UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DEL GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

"LIDERAZGO AMBIDIESTRO Y EL ESTRÉS LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL CUERPO DE BOMBEROS DE UN CANTÓN DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI"

Proyecto investigativo presentado previo a la obtención del Título de Licenciada en Gestión del Talento Humano

AUTORES:

Fanny Consuelo Chaluisa Pallo

TUTOR:

Psic. Ind Fabricio Lozada, Mg.

LATACUNGA – ECUADOR

AGOSTO-2025

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Fanny Consuelo Chaluisa Pallo con cédula de ciudadanía No. 050262142-8, declaro ser autor del presente **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**: **"LIDERAZGO AMBIDIESTRO Y EL ESTRÉS LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL CUERPO DE BOMBEROS DE UN CANTÓN DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI"**, siendo el Mg. Henry Fabricio Lozada Acosta, tutor del presente trabajo; y, eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Latacunga, julio 16 del 2025

Fanny Consuelo Chaluisa Pallo
C.C. 050262142-8

AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Trabajo de Investigación sobre el título: **"LIDERAZGO AMBIDIESTRO Y EL ESTRÉS LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL CUERPO DE BOMBEROS DE UN CANTÓN DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI",** de Fanny Consuelo Chaluisa Pallo, de la carrera de Gestión del Talento Humano, considero que dicho Informe Investigativo es merecedor del aval de aprobación al cumplir las normativas técnicas, traducción y formatos previstos, así como también ha incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en el pre-defensa.

Latacunga, 16 de julio de 2025

Psic. Ind Fabricio Lozada, Mg.

C.C.: 0503660185

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 Administrativas y Económicas; por cuanto el postulante: Fanny Consuelo Chaluisa Pallo, con el Título del Proyecto de Investigación: **"LIDERAZGO AMBIDIESTRO Y EL ESTRÉS LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL CUERPO DE BOMBEROS DE UN CANTÓN DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI"**, ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometidos 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, 16 de julio de 2025

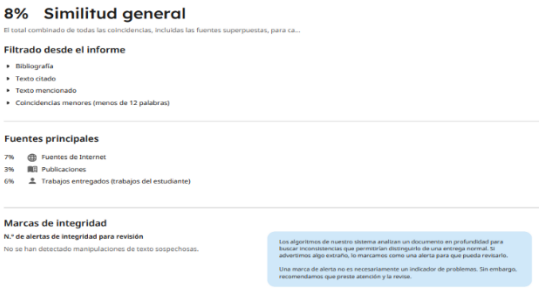
Dr. Marlon Tinajero, Ph.D.
C.C.: 0502080336
LECTOR 1 (PRESIDENTE)

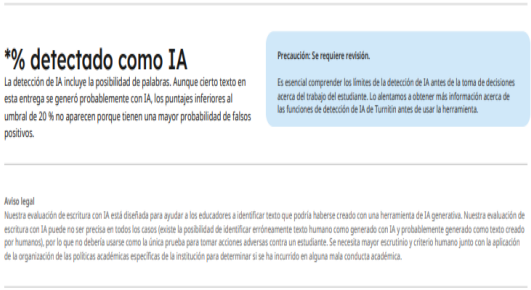
Ing. Juan Pablo Safla, Mg.
C.C.: 0502423429
LECTOR 2 (MIEMBRO)

Ing. Ángel Villarroel, Mg.
C.C.: 0602765406
LECTOR 3 (MIEMBRO)

CERTIFICACIÓN DE INFORME DE SIMILITUD

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Investigación con el tema: **"LIDERAZGO AMBIDIESTRO Y EL ESTRÉS LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL CUERPO DE BOMBEROS DE UN CANTÓN DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI",** de Fanny Consuelo Chaluisa Pallo, de la carrera de Gestión de Talento Humano, remito la captura de pantalla del reporte del sistema de reconocimiento de texto que al momento cuente la Institución con un porcentaje de coincidencias del 8 % y, expreso una vez más, mi conformidad en cuanto a la dirección del trabajo de titulación.





Particular que comunico a usted para los fines pertinentes.

Latacunga, 29 julio del 2025

Psic. Ind Fabricio Lozada, Mg.

C.C.: 0503660185

TUTOR

AGRADECIMIENTO

Con infinita gratitud a Dios por ser mi guía en cada paso de este camino.

Gracias a la Universidad Técnica de Cotopaxi por brindarme conocimientos para mi desarrollo profesional a mi querido tutor Mg. Fabricio Lazada por su aporte y guía en el desarrollo de este proyecto de Investigación.

Gracias a mi hijo Juan Pablo Ugsha y a mi Madre y mis queridos hermanos, por estar siempre presente y darme el apoyo incondicional para poder culminar con esta etapa de mi vida profesional.

Fanny Consuelo Chaluisa Pallo

DEDICATORIA

A mío Dios por haberme brindado esa fuerza, sabiduría y perseverancia en este camino.

Este proyecto va dedicado especialmente para mi hijo Juan Pablo gracias por ser mi motivación mi inspiración de la vida, hijo mío todo lo que realizo es siempre pensando en ti, pretendo ser el mejor ejemplo que tengas, para que nunca te rindas por obtener tus sueños.

A mi madre gracias por tenerme paciencia y brindarme sus consejos, gracias por esas noches que cuidabas de mi hijo, para que yo pueda cumplir con mis objetivos.

Fanny Consuelo Chaluisa Pallo

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

TÍTULO: "LIDERAZGO AMBIDIESTRO Y EL ESTRÉS LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL CUERPO DE BOMBEROS DE UN CANTÓN DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI"

Autores:

Fanny Consuelo Chaluisa Pallo

RESUMEN

El personal operativo del Cuerpo de Bomberos enfrenta condiciones laborales caracterizadas por alta exigencia física y emocional, derivadas de la atención constante a emergencias, la presión operativa y el riesgo vital. Estas condiciones favorecen la aparición de estrés laboral crónico, con repercusiones en el desempeño y la salud psicosocial de los colaboradores. A ello se suma la ausencia de estilos de liderazgo adecuados, lo que limita la capacidad de afrontamiento y afecta el clima organizacional. La presente investigación, titulada "Liderazgo Ambidiestro y Estrés Laboral en los Colaboradores del Cuerpo de Bomberos de un cantón de la provincia de Cotopaxi", tuvo como objetivo analizar la relación entre el liderazgo ambidiestro y los niveles de estrés laboral en el personal operativo. Se aplicó un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, tipo correlacional y corte transversal. La recolección de datos se realizó mediante el Cuestionario de Liderazgo Ambidiestro de Zacher y Rosing (2015) y el Cuestionario de Estrés Laboral adaptado por Suárez (2013), con base en el modelo OIT–OMS. La población estuvo conformada por 39 colaboradores seleccionados mediante muestreo no probabilístico. Si bien estudios previos destacan el efecto positivo del liderazgo ambidiestro en contextos exigentes, los resultados evidenciaron una correlación negativa débil ($\rho = -0.231$) sin significancia estadística ($p > 0.05$). En respuesta, se diseñó una propuesta de intervención enfocada en el fortalecimiento del liderazgo, la promoción del bienestar y el desarrollo de resiliencia organizacional.

Palabras clave: Bomberos, Estrés laboral, Liderazgo ambidiestro, Resiliencia organizacional, Salud psicosocial.

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

FACULTY OF ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES

THEME: "AMBIDEXTROUS LEADERSHIP AND WORK-RELATED STRESS AMONG FIREFIGHTERS IN A DISTRICT OF THE COTOPAXI PROVINCE."

Authors:

Fanny Consuelo Chaluisa Pallo

ABSTRACT

Fire department personnel face working conditions characterized by high physical and emotional demands, resulting from constant emergency response, operational pressure, and life-threatening situations. These conditions contribute to chronic work-related stress, with repercussions on the performance and psychosocial health of employees. Added to this is the absence of appropriate leadership styles, which limits coping skills and affects the organizational climate. The present research, entitled 'Ambidextrous Leadership and Work-Related Stress among Fire Department Employees in a Canton in the Province of Cotopaxi', aimed to analyze the relationship between ambidextrous leadership and levels of work- related stress among operational personnel. A quantitative, non-experimental, correlational, cross-sectional design was applied. Data collection was carried out using the Ambidextrous Leadership Questionnaire by Zacher and Rosing (2015) and the Work Stress Questionnaire adapted by Suárez (2013), based on the ILO-WHO model. The population consisted of 39 employees selected through non-probabilistic sampling. Although previous studies highlight the positive effect of ambidextrous leadership in demanding contexts, the results showed a weak negative correlation ($\rho = -0.231$) without statistical significance ($p > 0.05$). In response, an intervention proposal was designed that focused on strengthening leadership, promoting well-being, and developing organizational resilience.

Keywords: Firefighters, Work Stress, Ambidextrous Leadership, Organizational Resilience, Psychosocial Health.

.

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que:

La traducción del resumen al idioma Inglés del proyecto de investigación cuyo título versa: **"LIDERAZGO AMBIDIESTRO Y EL ESTRÉS LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL CUERPO DE BOMBEROS DE UN CANTÓN DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI"** presentado por: **Chaluisa Pallo Fanny Consuelo,** egresada de la Carrera de: **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO** de la **Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas** lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a la peticionaria hacer uso del presente aval para los fines académicos legales.

Latacunga, julio del 2025

Atentamente,

Mg. Bolívar Cevallos Galarza
DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS-UTC
CI: 0910821669

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
LATACUNGA - ECUADOR
CENTRO DE IDIOMAS

Tabla de Contenido

DECLARACIÓN DE AUTORÍA ii
AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN iii
AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN iv
CERTIFICACIÓN DE INFORME DE SIMILITUD v
AGRADECIMIENTO vi
DEDICATORIA vii
RESUMEN viii
ABSTRACT ix
AVAL DE TRADUCCIÓN x
Tabla de Contenido xi
Índice de Tablas xiii
Índice de Figuras xiv
1. Información General 1
2. Introducción 2
3. Planteamiento del Problema 4
3.1. Justificación 7
3.2. Pregunta de investigación 10
3.3. Objetivos de la investigación 10
3.3.1. Objetivo General 10
3.3.2. Objetivos Específicos 10
3.4. Hipótesis 11
3.4.1. Hipótesis nula (H_0): 11
3.4.2. Hipótesis alternativa (H_1): 11
4. Beneficiarios del Proyecto 11
5. Fundamentación Científica Técnica 13
5.1. Antecedentes 13
5.2. Fundamentación Teórica 16
5.2.1. Fundamentación científica del liderazgo ambidiestro 16
5.2.2. Definición del liderazgo ambidiestro 16

5.2.3. Comportamientos de apertura y cierre 18
5.2.4. Liderazgo ambidiestro e innovación 20
5.2.5. Rol del liderazgo ambidiestro en organizaciones públicas 22
5.2.6. Dimensiones del Liderazgo Ambidiestro 24
5.2.7. Relación con el liderazgo y la motivación 24
5.3. Estrés laboral 26
5.3.1. Definición y fundamentos teóricos 26
5.3.2. Dimensiones del Estrés Laboral 27
5.3.3. Modelos explicativos del estrés 28
5.3.4. Diferenciación entre eustrés y distrés 30
5.4. Factores del estrés laboral 33
5.4.1. Factores personales 33
5.4.2. Factores organizacionales 35
5.4.3. Factores físicos y sociales 37
5.5. Gestión del estrés laboral 39
5.5.1. Estrategias organizacionales 39
5.5.2. Marco legal laboral ecuatoriano 40
6. Marco Metodológico 42
6.1. Enfoque de Investigación 42
6.1.1. Enfoque Cuantitativo 42
6.2. Tipo de investigación 43
6.2.1. Correlacional 43
6.3. Nivel de Investigación 44
6.3.1. Descriptivo 44
6.4. Diseño de Investigación 45
6.4.1. No experimental 45
6.5. Hipótesis 46
6.6. Población y Muestra 47
6.6.1. Población 47
6.6.2. Muestra 47
6.7. Técnica de Recolección de Datos 48
6.7.1. Encuesta 48
6.8. Pruebas de validación: 48
6.8.1. Instrumento (estrés laboral) 48
6.8.2. Instrumento liderazgo ambidiestro 53

7. Análisis y Resultados 57
8. Propuesta de la investigación 72
9. Conclusiones y Recomendaciones 74
9.1. Conclusiones 74
9.2. Recomendaciones 75
10. Referencias Bibliográficas 77
11. Anexos 80

Índice de Tablas

Tabla 1 Cronograma de objetivos, actividades, resultados y producto esperado. 10
Tabla 2 Beneficiarios - directos - indirectos 12
Tabla 3 Diferenciación entre eustrés y distrés 32
Tabla 4 Estructura del cuestionario de estrés laboral 50
Tabla 5 Resumen de procesamiento de casos 52
Tabla 6 Estadísticas de fiabilidad 52
Tabla 7 Prueba de KMO y Bartlett 52
Tabla 8 Estructura del cuestionario de liderazgo ambidiestro 54
Tabla 9 Resumen de procesamiento de casos 55
Tabla 10 Estadísticas de fiabilidad 55
Tabla 11 Prueba de KMO y Bartlett 56
Tabla 12 Edad 57
Tabla 13 Género 58
Tabla 14 Estadísticos descriptivos del clima organizacional en el Cuerpo de Bomberos 58

Tabla 15 Niveles de clima organizacional percibido por los colaboradores del Cuerpo de Bomberos 59
Tabla 16 Estadísticos descriptivos de la percepción sobre la estructura organizacional 59
Tabla 17 Nivel de Percepción de la Estructura Organizacional en el Cuerpo de Bomberos .. 60
Tabla 18 Estadísticas Descriptivas del Territorio Organizacional en el Cuerpo de Bomberos 61
Tabla 19 Distribución del Nivel de Percepción sobre el Territorio Organizacional 61
Tabla 20 Distribución de Puntuaciones en la Tecnología 62
Tabla 21 Niveles de Percepción sobre Tecnología 63
Tabla 22 Niveles de Percepción sobre la Influencia del Líder 63
Tabla 23 Distribución de Niveles de Influencia del Líder 64
Tabla 24 Percentiles de la Dimensión Falta de Cohesión 65
Tabla 25 Distribución de Frecuencia de la Dimensión Falta de Cohesión 65
Tabla 26 Estadísticos Descriptivos de la Dimensión Respaldo del Grupo 66
Tabla 27 Distribución de Frecuencias de la Dimensión Respaldo del Grupo 66
Tabla 28 Estadísticos descriptivos de la variable Liderazgo Ambidiestro (LID_V1) 67
Tabla 29 Parámetros de baremación de la variable Liderazgo Ambidiestro 68
Tabla 30 Categorías de nivel de Liderazgo Ambidiestro 68
Tabla 31 Distribución de niveles de apertura en el liderazgo ambidiestro (LID_Apertura) ... 68
Tabla 32 Puntos de corte para la baremación de la dimensión LID_Closing_behavior 69
Tabla 33 Clasificación de niveles de LID_Closing_behavior según puntuaciones percentilares 69
Tabla 34 70
Tabla 35 Resumen de procesamiento de casos por variable 71
Tabla 36 Pruebas de normalidad para las variables estrés laboral y liderazgo ambidiestro ... 71
Tabla 37 Correlación de Spearman entre Liderazgo Ambidiestro y Estrés Laboral 72
Tabla 38 Propuesta 73

Índice de Figuras

Figura 1 Cuestionario Liderazgo Ambidiestro 80
Figura 2 Cuestionario estrés laboral 84

1. Información General

Título de Proyecto:

Liderazgo Ambidiestro y el Estrés Laboral de los colaboradores del Cuerpo de Bomberos de un Cantón de la Provincia de Cotopaxi.

Fecha de inicio: abril 2025

Fecha de finalización: agosto 2025

Lugar de ejecución:

Pujilí- Cotopaxi –Ecuador

Facultad que auspicia:

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Carrera que auspicia:

Gestión del Talento Humano

Proyecto de investigación generativo vinculado:

Ninguno

Grupo de investigación:

N/A

Equipo de trabajo:

Fanny Consuelo Chaluisa Pallo. CI: 0502621428

Tutor de titulación:

Psic. Ind Fabricio Lozada, Mg. CI: 0503660185

Área de Conocimiento:

Ciencias Administrativas

Línea de investigación:

"Administración y economía para el desarrollo sostenible en organizaciones"

Sub línea de investigación de la carrera:

"Estudios del trabajo y gestión humana en las organizaciones del siglo XXI"

2. Introducción

La salud física y mental de los miembros de organizaciones con grandes exigencias operativas, como los cuerpos de bomberos, viene determinada en gran medida por su liderazgo. Debido a la naturaleza de su trabajo, estas instituciones están expuestas a duras circunstancias que incluyen una elevada presión social, tensión emocional y peligros físicos.Los ambientes de trabajo que se detallan en el encabezado requieren un liderazgo que se adapte a la complejidad, el dinamismo y la urgencia de sus operaciones; por lo que, cualquier estilo de liderazgo resulta inadecuado. Rosing, Frese y Bausch (2011) comentan que el liderazgo ambidiestro propone que un líder alterna de manera flexible entre actividades centradas en la explotación de la cosecha, la eficiencia y la disciplina operativa, y en la exploración, la creatividad, y la innovación.

En las dos últimas décadas, el liderazgo ambidextro ha ganado un reconocimiento notable en las áreas de la psicología organizacional y la gestión. Como señalan Mom, Fourné y Jansen (2015), dado que este modelo de liderazgo no se adhiere a un solo estilo, sino que intenta integrar enfoques de gestión de manera fluida, facilita la adaptación organizacional en entornos complejos. Esto es crucial en muchos tipos de organizaciones, como los cuerpos de bomberos, donde las decisiones deben tomarse rápidamente y con considerable reflexión. Como tal, el líder ambidextro no simplemente supervisa las tareas, sino que guía, escucha, gestiona sentimientos y fomenta un sentido de unidad.

Sin embargo, uno de los mayores riesgos para la salud laboral en ocupaciones de alto riesgo como la extinción de incendios es el estrés laboral. Según la Organización Internacional del Trabajo (2022), más del 35 % de los empleados en trabajos física y emocionalmente agotadores sufren estrés laboral, lo que influye negativamente en su productividad, salud mental y estabilidad organizativa. Maslach y Leiter (2016) afirman que el estrés en situaciones de emergencia suele manifestarse de forma gradual, dando lugar al síndrome de burnout, que se caracteriza por una escasa satisfacción personal, despersonalización y cansancio emocional.

El liderazgo debe ser considerado como una relación que impacta directamente la salud emocional del equipo, no solo como una cuestión de gestión, según González (2020). Para este autor, la manera de liderar en una organización influye en la manera en que el grupo de trabajo responde ante retos. Esto da a entender que el liderazgo rígido y unidimensional puede aumentar el estrés, mientras que el flexible, como el liderazgo ambidiestro, lo puede reducir.

En consecuencia, Caniëls, Semeijn y Renders (2018) sostienen que los líderes ambidiestros son capaces de disminuir la experiencia de sobrecarga laboral fomentando la independencia, el sentimiento de propósito y el trabajo en equipo.

El escenario se torna mucho más difícil en el caso particular del cuerpo de bomberos de un cantón de la provincia de Cotopaxi. Estas unidades suelen funcionar con menos personal, menos recursos y una alta demanda social, sobre todo en zonas alejadas donde los servicios de emergencia son una de las únicas garantías de seguridad ciudadana. Según Segovia (2021), la precariedad estructural, la falta de reconocimiento institucional y una importante exposición a factores de riesgo psicológico son características de las circunstancias laborales de muchos bomberos ecuatorianos. Además de mejorar las circunstancias materiales, esta situación hace necesario un cambio en los estilos de liderazgo que apoyen el bienestar mental y emocional de los miembros del personal operativo. Yukl (2013) señala que los líderes exitosos son capaces de modificar su conducta en respuesta a las necesidades de su equipo y a las exigencias del entorno. Esto significa que, en el sector de la extinción de incendios, el liderazgo tiene que ser inteligente, sensible y comprensivo, ya que no todos los compañeros responden al estrés o a la tensión de la misma manera. Así pues, para garantizar la sostenibilidad humana de las personas encargadas de las crisis, el liderazgo ambidiestro no es sólo una opción de gestión, sino también una necesidad institucional.

Además, es fundamental reconocer que el estrés laboral afecta no sólo al rendimiento individual, sino también al rendimiento del grupo. Según Barreno (2023), los equipos que experimentan altos niveles de estrés son más propensos a cometer errores operativos, tener disputas interpersonales y presentar ausentismo. Al lograr un equilibrio entre las exigencias del trabajo y las áreas de reconocimiento, contención y crecimiento profesional, el liderazgo ambidiestro puede servir como regulador emocional dentro de la empresa. Esto es coherente con la idea expuesta por Bakker y Demerouti (2017) de que los líderes deben «modelar recursos de trabajo» que ayuden a los miembros del equipo a manejar mejor las presiones del entorno.

Tomando en cuenta las experiencias cotidianas de sus compañeros de trabajo, las dificultades estructurales de la organización y los efectos psicológicos de trabajar en una emergencia, este estudio pretende examinar la relación entre el liderazgo ambidiestro y el estrés laboral en el Cuerpo de Bomberos de un cantón de la provincia de Cotopaxi. Su fundamento es la idea de que, cuando se utiliza eficazmente, el liderazgo ambidiestro puede prevenir el agotamiento laboral al proporcionar tanto estructura como apoyo emocional.

Para ello se utilizará una técnica de enfoque cuantitativo, basada en la utilización de cuestionarios estructurados dirigidos al personal operativo del cuerpo de bomberos. Esta estrategia permitirá obtener información no sesgada sobre cómo se sienten los empleados estresados en el trabajo y cómo perciben el estilo de liderazgo de la organización. Con base en procesos estadísticos que aseguren la validez de los hallazgos, Hernández, Fernández y Baptista (2014) sostienen que la metodología cuantitativa es particularmente útil cuando se trata de medir variables con precisión y crear vínculos entre ellas. Para determinar las posibles relaciones entre las dos variables principales de este estudio -liderazgo ambidiestro y estrés laboral- se utilizará un enfoque no experimental y correlacional.

Para determinar si existen variaciones notables en cómo se perciben el estrés y el liderazgo en función de estos atributos, el estudio también tiene en cuenta factores como la antigüedad en el servicio, la jerarquía dentro del cuerpo de bomberos, el tipo de turno y la carga de trabajo. También se recopilarán datos sobre los sistemas institucionales de gestión del bienestar existentes, incluidos los procedimientos de respuesta a crisis, las capacitaciones internas y los programas de apoyo psicológico. Según Robbins (2019), las interpretaciones de los trabajadores sobre sus experiencias laborales están influenciadas por el entorno corporativo. Por lo tanto, además del estilo de liderazgo individual, se debe observar la cultura organizativa que penetra en las relaciones dentro del cuerpo de bomberos y las expectativas implícitas sobre el papel del liderazgo en circunstancias críticas. Esta estrategia permitirá hacer sugerencias adaptadas a las realidades institucionales, con el objetivo de potenciar una gestión del talento humano más reflexiva, compasiva y eficaz.

En conclusión, esta investigación pretende demostrar el valor de cultivar estilos de liderazgo más flexibles e integradores en las organizaciones de respuesta a emergencias, donde los recursos humanos son tan importantes como los técnicos. El objetivo de investigar la relación entre el estrés laboral de los bomberos de Cotopaxi y el liderazgo ambidiestro es proporcionar recomendaciones específicas para mejorar el bienestar de los socios y, por lo tanto, la calidad de los servicios que ofrecen al público.

3. Planteamiento del Problema

Más del 60% de los trabajadores de todo el mundo han experimentado en algún momento estrés laboral crónico, que es uno de los principales factores de riesgo psicosocial en el lugar de trabajo, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (OIT, 2023).

Además de tener un efecto perjudicial sobre la salud de los empleados, este problema mundial reduce la productividad y genera importantes gastos financieros para las empresas y los sistemas públicos de salud. Según el «Informe mundial sobre el lugar de trabajo» de la consultora Gallup, el estrés y una gestión organizativa inadecuada son las razones más mencionadas del bajo compromiso laboral, ya que sólo el 21% de los empleados de todo el mundo se sienten dedicados a su trabajo (Gallup, 2022).

Factores estructurales como la inestabilidad laboral, los turnos prolongados, la falta de asistencia institucional y el alto grado de informalidad agravan este problema en América Latina. Los trabajadores que realizan tareas operativas en circunstancias de emergencia, como policías, bomberos y paramédicos, son especialmente susceptibles al desgaste profesional porque están sometidos a un gran estrés mental y físico. Según Sandoval et al. (2021), el estrés puede causar una disminución gradual del rendimiento, un aumento del absentismo y una ruptura de las relaciones de equipo en entornos física y emocionalmente agotadores.

Numerosos estudios han alertado sobre el persistente aumento de los indicadores de estrés laboral en Ecuador, particularmente en ocupaciones de alto riesgo y en el sector público. Más del treinta por ciento de los empleados del sector público han declarado experimentar agotamiento emocional debido a factores como la carga de trabajo, el clima organizacional o la falta de reconocimiento, según estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2022). Los cuerpos de socorro agravan esta problemática al exigir a sus colaboradores lidiar con circunstancias difíciles de manera regular sin contar, muchas veces, con herramientas suficientes para el manejo de sus emociones. Según López (2023), el desgaste profesional en los servicios de emergencia puede llevar a crisis encubiertas que afectan tanto al funcionamiento de la institución como a la persona.

En el Cuerpo de Bomberos de un cantón de la provincia de Cotopaxi se han encontrado indicadores de sobrecarga operativa, rotación de personal, deterioro del clima organizacional y aumento de licencias médicas por motivos psicológicos. El ambiente laboral se caracteriza por jornadas excesivas, exposición a eventos traumáticos, presión institucional y falta de lugares adecuados para la recuperación emocional, según el testimonio de los propios trabajadores y las evidencias registradas en los últimos años. Este hecho preocupa a los directivos, lo que ha llamado la atención sobre la necesidad de reconsiderar las tácticas de gestión del talento humano.

El liderazgo ambidiestro es uno de los elementos que ha cobrado mayor relevancia en la investigación reciente como modulador del estrés laboral. La capacidad de alternar entre comportamientos explotadores centrados en la eficiencia, la disciplina y el cumplimiento de protocolos y comportamientos exploratorios orientados a la creatividad, la autonomía y la flexibilidad es lo que define este estilo de liderazgo (Rosing, Frese y Bausch, 2011). Al ofrecer a los trabajadores un marco claro junto con áreas de crecimiento y expresión personal, el liderazgo ambidiestro no solo mejora el rendimiento organizativo, sino que también sirve como amortiguador emocional, afirman Caniëls et al. (2018).

Sin embargo, los estilos de liderazgo vertical, autoritario o fragmentado siguen prevaleciendo en muchas organizaciones ecuatorianas, lo que dificulta atender adecuadamente los requerimientos emocionales de los equipos operativos. En este sentido, es crucial investigar si el estilo de liderazgo del cuerpo de bomberos y los niveles de estrés actuales que perciben los miembros del personal están relacionados, así como si el liderazgo ambidiestro podría mejorar el ambiente de trabajo, la salud psicológica y la motivación de los empleados.

Además de reducir los riesgos psicosociales, los lugares de trabajo emocionalmente saludables también fomentan la lealtad de los empleados, fortalecen la cultura organizativa y reducen el absentismo y los gastos por enfermedades mentales, según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2022). En esta situación, el liderazgo debe considerarse un instrumento estratégico para el cuidado humano, además de una función de gestión técnica.

El objetivo de la presente investigación es determinar cómo se relacionan el liderazgo ambidiestro y el grado de estrés laboral entre los bomberos de un cantón de la provincia de Cotopaxi. Se aplicará un enfoque cuantitativo utilizando cuestionarios estructurados para investigar aspectos como la carga de trabajo, la percepción del liderazgo, el apoyo institucional y la salud emocional. Además de ayudar con el análisis empírico de un problema urgente, el objetivo es formular recomendaciones prácticas para mejorar la gestión de los recursos humanos durante emergencias.

Este estudio es esencial porque el estrés laboral debe considerarse un fenómeno organizacional que se puede prevenir, no una aflicción individual que es inevitable. Según Bakker y Demerouti (2017), los equipos pueden reaccionar ante las dificultades con más resiliencia y dedicación cuando los líderes son capaces de crear entornos psicológicos seguros, equilibrados e inspiradores.

Si no se toman medidas rápidas, las consecuencias acumuladas del estrés pueden empeorar el rendimiento institucional, aumentar la posibilidad de errores humanos, fomentar la rotación de profesionales dedicados y disminuir la calidad de los servicios públicos. Dado que el propósito del cuerpo de bomberos descansa en última instancia en la integridad de sus equipos humanos, es crucial comprender el papel que desempeña el liderazgo ambidiestro en este fenómeno para desarrollar tácticas que apoyen el bienestar a largo plazo dentro de la organización.

3.1. Justificación

Por tratarse de un tema delicado para la sostenibilidad institucional y el bienestar de los colaboradores en situaciones de alto riesgo, el presente estudio, enfocado en analizar la relación entre el liderazgo ambidiestro y el estrés laboral en colaboradores del Cuerpo de Bomberos de un cantón de la provincia de Cotopaxi, es de alta relevancia teórica y práctica. La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2022) afirma que las técnicas de gestión humana que garantizan lugares de trabajo emocionalmente seguros y adaptables son necesarias para sectores operativos clave como los servicios de emergencia.

Esta investigación tiene la intención de ofrecer datos empíricos sobre el tema, que pueden ayudar a comprender cómo las filosofías de liderazgo empleadas por tales organizaciones influyen en los empleados estrés y la percepción del liderazgo. Según Rosing, Frese y Bausch 2011, el liderazgo ambidiestro se adapta mejor a los contextos laborales dinámicos y desafiantes debido a la combinación de la contención de adaptación emocional del equipo y las estructuras definidas, dando como resultado esta eficiencia operativa.

El estudio es especialmente crucial ya que el estrés laboral mal manejado puede ocasionar problemas mayores como el síndrome de burnout, disminución de la motivación y aumento del ausentismo laboral (Maslach & Leiter, 2016). El número de licencias médicas tomadas por burnout, ansiedad o fatiga se ha incrementado en los últimos años, según entrevistas preliminares con personal administrativo y operativo del Cuerpo de Bomberos de un cantón de la provincia de Cotopaxi, a pesar de la falta de estadísticas precisas sobre ausentismo médico en este departamento. A pesar de ser de naturaleza cualitativa, estos datos apoyan la teoría de que el lugar de trabajo produce cada vez más sobrecarga emocional. La limitación del estudio -la falta de datos estadísticos oficiales- indica la necesidad de establecer procedimientos metódicos para evaluar el bienestar psicológico institucional.

Estos factores no sólo repercuten en la persona, sino que también ponen en peligro todo el rendimiento de la organización, especialmente en organizaciones como el cuerpo de bomberos, donde es necesario un alto grado de preparación física, estabilidad mental y colaboración. Recordemos que el artículo 43 del Código Laboral de Ecuador establece que los empleadores están obligados a garantizar el bienestar físico y mental de sus empleados, incluida la prevención de riesgos psicosociales como el estrés laboral. El artículo 55 y el Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores (Acuerdo Ministerial 133) también exigen unas condiciones de trabajo adecuadas, lo que respalda la validez y necesidad de este análisis.

El método cuantitativo se utilizará para la construcción del trabajo, mientras que las herramientas probadas incluirán encuestas de percepción del liderazgo y medidas de estrés laboral. Este tipo de diseño, tal como defienden Hernández, Fernández y Baptista, permite determinar correlaciones entre variables y producir datos confiables que pueden apoyar la toma de decisiones. Se espera que el diagnóstico indique factores de riesgo psicológico que estén relacionados directamente con el liderazgo y brinde medidas concretas para reducirlos. Este estudio es relevante ya que se ocupa de una faceta esencial de la gestión institucional: la salud psicológica de los empleados y cuál es la capacidad de los líderes para abordar los factores estresantes y disminuir su impacto en la vida laboral. Como afirman Caniëls et al (2018).

Algunas de las variables consideradas incluían claridad en torno a las funciones, gestión del tiempo, reconocimiento, comunicación interna, entre otras; los últimos repercuten directamente en el nivel de estrés reportado por los empleados. En este sentido, González argumenta que las organizaciones que no tengan un plan claro de liderazgo y gestión emocional podrían estar en riesgo de perder talento, lo que a su vez perjudicaría su operatividad y entorno institucional, tal como se citó anteriormente.

Un componente crucial de la validez del estudio es la participación activa del personal del parque de bomberos. Se pedirá a los participantes que confíen los unos en los otros durante toda la fase de recogida de datos para obtener respuestas veraces y representativas. La OMS (2022) subraya que todos los niveles jerárquicos deben comprometerse con cualquier programa de salud laboral, en particular los que supervisan directamente al equipo.

La creación de un plan de mejora centrado en el uso de un modelo de liderazgo ambidiestro adaptado al entorno de la lucha contra incendios será uno de los principales resultados prácticos de este estudio. La formación, las revisiones del rendimiento y las

iniciativas institucionales de salud mental podrían basarse en este enfoque. Según Juárez (2022), los líderes hábiles pueden ver los primeros indicadores de estrés en sus equipos y aplicar medidas preventivas, lo que disminuye los efectos perjudiciales sobre la productividad.

Se prevé que los resultados mejoren la cultura interna del cuerpo de bomberos a nivel organizativo fomentando técnicas de liderazgo más compasivas, conscientes y flexibles. Las futuras intervenciones en otras organizaciones del sector público también podrían basarse en los hallazgos, especialmente las que funcionan en entornos de alto estrés y necesitan enfoques únicos para proteger la salud de los empleados.

Al explorar la relación entre el liderazgo y los elementos psicológicos en el entorno ecuatoriano, esta investigación avanza en la comprensión teórica del comportamiento organizacional. Según Bakker y Demerouti (2017), las empresas pueden crear entornos más resilientes y sostenibles si comprenden cómo los rasgos del liderazgo y el entorno laboral afectan a la salud mental. Esta información es particularmente útil en una nación donde más del 40% de los empleados del sector público creen que su lugar de trabajo es «estresante o insalubre», citando estadísticas del INEC (2022).

La importancia de este trabajo también radica en que contribuye a llamar la atención sobre una verdad a menudo aceptada: el desgaste emocional de quienes defienden la civilización. Históricamente, los bomberos han ocultado sus necesidades psicológicas porque «no puedes enseñar a un héroe a parecer débil» por vocación ha llevado a altos niveles de tensión y poco apoyo de la agencia. Este es el razonamiento que enfrenta este estudio al fomentar las actitudes en la salud emocional como una parte importante de la gestión pública en lugares de alto riesgo.

Este estudio tiene la intención de generar un cambio en la concepción y la práctica del liderazgo en las organizaciones de emergencia y dar respuestas al cuerpo de bomberos de Cotopaxi. Como se destaca en este documento, el liderazgo ambidiestro es un instrumento de reducción de estrés en el lugar de trabajo que propone un equipo armonioso y establece un servicio a la comunidad más eficiente y compasivo.

3.2. Pregunta de investigación

¿Qué relación existe entre el liderazgo ambidiestro y los niveles de estrés laboral percibidos por los colaboradores del Cuerpo de Bomberos de un cantón de la provincia de Cotopaxi?

3.3. Objetivos de la investigación

3.3.1. Objetivo General

- Analizar la relación existente entre el liderazgo ambidiestro y los niveles de estrés laboral en los colaboradores del Cuerpo de Bomberos de un cantón de la provincia de Cotopaxi.

3.3.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar una fundamentación teórica sobre los conceptos de liderazgo ambidiestro y estrés laboral en el ámbito organizacional.
- Evaluar los niveles de liderazgo ambidiestro y estrés laboral percibidos por los colaboradores del Cuerpo de Bomberos de un cantón de la provincia de Cotopaxi.
- Generar una propuesta integral orientada al fortalecimiento del liderazgo ambidiestro y a la gestión del estrés laboral, promoviendo entornos organizacionales saludables y eficientes para el personal operativo del Cuerpo de Bomberos de un cantón de la provincia de Cotopaxi.

Tabla 1

Cronograma de objetivos, actividades, resultados y producto esperado.

Objetivo específico	Actividades	Cronograma	Producto esperado
Fundamentar teóricamente los conceptos de liderazgo ambidiestro y estrés laboral en el ámbito organizacional.	Revisión de literatura científica en bases de datos académicas, repositorios institucionales y artículos indexados. Sistematización de teorías, modelos conceptuales, causas y consecuencias del liderazgo ambidiestro y del estrés laboral.	Semana 1 a semana 5	Fundamentación teórica validada

Evaluar los niveles de liderazgo ambidiestro y estrés laboral percibidos por los colaboradores del Cuerpo de Bomberos de un cantón de la provincia de Cotopaxi.	-Elaboración y validación del cuestionario de diagnóstico. -Aplicación del instrumento a los colaboradores. -Tabulación y análisis estadístico de los resultados.	Semana 6 a semana 12	Informe técnico del diagnóstico situacional.
Generar una propuesta integral orientada al fortalecimiento del liderazgo ambidiestro y a la gestión del estrés laboral, promoviendo entornos organizacionales saludables y eficientes para el personal operativo del Cuerpo de Bomberos de un cantón de la provincia de Cotopaxi.	-Identificación de buenas prácticas de liderazgo ambidiestro. -Formulación de estrategias de mejora adaptadas al contexto institucional. -Validación interna de las estrategias propuestas.	Semana 13 a semana 16	Propuesta estratégica aplicable para la institución.

3.4. Hipótesis

3.4.1. Hipótesis nula (H_0):

- No existe una relación estadísticamente significativa entre el liderazgo ambidiestro y los niveles de estrés laboral en los colaboradores del Cuerpo de Bomberos del cantón un cantón de la provincia de Cotopaxi, provincia de Cotopaxi.

3.4.2. Hipótesis alternativa (H_1):

- Existe una relación estadísticamente significativa entre el liderazgo ambidiestro y los niveles de estrés laboral en los colaboradores del Cuerpo de Bomberos de un cantón de la provincia de Cotopaxi.

4. Beneficiarios del Proyecto

Un total de 39 colaboradores, divididos entre personal operativo, administrativo y de servicio, conforman el cuerpo de bomberos de un cantón de la provincia de Cotopaxi. De ellos, uno pertenece al área de servicios y ocho al área administrativa; los demás individuos son personal operativo. Estos 39 participantes, quienes enfrentan diariamente altos niveles de tensión mental, riesgos físicos y responsabilidades organizacionales, son los beneficiarios directos de este estudio. El propósito de esta investigación es determinar el grado de estrés que soportan las personas en el trabajo y examinar los efectos del estilo de liderazgo en su bienestar

general. González (2020) señala que «el rendimiento y la estabilidad emocional del personal operativo se ven significativamente afectados por la calidad del liderazgo en entornos de alto riesgo» (p. 37).

Dado que los bomberos emocionalmente estables y motivados proporcionan un tratamiento de emergencia más rápido, compasivo y eficiente, los residentes del cantón se encuentran entre los beneficiados indirectos. Según Bakker y Demerouti (2017), el bienestar de los empleados tiene un impacto directo en la calidad de los servicios ofrecidos al público.

El personal directivo del cuerpo de bomberos también saldrá ganando si dispone de datos que le ayuden a tomar decisiones sobre el desarrollo del liderazgo, la gestión de los recursos humanos y la puesta en marcha de iniciativas de salud emocional. El liderazgo que apoya emocionalmente a su gente reduce la rotación y fortalece las empresas, según Juárez (2022).

Para otras organizaciones de emergencia que se enfrentan a dificultades comparables, este trabajo puede servir de guía. Villacís (2022) subraya lo crucial que es registrar y replicar técnicas eficaces en industrias donde el agotamiento emocional es frecuente.

También se observan beneficios para las organizaciones gubernamentales, incluido el Ministerio de Trabajo, que pueden utilizar esta instancia para mejorar el liderazgo en sectores de alto riesgo y las regulaciones de salud ocupacional. La OMS (2022) destaca la importancia de apoyar estructuras organizacionales que incluyan la salud emocional como componente de la gestión pública.

Según Pérez (2023), «mejorar el bienestar psicosocial de los trabajadores es una buena manera de disminuir la presión sobre el sistema de seguridad social» (p. 41).

Tabla 2

Beneficiarios - directos - indirectos

Tipo de Beneficiario	Descripción	Número Estimado	Nivel de Impacto	Beneficios Esperados	Relación con el Proyecto
Directos	Bomberos operativos del Cuerpo de Bomberos del cantón	38	Alto	Reducción del estrés laboral, fortalecimiento del liderazgo, mejora del clima organizacional.	Participaron en el diagnóstico e intervención directa
Indirectos	Familiares de los bomberos (padres, parejas, hijos)	100+	Medio	Mejora en la calidad de vida familiar, reducción de tensiones derivadas del estrés	Se benefician indirectamente del bienestar del bombero

				laboral de los bomberos.	
Indirectos	Futuros estudiantes de la carrera de Gestión de Riesgos o afines	Variable	Bajo-Medio	Acceso a estudios de caso actualizados, fortalecimiento del enfoque formativo sobre liderazgo y gestión del estrés.	Referencia académica y proyección de buenas prácticas
Indirectos	Personal administrativo del Cuerpo de Bomberos	10	Medio	Posible replicación de estrategias de liderazgo y manejo emocional, mejor relación con personal operativo.	Influenciados por la implementación institucional
Indirectos	Autoridades institucionales y tomadores de decisiones	5	Medio	Información útil para políticas internas de RR.HH., salud ocupacional y mejora del clima laboral.	Utilizan los resultados para toma de decisiones estratégicas
Indirectos	Comunidad del cantón beneficiaria de los servicios del Cuerpo de Bomberos	Más de 5.000	Bajo-Medio	Mayor calidad y seguridad en la atención de emergencias, resultado del bienestar del personal operativo.	Beneficiarios finales del mejor desempeño institucional

5. Fundamentación Científica Técnica

5.1. Antecedentes

En los últimos años, el estudio del liderazgo organizativo y cómo afecta al bienestar psicológico de los empleados ha cobrado importancia, sobre todo en sectores de gran demanda como los servicios de urgencias. El liderazgo ambidiestro se ha establecido en este sector como un estilo creativo y flexible que puede lograr un equilibrio entre el apoyo emocional al equipo y las responsabilidades operativas. Al mismo tiempo, el estrés laboral sigue siendo un importante factor de riesgo que repercute en la retención del talento humano, la productividad y la salud, sobre todo en situaciones en las que los puestos de trabajo entrañan peligro emocional y físico.

Es pertinente la investigación desarrollada por Quito «Liderazgo transformacional y su impacto en el estrés laboral en cuerpos operativos de instituciones de seguridad» de Castillo y Mendoza (2021). Los autores descubrieron que un menor estrés laboral está vinculado a filosofías de liderazgo que fomentan la confianza, la adaptabilidad y la creatividad. Se encontró una relación inversa sustancial entre el estrés percibido y el buen liderazgo utilizando un enfoque cuantitativo en 120 oficiales de cuerpos de seguridad, lo que indica que el liderazgo tiene un impacto directo en la salud emocional de los empleados.

En una línea similar, Guamán y Pérez (2022) realizaron una investigación titulada «Factores psicosociales y liderazgo en brigadas de emergencia del sector público». Según la investigación, que se concentró en unidades operativas de la costa ecuatoriana, el 68% de los colaboradores se sintió sometido a mucho estrés, lo que atribuyeron a la sobreabundancia de tareas y a los estilos de liderazgo autocráticos o caóticos. Los autores llegaron a la conclusión de que los enfoques de liderazgo ambidiestro pueden reducir en gran medida el estrés emocional en situaciones de alta presión y mejorar la cohesión del equipo.

La investigación realizada en la provincia de Tungurahua por Ramírez y Torres (2020) titulada «Estrés laboral en bomberos y su relación con el clima organizacional» es otro ejemplo importante. Este estudio examinó la tensión psicológica que experimentan los bomberos operativos como resultado de las intervenciones semanales, la falta de recursos y la escasez de comentarios alentadores. Según las conclusiones, el 74% de los participantes mostraban síntomas de cansancio emocional, que eran más frecuentes en los equipos dirigidos por personas inflexibles e insensibles.

De manera similar, en una investigación titulada «Liderazgo y salud ocupacional en agencias de primera respuesta en Azuay», Mora y Salinas (2023) examinaron el impacto del liderazgo ambidiestro en organizaciones con una importante rotación de empleados. Mediante el uso de cuestionarios estructurados con 95 colaboradores, se demostró que el liderazgo ambidiestro estaba vinculado a menores niveles de reportes de estrés agudo y mayor satisfacción laboral. Los autores subrayaron lo crucial que es combinar espacios de autonomía y escucha activa con claridad estructural, sobre todo en organizaciones en las que es habitual lidiar con emociones fuertes.

Gómez y Paredes realizaron en Cuenca en 2022 una investigación titulada «Entornos laborales y riesgos psicosociales en instituciones de seguridad ciudadana». Se descubrió que la

impresión de bienestar está influida por el liderazgo. Los empleados informaron de mayores niveles de agotamiento, preocupación y sensación de abandono institucional en entornos con un liderazgo errático. Sin embargo, los niveles de estrés eran mucho menores cuando los líderes mostraban un equilibrio entre el apoyo emocional y la gestión operativa.

La investigación «Liderazgo dual y prevención del burnout en equipos de primera respuesta» fue realizada por Muñoz y Ramírez (2021) en cuerpos de bomberos mexicanos a escala global. Llegaron a la conclusión, utilizando un enfoque mixto, de que los líderes que modificaban su conducta en función de las circunstancias eran capaces de reducir la prevalencia del burnout hasta en un 32%. Estos antecedentes respaldan la aplicabilidad del modelo ambidiestro en entornos emocional y físicamente agotadores.

De manera similar, Villarreal y Ortega (2020) encontraron que el estilo de liderazgo afecta directamente el clima emocional del equipo en su investigación «Clima organizacional y estrés laboral en servicios de emergencia en Chile». Según los hallazgos, los equipos bajo la dirección de líderes que adoptaron un estilo equilibrado y participativo reportaron mayores niveles de pertenencia institucional y menores tasas de baja psicológica.

En su estudio «Modelo de intervención para reducir el estrés laboral en cuerpos de socorro a través del liderazgo ambidiestro», Crespo y Medina (2022) ofrecieron un marco conceptual integrador en el ámbito académico, haciendo hincapié en que las organizaciones de emergencia necesitan líderes que puedan alternar entre el control operativo y la apertura a la innovación. Su sugerencia fue implementada en tres cantones ecuatorianos, con resultados favorables en términos de mayor unidad interna y disminución de los síntomas de estrés laboral.

En conclusión, Fernández y Carrillo (2023) crearon un estudio de caso denominado «Estrategias de liderazgo y salud mental en bomberos urbanos», que pone de relieve la clara correlación entre el estilo de liderazgo utilizado en la organización y la salud mental del personal operativo. Según el 81% de los encuestados, una de las principales razones de su malestar psicológico era la ausencia de apoyo emocional y reconocimiento por parte de sus superiores.

El examen de estos antecedentes demuestra que existe una sólida base teórica y empírica para confirmar que el liderazgo tiene un gran impacto en los niveles de estrés laboral de los empleados, especialmente en las organizaciones de respuesta a emergencias. Así pues, el liderazgo ambidiestro se ofrece como un posible sustituto para mejorar las condiciones

psicosociales de trabajo en estos entornos. Con el fin de identificar con mayor precisión el vínculo entre estos factores y aportar soluciones prácticas para mejorar el clima organizacional y la salud ocupacional, estos datos sustentan la necesidad de realizar una investigación particular en el Cuerpo de Bomberos de un cantón de la provincia de Cotopaxi.

5.2. Fundamentación Teórica

5.2.1. Fundamentación científica del liderazgo ambidiestro

5.2.2. Definición del liderazgo ambidiestro

Una de las soluciones más creativas a los problemas de gestión en entornos organizativos intrincados y dinámicos es el liderazgo ambidiestro. La idea de «ambidexteridad organizativa», introducida por primera vez por Duncan (1976) y ampliada posteriormente por Tushman y O'Reilly (1996), está asociada a su desarrollo teórico. Sugirieron que las organizaciones deberían ser capaces de aprovechar sus capacidades existentes al tiempo que buscan otras nuevas. La idea del «liderazgo ambidiestro», que describe la capacidad de un líder para combinar y equilibrar acciones centradas tanto en la eficacia operativa como en la innovación y el aprendizaje, traslada esta dualidad al nivel individual del liderazgo.

Lo que Rosing, Frese y Bausch describen como liderazgo ambidiestro es la capacidad de pasar finamente entre los comportamientos de apertura, que informan la creatividad, la adaptabilidad y desafían lo que existe, con los comportamientos de cierre, que informan la disciplina, un enfoque estricto en el trabajo y obedeciendo las reglas. Esta apertura tiene que ser flexible, un equilibrio fluido y no rígido seguido por las reglas dictadas por la organización o el líder.

El leader y la organización deben ser vistos como fluidos, siempre en estado de cambio para abordar las demandas del equipo, los objetivos de la organización y los cambios contextuales. El estilo situacional de liderazgo esencial es uno de sus aspectos más esenciales. en otros términos, en lugar de seguir un patrón o un estilo de comportamientos específico, el líder en el proceso ambidiestro evalúa constantemente la situación a mano y reacciona en consecuencia.

En cuanto a la ventaja funcional, el liderazgo ambidiestro aborda un enigma crítico en la administración institucional: se necesita ser eficaz en el momento y al mismo tiempo se está

construyendo para el futuro. Ese frágil equilibrio es crucial cuando las funciones en sí mismas son tanto reactivas como repetitivas, un servicio de bomberos es un ejemplo de cómo ambas corrientes demandan responder con protocolos estandarizados, de manera oportuna, y, al mismo tiempo, con una capacidad excepcional y rápida improvisación. Según Mom et al., el liderazgo ambidiestro fomenta una cultura organizacional que valora tanto la ejecución como la experimentación. Esa combinación crea un sentido de lugar seguro en el empleo, permitiendo a los miembros del personal innovar e implementar nuevas y mejores prácticas.

El foco en la gestión del estrés es otra de las características del liderazgo ambidiestro. En palabras de Rosing et al. (2011), este estilo de liderazgo gestiona activamente los conflictos entre innovación y eficiencia en lugar de intentar zanjarlos. El líder ambidiestro marca el terreno entre ambas fuerzas y trata de unirlas de forma que se refuercen mutuamente en lugar de entrar en conflicto. Esto es especialmente útil en las organizaciones públicas, donde las aspiraciones de avance sin fin de la comunidad pueden chocar con las restricciones del entorno.

Al aplicar esta estrategia el bienestar de los empleados de organizaciones del sector público, como los cuerpos de bomberos, puede verse muy perjudicado. El líder ambidiestro reconoce si es necesario dar un paso al frente y aportar un plan de acción claro, como en casos de emergencia en los que es crucial tener control y mantener la precisión, así como si es necesario crear un entorno más inclusivo para el diálogo, el aprendizaje o el desahogo emocional, como después de una intervención traumática o una operación.

En la medida en que vincula las dimensiones operativa y emocional, así como la estrategia institucional y el cuidado humano, el liderazgo ambidiestro es «una evolución necesaria del liderazgo tradicional», según González (2020) (p. 42). Esta frase enfatiza que la sostenibilidad humana es tan importante como la eficiencia organizacional, particularmente en campos donde el cansancio emocional es un problema persistente.

El liderazgo ambidiestro es un paradigma versátil, situacional y altamente estratégico que permite a los líderes funcionar en el nexo del cambio y la estabilidad. No es simplemente otro estilo de liderazgo. Su uso en organismos gubernamentales como el Cuerpo de Bomberos puede mejorar la capacidad de respuesta ante emergencias, al tiempo que reduce los niveles de estrés, fomenta la unidad del equipo e impulsa la dedicación institucional. Por lo tanto, una comprensión profunda de este paradigma es esencial para los líderes de equipos en situaciones emocional y operativamente gravosas.

5.2.3. Comportamientos de apertura y cierre

El fundamento del paradigma del liderazgo ambidiestro es la capacidad del líder para utilizar comportamientos de apertura y cierre, dos formas de comportamiento que, aunque tienen lógicas operativas opuestas, se potencian mutuamente en la práctica organizativa. Todo el núcleo de la ambidexteridad está encarnado en esta dualidad, que permite un enfoque integrado de la complejidad del lugar de trabajo. Rosing, Frese y Bausch (2011) afirman que los líderes ambidiestros alternan entre estas dos dimensiones conductuales de forma fluida y contextual en función del tipo de trabajo, la madurez del equipo, el momento institucional y la presión del entorno.

Los comportamientos de apertura se vinculan con la toma de riesgos, la creatividad, la autonomía y la innovación. Implican crear un espacio donde los trabajadores sientan que pueden expresar abiertamente sus ideas, cuestionar lo existente y probar cosas nuevas. Zacher y Rosing (2015) mencionan estas acciones como las mismas que un líder implementa cuando fomenta la experimentación, acepta el fracaso como parte del aprendizaje y apoya las ideas diferentes. Este elemento del liderazgo ambidiestro es más útil cuando la situación cambia repentinamente y es necesario adaptarse rápidamente, resolver problemas imprevistos o reorganizar los procedimientos.

Los comportamientos de cierre se vinculan con la precisión, el control, la supervisión y la orientación a resultados. Estos comportamientos giran en torno a la planificación, el cumplimiento de las normas, la eficiencia operativa y la disciplina. Cuando un líder actúa con comportamientos de cierre, se asegura de que las tareas se completen a tiempo, según los estándares requeridos y cumplan con los objetivos de la empresa. Según Mom et al. (2015), esta característica es vital para garantizar la calidad, seguridad y confianza en lugares donde no hay lugar para errores, como las salas de urgencias.

Saber cuándo y cómo utilizar ambos estilos de comportamiento en función de la ocasión es la clave del liderazgo ambidiestro, no adoptarlos ambos por igual. Por ejemplo, el líder debe utilizar comportamientos de cierre como dar instrucciones explícitas, crear jerarquías de mando y observar de cerca el cumplimiento del protocolo durante una situación de emergencia en la que cada segundo cuenta. Pero una vez terminado el incidente, podría ser admisible aplicar comportamientos de apertura, como ordenar las lecciones aprendidas, pedir la opinión del equipo y sugerir mejoras para futuras intervenciones.

Combina una autoridad experiencial con empatía (Zaldivar R., 2019), pero no relaciones. Aunque vemos a líderes competentes que demuestran mucha cercanía con su equipo, el liderazgo transformacional no se trata de ser el confidente de todos. No tienes que ser amigo de tus empleados, pero sí debes tratarlos con respeto y equidad. Combina una autoridad experiencial con empatía (Zaldivar R., 2019), pero no relaciones. Aunque vemos a líderes competentes que demuestran mucha cercanía con su equipo, el liderazgo transformacional no se trata de ser el confidente de todos. No tienes que ser amigo de tus empleados, pero sí debes tratarlos con respeto y equidad.

El impacto que este cambio entre apertura y cierre tiene en el ambiente de la organización es otro aspecto significativo. El liderazgo ambidiestro tiende a crear entornos más participativos, menos jerárquicos y emocionalmente sostenibles (Caniëls, Semeijn y Renders, 2018). Los empleados se sienten agradecidos no solamente por contribuir con ideas para mejorar los procedimientos, sino también por su habilidad para realizar las tareas con perfección. Esto, a su vez, fomenta un sentimiento de responsabilidad compartida que mejora la dinámica de equipo y reduce los niveles de estrés asociados a la incertidumbre o al autoritarismo prepotente.

Mantener la motivación, la confianza interna y el bienestar de los empleados es tan importante como lograr la eficacia operativa en las organizaciones públicas, especialmente en los servicios de emergencia. Así, comportamientos tanto de apertura como de cierre, deben ser vistos y tratados como estrategias complementarias, en lugar de incompatibles. Un líder que priorice sólo la apertura puede generar dispersión o que no se logren resultados, mientras que un líder que únicamente controla puede dar lugar a la rigidez y a la desmotivación. Es muy importante tener en cuenta que la capacitación en liderazgo ambidiestro debe consistir tanto en la provisión de sistemas de retroalimentación para que el líder pueda evaluar sus decisiones como en la instrucción práctica para el uso consciente de dichos comportamientos. Yukl (2023) afirma que los líderes más eficaces son aquellos que perfeccionan su juicio contextual y entienden cuándo deben cambiar su enfoque, sin perder su capacidad de coherencia al dirigir al equipo.

Para los mandos intermedios y superiores del servicio de bomberos, responsables de supervisar las operaciones y preservar el equilibrio psicológico del equipo, esta estrategia es especialmente pertinente. Incorporar comportamientos de apertura y cierre en las actividades

diarias de liderazgo puede tener una gran influencia en cómo se gestionan las demandas de trabajo, disminuyendo los efectos del estrés y mejorando el rendimiento institucional.

5.2.4. Liderazgo ambidiestro e innovación

Dado que ambas ideas se orientan hacia la flexibilidad, la mejora continua y la sostenibilidad del rendimiento a largo plazo, la relación entre el liderazgo ambidiestro y la innovación se ha debatido ampliamente en la literatura sobre organizaciones. Al combinar comportamientos abiertos y cerrados, el liderazgo ambidiestro desempeña un papel vital en el fomento de un clima donde el rigor operativo y la flexibilidad creativa conviven, facilitando así los procesos innovadores. En organizaciones públicas con exigencias operativas, como los cuerpos de bomberos, donde la capacidad de respuesta tiene que combinarse con una actitud creativa para mejorar los procedimientos, los tiempos de respuesta y el bienestar de los empleados, esta doble competencia es especialmente importante.

Dado que el liderazgo ambidiestro desarrolla la seguridad psicológica, la autonomía y el sentido de equipo, es el liderazgo de la creatividad organizacional al que se refieren Caniëls, Semeijn y Renders (2018). Los trabajadores bajo este estilo de liderazgo se sienten animados a hacer sugerencias, probar diferentes estrategias y corregir errores sin preocuparse por afrontar las consecuencias. Incluso en organizaciones que históricamente han sido normativas, como los servicios de emergencia, esta cultura de apertura intelectual hace posible que surjan reformas estructurales.

La capacidad de crear y ejecutar ideas novedosas que aporten valor se conoce como innovación, y requiere tanto procedimientos exploratorios como marcos que garanticen su viabilidad. Según Rosing, Frese y Bausch (2011), los comportamientos de apertura -como permitir la flexibilidad, promover el cuestionamiento del statu quo y crear espacios para la creatividad- son cruciales en las primeras fases de los procesos creativos. Para garantizar que los conceptos se traduzcan en resultados tangibles, subrayan que deben ir seguidos de comportamientos de cierre, como una preparación cuidadosa, una aplicación exhaustiva y una evaluación.

Mom, Fourné y Jansen (2015) se refieren a este ciclo de apertura y cierre como «ambidexteridad conductual del líder», que permite mantener el dinamismo sin que la organización degenere en ineficacia o improvisación. Encontrar métodos más seguros, más eficaces y más compasivos para llevar a cabo el mandato institucional es de lo que trata la

innovación en los servicios de bomberos, ya que toda intervención entraña peligros para las personas y los bienes.

La innovación en el sector público también se enfrenta a desafíos particulares, como la rigidez regulatoria, la falta de recursos y la resistencia al cambio. Aquí es precisamente donde el liderazgo ambidiestro destaca, ya que otorga a los líderes la capacidad de utilizar los márgenes de flexibilidad necesarios para impulsar los cambios necesarios, sin violar las normas institucionales. Yukl (2013) argumenta que la implementación de una práctica consolidada de liderazgo ambidiestro, además de mejorar la capacidad para lograr un equilibrio entre los límites normativos y las expectativas de progreso público, es también condición necesaria para el éxito del liderazgo en el sector público.

Por otro lado, el liderazgo ambidiestro también promueve la innovación social. La innovación social, es decir, la creación de soluciones para abordar problemas sociales y mejorar la vida de las personas, permitiendo así establecer mejores relaciones con la comunidad, tener más éxito en las iniciativas preventivas o idear intervenciones que integren las nuevas tecnologías y la sensibilidad humana en los servicios de bomberos. El liderazgo que sustenta la innovación con sentido de público es el que permite cuestionar y transformar sin perder el enfoque operacional, como cita González (2020).

El liderazgo ambidiestro se convierte en una herramienta de aprendizaje organizacional en entornos donde las empresas operan bajo presión constante y donde la flexibilidad es esencial para su supervivencia. Implica más que simplemente implementar cambios; se trata también de hacerlo sistemáticamente, evaluando los resultados, corrigiendo errores y extendiendo las prácticas que realmente generan valor. Cuando los líderes realizan sus actividades de una manera que demuestra ambidextría, incrementan sus aportaciones, les dan una dirección clara y fomentan una cultura innovadora coherente con los principios de la institución, fortaleciendo así la lógica de esta mejora continua.

Además del impacto positivo en los resultados operativos, el liderazgo ambidiestro en el servicio de bomberos también construye una cultura creativa que fomenta el bienestar de los empleados, reduce el estrés causado por la rigidez y ayuda a crear nuevas oportunidades de motivación intrínseca. Quienes se identifican con el concepto de poder influir positivamente en su organización reportan el mayor nivel de compromiso laboral, mayor resiliencia y mayor determinación. Estas cualidades son esenciales en circunstancias emocionalmente agotadoras.

Como resultado, el liderazgo ambidiestro no sólo promueve la innovación como objetivo, sino que también la supervisa como un proceso continuo que explica la visión, la acción, la evaluación y el cambio. Cuando se utiliza en organizaciones como el Cuerpo de Bomberos, esta estrategia promueve el desarrollo de una gestión pública más inteligente, adaptable y orientada a los resultados, que beneficia a la organización y a sus empleados a largo plazo.

5.2.5. Rol del liderazgo ambidiestro en organizaciones públicas

Las organizaciones públicas, en comparación con las privadas, deben aplicar un estilo de liderazgo de naturaleza diferente debido a los problemas estructurales y operativos que enfrentan. La burocracia institucional, las exigencias sociales de resultados, el cumplimiento normativo y la falta de recursos son algunas de las variables que limitan el desempeño de la administración pública. El liderazgo ambidiestro es una excelente alternativa en este caso para encontrar un equilibrio entre la ejecución eficiente del trabajo y la flexibilidad y creatividad. Esta capacidad de doble ánimo es particularmente significativa en las organizaciones de respuesta a emergencias, como los bomberos, donde la gestión del personal debe ser tan sólida como la operativa.

Al integrar comportamientos abiertos y cerrados, el liderazgo ambidiestro permite a los dirigentes públicos adaptarse a las características singulares del sector y articular la necesidad de reaccionar ante un entorno dinámico y cambiante sin dejar de cumplir las expectativas de control institucional. Un liderazgo eficaz en el sector público, según Yukl (2013), no puede ser estricto ni demasiado liberal, sino que debe ajustarse a las exigencias del trabajo, al grado de autonomía del equipo y a las circunstancias del entorno. De este modo, el líder ambidiestro puede garantizar el cumplimiento de las normas al tiempo que permite a los miembros de su equipo tomar la iniciativa.

Desarrollar culturas organizativas más adaptables sin sacrificar el control y la transparencia es una de las muchas ventajas del liderazgo ambidiestro en las organizaciones públicas. Los líderes ambidiestros crean culturas de trabajo que recompensan tanto la innovación responsable como la ejecución rigurosa, afirman Rosing, Frese y Bausch (2011). Como consecuencia, los empleados están más comprometidos, más dedicados a los objetivos de la organización y son más adaptables.

En el caso particular del cuerpo de bomberos del cantón de la provincia de Cotopaxi, este enfoque es aplicable a las luchas cotidianas de una organización que siempre está bajo presión, dispone de pocos recursos y tiene una gran responsabilidad social. Además de supervisar eficazmente las operaciones de rescate, los directores operativos también deben controlar emocionalmente a los empleados, escuchar sugerencias de mejora y fomentar el aprendizaje organizativo. Esta mezcla de responsabilidades requiere un estilo de liderazgo ambidiestro, en el que la observancia de los procedimientos coexista con la empatía y la apertura a enfoques novedosos.

Además, el liderazgo ambidiestro también posibilita una capacitación personalizada, adaptando los estilos de gestión a las necesidades del equipo en instituciones públicas con una plantilla diversa donde conviven trabajadores con diferentes niveles educativos, experiencia y motivaciones. Resulta especialmente útil en los servicios de emergencia, donde el rendimiento y el espíritu de equipo pueden verse afectados negativamente por el estrés operativo, el agotamiento emocional y la rotación de personal. «En el sector público, el liderazgo ambidiestro no solo mejora los procesos, sino que también protege el capital humano, previniendo así el colapso psicológico y emocional de los equipos», según González (2020) (p. 48).

Otro beneficio del liderazgo ambidiestro en el sector público es que impulsa la innovación institucional sin perder legitimidad. Debido a las regulaciones y al escrutinio público, las organizaciones públicas rara vez tienen espacio para la innovación. Sin embargo, el liderazgo ambidiestro permite identificar áreas de la estructura institucional donde se pueden realizar cambios, ya sea en la gestión de recursos humanos, la cooperación con otras instituciones o la atención al cliente. Como lo indican Mom et al. (2015), el líder ambidiestro es quien media la relación entre el progreso continuo y la estabilidad administrativa.

Además, al implementar procesos más compasivos y participativos, el liderazgo ambidiestro puede mejorar la reputación de la institución. En el caso del cuerpo de bomberos, esto se traduce en empleados más motivados, una respuesta a emergencias más eficaz y una imagen pública más favorable. Al proporcionar un entorno donde los empleados sienten que sus opiniones son escuchadas, valoradas y que participan activamente en el proceso institucional, este enfoque también ayuda a reducir los niveles de estrés asociados al lugar de trabajo. Este sentido de pertenencia es uno de los factores clave que protegen a las

organizaciones del agotamiento emocional en aquellas de alto riesgo, según Caniëls et al. (2018).

Es fundamental tener en cuenta que el liderazgo ambidiestro en el sector público es una habilidad que debe desarrollarse intencionalmente, no una fórmula de aplicación generalizada. Incluye formación, autoevaluación, retroalimentación y compromiso institucional. Para empoderar a un líder, este punto de vista debe formar parte de los programas de liderazgo público para que pueda gestionar eficazmente los conflictos entre control y flexibilidad, importancia y urgencia, e innovación y convencionalismo. Por lo tanto, el liderazgo ambidiestro es una forma potencial de revitalizar la gestión pública desde una perspectiva estratégica, sostenible y compasiva. Esta noción puede transformar significativamente la forma en que los equipos lideran, operan y sirven a la comunidad en organizaciones como el cuerpo de bomberos, donde la estabilidad emocional del equipo es tan crucial como la eficiencia operativa.

5.2.6. Dimensiones del Liderazgo Ambidiestro

- **Apertura**

Según Zacher y Rosing (2015), la apertura es un componente clave del liderazgo ambidiestro que fomenta la innovación, la experimentación, la flexibilidad y la generación de nuevas ideas. Este tipo de comportamiento permite a los equipos adaptarse al cambio y explorar nuevas posibilidades para el crecimiento organizacional.

- **Cierre**

De acuerdo con Zacher y Rosing (2015), el cierre es otro componente esencial del liderazgo ambidiestro, enfocado en la disciplina, el cumplimiento de normas, el control de procesos y la eficiencia en la ejecución de tareas.

5.2.7. Relación con el liderazgo y la motivación

Numerosos elementos organizacionales, como el estilo de liderazgo y los procesos de motivación ya existentes, influyen en el compromiso de los empleados con su trabajo; sin embargo, este no surge por sí solo. En este sentido, se reconoce a menudo que los líderes son los más capaces de dinamizar y fidelizar a los empleados. Un entorno adecuado para la creación de una conexión emocional y profesional mediante el empleado y su trabajo puede determinarse mediante un liderazgo cercano, comprensivo, coherente y participativo.

González (2020) afirma que «los líderes que reconocen el esfuerzo de sus equipos, fomentan el crecimiento profesional y gestionan responsablemente las emociones, aumentan directamente el compromiso laboral» (p. 52). Específicamente, el liderazgo ambidiestro permite que este impacto se ajuste a las diversas circunstancias organizacionales. Los comportamientos de cierre aportan orden y claridad laboral durante los periodos de estabilidad operativa, mientras que los comportamientos de apertura dan a los empleados una sensación de valor por sus ideas en tiempos de cambio, lo que aumenta el compromiso de los empleados.

El compromiso y la motivación están estrechamente relacionados. La teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan (1985) afirma que cuando los empleados creen que su entorno les proporciona competencia, autonomía y vínculos significativos, se sienten más motivados y permanecen motivados durante más tiempo. La forma en que se utiliza el liderazgo puede fomentar o desalentar estos tres factores, que son catalizadores del compromiso de los empleados en el trabajo.

La motivación intrínseca es especialmente importante en el sector público, donde los recursos son escasos y los incentivos externos a veces difíciles de conseguir. Esto sugiere que los líderes deben concentrarse en crear un sentimiento de propósito, expresar en público la importancia de la tarea y cultivar relaciones de confianza dentro del equipo. La capacidad del liderazgo ambidiestro para mezclar la apertura con la firmeza lo convierte en una herramienta útil para lograr estos objetivos.

Además, investigaciones recientes han demostrado que el compromiso sirve de mediador entre el liderazgo y otros resultados organizativos, como el bienestar psicológico, la productividad y la creatividad (Bakker y Demerouti, 2017). Dicho de otro modo, un buen liderazgo influye indirectamente en el rendimiento a través del compromiso que fomenta entre sus trabajadores. Esta conexión asume un aspecto aún más crucial en el servicio de bomberos. La naturaleza de la tarea requiere una motivación continua, un fuerte estado emocional y dedicación personal, todo lo cual solo puede mantenerse si el entorno institucional reconoce, aprecia y cuida a sus miembros. Por lo tanto, es crucial incluir un estilo de liderazgo que fomente el compromiso laboral para garantizar la salud ocupacional del personal operativo, así como la calidad del servicio.

5.3. Estrés laboral

5.3.1. Definición y fundamentos teóricos

El término «estrés relacionado con el trabajo» describe una reacción emocional y física negativa que se produce cuando se supera la capacidad de una persona para hacer frente a las exigencias de su lugar de trabajo. La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2022) afirma que el estrés laboral se produce cuando se sobrepasa la capacidad de un empleado para hacer frente a sus responsabilidades profesionales, lo que provoca trastornos emocionales, físicos y de comportamiento.

Según el método tradicional, el estrés es la reacción general del organismo ante cualquier presión externa, según Hans Selye (2023), considerado uno de los pioneros en la investigación del estrés. Sentó las bases para investigaciones posteriores que aplicaron este fenómeno al lugar de trabajo, a pesar de que su hipótesis era más amplia y pertinente para el estrés físico y psicológico en diversas situaciones.

La forma de tratar el estrés ha cambiado a lo largo del tiempo para hacerse más psicológica. «El resultado de una interacción entre el individuo y su entorno laboral, en la que se percibe un desequilibrio entre las demandas recibidas y la capacidad de responder a ellas adecuadamente» es como Cox y Griffiths (2021) describieron el estrés laboral. Esta idea pone de relieve lo subjetivo que es el estrés, ya que depende tanto de la perspectiva del trabajador como de las circunstancias reales del trabajo.

El efecto polifacético del estrés laboral hace que su estudio sea relevante. Además de repercutir en la salud del individuo provocando trastornos como ansiedad, hipertensión, insomnio o desgaste emocional, también daña el ambiente dentro de la empresa, disminuye la productividad y eleva las tasas de absentismo y rotación (Maslach y Leiter, 2016). Estos impactos pueden ser mucho más graves en ocupaciones de alto riesgo como la extinción de incendios, poniendo en peligro no solo la salud del trabajador, sino también la seguridad de las personas a las que protege.

Según González (2020), si el estrés laboral no se gestiona bien, puede convertirse en un riesgo institucional, ya que daña la motivación intrínseca, erosiona la cohesión del equipo y fomenta una cultura de agotamiento que puede impregnar todos los departamentos de la empresa. Dado que los bomberos se enfrentan a menudo a situaciones estresantes, el estrés

puede convertirse en una afección crónica que, de forma sutil pero continua, perjudica el bienestar psicológico y la eficacia operativa de los miembros del personal.

El estrés debe considerarse como un proceso polifacético en el que intervienen diversas variables, como la carga de trabajo, el estilo de liderazgo, el apoyo social, la claridad de roles, la autonomía laboral y las circunstancias físicas del entorno. El estrés, según Lazarus y Folkman (1984), es el resultado de la evaluación cognitiva que una persona hace de las circunstancias. El estrés negativo puede ser el resultado de una reacción emocional y fisiológica que se desencadena si la persona cree que carece de los recursos necesarios para manejar el problema.

La sobrecarga de tareas, la presión por los resultados, la ambigüedad del puesto, la falta de autoridad en la toma de decisiones, los conflictos interpersonales y el liderazgo autoritario son las principales causas de estrés en el lugar de trabajo. Por otra parte, incluso en situaciones estresantes, los individuos tienden a sentirse menos estresados en un entorno de trabajo colaborativo, adaptable y emocionalmente seguro.

5.3.2. Dimensiones del Estrés Laboral

- **Clima Organizacional:**

Según Litwin y Stringer (2022), el clima organizacional se refiere a la percepción subjetiva de los empleados sobre su entorno laboral, incluyendo aspectos como la comunicación, el liderazgo, el reconocimiento y la toma de decisiones. Este clima influye directamente en la motivación, satisfacción y niveles de estrés del personal.

- **Estructura Organizacional:**

Mintzberg (2023) plantea que la estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan las actividades dentro de una organización. Una estructura excesivamente rígida o burocrática puede generar conflictos y dificultar la eficiencia operativa, lo cual incrementa el estrés laboral.

- **Territorio Organizacional:**

De acuerdo con Hall (2020), el territorio organizacional implica el uso, control y apropiación del espacio físico y funcional en el trabajo. La ambigüedad en los límites de funciones o la movilidad no planificada puede crear incertidumbre y malestar en los empleados.

- **Tecnología:**

Según Davis (2022), la percepción de utilidad y facilidad de uso de la tecnología en el entorno laboral influye en la carga psicológica del trabajador. La obsolescencia tecnológica o la falta de capacitación para su uso adecuado puede generar ansiedad y estrés.

- **Influencia del Líder:**

Bass y Avolio (2021) destacan que el estilo de liderazgo tiene un efecto significativo sobre el bienestar psicológico del equipo. Un liderazgo autoritario o desorganizado puede aumentar la tensión emocional y generar ambientes laborales hostiles.

- **Falta de Cohesión:**

Hackman (2022) sostiene que la cohesión grupal es esencial para el funcionamiento efectivo de los equipos. La ausencia de vínculos sólidos entre compañeros puede derivar en conflictos, desmotivación y aumento del estrés interpersonal.

- **Respaldo del Grupo:**

House (2024) argumenta que el apoyo social en el entorno laboral actúa como un amortiguador del estrés. La falta de respaldo emocional y técnico por parte de los colegas puede incrementar la percepción de carga emocional y sensación de aislamiento.

5.3.3. Modelos explicativos del estrés

Se han adoptado diferentes posturas teóricas en el estudio del estrés laboral, lo que ha mejorado nuestro conocimiento de sus causas, síntomas y efectos. El modelo de desequilibrio esfuerzo-recompensa de Siegrist, el modelo transaccional de Lazarus y Folkman y el modelo de demanda-control de Karasek son algunos de los modelos explicativos más conocidos. Ofrecen marcos conceptuales sólidos para comprender cómo se produce el estrés en los entornos organizativos, especialmente en aquellos que implican un alto riesgo y presión emocional, como el Cuerpo de Bomberos.

Uno de los modelos más populares para analizar el estrés laboral es el modelo de demanda-control de Karasek (1979). Según este paradigma, el nivel de control de un trabajador sobre sus responsabilidades determina el estrés laboral más que su carga de trabajo. Karasek define dos aspectos cruciales:

- **Demandas psicológicas**: hacen referencia a la carga de trabajo, la presión por cumplir plazos, la complejidad de las tareas, entre otros.
- **Control o autonomía en el trabajo**: alude a la capacidad del trabajador para tomar decisiones sobre su labor, organizar su tiempo y aplicar sus habilidades.

Este paradigma afirma que el «trabajo de alta tensión», o de altas exigencias y escaso control, es la fuente de la mayor parte del estrés. Por otro lado, el trabajo vigoroso que fomenta el crecimiento y la dedicación es el resultado de fuertes exigencias combinadas con un alto control. Un liderazgo que permita cierta autonomía dentro del marco operativo puede disminuir en gran medida la impresión de estrés en los cuerpos de bomberos, donde la presión es fuerte y las decisiones deben tomarse con rapidez.

El modelo transaccional de Lazarus y Folkman (1984) introduce un método más dinámico y subjetivo. Según este paradigma, el estrés está más influido por la forma en que una persona ve y evalúa su entorno que por las características objetivas del mismo. Este proceso, denominado valoración cognitiva, consta de dos etapas:

- **Evaluación primaria**: el individuo valora si la situación representa una amenaza, un desafío o un daño.
- **Evaluación secundaria**: analiza si tiene los recursos (internos o externos) para enfrentar la situación.

Una reacción de estrés se desencadena cuando un empleado cree que carece de los recursos necesarios para hacer frente a las demandas. Dado que explica por qué distintos individuos responden de forma diferente ante un mismo suceso, esta teoría resulta especialmente útil en situaciones que implican estímulos fuertes y variados, como las crisis. Dependiendo de sus propios recursos y del apoyo institucional percibido, los bomberos pueden responder al mismo suceso (como un incendio estructural) con calma en unos casos y con preocupación en otros.

El modelo de desequilibrio esfuerzo-recompensa de Siegrist (2024), que se centra en cómo las personas perciben la justicia organizativa, es una tercera estrategia pertinente. Según este paradigma, el estrés surge cuando el esfuerzo de un empleado y los incentivos que recibe -ya sean económicos, sociales o emocionales- difieren. Cuando esta falta de reciprocidad persiste en el tiempo, crea una sensación de injusticia que acaba provocando estrés crónico. Este paradigma adquiere una importancia crucial en el contexto de los cuerpos de bomberos, donde los peligros son significativos y la concienciación institucional suele ser inadecuada. Según González (2020), «los empleados que creen que su sacrificio no es apreciado se vuelven resentidos con la organización, lo que aumenta su nivel de estrés y disminuye su compromiso» (p. 49).

Estos tres modelos se complementan en lugar de competir entre sí. El modelo de Siegrist añade el elemento ético de la reciprocidad institucional, el modelo de Lazarus aborda la perspectiva subjetiva del trabajador y el modelo de Karasek destaca las circunstancias estructurales del lugar de trabajo. Combinados, proporcionan una comprensión profunda del estrés en el trabajo y permiten crear soluciones más acertadas.

Por ejemplo, utilizando estos modelos en un diagnóstico organizativo del Cuerpo de Bomberos, sería posible determinar si las exigencias son demasiado grandes para el control operativo (Karasek), si los empleados creen que carecen de los recursos necesarios para gestionar crisis o conflictos internos (Lazarus), y si creen que sus esfuerzos no se reconocen o compensan adecuadamente (Siegrist). Alinear las técnicas de liderazgo, formación y gestión emocional con las causas reales del malestar resultaría más sencillo.

Formular medidas preventivas y correctivas basadas en hechos, y no solo en opiniones o corazonadas, requiere comprender los modelos explicativos del estrés laboral. En las instituciones públicas con fuertes exigencias operativas, el liderazgo ambidiestro es un instrumento potente para reducir las consecuencias negativas de estos elementos y crear un entorno de trabajo más resiliente y saludable, al permitir tanto el control organizado como el apoyo emocional.

5.3.4. Diferenciación entre eustrés y distrés

El estrés positivo y el estrés negativo son dos tipos de estrés relacionado con el trabajo que, aunque teóricamente son distintos, a veces se confunden, por lo que es necesario distinguirlos a la hora de evaluarlos. Hans Selye (1974) estableció esta distinción, que nos ayuda a comprender que el estrés no es necesariamente malo. De hecho, en determinadas circunstancias, puede ser una fuente de inspiración, crecimiento y excelencia. Para evitar métodos reduccionistas que relacionan el daño psicológico con cualquier tipo de presión, es necesario comprender esta dualidad. Esta distinción tiene una importancia estratégica en las organizaciones de emergencia, como los cuerpos de bomberos, ya que una cantidad saludable de estrés puede servir como el estimulante necesario para mantener la concentración, la preparación física y la capacidad de respuesta.

El estrés positivo, también conocido como eustrés, es la estimulación emocional y fisiológica que mejora la concentración y el rendimiento. Es el tipo de estrés que surge cuando uno se enfrenta a una tarea inspiradora, como gestionar una operación complicada, lograr un

objetivo difícil o actuar con rapidez y eficacia en una emergencia. Según Lazarus (1991), el eustrés se produce cuando alguien ve la situación como una tarea manejable y cree que cuenta con las herramientas necesarias para afrontarla con eficacia. Esto genera una sensación de vitalidad, entusiasmo y eficiencia.

Un bombero que tiene que reaccionar ante un incidente inesperado, por ejemplo, podría sentirse menos estresado si cree que ha recibido suficiente formación, cuenta con el apoyo del equipo y comprende su posición. Su sentido del propósito, su atención al detalle y su velocidad de respuesta se ven reforzados por esta estimulación repentina. Según Rutter (1987), este tipo de estrés puede aumentar la resiliencia al ayudar a las personas a crear mecanismos de afrontamiento útiles y reforzar su autoestima.

Por otro lado, la angustia, también conocida como estrés negativo, se produce cuando las exigencias superan claramente la capacidad de una persona, lo que provoca sentimientos de sobrecarga, peligro e impotencia. En este caso, el estrés inhibe en lugar de estimular. Puede provocar ansiedad, irritación, errores frecuentes, distanciamiento emocional y, si persiste en el tiempo, problemas físicos y psicológicos. Maslach y Leiter (2016) afirman que la causa principal del agotamiento profesional es el sufrimiento continuo.

Los turnos excesivos, las numerosas crisis, la falta de recursos o el poco tiempo para recuperarse emocionalmente pueden provocar ansiedad en el entorno de los bomberos. Un liderazgo ineficaz o autocrático también puede causarla, ya que reduce el apoyo emocional percibido y aumenta la sensación de inseguridad. «Cuando no hay apoyo institucional ni reconocimiento de los factores que lo generan», señala González (2020), «el estrés se vuelve patológico» (p. 50).

Dado que se basa en la evaluación subjetiva de las circunstancias por parte de cada persona, la distinción entre eustrés y distrés puede ser bastante difusa. Dependiendo de diversas circunstancias, como la experiencia, el estado mental, el apoyo recibido y el estilo de liderazgo, una misma situación puede resultar abrumadora para algunas personas y emocionante para otras. Para transformar el estrés ineludible en eustrés eficaz, las instituciones deben crear una cultura organizativa que reconozca los primeros indicios de sufrimiento y fomente las circunstancias necesarias. Una de las herramientas más importantes para este estilo de gestión único es el liderazgo ambidiestro. Si bien el líder puede promover el reconocimiento, el aprendizaje y el apoyo emocional a través de comportamientos abiertos, también puede

eliminar la ambigüedad con comportamientos cerrados, que proporcionan estructura, claridad y procedimientos. Esta combinación es perfecta para mantener los niveles adecuados de activación del equipo sin causar incomodidad.

En la misma línea, las normas de salud en el lugar de trabajo deben fomentar las redes de apoyo psicológico continuo, la educación sobre el manejo del estrés y las áreas de rehabilitación. La forma en que se percibe el estrés dentro de la empresa puede modificarse significativamente mediante la puesta en práctica de tácticas como la rotación de puestos, el trabajo en parejas de confianza o la creación de áreas para la liberación emocional después de acontecimientos importantes. Podemos pasar de una perspectiva patológica del estrés a una funcional, en la que el objetivo es canalizar correctamente la presión en lugar de erradicarla por completo, diferenciando entre eustrés y distrés. Este punto de vista es especialmente útil para los cuerpos de bomberos, donde la exposición al riesgo es una parte natural del trabajo, pero donde un liderazgo bueno, reflexivo y ambidiestro también puede crear culturas emocionalmente seguras y resilientes.

Tabla 3

Diferenciación entre eustrés y distrés

Categoría	Eustrés (estrés positivo)	Distrés (estrés negativo)
Definición	Respuesta adaptativa ante un reto que estimula el rendimiento y el crecimiento.	Respuesta desadaptativa ante una amenaza percibida que supera los recursos del individuo.
Percepción del evento	Se percibe como desafío controlable.	Se percibe como amenaza o carga excesiva.
Impacto emocional	Emociones como entusiasmo, motivación, energía.	Emociones como ansiedad, angustia, irritabilidad.
Efectos fisiológicos	Activación moderada que mejora la atención y desempeño.	Activación excesiva que puede provocar fatiga, insomnio o somatización.
Duración	Generalmente de corta duración y orientado a metas.	Puede ser prolongado y crónico si no se gestiona.

Resultado esperado	Mejora del rendimiento, fortalecimiento de la resiliencia.	Disminución del rendimiento, agotamiento y posibles afectaciones a la salud.
Ejemplo práctico	Coordinación de una operación compleja con preparación adecuada.	Sobrecarga operativa continua sin espacios de recuperación ni apoyo.

5.4. Factores del estrés laboral

5.4.1. Factores personales

Los rasgos individuales que afectan la forma en que cada empleado percibe, entiende y reacciona ante las exigencias del lugar de trabajo se denominan aspectos personales del estrés laboral. Analizar estas variables es fundamental para comprender por qué diferentes personas sienten distintos grados de tensión en la misma circunstancia, ya que tienen la capacidad de intensificar o disminuir la sensación de estrés.

La personalidad es uno de los rasgos personales más importantes. El modelo de los Cinco Grandes afirma que, aunque las personas con altos niveles de responsabilidad y estabilidad emocional suelen manejar mejor las exigencias del trabajo, aquellas con altos niveles de neuroticismo son más propensas a sentirse ansiosas e inquietas en circunstancias estresantes (Costa y McCrae, 1992). Los factores de personalidad tienen un impacto directo en la capacidad de los bomberos para reaccionar ante situaciones urgentes en un entorno potencialmente traumático.

El estilo de afrontamiento es otro aspecto importante. Lazarus y Folkman (1984) distinguieron dos categorías principales: el afrontamiento centrado en las emociones y el afrontamiento centrado en los problemas. Para remediar el problema o disminuir sus efectos, el primero implica tomar medidas proactivas. El segundo se centra en gestionar las emociones mientras se afronta el dolor de la situación. Los empleados que aprenden técnicas proactivas de resolución de problemas suelen decir que se sienten menos angustiados. Por el contrario, aquellos que utilizan tácticas silenciosas o evasivas son más propensos a mostrar signos de estrés a largo plazo.

La experiencia previa también ejerce una influencia moderadora. Los empleados con más años de experiencia en el Departamento de Bomberos pueden haber acumulado recursos psicológicos que les ayudan a manejar las emergencias con mayor habilidad.

Sin embargo, si no existen suficientes sistemas de apoyo institucional, la sobreexposición prolongada a experiencias traumáticas puede tener consecuencias acumulativas, como el trastorno por estrés postraumático, el síndrome de agotamiento empático o el cansancio emocional (Maslach y Leiter, 2016).

El bienestar físico y emocional de la persona es otro factor importante. Las personas con antecedentes de ansiedad, problemas de sueño o enfermedades crónicas son más susceptibles a las consecuencias perjudiciales del estrés relacionado con el trabajo. Además, el estrés puede exacerbar trastornos clínicos latentes o servir como desencadenante de enfermedades preexistentes. Según la OMS (2022), el estrés prolongado puede reducir gravemente la calidad de vida y debilitar el sistema inmunológico del organismo.

También hay que tener en cuenta el sistema de creencias y valores. Si los empleados creen que su trabajo tiene sentido y reconocimiento social, pueden soportar cargas de trabajo más pesadas. Esto es especialmente cierto en el caso del personal de los servicios de emergencia, que concede gran importancia al sentido de la misión. Sin embargo, existe un efecto emocional significativo que puede provocar irritación, cinismo y pérdida de compromiso cuando existe una contradicción entre lo que se cree y lo que se experimenta dentro de la institución, como promesas incumplidas, falta de apoyo o trato injusto (González, 2020).

Por último, pero no menos importante, la forma de manejar el estrés también se ve influida por el apoyo social percibido procedente de fuentes externas al lugar de trabajo, en particular la familia o las redes cercanas. Tras situaciones muy estresantes, las personas con un sistema de apoyo emocional sólido suelen mostrar mayores niveles de resiliencia.

Las preocupaciones personales deben considerarse elementos que interactúan con el entorno organizativo, en lugar de fuentes independientes de estrés relacionadas con el lugar de trabajo. Determinar estos factores es fundamental para crear programas de salud laboral que tengan en cuenta las características únicas de los trabajadores, especialmente en entornos muy exigentes como aquellos a los que se enfrentan a diario los bomberos.

5.4.2. Factores organizacionales

Una de las principales causas del estrés laboral son las características organizativas, que están estrechamente relacionadas con la cultura corporativa, el estilo de liderazgo, las condiciones contractuales y la estructura institucional. Estas dependen del marco organizativo en el que se inscriben, más que de las características individuales. Un marco institucional que no favorece el bienestar puede agravar los efectos de las tareas cotidianas y aumentar la exposición al malestar en situaciones extremadamente exigentes, como es el caso de los bomberos.

La carga de trabajo es una de las características organizativas que más se ha estudiado. Esto incluye el número de tareas que hay que realizar, así como la rapidez y la intensidad con la que deben completarse. Las cargas de trabajo que superan las capacidades físicas y mentales de un empleado dan lugar a situaciones de sobrecarga, que merman la tolerancia emocional, provocan fatiga y aumentan la probabilidad de cometer errores. La sobrecarga crónica no solo aumenta los niveles de estrés, sino que también es el preludio del síndrome de agotamiento, afirman Maslach y Leiter (2016). Las largas jornadas laborales, la falta de personal y una serie de crisis con poco tiempo de recuperación son signos de ello en el caso de los bomberos.

El conflicto de roles y la ambigüedad también son factores importantes. El conflicto de roles surge cuando las expectativas son incompatibles, mientras que la ambigüedad surge cuando los trabajadores no están seguros de lo que se espera de ellos. Ambas circunstancias provocan preocupación, desmotivación e inseguridad, lo que perjudica el rendimiento y las relaciones interpersonales. Las responsabilidades mal definidas dentro de una estructura organizativa pueden provocar sufrimiento emocional, especialmente en los equipos operativos, donde la claridad y la coordinación son esenciales (Robbins y Judge, 2020).

Otro aspecto decisivo es el estilo de liderazgo. Los líderes autoritarios, poco fiables o emocionalmente distantes disminuyen el compromiso organizativo y fomentan una sensación de inquietud. Por otro lado, los estilos de liderazgo ambidiestros, transformadores o participativos tienden a crear entornos de mayor confianza, lo que disminuye los efectos negativos del estrés. Según González (2020), «el liderazgo es uno de los primeros filtros que tienen los trabajadores contra el estrés: dependiendo de cómo se gestionen las relaciones interpersonales y el apoyo emocional, puede amplificarlo o amortiguarlo» (p. 53).

También hay que tener en cuenta los sistemas de comunicación interna. Una comunicación deficiente, unilateral o excluyente da lugar a chismes, información falsa y una sensación de impotencia. La falta de una buena comunicación puede poner en peligro la vida de los equipos de respuesta a emergencias, como los bomberos. Por el contrario, una buena comunicación fomenta el sentimiento de comunidad y facilita la cooperación, lo que reduce la incertidumbre y el estrés que conlleva.

Otro aspecto organizativo que afecta al estrés es la disponibilidad de oportunidades de desarrollo profesional. Los empleados se desmotivan y se sienten más estancados cuando creen que no tienen oportunidades de ascenso, formación o reconocimiento. Esta circunstancia suele provocar molestia y una sensación de inutilidad, especialmente en organizaciones jerárquicas en las que los ascensos son escasos o se consideran injustos.

El clima corporativo, o cómo se siente cada uno en el lugar de trabajo, es otro factor importante. Los niveles de estrés aumentan considerablemente en un entorno marcado por la desconfianza, el trato injusto, la competencia desfavorable y la falta de apoyo. Por otro lado, un entorno propicio que valora el trabajo, promueve el trabajo en equipo y reconoce los logros sirve de amortiguador contra el estrés. Según Caniëls, Semeijn y Renders (2018), las empresas con entornos de trabajo positivos son más creativas, eficaces y emocionalmente resilientes.

Por último, un elemento crucial son las políticas institucionales de bienestar. Las experiencias emocionales de los empleados se ven directamente afectadas por la presencia o la ausencia de programas de salud mental, descansos activos, áreas de conversación o procedimientos de denuncia seguros. Las empresas que implementan planes exhaustivos para evitar el estrés en el lugar de trabajo no solo protegen a sus empleados, sino que también mejoran su sostenibilidad, productividad y reputación.

En resumen, los elementos organizativos influyen en el entorno estructural y cultural en el que los trabajadores desempeñan sus funciones. Una gestión ineficaz de estos elementos da lugar a tensiones, incertidumbre e incomodidad continuas, lo que aumenta los niveles de angustia. La intervención en estos factores no solo es deseable, sino también necesaria en el caso del Departamento de Bomberos, con el fin de mantener la integridad del personal y garantizar una respuesta eficaz a la comunidad.

5.4.3. Factores físicos y sociales

El entorno inmediato en el que trabajan los empleados, incluidos los atributos físicos del puesto de trabajo y el calibre de las relaciones interpersonales dentro de la empresa, se denominan componentes físicos y sociales del estrés laboral. A pesar de su frecuente infravaloración, varios estudios han demostrado que estos factores influyen directamente en lo incómodas que se sienten las personas, en su seguridad psicológica y en su salud laboral. Estos elementos asumen un papel aún más crucial en el caso de organizaciones operativas como el Cuerpo de Bomberos, ya que afectan no sólo al bienestar de los miembros del personal, sino también a la eficacia operativa y a la seguridad pública.

La infraestructura del lugar de trabajo es uno de los componentes físicos más significativos. Los factores estresantes en el lugar de trabajo pueden incluir zonas mal ventiladas, iluminación tenue, ergonomía insuficiente, contaminación acústica y exposición prolongada a niveles altos o bajos de humedad o temperatura. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2023), los factores ambientales desfavorables merman la concentración, disminuyen el rendimiento cognitivo y físico y aumentan la posibilidad de accidentes laborales.

Disponer de lugares de descanso cómodos, duchas, vestuarios y comedores no es un lujo sino una necesidad para los cuerpos de bomberos, cuyos turnos suelen durar más de veinticuatro horas. La ausencia de estos factores puede dar lugar a una disminución de la capacidad de reacción en circunstancias de emergencia, empeorar la moral del equipo y aumentar el cansancio físico y emocional.

Del mismo modo, es esencial disponer de equipos de trabajo que sean seguros y prácticos. Además de poner en peligro el bienestar físico de los empleados, el uso de equipos anticuados, rotos o insuficientes les hace sentirse vulnerables, lo que puede generar ansiedad. La confianza y la lealtad de los empleados hacia la empresa disminuyen cuando creen que su seguridad no es una preocupación primordial.

Por el contrario, los aspectos sociales incluyen la calidad de las interacciones interpersonales en el lugar de trabajo. El entorno de relación tiene un impacto directo en cómo cada persona se siente apoyada, cohesionada y como si perteneciera al equipo. Mientras que el conflicto continuo, el aislamiento, el acoso en el trabajo o el trato discriminatorio pueden convertirse en una fuente persistente de tensión emocional, relacionarse con los compañeros y

superiores en un ambiente de respeto, solidaridad y comunicación abierta ayuda a reducir el estrés (González, 2020).

Lazarus y Folkman (1984) consideraron el apoyo social como un mecanismo de reducción del estrés. Es más probable que un empleado que se siente apoyado por sus compañeros y superiores desarrolle métodos de afrontamiento eficaces. El equipo de trabajo sirve como un sistema de apoyo no oficial que permite al grupo absorber situaciones desafiantes en los cuerpos de bomberos, donde las intervenciones pueden ser emocionalmente agotadoras y a veces dolorosas.

La cultura organizativa, que establece los valores comunes del grupo, las normas de interacción y las expectativas de comportamiento, es otro factor importante. Mientras que una cultura autoritaria, competitiva o indiferente aumenta la fragmentación del equipo y los niveles de estrés, una cultura que fomenta el reconocimiento, la inclusión, la corresponsabilidad y la horizontalidad favorece las buenas conexiones. Según Caniëls et al. (2018), las empresas con una cultura colaborativa son más capaces de innovación emocional y tienen menores tasas de burnout.

La salud psicosocial también está fuertemente influenciada por cómo se ve la justicia organizacional. Los empleados se sienten más seguros y emocionalmente estables cuando creen que los procedimientos de promoción, evaluación y asignación de responsabilidades son justos. Por el contrario, la opacidad, la arbitrariedad o la parcialidad provocan cansancio interno, desmotivación y resentimiento.

En conclusión, los aspectos sociales y físicos del lugar de trabajo deben considerarse componentes esenciales en el tratamiento del estrés laboral y no componentes incidentales. Proporcionar circunstancias físicas adecuadas y fomentar interacciones humanas positivas son imperativos institucionales en organizaciones como el Cuerpo de Bomberos, donde hay poco margen para el error y las exigencias emocionales son continuas. Al fusionar la sensibilidad interpersonal con los comportamientos estructurales, el liderazgo ambidiestro puede ser crucial para crear entornos de trabajo seguros, útiles y emocionalmente sostenibles.

5.5.Gestión del estrés laboral

5.5.1. Estrategias organizacionales

El objetivo de las soluciones de gestión del estrés organizativo es abordar las causas profundas, los síntomas y los efectos del estrés en el lugar de trabajo de forma integral. Dado que el estrés es un riesgo psicológico que puede poner en peligro el bienestar general de un empleado, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2023) afirma que el éxito de los esfuerzos en este ámbito debe incluir tanto medidas preventivas como medidas de apoyo y recuperación.

La evaluación periódica de los riesgos psicosociales, que incluye el uso de instrumentos de diagnóstico para identificar los niveles de estrés y las variables que contribuyen al mismo, es una de las tácticas fundamentales. Estas herramientas permiten establecer prioridades de actuación, crear líneas de base para la intervención e identificar áreas organizativas cruciales. La carga operativa, la exposición a eventos traumáticos, las condiciones físicas de los turnos y la sensación de apoyo institucional deben tenerse en cuenta en esta evaluación del Cuerpo de Bomberos.

La formación en inteligencia emocional y mecanismos de afrontamiento es otra táctica importante. Se ha demostrado que los recursos de afrontamiento individuales y grupales frente al estrés se refuerzan con programas de formación en inteligencia emocional, comunicación asertiva, gestión del tiempo, métodos de relajación y resiliencia (Bakker y Demerouti, 2017). Estas habilidades son especialmente beneficiosas para los bomberos operativos, ya que les ayudan a tomar mejores decisiones bajo coacción y a disminuir el desgaste emocional que suponen estas intervenciones.

Otro paso crucial es el apoyo psicológico institucionalizado. El tratamiento preventivo, la contención posterior al suceso y el seguimiento en situaciones de angustia emocional son factibles gracias a la creación de unidades de salud laboral dotadas de personal experto en psicología clínica y organizacional. Estas unidades también pueden crear planes de reinserción laboral adaptados a las condiciones de burnout o trauma, así como procedimientos para gestionar las crisis internas.

Del mismo modo, mejorar el liderazgo organizativo es una estrategia clave para reducir el estrés. Al combinar la transparencia emocional con comportamientos organizados de control,

los líderes ambidiestros se convierten en agentes de reducción del estrés al ofrecer tanto apoyo humano como seguridad operativa. Cualquier plan de bienestar institucional debe incluir el desarrollo de un liderazgo ético, compasivo y concienzudo.

Sin embargo, la flexibilidad organizativa también se ha relacionado con una disminución del estrés laboral. Esto incluye horarios, rotación de funciones, sistemas de guardia equilibrados y áreas de descanso. En instituciones donde la exposición al riesgo es prolongada y los intervalos de recuperación suelen ser insuficientes, estas precauciones son especialmente importantes. Para desestigmatizar el malestar emocional y crear una cultura organizativa que apoye el cuidado colectivo y valide las emociones, son importantes las campañas internas de concienciación y la inclusión del estrés laboral en los canales formales de comunicación institucional (reuniones, boletines y protocolos).

5.5.2. Marco legal laboral ecuatoriano

En Ecuador, tanto la Constitución como la normativa laboral y reglamentaria vigente sostienen la premisa legal de proteger la salud física y mental de los trabajadores. Por lo tanto, no sólo es una buena práctica institucional sino también una clara obligación legal gestionar el estrés laboral como un riesgo psicosocial. En organizaciones públicas de alto riesgo como el Cuerpo de Bomberos, donde las exigencias físicas, emocionales y psicológicas requieren un abordaje exhaustivo, continuado y técnicamente fundamentado, esta asistencia normativa es especialmente pertinente.

Según el artículo 33 de la Constitución de la República del Ecuador, el trabajo es una obligación social y un derecho, y debe realizarse en un ambiente respetable, seguro y saludable. Un fundamento constitucional directo para cualquier estrategia de manejo del estrés en el ámbito público está dado por el artículo 326, numeral 5, que obliga al Estado y a los empleadores a velar porque en los lugares de trabajo se respete la salud física y mental de los trabajadores.

Los empresarios están obligados a «proporcionar al trabajador los útiles necesarios y las condiciones adecuadas para conservar su salud física y mental», según el artículo 43 del Código de Trabajo, el marco legislativo que rige las relaciones laborales. Esta cláusula se expresa en el artículo 55, que obliga a que los lugares de trabajo dispongan de suficientes sistemas de seguridad e higiene y a que los empleadores adopten todas las medidas razonables

para evitar los peligros laborales. Las preocupaciones psicosociales, como el estrés laboral, pueden priorizarse al incluir el bienestar psicológico en la idea de salud laboral.

Además, todas las empresas están obligadas a instalar un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) de conformidad con el Acuerdo Ministerial n°135 del Ministerio de Trabajo, por el que se establece el Reglamento sobre Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejora del Entorno Laboral. La identificación, evaluación y gestión de los riesgos psicosociales en el lugar de trabajo específicamente, el estrés, la violencia laboral, la sobrecarga emocional y el agotamiento mental- están contemplados en este sistema de obligatorio cumplimiento. Además, la legislación contempla actividades específicas como la prestación de servicios médicos ocupacionales, el diseño de programas para promover la salud mental y la realización de evaluaciones periódicas del lugar de trabajo.

Estas cláusulas se ven reforzadas por el Acuerdo Ministerial 405, en vigor desde 2018, que amplía el alcance de la necesidad de reducir los riesgos relacionados con la tensión emocional del trabajo. Esta ley ordena a las organizaciones, tanto públicas como privadas, crear programas de educación para el manejo del estrés, planes de intervención en salud mental y campañas de sensibilización sobre bienestar psicológico. En particular, reconoce que el estrés en el trabajo es un peligro que puede tener ramificaciones tanto operativas como legales.

En el ámbito institucional de los Cuerpos de Bomberos, las medidas relativas a la preservación de la integridad física y mental del personal operativo están contempladas en la Ley de Defensa contra Incendios, en su artículo 5, que establece las atribuciones del personal, y en su reglamento interno. A pesar de que el estrés no está específicamente incluido en esta legislación como una categoría técnica, sí ordena que los jefes de bomberos, trabajando en conjunto con los gobiernos autónomos descentralizados, proporcionen las mejores circunstancias de trabajo posibles para asegurar la salud general de su personal. Esto implica, inevitablemente, vigilar los riesgos psicológicos provocados por la carga de trabajo y el tipo de tratamientos.

Además, como organizaciones del sector público, los cuerpos de bomberos deben adherirse a las normas establecidas por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) para el control de la salud ocupacional, la notificación de enfermedades relacionadas con el lugar de trabajo y los procedimientos para volver al trabajo. Desde 2022, las enfermedades mentales y del comportamiento han sido reconocidas por el IESS como enfermedades

relacionadas con el trabajo bajo el nuevo modelo de atención integral. Es importante tener en cuenta que el incumplimiento de estas normas puede acarrear sanciones laborales, administrativas e incluso demandas por culpabilidad del empleador si existe un daño significativo a la salud de los trabajadores. El incumplimiento de estas disposiciones es una falta grave que puede acarrear sanciones disciplinarias o, en el caso de instituciones acreditadas en sistemas de calidad, la pérdida de la certificación. La Superintendencia de Trabajo y el Ministerio de Trabajo son competentes para fiscalizar y exigir la aplicación de estas disposiciones.

El uso de este marco legal para gestionar el estrés laboral no sólo mejora el cumplimiento institucional, sino que también permite crear planes de acción auditables, cuantificables y duraderos. Cuando el cuerpo de bomberos de un cantón de la provincia de Cotopaxi alinea sus políticas internas con estas normas, protege a los empleados, reduce el absentismo, retiene el talento y mejora la opinión pública sobre la eficacia y eficiencia del departamento.

6. Marco Metodológico

6.1. Enfoque de Investigación

6.1.1. Enfoque Cuantitativo

Con el propósito de analizar objetivamente el vínculo entre el liderazgo ambidiestro y el estrés laboral en los colaboradores del Cuerpo de Bomberos de un cantón de la provincia de Cotopaxi, el presente estudio adopta un método cuantitativo. Este método es pertinente porque permite utilizar herramientas estandarizadas y análisis estadísticos de los datos recolectados, produciendo evidencia empírica confiable que respalde las conclusiones del estudio.

Para probar hipótesis y caracterizar las conexiones entre eventos observables, el método cuantitativo implica la recolección y evaluación de datos numéricos sobre variables preestablecidas (Hernández y Mendoza, 2018). Es por ello que el presente estudio operacionaliza las estructuras teóricas en cuestión mediante cuestionarios estructurados verificados, convirtiéndolos en indicadores cuantificables que permiten un análisis estadístico exhaustivo.

Este método es adecuado para la investigación, ya que permite determinar en qué medida están correlacionados el estilo de liderazgo utilizado y los niveles de estrés experimentados por el personal del cuerpo de bomberos. El uso de instrumentos como el

Cuestionario de Estrés Laboral de la OIT-OMS (Suárez, 2013) y la escala personalizada de liderazgo ambidiestro (Mutonyi et al., 2024) garantiza que los datos recogidos sean válidos, comparables y reproducibles dentro del entorno organizativo objeto de estudio.

El método cuantitativo se limita a observar y medir, lo cual es crucial en un entorno laboral altamente sensible como el de la lucha contra incendios, en lugar de cambiar variables o alterar el entorno. Además, permite identificar tendencias generales en los datos recogidos, lo que ofrece información útil para la toma de decisiones institucionales y la creación de planes de desarrollo.

Esto demuestra que la metodología cuantitativa no sólo satisface las normas metodológicas del estudio, sino que también permite el examen estadísticamente sólido del vínculo entre dos factores organizativos cruciales: el bienestar psicológico de los empleados y el estilo de liderazgo.

6.2. Tipo de investigación

6.2.1. Correlacional

El objetivo principal de esta investigación, que emplea un enfoque empírico correlacional, es determinar si el liderazgo ambidiestro y el estrés laboral están estadísticamente relacionados. Este enfoque de estudio es adecuado para investigar correlaciones entre sucesos sin cambiar las circunstancias en las que se producen, lo cual es crucial en entornos de trabajo reales como el cuerpo de bomberos.

Este tipo de estudio permite determinar el grado de correlación entre variables previamente establecidas, a partir de su valoración independiente, sin sufrir ninguna modificación o manipulación experimental, afirman Hernández y Mendoza (2018). De acuerdo con García (2021), el diseño correlacional facilita la comprensión de las correlaciones entre variables observables, particularmente cuando el objetivo es recabar información empírica sin afectar directamente a la población objeto de estudio.

El Cuestionario de Estrés Laboral de la OIT-OMS, modificado por Suárez (2013), se utiliza para medir los niveles de estrés en el ámbito institucional, y el cuestionario modificado de Mutonyi et al. (2024) se utiliza para medir las percepciones de los colaboradores sobre el liderazgo ambidiestro. Ambos instrumentos responden a un formato definido que facilita la obtención de datos cuantitativos y han sido verificados en estudios anteriores.

Si los datos cumplen los supuestos de normalidad, se utilizará el coeficiente de correlación de Spearman para el análisis estadístico; en caso contrario, se utilizará la prueba de Spearman. Estas herramientas permitirán determinar la fuerza y la dirección (positiva o negativa) del vínculo entre las variables en cuestión.

Conviene aclarar que, aunque existan fuertes correlaciones entre el estrés y el liderazgo, esto no siempre significa que un factor influya en el otro. El objetivo es ilustrar la posible relación entre ambas dimensiones, lo que resulta muy beneficioso para reforzar las recomendaciones destinadas a mejorar el liderazgo institucional y la salud psicológica de los empleados.

En resumen, la elección de este tipo de estudio permite acercarse a la realidad organizativa con rigor e imparcialidad, a la vez que se recogen datos pertinentes para la toma de decisiones estratégicas en entornos laborales desafiantes.

6.3. Nivel de Investigación

6.3.1. Descriptivo

Dado que el objetivo del presente estudio es describir exhaustivamente las variables de interés -liderazgo ambidiestro y estrés laboral- en el ámbito organizacional del Cuerpo de Bomberos de un cantón de la provincia de Cotopaxi, se optó por un nivel de investigación descriptivo.

Esta etapa «consiste en observar, registrar y analizar los fenómenos tal como ocurren en la realidad, sin intervenir en ellos, para describir sus características fundamentales», según Hernández y Mendoza (2018). De acuerdo con este punto de vista, el objetivo es proporcionar una descripción precisa y metódica de cómo aparecen estos factores en el lugar de trabajo particular de la organización que se estudia.

Este tipo de estudio «se utiliza para describir las características de una población o fenómeno, sin analizar las causas subyacentes ni establecer relaciones causales», como señala García (2021). De esta forma, el nivel descriptivo pretende ilustrar cómo se ven y manifiestan las acciones en la práctica, más que explicar por qué suceden.

Aplicado a este estudio, este nivel metodológico permitirá identificar y revelar las características clave vinculadas al grado de estrés que experimentan los trabajadores y a la percepción de liderazgo mostrada por los gestores institucionales. Sin recurrir a interpretaciones causales, será factible identificar tendencias, patrones y elementos pertinentes que ayuden al diagnóstico de la presente circunstancia.

El uso de un método descriptivo responde a la necesidad de proporcionar datos empíricos inequívocos que sean útiles para futuras intervenciones y decisiones estratégicas del cuerpo de bomberos. También proporciona una base para futuras investigaciones que puedan mejorar el análisis explicativo o longitudinal. Este nivel ofrece una perspectiva organizada e imparcial de los fenómenos organizativos objeto de estudio, y es totalmente compatible con la técnica cuantitativa y el diseño correlacional elegidos.

6.4. Diseño de Investigación

6.4.1. No experimental

El diseño transversal, correlacional y no experimental de esta investigación se ajusta a los objetivos propuestos y a la metodología cuantitativa utilizada. Este tipo de diseño permite observar y examinar las variables en su hábitat natural, sin cambiar ni interferir en sus circunstancias.

Los diseños no experimentales «implican examinar los fenómenos tal y como ocurren en la realidad, sin manipulación deliberada de las variables por parte del investigador», según García (2021). Esto sugiere un método observacional que evita fabricar situaciones para documentar interacciones y comportamientos en entornos del mundo real.

Al enfatizar que «el investigador se limita a observar hechos existentes, sin introducir estímulos o tratamientos experimentales», Monroy y Nava (2018) apoyan esta idea. Según Hernández y Mendoza (2018), los métodos no experimentales son adecuados para investigar relaciones entre variables sin cambiar el escenario ni afectar los resultados.

Dado que el objetivo de esta investigación es examinar cómo el estilo de liderazgo y los niveles de estrés emergen naturalmente en el entorno institucional de un cuerpo de bomberos cantonal en la provincia de Cotopaxi, en lugar de intervenir sobre estas variables, el diseño no experimental es perfecto en este caso particular. Dado que las variables se observarán en un único instante temporal, podremos encontrar posibles relaciones estadísticas entre las variables sin tener que seguirlas a lo largo del tiempo. Este método facilita la obtención de una imagen puntual de cómo se relacionan el liderazgo ambidiestro y el estrés laboral en la empresa evaluada.

Este enfoque metodológico hace honor a la dinámica inherente a una institución pública en funcionamiento, donde cualquier intervención experimental puede repercutir en las operaciones cotidianas o poner en peligro la integridad del personal en situaciones de emergencia. Por lo tanto, al mantener la autenticidad del entorno laboral en el que se realiza el estudio, el enfoque no experimental garantiza una elevada validez ecológica.

En conclusión, al evitar distracciones que podrían cambiar las percepciones de los participantes y al retratar con precisión la conexión entre el liderazgo ambidiestro y el estrés laboral en un entorno institucional delicado y complejo, esta decisión metodológica no sólo es técnicamente acertada, sino también moral y contextualmente pertinente.

6.5. Hipótesis

Las hipótesis son esenciales en toda investigación cuantitativa porque orientan el proceso de recolección y análisis de datos hacia la validación empírica de las conexiones entre variables. Una hipótesis, como la definen Hernández y Mendoza (2018), es una afirmación provisional sobre la conexión entre dos o más variables que se elabora de acuerdo con el marco teórico y los objetivos del estudio. Estas hipótesis permiten establecer un marco preciso para el uso de técnicas estadísticas que permitan contrastar los supuestos.

Por el contrario, Baena (2014) define las hipótesis como afirmaciones tentativas que necesitan ser confirmadas empíricamente mediante el análisis de los datos recogidos, mientras que García (2021) sostiene que las hipótesis son afirmaciones que están sujetas a verificación y proporcionan respuestas potenciales al problema de investigación.

La hipótesis nula (H_0) y la hipótesis alternativa (H_1) son los dos tipos de hipótesis que se proponen en esta investigación. Ambas se relacionan estrechamente con el objetivo principal del estudio, que es examinar la conexión entre el liderazgo ambidiestro y el estrés laboral entre los empleados del cuerpo de bomberos de un cantón de la provincia de Cotopaxi.

La investigación estadística se guiará por estos supuestos, que permitirán determinar si el liderazgo ambidiestro y el estrés laboral están correlacionados significativamente o no. Dado que este método pretende mostrar una relación estadística entre dos variables sin establecer una causalidad directa, es compatible con el tipo de estudio correlacional que se ha sugerido.

Además, el desarrollo de estas hipótesis está conectado con los objetivos particulares de la investigación, en particular los que consisten en determinar los niveles percibidos de estrés laboral y el estilo de liderazgo más común, así como si existe o no alguna relación entre ambas variables.

A continuación, se presentan las hipótesis del estudio:

- **Hipótesis nula (H_0):** No existe una relación estadísticamente significativa entre el liderazgo ambidiestro y el nivel de estrés laboral en el personal operativo del Cuerpo de Bomberos de un cantón de la provincia de Cotopaxi.

- **Hipótesis alternativa (H_1):** Existe una relación estadísticamente significativa entre el liderazgo ambidiestro y el nivel de estrés laboral en el personal operativo del Cuerpo de Bomberos de un cantón de la provincia de Cotopaxi.
- Estas hipótesis permitirán, en la fase de análisis, contrastar los resultados empíricos obtenidos mediante los instrumentos aplicados y tomar decisiones fundamentadas sobre la validez de las relaciones planteadas teóricamente.

6.6. Población y Muestra

6.6.1. Población

Se denomina población al conjunto de personas que tienen ciertos rasgos en común con el objeto de estudio. Según Hernández y Mendoza (2018), la población está formada por todas las piezas que comparten características que el investigador ha identificado. En un sentido similar, Baena (2014) la define como la colección de ejemplos que satisfacen ciertos requisitos y sirven como énfasis principal del análisis. De acuerdo con Monroy y Nava (2018), la población está conformada por participantes con características homogéneas en función del tema investigado.

En este caso, la población está conformada por los 38 socios activos del cuerpo de bomberos de un cantón de la provincia de Cotopaxi. La distribución de esta población es la siguiente: El área operativa cuenta con treinta colaboradores, el área administrativa con siete y el área de servicios generales con uno. Todos ellos participan activamente en la dinámica de trabajo de la entidad y forman parte del entramado institucional.

6.6.2. Muestra

No se utilizará un procedimiento de muestreo, ya que los 38 miembros del cuerpo de bomberos son un número muy modesto que refleja la totalidad del universo accesible. Para garantizar la completa representatividad de la muestra y la validez de los resultados, se utilizará una técnica de muestreo censal, que implica incluir a todos los miembros de la comunidad en el proceso de recogida de datos (Hernández et al., 2014).

Esta elección metodológica mejora la validez del estudio, ya que elimina la exigencia de conclusiones extraídas a partir de una muestra parcial, al obtener información directa de cada persona involucrada en el ámbito laboral analizado. Según Hernández y Mendoza (2018), una investigación censal es una elección legítima y aconsejada en situaciones en las que la población es pequeña y fácilmente accesible en su totalidad ya que proporciona una comprensión exhaustiva y precisa de los fenómenos estudiados.

En conclusión, el enfoque censal asegura una mayor representatividad, disminuye el margen de error y proporciona una base más estable para los análisis correlacionales que se utilizarán en este estudio al trabajar con un grupo reducido de personas que comparten características similares en un mismo entorno institucional.

6.7. Técnica de Recolección de Datos

6.7.1. Encuesta

La encuesta sirvió como método principal de recogida de datos para la creación de este estudio. Este método era especialmente adecuado para entornos organizativos operativos como el Cuerpo de Bomberos, ya que permitía recopilar información de forma rápida y coherente sin interferir sustancialmente en las tareas de los miembros del personal. Para alcanzar los objetivos, era crucial contar con la opinión de primera mano de los colaboradores sobre fenómenos organizativos como el liderazgo y el estrés laboral, algo que la encuesta hizo factible.

En este caso, las impresiones de los participantes pudieron medirse objetivamente gracias al empleo de instrumentos estructurados compuestos por escalas de tipo Likert. Este método permitió organizar los datos recogidos y analizarlos mediante análisis estadísticos adecuados para la investigación correlacional. Además, al requerir sólo un número limitado de empleados, la encuesta era una buena manera de obtener una cobertura total de la población sin crear problemas operativos.

En una parte posterior del trabajo se incluyó una explicación exhaustiva de los cuestionarios empleados, sus fuentes originales, los procedimientos de adaptación cultural y la validación estadística. Allí se describió la metodología utilizada para garantizar la aplicabilidad de los instrumentos al ámbito institucional estudiado, así como la sustancia de los instrumentos utilizados para evaluar las variables de liderazgo ambidiestro y estrés laboral. En resumen, la encuesta fue un abordaje práctico y pertinente para la realidad de este estudio, permitiendo la recolección ética, organizada y metodológicamente correcta de datos importantes.

6.8. Pruebas de validación:

6.8.1. Instrumento (estrés laboral)

Para evaluar la variable estrés laboral se utiliza una herramienta estructurada reconocida mundialmente, el Cuestionario de Estrés Laboral OIT-OMS, en su adaptación latinoamericana realizada por Suárez (2013). La Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Mundial de la Salud (OMS) crearon por primera vez este cuestionario con la

intención de evaluar a fondo los elementos psicosociales que influyen en el bienestar de los empleados en diversos entornos de trabajo.

La amplia aplicabilidad y validez del instrumento en ambientes de trabajo con importantes exigencias físicas y emocionales, como los del personal operativo del Cuerpo de Bomberos, justifican su selección. Su marco permite identificar estresores que provienen tanto del entorno físico como de las relaciones en el trabajo, la carga de trabajo y la ambigüedad laboral.

El cuestionario está conformado por 25 ítems:

- ¿La gente no comprende la misión y metas de la organización?
- La estrategia de la organización no es bien comprendida.
- Las políticas generales iniciadas por la gerencia impiden el buen desempeño.
- La organización carece de dirección y objetivo.
- La forma de rendir informes entre superior y subordinado me hace sentir presionado.
- Una persona a mi nivel tiene poco control sobre el trabajo.
- La estructura formal tiene demasiado papeleo.
- La cadena de mando no se respeta.
- No estoy en condiciones de controlar las actividades de mi área de trabajo.
- No se tiene derecho a un espacio privado de trabajo.
- Me siento incómodo al trabajar con miembros de otras unidades de trabajo.
- El equipo disponible para llevar a cabo el trabajo a tiempo es limitado.
- No se dispone de conocimiento técnico para seguir siendo competitivo.
- No se cuenta con la tecnología para hacer un trabajo de importancia.
- Mi supervisor no da la cara por mí ante los jefes.
- Mi supervisor no me respeta.
- Mi supervisor no se preocupa de mi bienestar personal.
- Mi supervisor no tiene confianza en el desempeño de mi trabajo.
- No soy parte de un grupo de trabajo de colaboración estrecha.
- Mi equipo se encuentra desorganizado.
- Mi equipo no respalda mis metas profesionales.
- Mi equipo no me brinda protección en relación con injustas demandas de trabajo que me hacen los jefes.
- Mi equipo no me brinda ayuda técnica cuando es necesario.

Cada ítem se responde mediante una escala tipo Likert de 5 puntos, que va desde:

- Nunca
- Casi nunca
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Siempre.

Esta escala permite medir la frecuencia con que los empleados se enfrentan a circunstancias estresantes, lo que facilita el análisis estadístico y la comparación de grupos. El dispositivo utilizado en esta investigación tiene un tiempo de reacción previsto de 10 a 15 minutos y se aplica de forma física durante las horas de trabajo permitidas. Este enfoque favorece la recogida eficaz de datos sin afectar a la capacidad del personal evaluado para desempeñar sus funciones operativas.

Las dimensiones, los ítems y la escala de medición del cuestionario están dispuestos de la siguiente manera.

Tabla 4

Estructura del cuestionario de estrés laboral

Dimensión	Factor / Subdimensión	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
Estrés Laboral	Clima Organizacional	1) La gente no comprende la misión y metas de la organización. 10). La estrategia de la organización no es bien comprendida. 11). Las políticas generales iniciadas por la gerencia impiden el buen desempeño. 20). La organización carece de dirección y objetivo.	Escala tipo Likert	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Frecuentemente 5. Siempre
Estrés Laboral	Estructura organizacional	2). La forma de rendir informes entre superior y subordinado me hace sentir presionado. 12). Una persona a mi nivel tiene poco control sobre el trabajo. 16). La estructura formal tiene demasiado papeleo. 24). La cadena de mando no se respeta.	Escala tipo Likert	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Frecuentemente 5. Siempre

Estrés Laboral	Territorio organizacional	3). No estoy en condiciones de controlar las actividades de mi área de trabajo. 15). No se tiene derecho a un espacio privado de trabajo. 22). Me siento incómodo al trabajar con miembros de otras unidades de trabajo.	Escala tipo Likert	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Frecuentemente 5. Siempre
Estrés Laboral	Tecnología	4). El equipo disponible para llevar a cabo el trabajo a tiempo es limitado. 14). No se dispone de conocimiento técnico para seguir siendo competitivo. 25). No se cuenta con la tecnología para hacer un trabajo de importancia.	Escala tipo Likert	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Frecuentemente 5. Siempre
Estrés Laboral	Influencia del Líder	5). Mi supervisor no da la cara por mí ante los jefes. 6). Mi supervisor no me respeta. 13). Mi supervisor no se preocupa de mi bienestar personal. 17). Mi supervisor no tiene confianza en el desempeño de mi trabajo.	Escala tipo Likert	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Frecuentemente 5. Siempre
Estrés Laboral	Falta de Cohesión	7). No soy parte de un grupo de trabajo de colaboración estrecha. 9). Mi equipo no disfruta de estatus o prestigio dentro de la organización. 18). Mi equipo se encuentra desorganizado. 21). Mi equipo me presiona demasiado.	Escala tipo Likert	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Frecuentemente 5. Siempre
Estrés Laboral	Respaldo de Grupo	8). Mi equipo no respalda mis metas profesionales. 19). Mi equipo no me brinda protección en relación con injustas demandas de trabajo que me hacen los jefes. 23). Mi equipo no me brinda ayuda técnica cuando es necesario.	Escala tipo Likert	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Frecuentemente 5. Siempre

Tabla 5

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	38	97,4 %
	Excluido[a]	1	2,6 %
	Total	39	100,0 %

Como se muestra en la tabla 4, se observa que, de los 39 participantes considerados inicialmente, 38 fueron válidos para el análisis estadístico, representando el 97,4 % del total. Solo un caso (2,6 %) fue excluido del análisis, aplicando el criterio de eliminación por lista, el cual se basa en la omisión de datos en alguna de las variables contempladas. Esta proporción mínima de exclusión indica una adecuada calidad en la recolección de datos y una comprensión efectiva del cuestionario por parte de los encuestados.

Tabla 6

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,978	,978	25

Como se muestra en la tabla 5, el instrumento presenta un coeficiente Alfa de Cronbach de ,978, lo cual indica un nivel de consistencia interna excelente. Este valor sugiere que los ítems del cuestionario están altamente correlacionados entre sí y miden de manera coherente el constructo propuesto. Asimismo, se observa que el valor de Alfa basado en elementos estandarizados también es ,978, lo cual confirma la estabilidad de la fiabilidad, incluso tras normalizar los datos.

Tabla 7

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,867
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1215,755
	Gl	300

	Sig.	,000

Como se muestra en la tabla 6, la medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adecuación de muestreo obtuvo un valor de 0.867, lo que se considera excelente según los criterios metodológicos establecidos por Kaiser (1974), ya que valores superiores a 0.80 indican que la matriz de correlaciones es suficientemente adecuada para realizar un análisis factorial.

Asimismo, la prueba de esfericidad de Bartlett reporta un valor de Chi-cuadrado aproximado de 1215,755 con 300 grados de libertad y un nivel de significancia de $p = .000$. Este resultado es estadísticamente significativo ($p < 0.05$), lo que indica que existe una correlación suficiente entre los ítems del instrumento como para justificar el análisis factorial.

6.8.2. Instrumento liderazgo ambidiestro

Para evaluar la variable Liderazgo Ambidiestro se utiliza un instrumento sistemático derivado del cuestionario creado por Rosing, Frese y Bausch (2011) y posteriormente verificado por Mutonyi et al. (2024) en entornos organizacionales muy exigentes como el sector salud. Con un valor alfa de Cronbach total declarado de 0,87, este instrumento ha mostrado solidez psicométrica en investigaciones a nivel mundial y presenta niveles aceptables de fiabilidad.

La capacidad de un líder para equilibrar simultáneamente comportamientos de explotación (orientados al control, la consecución de objetivos y la eficiencia operativa) y de exploración (creación de innovación, creatividad y apertura a nuevas ideas) se conoce como liderazgo ambidiestro. Para las organizaciones de primera intervención, como los cuerpos de bomberos, donde son necesarios tanto la flexibilidad como el rigor en el desempeño del trabajo, esta estrategia es especialmente pertinente.

El cuestionario consta de 6 ítems distribuidos en dos dimensiones fundamentales:

- Exploración (6 ítems): evalúa el estímulo a la creatividad, generación de ideas y apertura al cambio.
- Explotación (5 ítems): mide el enfoque hacia el cumplimiento de procedimientos, eficiencia y control de resultados.

Cada ítem se califica mediante una escala tipo Likert de 7 puntos, cuyos niveles son:

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ligeramente en desacuerdo

- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Ligeramente de acuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Este tipo de escala permite obtener información detallada sobre las percepciones de los colaboradores respecto al estilo de liderazgo ejercido por sus superiores. La aplicación del instrumento se realiza de forma presencial en espacios autorizados, garantizando la confidencialidad de las respuestas. El tiempo estimado de respuesta es de 10 minutos, lo que facilita su integración en jornadas laborales sin interferir en las operaciones críticas de la institución.

A continuación, se detalla la estructura del instrumento según dimensiones, ítems y escala de medición.

Tabla 8

Estructura del cuestionario de liderazgo ambidiestro

Dimensión	Factor / Subdimensión	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
Liderazgo Ambidiestro	Apertura	1). Mi líder fomenta la generación de nuevas ideas. 2). Se incentiva la experimentación en mi área. 3). Se valora la innovación en la solución de problemas. 4). Mi líder apoya la búsqueda de nuevas oportunidades. 5). Se promueve la adaptación ante cambios. 6). Se estimula el aprendizaje continuo.	Escala tipo Likert	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ligeramente en desacuerdo 4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 5. Ligeramente de acuerdo 6. De acuerdo 7. Totalmente de acuerdo
Liderazgo Ambidiestro	Cierre	7). Se promueve el cumplimiento estricto de procedimientos. 8). Mi líder orienta al logro de metas operativas. 9). Se optimizan los recursos disponibles.	Escala tipo Likert	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ligeramente en desacuerdo 4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

	10). Se prioriza la eficiencia sobre la innovación. 11). Mi líder asegura el seguimiento de normas y protocolos.	5. Ligeramente de acuerdo 6. De acuerdo 7. Totalmente de acuerdo

Tabla 9

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	36	92,3
	Excluido[a]	3	7,7
	Total	39	100,0

De acuerdo con los resultados presentados en la tabla 8, se observa que, del total de 39 casos registrados, 36 fueron considerados válidos para el análisis estadístico, lo que representa el 92,3% de la muestra. Por otro lado, 3 casos (equivalentes al 7,7%) fueron excluidos debido a la presencia de datos faltantes, siguiendo el criterio de eliminación por lista completa, el cual se aplica cuando falta información en cualquiera de las variables incluidas en el procedimiento.

Tabla 10

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,952	,954	11

En la tabla 9, se observa que el coeficiente de Alfa de Cronbach obtenido es de ,952, lo cual indica una muy alta consistencia interna del instrumento. Asimismo, el valor del alfa basado en elementos estandarizados asciende a ,954, confirmando la fiabilidad del cuestionario en sus distintas dimensiones. Este resultado sugiere que los ítems utilizados para medir el

liderazgo ambidiestro presentan una correlación fuerte entre sí y que el instrumento es adecuado para evaluar dicha variable en el contexto del personal operativo.

Tabla 11

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,857
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	374,787
	Gl	55
	Sig.	,000

Como se muestra en la tabla 10, la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) obtuvo un valor de ,857, lo que se interpreta como una adecuación meritoria según los criterios de Kaiser (1974), ya que se encuentra por encima del umbral mínimo de 0,6 recomendado para realizar un análisis factorial. Esto indica que los datos son adecuados para identificar estructuras latentes. Por otro lado, la prueba de esfericidad de Bartlett arrojó un valor de Chi-cuadrado aproximado de 374,787 con 55 grados de libertad y una significancia estadística de ,000. Este resultado es estadísticamente significativo ($p < .05$), lo que permite rechazar la hipótesis nula que sostiene que la matriz de correlaciones es una matriz identidad. En consecuencia, se confirma que existen correlaciones significativas entre los ítems del cuestionario.

Aunque la población total estuvo conformada por 39 colaboradores, durante el procesamiento estadístico se identificaron casos con datos incompletos en uno o ambos instrumentos aplicados. Por esta razón, algunos análisis se realizaron con 38 o 36 casos válidos, dependiendo de la dimensión o variable evaluada. Esta diferencia se debe a la omisión de respuestas por parte de algunos participantes, lo cual generó su exclusión automática (SPSS), en los análisis correspondientes. No obstante, la proporción de datos perdidos fue menor al 10 %, por lo que no afecta a la validez de los resultados obtenidos.

7. Análisis y Resultados

La presente investigación se desarrolla en el Cuerpo de Bomberos de un cantón de la provincia de Cotopaxi, con el objetivo de analizar la relación entre el liderazgo ambidiestro y los niveles de estrés laboral en el personal operativo. Para ello se utilizan dos instrumentos estructurados: el Cuestionario de Liderazgo Ambidiestro y el Cuestionario de Estrés Laboral OIT–OMS adaptado al contexto.

Los resultados se organizan en dos apartados: uno destinado al análisis del liderazgo ambidiestro y otro orientado a los niveles de estrés laboral percibidos por los colaboradores.

Datos Etarios

Como parte de la caracterización sociodemográfica, se considera la variable edad agrupada en tres rangos: de 26 a 35, de 36 a 45 y de 46 a 55 años. Se observa una mayor concentración de colaboradores entre los 36 y 45 años, lo que refleja un equipo operativo mayoritariamente en etapa de madurez profesional, con experiencia y responsabilidades consolidadas. Esta distribución permite interpretar que la percepción del liderazgo ambidiestro y del estrés laboral puede variar según la edad y trayectoria de los participantes.

Tabla 12

Edad

Baremo_Edad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	26 a 35	12	30,8%	32,4%	32,4%
	36 a 45	16	41,0%	43,2%	75,6%
	46 a 55	10	25,6%	27,4%	100,0%
	Total	38	97,4%	100,0%	
	Perdidos	1	2,6%		

La tabla 11, de distribución por rangos de edad evidencia que el grupo predominante corresponde a colaboradores de 36 a 45 años, representando el 43,2% del total válido. Le siguen los trabajadores de 26 a 35 años con un 32,4%, mientras que el 27,4% corresponde a personas de 46 a 55 años. Esta concentración de edades entre los 36 y 45 años sugiere que la mayoría del personal se encuentra en una etapa de madurez laboral, posiblemente con mayor experiencia

y estabilidad en sus funciones. Además, se observa un 2,6% de datos perdidos, lo cual no afecta de manera significativa el análisis general.

Tabla 13

Género

Género	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Masculino	30	76,9%	78,9%
Femenino	8	20,5%	21,1%
Total	38	97,4%	100,0%

Como se muestra en la tabla 12, el análisis de la variable género evidencia que el personal operativo del Cuerpo de Bomberos del cantón de la provincia de Cotopaxi está conformado mayoritariamente por hombres, representando el 78,9% de los colaboradores, mientras que las mujeres constituyen el 21,1%. Esta distribución refleja una predominancia masculina característica de instituciones vinculadas a la gestión de emergencias, donde históricamente la participación femenina ha sido menor.

Tabla 14

Estadísticos descriptivos del clima organizacional en el Cuerpo de Bomberos

Clima Organizacional		
N	Válido	38
	Perdidos	0
	Mínimo	4
	Máximo	25
Percentiles	30	11.00
	70	20.00

Como se muestra en la tabla 13, los datos del clima organizacional fueron válidamente recolectados en los 38 participantes del estudio, sin valores perdidos. El puntaje mínimo registrado fue de 4, mientras que el máximo alcanzó 25, lo que refleja una variabilidad importante en las percepciones de los colaboradores. El percentil 30 se ubica en 11, lo que indica que el 30% de los encuestados reportaron puntajes bajos en clima organizacional. En contraste, el percentil 70 alcanza un valor de 20, evidenciando que el 70% de los participantes se ubican por debajo de dicho valor. Esta distribución sugiere que, aunque existe una fracción

con percepción favorable del clima organizacional, también hay una proporción considerable con evaluaciones bajas, lo cual debe ser considerado en futuras intervenciones institucionales.

Tabla 15

Niveles de clima organizacional percibido por los colaboradores del Cuerpo de Bomberos

Clima Organizacional					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	9	23.7	23.7	23.7
	Medio	14	36.8	36.8	60.5
	Alto	15	39.5	39.5	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

Como se muestra en la tabla 14, los resultados indican que el 39.5 % de los colaboradores perciben un clima organizacional alto, reflejando una evaluación positiva del entorno laboral por parte de una proporción importante del personal. Un 36.8 % manifiesta una percepción de clima organizacional medio, lo cual evidencia una valoración intermedia que podría estar influenciada por aspectos como la comunicación, el liderazgo o las condiciones laborales. Finalmente, el 23.7 % reporta un clima organizacional bajo, lo que constituye un porcentaje relevante y podría estar asociado a factores estructurales o relacionales que generan insatisfacción. Esta distribución revela una diversidad en las percepciones internas y sugiere la necesidad de estrategias diferenciadas para mejorar el ambiente de trabajo, particularmente en los segmentos menos satisfechos.

Tabla 16

Estadísticos descriptivos de la percepción sobre la estructura organizacional

Estructura Organizacional		
N	Válido	38
	Perdidos	0
Mínimo		1
Máximo		26
Percentiles	30	2.00
	70	21.00

Como se muestra en la tabla 15, presenta un rango de respuestas que va desde un mínimo de 1 hasta un valor máximo de 26, lo cual refleja una alta dispersión en la percepción de los colaboradores respecto a este aspecto institucional. El percentil 30 se ubica en 2.00, lo que indica que el 30 % de los encuestados tiene una percepción baja sobre la claridad o efectividad de la estructura organizativa. En contraste, el percentil 70 alcanza un valor de 21.00, lo que implica que el 70 % del personal percibe una estructura más definida y funcional. Esta variabilidad sugiere que, aunque existe una mayoría con una visión favorable, todavía hay una proporción significativa de colaboradores con opiniones críticas, lo que podría relacionarse con la falta de roles definidos, procesos poco claros o problemas en la jerarquía interna.

Tabla 17

Nivel de Percepción de la Estructura Organizacional en el Cuerpo de Bomberos

Estructura Organizacional					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	5	13.2	13.2	13.2
	Medio	20	52.6	52.6	65.8
	Alto	13	34.2	34.2	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

Como se observa en la tabla 16, el 52.6 % del personal percibe la estructura organizacional como de nivel medio, lo que indica una valoración moderada de la claridad jerárquica y funcional. Un 34.2 % la considera alta, lo que refleja una visión positiva sobre el orden y la organización interna. En contraste, un 13.2 % muestra una percepción baja, lo cual puede estar asociado a debilidades en la coordinación o distribución de funciones. En conjunto, estos datos revelan una estructura organizacional aceptable, pero con áreas susceptibles de mejora para fortalecer la eficiencia interna.

Tabla 18

Estadísticas Descriptivas del Territorio Organizacional en el Cuerpo de Bomberos

Territorio Organizacional		
N	Válido Perdidos	38 0
	Mínimo	3
	Máximo	20
Percentiles	30 70	9.00 16.00

Como se muestra en la tabla 17, los valores obtenidos para la dimensión de territorio organizacional reflejan una percepción variada entre los colaboradores. El valor mínimo reportado fue 3 y el máximo 20, dentro de un rango posible de 0 a 25, lo que evidencia diferencias significativas en la forma en que los trabajadores perciben su espacio de acción y autonomía dentro de la institución. El percentil 30 se ubicó en 9.00 y el percentil 70 en 16.00, indicando que la mayoría de los colaboradores se encuentran en un nivel medio de apropiación del territorio organizacional. Esta variabilidad sugiere que, si bien una parte del personal experimenta claridad y control sobre su entorno laboral, aún existen grupos que podrían beneficiarse de estrategias para fortalecer la identidad organizacional y la delimitación de sus funciones.

Tabla 19

Distribución del Nivel de Percepción sobre el Territorio Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	9	23.7	23.7	23.7
	Medio	15	39.5	39.5	63.2
	Alto	14	36.8	36.8	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

Como se observa en la tabla 18, el nivel de percepción del territorio organizacional entre los colaboradores del Cuerpo de Bomberos presenta una distribución equilibrada. El 23,7 % de los participantes se ubica en un nivel bajo, lo que puede sugerir una débil apropiación

del espacio de trabajo o poca claridad sobre sus roles y límites funcionales. El grupo mayoritario, con un 39,5 %, percibe un nivel medio, lo que indica una percepción moderada de pertenencia y delimitación de funciones. Finalmente, el 36,8 % reporta una percepción alta, lo que revela una buena comprensión del espacio institucional y autonomía laboral.

Tabla 20

Distribución de Puntuaciones en la Tecnología

Tecnología		
N	Válido Perdidos	38 0
Mínimo		3
Máximo		20
Percentiles	30 70	9.70 16.00

Como se muestra en la tabla 19, los resultados obtenidos en la variable Tecnología reflejan una puntuación mínima de 3 y una máxima de 20, sobre un total de 38 participantes válidos. El percentil 30 se ubica en 9,70, lo que indica que aproximadamente el 30 % de los encuestados tiene una baja percepción sobre el uso o disponibilidad tecnológica. Por otro lado, el percentil 70 alcanza los 16 puntos, evidenciando que el 70 % de los participantes considera aceptable o elevada la presencia de recursos tecnológicos. Estos datos sugieren una dispersión moderada en la percepción de la tecnología en el entorno organizacional del cuerpo de bomberos, lo que podría estar asociado a desigualdades en el acceso, uso o capacitación. Esta información es clave para identificar oportunidades de mejora en la dotación y apropiación tecnológica institucional.

Tabla 21

Niveles de Percepción sobre Tecnología

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	11	28.9	28.9	28.9
	Medio	15	39.5	39.5	68.4
	Alto	12	31.6	31.6	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

Como se observa en la tabla 20, el 28.9 % de los participantes presenta una percepción baja respecto al componente tecnológico dentro de la organización. Un 39.5 % se ubica en un nivel medio, mientras que el 31.6 % percibe un nivel alto. Estos resultados indican una distribución relativamente equilibrada, aunque con una leve concentración en el nivel medio. La presencia de un grupo considerable con percepciones bajas sugiere la necesidad de fortalecer el acceso, actualización o uso eficiente de la tecnología en el entorno operativo del cuerpo de bomberos. Este aspecto podría incidir en la eficiencia y seguridad de las funciones desempeñadas.

Tabla 22

Niveles de Percepción sobre la Influencia del Líder

Influencia del Líder		
N	Válido	38
	Perdidos	0
Mínimo		4
Máximo		28
Percentiles	30	11.70
	70	21.30

En la tabla 21, se presentan los datos correspondientes a la variable “Influencia del Líder”, con una muestra válida de 38 participantes. El valor mínimo registrado es 4 y el máximo es 28, lo que evidencia una amplia variabilidad en las percepciones. El percentil 30 se ubica en 11.70, mientras que el 70 alcanza 21.30, lo que indica que una parte significativa de los colaboradores percibe una influencia moderada a alta del liderazgo dentro del cuerpo de

bomberos. Esta dispersión sugiere diferencias en la experiencia del liderazgo entre áreas o turnos. La identificación de estos rangos permite orientar estrategias específicas para fortalecer el rol del líder como modulador del clima organizacional y del estrés laboral.

Tabla 23

Distribución de Niveles de Influencia del Líder

Influencia del Líder					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	11	28.9	28.9	28.9
	Medio	16	42.1	42.1	71.1
	Alto	11	28.9	28.9	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

En la tabla 22, se observa que el 42.1 % de los colaboradores percibe una influencia del líder de nivel medio, mientras que tanto el nivel bajo como el alto presentan un 28.9 % cada uno. Esta distribución revela una percepción equilibrada, aunque con una ligera tendencia hacia una influencia moderada por parte del liderazgo en el cuerpo de bomberos. El hecho de que un grupo relevante perciba una influencia baja sugiere la necesidad de reforzar las competencias de liderazgo para lograr una mayor cohesión y motivación del equipo. Estos resultados también reflejan posibles diferencias en estilos de liderazgo entre mandos, lo cual puede influir en la variabilidad de la percepción del personal operativo. La información obtenida será clave para el diseño de intervenciones formativas en liderazgo ambidiestro adaptadas al contexto institucional.

Tabla 24

Percentiles de la Dimensión Falta de Cohesión

Falta Cohesión		
N	Válido	38
	Perdidos	0
Mínimo		4
Máximo		28
Percentiles	30	10.70
	70	21.00

En la tabla 23, se presentan los resultados correspondientes a la dimensión Falta de Cohesión. El total de participantes válidos fue de 38, sin datos perdidos. Se registró un valor mínimo de 4 y un máximo de 28, lo cual muestra una amplia variabilidad en las respuestas. El percentil 30 se sitúa en 10.70, mientras que el percentil 70 alcanza los 21.00, lo que indica que una parte significativa de los colaboradores percibe niveles intermedios a altos de falta de cohesión dentro del cuerpo de bomberos. Esta dispersión sugiere diferencias importantes en la percepción de la cohesión grupal entre los miembros, lo cual puede estar asociado a factores organizacionales, liderazgo o comunicación interna. El análisis de estos datos será útil para identificar áreas de mejora en las relaciones interpersonales y fortalecer el trabajo en equipo.

Tabla 25

Distribución de Frecuencia de la Dimensión Falta de Cohesión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	11	28.9	28.9	28.9
	Medio	14	36.8	36.8	65.8
	Alto	13	34.2	34.2	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

La tabla 24, muestra la distribución de frecuencia en la dimensión Falta de Cohesión. De los 38 colaboradores evaluados, el 28.9 % percibe un nivel bajo de falta de cohesión, mientras que el 36.8 % reporta un nivel medio y el 34.2 % un nivel alto. Esto indica que más de dos tercios del personal perciben una ausencia moderada o elevada de cohesión grupal en su entorno laboral. Esta percepción puede impactar negativamente la colaboración, el sentido

de pertenencia y la eficacia operativa dentro del Cuerpo de Bomberos. Los resultados refuerzan la importancia de implementar estrategias de liderazgo y comunicación que fomenten la integración del equipo y reduzcan los niveles de desconexión interna.

Tabla 26

Estadísticos Descriptivos de la Dimensión Respaldo del Grupo

Respaldo del Grupo			
N		Válido Perdidos	38 0
	Mínimo		3
	Máximo		21
Percentiles		30	6.70
		70	16.00

La tabla 25, presenta los estadísticos descriptivos correspondientes a la dimensión Respaldo del Grupo en una muestra de 38 participantes. Se observa que no hay datos perdidos y que los valores mínimos y máximos oscilan entre 3 y 21. El percentil 30 se sitúa en 6.70 y el percentil 70 en 16.00, lo cual evidencia una dispersión moderada en las percepciones sobre el apoyo recibido por parte del grupo. Estos valores sugieren que, dentro del cuerpo institucional evaluado, existe una percepción desigual en cuanto al respaldo entre compañeros, lo que podría influir directamente en la cohesión del equipo, el bienestar laboral y la tolerancia al estrés en contextos operativos. Este análisis preliminar será complementado con la distribución de frecuencias para interpretar con mayor precisión el nivel predominante de respaldo grupal percibido.

Tabla 27

Distribución de Frecuencias de la Dimensión Respaldo del Grupo

Respaldo del Grupo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	11	28.9	28.9	28.9
	Medio	13	34.2	34.2	63.2
	Alto	14	36.8	36.8	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

La tabla 26, muestra la distribución de frecuencias para la dimensión Respaldo del Grupo en una población de 38 colaboradores. Se observa que el 36.8 % percibe un respaldo alto por parte de sus compañeros, mientras que el 34.2 % reporta un nivel medio y el 28.9 % un nivel bajo. Como se aprecia en la tabla, la mayoría de los participantes se ubican en los niveles medio y alto, lo que indica una tendencia positiva en cuanto al apoyo entre colegas dentro de la institución. No obstante, el porcentaje no despreciable de trabajadores con percepción baja (28.9 %) revela una oportunidad de mejora para fortalecer el compañerismo y la solidaridad grupal, aspectos clave en contextos laborales exigentes como los cuerpos de bomberos. Esta dimensión es esencial para promover un entorno colaborativo que amortigüe el impacto del estrés laboral.

Segunda variable (Liderazgo Ambidiestro)

Dimensión: Comportamiento de apertura

Tabla 28

Estadísticos descriptivos de la variable Liderazgo Ambidiestro (LID_V1)

Estadísticos		
LID_V1		
N	Válido	37
	Perdidos	2
Mínimo		12
Máximo		42
Percentiles	30	30,00
	70	35,60

La tabla 27, presenta los estadísticos descriptivos correspondientes a la variable Liderazgo Ambidiestro. Se observa un total de 37 casos válidos y 2 perdidos, lo cual representa una pérdida del 5.1% y no afecta significativamente la confiabilidad del análisis. El valor mínimo registrado fue 12 y el máximo 42, evidenciando una amplia dispersión en las respuestas. El percentil 30 se ubicó en 30.00, mientras que el percentil 70 alcanzó 35.60. Esto indica que la mayoría de los participantes perciben niveles medios a altos de liderazgo ambidiestro.

Tabla 29

Parámetros de baremación de la variable Liderazgo Ambidiestro

12	30	35,6	42
Mínimo	P30	P70	Máximo

Tabla 30

Categorías de nivel de Liderazgo Ambidiestro

12 a 30	Nivel bajo
31 a 35,6	Nivel medio
36 a 42	Nivel alto

Las dos tablas presentadas permiten interpretar los resultados obtenidos en la variable Liderazgo Ambidiestro mediante un sistema de baremación. La tabla 28, establece los puntos de referencia para interpretar los puntajes totales, comenzando desde el valor mínimo de 12 hasta el valor máximo de 42. Los percentiles 30 (P30 = 30.0) y 70 (P70 = 35.6) se utilizan como puntos de corte clave para la clasificación de los niveles. La tabla 29, define tres rangos de interpretación: de 12 a 30 como nivel bajo, de 31 a 35.6 como nivel medio, y de 36 a 42 como nivel alto.

Resultados por dimensión en baremo

Tabla 31

Distribución de niveles de apertura en el liderazgo ambidiestro (LID_Apertura)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel bajo	12	30,8	32,4	32,4
	Nivel medio	14	35,9	37,8	70,3
	Nivel alto	11	28,2	29,7	100,0
	Total	37	94,9	100,0	
Perdidos	Sistema	2	5,1		
Total		39	100,0		

Como se muestra en tabla 30, la variable LID_Apertura presenta una distribución equilibrada entre los niveles bajo, medio y alto. El 37,8 % de los participantes muestra un nivel

medio de apertura, lo que representa la categoría predominante en la muestra válida (n = 37). Le sigue el nivel bajo con un 32,4 %, y finalmente el nivel alto con un 29,7 %. Esta dispersión indica que la mayoría de los evaluados percibe a sus líderes como moderadamente abiertos, aunque existe una proporción significativa que los percibe con baja o alta apertura.

Dimensión 2: Comportamiento de cierre

LID_Closing_behavior			
N		Válido	36
		Perdidos	3
	Mínimo		10
	Máximo		35
Percentiles		30	24,10
		70	32,00

La variable LID_Closing_behavior, que evalúa conductas asociadas al cierre en el liderazgo ambidiestro, fue respondida válidamente por 36 participantes, con 3 casos perdidos. El puntaje mínimo observado fue de 10 y el máximo de 35, lo que muestra una amplia variabilidad en las respuestas. Los percentiles calculados indican que el 30% de los encuestados obtuvieron puntuaciones iguales o inferiores a 24,10, mientras que el 70% de los participantes se ubicaron por debajo o en 32,00. Estos valores permiten establecer rangos para interpretar los niveles de cierre conductual del liderazgo, y facilitan su clasificación en bajo, medio o alto en análisis posteriores.

Tabla 32

Puntos de corte para la baremación de la dimensión LID_Closing_behavior

10	24,1	32	35
Mínimo	P30	P70	Máximo

Tabla 33

Clasificación de niveles de LID_Closing_behavior según puntuaciones percentilares

10 a 24,1	Nivel bajo
25 a 32	Nivel medio
33 a 35	Nivel alto

Las tablas presentadas permiten establecer la baremación y categorización de los niveles del comportamiento de cierre (LID_Closing_behavior), una dimensión evaluada en el contexto del liderazgo ambidiestro. En la primera tabla se identifican los valores mínimos (10), máximo (35), y los percentiles P30 (24,1) y P70 (32), los cuales permiten definir rangos de puntuación relevantes para la interpretación de los datos.

La segunda tabla detalla la clasificación cualitativa de las puntuaciones: los individuos que se sitúan entre 10 y 24,1 puntos son categorizados con un nivel bajo de cierre conductual; aquellos entre 25 y 32 puntos, con un nivel medio; y los que se ubican entre 33 y 35 puntos, con un nivel alto. Esta segmentación facilita una mejor comprensión del perfil de liderazgo de los encuestados y permite comparaciones intergrupales o análisis de tendencias.

Resultados por dimensión en baremo

Tabla 34

Distribución de niveles de comportamiento de cierre del liderazgo ambidiestro (LID_Cierre)		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel bajo	11	28.2	30.6	30.6
	Nivel medio	17	43.6	47.2	77.8
	Nivel alto	8	20.5	22.2	100,0
	Total	36	92.3	100,0	
Perdidos	Sistema	3	7.7.		
Total		39	100,0		

La tabla 33, muestra que el 47,2% de los participantes se encuentra en el nivel medio de percepción de cierre, seguido por un 30,6% en nivel bajo y un 22,2% en nivel alto. Esto indica una tendencia general hacia prácticas moderadas de control y ejecución por parte de los líderes. Se reportan 3 casos perdidos (7,7%). La mayoría se concentra en niveles medio y bajo, lo cual sugiere oportunidad de mejora en habilidades de cierre estratégico.

Prueba de normalidad

Tabla 35

Resumen de procesamiento de casos por variable

	Válido		Casos Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Variable_estrés_laboral	36	92,3%	3	7,7%	39	100,0%
Variable_liderazgo_ambidiestro	36	92,3%	3	7,7%	39	100,0%

Tabla 36

Pruebas de normalidad para las variables estrés laboral y liderazgo ambidiestro

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro - Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig
Variable_estrés_laboral	,155	36	,028	,940	36	,052
Variable_liderazgo_ambidiestro	,172	36	,028	,889	36	,052

Con el objetivo de determinar el tipo de prueba estadística apropiada para analizar la relación entre el liderazgo ambidiestro y el estrés laboral, se aplicaron pruebas de normalidad a ambas variables. Se utilizaron los tests de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk, siendo este último el más adecuado para muestras inferiores a 50 participantes (n = 36).

En el caso de la variable estrés laboral, el valor de significancia obtenido mediante la prueba de Shapiro-Wilk fue de 0.052. Este resultado supera ligeramente el umbral de 0.05, por lo que no se rechaza la hipótesis nula de normalidad. Por consiguiente, esta variable puede considerarse normalmente distribuida.

Por el contrario, la variable liderazgo ambidiestro presentó un valor de significancia de 0.002 en la misma prueba, el cual es menor a 0.05. Esto indica que se rechaza la hipótesis de normalidad, por tanto, esta variable no sigue una distribución normal.

Dado que al menos una de las variables no presenta una distribución normal, no se cumplen los supuestos necesarios para aplicar pruebas paramétricas. Por lo tanto, se recurrió a una prueba no paramétrica para el análisis de correlación.

Se aplicó la prueba de correlación de Spearman, obteniendo un coeficiente de correlación ρ = –0.231 entre el liderazgo ambidiestro y el estrés laboral, con un valor de significancia bilateral de p = 0.175. Aunque la relación es negativa y débil (es decir, a mayor liderazgo ambidiestro tiende a haber menor estrés), el resultado no es estadísticamente significativo (p > 0.05).

Tabla 37

Correlación de Spearman entre Liderazgo Ambidiestro y Estrés Laboral

Correlaciones

			Variable_liderazgo_ambidiestro	Variable_estrés_laboral
Rho de Spearman	Variable_liderazgo_ambidiestro	Coeficiente de correlación	1,000	-,231
		Sig. (bilateral)	.	,175
		N	36	36
	Variable_estrés_laboral	Coeficiente de correlación	-,231	1,000
		Sig. (bilateral)	,175	.
		N	36	38

Para contrastar las hipótesis planteadas en la presente investigación, se aplicó la prueba de correlación de Spearman, dado que los resultados obtenidos en la prueba de normalidad indicaron que al menos una de las variables, específicamente el liderazgo ambidiestro, no sigue una distribución normal. Los resultados obtenidos muestran un coeficiente de correlación de Spearman de ρ = -0.231 entre las variables liderazgo ambidiestro y estrés laboral, con un nivel de significancia bilateral de p = 0.175 en una muestra de n = 36 participantes.

Conclusión sobre las hipótesis

Dado que p = 0.175 > 0.05, se concluye que no existe suficiente evidencia para rechazar la hipótesis nula (H_0). En consecuencia, no se puede afirmar que exista una relación significativa entre el liderazgo ambidiestro y el estrés laboral en los trabajadores del Cuerpo de Bomberos de un cantón de la provincia de Cotopaxi. Por tanto, se mantiene la hipótesis nula y no se acepta la hipótesis alternativa (H_1).

8. Propuesta de la investigación

Tabla 38

Propuesta

Estrategia	Objetivo	Actividades	Responsable	Limitaciones	Presupuesto	Indicadores	Cronograma	Prioridad	Diagnóstico
Clima Laboral Positivo	Mejorar el ambiente laboral incrementando la percepción positiva.	Encuestas de clima, buzón de sugerencias, reuniones de feedback	Talento Humano	Baja participación inicial	$1.200	Número de encuestas de clima aplicadas	90 días	Alta	Ambiente percibido como poco colaborativo
Rediseño de Estructura Organizacional	Clarificar funciones y reducir ambigüedad de roles	Actualización de organigrama, manual de funciones, capacitaciones	Coordinación Administrativa	Resistencia al cambio	$1.000	Número de quejas por roles poco claros	90 días	Alta	Estructura poco definida, duplicidad de tareas
Reorganización del Espacio Físico	Optimizar espacios para mejorar la funcionalidad y reducir tensiones	Diagnóstico de uso, rediseño de áreas, señalización	Logística	Infraestructura limitada	$1.500	Satisfacción del entorno físico	90 días	Media	Disputas por territorio, espacios mal definidos
Modernización Tecnológica	Disminuir estrés por fallas tecnológicas	Evaluación de equipos, adquisición de software, capacitaciones	Sistemas	Bajo presupuesto	$3.000	Quejas por fallos técnicos	90 días	Alta	Equipos lentos, tecnología obsoleta
Formación en Liderazgo Positivo	Potenciar liderazgo empático y participativo	Talleres, coaching, evaluación 360°	Talento Humano	Falta de tiempo de líderes	$1.800	Evaluaciones de liderazgo	90 días	Alta	Liderazgo autoritario genera tensión
Integración y Cohesión de Equipos	Fortalecer el compañerismo y trabajo en equipo	Actividades colaborativas, celebraciones, dinámicas grupales	Bienestar Institucional	Escasa motivación	$1.000	Participación en actividades	120 días	Media	Falta de identidad grupal
Total					**$9.500**				

9. Conclusiones y Recomendaciones

9.1. Conclusiones

Según el análisis estadístico de los datos recopilados, el liderazgo ambidiestro y el estrés laboral en la muestra estudiada no guardan una correlación significativa. Con un valor de significación de 0,175 y un coeficiente de correlación negativa débil ($\rho = -0,231$), la prueba de correlación de Spearman no satisfizo el umbral estadístico necesario ($p < 0,05$). Esto sugiere que, a pesar de la tendencia, la asociación entre el liderazgo ambidiestro y los niveles más bajos de estrés laboral no es lo suficientemente fuerte o consistente como para considerarse estadísticamente significativa. Como resultado, se mantiene la hipótesis nula del estudio, lo que implica que ambas variables pueden verse afectadas por otros factores contextuales o personales que no se han tenido en cuenta en esta investigación, pero no niega su importancia estratégica dentro del entorno institucional.

A través de la revisión teórica, hemos podido proporcionar una base conceptual sólida que corrobora la importancia de ambas variables para las organizaciones de hoy. En contraste, se ha sugerido que el liderazgo ambidiestro es una combinación de estilos diferentes pero complementarios; El liderazgo explotador es aquel en el que se enfatiza la eficiencia, el comportamiento prescrito y la optimización de los recursos, mientras que en el liderazgo explorador se fomenta la creatividad, la experimentación y el aprendizaje de nuevos comportamientos. Sin embargo, en situaciones operativas muy rígidas, como el entorno de los servicios de emergencia donde la gestión creativa y rigurosa de las crisis inmediatas es esencial, esta dicotomía es fundamental. Sin embargo, el ACV tiene una reacción psicofisiológica al estrés laboral, que “es la respuesta que tiene una persona cuando percibe que las demandas de una situación superan sus recursos y habilidades” vilasboa et al, 2021). Las demandas se pueden ver afectadas por factores propios, como la ambigüedad de.

Al analizar los resultados de los instrumentos utilizados, cabe decir que en general, desde el punto de vista de los empleados, los líderes logran un alto nivel de liderazgo ambidiestro. Estas conclusiones demuestran que los líderes pueden combinar la implementación de estilos de control innovadores y operativos. No obstante, en este caso, existen diferencias significativas entre tres características de líder abierto, cerrado y flexible, lo que plantea la necesidad de mejorar varios aspectos. Al mismo tiempo, los niveles promedio de estrés en el trabajo equivalen a la cifra media, pero los factores más desagradables para los empleados son la situación y las condiciones del entorno físico y el exceso de trabajo. Estos

resultados demuestran que no hay motivos de preocupación críticos sobre el estrés, pero siempre es posible abordar ciertos aspectos y garantizar un lugar de trabajo seguro y productivo.

Es cierto que el cultivo del liderazgo ambidiestro puede llevar a efectos indirectos beneficiosos desde el punto de vista de la reducción del estrés laboral. Sin embargo, las estadísticas pertinentes han demostrado que no hay una asociación significativa entre los dos factores. Como resultado, se propuso una intervención que tiene dos objetivos principales: en primer lugar, se relaciona con la mejora de las habilidades de liderazgo ambidiestro; en segundo lugar, lleva al manejo del estrés laboral. Los procedimientos a seguir incluyen talleres, capacitación, tutorías, evaluación de la carga laboral, iniciativas de bienestar y apoyo psicológico personal. Por último, los efectos de estas acciones deben aplicarse de manera continua utilizando herramientas confiables que contribuirían a la toma de decisiones a nivel institucional.

9.2. Recomendaciones

En general, aunque el liderazgo ambidiestro y el estrés laboral no tienen una correlación significativa, su exclusión mutua a través del análisis estadístico por la prueba de correlación de Spearman no permite desestimar ambos aspectos en el funcionamiento organizativo efectivo del Departamento de Bomberos. Por lo tanto, se recomienda encarecidamente que la organización implemente un plan de desarrollo integral que permita fortalecer ambos aspectos de forma autónoma. Si bien la gestión del estrés laboral tiene un efecto directo en el bienestar emocional y físico del personal operativo, el liderazgo ambidiestro tiene el poder de aumentar la capacidad de reacción y la eficiencia en situaciones dinámicas.

Realizar una conversión de los fundamentos teóricos en recursos internos de gestión y capacitación: es decir, se puede proporcionar de la organización manuales de capacitación para mandos intermedios y superiores que expliquen cuáles son los fundamentos del liderazgo ambidiestro y de qué forma puede utilizarse en los ambientes operativos de alta demanda, como es el departamento de bomberos. Cabe resaltar que igualmente se debería formar documentos institucionales en los que se representen las ideas exploradas: por ejemplo, manuales de liderazgo o protocolos institucionales de gestión emocional con respecto a la política de talento humano. Esto facilitará la apropiación conceptual del personal y permitirá aplicarlos en situaciones reales, teniendo que ver directamente con las funciones de respuesta a emergencias y servicio público.

Proporcionar un marco para el monitoreo interno regular. Se podrían tomar medidas para medir, por ejemplo, la opinión sobre el liderazgo y el término de las condiciones laborales usando instrumentos de medición fiables y validados que hayan demostrado poder adaptarse de manera efectiva a las realidades de las instituciones. Convenir en desarrollar indicadores de monitoreo institucional para evaluar, por ejemplo, la competencia técnica de los miembros del personal, el desarrollo de habilidades sociales, la gestión de crisis, el apoyo de sus supervisores inmediatos, etc. Fomentar modestos recursos para, por ejemplo, en un nivel aún mayor de profundidad, combinar este tipo de fuentes de información con herramientas para la retroalimentación participativa sobre las demandas internas, como los grupos focales.

Un programa institucional piloto que se estructura en tres etapas: diagnóstico, intervención y evaluación de resultados de gestión y liderazgo. Durante la etapa de intervención, dirigir la energía en dos frentes es recomendable. En primer lugar, capacitar a los directivos en liderazgo situacional, mentoría intergeneracional, creatividad y eficiencia, y toma decisiones para capacitar a directivos ambidiestros. En el segundo lugar, para tratar el estrés laboral se debe abordar en la capacitación en gestión del tiempo, breaks activos, cuidado personal, procedimientos de autorregulación emocional y la creación de espacios para escuchar y apoyarse emocionalmente.

10. Referencias Bibliográficas

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. Journal of Occupational Health Psychology, 22(3), 273–285.

Baena, L. (2014). Metodología cuantitativa en ciencias sociales. Editorial Académica.

Barreno, M. (2021). Estrategias de compensación emocional y su efecto en cooperativas rurales de la provincia de Bolívar. Revista de Economía Social, 12(2), 50–66.

Caniëls, M. C. J., Semeijn, J., & Renders, I. (2018). What drives ambidexterity? Unpacking exploration and exploitation in digital transformation. Journal of Business Research, 89, 1–9.

Chen, L., Zhang, W., & Li, S. (2022). The impact of occupational stress on performance: Evidence from Chinese employees. Asian Journal of Management Sciences, 15(1), 23–38.

Cueva, N., & Gómez, P. (2022). Evaluación del clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en cooperativas del norte de Ecuador. Estudios Organizacionales Andinos, 6(1), 85–102.

García, E. (2022). Riesgos psicosociales en instituciones financieras: una perspectiva ecuatoriana. Revista de Psicología y Organizaciones, 10(1), 28–40.

García, E., & Fernández, J. (2021). Estrategias de bienestar emocional para la gestión del talento humano en el sector cooperativo. Gestión & Desarrollo, 8(2), 78–95.

García, L. J. (2021). Diseños de investigación no experimental en ciencias sociales. Editorial Universitaria.

Gómez, R., & Cárdenas, C. (2023). Programas de bienestar emocional y su impacto en cooperativas. Revista de Bienestar Organizacional, 9(1), 55–72.

Granados, A., & Paz, J. (2022). Satisfacción laboral y sus determinantes en cooperativas de ahorro y crédito. Revista Latinoamericana de Recursos Humanos, 11(3), 120–138.

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

Hernández, S., & Mendoza, R. (2018). Enfoque cuantitativo: teoría y práctica. Editorial Académica Española.

ILO & WHO. (2022). Cuestionario de estrés laboral OIT–OMS: versión latinoamericana (adaptación de Suárez, 2013). Convenio OIT-OMS.

INEC. (2022). Estudio sobre percepción del entorno laboral en el sector público. Boletín Estadístico.

Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). Likert scale: Explored and explained. British Journal of Applied Science & Technology, 7(4), 396–403.

Juárez, M. (2022). Liderazgo y motivación en ambientes laborales con estrés. Revista de Psicología Laboral, 14(2), 30–44.

Kalervo, S., & Lazarus, R. S. (1991). Stress, appraisal, and coping. Springer Publishing.

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. Administrative Science Quarterly, 24(2), 285–308.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout: A Twenty-Year Perspective. Wiley.

Monroy, M. C., & Nava, A. (2018). Diseño y métodos de investigación correlacional. Fondo Editorial.

Muñoz, P., & Ramírez, R. (2020). Salario emocional y calidad de vida laboral en cooperativas mexicanas. Revista Mexicana de Recursos Humanos, 15(2), 45–60.

Muñoz, P., & Robles, H. (2019). Felicidad y satisfacción laboral en el sector financiero peruano. Gestión Humana, 7(1), 15–29.

Mutonyi, I., Janssen, O., & Seppänen, R. (2024). Development of the Ambidextrous Leadership Scale: validation in healthcare settings. Journal of Leadership Studies, 18(1), 10–27.

OIT. (2023). Informe de riesgos psicosociales 2023. Organización Internacional del Trabajo.

OMS. (2022). Guía sobre salud mental en el lugar de trabajo. Organización Mundial de la Salud.

Pérez, A. (2023). Diagnóstico de factores psicosociales en cooperativas del sur de Ecuador. Revista Andina de Psicología, 5(2), 40–58.

Pérez, M. (2021). Cooperativismo y desarrollo local en Ecuador: oportunidad y desafíos. Revista de Desarrollo Local, 3(3), 75–89.

Rodríguez, C. (2020). Salario emocional: un enfoque estratégico para organizaciones responsables. Responsabilidad & Empresa, 5(1), 39–50.

Rodríguez, J., & Molina, P. (2020). Bienestar emocional y productividad en entidades financieras del litoral ecuatoriano. Revista Ecuatoriana de Gestión Empresarial, 9(2), 60–75.

Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of ambidextrous leadership: The role of individual differences. The Leadership Quarterly, 22(2), 285–307.

Ruíz, A., López, S., & Martínez, P. (2022). Estrategias para prevenir la angustia psicológica en instituciones públicas ecuatorianas. Revista de Salud Ocupacional, 8(1), 22–35.

Ruíz, B., Hernández, L., & Gómez, F. (2023). Estrés laboral y desempeño organizacional en empresas mexicanas. Psicología & Trabajo, 14(2), 10–25.

Sandoval, D., Torres, M., & Castro, L. (2021). Teletrabajo y estrés en Colombia: un estudio exploratorio. Revista Colombiana de Psicología, 30(2), 88–102.

Tanriverdi, H. (2018). Herzberg revisited: modern applications in organizational settings. Journal of Applied Management, 12(1), 22–38.

Villacís, P. (2022). Bienestar organizacional y exclusión: una mirada crítica desde los procesos cooperativos. Revista Cooperativismo Andino, 4(1), 50–68.

Villacís, P., & Narváez, J. (2021). Análisis del bienestar organizacional en la Cooperativa Sumak Kawsay. Estudios Cooperativos, 2(4), 100–117.

Villamar, A., & Torres, F. (2022). Factores psicosociales y productividad en cooperativas de ahorro y crédito. Revista de Gestión Social, 6(2), 144–162.

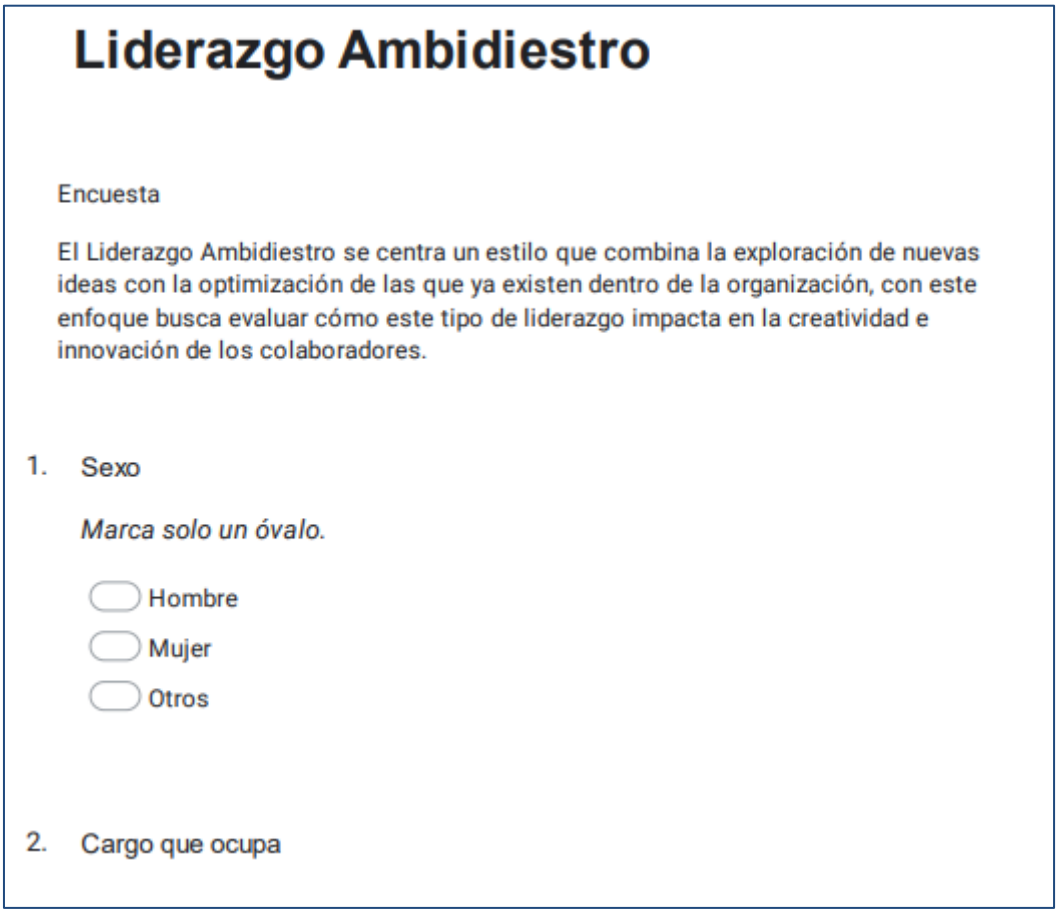
WHO. (2022). Mental health and work: Impact, issues and good practices. World Health Organization.

Zeas, E. (2019). Satisfacción y compromiso laboral: su impacto en la estabilidad organizacional. Revista de Recursos Humanos y Organización, 5(1), 50–60.

11. Anexos

Figura 1

Cuestionario Liderazgo Ambidiestro



Liderazgo Ambidiestro

Encuesta

El Liderazgo Ambidiestro se centra un estilo que combina la exploración de nuevas ideas con la optimización de las que ya existen dentro de la organización, con este enfoque busca evaluar cómo este tipo de liderazgo impacta en la creatividad e innovación de los colaboradores.

1. Sexo

Marca solo un óvalo.

- Hombre
- Mujer
- Otros

2. Cargo que ocupa

Liderazgo Ambidiestro

La encuesta que se les presenta tiene como objetivo evaluar si los líderes son conscientes de las opiniones y percepciones que los trabajadores tienen sobre ellos, con esto buscamos entender cómo los empleados perciben el liderazgo dentro de la organización y si sienten que sus comentarios son tomados en cuenta. Su participación es fundamental para identificar áreas de mejora de liderazgo dentro del equipo.

Escala de Clasificación

Use la siguiente escala de clasificación, para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente a su preferencia,

1: Totalmente en desacuerdo
2: En desacuerdo
3: Algo en desacuerdo
4: Neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo),
5: Algo de acuerdo
6: De acuerdo
7: Totalmente de acuerdo

3. ¿Permite distintas formas de realizar las tareas.?

Marca solo un óvalo.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

4. ¿Fomenta la experimentación con diferentes ideas.?

Marca solo un óvalo.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

5. ¿Ofrece oportunidades para pensar y actuar de forma independiente.?

Marca solo un óvalo.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

6. ¿Deja espacio para las ideas de los compañeros.?

Marca solo un óvalo.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

7. ¿Permite errores.?

Marca solo un óvalo.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

8. ¿ Fomenta el aprendizaje a partir de los errores.?

Marca solo un óvalo.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

9. ¿ Supervisa y controla la consecución de los objetivos.?

Marca solo un óvalo.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

10. ¿Establece rutinas.?

Marca solo un óvalo.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

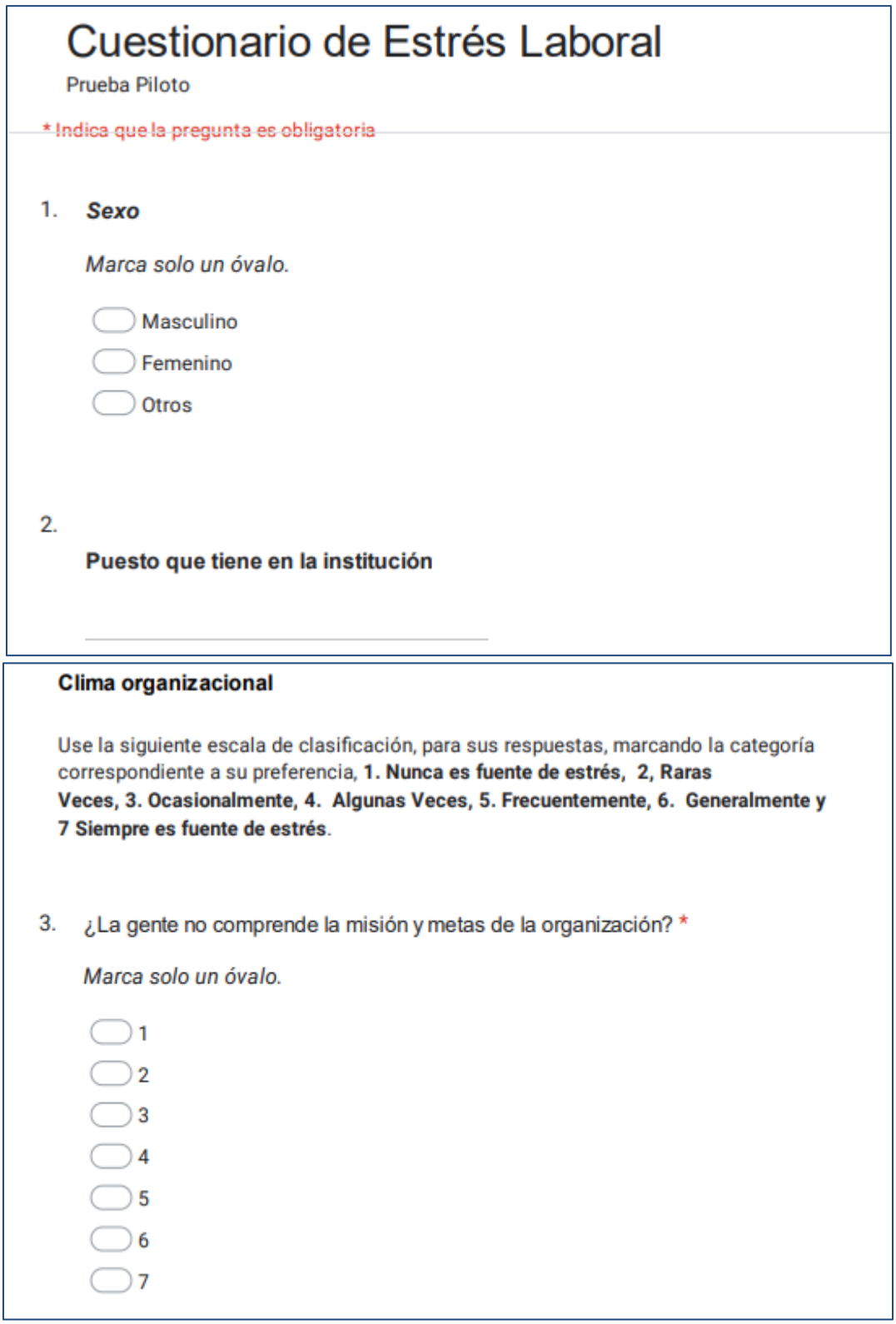
11. ¿Adopta medidas correctas, si es necesario.?

Marca solo un óvalo.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

Figura 2

Cuestionario estrés laboral



Cuestionario de Estrés Laboral

Prueba Piloto

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. ***Sexo***

Marca solo un óvalo.

- Masculino
- Femenino
- Otros

2. **Puesto que tiene en la institución**

Clima organizacional

Use la siguiente escala de clasificación, para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente a su preferencia, **1. Nunca es fuente de estrés, 2, Raras Veces, 3. Ocasionalmente, 4. Algunas Veces, 5. Frecuentemente, 6. Generalmente y 7 Siempre es fuente de estrés**.

3. ¿La gente no comprende la misión y metas de la organización? *

Marca solo un óvalo.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

4. La estrategia de la organización no es bien comprendida *

Marca solo un óvalo.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

5. Las polîticas generales iniciadas por la gerencia impiden el buen desempeño. *

Marca solo un óvalo.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

6. La organización carece de dirección y objetivo *

Marca solo un óvalo.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

Estructura organizacional

Use la siguiente escala de clasificación, para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente a su preferencia, **1. Nunca es fuente de estrés, 2, Raras Veces, 3. Ocasionalmente, 4. Algunas Veces, 5. Frecuentemente, 6. Generalmente y 7 Siempre es fuente de estrés**.

7. La forma de rendir informes entre superior y subordinado me hace sentir presionado. *

Marca solo un óvalo.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

8. Una persona a mi nivel tiene poco control sobre el trabajo. *

Marca solo un óvalo.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7