hombres valoran el clima laboral de manera más baja (165,7) que las mujeres (193), lo que sugiere que el género podría afectar los resultados obtenidos en cuanto al clima laboral.

En la tabla 14, se muestra que los trabajadores casados y viudos tienen una mejor percepción del ambiente laboral, con 123,53 y 120,66 puntos, respectivamente. Los trabajadores con bachillerato (128,4) y con título universitario (112,83) tienen una percepción más favorable.

Tabla 14.

Valoración del clima laboral por estado civil, nivel educativo y número de hijos

	Media clima	Desviación
Estado civil		
Soltero	92,20	16,2388
Casado	123,53	56,8823
Divorciado	89,33	18,5831
Viudo	120,66	13,5769
Nivel educativo		
Primaria	110	52,1058
Bachillerato	128,4	77,2838
Universidad	112,83	36,7369
Posgrado	98,5	32,2846
Número de hijos		
Ningún hijo	81,00	11,3137
Un hijo	97,00	28,3690
Dos hijos	104,09	39,9686
Tres hijos	161,60	50,0279

Nota: Información relacionada a la media, desviación, mínimo y máximo del clima laboral

La relación es positiva con respecto al número de hijos; a medida que aumenta el número, también aumenta la valoración del clima laboral.

1. Estrés laboral

El cuestionario MBI (Burnout) propuesto por Maslach y Jackson (1981) se utilizó para determinar los niveles de estrés laboral reportados por los trabajadores, según la metodología. Esta escala de Likert consta de 22 planteamientos: 1 = Nunca; 2 = Pocas veces al año o menos; 3 = Una vez al mes o menos; 4 = Una vez a la semana; 6 = Unas pocas veces a la semana; y 7 = Todos los días, cuyos resultados

Tabla 15.*Resultados del estrés laboral*

Preguntas	1	2	3	4	5	6	7
Me siento emocionalmente agotado/a por mi trabajo.	20,83%	41,67%	16,67%	8,33%	4,17%	8,33%	0%
Me siento cansado y mal de la jornada de trabajo.	20,83%	41,67%	16,67%	16,67%	4,17%	0%	0%
Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento fatigado.	33,33%	33,33%	12,50%	8,33%	4,17%	4,17%	4,17%
Tengo facilidad para comprender como se sienten mis compañeros/ estudiantes	12,50%	12,50%	20,83%	8,33%	8,33%	12,50%	25%
Creo que estoy tratando a algunos compañeros/estudiantes como si fueran objetos impersonales.	75%	8,33%	4,17%	4,17%	4,17%	4,17%	0%
Siento que trabajar todo el día con compañeros/estudiantes supone un gran esfuerzo y me cansa.	37,50%	25%	12,50%	12,50%	8,33%	4,17%	0%
Creo que trato con mucha eficacia los problemas de mis compañeros/estudiantes	20,83%	12,50%	12,50%	8,33%	4,17%	12,50%	29,17%
Siento que mi trabajo me está desgastando. Me siento quemado por mi trabajo.	33,33%	33,33%	8,33%	12,50%	4,17%	4,17%	4,17%
Creo que con mi trabajo estoy incluyendo positivamente en la vida de mis compañeros/estudiantes	12,50%	12,50%	4,17%	16,67%	8,33%	4,17%	41,67%
Me he vuelto más insensible con la gente desde que ejerzo este cargo	70,83%	16,67%	4,17%	4,17%	0%	0%	4,17%
Pienso que este trabajo me está endureciendo emocionalmente.	66,67%	12,50%	8,33%	8,33%	0%	0%	4,17%
Me siento con mucha energía en mi trabajo.	4,17%	16,67%	4,17%	4,17%	16,67%	12,50%	41,67%
Me siento frustrado/a en mi trabajo.	50%	16,67%	8,33%	4,17%	4,17%	4,17%	8,33%
Creo que trabajo demasiado.	33,33%	8,33%	20,83%	8,33%	4,17%	16,67%	8,33%
No me preocupa realmente lo que les ocurra a algunos de mis compañeros/estudiantes	33,33%	12,50%	25%	8,33%	8,33%	0%	12,50%
Trabajar directamente con compañeros/estudiantes me produce estrés.	62,50%	20,83%	12,50%	0%	0%	0%	4,17%
Siento que puedo crear con facilidad un clima agradable con mis compañeros/estudiantes	0%	20,83%	12,50%	4,17%	0%	16,67%	45,83%
Me siento motivado después de trabajar en contacto con compañeros/estudiantes	8,33%	8,33%	12,50%	8,33%	0%	8,33%	54,17%
Creo que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo.	0%	16,67%	16,67%	0%	4,17%	8,33%	54,17%
Me siento acabado en mi trabajo, al límite de mis posibilidades.	58,33%	12,50%	16,67%	8,33%	0%	0%	4,17%
En mi trabajo trato los problemas emocionalmente con mucha calma.	4,17%	8,33%	12,50%	12,50%	0%	12,50%	50%
Creo que los compañeros/as me culpan de algunos de sus problemas.	62,50%	8,33%	16,67%	4,17%	0%	0%	8,33%

Nota: Información relacionada a los resultados del estrés laboral

Los factores en los que los empleados indican nunca o casi nunca sentirse de esta manera están relacionados con: 1) sentirse emocionalmente agotado/a por el trabajo; 2) experimentar cansancio debido a la jornada laboral; 3) la sensación de fatiga al levantarse para enfrentar otro día de trabajo; 4) el esfuerzo y cansancio que implica trabajar todo el día con compañeros/estudiantes; 5) sentirse desgastado por el trabajo; 6) experimentar agotamiento emocional; 7) notar una mayor insensibilidad hacia los demás desde que ocupa el cargo; 8) pensar que el trabajo está endureciendo emocionalmente; 9) creer que trabaja en exceso; 10) no preocuparse realmente por lo que les sucede a algunos compañeros/estudiantes; 11) sentir estrés por trabajar directamente con compañeros/estudiantes; 12) sentirse exhausto en el trabajo, al límite de las posibilidades; y 13) pensar que los compañeros/as lo culpan de algunos problemas.

Por otro lado, los factores que se presentan con frecuencia o diariamente están más relacionados con: 1) creer que el trabajo está contribuyendo positivamente a la vida de los compañeros/estudiantes; 2) sentirse lleno de energía en el trabajo; 3) experimentar motivación después de interactuar con compañeros/estudiantes; 4) considerar que se logran muchas cosas valiosas en el trabajo; y 5) manejar los problemas emocionales con mucha calma.

Al evaluar el nivel de estrés laboral según la escala propuesta en la tabla 6, los resultados (tabla 16) muestran que el agotamiento emocional y la despersonalización son moderados, al tiempo que la realización personal es alta, lo que sugiere una percepción favorable respecto al trabajo y al desarrollo profesional.

Tabla 16.*Valoración del nivel de estrés laboral*

Dimensión	Valor medio		Interpretación
Agotamiento Emocional (AE)	21,7916	Moderado	Indica un nivel moderado de agotamiento emocional.
Despersonalización (DP)	10,0833	Moderado	Indica un nivel moderado de despersonalización.
Realización personal (RP)	39,4166	Alto	Indica una alta realización personal y una percepción positiva de competencia y éxito en el trabajo.

Nota: Tabla con información relacionada a la valoración del nivel de estrés laboral

El análisis de las dimensiones del estrés en función del género, estado civil, nivel educativo y recuento de hijos muestra que las mujeres experimentan menos cansancio emocional y despersonalización que los hombres, pero no tanta autorrealización, lo que concuerda con el estudio del entorno laboral.

Tabla 17.*Dimensiones del nivel de estrés por variables socioeconómicas*

	Agotamiento Emocional (AE)	Despersonalización (DP)	Realización personal (RP)
Género			
Hombre	23,6	12,4	37,7
Mujer	20,5	8,48	40,64
Estado civil			
Soltero	19	10,8	31,4
Casado	23,07	9,92	39,53
Divorciado	14,67	8,00	44
Viudo	28	11,67	47,66
Nivel educativo			
Primaria	14	7	14
Bachillerato	15,6	9,2	39,2
Universidad	23,08	11	41,33
Posgrado	25,66	9,5	40
Número de hijos			
Ningún hijo	19,5	11	22,5
Un hijo	21	10,83	35
Dos hijos	23,90	10,27	44,90
Tres hijos	19	8,4	39,4

Nota: Representación de las dimensiones de estrés por variables socioeconómicas

El estado civil tiene un impacto negativo en el agotamiento emocional y la despersonalización que experimentan las personas divorciadas, mientras que los viudos se consideran más conscientes de sí mismos. Quienes han asistido a la escuela primaria presentan niveles reducidos de agotamiento y despersonalización, mientras que quienes asisten a la universidad presentan mayores niveles de satisfacción personal, en función de su formación académica. Los empleados con tres hijos experimentan menos cansancio y despersonalización, mientras que aquellos con dos hijos experimentan una mayor sensación de satisfacción.

2. Relación entre el estrés y el clima laboral

El coeficiente de Pearson, se reporta en la tabla 18, se utiliza como coeficiente de correlación porque las variables y dimensiones relacionadas con el clima laboral y el estrés son cuantitativas.

Tabla 18.

Correlación entre clima y estrés laboral

	Agotamiento emocional	Despersonalización	Realización personal
Autorrealización	-0,1101	-0,1776	0,0452
Involucramiento Laboral	0,1146	0,0599	-0,0855
Comunicación	-0,0029	-0,0909	-0,0625
Supervisión	0,0573	-0,0064	-0,0185
Condiciones Laborales	-0,0020	-0,0131	0,0087
Valoración global Clima	0,0141	-0,0472	-0,0260

Nota: La tabla contiene información sobre la correlación entre el clima y estrés laboral

La investigación sobre el clima laboral se ha rendido ante la complejidad de las relaciones entre sus dimensiones y el estrés. Los coeficientes de correlación, al igual que las adaptaciones cinematográficas que no logran capturar la esencia de una obra literaria, no alcanzan niveles suficientemente altos como para indicar una relación significativa

entre el clima laboral y el estrés. Estos resultados son consistentes con investigaciones anteriores, como las de Moreira y Rodríguez-Álava (2021) y Velásquez et al. (2023), que tampoco lograron identificar una conexión clara entre estas dimensiones.

Sin embargo, tal como ciertos cineastas han sabido captar la sutileza de emociones profundas, se observa que el agotamiento emocional está inversamente relacionado con la autorrealización, la comunicación y las condiciones laborales, ratificando lo distinguido en la literatura actual. De igual forma, la despersonalización revela una relación negativa con la autorrealización, la comunicación, la supervisión y las condiciones laborales, así como con la valoración general del clima laboral.

En cuanto a la realización personal, se encuentra una relación positiva con las condiciones laborales y la autorrealización, aunque, al igual que en una adaptación fallida, la relación con otras dimensiones del clima laboral y la valoración global es inversa. Con la vista puesta en estos hallazgos, para reducir los niveles de estrés a través de la mejora del clima laboral, será fundamental.

CAPÍTULO V. ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA FORTALECER EL CLIMA LABORAL Y REDUCIR EL ESTRÉS LABORAL

Debido a que el estrés laboral es una problemática de gran prevalencia que impacta la salud y el rendimiento de los trabajadores en una variedad de empresas, incluidas las instituciones educativas, se proponen estrategias para mejorar el clima laboral en la Escuela de las fuerzas áreas. Para abordar este problema de manera efectiva, es necesario implementar estrategias que mejoren las condiciones laborales, la autorrealización de los trabajadores y la comunicación.

1. Estrategias de Comunicación

Una comunicación eficaz es primordial para garantizar un contexto laboral favorable. A criterio de Robbins y Judge (2013), una comunicación clara y transparente puede disminuir las posibilidades de que se susciten altercados y conflictos, favoreciendo un ambiente de cooperación y apoyo mutuo.

- a. Establecimiento de Canales de Comunicación mediante boletines informativos y encuestas de opinión

Boletines informativos

Descripción: Los boletines electrónicos son herramientas clave para mantener a todos informados sobre eventos importantes, cambios en políticas y otras actualizaciones relevantes.

Contenido: Deben incluir detalles sobre próximos eventos, logros del equipo, modificaciones en las políticas y noticias destacadas.

Frecuencia: Deben ser distribuidos regularmente, ya sea de manera semanal o mensual.

Formato: Es importante que sean visualmente atractivos y fáciles de leer.

Encuestas de satisfacción

Descripción: Diseñar encuestas anónimas para recolectar información respecto de perspectivas e inquietudes de los trabajadores respecto de diversos aspectos del contexto laboral.

Diseño de encuestas: Formular encuestas que consulten sobre una diversidad de temáticas relevantes para el personal.

Anonimato: Garantizar el anonimato de las respuestas para fomentar la honestidad.

Análisis y acción: Valorar los hallazgos y emprender acciones en función de las inquietudes y recomendaciones recibidas.

b. Capacitación en Habilidades de Comunicación a través de talleres

Descripción: Los talleres deben ser creados con la finalidad de enseñar métodos de comunicación efectiva, escucha activa y resolución de conflictos.

Temas: Incluir técnicas de comunicación verbal y no verbal, habilidades de presentación y resolución de conflictos.

Facilitadores: Contratar a especialistas en temas comunicación para que impartan los talleres.

Evaluación: Aplicar encuestas antes y después de realizar los talleres para determinar la efectividad de la capacitación.

Para implementar estas estrategias de comunicación, la tabla 19 detalla los responsables, el periodo de aplicación, los objetivos y los indicadores de seguimiento

Tabla 19.

Estrategia de comunicación

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN	META	INDICADOR	PRESUPUESTO
Implementación de canales de comunicación institucionales	Boletines informativos	Gerencia de Talento Humano: Analista	Septiembre 2024	Agosto 2025	Emisión de boletín mensual	1 boletín mensual (12 boletines totales)	\$100
	Encuestas de satisfacción laboral	Gerencia de Talento Humano: Analista	Septiembre 2024	Agosto 2026	Emisión de un informe de satisfacción por departamento	1 encuesta de satisfacción laboral mensual	\$100
Capacitación /Formación	Taller de comunicación efectiva	Gerencia de Talento Humano	Noviembre 2024	Noviembre 2024	50% de personal capacitado	% de personal capacitado	\$500
	Taller de habilidades de presentación	Gerencia de Talento Humano	Febrero 2025	Febrero 2025	50% de personal capacitado	% de personal capacitado	\$500
	Taller de resolución de conflictos	Gerencia de Talento Humano	Abril 2025	Abril 2025	50% de personal capacitado	% de personal capacitado	\$500

Nota: Tabla con información relacionada a estrategia de comunicación

2. Estrategias de autorrealización

La autorrealización se encuentra entre las necesidades más elevadas en la jerarquía planteada por Maslow (1943). Satisfacer esta necesidad puede aumentar considerablemente la motivación, el compromiso y el bienestar general de los empleados. La autorrealización comprende el desarrollo del potencial de los trabajadores y un sentido de pertenencia y compromiso en el trabajo.

a. Crecimiento Profesional y Personal

- **Mentoría y Coaching**

- **Descripción:** Ejecutar programas de mentoría y coaching para favorecer el crecimiento tanto personal como profesional de los trabajadores.
- **Selección de Mentores:** Seleccionar trabajadores con la experiencia y las competencias requeridas para actuar como instructores y servir de líderes para otros.
- **Emparejamiento:** Enlazar a los mentores con los demás trabajadores que desean mejorar en determinadas áreas.
- **Sesiones Periódicas:** Organizar reuniones habituales entre mentores y demás trabajadores para revisar objetivos, progresos y retos.

- **Planes de Carrera**

- **Descripción:** Ayudar a los trabajadores a crear planes de carrera ajustados a sus intereses que alineen sus objetivos personales con las metas de la organización empresarial.
- **Evaluaciones de Desempeño:** Emplear las evaluaciones de desempeño para definir objetivos a largo plazo.

- **Revisiones Anuales:** Efectuar revisiones anuales de los planes de carrera con la finalidad de ajustar los objetivos.
- **Recursos de Desarrollo:** Suministrar herramientas y apoyo para ayudar a los trabajadores a lograr sus metas de naturaleza profesional.
- **Apoyo Psicológico**
 - **Descripción:** Brindar servicios de ayuda psicológica y asesoría para ayudar a los trabajadores a abordar el estrés y demás problemas personales.
 - **Charlas y Talleres:** Planificar charlas y talleres relacionados con la salud mental y el bienestar general.
 - **Acceso a Profesionales:** Posibilitar el acceso a psicólogos y consejeros para que los trabajadores se beneficien de sus consultas personales.

Tabla 20.

Estrategia de autorrealización

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN	META	INDICADOR	PRESUPUESTO
Desarrollo Profesional y Personal	Taller de formación de mentores	Gerencia de Talento Humano: Analista	Septiembre 2024	Agosto 2025	Formar al menos 3 servidores públicos como mentores	3 funcionarios con certificación de mentores	\$900
	Taller de habilidades blandas con mentores	Gerencia de Talento Humano: Analista	Septiembre 2025	Octubre 2025	1 Taller de habilidades blandas con al menos 50% de asistencia	50% de asistencia	\$500
Planes de carrera	Diseño de plan de carrera	Encargado de departamento	Enero 2025	Marzo 2025	25% de personal con plan de carrera	Planes de carrera (25% de los servidores)	\$600
	Reuniones de seguimiento	Encargado de departamento	Abril 2025	Agosto 2026	1 reunión por semestre	Número de reuniones por servidor con plan de carrera	\$400
Apoyo psicológico	Charla sobre manejo del estrés	Gerencia de Talento Humano	Septiembre 2024	Agosto 2026	1 charla al semestre	50% asistencia a cada charla	\$400

Nota: Tabla con información relacionada a estrategia de autorrealización

3. Estrategias sobre Condiciones laborales

Es fundamental mejorar las condiciones laborales para reducir el estrés y aumentar la satisfacción en el trabajo. El entorno físico y psicológico en el que los empleados desarrollan sus actividades tiene un impacto directo en su bienestar (Herzberg, 1966).

a. Optimización del Entorno Físico

- **Espacios de Trabajo Ergonómicos**

- **Descripción:** Garantizar que los trabajadores cuenten con sillas y escritorios que cumplan con las exigencias de ergonomía para evitar problemas de salud.
- **Evaluación Ergonómica:** Ejecutar valoraciones ergonómicas de los lugares de trabajo para identificar posibles áreas que deban mejorarse.
- **Equipamiento:** Suministrar sillas ajustables, escritorios cuya altura pueda regularse y otros equipos ergonómicos.
- **Capacitación:** Brindar capacitación respecto de la importancia de la ergonomía.

- **Ambientes Limpios y Seguros**

- **Descripción:** Procurar que los espacios de trabajo se encuentren limpios y libres de riesgos que pongan en riesgo la seguridad de los trabajadores.
- **Políticas de Limpieza:** Ejecutar procedimientos claros para garantizar la limpieza y el mantenimiento debido.
- **Inspecciones Frecuentes:** Ejecutar inspecciones frecuentes para comprobar la observancia de los patrones de limpieza y seguridad.

- **Equipo de Protección Personal (EPP):** Suministrar el equipo de protección requerido, como guantes, mascarillas y gafas de seguridad, para los trabajadores que lo requieran.

b. Fomento del Bienestar

- **Programas de Salud y Bienestar**

- **Descripción:** Implementar programas que promuevan hábitos saludables, como cursos de yoga, talleres de meditación y semanarios sobre nutrición.
- **Charlas y Talleres:** Planificar talleres relacionados con la salud física y mental.
- **Espacios para el Bienestar:** Instaurar espacios específicos en el ambiente de la empresa dedicadas al bienestar, como salones de meditación o áreas de ejercicios.

Tabla 21.

Estrategia de condiciones laborales

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN	META	INDICADOR	PRESUPUESTO
Mejora del entorno físico	Evaluación de necesidades	Gerencia de Talento Humano: Coordinador de cada departamento	Septiembre 2024	Diciembre 2024	Identificación de necesidades por departamento	Matriz de necesidades por departamento con prioridades	\$400
	Equipamiento	Gerencia de Talento Humano: Analista	Enero 2025	Agosto 2026	Compra del 50% equipos identificados como prioritarios	Equipamiento del 50% de las necesidades prioritarias	\$800
Ambientes limpios y seguros	Diseñar política de limpieza y mantenimiento	Gerencia de Talento Humano	Septiembre 2024	Noviembre 2024	Manual que indique la política de limpieza y mantenimiento	Socialización de la política al menos al 80% de los empleados	\$500
	Inspecciones	Responsable de mantenimiento	Enero 2025	Agosto 2026	1 inspección mensual por departamento	Matriz de reporte de inspección consolidada (20 matrices)	\$1200
Promoción del bienestar	Charla sobre salud física y mental	Gerencia de Talento Humano	Septiembre 2024	Agosto 2026	1 por semestre	4 charlas con al menos 50% de asistencia	\$500

Nota: Tabla con información relacionada a estrategia de condiciones laborales

Las estrategias consolidadas en los tres ejes, indicando las actividades las fechas, así como la meta propuesta, se resumen en la tabla 22.

Tabla 22.

Resumen estrategias y actividades

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	FECHA INICIO	FECHA FIN	META	PRESUPUESTO
Implementación de canales de comunicación institucionales	Boletines informativos	Septiembre 2024	Agosto 2025	Emisión de boletín mensual	\$100
	Encuestas de satisfacción laboral	Septiembre 2024	Agosto 2026	Emisión de un informe de satisfacción por departamento	\$100
Capacitación /Formación	Taller de comunicación efectiva	Noviembre 2024	Noviembre 2024	50% de personal capacitado	\$500
	Taller de habilidades de presentación	Febrero 2025	Febrero 2025	50% de personal capacitado	\$500
	Taller de resolución de conflictos	Abril 2025	Abril 2025	50% de personal capacitado	\$500
Desarrollo Profesional y Personal	Taller de formación de mentores	Septiembre 2024	Agosto 2025	Formar al menos 3 servidores públicos como mentores	\$900
	Taller de habilidades blandas con mentores	Septiembre 2025	Octubre 2025	1 Taller de habilidades blandas con al menos 50% de asistencia	\$500
Planes de carrera	Diseño de plan de carrera	Enero 2025	Marzo 2025	25% de personal con plan de carrera	\$600
	Reuniones de seguimiento	Abril 2025	Agosto 2026	1 reunión por semestre	\$400
Apoyo psicológico	Charla sobre manejo del estrés	Septiembre 2024	Agosto 2026	1 charla al semestre	\$400
Mejora del entorno físico	Evaluación de necesidades	Septiembre 2024	Diciembre 2024	Matriz de necesidades por departamento con prioridades	\$400
	Equipamiento	Enero 2025	Agosto 2026	Equipamiento del 50% de las necesidades prioritarias	\$800
Ambientes limpios y seguros	Diseñar política de limpieza y mantenimiento	Septiembre 2024	Noviembre 2024	Socialización de la política al menos al 80% de los empleados	\$500
	Inspecciones	Enero 2025	Agosto 2026	Matriz de reporte de inspección consolidada (20 matrices)	\$1200
Promoción del bienestar	Charla sobre salud física y mental	Septiembre 2024	Agosto 2026	4 charlas con al menos 50% de asistencia	\$500
TOTAL					\$7.900

Nota: Tabla que contiene el resumen estrategias y actividades

En lo relacionado con los responsables y el tiempo de cada estrategia se reporta en la tabla 23 se indican los departamentos y el período total desde septiembre 2024 a agosto 2026.

Tabla 23.

Responsables y duración de cada estrategia

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN
Implementación de canales de comunicación institucionales	Boletines informativos	Gerencia de Talento Humano: Analista	Septiembre 2024	Agosto 2025
	Encuestas de satisfacción laboral	Gerencia de Talento Humano: Analista	Septiembre 2024	Agosto 2026
Capacitación /Formación	Taller de comunicación efectiva	Gerencia de Talento Humano	Noviembre 2024	Noviembre 2024
	Taller de habilidades de presentación	Gerencia de Talento Humano	Febrero 2025	Febrero 2025
	Taller de resolución de conflictos	Gerencia de Talento Humano	Abril 2025	Abril 2025
Desarrollo Profesional y Personal	Taller de formación de mentores	Gerencia de Talento Humano: Analista	Septiembre 2024	Agosto 2025
	Taller de habilidades blandas con mentores	Gerencia de Talento Humano: Analista	Septiembre 2025	Octubre 2025
Planes de carrera	Diseño de plan de carrera	Encargado de departamento	Enero 2025	Marzo 2025
	Reuniones de seguimiento	Encargado de departamento	Abril 2025	Agosto 2026
Apoyo psicológico	Charla sobre manejo del estrés	Gerencia de Talento Humano	Septiembre 2024	Agosto 2026
Mejora del entorno físico	Evaluación de necesidades	Gerencia de Talento Humano: Coordinador de cada departamento	Septiembre 2024	Diciembre 2024
	Equipamiento	Gerencia de Talento Humano: Analista	Enero 2025	Agosto 2026
Ambientes limpios y seguros	Diseñar política de limpieza y mantenimiento	Gerencia de Talento Humano	Septiembre 2024	Noviembre 2024
	Inspecciones	Responsable de mantenimiento	Enero 2025	Agosto 2026
Promoción del bienestar	Charla sobre salud física y mental	Gerencia de Talento Humano	Septiembre 2024	Agosto 2026

Nota: Información relacionada a los responsables y duración de cada estrategia

Las áreas involucradas están conectadas con los coordinadores de departamentos, el coordinador de mantenimiento y la gerencia de Talento Humano. Entre septiembre de 2024 y agosto de 2026 (dos años) se implementarán estas tácticas.

MATRIZ DE CUMPLIMIENTO ACTIVIDAD

Estrategia de comunicación

Responsable cumplimiento:

Fecha:

Estrategia	Actividad	Responsable	F- inicio	F- fin	Meta	Indicador	Recursos	Presupuesto	Ejecutado	Estado
Implementación de canales de comunicación institucionales	Boletines informativos				%					
	Encuestas de satisfacción laboral				%					
TOTAL										

Observaciones:

.....

Firma responsable cumplimiento

Firma responsable actividad

Nombres y Apellidos
CI:

Nombres y Apellidos
CI:

Matriz de cumplimiento actividad

Responsable cumplimiento:

Fecha:

Estrategia	Actividad	Responsable	F- inicio	F- fin	Meta	Indicador	Recursos	Presupuesto	Ejecutado	Estado
Capacitación /Formación	Taller de comunicación efectiva				%					
	Taller de habilidades de presentación				%					
	Taller de resolución de conflictos				%					
TOTAL										

Observaciones:

.....

Firma responsable cumplimiento

Firma responsable actividad

Nombres y Apellidos

CI:

Nombres y Apellidos

CI:

Matriz de cumplimiento actividad
Estrategia de autorrealización

Responsable cumplimiento:

Fecha:

Estrategia	Actividad	Responsable	F-inicio	F-fin	Meta	Indicador	Recursos	Presupuesto	Ejecutado	Estado
Desarrollo Profesional y Personal	Taller de formación de mentores				%					
	Taller de habilidades blandas con mentores				%					
TOTAL										

Observaciones:

Firma responsable cumplimiento

Firma responsable actividad

Nombres y Apellidos
CI:

Nombres y Apellidos
CI:

Matriz de cumplimiento actividad

Responsable cumplimiento:

Fecha:

Estrategia	Actividad	Responsable	F-inicio	F-fin	Meta	Indicador	Recursos	Presupuesto	Ejecutado	Estado
Planes de carrera	Diseño plan de carrera				%					
	Reuniones de seguimiento				%					
TOTAL										

Observaciones:

.....

Firma responsable cumplimiento

Firma responsable actividad

Nombres y Apellidos
CI:

Nombres y Apellidos
CI:

Matriz de cumplimiento actividad

Responsable cumplimiento:

Fecha:

Estrategia	Actividad	Responsable	F-inicio	F-fin	Meta	Indicador	Recursos	Presupuesto	Ejecutado	Estado
Apoyo psicológico	Charla sobre manejo de estrés				%					
TOTAL										

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

Firma responsable cumplimiento

Firma responsable actividad

Nombres y Apellidos
CI:

Nombres y Apellidos
CI:

Matriz de cumplimiento actividad
Estrategia de condiciones laborales

Responsable cumplimiento:

Fecha:

Estrategia	Actividad	Responsable	F- inicio	F- fin	Meta	Indicador	Recursos	Presupuesto	Ejecutado	Estado
Mejora del entorno físico	Evaluación de necesidades				%					
	Equipamiento				%					
TOTAL										

Observaciones:

.....

Firma responsable cumplimiento

Firma responsable actividad

Nombres y Apellidos

CI:

Nombres y Apellidos

CI:

Matriz de cumplimiento actividad

Responsable cumplimiento:

Fecha:

Estrategia	Actividad	Responsable	F- inicio	F- fin	Meta	Indicador	Recursos	Presupuesto	Ejecutado	Estado
Ambientes limpios y seguros	Diseñar política de limpieza y mantenimiento				%					
	Inspecciones				%					
TOTAL										

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

Firma responsable cumplimiento

Firma responsable actividad

Nombres y Apellidos

CI:

Nombres y Apellidos

CI:

Matriz de cumplimiento actividad

Responsable cumplimiento:

Fecha:

Estrategia	Actividad	Responsable	F- inicio	F- fin	Meta	Indicador	Recursos	Presupuesto	Ejecutado	Estado
Promoción del bienestar	Charla sobre salud física y mental				%					
TOTAL										

Observaciones:

.....

Firma responsable cumplimiento

Firma responsable actividad

Nombres y Apellidos
 CI:

Nombres y Apellidos
 CI:

Matriz detallada de campos

Campo	Descripción
Estrategia	Plan general o línea de acción diseñada para alcanzar un objetivo específico.
Actividad	Tarea específica o conjunto de acciones para ejecutar la estrategia.
Responsable	Persona o equipo encargado de llevar a cabo la actividad.
F-inicio	Fecha en la que se inicia la actividad.
F-fin	Fecha límite para la finalización de la actividad.
Meta	Resultado específico esperado al completar la actividad.
Indicador	Métrica utilizada para evaluar el éxito de la actividad y medir el progreso hacia la meta.
Recursos	Herramientas, materiales, personal, o cualquier apoyo necesario para completar la actividad.
Presupuesto	Cantidad de dinero asignada para la realización de la actividad.
Ejecutado	Monto o porcentaje del presupuesto que ya ha sido utilizado en la ejecución de la actividad.
Estado	Situación actual de la actividad en términos de su progreso.

IMPACTOS

Social

Implementar las recomendaciones propuestas tendrá diversos impactos positivos en la Escuela Técnica de la Fuerza Aérea. Inicialmente se debe mejorar la comunicación interna lo que permitirá ofrecer un ambiente de confianza y respeto, lo que disminuirá los altercados y conflictos. Los trabajadores experimentarán que son valorados y tomados en cuenta, lo que puede incrementar su motivación y mejorar sus niveles de desempeño.

Tecnológico

Aumentar la autorrealización aprovechando las oportunidades formativas que surgen continuamente será un medio para que los trabajadores manifiesten sus competencias y se amolden a nuevas tecnologías, impulsando la innovación y la propia mejora en el trabajo. La obtención de proyectos significativos y desafiantes proporcionará un estímulo para la creatividad y generará nuevas ideas, lo cual facilitará la implementación de nuevas tecnologías y mejoras en los procesos. De este modo, un enfoque formativo y de desarrollo profesional robusto alimentará no solo la forma de evolucionar continuamente las capacidades individuales, sino también de estimular la capacidad de la propia organización para innovar y adaptarse a un entorno cambiante.

Impacto Social

La mejora de la comunicación interna y la optimización de las condiciones laborales servirá para fomentar un clima de transparencia y confianza, que será lo que aumente el compromiso y la motivación de los trabajadores, así como la realización de cursos de formación en técnicas de manejo del estrés y una cultura de apoyo que disminuirá el desgaste emocional y favorecerá el bienestar; la promoción de la igualdad de género favorecerá igualmente la creación de un clima de diversidad e inclusión, ya que servirá para que todas las personas tengan oportunidades de desarrollo y maximicen sus

capacidades; dicho clima de trabajo y bienestar contribuirá también, no solo a fomentar el compromiso de los trabajadores, sino que permitirá el fortalecimiento del clima organizacional en su conjunto.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

El análisis del estrés y clima laboral en los servidores públicos de la Escuela Técnica de la Fuerza Aérea de Latacunga refleja diferencias significativas asociadas a variables socioeconómicas como el sexo, el estado civil, la educación y el número de hijos. En particular, el sexo masculino tiende a considerar el clima laboral con menos puntuaciones, lo que puede sugerir que el sexo determina la forma de percibir el ambiente laboral. Estos resultados indican que se deben considerar estas variables a la hora de analizar el estrés y el clima laboral al pensar en mecanismos de intervención que vayan a atender las necesidades y preocupaciones concretas de los distintos grupos que hay en la institución.

En definitiva, el análisis del estrés y el clima organizacional de los servidores públicos de la Escuela Técnica de la Fuerza Aérea de Latacunga muestra diferencias estadísticas significativas asociadas a las variables de tipo socioeconómico relacionadas con el sexo, el estado civil, los estudios y el número de hijos. De hecho, en el caso del sexo masculino, se aprecia que dicho grupo esté más dispuesto a darle menor puntuación al clima laboral, suponiendo que el sexo deriva la forma en que se considera el ambiente de trabajo; los resultados obtenidos en esta investigación reflejan que estas variables van a tenerse en consideración a la hora de desarrollar el análisis del estrés y el clima laboral en el momento de definir los mecanismos de intervención para dar respuesta a las necesidades e inquietudes concretas que tienen los diferentes grupos que hay en la institución.

Es importante diseñar e implementar estrategias específicas para reducir el estrés y mejorar el clima laboral en los servidores públicos de la Escuela Técnica de la Fuerza

Aérea en Latacunga. Estas estrategias deben centrarse en fortalecer la autorrealización, optimizar la comunicación y mejorar las condiciones de trabajo. Al abordar estos aspectos clave, se busca crear un entorno laboral más positivo y saludable, lo que contribuirá a una mayor satisfacción y rendimiento entre el personal.

2. Recomendaciones

Con la finalidad de poder tratar adecuadamente las diferencias en el estrés y en el clima laboral en la Escuela Técnica de la Fuerza Aérea de Latacunga se recomienda la realización de las intervenciones referidas a todas las variables socioeconómicas que han quedado determinado, tales como, el sexo, el estado conyugal, la educación, el número de hijos, etc., o lo que es lo mismo, realizar formaciones en la forma de manejo de estrés diferenciado para cada grupo, formaciones en la forma de entender la percepción del clima laboral, habilitar y establecer un sistema de seguimiento y control para ir modificando las intervenciones a partir del surgimiento de las necesidades, apoyo psicológico diferenciados, promover un clima laboral inclusivo que reconozca y valore la diversidad de experiencias, etc. Todo ello argumentando que con estas implementaciones llegaríamos a mejorar el bienestar de los trabajadores/as y la eficacia institucional.

Con la finalidad de poder tratar adecuadamente las diferencias en el estrés y en el clima laboral en la Escuela Técnica de la Fuerza Aérea de Latacunga se recomienda la realización de las intervenciones referidas a todas las variables socioeconómicas que han quedado determinado, tales como, el sexo, el estado conyugal, la educación, el número de hijos, etc., o lo que es lo mismo, realizar formaciones en la forma de manejo de estrés diferenciado para cada grupo, formaciones en la forma de entender la percepción del clima laboral, habilitar y establecer un sistema de seguimiento y control para ir modificando las intervenciones a partir del surgimiento de las necesidades, apoyo

psicológico diferenciados, promover un clima laboral inclusivo que reconozca y valore la diversidad de experiencias, etc. Todo ello argumentando que con estas implementaciones llegaríamos a mejorar el bienestar de los trabajadores/as y la eficacia institucional.

Por todo ello, puede afirmarse que es necesario que se diseñen y apliquen acciones encaminadas a ayudar a los trabajadores a llevarse de mejor manera, con respaldo en un proceso de comunicación efectiva y optimizar su contexto laboral en la Escuela Técnica de la Fuerza Aérea de Latacunga. Ahora bien, debe considerarse que para mejorar el lugar de trabajo, es fundamental enfocarse en ofrecer oportunidades de capacitación continua, asegurar a todos los trabajadores que puedan comunicarse claramente y hacer que el entorno laboral sea más cómodo y agradable.

REFERENCIAS

- Adelman, C. (1993). Kurt Lewin and the origins of action research. *Educational Action Research*, 1(1), 7-24.
- Arosemena, A., & Córdoba-García, N. (2024). Impacto del estrés en el clima organizacional en una institución de salud. *Revista Científica Orbis Cognitiona*, 8(1), 52–68. <https://doi.org/10.48204/j.orbis.v8n1.a4604>
- Aulia, S., Alayyannur, P., Dwiyantri, E., Martiana, T. y Arini, S. (2021). Correlation between Workload and Work Environment with Work Stress. *Indian Journal of Forensic Medicine and Toxicology*, 15(1), 1846-1852. <https://doi.org/10.37506/IJFMT.V15I1.13678>.
- Avolio, B., Bass, B. y Jung, D. (2010) Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Bass, B. y Avolio, B. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 17(1), 112-121.
- Bailón-González C. & Cedeño-Zambrano, R. (2022). Clima organizacional y estrés laboral en trabajadores del distrito de educación, Manta, Montecristi, Jaramijó. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 6(10), 23-39. <https://doi.org/10.46296/yc.v6i10edespab.0162>
- Beltrán, A., Tobar, L., & Ruiz, L. (2023). *Incidencia del estrés laboral en el clima laboral en la empresa DICOLAIC SA de Latacunga, año 2023*. Tesis de la Maestría de Talento Humano, Universidad de Israel. <https://repositorio.uisrael.edu.ec/xmlui/handle/47000/3524>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: HarperCollins.

- Colligan, T. y Higgins, E. (2006). Workplace Stress. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 21, 89 - 97. https://doi.org/10.1300/J490v21n02_07.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.
- Cruz-Zuñiga, N., Alonso-Castillo, M., Armendáriz-García, N. y Lima-Rodríguez, J. (2021). Clima laboral, estrés laboral y consumo de alcohol en trabajadores de la industria. Una revisión sistemática. *Revista Española de Salud Pública*, 95, 1-15.
- Dennison, D. (1990). *Wiley series on organizational assessment and change corporate culture and organizational effectiveness*. Oxford: John Wiley & Sons.
- Elovainio, M., Heponiemi, T., Jokela, M., Hakulinen, C., Penseu, J., Aalto, A. y Kivimäki, M. (2015). Stressful work environment and wellbeing: What comes first? *Journal of occupational health psychology*, 20(3), 289-300. <https://doi.org/10.1037/a0038684>.
- Fowler, F. (2013). *Survey Research Methods*. SAGE Publications.
- Ganster, D. y Rosen, C. (2013). Work Stress and Employee Health. *Journal of Management*, 39(5), 1085 - 1122. <https://doi.org/10.1177/0149206313475815>.
- Govea-Andrade, K. y Zuñiga-Briones, D. (2020). El clima organizacional como factor en la satisfacción laboral de una empresa de servicios. *Revista Investigación y Negocios*, 13(21), 15-22.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review*, 12(1), 9-22.
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- James, L. A. y James L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 739-751. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.5.739>

- Jácome, I. y Chi6n, S. (2022). Psychological Empowerment and Job Stress in Higher Education Institutions in Ecuador. *Psychology Research and Behavior Management*, 2022(15), 3297-3312. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S381342>
- Jim6nez, B. (2019). *El estr6s laboral en el clima organizacional de los colaboradores en el 6rea de emergencia del Hospital General Latacunga*. Tesis de grado de Psicolog6a Industrial. Universidad T6cnica de Ambato.
- Lazarus, R. y Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer publishing company.
- Leiter, M. y Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297-308. <https://doi.org/10.1002/job.4030090402>
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Martillo, B., Valverde, C. y Bastidas, C. (2023). Alta demanda laboral en Contact Center de Guayaquil: correlaci6n entre clima y estr6s laboral. *RECIMUNDO*, 7(1), 362-371. [https://doi.org/10.26820/recimundo/7.\(1\).enero.2023.362-371](https://doi.org/10.26820/recimundo/7.(1).enero.2023.362-371)
- Maslach, C. y Jackson, S. (1981). *MBI: Maslach Burnout Inventory Manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Matabanchoy, J., Paz, D., Matabanchoy, S., y Jaramillo Corrales, M. (2020). Estr6s laboral en docentes de un Centro Educativo rural en Pasto. *Revista Iberoamericana de psicolog6a*, 13(3), 19–28. <https://doi.org/10.33881/2027-1786.rip.13302>
- Moreira, D. y Rodr6guez-6lava, A. (2021). Estr6s laboral y clima organizacional en el personal operativo del Cuerpo de Bomberos. *Revista Cient6fica en Investigaciones de la Salud, GESTAR*, 4(8), 212-228. <https://doi.org/10.46296/gt.v4i8edesp.0042>
- Moyano-Sailema, P., Noro6a-Salcedo, D. y Vega-Falc6n, V. (2022). Influencia de factores psicosociales en el clima y estr6s laboral del personal de un hospital ecuatoriano. *Revista M6dica Electr6nica*, 44(5), 771-789.

- Ortegano, B., Vélez, C. & Bolaños, C. (2023). Alta demanda laboral en Contact Center de Guayaquil: correlación entre clima y estrés laboral. *RECIMUNDO*, 7(1), 362-371.
- Ortiz, A. (2020). El estrés laboral: Origen, consecuencias y cómo combatirlo. *International Journal of Good Conscience*, V15-N3-A8, 1-19.
- Palacio, D. (2019). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo de los Distritos de salud pública de la provincia de Manabí-Ecuador. *ECA Sinergia*, 10(1), 70-84. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v10i1.1196
- Pazmay-Ramos, S. y Lima, D (2020). Clima laboral en empresas ecuatorianas fabricantes de carrocerías: Caso CANFAC. *Podium*, 37, 15-26.
- Ramos, V. y Tejera, E. (2017). Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza del clima laboral en Ecuador. *Acción Psicológica*, 14(2), 225-240. <http://dx.doi.org/10.5944/ap.14.1.17046> 225
- Robles Acosta, C., Alvirer Rojas, L. E., & Martínez Rodríguez, E. (2020). Burnout, cargas de trabajo y clima organizacional en trabajadores mexicanos en el contexto del Covid - 19. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(4), 115-130.
- Ruiz-Frutos, C., Adanaqué-Bravo, I., Ortega-Moreno, M., Fagundo-Rivera, J., Escobar-Segovia, K., Arias-Ulloa, C., & Gómez-Salgado, J. (2022). Work Engagement, Work Environment, and Psychological Distress during the COVID-19 Pandemic: A Cross-Sectional Study in Ecuador. *Healthcare*, 10(7), 1-12. <https://doi.org/10.3390/healthcare10071330>.
- Schneider, B. y Bartlett, C. J. (1968). Individual differences and organizational climate: I. The research plan and questionnaire development. *Personnel psychology*, 21(3).
- Schneider, B. y Reichers, A. (1983). On the Etiology of Climates. *Personnel Psychology*, 36 (Spring), 19-39.
- Sundstrom, E., Town, J. P., Rice, R. W., Osborn, D. y Brill, M. (1994). Office noise, satisfaction, and performance. *Environment and behavior*, 26(2), 195-222. <https://doi.org/10.1177/0013916594026002>

Velásquez, A., Cajilema, L. y González, L. (2023). Incidencia del estrés laboral en el clima laboral en la empresa DICOLAIC SA de Latacunga, año 2023. *Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias*, 2, 383-383.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

export processing zone. *The Journal of Development Studies*, 23(2), 220-241.

Yslado-Méndez, R., Ramírez-Asis, E., García-Figueroa, M. y Arquero-Montaña, J. (2021). Clima laboral y burnout en profesores universitarios. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 24(3), 101-114. <https://doi.org/10.6018/reifop.476651>

American Psychological Association. (2020). Recuperado el 12 de 08 de 2024, de

<https://www.apa.org/topics/stress/estres-cronico>

BluaSalud. (2023). Recuperado el 12 de 08 de 2024, de

<https://www.bupalud.com/salud/mental/Estres-relacionado-trabajo>

Castro, S. (26 de octubre de 2023). Relaciones interpersonales mejor o peor pero

¡relacionémonos. *Documental*. España: IEPP.

Crespo, G., Gutiérrez, C., & Ruiz, D. (2019). *Trastorno por estrés agudo y*

postraumático. Madrid.

Esan, C. (07 de Mayo de 2018). *Conexión Esan*. Obtenido de Conexión Esan:

<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/estrategias-para-obtener-un-buen-clima-laboral>

FasterCapital! (2022). *Apoyo Organizacional*. Recuperado el 12 de Agosto de 2024, de

[https://fastercapital.com/es/palabra-clave/apoyo-](https://fastercapital.com/es/palabra-clave/apoyo-organizacional.html#:~:text=Apoyo%20organizacional%3A%20el%20apoyo%20organizacional,de%20manera%20efectiva%20y%20satisfactoria.)

[organizacional.html#:~:text=Apoyo%20organizacional%3A%20el%20apoyo%20organizacional,de%20manera%20efectiva%20y%20satisfactoria.](https://fastercapital.com/es/palabra-clave/apoyo-organizacional.html#:~:text=Apoyo%20organizacional%3A%20el%20apoyo%20organizacional,de%20manera%20efectiva%20y%20satisfactoria.)

- Graue Wiechers, E., Álvarez Cordero, R., & Sánchez Mendiola, M. (2022). *El Síndrome de "Burnout": La despersonalización, el agotamiento emocional y la insatisfacción en el trabajo como problemas en el ejercicio*. MEXICO: UNAM.
- Hoyo Delgado, M. A. (2019). *Estres Laboral*. Madrid.
- Maldonnado Pinto, J. E. (2018). *Metodología de la investigación social*. Bogota: Ediciones de la U.
- Maraboto, J. M. (10 de Febrero de 2021). *Egade*. Recuperado el 12 de Agosto de 2024, de Egade Ideas: <https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/liderazgo-transformacional>
- National Institute of Mental Health*. (2023). Recuperado el 12 de 08 de 2024, de National Institute of Mental Health: <https://www.nimh.nih.gov/health/publications/espanol/trastorno-por-estres-postraumatico>
- Obregón Cañón , N. C., & Zuluaga Jiménez , M. P. (2022). *El clima organizacional y su impacto en el estrés laboral en una pyme en Bogotá* . Bogota: Universitaria Agustiniana.
- Questionpro*. (2023). Recuperado el 10 de 08 de 2024, de Clima Laboral:Qué es y cómo medirlo: <https://www.questionpro.com/es/clima-laboral.html>
- Reyes Barrios, S. A., & Ponce Yactayo, D. L. (2023). Estrés laboral y clima organizacional en una unidad de gestión educativa local. *Eduser*, 44.
- RRHH.Solarh. (13 de Mayo de 2024). *rrhh.solarh*. Recuperado el 12 de Agosto de 2024, de rrhh.solarh: <https://rrhh.solarh.org/blog/conflictos-interpersonales>
- Salusplay. (2022). *Salusplay*. Recuperado el 13 de Agosto de 2024, de <https://www.salusplay.com/apuntes/apuntes-metodologia-de-la-investigacion/tema-5-la-muestra-y-la-poblacion-de-estudio>

Sanitas. (08 de 2023). *Sanitas*. Recuperado el 12 de 08 de 2024, de Bupa:

<https://www.sanitas.es/biblioteca-de-salud/psicologia-psiquiatria/estres-ansiedad/tipos-estres#:~:text=Estr%C3%A9s%20agudo%20epis%C3%B3dico%3A%20se%20refiere,inmersa%20en%20una%20crisis%20continua>.

Sydle. (07 de Marzo de 2022). *Sydle*. Obtenido de Sydle: sydle

Valle Taiman, A. (2022). *La Investigación Descriptiva con Enfoque Cualitativo en Educación*. Lima: Facultad de Educación PUCP.

Vallejo Ordóñez, Á. D. (2021). *Clima laboral y productividad de los trabajadores en las organizaciones de la economía popular y solidaria*. Ambato: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO .

WANT.UJI. (8 de Julio de 2024). Recuperado el 12 de Agosto de 2024, de want.uji:

<https://www.want.uji.es/la-justicia-organizacional-que-y-para-que/>

Zambrano Álvarez, G. P. (2020). Justicia Organizacional y su Incidencia en la Satisfacción Laboral del Personal de las Instituciones Públicas del Cantón Bolívar. *Santo (UESS) Revistas Científicas*, 12.