

Universidad Técnica Nacional

Sede Central

Carrera de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos

Trabajo Final de Graduación

Modalidad: Proyecto

Para optar por el grado de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos
Humanos

Título:

Diseño de una herramienta metodológica para clasificar los estresores intra-
organizacionales que afectan a los colaboradores de la Sede Central de la Universidad
Técnica Nacional, y prevenir su impacto en el clima organizacional, a partir del año
2019

Sustentantes:

Barquero Ramírez, Jose Jesús

Chaves Zamora, Catalina María

Alajuela, enero 2022

Índice

Agradecimientos	6
Dedicatoria	7
Resumen ejecutivo.....	8
Introducción.....	10
Capítulo I. Aspectos generales	12
1.1 Tema de investigación	12
1.2 Justificación	12
1.3 Planteamiento del problema	13
1.4 Problema de investigación	17
1.5 Estado del arte.....	17
1.6 Objetivos	24
1.6.1 Objetivo general:.....	24
1.6.2 Objetivos específicos:.....	24
1.7 Alcances y limitaciones	25
1.7.1 Alcances	25
1.7.2 Limitaciones.....	26
1.8 Matriz de congruencia.....	27
Capítulo II. Marco teórico	29
2.1 Administración de empresas.....	29
2.2 Administración de Recursos Humanos	30
2.2.1 Funciones del Departamento de Recursos Humanos	31
2.3 Clima organizacional.....	33
2.4 Estrés.....	34
2.5 Estrés laboral	34
2.6 Estresores.....	35
2.6.1 Liderazgo en Recursos Humanos:.....	41
2.6.2 Comunicación:	42
2.6.3 Trabajo en equipo:.....	42
2.6.4 Capacitación y desarrollo:.....	43

2.6.5 Remuneración:	45
2.6.6 Reconocimiento:	46
2.6.7 Cargas de trabajo	47
2.6.8 Burocracia.....	48
2.7 Marco referencial de la Universidad Técnica Nacional	49
Capítulo III. Marco metodológico.....	58
3.1 Enfoque de investigación	58
3.2 Tipo de investigación	58
3.3 Diseño y validación de los instrumentos	60
3.3.1 <i>Focus group</i> (consulta experta):	60
3.3.2 Cuestionario:.....	61
3.4 Población	62
3.5 Fuentes de información.....	62
3.5.1 Fuentes primarias	63
3.5.2 Fuentes secundarias.....	63
3.6 Matriz de conceptualización de variables.....	64
3.7 Cronograma	66
Capítulo IV. Análisis de resultados	68
Caracterización de la población participante.....	68
Variables de estudio: diagnóstico, estresores y clima organizacional.....	70
Cargas de trabajo	70
Burocracia.....	73
Liderazgo	74
Comunicación	77
Administración del tiempo.....	84
Trabajo en equipo	86
Capacitación	92
Reconocimiento	95
Desarrollo.....	97
Remuneración.....	102
Capítulo V. Diseño e implementación del proyecto.....	105
5.1 <i>Dashboard</i> de clasificación de estresores laborales	105

5.2 Objetivo de la herramienta	105
5.3 Diseño e implementación.....	106
5.4 Dependencia a cargo	108
5.5 Alcance	108
Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones.	109
6.1 Conclusiones	109
6.2 Recomendaciones	114
Bibliografía	120
Anexos	125

Tabla de gráficos

Gráfico 1. Población estudiantil de la Universidad Técnica Nacional. Periodo 2016 – 2019.	14
Gráfico 2. Porcentaje de participantes según tipo de nombramiento	68
Gráfico 3. Porcentaje participantes según antigüedad en su puesto de trabajo.....	69
Gráfico 4. Porcentaje de participantes según género.....	70
Gráfico 5. Tener excesivas cargas de trabajo	71
Gráfico 6. Que se me dificulte tener un equilibrio entre mi vida laboral y personal	72
Gráfico 7. Excesivas aprobaciones para realizar algún proceso	73
Gráfico 8. Decisiones poco acertadas por parte de mi jefatura	74
Gráfico 9. Que mi jefe tenga empleados favoritos	75
Gráfico 10. Recibir instrucciones poco claras por parte de mi jefe directo	76
Gráfico 11. Que no se me comuniquen las decisiones importantes que me afecten directamente	78
Gráfico 12. No recibir realimentación de manera oportuna	79
Gráfico 13. Que la información que recibo por medio de e-mail o brochure sea poco útil	80
Gráfico 14. No poder opinar libremente en las reuniones	81
Gráfico 15. Que no exista comunicación fluida entre los funcionarios de mi departamento	82
Gráfico 16. Que no exista comunicación fluida entre mi departamento y otros departamentos con los que trabajo conjuntamente.....	83
Gráfico 17. Que me citen a reuniones con poca anticipación	84

Gráfico 18. Que no pueda cumplir con mis labores programadas por constantes interrupciones.....	85
Gráfico 19. No contar con tiempo suficiente para realizar mis tareas diarias.....	86
Gráfico 20. No contar con el apoyo de los compañeros de mi departamento para alcanzar algún objetivo en común.....	87
Gráfico 21. No recibir el apoyo necesario de otros departamentos cuando tenemos que trabajar en equipo	88
Gráfico 22. Que algunos de mis compañeros no se esfuercen de la misma manera que yo	89
Gráfico 23. Que algunos de mis compañeros no trabajen al mismo ritmo que yo	90
Gráfico 24. Retrasarme en mi trabajo porque debo esperar a los demás.....	91
Gráfico 25. No recibir capacitaciones adecuadas cuando me asignan nuevas funciones	92
Gráfico 26. No saber utilizar las herramientas tecnológicas necesarias para el desarrollo de mis actividades laborales.....	93
Gráfico 27. Que las capacitaciones que recibo no sean efectivas	94
Gráfico 28. Que mi experiencia o aportes no sean valorados ni tomados en cuenta....	95
Gráfico 29. Que no se reconozca mi esfuerzo	96
Gráfico 30. No poder crear carrera profesional dentro de la UTN.....	98
Gráfico 31. No poder desarrollarme en otras áreas en las que me creo capaz	99
Gráfico 32. Que mi puesto de trabajo no me rete	100
Gráfico 33. Que mi remuneración no sea proporcional a mis cargas de trabajo.....	102
Gráfico 34. No tener la libertad de decidir cómo realizar mi trabajo.....	103

Tabla de tablas

Tabla 1. Relación de congruencia.....	27
Tabla.2. Conceptualización de las variables	64

Agradecimientos

Quiero agradecer al ser supremo que nos dio siempre su guía y nos colocó en el camino a las personas más profesionales para que esto sea posible; a mi familia por su apoyo en todo momento, gracias al apoyo de mi padre desde el cielo y a mi madre por sus consejos activos; además, a mi compañera Catalina que me brindó las mejores de las guías, mostró siempre una actitud positiva, realizó sus aportes de manera profesional, siempre acertadamente, y por ser en muchas ocasiones, el motor de empuje para continuar adelante.

Jesús Barquero Ramírez

Al concluir esta etapa quiero agradecer a Dios por darme la oportunidad de crecer como profesional, a mi madre Roxana y familia por ser una fuente de apoyo incondicional en todo momento, siempre procurando mi crecimiento personal y profesional; a mi compañero Jesús por ser un excelente profesional y ser humano, fuente de apoyo, aprendizaje y esfuerzo en todo momento para lograr nuestro objetivo; a nuestra tutora Betzaida por entender nuestra perspectiva, y brindarnos su guía y apoyo; por último, agradecer a las lectoras Marlen y Kattia, quienes han brindado sus valiosos aportes profesionales para enriquecer el presente proyecto.

Catalina Chaves Zamora

Dedicatoria

Dedico este gran logro a mis familiares y a las personas que estuvieron presentes durante este proyecto, siendo parte de él o brindando algún otro tipo de apoyo.

Jesús Barquero Ramírez

Quiero dedicar este proyecto a mi familia por su constante apoyo en mi desarrollo profesional y siempre impulsarme a luchar por mis metas.

Catalina Chaves Zamora

Resumen ejecutivo

Con el fin de diseñar una herramienta para la clasificación de los estresores intra-organizacionales que inciden de manera negativa en el clima organizacional de la Sede Central de la Universidad Técnica Nacional, Jose Jesús Barquero Ramírez y Catalina María Chaves Zamora desarrollan el presente proyecto final de graduación llamado “Diseño de una herramienta metodológica para clasificar los estresores intra-organizacionales que afectan a los colaboradores de la Sede Central de la Universidad Técnica Nacional, y prevenir su impacto en el clima organizacional, a partir del año 2019”, donde se logran identificar aquellos factores que generan algún nivel de estrés a los funcionarios de la Universidad.

A pesar de que existe poca evidencia teórica acerca de los estresores y su impacto a nivel de clima organizacional, en este proyecto, a través de técnicas como el *focus group*, la lluvia de ideas y el cuestionario de estresores laborales aplicado, se logran identificar los factores predominantes relacionados con el clima laboral, causantes de estrés laboral en los colaboradores, a mencionar: liderazgo, comunicación, manejo del tiempo, trabajo en equipo, capacitación, reconocimiento, posibilidades de desarrollo, remuneración, entre otros.

Partiendo de lo anterior, se logra la creación de una herramienta de diagnóstico que permite conocer el estado en tiempo real del nivel de afectación debido a los estresores en el clima organizacional. Esto facilita la toma de decisiones para controlar los estresores que se encuentran generando un impacto negativo en el ambiente laboral, logrando establecer planes de acción desde la gestión en el área de

recursos humanos, y dando como resultado una mejora continua en temas asociados a los estresores que afectan a los funcionarios.

Introducción

El estrés se ha convertido en un factor que está presente en las diferentes actividades que llevan a cabo las personas. Cualquier actividad que se realice, sin importar su naturaleza, puede tornarse estresante debido a diferentes factores internos y externos que pueden influir, tales como el tipo de trabajo, los aspectos físicos, las cargas laborales, entre otros.

Una de las principales fuentes de estrés es el trabajo, y de éste se desencadena el estrés laboral, que en particular puede llegar a afectar a las personas que laboran en una organización por medio de factores como estabilidad laboral, salario, responsabilidades, capacitación, puesto, capacidades, cargas de trabajo, trabajo bajo presión, responsabilidades y conflictos de rol, entre otros, los cuales a su vez llegan a repercutir en el clima laboral.

Es por esta causa que los gerentes, en conjunto con el área de Talento Humano, buscan crear formas de identificar los principales estresores o factores causantes del estrés que afectan la productividad y el clima organizacional, pero sobre todo que afectan directamente a las personas y que, progresivamente, se convierten en un mal empresarial.

Es importante resaltar que no todas las personas cuentan con el mismo nivel de tolerancia ni con la misma capacidad de afrontamiento satisfactorio a los hechos. Por ello algunos factores como la incorporación de nuevas tecnologías en la empresa sin brindar la capacitación adecuada, largas jornadas laborales u horarios rotativos, metas y

objetivos que no están alineados a las responsabilidades de cada puesto, entre otros, también llegan a afectar de manera negativa el clima organizacional.

Ante toda esta problemática que se genera a través de los últimos 15 años, surge la idea de crear una herramienta que ayude a a identificar o detectar los diferentes estresores que están afectando o pueden llegar a incidir de manera directa en la productividad de los funcionarios de la Universidad Técnica Nacional, clasificándolos según su nivel de afectación dentro de la institución, para generar con ello una herramienta personalizada y ajustada a las necesidades de la Universidad. Esto permite que, una vez identificados los estresores laborales que más afectan a los funcionarios, la Universidad tenga la capacidad de clasificarlos según su nivel de impacto (positivos y negativos).

En el capítulo I, se determina el tema por desarrollar, la justificación, el planteamiento del problema, el estado del arte, los objetivos de la investigación, los alcances y las limitaciones que se presentan en el desarrollo, y la matriz de congruencia. El capítulo II, está integrado por el marco teórico, el cual contiene los principales conceptos y definiciones de distintos autores que dan soporte y apoyo bibliográfico al tema del proyecto; el capítulo III aborda el marco metodológico, el cual detalla el enfoque y tipo de investigación, el diseño de los instrumentos, la población meta, las fuentes de información, la conceptualización de variables y el cronograma; en el capítulo IV se desarrolla el marco de referencia, en el que se abordan la historia y las características de la Universidad Técnica Nacional; el capítulo V incluye el análisis de los resultados, y por último, en el capítulo VI, se concretan las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

Capítulo I. Aspectos generales

1.1 Tema de investigación

Estresores intra-organizacionales que influyen sobre el clima organizacional de la Sede Central de la Universidad Técnica Nacional.

1.2 Justificación

El estrés ha generado una gran problemática organizacional que afecta a sus colaboradores, el cual se origina por distintos factores como sobrecargas de trabajo y procesos burocráticos, que influyen a su vez en el clima organizacional y son conocidos como estresores laborales.

En el proyecto se quiere plasmar la importancia de detectar y conocer los factores que impactan de forma negativa la organización, las personas que laboran en ella y su calidad de vida.

Además, es importante que las personas y las instituciones conozcan los efectos que pueden causar los estresores en su desempeño laboral/organizacional, incluso en su vida en general, y den una atención adecuada a cada uno de los factores que generan una conducta negativa en las funciones diarias, o que causen una sensación de cansancio, agotamiento, agobio, entre otros, en la persona, ya que lo anterior deviene de un contacto directo con algún tipo de estresor laboral.

Es importante mencionar que detectar los estresores y actuar de forma oportuna para que estos no causen efectos nocivos, va a generar grandes beneficios a la Universidad y a sus funcionarios; por ejemplo: colaboradores más satisfechos, sentido de pertenencia para con la organización, aumento en la productividad, personas

interesadas en aprender cada vez más tareas u operaciones, deseos de comprender el giro específico de la institución y sus objetivos, disminución en la rotación de personal, baja en el ausentismo, baja en los niveles de incapacidades, mejores relaciones interpersonales, más agilidad, y, con ello, una mejora del clima laboral.

1.3 Planteamiento del problema

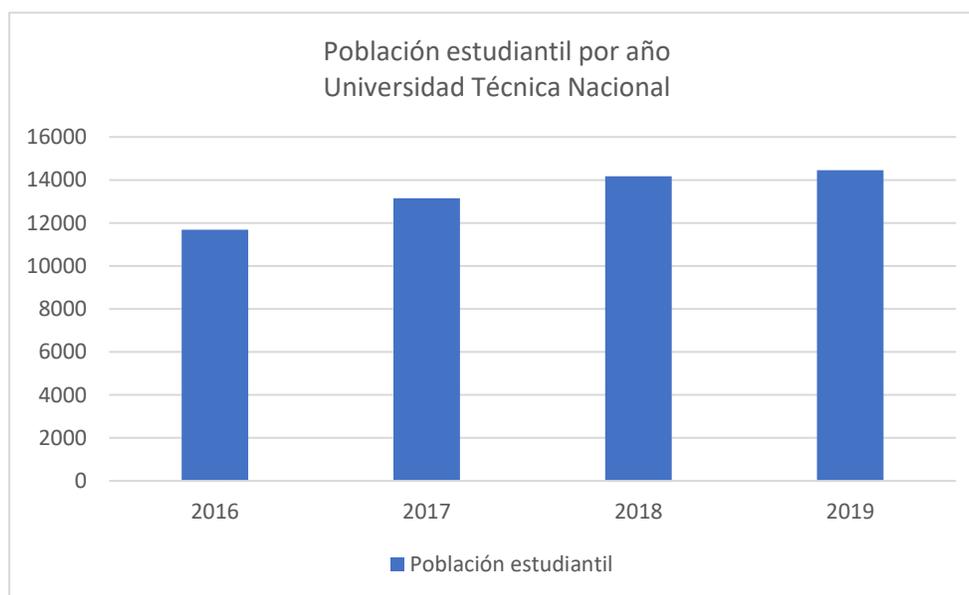
El clima organizacional influye directamente en el desempeño de los colaboradores; por eso se deben cuidar los aspectos que lo conforman, tales como el ambiente donde se desempeña a diario el trabajo, las relaciones que se mantienen entre la jefatura y los compañeros de trabajo, el sentido de pertenencia para con la institución y la percepción de las personas que laboran en ella acerca de los reglamentos, procedimientos y trámites que se realizan para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Disminuir estresores permite crear lugares de trabajo más confortables, empodera a las personas y provoca que mantengan una actitud positiva ante las situaciones adversas por las que pueda atravesar la organización. Por otra parte, mitigar los estresores evita la desmotivación y contribuye de manera considerable a la mejora del clima laboral y el bienestar de los funcionarios.

Un factor que podría generar estrés son los diferentes cambios que se dan en el mercado laboral en cuanto a la evolución de las empresas, generando una mayor competencia entre las ellas, por querer mantenerse vigentes en el mercado, forjando con esto, directa e indirectamente, un incremento de estrés en los funcionarios de las organizaciones, que buscan cubrir y satisfacer las nuevas exigencias.

En el caso de la Sede Central de la Universidad Técnica Nacional (UTN) se presenta un incremento en la demanda de estudiantes de las carreras universitarias, tal como se puede apreciar en el gráfico 1:

Gráfico 1. Población estudiantil de la Universidad Técnica Nacional. Periodo 2016-2019



Fuente: Universidad Técnica Nacional, 2019.

Elaboración propia.

Lo anterior genera también un alto nivel de estrés que afecta tanto al área administrativa como docente, debido a que aumenta la necesidad por parte del recurso humano de garantizar un mejor servicio, lo cual provoca mayores cargas de trabajo, agotamiento y trabajo extraordinario. La exigencia es cada vez mayor, lo cual hace más complejos los lineamientos y difícil su ejecución, fundando problemas como sobrecargas de trabajo, comunicación deficiente, problemas de liderazgo e incluso dejar de lado la

calidad de vida de los funcionarios, lo cual llega a repercutir a mediano plazo en el clima laboral, reflejándose en el desempeño y desarrollo de las tareas realizadas.

Por otra parte, en la Universidad Técnica Nacional se presenta una fuerte presión de cara a la acreditación oficial del Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES), la cual busca asegurar la calidad de las carreras universitarias que ofrece la UTN y, a su vez, garantizar una búsqueda constante de la excelencia académica. Lo anterior se trata de una evaluación externa del programa de estudios, la infraestructura, el cuerpo docente, entre otros, y esto hace que la Universidad experimente un proceso de transformación en función de la calidad y la formación.

Como uno de los puntos del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI), se determina la importancia de identificar estresores que afectan el desempeño de los funcionarios de la Universidad, para clasificarlos por medio de una herramienta, que permita tomar las medidas necesarias para minimizar su impacto negativo en el clima organizacional.

En la sesión del 30 de agosto del 2018, con los representantes universitarios de la Sede Central de la UTN, Ana Rodríguez Smith, directora de la carrera de Administración y Gestión de Recursos Humanos en ese momento; Jonathan Quirós Maroto, profesor del curso de Investigación Dirigida; Emmanuel González Alvarado, decano de la Sede Central, y Oscar Soto Jiménez, doctor de la Sede Central, se determinan los causantes de estrés predominantes en la Sede Central.

Para determinar los factores por estudiar, se realiza una sesión de trabajo (*focus group*), utilizando la metodología cualitativa que se desarrolla en el Capítulo III. Marco

metodológico; a partir de ello se proponen distintos estresores mediante la técnica de lluvia de ideas. Partiendo de esta técnica se logra definir cuáles estresores descartar y cuáles tomar en cuenta, hasta definir los que están más vinculados a la situación real de los funcionarios de la UTN.

Con lo anterior se definen los siguientes factores a evaluar dentro del estudio de estresores:

- Cargas de trabajo: Cantidad de actividades asignadas a un trabajador en un período de tiempo específico.
- Burocracia: Exceso de autorizaciones para llevar a cabo algún procedimiento, proyecto, o tomar una decisión relacionada con las labores organizacionales.
- Liderazgo: Relacionado directamente con la jefatura y su capacidad de dirigir e influir sobre las personas de manera positiva o negativa en el logro de objetivos.
- Comunicación: Forma de comunicarse a nivel interno y el manejo de la información organizacional.
- Administración del tiempo: Capacidad de organizar el tiempo de acuerdo con la importancia y urgencia de las tareas por realizar.
- Trabajo en equipo: Colaboración e integración en y entre los equipos de trabajo para lograr un objetivo o meta en común.
- Reconocimiento: Conjunto de acciones, actitudes y tipos de agradecimientos recibidos por el funcionario o equipo de trabajo por alguna acción positiva realizada en su gestión.

- Capacitación y desarrollo: Conjunto de actividades formativas recibidas por el personal de la organización, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes.
- Remuneración: Salario percibido por los colaboradores a cambio del trabajo realizado para la Universidad.

Una vez identificados estos factores mediante el diagnóstico anterior, se obtienen insumos sobre los cuales se desarrolla el cuestionario de detección de estresores, que brinda la información para realizar la herramienta propuesta que busca poner en evidencia cuáles de ellos tienen mayor afectación en la Sede Central de la Universidad.

1.4 Problema de investigación

A partir del contexto de la Universidad Técnica Nacional y de las necesidades identificadas en el área de los recursos humanos, se plantea el siguiente problema de investigación:

¿Cuáles son los estresores laborales más recurrentes en los funcionarios de la Sede Central de la Universidad Técnica Nacional que impactan el clima organizacional para la implementación de una herramienta que permita su clasificación?

1.5 Estado del arte

El estrés laboral es un tema que siempre ha existido en las organizaciones; sin embargo, con el tiempo se le ha dado mayor importancia debido al impacto que tiene en los colaboradores y con ello en una organización.

El estudio realizado por Casadiego (2019) sostiene que:

Es propio de las sociedades industrializadas, en las que la creciente presión en el entorno laboral puede provocar la saturación física y emocional del trabajador, generando diversas consecuencias que no solo afectan a su salud, sino también a la de su entorno más cercano (párr.2).

Sobre cuándo se presenta el estrés laboral en las organizaciones y sus colaboradores, el mismo autor agrega que “Este tipo de estrés aparece cuando las exigencias del entorno, especialmente el laboral superan la capacidad del individuo para hacerles frente o mantenerlas bajo control, y puede manifestarse de diversas formas” (Casadiego, 2019, párr. 2).

Sobre el mismo tema, Salazar (2018) indica que este tipo de estrés está asociado a “una reducción de la productividad en el trabajo y un descenso de la calidad de vida de aquellos que lo sufren, pudiendo incluso ser motivo de baja laboral en los casos más graves, por lo que es conveniente aprender cómo combatirlo” (párr. 3).

Ortiz (2016), en el artículo de la Universidad Nacional de Costa Rica, respalda que los estresores se presentan cuando existe un desequilibrio entre las capacidades del colaborador y las exigencias del trabajo.

Cuando las exigencias laborales exceden las capacidades o necesidades del trabajador, es posible que se desencadene estrés laboral, una condición capaz de provocar un daño en la salud física y mental de los trabajadores, y afectar la productividad en las empresas y organizaciones (párr. 1).

En sus artículos, ambos autores concuerdan en que el estrés laboral se presenta cuando se da un desajuste entre las capacidades del colaborador y las exigencias a nivel laboral; además, enfatizan en cómo esto puede desencadenar también en una afectación de la productividad.

Por su parte, Somosa (2021), resalta la importancia de intervenir el tema del estrés laboral en las organizaciones, indicando lo siguiente:

Puede presentarse en cualquier empresa del mundo y lo importante es saber manejarlo a tiempo. Esto significa todo un trabajo interno para evitar que los temores, las frustraciones, el miedo, la depresión, la ira, la falta de motivación o cualquier otro sentimiento negativo se apoderen de un empleado, ya que no solo lo afecta a él, sino también a su entorno laboral y personal (párr. 5).

Además, resalta la importancia del rol del Departamento de Recursos Humanos en la intervención de los estresores laborales.

El estrés laboral es uno de los factores que causa mayor ausentismo laboral. Así que es importante el acompañamiento de la compañía en este tipo de situaciones. De esta forma el empleado no se siente solo, sino que eso le sirve para establecer un nexo de confianza con sus líderes y compañeros de labores. Ciertamente, no todas las personas reaccionan de la misma manera ante circunstancias similares. La empresa, a través de su departamento de Recursos Humanos, puede facilitar herramientas para el adecuado manejo del estrés laboral. (párr. 6)

De acuerdo con Ortiz (2016), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) dedicó el año 2016 a la atención del estrés laboral, indicando que se encuentra relacionado con factores generadores de estrés, tales como:

[...] la organización del trabajo, el diseño y las relaciones laborales; tiene lugar cuando las exigencias del trabajo no corresponden o exceden las capacidades, recursos o necesidades del trabajador, o cuando al conocimiento y las habilidades de un trabajador o de un grupo para enfrentar dichas exigencias, no coinciden con las expectativas de la cultura organizativa de la empresa (párr. 4).

Sobre los factores generadores de estrés, Rojas (2016), citado por Ortiz (2016), coordinadora del Programa Salud, Trabajo y Ambiente (Saltra), adscrito al Instituto Regional de Estudios en Sustancias Tóxicas de la Universidad Nacional (IretUNA), indica:

Si los trabajadores de una empresa están expuestos a altos ritmos de trabajo, pocas pausas, tiempos cortos para realizar las tareas, el trabajo es monótono, con pocas iniciativas o posibilidades de desarrollo, o no cuenta con el apoyo de compañeros o jefes es probable que se desencadenen síntomas relacionados con estrés (párr. 5).

Sobre estudios realizados en Centroamérica relacionados con el tema, Ortiz (2016) señala:

La I Encuesta Centroamericana de Condiciones de Trabajo y Salud (I ECCTS), proyecto liderado en Centroamérica por el Programa Saltra, que mostró datos a nivel nacional, donde los resultados demostraron que alrededor de 15% de la población trabajadora en Costa Rica, reporta estar expuestos a altas demandas de trabajo, cerca del 20% tiene poco control sobre el trabajo y un 30% no cuenta con el apoyo de jefes o compañeros (párr. 6).

Sánchez (2016), también resalta la importancia de la oportuna intervención de los estresores laborales, ante los distintos factores que se presentan a diario en las organizaciones.

En las últimas décadas, el estrés laboral es un tema que se constituye en un reto por conocer e intervenir, dado que la globalización económica, trae consigo cambios en las diversas formas de organizar el trabajo, se tiende a la desregulación y precarización del empleo. Se incrementan las exigencias del desempeño, en concordancia con los avances del conocimiento, la tecnología y la información; se aumentan las jornadas laborales, se disminuyen o suprimen las pausas de recuperación, inclusive las de alimentación y se invierte menos en el mejoramiento de las condiciones de trabajo (p. 4).

Fernández *et al.* (2015) citado por Sánchez (2016), señalan que los niveles de estrés laboral dependen de distintos factores:

En consecuencia, no es tanto el tipo de actividad económica como el modo de organización del trabajo, las condiciones de empleo y el “estilo de gestión” los que más inciden en el nivel de estrés experimentado por las y los trabajadores. Es claro que el trabajo monótono, la sobrecarga de tareas, las presiones de tiempo, la mala planificación de turnos o el escaso poder de decisión son solo algunos ejemplos de situaciones que contribuyen a la generación de estrés en el trabajo (p. 7).

En el mismo documento, Sánchez (2016) enfatiza en las consecuencias de los estresores laborales, indicando también entre ellas su impacto en el clima organizacional:

En las empresas e instituciones en las que el estrés es elevado, se manifiestan algunos o todos de los siguientes factores: aumento de ausentismo, alta rotación, desmotivación y bajo compromiso, disminución de la creatividad, descenso de la producción, degradación del clima social y presencia de acoso laboral y violencia, ataque a la imagen de la empresa y aumento de errores y accidentes laborales (p. 10).

Con respecto al tema del estrés, se han planteado distintos modelos de estudio como el Modelo Proceso de Estrés, Modelo Ocupacional, Modelo Integrador del Estrés, Modelo de Apreciación Cognitiva y Maslach Burnout Inventory (MBI). No obstante, estos modelos abarcan el tema del estrés desde un enfoque psicológico (individual) y patológico.

Para cumplir con la necesidad del presente proyecto se indaga acerca de los principales modelos de estudio de estresores laborales, seleccionando aquellos que en

parte de su contenido abordan el área administrativa, a mencionar: Modelo Demanda, Control, Apoyo Social y Modelo Desequilibrio, Esfuerzo, Recompensa.

El Modelo Demanda, Control, Apoyo Social intentó demostrar que los factores como demandas psicológicas, control y autonomía son considerados estresores que afectan directamente al trabajador. Ha sido desarrollado para describir situaciones laborales que causan estrés. Por su parte, el Modelo de Desequilibrio, Esfuerzo, Recompensa analiza la relación entre los aspectos de esfuerzo que realizan los trabajadores, la recompensa que obtienen y su grado de implicación con la empresa.

En relación con los estresores laborales en instituciones de enseñanza, en Costa Rica se realiza un estudio por medio de la Junta de Pensiones del Magisterio Nacional que abordó los principales factores que causan la aparición del síndrome del quemado, un fenómeno de estrés y desgaste laboral en los colaboradores pertenecientes al Magisterio Nacional. La Asociación de Profesores de Segunda Enseñanza (2017) indica:

En el estudio, dirigido por la M.Sc. Patricia Rosés Hernández, aborda los principales factores que causan la aparición del síndrome del quemado, un fenómeno de estrés y desgaste laboral cada vez más frecuente entre los trabajadores magisteriales. Para su elaboración, se escogieron grupos focales al azar entre varias regiones del país, donde se analizaron elementos laborales, familiares, sociales e individuales que derivan en la aparición de este padecimiento (párr. 2).

El factor señalado como principal causante del síndrome del quemado, fue la sobrecarga de trabajo. Una mayoría de los docentes consultados expresó su resentimiento por la excesiva cantidad y por la naturaleza del papeleo y labores burocráticas, que no deberían ser llevadas a cabo por los educadores (párr. 3).

Los anteriores son estudios relacionados con el tema, lo abordan desde el punto de vista de los factores psicosociales. Dichos estudios respaldan que los distintos factores organizacionales como las cargas de trabajo y los procedimientos burocráticos se convierten en acciones generadoras de estrés (estresores), los cuales, a su vez, tienen consecuencias negativas para la organización.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Diseñar una herramienta para la clasificación de los estresores intra-organizacionales que afectan el clima organizacional de los representantes¹ de los distintos departamentos de la Sede Central de la Universidad Técnica Nacional a partir del año 2019.

1.6.2 Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico de los principales estresores laborales que afectan a la Sede Central de la Universidad Técnica Nacional, mediante

¹ Son los funcionarios seleccionados para el plan piloto como representantes de los distintos departamentos de la Universidad.

información brindada por los representantes universitarios, para el estudio y clasificación de estos.

2. Detectar los principales estresores intra-organizacionales que afectan a los representantes de los distintos departamentos de la Sede Central de la Universidad Técnica Nacional, mediante una herramienta de detección de estresores, brindando la información para su clasificación según su nivel de afectación en la institución.
3. Crear una herramienta que clasifique los estresores intra-organizacionales, para la prevención de consecuencias negativas en el clima laboral de los funcionarios de la Sede Central de la Universidad Técnica Nacional.

1.7 Alcances y limitaciones

1.7.1 Alcances

Este proyecto aborda aquellos temas relacionados con los estresores intra-organizacionales, los cuales se ajustan a un enfoque administrativo relacionado directamente con la detección de factores que afectan el clima laboral, incidiendo en el desempeño de los funcionarios de la Sede Central en la Universidad Técnica Nacional.

Con el propósito de dar un enfoque que no sea desde la psicología laboral sino más bien generar una propuesta desde el área de Recursos Humanos, se pretende crear una herramienta que colabore a clasificar los estresores de manera oportuna, ayudando a que la organización cree planes de acción de acuerdo con el nivel de afectación que estos provocan dentro del clima organizacional de la Universidad, para minimizar su impacto negativo.

1.7.2 Limitaciones

- a) Debido a que el estrés es un tema que ocupa la atención de las empresas, porque a su vez comprenden su impacto en el quehacer organizacional, la mayor parte de las investigaciones realizadas a nivel nacional e internacional se han enfocado principalmente en la parte clínica y sus efectos patológicos, dejando de lado el enfoque desde el área de la administración de recursos humanos.
- b) Falta de compromiso por parte de los funcionarios a los que se les aplicó el instrumento de recolección de información, principalmente en tiempo de respuesta.
- c) Varias de las reuniones no se llevan a cabo por temas de agenda de parte de los representantes universitarios, lo que genera una extensión del proceso de inicio del proyecto.

Tabla 1. Relación de congruencia

1.8 Matriz de congruencia

Título	Diseño de una propuesta metodológica que permita la clasificación de los estresores intra-organizacionales que afectan a los colaboradores de la Sede Central de la Universidad Técnica Nacional, para la prevención de su impacto negativo en el clima organizacional, a partir del año 2019.	
Tema	Estresores intra-organizacionales que influyen sobre el clima organizacional de la Sede Central de la Universidad Técnica Nacional.	
Objetivo general	Diseñar una herramienta para la clasificación de los estresores intra-organizacionales que afectan el clima organizacional de los representantes de los distintos departamentos de la Sede Central de la Universidad Técnica Nacional a partir del año 2019.	
Pregunta de investigación	¿Cuáles son los estresores laborales más recurrentes en los funcionarios de la Sede Central que impactan el clima organizacional para la implementación de una herramienta que permita su clasificación?	
	Objetivo específico	Pregunta
	Realizar un diagnóstico de los principales estresores laborales que afectan a la Sede Central de la Universidad Técnica Nacional, mediante	¿Cuáles son los principales estresores laborales que afectan a la Sede Central de la

información brindada por los representantes universitarios, para el estudio y clasificación de estos.	Universidad Técnica Nacional, según los representantes universitarios?
Detectar los principales estresores intra-organizacionales que afectan a los funcionarios de la Universidad Técnica Nacional, mediante una herramienta de detección de estresores, brindando la información para su clasificación según su nivel de afectación en la institución.	A partir de la información brindada por los representantes universitarios, ¿cuáles son estresores relacionados con el clima organizacional que causan mayor nivel de estrés a los funcionarios de la Universidad?
Crear una herramienta que clasifique los estresores intra-organizacionales, para la prevención de sus consecuencias negativas en el clima laboral de los funcionarios de la Sede Central de la Universidad Técnica.	¿Cuál es la herramienta para la clasificación de los distintos estresores, que permita tomar medidas de mejora del clima organizacional de la sede central de la Universidad Técnica?

Capítulo II. Marco teórico

Ante una necesidad de las empresas por controlar el estrés al que se enfrenta su recurso humano, surge el desarrollo del presente proyecto, el cual busca crear una herramienta que clasifique los estresores según su nivel de afectación en la organización, permitiendo con esto tomar las medidas necesarias para minimizar el efecto negativo que puedan causar al clima laboral.

Abordando el tema desde el Departamento de Talento Humano, resulta relevante mencionar aspectos básicos de la administración de las empresas.

2.1 Administración de empresas

Salgado (2016) define la administración como:

Un órgano social específicamente encargado de hacer que los recursos sean productivos, refleja el espíritu esencial de la era moderna, es indispensable, y esto explica por qué una vez creada creció con tanta rapidez y tan poca oposición. La administración busca el logro de objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización. Ella es el subsistema clave dentro de un sistema organizacional. Vislumbra a toda organización y es fuerza significativa que enlaza todos los demás subsistemas (p. 37).

Además, el autor indica que “el éxito de cualquier empresa depende, directa y rápidamente de su buena administración” (Salgado, 2016, p. 36). Es decir, que la administración se encarga de gestionar la obtención de los objetivos utilizando diferentes

técnicas que aplica a través de sus funcionarios y sistemas de trabajo, y es indispensable para la correcta dirección de la empresa hacia el logro de su visión.

La globalización y el desarrollo tecnológico han causado el crecimiento de las empresas y que su gestión sea más compleja. Salgado (2016) indica que esta situación:

Ha creado nuevas técnicas y procedimientos con la finalidad de alcanzar mejores niveles de eficiencia en los recursos humanos. De esta forma se desarrollan y perfeccionan las diferentes ramas de la administración, entre las que merece especial atención la encargada del estudio, del recurso más valioso e importante de cualquier empresa: el elemento humano (p. 78).

Lo anterior demuestra que con el paso del tiempo la percepción de la administración y la importancia que esta le ha brindado a los Recursos Humanos ha cambiado, convirtiendo a la gestión del Talento Humano en un factor esencial para lograr el éxito de las empresas, debido a que es el área encargada de gestionar el activo más valioso para la organización, a saber, las personas.

2.2 Administración de recursos humanos

Sobre el tema de la administración de los recursos humanos, Salgado (2016) indica:

Disciplina que busca el logro de los objetivos por medio de sistemas y estructuras organizacionales que contiene. En cuanto a los recursos de la empresa, están los recursos humanos que son la representación de la actividad humana, es decir, quienes perciben un salario. Por lo que la

administración de los recursos humanos es la disciplina que se encarga de organizar a los empleados que prestan sus servicios a la empresa para alcanzar los objetivos de ambas partes (p. 79).

2.2.1 Funciones del Departamento de Recursos Humanos

Existe un departamento enfocado en organizar los temas que involucran directamente a los funcionarios de cada departamento, por ejemplo, estudiar los aspectos que inciden directamente en generar un buen ambiente laboral y en optimizar el desempeño en cada uno de ellos. Este departamento es llamado Departamento de Recursos Humanos (RR. HH.), o sus derivados, como Talento Humano.

Con respecto al tema, Lacalle (2016) menciona que “el Departamento de Recursos Humanos (RR. HH.) es aquel que dirige, organiza, coordina, retribuye y estudia las actividades de los trabajadores de una empresa” (p.11).

Con lo anterior se puede reforzar que el Departamento de Recursos Humanos se enfoca también en estudiar los factores que afectan a los funcionarios de la organización, los cuales, a su vez, les genera algún grado de estrés laboral.

El Departamento de Recursos Humanos se encarga, además, de garantizar que se cuente con el talento idóneo en cada uno de sus puestos dentro de la estructura de cada departamento; definir los salarios percibidos por los funcionarios; asegurarse de que los funcionarios estén debidamente capacitados; realizar la correcta gestión de desempeño, entre otras funciones.

Con respecto a lo anterior, Gómez (2019) indica que las funciones del Departamento de Talento Humano son:

Poner en marcha mecanismos necesarios para la búsqueda, atracción y reclutamiento efectivo de los candidatos cualificados que tengan perfiles competitivos; definir salarios que marcan diferencias con la competencia; proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo en todos los niveles; y establecer procesos para la gestión del desempeño individual, donde mandos intermedios y responsables operativos son claves. Además, planifican e implementan programas de retención de talento y gestionan ascensos, rotaciones y movilidad. (p. 69)

Lo anteriormente mencionado refuerza que el Departamento de RRHH se encarga también de brindar un valor adecuado al esfuerzo de cada funcionario, logrando la retención de talento necesaria para garantizar la buena marcha de la organización.

Se puede mencionar que el Departamento de RR. HH. dentro de sus funciones cuenta también con responsabilidad de desarrollar diferentes habilidades en las personas como la creatividad y gestionar de manera correcta las ideas que aportan los funcionarios.

Acerca de esto, Salgado (2016) menciona que el capital humano es relevante en las organizaciones, ya que posee características como “posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencia, habilidades, etc., mismas que los diferencian de los demás recursos” (p. 47).

Lo que hace mención también a que es importante tomar en cuenta lo que sienten o perciben los funcionarios, en cuanto a qué les afecta o les genera estrés a nivel laboral,

por lo cual resulta relevante abordar la relación que existe entre los factores clima organizacional y estresores.

2.3 Clima organizacional

El clima organizacional es producto de varios factores; es la percepción que tienen los funcionarios acerca de su entorno laboral.

Según Lacosta (2019), el “clima organizacional incluirá percepciones, sentimientos, afecto, humor y vivencias emocionales compartidas por un equipo en una organización determinada” (p. 84).

Lo anterior hace ver que es importante velar por que los funcionarios perciban que sus necesidades se están tomando en cuenta.

Cabe mencionar que hay aspectos fundamentales como una creación de políticas internas robustas, que dirijan a los funcionarios en aspectos tales como lo que se permite y lo que no, en temas de comportamientos, de las cuales estos tendrán sus propias percepciones.

Referente a este tema Uribe (2015) indica que el clima organizacional corresponde a las “percepciones compartidas de aspectos tales como políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales” (p. 42).

Con lo anterior también se demuestra que contar con procedimientos bien establecidos logrará que los funcionarios conozcan la manera correcta de realizar sus tareas y alcancen una mayor productividad.

Se puede decir que el clima organizacional es una manifestación de la situación actual que vive una empresa en cuanto a ambiente laboral, formado por las percepciones tanto positivas como negativas de los funcionarios, las cuales impactan de manera directa el ambiente de trabajo.

2.4 Estrés

Para abordar el tema de estresores laborales que es la temática de la herramienta por desarrollar en este proyecto, en primer lugar, resulta relevante mencionar qué es el estrés, debido a que es una problemática que cada vez afecta a mayor cantidad de personas.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2016) menciona que el estrés es la “respuesta física y emocional a un daño causado por un desequilibrio entre las exigencias percibidas y los recursos y capacidades percibidos de un individuo para hacer frente a esas exigencias” (p. 2).

Se denota que el estrés nace de un desajuste entre las capacidades y la exigencia de los individuos, donde estos, al no poder hacer frente a la situación, desarrollan el estrés como un mecanismo para enfrentar dichas exigencias como una consecuencia.

2.5 Estrés laboral

El estrés tiene distintas manifestaciones. El presente proyecto se basará en los estresores intra-organizacionales de la Universidad Técnica Nacional, entendiéndolos como elementos generadores de estrés propios de la Universidad.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2016):

El estrés relacionado con el trabajo está determinado por la organización del trabajo, el diseño del trabajo y las relaciones laborales, y tiene lugar cuando las exigencias del trabajo no se corresponden o excedan de las capacidades, recursos o necesidades del trabajador o cuando el conocimiento y las habilidades de un trabajador o de un grupo para enfrentar dichas exigencias no coinciden con las expectativas de la cultura organizativa de una empresa (p. 2).

Es decir, que el estrés laboral está presente en los funcionarios de la UTN cuando las exigencias o características de la Universidad no coinciden con sus capacidades o recursos.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), en su documento “La organización del trabajo y el estrés”, el estrés laboral es “la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación” (OMS, 2004, cit. por Lacosta, 2019, p. 31).

Lo anterior demuestra que, cuando no existe un balance entre las exigencias y las capacidades del colaborador, no se da un proceso adecuado de adaptación al puesto, lo que le genera al funcionario estar inmerso en una situación de estrés.

2.6 Estresores

Para fines de este proyecto se busca identificar los factores que provocan el estrés laboral, dichos factores son denominados estresores.

Según Del Hoyo (1997), uno de los pioneros en hablar sobre el tema, “el estrés es la respuesta a un agente interno o externo perturbador; este agente es el estresor, el estímulo que provoca la respuesta al estrés” (p. 6).

Es decir, que los estresores son todos aquellos factores que causan estrés, lo que, a su vez, se convierte en una serie de diferentes reacciones en las personas para poder tener control ante la situación.

Del Hoyo (1997) realiza una clasificación de los estresores según sus características:

Los estresores presentes en situación de trabajo se pueden clasificar en tres grupos: estresores del ambiente físico (iluminación, ruido, temperatura, ambientes contaminados), estresores relativos al contenido de la tarea (carga mental, control sobre la tarea), estresores relativos a la organización (conflicto y ambigüedad del rol, jornada de trabajo, relaciones interpersonales, promoción y desarrollo de la carrera profesional) (p. 6).

Para efectos del presente proyecto serán tomados en cuenta los estresores de control sobre la tarea (cargas de trabajo) y estresores relativos a la organización como ambigüedad del rol, jornada de trabajo y desarrollo de la carrera profesional.

En una clasificación distinta, Aguirre, Vauro y Labarthe (2015) proponen cinco dimensiones como estresores:

Las características propias del trabajo (permanencia laboral, horarios de trabajo, complejidad de las funciones, etc.), relación familia-trabajo (falta de horas para estar con la familia), los factores organizacionales (falta de

políticas de salud ocupacional, prevención del estrés, etc.), relaciones interpersonales en el trabajo (falta de planes de desarrollo de equipos de trabajo) y factores ambientales (falta de lugar adecuado para el descanso, etc.) (p. 296).

De lo mencionado anteriormente, serán tomados en cuenta las características propias del trabajo y los temas ligados a las relaciones interpersonales, por ejemplo: planes de desarrollo, contenido del puesto y cargas de trabajo.

En relación con los estresores laborales y su detención, es importante aclarar que para el diseño de la herramienta se abordarán únicamente los estresores intra-organizacionales, ya que los extra-organizacionales implican profundizar en los aspectos que afectan al individuo en un ámbito ajeno a la institución, como problemas financieros, conflictos sociales y familiares, y otros aspectos personales que escapan al alcance de este abordaje.

El trabajo es esencial en la trayectoria de las personas, ya que representa una fuente de ingreso para poder cumplir con sus necesidades básicas a cambio de su esfuerzo y compromiso con la organización en la que labora; pero, además de ser una fuente de ingresos, en el trabajo coexisten otra serie de factores que pueden satisfacer y motivar al individuo, o bien, algunos que hacen que el trabajo sea más difícil o insatisfactorio, dificultando con esto su calidad de vida tanto laboral como personal.

Para explicar los causantes de los estresores, se han identificado dos modelos que buscan describir cuáles son los principales motivos que desencadenan el estrés laboral en las organizaciones: el Modelo Demanda, Control, Apoyo Social y el Modelo de Desequilibrio, Esfuerzo, Recompensa.

Del Prado (2013), en su artículo “Modelo Demanda, Control, Apoyo Social de Karasek”, indica que este modelo, “explica el estrés laboral en función del balance entre las demandas psicológicas del trabajo y el nivel de control del trabajador sobre estas” (párr. 2).

El autor indica que el control sobre el trabajo incluye “las oportunidades de desarrollar habilidades propias, y la autonomía que el trabajo proporciona” (párr. 4).

Sobre las oportunidades de desarrollar habilidades el autor indica que estas se basan en: “obtener y mejorar las capacidades suficientes para realizar las tareas y hacer un trabajo en el que se tiene la posibilidad de dedicarse a aquello que mejor se sabe hacer” (párr. 4).

Sobre la autonomía, Del Prado (2013) menciona “la capacidad de decisión sobre las propias tareas y sobre las del departamento. En este sentido es importante el control sobre las pausas y sobre el ritmo de trabajo” (párr. 5).

Las oportunidades de desarrollar habilidades y la autonomía hacen referencia a la súper especialización de las tareas, es decir, realizar las funciones en las que más se tiene agilidad y tomar decisiones sobre sus procedimientos de trabajo, llevando con ello al empoderamiento del puesto trabajo.

Con respecto a las demandas psicológicas, la consultoría de recursos humanos PRAX (2017, 0:54) indica que se basan en “Exigencias mentales que implica el trabajo al realizar muchas actividades complejas y con poco tiempo de entrega”.

El Modelo Demandas-Control (JDC) se distingue de otros modelos de estrés laboral por su simplicidad y por el alcance que ha tenido en

investigación. [...] El modelo JDC desarrollaba la corriente de estudio sobre el rediseño del puesto de trabajo, añadiendo a las variables habituales de autonomía, satisfacción, motivación y compromiso, los efectos sobre la salud del trabajador, combinando así el enfoque tradicional de la psicología organizacional con el de las demandas del trabajo o estresores (Montero, Rivera y Aranque, 2013, p. 644).

Johnson y Hall (1988) introdujeron el apoyo social como la tercera dimensión de este modelo en 1988, representando el apoyo que el trabajador recibe de sus compañeros y superiores. Según Del Prado (2013), el apoyo social tiene dos componentes: “las relaciones sociales que el trabajo implica en términos cuantitativos y el grado de apoyo” (párr. 5).

Cuando el apoyo social es alto, se ha demostrado que contrarresta los efectos de la alta demanda y el bajo control; caso contrario cuando es bajo, ya que aumenta en gran medida los niveles de estrés.

El Modelo de Desequilibrio, Esfuerzo, Recompensa fue creado por Johannes Siegrist en 1996, implicando los aspectos de esfuerzo que realizan los trabajadores, la recompensa que obtienen y su grado de implicación con la empresa.

PRAX (2017) indica que en el Modelo de Desequilibrio, Esfuerzo, Recompensa:

Resulta relevante contar con un adecuado equilibrio entre el esfuerzo que realizamos para lograr cumplir con una tarea o asignación y la recompensa que recibimos por lograr cumplir lo solicitado de forma correcta. El no recibir

un adecuado reconocimiento o recompensa puede considerarse como un potencial estresor que causa un efecto perjudicial para nuestra salud.

Dos componentes que se distinguen en este modelo son el esfuerzo y la recompensa:

El esfuerzo se refiere a la exigencia que significa para nosotros el trabajo asignado. Podemos dividir el factor conocido como esfuerzo en dos partes siendo la primera de ellas la presión que nos ejercen las fuentes externas (extrínseco) toma en cuenta cantidad, nivel de responsabilidad, velocidad y tiempo de entrega y la presión que nos ejercemos nosotros mismos para realizar una tarea (intrínseca). En cuanto a la recompensa, esto hace referencia al reconocimiento, apoyo, trato justo, oportunidades de desarrollo, seguridad laboral y salario que se recibe a cambio de las labores que se realizan. (PRAX, 2017).

Basándose en la información anterior, se puede observar como el Modelo Demanda, Control, Apoyo Social se centra especialmente en evaluar las características específicas del puesto de trabajo, y en el grado de control que se tiene sobre las tareas. Por otra parte, el Modelo de Desequilibrio, Esfuerzo, Recompensa aporta información sobre las características individuales del trabajador, la recompensa obtenida, el esfuerzo realizado y el grado de implicación que tiene cada trabajador en su empresa.

Por medio de la presente investigación, se puede mencionar en general que los estresores laborales no solo afectan al funcionario en su vida diaria, sino también en los resultados que brinda en su entorno laboral. Con respecto a la información brindada por

las distintas áreas de la UTN, se definen los factores de mayor afectación de la Universidad, los cuales se detallan a continuación.

2.6.1 Liderazgo en recursos humanos

Cuando se habla de liderazgo, el rol de recursos humanos se vuelve vital, ya que este es el encargado de guiar y brindar herramientas o insumos para incentivar un liderazgo positivo dentro de la organización y su clima laboral.

Según Bennis, Warren y Burt Nanus, citados por Ruiz (2017), el liderazgo es el “conjunto de habilidades que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos comunes” (p. 31).

Por otra parte, Ruiz (2017) agrega que “es tener la responsabilidad de dirigir las acciones de otros para llevar los propósitos de la organización en diferentes niveles de autoridad, sin perder de vista tanto los éxitos como los fracasos”.

Según lo anterior, el liderazgo se basa en la capacidad de influir y dirigir a los equipos de trabajo en la obtención de metas y objetivos organizacionales.

La relación entre los líderes y los funcionarios resulta de gran importancia para la organización, ya que el líder será quien los guíe en la obtención de los objetivos, lo cual hará que los colaboradores se sientan apoyados y propiciará un ambiente de confianza y credibilidad entre ambas partes, por lo cual siempre será importante que el líder genere los espacios para guiar, apoyar y realimentar a los colaboradores.

2.6.2 Comunicación

La comunicación es un elemento vital para todos los procesos de la organización y su clima laboral, ya que mediante ella se da el traspaso de información, la toma de decisiones y la coordinación entre departamentos y equipos de trabajo para el logro de los objetivos organizacionales.

De acuerdo con Hernández (2017), la comunicación es “un proceso permanente de transmisión y recepción de valores, actitudes, acciones e ideas” (p. 242).

Sobre la importancia de la comunicación, Lacosta (2019) indica que el “fomento de una comunicación eficaz puede ser el principio de la erradicación de muchos problemas generados por interpretaciones erróneas y desajustadas” (p. 100).

Una mala gestión de la comunicación puede traer variedad de problemas para la organización, ya que esto lleva a malas interpretaciones, errores en los procesos y procedimientos, informaciones antes del tiempo debido, o bien que la información no llegue a todas las partes que deben conocerla, por lo cual resulta importante que la organización evite o prevenga dichos aspectos mediante el reforzamiento de una comunicación efectiva.

2.6.3 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo genera un ambiente agradable entre los compañeros de un mismo departamento y los de otros departamentos que deben trabajar entre sí para poder cumplir con algún objeto o meta en común. La ausencia de esta unión de grupo al trabajar se convierte en un generador de estrés.

El trabajo en equipo “es un concepto que encierra en sí mismo la cohesión, la unión y la transformación de una organización, es sinónimo de productividad, competitividad y logro de objetivos” (Ayoví, 2019, p. 60).

Lo anterior hace notar que, cuando un equipo no interactúa y existe una carencia de dinamismo a la hora de realizar las tareas, se dejan de ejecutar algunos roles importantes dentro del equipo.

Además, es importante que en los equipos existan colaboradores con carácter multidisciplinario e identificar las fortalezas y debilidades de los integrantes del equipo para lograr con ello la sinergia adecuada para llevar a cabo las funciones asignadas.

2.6.4 Capacitación y desarrollo

Cuando se realizan actividades que buscan identificar las necesidades de los funcionarios para lograr posteriormente mitigarlas, se habla específicamente de capacitación y desarrollo, por medio de las cuales se mejora la actitud, se aumentan los conocimientos y se desarrollan o fortalecen las habilidades del personal.

Sobre el tema, Alles (2019) indica que la capacitación es el “proceso de transmitir conocimientos, desarrollar habilidades, facilitar ciertas actitudes, es habilitar a las personas a promover cambios en sí mismos y en su entorno” (p. 28).

Por medio de la capacitación y desarrollo se logran facilitar distintos conocimientos que generan cambios positivos en los funcionarios. Es relevante mencionar que capacitar al personal en general aumenta el potencial y la productividad, al mismo tiempo que refuerza las habilidades de los colaboradores.

Dessler y Varela (2017) indican que “capacitar significa dar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo” (p. 154).

Además, agregan que:

La capacitación es importante. Incluso los individuos con un alto potencial tenderán a improvisar o dejarán de ser productivos, si no saben qué hacer o cómo hacerlo. Además, según un estimado, aproximadamente tres cuartas partes de los trabajadores de treinta y tantos años con un alto potencial comienzan a buscar un nuevo empleo un año después de ser contratados, a menudo debido a que se sienten insatisfechos a causa de una capacitación inadecuada (p. 154).

Resulta importante destacar que la capacitación genera, además, bienestar a nivel personal de los funcionarios, lo que también se refleja en la estabilidad laboral, ya que una institución que invierte tiempo y recursos en una adecuada capacitación evita la rotación temprana y desarrolla el sentido de pertenencia en los funcionarios.

Por otra parte, la capacitación que reciban los funcionarios ayudará a definir en qué área de la organización desean crecer y contar con las competencias adecuadas para desarrollar diferentes puestos de trabajo.

Dessler y Varela (2017) mencionan que:

La mayoría de los empleadores no ofrecen una amplia gama de opciones costosas para el desarrollo de carreras. Sin embargo, los sistemas de desarrollo de carrera no necesariamente tienen que ser complicados. Incluso el simple hecho de recibir retroalimentación del desempeño por

parte de los supervisores, contar con planes de desarrollo individuales y tener acceso a la capacitación es suficiente para muchos trabajadores (p. 225).

Con lo anterior se puede mencionar que la formación de las personas en las organizaciones se torna importante para lograr el debido manejo de los procesos y el empoderamiento de los funcionarios en su puesto de trabajo, así como mejorar sus habilidades. Además, la posibilidad de desarrollo fomenta la motivación y satisfacción ante la posibilidad de crear carrera profesional dentro de la organización.

2.6.5 Remuneración

La remuneración se puede percibir como el pago que se recibe por la ejecución de un trabajo o tarea asignada. Esta remuneración debe ser justa y proporcional a las funciones realizadas y estar regida dentro del marco legal.

Chiavenato (2017) indica que la remuneración es:

Contraprestación por el trabajo que una persona desempeña en la organización. A cambio del dinero (elemento simbólico e intercambiable), la persona empeña parte de sí misma, de su esfuerzo y de su vida y se compromete a realizar una actividad diaria y a cumplir con una norma de desempeño en la organización (p. 287).

Es decir, que la retribución económica que un colaborador recibirá a cambio del trabajo realizado en la organización debe ser justa según las funciones, cargas y esfuerzo realizado en cada puesto.

Para Dessler y Varela (2017) la remuneración es “todas las formas de retribuciones o pagos destinadas al personal, que se derivan de su empleo” (p. 252). El incumplimiento de este pago puede repercutir en la desmotivación del colaborador, e incluso provocar una demanda legal. Este pago no genera la motivación absoluta del colaborador, sino que debe ir acompañado de otras acciones por parte de la organización, entre ellas, el reconocimiento.

2.6.6 Reconocimiento

El reconocimiento puede ser una acción que permite resaltar el trabajo realizado con esfuerzo por parte de un funcionario. Cuando se genera un reconocimiento se están recalcando también las habilidades que un colaborador empleó para lograr sobresalir en alguna tarea o ejecución de un proyecto en específico.

Sobre este tema, Chiavenato (2017) indica:

Las organizaciones ofrecen recompensas con el propósito de reforzar actividades que produzcan los efectos siguientes: 1. Aumentar la conciencia y la responsabilidad del individuo y del equipo dentro de la organización. Es decir, que incentiven la conciencia de la misión de la organización y el espíritu de la visión de futuro de la empresa. 2. ampliar la interdependencia entre el individuo y el equipo y entre este y la organización. En otras palabras, incentivar el espíritu de equipo y el trabajo en conjunto. 3. Ayudar a resaltar la creación constante de valor dentro de la organización. En otras palabras, incentivar las acciones que agreguen valor para la organización, el cliente y las propias personas (p. 317).

Es relevante identificar las acciones positivas que realiza el colaborador a favor de la organización, para así incentivarlo genuinamente, motivando con ello la repetición de acciones positivas. Estos reconocimientos no necesariamente deberían ser siempre monetarios; existen otros que de manera simbólica permiten fortalecer la responsabilidad del funcionario para con el trabajo, dirigirlo a que se alinee a los objetivos clave de la organización, que conozca a profundidad, las consecuencias positivas y negativas de realizar correctamente sus funciones y fortalecer el trabajo en equipo.

2.6.7 Cargas de trabajo

Las cargas de trabajo son el conjunto de tareas que cada puesto de trabajo realiza. Se pueden identificar también como las obligaciones con las que debe cumplir cada funcionario.

La Fundación para la Prevención de Riesgos del Trabajo (2015) indica que las cargas de trabajo se basan en “el conjunto de requerimientos psico-físicos a los que el trabajador se ve sometido a lo largo de la jornada laboral” (párr. 1).

Es decir, serán todas aquellas tareas que el colaborador debe cumplir producto de los objetivos organizacionales. Resulta importante que se mantenga un equilibrio en las cargas de los colaboradores, contribuyendo a su equilibrio y balance de vida. Se debe asegurar que las tareas se asignen de manera equitativa para no causar sobrecarga de funciones en algunos miembros del equipo.

2.6.8 Burocracia

La burocracia tiene que ver con la manera de controlar y responder a las distintas solicitudes, procesos o toma de decisiones, dentro de una organización, cuando esos pasos se vuelven excesivos.

Tejeda *et al.* (2020) citan el concepto de Max Weber sobre una organización burocrática como una “organización dirigida a lograr metas, a partir de individuos, que desarrollan sus funciones administrativas con un estrecho control de sus actividades, y una jerarquía definida en términos estrictos, regida por reglamentos y líneas de autoridad bien definidas” (párr. 5).

Se menciona anteriormente que la burocracia tiene participación directa en la toma de decisiones en el área administrativa; de esta manera se controlan las distintas actividades realizadas por los funcionarios. El exceso en este control puede generar atrasos a la hora de tomar decisiones o realizar distintos proyectos, por las muchas reglas que se deben seguir.

Camarena (2016) también cita el aporte de Weber (1978) sobre el concepto de burocracia: “las aportaciones de este último radican en que es posible conseguir una eficiencia parecida a la mecanización de la producción en el ámbito administrativo a través del establecimiento de un orden jerárquico que dictamina reglas, división de tareas y normas claras y específicas” (párr. 10).

Es decir, la burocracia se basa en el exceso de normas y control en el desarrollo de las actividades administrativas, haciendo los procesos más lentos y extensos; por lo mismo, resulta importante que se tomen medidas en la organización para descentralizar

la toma de las decisiones y con esto volver más ágiles los distintos procesos de la institución.

2.7 Marco referencial de la Universidad Técnica Nacional

La Universidad Técnica Nacional (UTN) es una institución pública de educación superior universitaria costarricense, creada mediante la Ley 8638, publicada en *La Gaceta* el 4 de junio de 2008, con el fin de dar atención a las necesidades de formación técnica que requiere el país, en todos los niveles de educación superior (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2015).

En el año 2006, debido a la crisis en la educación universitaria estatal que enfrentaba el país, se propone la creación de una universidad que ayudara a dar una nueva opción de formación técnica de calidad en el país ante “la mayoritaria graduación de estudiantes en carreras tradicionales, la ausencia de oportunidades de educación superior que ofreciera carreras técnicas novedosas y que respondiera a las demandas laborales del sector productivo” (Universidad Técnica Nacional, 2020, párr. 1)

El Colegio Universitario de Alajuela (CUNA) impulsa la propuesta de crear una nueva universidad de carácter técnico mediante un proyecto de ley que fue apoyado por el entonces presidente de la República, Dr. Oscar Arias, y quien lo incluye dentro el Plan Nacional de Desarrollo. Su ministro de Educación Pública, el Dr. Leonardo Garnier, consideró que el proyecto era una solución a la crisis de la educación técnica superior estatal que enfrentaba el país.

La propuesta inicial era crear la Universidad Técnica de Alajuela mediante la fusión del Colegio Universitario de Alajuela, la Escuela Centroamericana de Ganadería,

el Centro de Investigación y Perfeccionamiento para la Educación Técnica y el Centro de Formación de Formadores. Sin embargo, el ministro Garnier consideró que la nueva universidad debería tener una cobertura nacional, por lo que propuso que se incluyeran también dentro del proyecto al Colegio Universitario de Puntarenas y al Colegio Universitario para el Riego y Desarrollo del Trópico Seco. De esta forma, la nueva universidad debería llamarse Universidad Técnica Nacional (Universidades.cr, s. f., párr. 1).

Esta institución educativa pasa a ser la quinta universidad pública de Costa Rica y se constituye mediante la fusión de las siguientes instituciones:

- Colegio Universitario de Alajuela (CUNA)
- Colegio Universitario de Puntarenas (CUP)
- Colegio Universitario para el Riego y Desarrollo del Trópico Seco (CURDTS)
- Escuela Centroamericana de Ganadería (ECAG)
- Centro de Investigación y Perfeccionamiento para la Educación Técnica (CIPET)
- Centro de Formación de Formadores y de Personal Técnico para el Desarrollo Industrial de Centroamérica (CEFOF)

En enero de 2009 inicia con la oferta académica de 33 diplomados, a los que se han ido incorporando grados de bachillerato y licenciatura.

El 24 de marzo del 2015, se acuerda en el seno del Consejo Nacional de Rectores (CONARE), con el voto unánime y en firme de los rectores de las otras cuatro universidades estatales, aprobar el Convenio de Adhesión de la UTN al CONARE, en plena igualdad de condiciones que las otras cuatro universidades públicas. El 2 de junio

de 2015 se hizo efectiva la incorporación de la UTN a CONARE, con lo cual dicha entidad pasó a estar integrada por un total de 5 universidades públicas.

El Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES) otorgó el 9 de julio de 2019 la acreditación de calidad a las dos primeras carreras de la Universidad Técnica Nacional: Ingeniería del Software e Ingeniería en Tecnología de Información, ambas fueron acreditadas en todas las sedes en que se imparten (Universidad Técnica Nacional, 2020, párr. 30).

La UTN tiene su sede principal en la provincia de Alajuela (Central) y cuenta con las siguientes sedes regionales: Pacífico, Atenas, Guanacaste y San Carlos. Además, cuenta con los centros especializados: Centro de Formación Pedagógica y Tecnología Educativa (CFPTE) y Centro de Calidad y Productividad (CECAPRO).

La Universidad Técnica Nacional goza de independencia para el desempeño de sus funciones y para darse su organización y gobierno propios, en los términos del artículo 84 de la Constitución Política. Tiene plena personalidad jurídica, autonomía financiera, administrativa y patrimonio propio, así como capacidad jurídica para adquirir derechos y contraer obligaciones para el cumplimiento de sus fines. Su representante legal es el rector. Podrá establecer relaciones institucionales de colaboración con otras entidades nacionales, internacionales o extranjeras, públicas o privadas en el ámbito de sus funciones universitarias (Universidad Técnica Nacional, 2015, p. 1).

La universidad se rige bajo los siguientes fines:

- a. Crear, conservar y transmitir la cultura nacional y universal, en el marco de un esfuerzo integral y sostenido, orientado al mejoramiento integral de la sociedad costarricense, el fortalecimiento de su democracia y la creación de condiciones económicas y sociales más equitativas y justas para la convivencia social, especialmente el fomento de actividades productivas y la generación de empleo.
- b. Ofrecer a sus estudiantes, una educación integral que les garantice simultáneamente su óptima formación profesional y técnica, así como su desarrollo integral, moral, cultural y personal.
- c. Promover la investigación científica de alto nivel técnico y académico, para contribuir tanto al mejoramiento de la vida social, cultural, política y económica del país, como del nivel espiritual y educativo de sus habitantes, y para coadyuvar en los procesos de desarrollo, modernización y mejoramiento técnico de los sectores productivos, las empresas exportadoras y, especialmente, las pequeñas y medianas empresas.
- d. Preparar profesionales de nivel superior, por medio de carreras universitarias que guarden armonía con los requerimientos científicos y tecnológicos del desarrollo mundial y las necesidades del país, que culminen con la obtención de títulos y grados universitarios, dando énfasis especial a las carreras técnicas que demanda el desarrollo nacional.
- e. Desarrollar carreras cortas en el nivel de pregrado universitario, que faculten para el desempeño profesional satisfactorio y la inserción laboral adecuada. Esas

carreras deberán articularse con las de nivel de grado que brinde la propia Universidad.

f. Desarrollar programas especiales de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas, mediante acciones de asistencia técnica, capacitación y formación integral, para procurar su desarrollo y expansión.

g. Los demás que se establezcan en el Estatuto Orgánico.

Según el Plan Institucional de Desarrollo Estratégico de la UTN (2020-2021), el marco estratégico de la Universidad se rige bajo la siguiente visión, misión, valores y objetivos:

Visión:

Ser una universidad de vanguardia en la formación integral de profesionales, la investigación y la extensión en las áreas técnicas y tecnológicas, con un enfoque de humanismo científico innovador, que contribuya al desarrollo sostenible de la sociedad costarricense.

Misión:

Brindar una educación de excelencia, integral e inclusiva, en el marco de la moderna sociedad del conocimiento, centrando nuestra acción académica en el área científica, técnica y tecnológica, con una investigación aplicada e innovadora como elemento fundamental para el desarrollo humano en articulación con los sectores productivos de la sociedad.

Valores:

- Responsabilidad: respondemos por nuestros actos, desarrollando acciones provechosas para todos los miembros de la sociedad y para su entorno tanto ambiental como social, rindiendo cuentas por ello.
- Excelencia: sin excepción, todas las funciones desarrolladas por el personal, y los servicios que presta la Universidad, llevan el compromiso de hacerse con calidad.
- Equidad: promovemos que todas las personas tengan el derecho a acceder con justicia e igualdad a los servicios que la Universidad les puede ofrecer para mejorar sus condiciones de vida.
- Respeto: reconocemos que todas las personas son valiosas en sí mismas, procurando la mutua comprensión, y permitiendo la expresión de ideas y las distintas formas de ser.
- Compromiso: cada funcionario trabaja con la convicción y el deseo de aportar su mejor esfuerzo para construir la mejor universidad.
- Solidaridad: somos conscientes de las necesidades del otro, por tanto, procuramos el apoyo y colaboración mutua.
- Transparencia: rendimos cuentas compartiendo con la comunidad universitaria y la sociedad información clara y relevante sobre la gestión institucional.
- Autonomía: tenemos capacidad para tomar decisiones independientes sobre la organización y funcionamiento de la Universidad, con base en principios y normas que garantizan el cumplimiento de nuestra responsabilidad y compromiso con la sociedad.

Objetivos estratégicos institucionales

1. Asegurar una gestión institucional responsable y transparente mediante una eficaz evaluación y rendición de cuentas.
2. Desarrollar estrategias que permitan la permanencia del estudiante en la Universidad hasta alcanzar su meta académica, y faciliten su inserción laboral.
3. Desarrollar programas de educación permanente para la inserción laboral, el emprendedurismo y el mejoramiento del desempeño profesional y ocupacional.
4. Implementar el Modelo Educativo de la UTN de manera innovadora y enfocada en el aprendizaje.
5. Establecer estrategias de vinculación para brindar servicios académicos que respondan a las necesidades del entorno.
6. Establecer estrategias y programas para el desarrollo integral y permanente del talento humano de la Universidad.
7. Establecer la protección del ambiente como compromiso permanente y eje transversal en todos los programas académicos y en la gestión institucional interna y externa.
8. Establecer un sistema de evaluación y autoevaluación para la mejora continua y la acreditación académica.
9. Establecer un sistema integrado de información y comunicación que garantice el acceso oportuno, transparente y confiable a los datos institucionales.
10. Fortalecer la capacidad de autogobierno, la seguridad financiera y la independencia de gestión, para consolidar el ejercicio pleno de la autonomía universitaria.

11. Garantizar a poblaciones diferenciadas la equidad en el acceso a las carreras y los demás servicios que brinda la institución.
12. Fortalecer procesos de investigación y transferencia tecnológica vinculados a la docencia y la extensión para atender las necesidades de los sectores productivos y la sociedad.
13. Desarrollar la cooperación académica, técnica y financiera para el fortalecimiento del desarrollo institucional.
14. Implantar la innovación, el emprendedurismo, la calidad y el respeto al ambiente como ejes transversales en los diversos procesos académicos.
15. Implementar estrategias dirigidas a la generación de recursos para el desarrollo equilibrado y sostenido de la Universidad, sus sedes y centros con énfasis en la inversión en infraestructura, equipamiento y capital humano.
16. Optimizar los procesos de planificación, gestión administrativa y académica garantizando el uso eficiente de los recursos, en función del desarrollo estratégico de la Universidad.
17. Posicionar a la Universidad con un alto nivel de reconocimiento e identificación en la sociedad, los sectores productivos y los sistemas universitarios nacionales e internacionales.
18. Reforzar el acceso de la población costarricense a la moderna sociedad de la información y el conocimiento.

La Universidad Técnica Nacional es la universidad pública más nueva del país, por ende, se encuentra en constantes procesos de cambio en búsqueda de mejoras, lo

que a su vez implica la búsqueda constante de brindar un mejor servicio por parte del recurso humano, ante su constante crecimiento.

Capítulo III. Marco metodológico

3.1 Enfoque de investigación

Por su metodología, el enfoque de este proyecto se define como mixto debido a que, a través de las distintas técnicas utilizadas, como cuestionario, abordaje teórico y *focus group*, se pretende recolectar información de tipo cualitativo y cuantitativo, que permita obtener los datos necesarios para el diseño de la herramienta. Este enfoque permite la recolección de información y busca obtener datos relevantes por medio de preguntas acerca de un tema en específico, en esta ocasión sobre el tema de los estresores en el ambiente laboral.

Sobre este tipo de investigación, los autores Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) indican que

Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (p. 10).

3.2 Tipo de investigación

De acuerdo con la particularidad de los objetivos que se procuran alcanzar, se considera que la investigación es de tipo exploratoria y descriptiva. El primer tipo se define como aquella que:

Los estudios exploratorios “se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o que no se ha abordado antes” (Hernández y Mendoza, 2018, p. 75).

Con respecto a la investigación de tipo descriptiva, Hernández-Sampieri (2017) señala que:

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno que se investiga. En un estudio descriptivo, el investigador selecciona una serie de cuestiones (que denominamos variables) y después recaba información sobre cada una para representar lo que se investiga (describirlo) (p. 76).

Por otra parte, sobre el tipo de investigación descriptiva, Prieto (2018) menciona que:

Se busca identificar y describir los elementos, propiedades o características principales que componen o explican determinados fenómenos o problemáticas, basándose en el método analítico. En ocasiones, permite el desarrollo de conocimientos que también pueden servir de base para la realización de investigaciones más profundas sobre el tema o problemática estudiada (p. 57).

En este caso, la investigación es descriptiva y exploratoria debido a la poca evidencia teórica existente acerca de los estresores a nivel de clima organizacional. El

tema de los estresores ha sido estudiado mayormente a nivel clínico, psicológico y desde la perspectiva de cómo estos afectan la salud del colaborador; sin embargo, el abordaje sobre la manera en que estos estresores afectan el clima laboral es bastante limitado; no hay suficiente información en la cual sustentarse.

Para efectos de este proyecto, la investigación exploratoria será aplicada mediante las técnicas de *focus group* y lluvia de ideas, mientras que para la investigación descriptiva se utilizarán los resultados del cuestionario de estresores laborales.

3.3 Diseño y validación de los instrumentos

En el proyecto se emplearán procedimientos e instrumentos para recolectar información y datos valiosos que apoyen la investigación, los cuales se basaron en *focus group* (consulta experta) y cuestionario.

3.3.1 Focus group (consulta experta)

Sobre esta técnica, Hernández-Sampieri, Cuevas, Mendoza y Torres (2017) indican que:

Los grupos de enfoque (*focus group*) constituyen un tipo de entrevistas colectivas y consisten en reuniones de grupos pequeños o medianos (tres a diez personas), en las cuales los participantes conversan sobre uno o varios temas relacionados con el planteamiento del problema (variables) en un ambiente relajado e informal, moderado por un especialista en dinámicas grupales que sigue un formato o guía de temas. Los grupos de enfoque recolectan principalmente información cualitativa (p. 168).

En el *focus group* con los representantes de la Universidad mencionados en el planteamiento del problema, se proponen diversos estresores mediante la técnica de lluvia de ideas. A partir de esta técnica, se logra definir cuáles estresores descartar y cuáles tomar en cuenta, hasta lograr establecer los que están más vinculados a la situación real de los funcionarios de la UTN.

Para guiar la sesión se emplearon las siguientes preguntas:

- ¿Con qué frecuencia se presentan los colaboradores al consultorio médico por temas de estrés?
- ¿Cuáles son los principales temas de estrés por los que acuden los funcionarios al consultorio médico?
- ¿Cuáles son las principales quejas de los colaboradores del decanato, por temas que les causan estrés?
- ¿Cuáles son las principales problemáticas que se han detectado en el clima organizacional por factores causantes de estrés?
- ¿Cómo afecta cada uno de estos factores a su persona y a los colaboradores del decanato a nivel organizacional?
- A nivel general, ¿cuáles son los principales motivos que expresan los funcionarios en cuanto a los factores generadores de estrés que les impiden lograr un equilibrio adecuado en su entorno laboral?

3.3.2 Cuestionario

Se elaboró un cuestionario de detección de estresores laborales para medir su nivel de afectación en la Universidad, mediante 34 preguntas cerradas, cuyas posibles respuestas eran “Alto”, “Medio” y “Bajo”, y los participantes debían seleccionar la

respuesta de acuerdo con el grado de estrés que les causaba dicha situación (estresor) (ver anexo 1).

Chasteauneuf (2009), citado por Hernández-Sampieri (2017), indica que “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p. 197). Además, el autor explica que los cuestionarios “se basan en preguntas que pueden ser cerradas o abiertas, sus contextos pueden ser: autoadministrados, entrevista personal o telefónica, vía internet” (p. 197).

3.4 Población

Prieto (2018) indica que la población se basa “en identificar quiénes conforman la totalidad de elementos o individuos afectados o involucrados con dicha problemática de estudio” (p. 124).

El presente proyecto está dirigido a la Universidad Técnica Nacional, específicamente en la Sede Central. Se aplica mediante un plan piloto, para el cual se seleccionaron 50 funcionarios de la sede central de la Universidad Técnica Nacional invitadas por el Decanato con asistencia obligatoria de al menos una persona por departamento, de los departamentos tanto a nivel administrativo como docente.

3.5 Fuentes de información

Las fuentes de información son instrumentos y recursos que sirven para satisfacer las necesidades informativas de cualquier persona (López-Carreño, 2017, p. 25).

A continuación, se presenta la definición de las fuentes primarias y secundarias utilizadas en este trabajo.

3.5.1 Fuentes primarias

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes (p. 72).

Las fuentes primarias utilizadas en la presente investigación son:

- Entrevistas realizadas a representantes universitarios (ver detalle en planteamiento de problema).
- Resultados de la aplicación del cuestionario de detección de estresores laborales aplicado a la población meta.

3.5.2 Fuentes secundarias

Según Torres, Paz y Salazar (2019), “Las fuentes secundarias son aquellas que parten de datos pre-elaborados, como pueden ser datos obtenidos de anuarios estadísticos, de Internet, de medios de comunicación” (p. 3).

Las fuentes secundarias empleadas en la presente investigación corresponden a:

- Repositorio universitario.
- Páginas web.
- Libros.
- Revistas digitales.
- Medida del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI) del Departamento de Planificación de la Universidad Técnica Nacional.

Tabla 2. Conceptualización de las variables

3.6 Matriz de conceptualización de variables

Objetivos específicos	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
Realizar un diagnóstico de los principales estresores laborales que afectan a la Sede Central de la Universidad Técnica Nacional, mediante información brindada por los representantes universitarios, para el estudio y clasificación de estos.	Diagnóstico	El diagnóstico “constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización”. (Romagnoli, 2014, citado por Asencio y Guarnizo, 2017, p. 138).	Diagnóstico de los principales estresores laborales que afectan a la Sede Central de la Universidad Técnica Nacional.	Entrevista con representantes universitarios (criterio experto)
Detectar los principales estresores intra-organizacionales que afectan a los funcionarios de la Universidad Técnica Nacional, mediante una	Estresor	Fuentes de estrés. (Ramos y Jordão, 2015, p. 17).	Detectar los factores desencadenantes del estrés	Cuestionario de detección de estresores

herramienta de detección de estresores, brindando la información para su clasificación según su nivel de afectación en la institución.				
Crear una herramienta que clasifique los estresores intra-organizacionales, para la prevención de consecuencias negativas en el clima laboral de los funcionarios de la Sede Central de la Universidad Técnica Nacional.	Clima organizacional	Percepciones compartidas de aspectos tales como políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales. (Uribe, 2015)	Manifestación de la situación actual que vive una empresa en cuanto ambiente laboral, formado por las percepciones tanto positivas como negativas de los funcionarios, las cuales impactarán de manera directa el ambiente de trabajo.	Herramienta de clasificación de estresores

Fuente: Instrumentos aplicados

Elaboración propia

Capítulo IV. Análisis de resultados

En el presente capítulo se realiza el análisis e interpretación de los datos recolectados por el equipo investigador, según la aplicación de los instrumentos definidos en el marco metodológico, tomando en cuenta las siguientes variables: diagnóstico, estresores y clima organizacional. El cuestionario fue aplicado en la Universidad Técnica Nacional en el periodo de junio 2019, a un total de 50 participantes, según el plan piloto establecido.

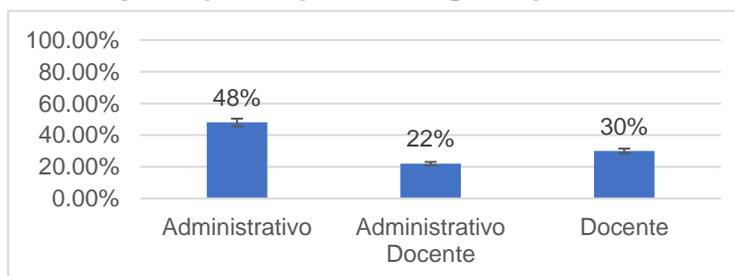
Las técnicas de sistematización de la información se basan en el ingreso de datos y la generación de gráficas y estadísticas que se recopilan mediante un cuestionario aplicado. El recurso anterior permite generar una tabla de datos, producto de las respuestas que se obtienen de los funcionarios.

Caracterización de la población participante

En este apartado se describe la población participante del plan piloto, lo que permite observar los aspectos demográficos que conforman la población y, con ello, obtener la generalidad de los encuestados.

En el siguiente gráfico se destaca el tipo de nombramiento con el que cuentan los funcionarios:

Gráfico 2. Porcentaje de participantes según tipo de nombramiento

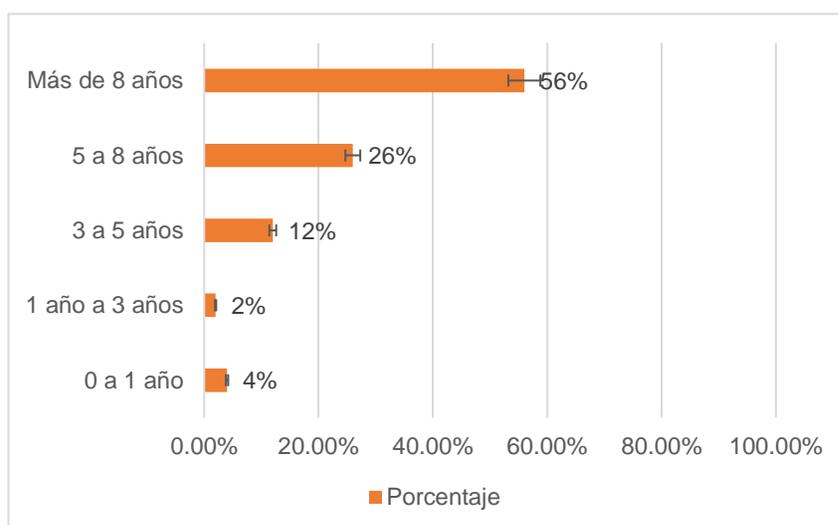


Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Universidad Técnica Nacional.
Elaboración: Equipo investigador y representantes universitarios de la Sede Central de la UTN.

El total de la población corresponde a 50 personas. Según el nombramiento, el 48% corresponde a personal administrativo, 30% personal docente y 22% administrativo docente.

Para conocer más sobre la población en estudio, se considera importante conocer la antigüedad en el puesto de trabajo. El gráfico 3 destaca los siguientes datos:

Gráfico 3. Porcentaje participantes según antigüedad en su puesto de trabajo



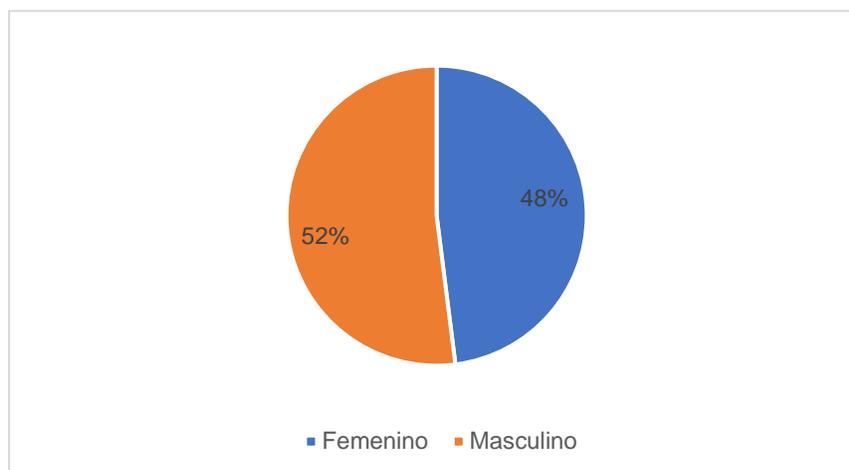
Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Universidad Técnica Nacional.
Elaboración: Equipo investigador *et al.*, 2021; s.e.

Según los datos obtenidos, el 4% de los participantes posee de 0 a 1 año, el 2% de 1 a 3 años, el 12% de 3 a 5 años, el 26% entre 5 y 8 años, y el 56% más de 8 años de trabajar en su puesto.

Se evidencia que la mayor parte de la población tiene más de 8 años en la organización, lo cual denota estabilidad laboral por parte de la Universidad; además,

permite inferir que los empleados conocen la manera en que se realizan los procesos en el centro educativo.

Gráfico 4. Porcentaje de participantes según género



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Universidad Técnica Nacional.
Elaboración: Equipo investigador *et al.*, 2021; s.e.

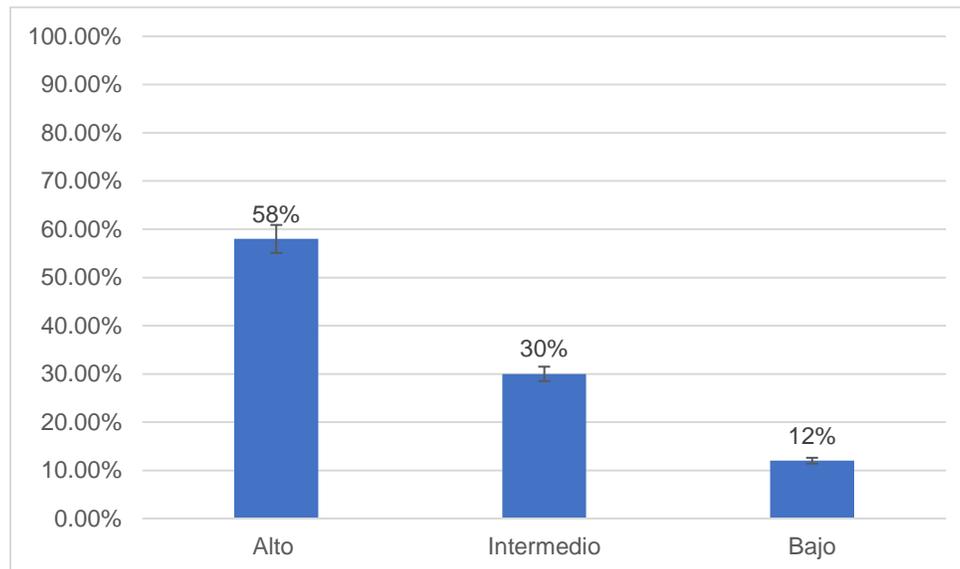
Con respecto a los datos obtenidos, el 52% de los encuestados son de género masculino y 48% de género femenino, lo que refleja una ligera predominancia de hombres entre los participantes.

Variables de estudio: diagnóstico, estresores y clima organizacional

Cargas de trabajo

Según los datos obtenidos en el *focus group*, se definen las cargas de trabajo como un factor causante de estrés dentro de la Universidad. Los siguientes gráficos se relacionan con dicho tema, y para efectos de este proyecto las cargas de trabajo se toman como la cantidad de actividades asignadas a un trabajador en un período de tiempo específico y el nivel de estrés que estas le causan.

Gráfico 5. Tener excesivas cargas de trabajo



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Universidad Técnica Nacional.

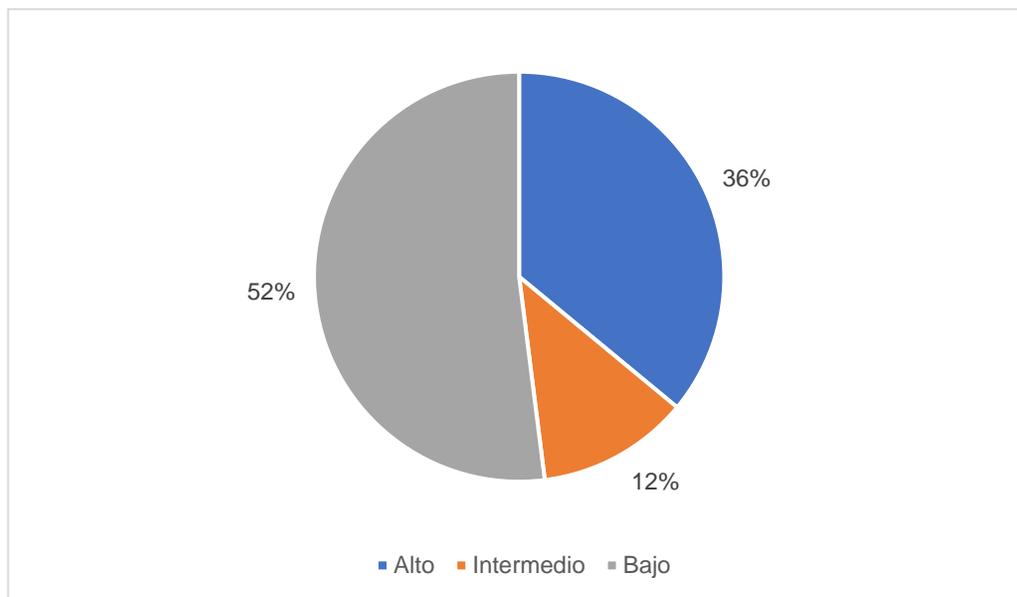
Elaboración: Equipo investigador *et al.*, 2021; s.e.

Con base en los datos obtenidos, en cuanto al nivel de estrés que les causa tener excesivas cargas de trabajo, se observa que para el 58% de la población encuestada este factor representa un alto nivel de estrés, un 30% de la población considera que le ocasiona un nivel intermedio de estrés, mientras que un 12% de los participantes opina que les causa un bajo nivel de estrés.

Lo anterior revela que la mayor parte de la población considera que tener altas cargas de trabajo les genera un alto nivel de estrés, ya que cuando perciben un volumen alto de trabajo y sobrecarga de funciones su estrés es mayor. Esto indica que este es un factor (estresor) dominante, donde se interpreta que funcionarios de la UTN perciben que no son capaces de cumplir con sus objetivos diarios y con la productividad dentro de su jornada laboral producto de las cargas y

el estrés que les genera, lo cual lleva a trabajar horas adicionales para poder cumplir con los objetivos.

Gráfico 6. Que se me dificulte tener un equilibrio entre mi vida laboral y personal



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Universidad Técnica Nacional.

Elaboración: Equipo investigador *et al.*, 2021; s.e.

En cuanto al tema de equilibrio entre la vida laboral y personal, a un 52% le representa un alto nivel de estrés, mientras que para un 36% representa un nivel intermedio de estrés, y el restante 12% indica que le representa un bajo nivel de estrés.

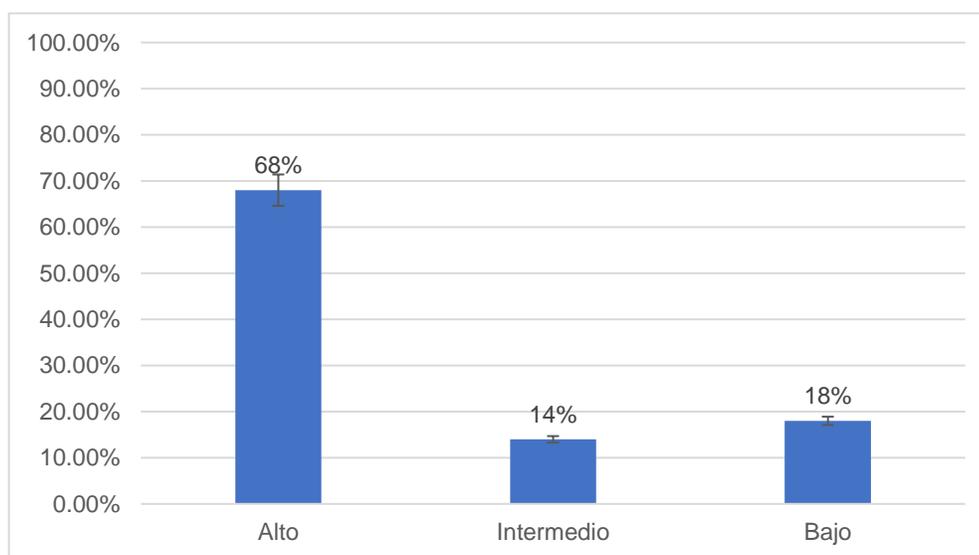
Con los resultados se puede interpretar que no poder tener un equilibrio entre la vida laboral y la personal representa un factor con alto nivel de estrés, lo cual permite interpretar que la mayor parte de los encuestados de la UTN presentan dificultad para mantener un equilibrio adecuado entre lo personal

y laboral, y que la sobrecarga de trabajo les impide realizar sus actividades personales de una manera plena.

Burocracia

Según la información obtenida en el *focus group*, se reconoce la burocracia como un factor causante de estrés dentro de la Universidad. Los siguientes gráficos se relacionan con este tema, el cual para efectos de este proyecto se refiere al exceso de autorizaciones para llevar a cabo algún procedimiento, proyecto o tomar una decisión relacionada con las labores organizacionales.

Gráfico 7. Excesivas aprobaciones para realizar algún proceso



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Universidad Técnica Nacional.

Elaboración: Equipo investigador *et al.*, 2021; s.e.

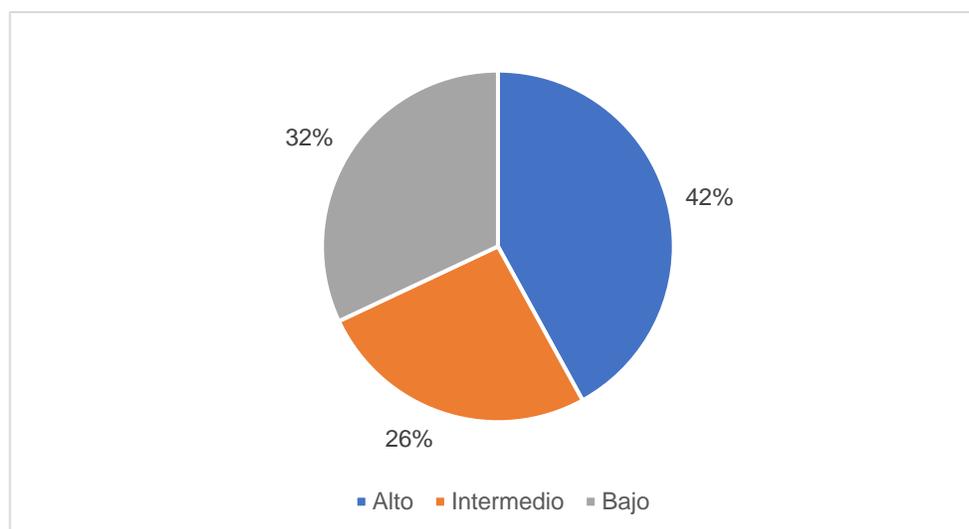
En cuanto a requerir excesivas aprobaciones para realizar los distintos procesos, a un 68% le representa un alto nivel de estrés, mientras que para un 14% representa un nivel intermedio de estrés, y el restante 18% indica que le representa un bajo nivel de estrés.

Se manifiesta que las excesivas aprobaciones para realizar los distintos procesos representan un estresor significativo en la mayor parte de la población, ya que requieren de gran cantidad de aprobaciones para tomar una decisión, llevar a cabo un proyecto o su tramitología; esto representa un alto nivel de estrés en los funcionarios, lo cual a su vez les causa frustración, al no poder avanzar de manera ágil en los procesos debido a la tramitología.

Liderazgo

Según la información obtenida en el *focus group* se define la mala gestión del liderazgo como un factor causante de estrés dentro de la Universidad. Los siguientes gráficos desarrollan dicho factor, relacionado directamente con la jefatura y su capacidad de dirigir e influir sobre las personas de manera positiva o negativa en el logro de objetivos.

Gráfico 8. Decisiones poco acertadas por parte de mi jefatura



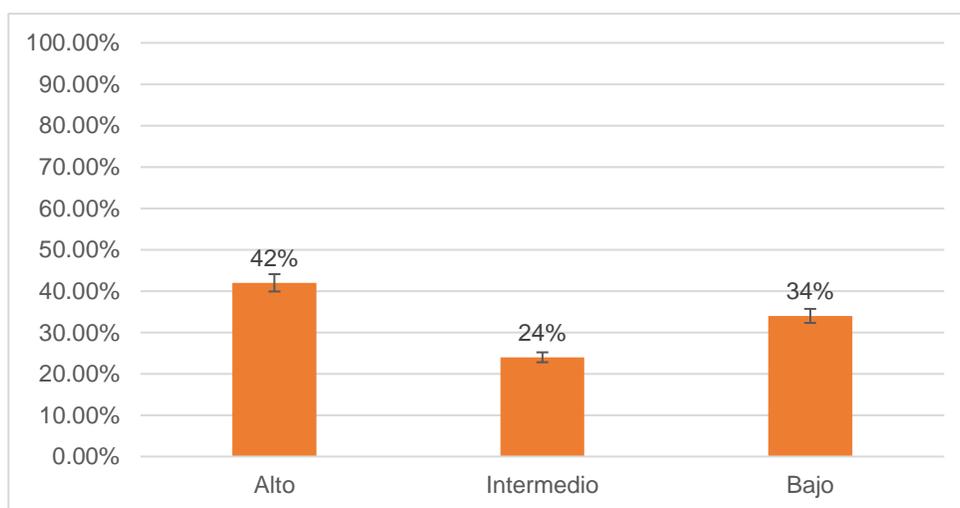
Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Universidad Técnica Nacional.

Elaboración: Equipo investigador *et al.*, 2021; s.e.

En cuanto a decisiones poco acertadas por parte de la jefatura, a un 42% le representa un alto nivel de estrés, mientras que para un 26% representa un nivel intermedio de estrés, y el restante 32% indicó que le genera un bajo nivel de estrés.

Según lo anterior, se interpreta que la mayoría de la población considera que, cuando las decisiones tomadas por parte de la jefatura son poco acertadas, se genera un alto nivel de estrés, ya que en ocasiones les implica reprocesos o una afectación directa en su gestión. Por otra parte, al no tomar en cuenta a los funcionarios en la mayoría de las decisiones, no existe un espacio donde se puedan analizar las diferentes consecuencias que puede tener el tomar ciertas decisiones; lo anterior no los hace sentir parte de las decisiones que se toman a nivel departamental.

Gráfico 9. Que mi jefe tenga empleados favoritos



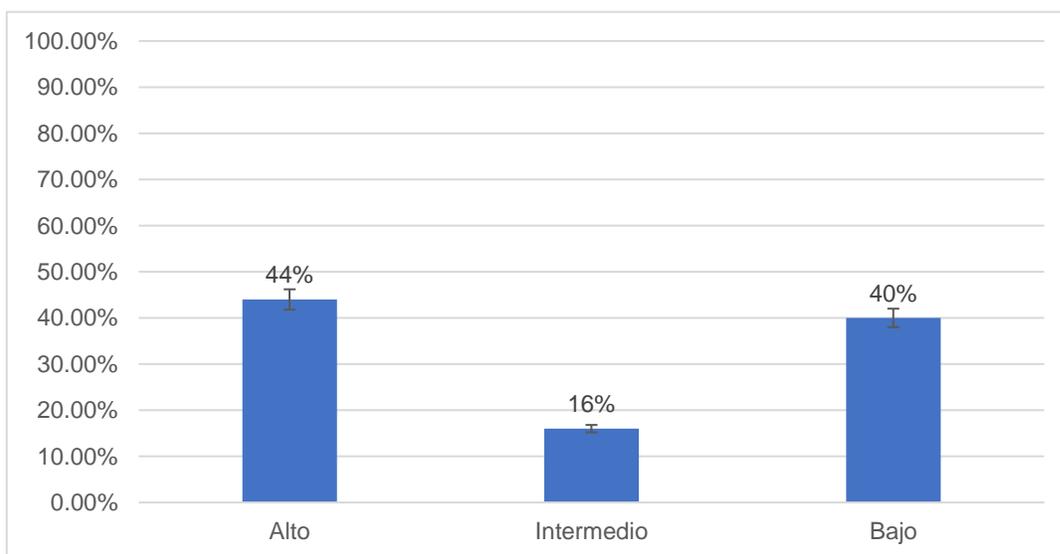
Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Universidad Técnica Nacional.

Elaboración: Equipo investigador *et al.*, 2021; s.e.

En cuanto al tema de que el jefe tenga empleados favoritos, a un 42% le representa un alto nivel de estrés, mientras que para un 24% representa un nivel intermedio de estrés, y el restante 34% indica que le representa un bajo nivel de estrés.

Se puede interpretar que a los funcionarios les genera un alto nivel de estrés el que la jefatura cuente con empleados favoritos, debido a que los favoritismos pueden afectar la toma de decisiones y la distribución del trabajo, así como distorsionar el trato igualitario, lo cual lo convierte en un estresor relevante dentro de la institución; además, perciben que las oportunidades no son iguales para todos, sino más bien para una parte del equipo de trabajo; esto genera un sentimiento negativo al no sentirse valorados y no ser tomados en cuenta para diversos procesos que les puedan generar algún beneficio.

Gráfico 10. Recibir instrucciones poco claras por parte de mi jefe directo



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Universidad Técnica Nacional.

Elaboración: Equipo investigador *et al.*, 2021; s.e.

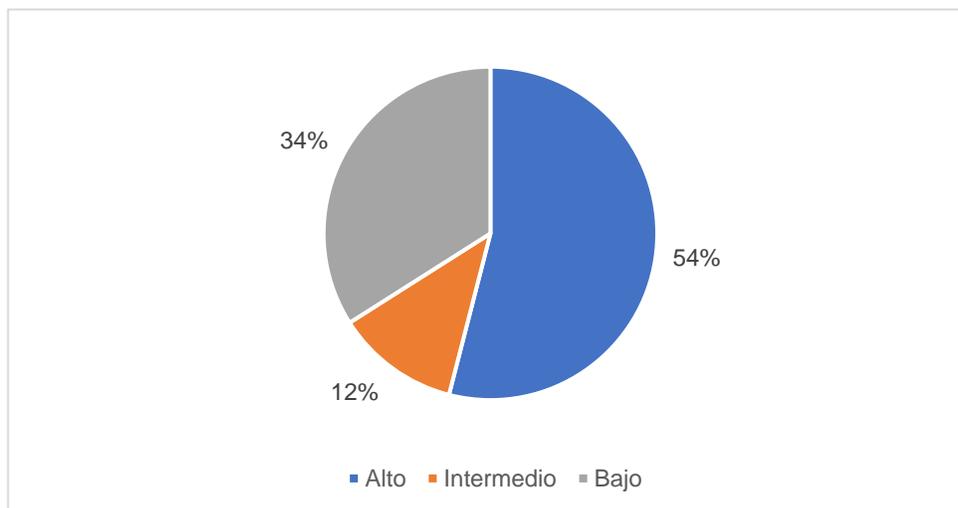
En cuanto al tema recibir instrucciones poco claras por parte del jefe directo, un 44% menciona que le representa un alto nivel de estrés, mientras que para un 16% representa un nivel intermedio de estrés, y el restante 40% indica que le representa un bajo nivel de estrés.

Con los resultados se puede interpretar que la mayor parte de los participantes considera que no reciben instrucciones claras por parte de la jefatura directa. Lo anterior genera confusión e inseguridad a la hora de realizar algunos procesos, que se convierten en un estresor para los funcionarios. También provoca que las tareas no se ejecuten con calidad desde la primera vez, sino que existe un retrabajo, lo que implica mayor esfuerzo para poder cumplir con los objetivos.

Comunicación

Según la información obtenida en el *focus group*, se define la comunicación como un factor causante de estrés dentro de la Universidad. Los siguientes gráficos describen distintas situaciones relacionadas con la comunicación en la organización, referidas tanto a la forma de comunicarse a nivel interno como al manejo de la información para el logro de los objetivos.

Gráfico 11. Que no se me comuniquen las decisiones importantes que me afecten directamente

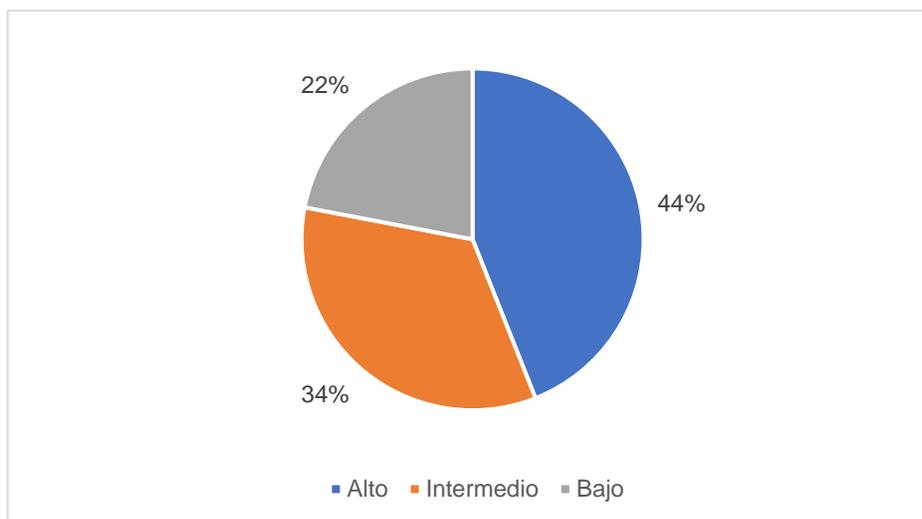


Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Universidad Técnica Nacional.

Elaboración: Equipo investigador *et al.*, 2021; s.e.

El hecho de que no se les comuniquen decisiones importantes que les afectan directamente representa un alto nivel de estrés para el 54%, mientras que para un 12% representa un nivel intermedio de estrés, y para el restante 34% de los participantes un bajo nivel de estrés.

Los participantes mencionan que no ser informados sobre algunas decisiones importantes que son tomadas es un factor que les genera un alto nivel de estrés, debido a que no se sienten incluidos en el proceso de comunicación dentro de la institución y no se enteran de estas decisiones hasta que les afectan directamente. Si se les informara con anterioridad, se podría tomar en cuenta la participación, prepararse antes del cambio y así evitar que les genere alguna consecuencia negativa.

Gráfico 12. No recibir realimentación de manera oportuna

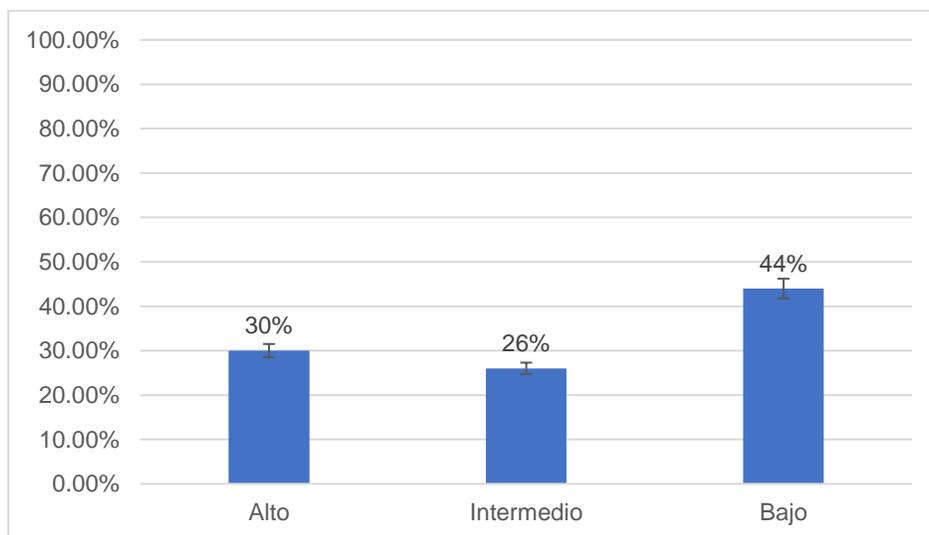
Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Universidad Técnica Nacional.

Elaboración: Equipo investigador *et al.*, 2021; s.e.

En cuanto a no recibir realimentación de manera oportuna, a un 44% le representa un alto nivel de estrés, mientras que para un 34% representa un nivel intermedio de estrés, y el restante 22% indicó que le representa un bajo nivel de estrés.

Es decir, la mayoría de los participantes consideran que, cuando la realimentación que se les brinda se presenta de una manera poco oportuna, se genera un alto nivel de estrés, ya que, si las recomendaciones sobre oportunidades de mejora para optimizar su manera de gestionarse laboralmente no se realizan a tiempo, no se enteran de los aspectos que podrían mejorar, o los aspectos que deben continuar realizando de la misma manera porque les generan un resultado positivo.

Gráfico 13. Que la información que recibo por medio de e-mail o brochure sea poco útil



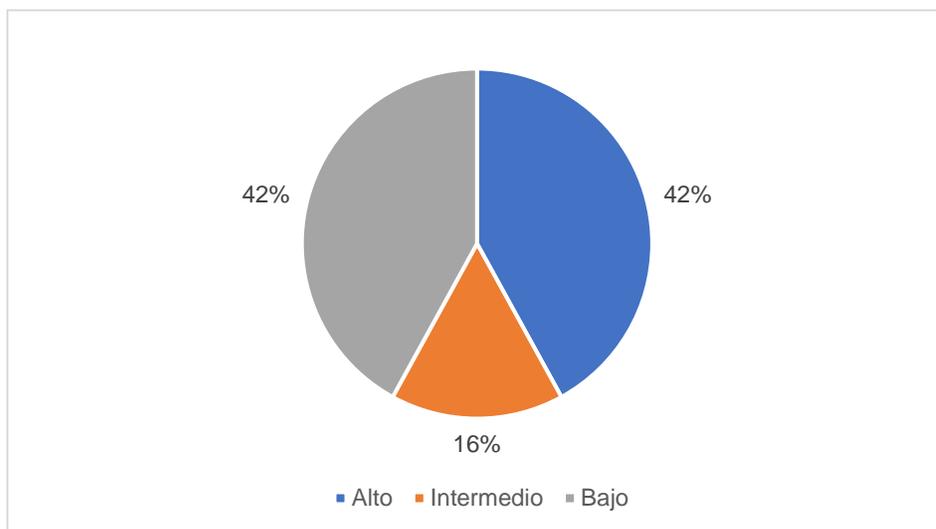
Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Universidad Técnica Nacional.

Elaboración: Equipo investigador *et al.*, 2021; s.e.

En cuanto a que la información recibida por medio de e-mail o brochure sea poco útil, a un 30% le representa un alto nivel de estrés, a un 26% un nivel intermedio de estrés, mientras que para el 44% representa un bajo nivel de estrés.

Se puede inferir que recibir información poco útil por medio de e-mail o brochure no les genera un alto nivel de estrés. Esto puede deberse a que la población prefiere enfocarse en el logro de los objetivos y la información necesaria para ello, y no en información que le parece poco importante. Cabe destacar que, aunque estos medios informativos no les genera un alto grado de estrés, se puede denotar que la información no está siendo recibida de manera correcta por los funcionarios de la Universidad.

Gráfico 14. No poder opinar libremente en las reuniones



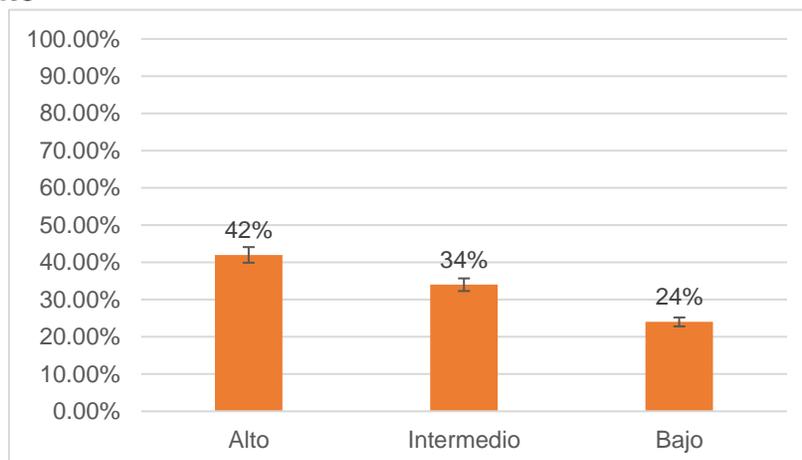
Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Universidad Técnica Nacional.

Elaboración: Equipo investigador *et al.*, 2021; s.e.

En cuanto a no poder opinar libremente en las reuniones, un 42% indica que le representa un alto nivel de estrés, mientras que para un 16% representa un nivel intermedio de estrés, y al restante 42% le representa un bajo nivel de estrés.

Con respecto a lo anterior, las opiniones están divididas, ya que, en un mismo porcentaje, los participantes indican que les genera un bajo y un alto nivel de estrés el no poder opinar libremente en las reuniones. Esto se convierte en un factor que genera una alerta al estar muy cerca de convertirse en un estresor de alto nivel. Se interpreta que, cuando los funcionarios no pueden opinar libremente por temor a represalias o sienten que las ideas no son tomadas en cuenta, pueden percibir que no se les brinda la oportunidad de poder expresarse libremente, lo cual les causa altos niveles de estrés.

Gráfico 15. Que no exista comunicación fluida entre los funcionarios de mi departamento



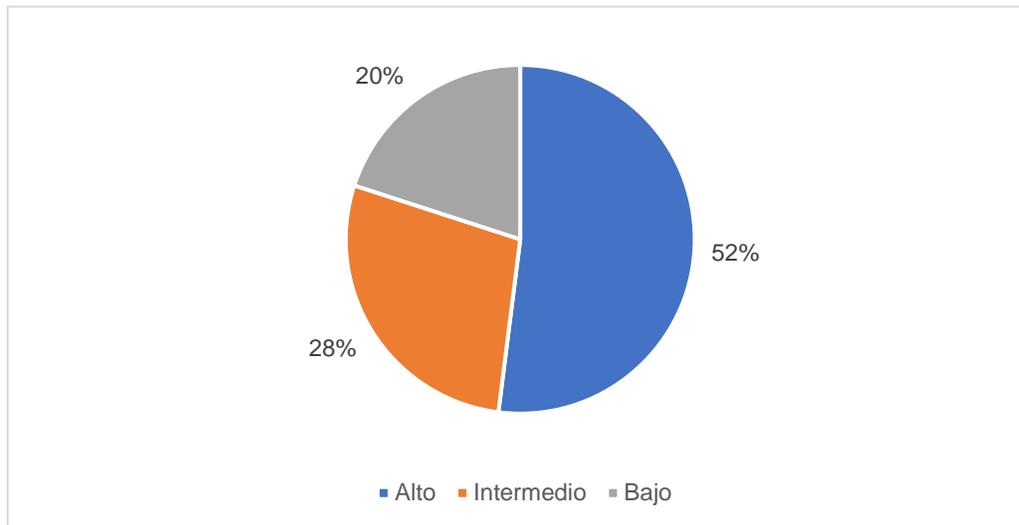
Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Universidad Técnica Nacional.

Elaboración: Equipo investigador *et al.*, 2021; s.e.

En cuanto a que no exista comunicación fluida entre los funcionarios del departamento, para el 42% representa un alto nivel de estrés, para el 34% representa un nivel intermedio de estrés, y el restante 24% indica que le representa un bajo nivel de estrés.

Se muestra que la mayoría de los participantes opinan que la ausencia de comunicación fluida entre los compañeros de su departamento les genera un alto nivel de estrés, ya que no contar con una comunicación oportuna y fluida les dificulta coordinar el trabajo en equipo, ponerse de acuerdo para realizar tareas en conjunto, alcanzar metas y objetivos comunes, celebrar fechas especiales, entre otras cosas.

Gráfico 16. Que no exista comunicación fluida entre mi departamento y otros departamentos con los que trabajo conjuntamente



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Universidad Técnica Nacional.

Elaboración: Equipo investigador *et al.*, 2021; s.e.

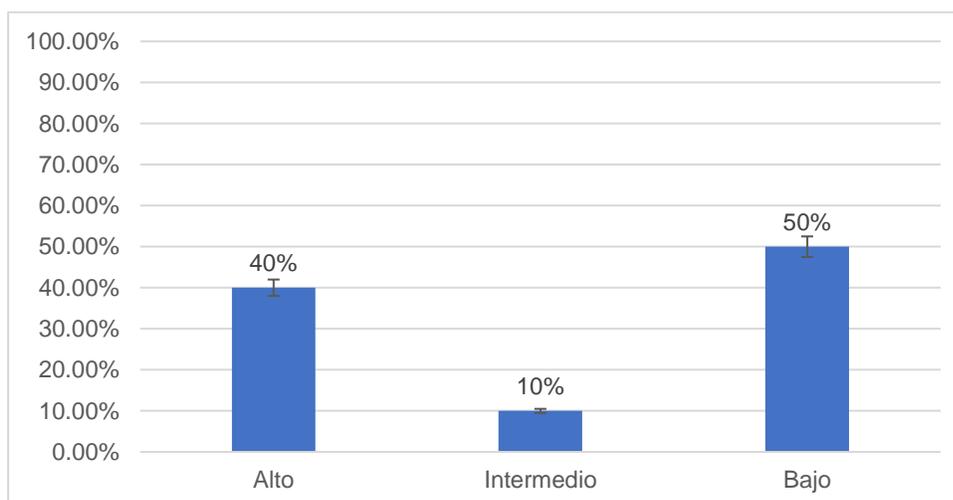
En cuanto a que no exista comunicación fluida entre el propio departamento y otros departamentos con los que trabajan, al 52% le representa un alto nivel de estrés, mientras que para el 28% representa un nivel intermedio de estrés, y para el 20% representa un bajo nivel de estrés.

La mayoría de los participantes opina que la ausencia de comunicación fluida entre los funcionarios de su departamento con los demás les genera un alto nivel de estrés, ya que el no contar con una comunicación oportuna y fluida les dificulta coordinar el trabajo en equipo y estar informados de aspectos relevantes de la organización, lo que afecta directamente la productividad, pues para lograr cumplir sus tareas dependen de la intervención de otros departamentos, por lo cual la comunicación debe ser fluida, constante y asertiva.

Administración del tiempo

Según la información obtenida en el *focus group* la administración del tiempo es un factor causante de estrés dentro de la Universidad. Los siguientes gráficos se basan en situaciones relacionadas con el manejo del tiempo, tanto la capacidad de los funcionarios de organizar el tiempo, según la importancia y urgencia de las tareas por realizar, como el manejo que hacen la organización y las jefaturas sobre el tiempo de los funcionarios.

Gráfico 17. Que me citen a reuniones con poca anticipación



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Universidad Técnica Nacional.

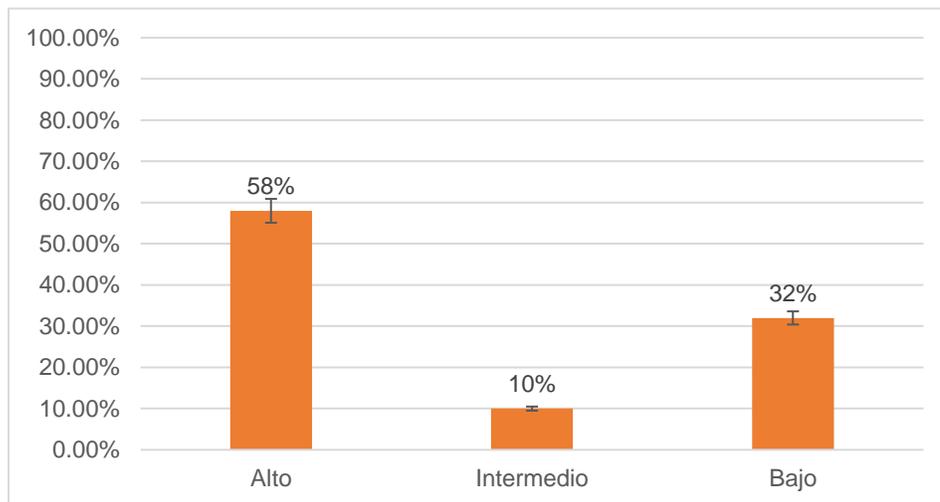
Elaboración: Equipo investigador *et al.*, 2021; s.e.

En cuanto a ser citados a reuniones con poca anticipación, 40% señala que le representa un alto nivel de estrés, para el 10% representa un nivel intermedio de estrés, y al restante 50% le representa un bajo nivel de estrés.

Se determina que, para mayoría de los encuestados, ser citados con poca anticipación y sin previo aviso representa una fuente de estrés bajo; sin embargo, se puede notar que un poco menos de la mitad de los participantes en la encuesta

indica que les genera una fuente de estrés entre intermedia a alta, ya que les dificulta poder cumplir con sus actividades programadas en las agendas.

Gráfico 18. Que no pueda cumplir con mis labores programadas por constantes interrupciones



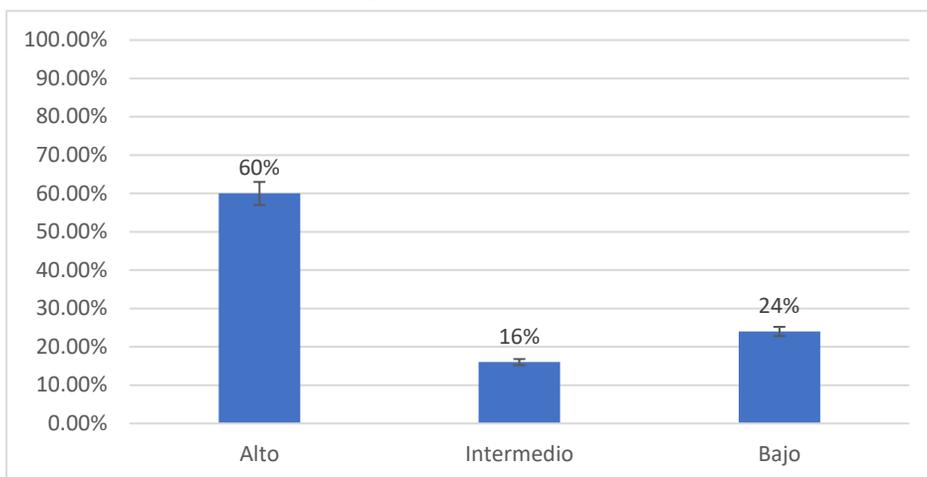
Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Universidad Técnica Nacional.

Elaboración: Equipo investigador *et al.*, 2021; s.e.

En cuanto a no poder cumplir con las labores programadas debido a constantes interrupciones, a un 58% le representa un alto nivel de estrés, mientras que para un 10% representa un nivel intermedio de estrés, y el 32% indica que le representa un bajo nivel de estrés.

Se puede interpretar que la mayor parte de la población considera que las constantes interrupciones le representan una fuente de estrés alta, ya que no se les permite poder cumplir con sus labores programadas, lo cual les ocasiona la acumulación del trabajo y tener que postergar actividades, generando sobrecargas de trabajo para el siguiente día.

Gráfico 19. No contar con tiempo suficiente para realizar mis tareas diarias



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Universidad Técnica Nacional.

Elaboración: Equipo investigador *et al.*, 2021; s.e.

En cuanto a no contar con tiempo suficiente para realizar las tareas diarias, para el 60% representa un alto nivel de estrés, un 24% indica que le representa un bajo nivel de estrés, mientras que para un 16% representa un nivel intermedio de estrés

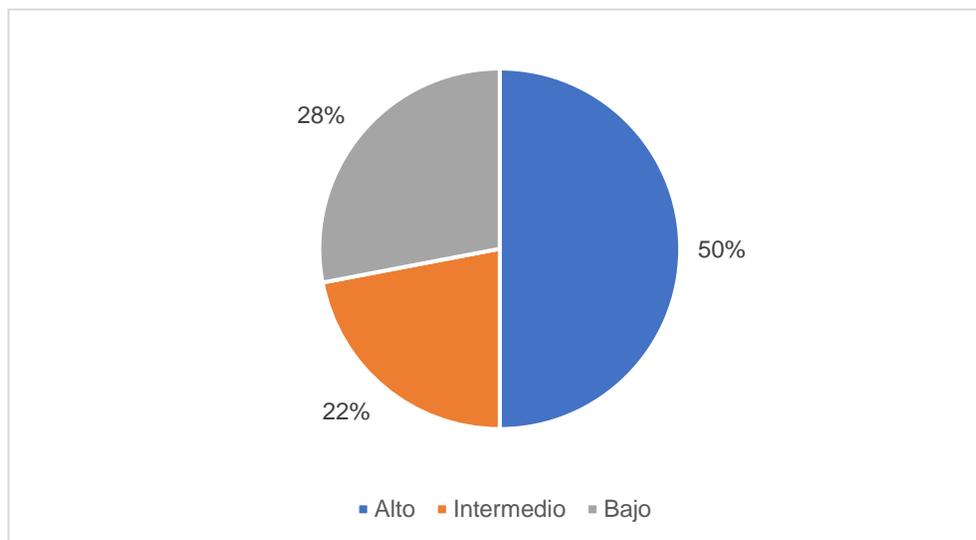
El hecho de que esta variable les genere un alto nivel de estrés expresa que su jornada laboral no es proporcional con sus cargas laborales, o bien no les permiten tener el tiempo adecuado para poder cumplir con sus funciones en la jornada establecida, aunque se dé una buena administración del tiempo. Esto les genera estrés, ya que pueden tener la percepción de que no están siendo efectivos en sus puestos de trabajo, o sentir que el avance en sus tareas es mínimo.

Trabajo en equipo

Según la información obtenida en el *focus group* se define al trabajo en equipo como un factor causante de estrés dentro de la Universidad. Los siguientes

gráficos se basan en situaciones relativas al trabajo en equipo, de acuerdo con la colaboración e integración en y entre los equipos de trabajo para lograr un objetivo o meta en común.

Gráfico 20. No contar con el apoyo de los compañeros de mi departamento para alcanzar algún objetivo en común



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Universidad Técnica Nacional.

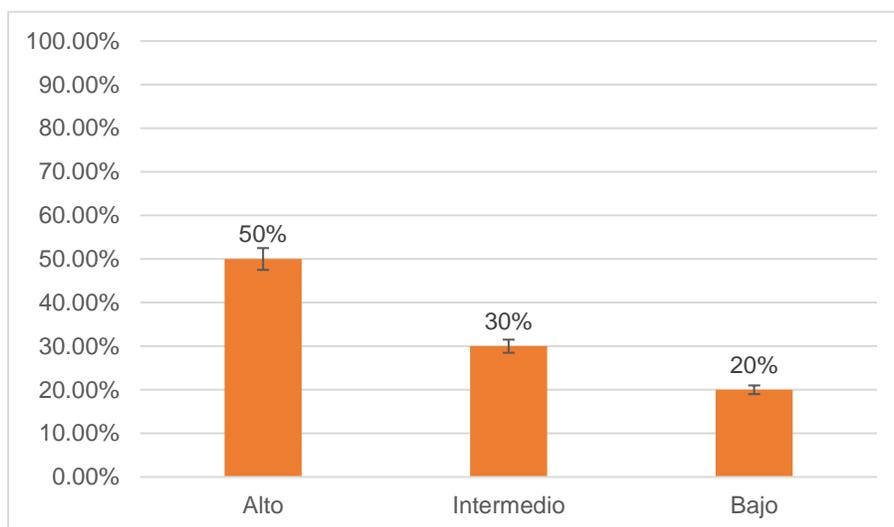
Elaboración: Equipo investigador *et al.*, 2021; s.e.

En cuanto a no contar con el apoyo de los compañeros del departamento para alcanzar algún objetivo en común, para el 50% representa un alto nivel de estrés, un 28% indicó que le representa un bajo nivel de estrés, mientras que para un 22% representa un nivel intermedio de estrés.

Se refleja que este factor tiene una opinión dividida entre los participantes; sin embargo, se debe estar alerta, ya que el 50% considera este factor como un estresor importante, debido a que la colaboración entre los integrantes del equipo es esencial y es la base para lograr los objetivos comunes. No contar con un trabajo en equipo adecuado causa la sensación de que el trabajo no está siendo realizado

de manera proporcional y justa, e incluso se podría interpretar que una parte del equipo trabaja de manera más comprometida que los demás.

Gráfico 21. No recibir el apoyo necesario de otros departamentos cuando tenemos que trabajar en equipo



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Universidad Técnica Nacional.

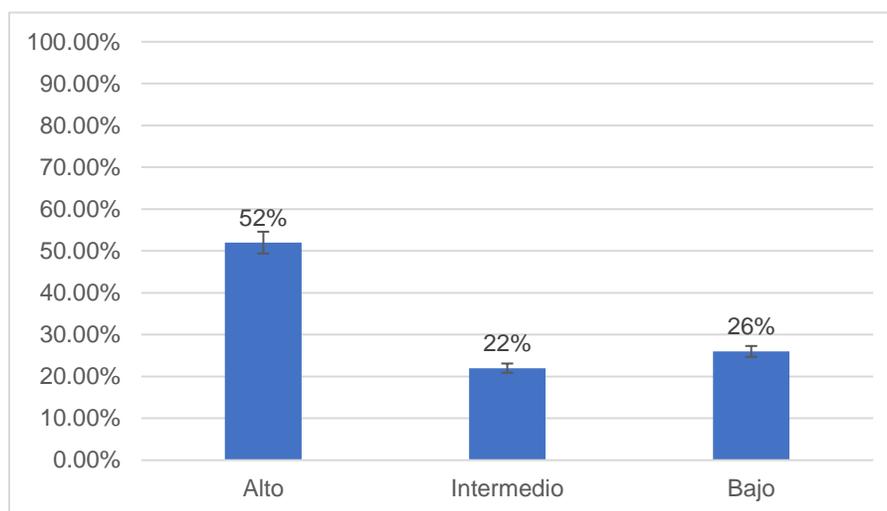
Elaboración: Equipo investigador *et al.*, 2021; s.e.

En cuanto a no recibir el apoyo necesario de otros departamentos cuando deben trabajar en equipo, para el 50% representa un alto nivel de estrés para un 30% representa un nivel intermedio de estrés, y un 20% indica que le representa un bajo nivel de estrés.

Es importante mencionar que no recibir el apoyo necesario de otros departamentos genera en la mayor parte de la población un alto nivel de estrés, lo que permite interpretar que consideran que la colaboración entre los distintos departamentos es indispensable. Cuando este apoyo entre departamentos no

existe, no se percibe la sinergia entre los distintos departamentos de la Universidad, lo que dificulta aún más el logro de los objetivos organizacionales.

Gráfico 22. Que algunos de mis compañeros no se esfuercen de la misma manera que yo



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Universidad Técnica Nacional.

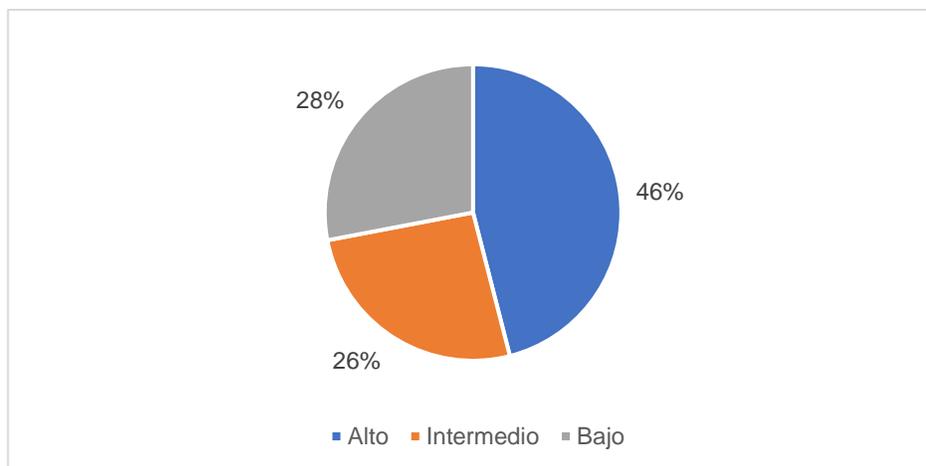
Elaboración: Equipo investigador *et al.*, 2021; s.e.

El hecho de que algunos de los compañeros no se esfuercen de la misma manera que cada participante lo hace implica un alto nivel de estrés para el 52%, un 26% indica que le representa un bajo nivel de estrés, mientras que para un 22% conlleva un nivel intermedio de estrés.

Que algunos compañeros no se esfuercen de la misma manera que lo hace el participante genera un alto nivel de estrés, lo cual permite interpretar que perciben que algunas personas realizan más tareas que otras, o algunos funcionarios no se esfuerzan por realizar sus labores de la mejor manera, lo que hace ver que no existe

un verdadero interés por efectuar las tareas de manera equitativa, logrando así apoyar a los demás compañeros para alcanzar las metas de manera más ágil y realizando correctamente las tareas distribuidas.

Gráfico 23. Que algunos de mis compañeros no trabajen al mismo ritmo que yo



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Universidad Técnica Nacional.

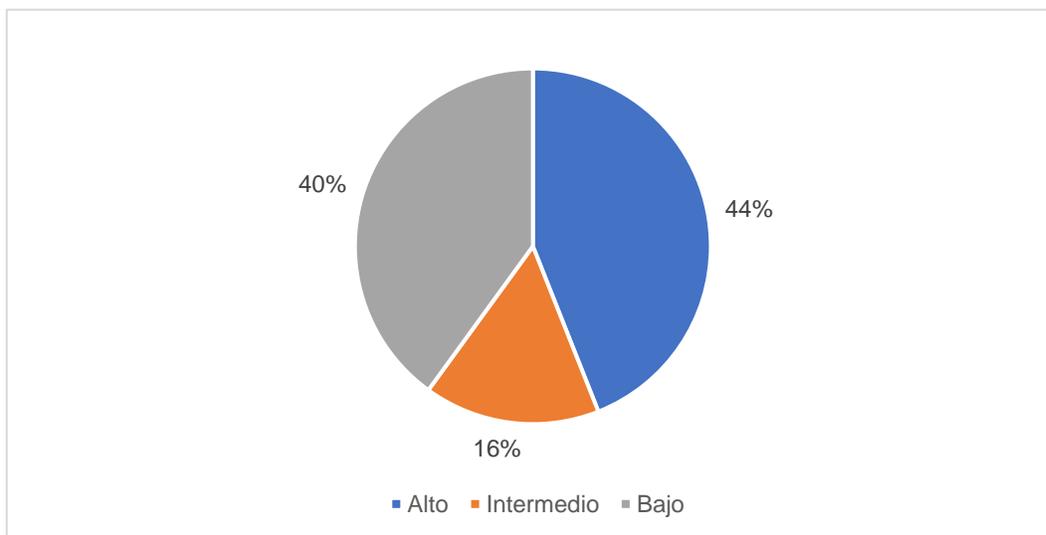
Elaboración: Equipo investigador *et al.*, 2021; s.e.

En relación con el hecho de que algunos compañeros no trabajen al mismo ritmo que los participantes, al 46% ese hecho le representa un alto nivel de estrés; un 28% indica que le representa un bajo nivel de estrés, mientras que para un 26% representa un nivel intermedio de estrés.

Por medio de lo anterior se puede interpretar que el hecho de que algunos de sus compañeros no trabajen a su mismo ritmo les genera un alto nivel de estrés, ya que se tiene la percepción de que algunos funcionarios al realizar las tareas con un ritmo más bajo les sobrecargan las funciones a los demás, o que realizan menos cantidad de trabajo que quienes cumplen con sus funciones de manera más

eficiente. Cabe destacar que existen funcionarios que por distintos motivos no trabajan de manera fluida y rápida, lo cual genera estrés entre los demás miembros del equipo.

Gráfico 24. Retrasarme en mi trabajo porque debo esperar a los demás



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Universidad Técnica Nacional.

Elaboración: Equipo investigador *et al.*, 2021; s.e.

Respecto a retrasarse en el trabajo porque debe esperar a los demás, al 44% le representa un alto nivel de estrés, para un 16% representa un nivel intermedio de estrés, mientras que un 40% indica que le representa un bajo nivel de estrés.

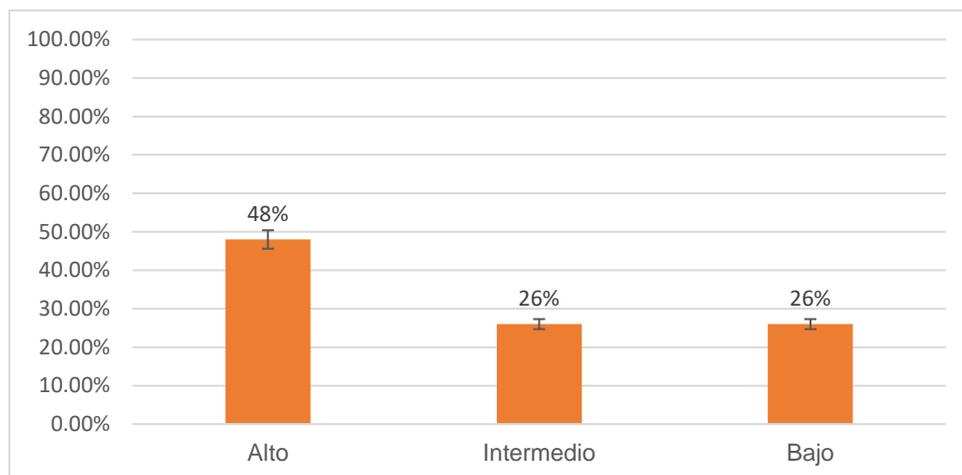
Perciben que no se logra ejecutar el trabajo de manera continua, debido a que se deben realizar pausas para esperar a los demás compañeros, lo que les genera atrasos en sus gestiones. Lo anterior se convierte en un estresor relevante para la mayor parte de la población. Esperar a los demás funcionarios para

continuar con sus funciones propias les obliga a acumular tareas y no aprovechar el tiempo de la mejor forma.

Capacitación

Según la información obtenida en el *focus group* se define el factor capacitación como un factor causante de estrés dentro de la Universidad. Los siguientes gráficos se relacionan con capacitación, referente al conjunto de actividades formativas recibidas por el personal de la organización, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes.

Gráfico 25. No recibir capacitaciones adecuadas cuando me asignan nuevas funciones



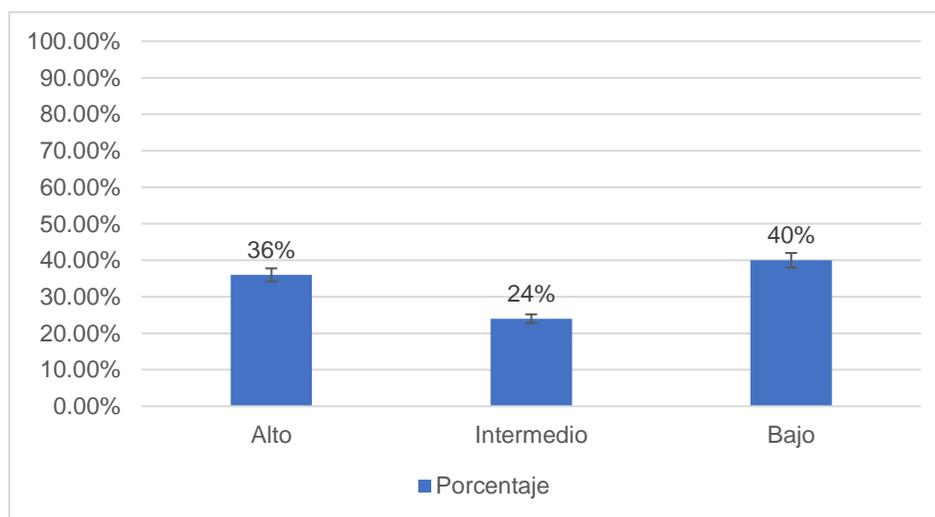
Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Universidad Técnica Nacional.

Elaboración: Equipo investigador *et al.*, 2021; s.e.

En cuanto a no recibir capacitaciones adecuadas cuando le asignan nuevas funciones, un 48% señala que le representa un alto nivel de estrés, mientras que para un 26% representa un nivel intermedio de estrés y el restante 26% indica que le representa un bajo nivel de estrés.

Lo anterior permite interpretar que la falta de capacitaciones cuando se asignan nuevas funciones representa una fuente o factor importante de estrés laboral para estos funcionarios, porque no les permite sentirse empoderados del proceso ni con las capacidades necesarias para realizar las nuevas funciones.

Gráfico 26. No saber utilizar las herramientas tecnológicas necesarias para el desarrollo de mis actividades laborales



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Universidad Técnica Nacional.

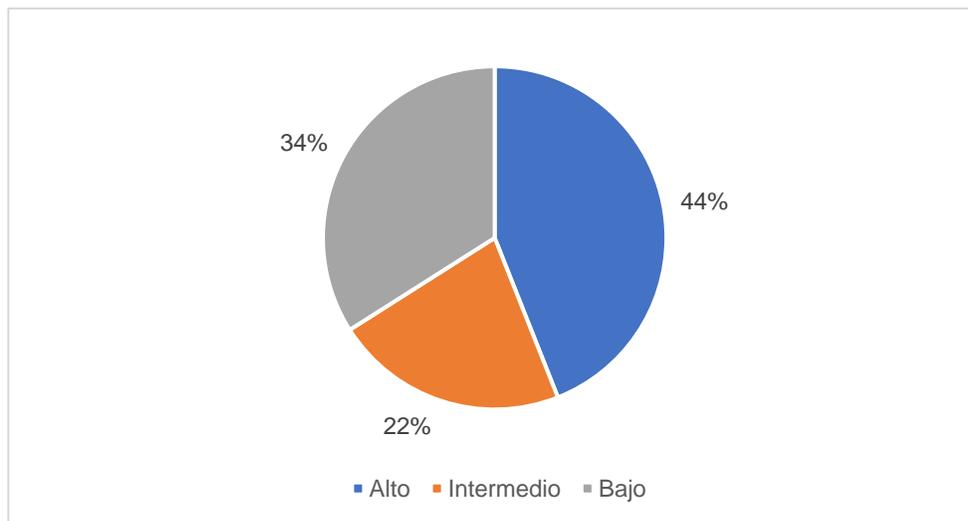
Elaboración: Equipo investigador *et al.*, 2021; s.e.

En cuanto a no saber utilizar las herramientas tecnológicas necesarias para el desarrollo de las actividades laborales, a un 36% le representa un alto nivel de estrés, mientras que para un 24% representa un nivel intermedio de estrés, y al restante 40% le representa un bajo nivel de estrés.

Se deduce que la mayor parte de la población considera saber utilizar las herramientas tecnológicas necesarias para el desarrollo de su trabajo, y por ello este factor les causa un bajo nivel de estrés; sin embargo, resulta importante que la Universidad indague el 36% de la población que indica tener un alto nivel de estrés

en relación con este punto, ya que esto puede deberse a la falta de capacitación o a un tema generacional, lo cual podría causar que los colaboradores no puedan realizar sus funciones de manera adecuada, por carencia de conocimiento en el manejo de herramientas tecnológicas.

Gráfico 27. Que las capacitaciones que recibo no sean efectivas



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Universidad Técnica Nacional.

Elaboración: Equipo investigador *et al.*, 2021; s.e.

En cuanto a que las capacitaciones que reciben no sean efectivas, un 44% señala que le representa un alto nivel de estrés, para un 22% representa un nivel intermedio de estrés, mientras que el 34% indica que le representa un bajo nivel de estrés.

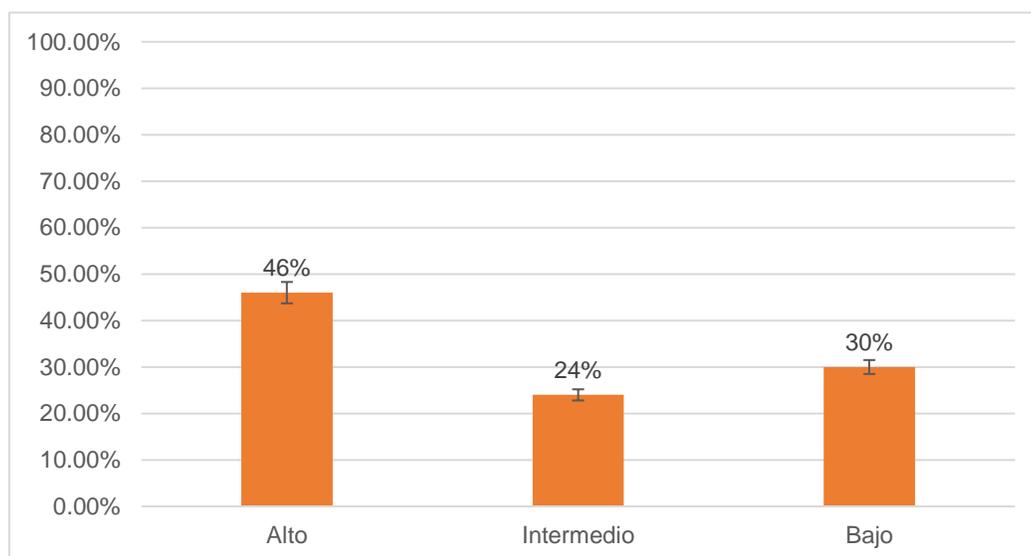
Se determina que no recibir capacitaciones efectivas es un estresor causante de un alto nivel de estrés para la mayoría de los participantes, lo cual lleva a interpretar que las capacitaciones recibidas no hacen mayor aportación a su desarrollo laboral, o bien no les dan la preparación adecuada o herramientas para

realizar su trabajo de manera efectiva. Este tema representa un área de estudio para la Universidad, ya que se debe asegurar que las capacitaciones sean efectivas y pertinentes a los puestos de trabajo de los colaboradores que se están capacitando.

Reconocimiento

A partir de la información obtenida en el *focus group*, se define el tema de reconocimiento como un factor causante de estrés dentro de la Universidad. Los siguientes gráficos se basan en temas relacionados con el reconocimiento, el cual se define como un conjunto de acciones, actitudes y tipos de agradecimientos recibidos por el funcionario o equipo de trabajo por alguna acción positiva realizada en su gestión.

Gráfico 28. Que mi experiencia o aportes no sean valorados ni tomados en cuenta



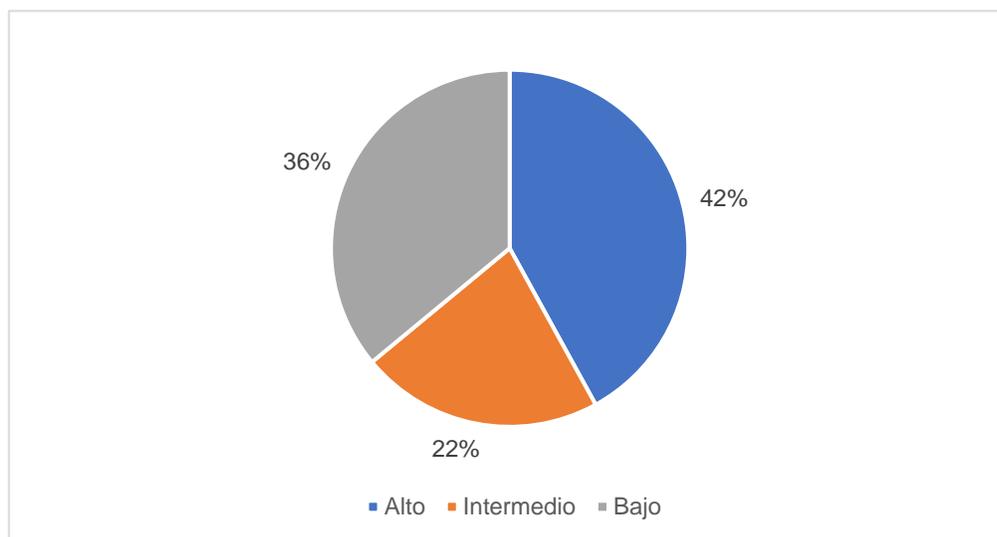
Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Universidad Técnica Nacional.

Elaboración: Equipo investigador *et al.*, 2021; s.e.

En relación con que la experiencia o aportes no sean valorados ni tomados en cuenta, a un 46% le representa un alto nivel de estrés, mientras que para un 24% representa un nivel intermedio de estrés, y al 30% le representa un bajo nivel de estrés.

Se puede interpretar que a la mayor parte de la población le genera un alto nivel de estrés el que su experiencia o aportes no sean valorados ni tomados en cuenta, lo cual podría causar que la organización o departamentos pierdan ideas valiosas que podrían ayudar a la mejora de procesos o al logro de objetivos. Además, el colaborador podría sentirse desmotivado, lo cual puede provocar que algunas personas decidan llevar su experiencia y aportes a otro departamento u organización, donde perciban que sí son tomados en cuenta, lo cual causaría una pérdida de talento para la Universidad.

Gráfico 29. Que no se reconozca mi esfuerzo



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Universidad Técnica Nacional.

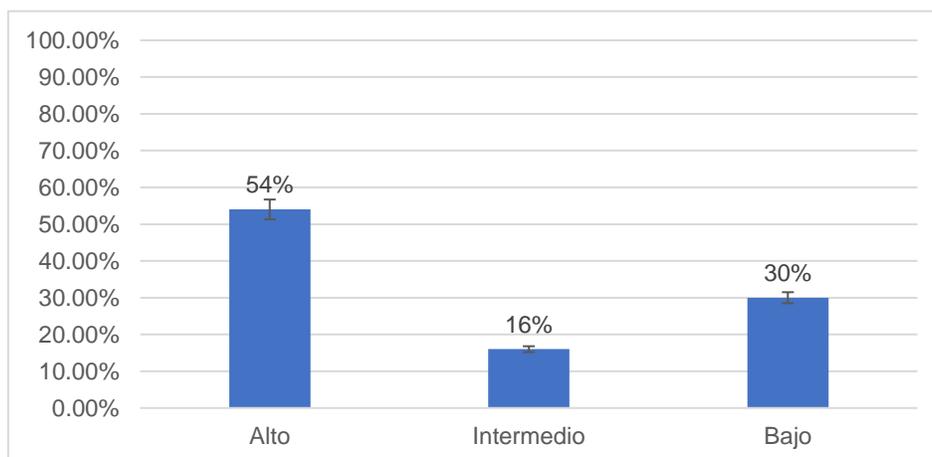
Elaboración: Equipo investigador *et al.*, 2021; s.e.

En cuanto a que no se reconozca el esfuerzo, para un 42% representa un alto nivel de estrés, mientras que para un 22% representa un nivel intermedio de estrés, y el 36% indica que le representa un bajo nivel de estrés.

El que no se reconozca el esfuerzo, genera en la mayor parte de la población un alto nivel de estrés, lo cual denota que buena parte de los participantes no sienten que sus líderes o la organización valoren y reconozcan sus esfuerzos. Esto representa una oportunidad para que el Departamento de Recursos Humanos refuerce en los líderes de la organización la importancia de reconocer y agradecer los esfuerzos de sus colaboradores, ya que esto dará como resultado, colaboradores más comprometidos con el logro de los objetivos.

Desarrollo

Según la información obtenida en el *focus group*, se define el factor desarrollo como un factor causante de estrés dentro de la Universidad. Los siguientes gráficos se basan en temas de desarrollo, el cual para efectos de este proyecto se entiende como el conjunto de acciones tomadas por la organización para promover el crecimiento profesional de sus funcionarios.

Gráfico 30. No poder crear carrera profesional dentro de la UTN

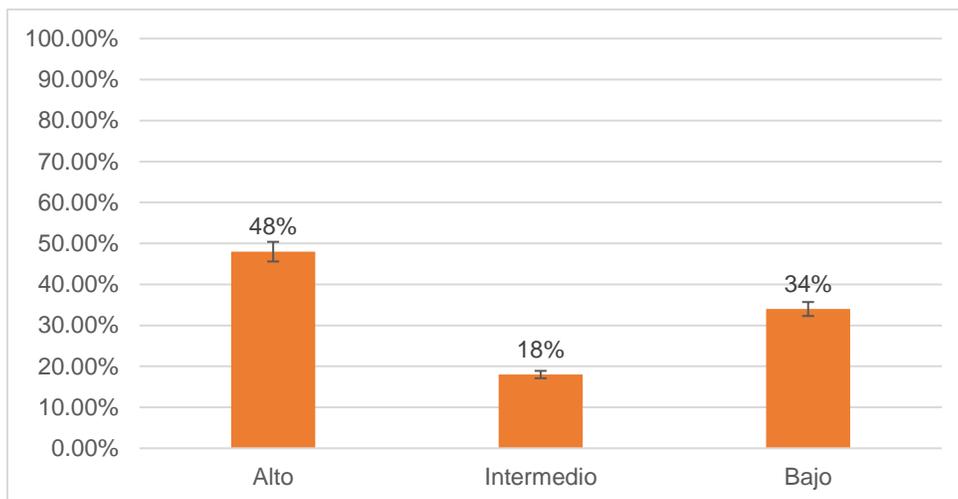
Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Universidad Técnica Nacional.

Elaboración: Equipo investigador *et al.*, 2021; s.e.

En relación con la dificultad para crear carrera profesional dentro de la UTN, un 54% señala que le representa un alto nivel de estrés, mientras que para un 16% representa un nivel intermedio de estrés, y el 30% indica que le representa un bajo nivel de estrés.

Se identifica que no poder hacer carrera profesional dentro de la UTN es motivo de un alto nivel de estrés entre la población, debido a que sienten que no avanzan en su desarrollo y, por otra parte, consideran que las oportunidades para crecer profesionalmente son muy bajas o nulas, lo cual podría causar que estos colaboradores abandonen la organización hacia otras donde consideren que sí se les brindará la oportunidad de desarrollarse y crear carrera profesional.

Gráfico 31. No poder desarrollarme en otras áreas en las que me creo capaz



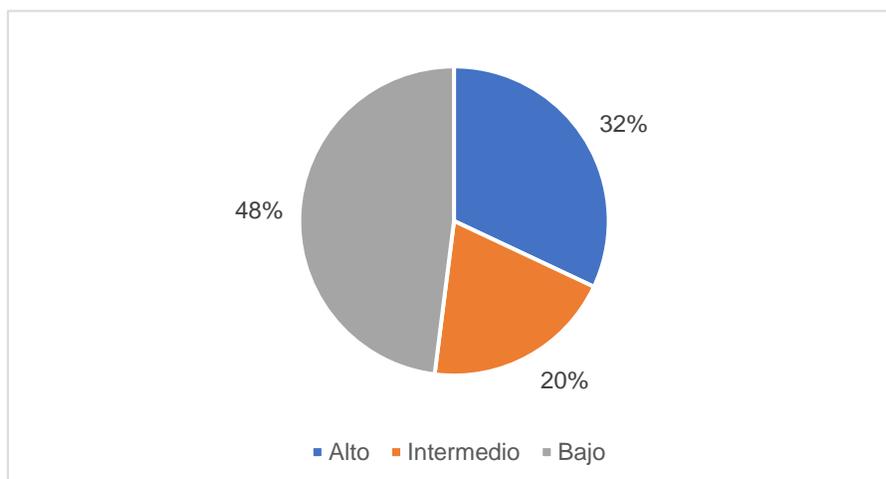
Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Universidad Técnica Nacional.

Elaboración: Equipo investigador *et al.*, 2021; s.e.

Para el 45% de los participantes, la dificultad para desarrollarse en otras áreas en las que se considera capaz representa un alto nivel de estrés, mientras que para un 18% representa un nivel intermedio de estrés, y un 34% indica que le representa un bajo nivel de estrés.

No poder desarrollarse en otras áreas en las que se creen capaces, le genera un alto nivel de estrés a la mayor parte de la población. Es importante que este tema se someta a revisión por parte del Departamento de Recursos Humanos, pues se revela que los funcionarios se sienten capacitados para desempeñarse en funciones distintas o ser partícipes de proyectos que les permitan el desarrollo de estas habilidades, pero no cuentan con las oportunidades necesarias o con el apoyo para lograrlo.

Gráfico 32. Que mi puesto de trabajo no me rete



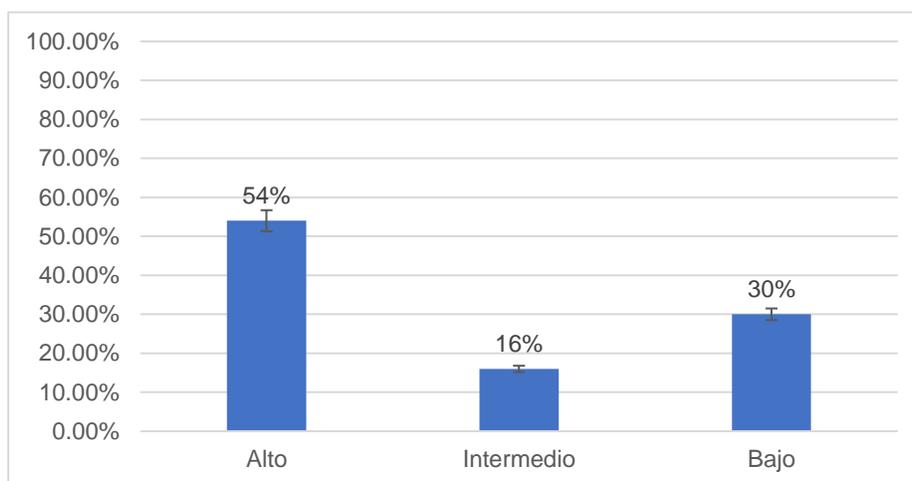
Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Universidad Técnica Nacional.

Elaboración: Equipo investigador *et al.*, 2021; s.e.

En cuanto al hecho que el puesto de trabajo no les rete, al % le representa un alto nivel de estrés, al mientras que para el 20% representa un nivel intermedio de estrés, y el 48% indica que esto le representa un bajo nivel de estrés.

El hecho de que el puesto de trabajo no los rete no les genera un nivel significativo de estrés, representando un estresor poco relevante para la población.

Sin embargo, resulta importante que se indague por qué un 32% de la población indica que este tema sí les causa un alto nivel de estrés, ya que esto se podría deber a que estas personas consideran que tiene mayores capacidades y están en búsqueda de un puesto que les permita desarrollar todas sus habilidades, por lo cual quisieran crecer dentro de la organización a un puesto de mayor nivel, o incluso aceptar oportunidades en organizaciones distintas, lo cual llevaría a la pérdida de talento humano.

Gráfico 33. Que las promociones internas no se den de manera justa

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Universidad Técnica Nacional.

Elaboración: Equipo investigador *et al.*, 2021; s.e.

El 54% señala que el hecho de que las promociones internas no se den de manera justa les genera un alto nivel de estrés, mientras que para un 30% representa un bajo nivel de estrés y a un 16% representa un nivel intermedio de estrés.

Se puede interpretar que la percepción de la mayoría de los participantes es que las promociones internas no se dan manera justa, lo cual les genera un alto nivel de estrés, debido a que los concursos internos no son efectivos a la hora de seleccionar a los candidatos, y sus esfuerzos no son reconocidos de manera justa.

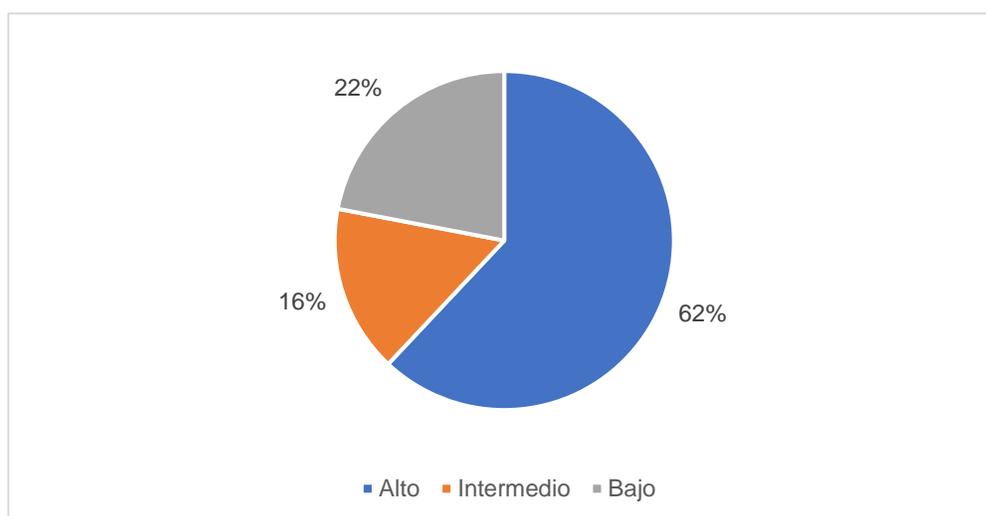
Es importante que el Departamento de Recursos Humanos promueva de manera equitativa las oportunidades de ascenso, donde se proyecte la transparencia de los concursos internos, para que los colaboradores posean la oportunidad de crecer dentro de la Universidad y con esto, a su vez, mejorar la

perspectiva que tienen sobre dichos procesos, disminuyendo los niveles de estrés que esto les pueda causar.

Remuneración

Según la información obtenida en el *focus group*, se define la remuneración como un factor causante de estrés dentro de la Universidad. Los siguientes gráficos se basan en el tema de la remuneración, y se relacionan con el pago o salario percibido por los colaboradores a cambio del trabajo realizado.

Gráfico 34. Que mi remuneración no sea proporcional a mis cargas de trabajo



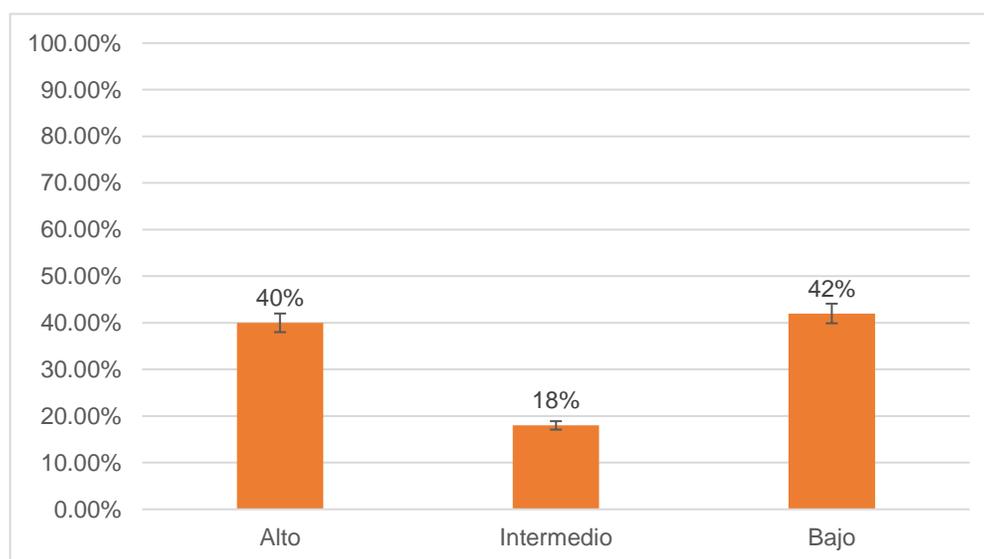
Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Universidad Técnica Nacional.

Elaboración: Equipo investigador *et al.*, 2021; s.e.

Para el 62% de los participantes, el que la remuneración no sea proporcional a sus cargas de trabajo le representa un alto nivel de estrés, el 22% indica que le representa un bajo nivel de estrés, mientras que para un 16% representa un nivel intermedio de estrés.

Se denota que el hecho de que la remuneración no sea proporcional a las cargas de trabajo genera un alto nivel de estrés a la mayor parte de la población, lo que permite interpretar que perciben que realizan funciones que son remuneradas de manera incorrecta. Este alto porcentaje debe ser analizado por el Departamento de Recursos Humanos, haciendo un estudio de descripción y valoración de puestos que permita analizar si la percepción de los colaboradores es correcta y no se les está remunerando de manera justa de acuerdo con sus cargas de trabajo.

Gráfico 35. No tener la libertad de decidir cómo realizar mi trabajo



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Universidad Técnica Nacional.

Elaboración: Equipo investigador *et al.*, 2021; s.e.

En cuanto a no tener la libertad de decidir cómo realizan el trabajo, al 40% le representa un alto nivel de estrés, mientras que para un 18% representa un nivel intermedio de estrés, y un 42% indica que le representa un bajo nivel de estrés,

Si bien se puede interpretar que no tener la libertad de decidir cómo realizan el trabajo no genera un alto nivel de estrés a la mayoría de la población, sí se expresa que a un porcentaje muy similar sí le genera estrés, lo cual señala una oportunidad para la Universidad de revisar sus procesos, ya que un porcentaje alto de los participantes consideran que necesitan una mayor autonomía para realizar sus funciones. Esto a su vez podría estar ligado a los procesos altamente burocráticos y con un alto nivel de aprobaciones necesarias para dar continuidad a los procesos.

Con los anteriores gráficos se denota el estado actual del clima laboral con respecto a los estresores o factores que generan estrés en los funcionarios de la Universidad. Se observa que la mayoría considera que estos les causan un alto nivel de estrés, brindando a la Universidad una fotografía de su estado actual, a partir de la cual se deben tomar las acciones necesarias para que estos estresores no causen o lleguen causar un mayor nivel de afectación en los colaboradores y el ambiente laboral.

Capítulo V. Diseño e implementación del proyecto

5.1 *Dashboard* de clasificación de estresores laborales

Según Cortés (2021), un *dashboard* “es una herramienta de análisis de datos, que sirve para representar la información gráfica de las métricas o KPIs más importantes de manera tal que puedas hacer seguimiento a un proyecto” (párr. 5).

La herramienta elaborada para este proyecto se basa en un *dashboard* o tabla de control que clasifica los estresores laborales según su nivel de afectación en alto, medio y bajo, en temas relacionados con el clima organizacional, dando una panorámica gráfica a la organización de su estado actual.

Además, Cortés (2021) indica que el *dashboard* se utiliza para la toma de decisiones. En el caso del presente proyecto, se utilizará para que la organización tome medidas acordes a la clasificación de estresores brindada por esta herramienta.

5.2 Objetivo de la herramienta

Es importante mencionar que la creación de un *dashboard* o tabla de control nace a partir de la fijación de los objetivos que se requieren lograr. El objetivo de la presente herramienta es:

- Ofrecer una perspectiva desde el área de recursos humanos, que responda a cómo se encuentra actualmente el departamento u organización en la evaluación del nivel de afectación de los estresores laborales en el clima organizacional, y dé un insumo que le facilite la

identificación de las áreas de mejora dentro de la Universidad y con ello la toma de decisiones.

5.3 Diseño e implementación

Para la elaboración del *dashboard* y obtención de sus resultados, se realizan los siguientes pasos:

1. **Consulta experta (*focus group*):** Primeramente, se realizó una sesión con los representantes universitarios y se definieron los factores que causan mayor nivel de estrés a los funcionarios de la Universidad. Para efectos de este proyecto, estos factores son llamados estresores (factores causantes de estrés).
2. **Cuestionario de estresores:** Una vez definidos estos factores se diseña un cuestionario de estresores, donde los funcionarios indican el nivel de estrés que les causan distintas situaciones relacionadas con los estresores.
3. **Tabulación de los resultados:** Una vez que se obtuvieron los resultados, se procedió a tabular la información, con la cual se creó una tabla de datos con toda la información obtenida del cuestionario.
4. **Establecimiento del objetivo del *dashboard*:** Dar una perspectiva desde el área de recursos humanos, respondiendo a cómo se encuentra actualmente el departamento u organización en la evaluación con respecto al nivel de afectación que causan los estresores laborales en el clima organizacional, dando un insumo que le facilite la identificación de las áreas de mejora en relación con estresores laborales y clima organizacional dentro de la Universidad y con ello la toma de decisiones.

5. **Creación del *dashboard* o tabla de control:** (ver anexo 2) Con la tabla de datos que dio el insumo de la información de la afectación de los distintos niveles de estrés, se creó un *dashboard* a través de la aplicación Power BI, la cual es una herramienta “que permite unir diferentes fuentes de datos, analizarlos y presentar un análisis de estos a través de informes y paneles” (Cloded, 2021, párr. 2). Además de que Power BI “permite analizar los datos y obtener patrones “poco visibles” y que ayuden a llegar a conclusiones y toma de decisiones en favor de nuestra organización” (Cloded, 2021, párr. 9).
6. **Clasificación de los resultados:** (ver anexo 2) Para conocer cómo se encuentra cada departamento o la organización en general en relación con este tema, se realizó una clasificación de los estresores según su nivel de afectación. En el diseño, estos se muestran a través de tres colores, cada uno con un significado:
- **Verde:** El factor no causa mayor estrés en los colaboradores. Es necesario reforzar las medidas que se están tomando en la actualidad para que el impacto de estos continúe siendo mínimo. Se deben buscar nuevas formas de mantener este nivel a través de acciones intencionales dirigidas a la mejora continua.
 - **Amarillo:** El factor causa afectación media, lo que genera alerta, ya que las situaciones, dependiendo de la gestión o las implementaciones, pueden llegar a convertirse en factores de alto nivel de estrés. Se debe

prestar especial atención a estos factores, para tomar medidas que impidan que se conviertan en un alto nivel de estrés (rojo).

- **Rojo:** El factor causa un alto nivel de estrés en los funcionarios, lo que significa que deben tomarse medidas de manera inmediata para que no cause mayores daños en el clima organizacional.

7. **Resultados por segmentación:** La herramienta permite segmentar según la caracterización de la muestra, dividiendo los resultados por género, tipo de nombramiento y antigüedad en el puesto de trabajo, en cada uno de los factores.

8. **Toma de acciones de mejora:** Con base en los resultados facilitados por el *dashboard*, la organización puede tomar decisiones e implementar procesos y procedimientos que permitan la mejora de los factores, en búsqueda de que, en las evaluaciones posteriores, las categorías de estos sean más positivas y tengan menor impacto negativo en los colaboradores de la Universidad, en relación con los estresores y el clima organizacional.

5.4 Dependencia a cargo

El departamento de Recursos Humanos será el encargado del análisis de los resultados indicados en la herramienta, así como de la elaboración de propuestas de mejora.

5.5 Alcance

La herramienta puede ser aplicada a todos los departamentos de la Universidad. En el caso de la primera aplicación, se realizó mediante un plan piloto con representantes de los distintos departamentos de la Universidad.

Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

En este apartado se agregan las conclusiones obtenidas del análisis de los resultados de la aplicación del cuestionario de estresores laborales y el *focus group* con los representantes universitarios, lo cual permite identificar las áreas de mejora en relación con los estresores laborales y el clima organizacional dentro de la Universidad.

A continuación, se detallan las conclusiones de acuerdo con cada objetivo específico.

6.1.1 Realizar un diagnóstico de los principales estresores laborales que afectan a la Sede Central de la Universidad Técnica Nacional, mediante información brindada por los representantes universitarios, para el estudio y clasificación de estos.

- Se concluye que la Universidad carece de espacios abiertos de participación para que los líderes de la organización expresen su sentir y el de sus colaboradores sobre los distintos factores que les generan estrés, los cuales, a su vez, afectan el clima organizacional; por otra parte, no cuenta con un estudio de clima organizacional que contemple los estresores laborales.
- Se confirma que los estresores que afectan principalmente a los funcionarios de la Universidad y su clima organizacional están relacionados con los temas de cargas de trabajo, burocracia, liderazgo, comunicación, manejo del tiempo, trabajo en equipo, capacitación y desarrollo, remuneración y reconocimiento.

- El médico de la Sede Central indica que la mayor afectación por temas de estrés en el consultorio médico se presenta por condiciones asociadas a cargas de trabajo, lo cual denota que los colaboradores enfrentan un exceso de funciones, obligaciones o tareas, y no se cuenta con un mecanismo de medición que permita un equilibrio entre las demandas y los resultados esperados. Además de que los colaboradores ligan estas cargas de trabajo con temas relacionados con un mal liderazgo, burocracia, problemas de comunicación y trabajo en equipo, y poco reconocimiento.

6.1.2 Detectar los principales estresores intra-organizacionales que afectan a los representantes de los distintos departamentos de la Sede Central de la Universidad Técnica Nacional, mediante una herramienta de detección de estresores, brindando la información para su clasificación según su nivel de afectación en la institución.

- Los resultados obtenidos indican que tener excesivas cargas de trabajo representa un alto nivel de estrés para los funcionarios, por lo que se concluye que este es un estresor de alerta dentro de la UTN, ya que genera disconformidad entre los distintos funcionarios, denotando una distribución de tareas poco equitativa y que no está acorde con las funciones propias del puesto de trabajo.
- Los resultados confirman que uno de los problemas relacionados con estresores laborales es el liderazgo, ya que su mala gestión genera altos niveles de estrés en los colaboradores, que se evidencia con favoritismos, decisiones desacertadas e instrucciones poco claras que se convierten en

estresores para los colaboradores, y afectan el ambiente de trabajo del equipo, grupo o departamento.

- Con respecto a los elementos básicos de la comunicación, se concluye que esta no es fluida en todas las direcciones, ya que los colaboradores indican que un factor generador de alto estrés es que no se les comuniquen de manera oportuna decisiones importantes que les afectan directamente, además de que no se brinda una realimentación oportuna sobre su desempeño y formas de trabajar. Por último, con respecto al tema de comunicación se concluye que no existe comunicación fluida entre los distintos departamentos de la Universidad, lo cual dificulta que los objetivos del departamento y la organización sean más fáciles de alcanzar.
- Sobre el manejo del tiempo, se determina que es un factor que causa mayor nivel de estrés en los funcionarios de la Universidad por las constantes interrupciones que se generan en la dinámica de la organización, lo cual dificulta finalizar sus tareas en el tiempo requerido, y propicia la percepción de que no cuentan con el tiempo suficiente para atender las responsabilidades propias de sus cargos. Esto los lleva a sentirse poco efectivos e incluso a trabajar fuera de la jornada laboral, para cumplir en tiempo y forma.
- Con respecto al trabajo en equipo, se concluye que la Universidad no lo ha promovido, o bien sus funcionarios no lo han interiorizado. En su mayoría, los funcionarios opinan que no poder contar con el apoyo de sus compañeros les representa un alto nivel de estrés, además de que consideran que sus

compañeros no se esfuerzan de la misma manera que ellos, lo cual crea disconformidad entre los equipos de trabajo.

- En relación con la capacitación, se concluye que la Universidad no da los debidos entrenamientos cuando se implementan nuevas funciones en los puestos de trabajo, lo cual genera una fuente alta de estrés para los colaboradores, ya que no conocen la forma correcta o los procedimientos para realizar sus funciones de la manera debida; además de que, cuando se imparten capacitaciones, en su mayoría son poco efectivas, ya que no generan un aprendizaje significativo para los funcionarios y su puesto de trabajo.
- Sobre el reconocimiento, se señala que la Universidad debe reforzar el tema del reconocimiento con sus líderes, ya que los funcionarios sienten que son poco reconocidos por su experiencia, aportes y esfuerzo, lo cual, les genera un alto nivel de estrés, ya que sienten que sus contribuciones no son valoradas por sus jefaturas directas ni la Universidad.
- En relación con las posibilidades de desarrollo, se concluye que es un estresor predominante, ya que la mayor parte de la población considera que son limitadas las posibilidades de desarrollo de carrera dentro la Universidad, aunque se cuente con las capacidades requeridas para ser promovidos a otros puestos en otras áreas de la institución. Esto les causa un alto nivel de estrés, además de que consideran que los concursos internos no se dan de manera justa, un punto que es relevante revisar.

- Con respecto al factor de remuneración, se concluye que la mayor parte de la población tiene la perspectiva de que su salario no es proporcional a sus cargas de trabajo, lo cual les causa un alto nivel de estrés, ya que consideran que sus esfuerzos y cantidad de trabajo no se les remunera de manera justa.

6.1.3 Crear una herramienta que clasifique los estresores intra-organizacionales, para la prevención de consecuencias negativas en el clima laboral de los funcionarios de la Sede Central de la Universidad Técnica Nacional.

- Se concluye que la herramienta identifica el nivel de afectación de los estresores en niveles alto, medio y bajo, lo cual permite a la Universidad conocer su condición actual y tomar las medidas necesarias.
- Se determina que la herramienta permite segmentar los resultados según la caracterización de la muestra, para conocer los resultados a detalle según género, tipo de nombramiento y antigüedad en el puesto.
- La universidad debe hacer uso de herramientas como la creada en el presente proyecto al menos de forma semestral, la cual le brinda información en tiempo real, para obtener el diagnóstico y estado de esta, y así tomar las medidas necesarias que permitan controlar los estresores que se encuentran afectando el clima organizacional, y con ello reforzar las buenas prácticas, o bien tomar medidas para corregir las prácticas que se están convirtiendo en factores generadores de un alto nivel estrés.

6.2 Recomendaciones

En este apartado se propone una serie de recomendaciones de acuerdo con cada objetivo específico.

6.2.1 Realizar un diagnóstico de los principales estresores laborales que afectan a la Sede Central de la Universidad Técnica Nacional, mediante información brindada por los representantes universitarios, para el estudio y clasificación de estos.

- Se recomienda a la Universidad definir una estrategia de alineamiento de carácter obligatorio para el manejo de los estresores a partir de las jefaturas, inicialmente de manera trimestral, en la que los líderes de la Sede Central expresen su sentir y el de sus colaboradores sobre los distintos factores que les generan estrés y aprendan cómo gestionarlos. Una vez adaptada la población se recomienda realizar un cambio en la periodicidad, y realizarlo de manera semestral.
- Se sugiere utilizar la información obtenida de los espacios con los líderes acerca de los estresores laborales, para incluirlos en la encuesta de clima organizacional aplicada por el Departamento de RR. HH. en la UTN.
- Se recomienda elaborar un informe trimestral emitido por el consultorio médico, en el que se expongan los principales motivos de las consultas realizadas al médico de la Sede, relacionadas con temas de estrés laboral, para que esta información sirva de insumo en la búsqueda de medidas que permitan el bienestar de los colaboradores y el clima organizacional.

6.2.2 Detectar los principales estresores intra-organizacionales que afectan a los representantes de los distintos departamentos de la Sede Central de la Universidad Técnica Nacional, mediante una herramienta de detección de estresores, brindando la información para su clasificación según su nivel de afectación en la institución.

- Se recomienda que el Departamento de Recursos Humanos lidere un estudio de medición de cargas de trabajo con el área de Análisis Ocupacional, para tomar las medidas y acciones necesarias que permitan un ajuste y/o equilibrio a las demandas de los puestos, y con ello evitar que se genere mayor cantidad de estrés en los funcionarios, producto de una mala distribución de tareas.
- Se recomienda verificar que las cargas de trabajo se puedan cumplir en el horario de trabajo establecido y garantizar que este cuente con el debido tiempo de descanso, para lograr así una mayor productividad y mejor disfrute del puesto de trabajo, lo que se reflejará directa o indirectamente de manera positiva en el clima laboral.
- Realizar un análisis de los puestos de manera anual, tanto a nivel administrativo como docente, para asegurar que las personas realicen las funciones pertinentes a su puesto de trabajo y, así, aprovechar al máximo los recursos disponibles de una manera más equitativa para mejorar la calidad de vida de los funcionarios y con ello la productividad, el desempeño esperado, los resultados trazados, la remuneración y la calidad de vida de los funcionarios.

- Crear una escuela de liderazgo, que sea dirigida por los líderes que se consideren un ejemplo a seguir (*champions*) donde compartan sus mejores prácticas con el objetivo de desarrollar y/o potenciar las habilidades de liderazgo asertivo para que quienes tengan puestos de supervisión los ejerzan con firmeza y flexibilidad, dándoles pautas de actuación comunes y claras que, a su vez, permitan cierta autonomía y creatividad individual, potenciando la delegación responsable.
- Con respecto a la problemática que genera el tema de la burocracia dentro de la sede, se recomienda fortalecer el empoderamiento de los funcionarios en la toma de decisiones asertivas, promoviendo con ello la descentralización y que de esta manera el avance de los procesos no dependa de unas pocas personas, sino que estos puedan seguir su curso sin retrasos por temas de aprobaciones. Además, se recomienda establecer procedimientos claros para cada uno de los trámites, ya que, si el procedimiento no existe, se causan aún más retrasos debido a que no se tiene claridad de quiénes son los encargados de facilitar que los procesos se realicen en los tiempos debidos.
- La Universidad debe fortalecer los canales de comunicación para que sean más eficientes desde los directores y jefaturas en efecto cascada, generando la apertura de vías abiertas y explícitas de comunicación que logren que los funcionarios perciban que las decisiones son comunicadas de manera oportuna, y además, reforzar con ello la comunicación entre los departamentos de la Universidad, manteniendo medios de comunicación

oficiales eficaces, claros y directos, que disminuyan la inseguridad de los empleados y faciliten el logro de los diferentes objetivos. Además, se recomienda establecer canales exclusivos para la exposición de quejas y sugerencias, que permitan a los colaboradores expresar su sentir.

- Se recomienda capacitar a los funcionarios en técnicas de administración del tiempo, que fortalezcan la priorización de las tareas según la urgencia, sin dejar de lado los tiempos de entrega, para que esto se pueda convertir en un estilo de trabajo en la institución.
- Se sugiere formar equipos de alto rendimiento para el desarrollo de proyectos, en los que los integrantes desarrollen la habilidad y sean capaces de realizar tareas trabajando de la mano con los miembros de su mismo equipo o en conjunto con los demás departamentos. De esta manera, los miembros desarrollan la autonomía suficiente para planear, complementarse entre sí e impulsar estrategias propias que permitan alcanzar los objetivos comunes.
- Brindar entrenamientos o inducciones en las nuevas funciones o tareas en los puestos de trabajo por medio de los “propietarios” de las funciones o procedimientos que se trasladan de un puesto a otro, con el tiempo debido que requiera el aprendizaje de cada implementación, y que esta transición cuente con un cronograma de seguimiento, lo cual permite incrementar el conocimiento en el manejo de los procedimientos para realizar sus funciones de la manera debida, disminuir errores, o bien inseguridad y pérdida de empoderamiento en el puesto de trabajo que realiza cada colaborador.

- Resulta relevante medir el nivel de efectividad inmediata que genera cada capacitación impartida. Se recomienda realizar la aplicación de una prueba corta de conocimiento al finalizar cada capacitación, así como que puedan expresar su evaluación sobre la capacitación brindada con respecto al contenido, relación con el puesto de trabajo y metodología implementada. Lo anterior permitirá dar a conocer si los conocimientos fueron recibidos de la manera correcta por el personal capacitado, si es pertinente a sus necesidades, o bien si se deben implementar distintas metodologías para que la capacitación sea más efectiva.
- Es necesario que la Universidad refuerce el tema del reconocimiento a nivel general para evitar que los funcionarios piensen que su experiencia, aportes y esfuerzo no son valorados, por lo cual se recomienda establecer un programa de reconocimientos no económicos en el que los líderes, de manera semestral, realicen una entrega simbólica de reconocimientos, por ejemplo, una tarjeta de agradecimiento donde se mencionen los principales aportes en ese período.
- Se recomienda que los líderes velen por que los planes de desarrollo individual de sus colaboradores se revisen de manera anual, y se brinden espacios abiertos entre líder y colaboradores, para establecer sus principales fortalezas, áreas de mejora, áreas en las que el colaborador gustaría formar parte, y definir metas que contribuyan a potenciar su carrera; es decir, responder a las preguntas cómo estoy y a dónde quiero llegar, y establecer

compromisos de ambas partes para contribuir al logro de dicha meta (qué estrategias debo tomar para lograr mi meta de desarrollo).

- Para promover el tema del desarrollo se recomienda emplear la metodología 70:20:10; es decir, 10% mediante educación, 20% a través de acompañamiento con un mentor, un compañero experto en el tema o el mismo jefe directo, y por último el 70% que se da mediante la práctica, la cual se puede realizar a través de pasantías o proyectos especiales.
- Realizar un estudio de salarios que permita identificar dónde se encuentran respecto a la media de mercado y, además, que estos vayan acorde a las cargas y contenido del puesto de trabajo.

6.2.3 Crear una herramienta que clasifique los estresores intra-organizacionales, para la prevención de consecuencias negativas en el clima laboral de los funcionarios de la Sede Central de la Universidad Técnica Nacional.

- Se recomienda implementar en la Universidad o departamentos de esta la herramienta diseñada para este proyecto, ya que permite conocer el estado en tiempo real del nivel de afectación debido a los estresores en el clima organizacional. Lo anterior facilita la toma de decisiones para controlar los estresores que se encuentran generando un impacto negativo en el ambiente laboral, establecer planes de acción y contar con métricas e indicadores que luego se pueden trasladar a un sistema de gestión en el área de recursos humanos, para obtener como resultado una mejora continua en temas asociados a los estresores que afectan el clima organizacional.

Bibliografía

- Aguirre, C., Vauro, M. y Labarthe, J. (2015). Estresores laborales y bienestar en el trabajo en personal aeronáutico de cabina. *Ciencias Psicológicas*, 9. Universidad Católica del Uruguay Dámaso Antonio Larrañaga Montevideo, Uruguay. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=459545411007>
- Alles, M. A. (2019). *Formación, capacitación, desarrollo: diseñar, planificar e implementar actividades formativas efectivas y eficaces mirando al 2030/2040* [Volumen 1]. Ediciones Granica. <https://elibro-net.ezproxy.utn.ac.cr/es/lc/biblioutn/titulos/151213>
- Asencio, L, Guarnizo, S., Caiche, W. y Medina, C. (2017). El diagnóstico organizacional, contextualizado en los negocios fabriles de la provincia de Santa Elena-Ecuador 2015-2016. *Revista mensual de la UIDE extensión Guayaquil*, 2(5), 137-147. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5994739>
- Asociación de Profesores de Segunda Enseñanza. (2017). *Presentan estudio sobre síndrome del quemado entre docentes costarricenses*. <https://apse.cr/2017/05/presentan-estudio-sobre-sindrome-del-quemado-entre-docentes-costarricenses/>
- Ayoví-Caicedo, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Revista Científica FIPCAEC*, 4(10), 58-76. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39>
- Camarena, J. L. (2016). La organización como sistema: el modelo organizacional contemporáneo. *Oikos Polis*, 1(1), 135-174. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2415-22502016000100005&script=sci_arttext
- Casadiago, M. (2019). *Conozca las principales preguntas frecuentes sobre estrés laboral*. Universidad de La Sabana. <https://www.clinicaunisabana.edu.co/pacientes/educacionalpaciente/articulos-de-educacion/psicologia/estres/>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos* (10.ª ed.). Mc Graw Hill, Pearson. <https://ezproxy.utn.ac.cr:2074/?il=5207>
- Cloded, J. (2021). *¿Qué es Power BI?* Deloitte <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology/articles/que-es-power-bi.html>

- Cortés, N. (2021). *Descubre qué es un dashboard, una de las mejores herramientas para análisis de datos*. Crehana.
<https://www.crehana.com/cr/blog/comunidad-crehana/>
- Del Hoyo, M. (1997). *Estrés laboral*. Editorial Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FICHAS%20DE%20PUBLICACIONES/FONDO%20HISTORICO/DOCUMENTOS%20DIVULGATIVOS/DocDivulgativos/Fichero%20pdf/Estres%20laboral.pdf>
- Del Prado, J. (2013). *Modelo Demanda, Control, Apoyo Social de Karasek*. IMF Business School. <https://www.imf-formacion.com/blog/prevencion-riesgos-laborales/actualidad-laboral/modelo-demanda-control-apoyo-social-de-karasek/>
- Dessler, G., y Varela Juárez, R. A. (2017). *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano*. Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.utn.ac.cr/?il=4874>
- Fundación para la Prevención de Riesgos del Trabajo. (2015). *Riesgos relacionados con la ergonomía*.
<https://riesgoslaborales.saludlaboral.org/portal-preventivo/riesgos-laborales/riesgos-relacionados-con-la-hergonomia/carga-de-trabajo/>
- Gómez, H. (2019). *Desarrollo del talento y la creatividad en el puesto de trabajo*. Ediciones de la U. <https://elibro-net.ezproxy.utn.ac.cr/es/ereader/biblioutn/127119?page=5>
- Hernández Palomino, J. A. (2017). *Desarrollo organizacional: teoría, práctica y casos*. Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.utn.ac.cr/?il=7287>
- Hernández-Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
<http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.utn.ac.cr/?il=6443>
- Hernández-Sampieri, R. (2017). *Fundamentos de investigación*. McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández Sampieri, R., Cuevas Romo, A., Mendoza Torres, C. P., y Méndez Valencia, S. (2017). *Fundamentos de investigación*. McGraw-Hill.
<http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.utn.ac.cr/?il=4611>
- Lacosta, V. (2019). *El estrés laboral: análisis y prevención*. Prensas de la Universidad de Zaragoza.
<https://elibro.net/en/ereader/biblioutn/113362?page=9>.

- Lacalle, G. (2016). *Operaciones administrativas de Recursos Humanos*. Editex. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=aShTDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=definici%C3%B3n+de+gesti%C3%B3n+de+recursos+humanos&ots=ORsp3TuhK&sig=PtLhJgKV053gu0nIZZLBIRDHx_o#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20gesti%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos&f=false
- López-Carreño, R. (2017). *Fuentes de información: guía básica y nueva clasificación*. Editorial UOC. <https://elibro.net/es/ereader/biblioutn/58655?page=25>.
- Montero, M., Rivera, P. y Aranque, R. (2013). El modelo de demandas-control-apoyo y su relación con el riesgo percibido de enfermedad-accidente. Una aplicación a la Comunidad Autónoma andaluza. *Revista Internacional de Sociología (RIS)*, 71(3), 643-668. <http://revintsociologia.revistas.csic.es/index.php/revintsociologia/article/viewFile/543/565>
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Estrés laboral*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/genericdocument/wcms_475146.pdf
- Ortiz, L. (2016). *Estrés laboral nos agobia*. Campus Digital. http://www.campus.una.ac.cr/ediciones/2016/junio/2016junio_pag07.html
- PRAX. (8 de mayo de 2017). *Modelo Desequilibrio, Esfuerzo, Recompensa* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=jTaKv90NzF0>
- PRAX. (10 de abril de 2017). *Modelo Demanda-Control (DC) de Karasek* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=7sExDTcRowU>
- Prieto, J. H. (2018). *Metodología de la investigación*. Pearson Educación.
- Ramos, V. y Jordão, F. (2015). Relación entre el conflicto de valores, el sector y el estrés laboral: un modelo descriptivo. *Psicología Iberoamericana*, 23. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133944230003>
- Ruiz Otero, E., García Leal, C., López Barra, S., y Gago García, M. L. (2016). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. McGraw-Hill. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.utn.ac.cr/?il=4896>
- Salazar, M. (18 de abril de 2018). *Estrés laboral*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/estres-laboral-marbella-salazar-jord%C3%A1n?articleId=6392351036710883328>
- Salgado Benítez, J., Guerrero López, L. y Salgado Hernández, N. (2016). *Fundamentos de Administración*. Grupo Editorial Éxodo. <https://elibro-net.ezproxy.utn.ac.cr/es/ereader/biblioutn/130328?page=36>.

Sánchez, N. (2016). *Estrés en el trabajo: “Ni tanto que queme al santo, ni tan poco que no lo alumbré”*. Secretaría Técnica Consejo de Salud Ocupacional. https://www.cso.go.cr/temas_de_interes/psicosociales/Estres%20laboral%20un%20reto%20colectivo.pdf

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2015). *Ley Orgánica de la Universidad Técnica Nacional*. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=63266&nValor3=72613&strTipM=TC

Somosa, D. (25 de junio 2021). Estrés laboral: combatirlo a tiempo. *Diario de México*. <https://www.proquest.com/docview/2545360500/7F25E0AB2182428APQ/26?accountid=162647&forcedol=true>

Tejeda, G. Rengifo, R. Boy, A. y Rodríguez, J. (2020). Estructura organizacional y control en el modelo de gestión burocrático. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(89), 66-78. <https://www.redalyc.org/journal/290/29062641006/html/>

Torres, M., Paz, K., y Salazar, F. (2019). *Métodos de recolección de datos para una investigación* [Boletín electrónico N°3]. <http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/2817/1/M%c3%a9tos%20de%20recolecti%c3%b3n%20de%20datos%20para%20una%20investigaci%c3%b3n.pdf>

Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. Editorial El Manual Moderno. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/detail.action?docID=3227752>.

Universidadescr. (s. f.). *Proyecto de Ley de Creación de la Universidad Técnica Nacional*. <https://universidades.cr/universidades/universidad-tecnica-nacional-utn>

Universidad Técnica Nacional. (2015). *Reglamento Orgánico de la Universidad Técnica Nacional*. <https://www.utn.ac.cr/sites/default/files/attachments/Reglamento%20Org%C3%A1nico%20de%20la%20Universidad%20T%C3%A9cnica%20Nacional.pdf>

Universidad Técnica Nacional. (2019). *UTN cuenta con 14 524 estudiantes matriculados en lo que va del año*. <https://www.utn.ac.cr/content/utn-cuenta-con-14-524-estudiantes-matriculados-en-lo-que-va-del-a%C3%B1o>

Universidad Técnica Nacional. (2020). *Razones que justificaron la necesidad de crear una Universidad Técnica en Costa Rica a principios del siglo XXI*. <https://www.utn.ac.cr/content/rese%C3%B1a-hist%C3%B3rica-de-la-universidad-t%C3%A9cnica-nacional>

Anexos

1. Cuestionario de Estresores Laborales

Cuestionario de Estresores Laborales

Universidad Técnica Nacional

El presente formulario tiene como objetivo encontrar áreas de mejora en el funcionamiento de la organización y satisfacción de los profesionales que la componen.

Le recordamos que este estudio es confidencial. La información recogida será analizada de manera grupal.

***Obligatorio**

Datos demográficos

1. Tipo de Nombramiento *

Marca solo un óvalo.

- Administrativo
- Administrativo Docente
- Docente

2. Sexo *

Marca solo un óvalo.

- Masculino
- Femenino

3. Antigüedad en su puesto de trabajo *

Marca solo un óvalo.

- 0 a 1 año
- 1 año a 3 años
- 3 a 5 años
- 5 a 8 años
- Más de 8 años

ESTRESORES
LABORALES

A continuación se le presentan algunas situaciones relacionadas a los estresores más predominantes en las organización. Seleccione la respuesta que mejor refleje su percepción.

4. Establezca una puntuación según el nivel de estrés que le genera cada factor, donde uno (1) el nivel más bajo de estrés y tres (3) el nivel más alto de estrés. * *

	1. Bajo	2. Intermedio	3. Alto
Tener excesivas cargas de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Excesivas aprobaciones para realizar algún proceso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Decisiones poco acertadas por parte de mi jefatura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Que mi jefe tenga empleados favoritos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recibir instrucciones poco claras por parte de mi jefe directo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Que no se me comuniquen las decisiones importantes que me afecten directamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No recibir realimentación de manera oportuna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Que la información que recibo por medio de e-mail o broshure sea poco útil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No poder opinar libremente en las reuniones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Que no exista comunicación fluida entre los funcionarios de mi departamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Que no exista comunicación fluida entre mi departamento y otros departamentos con los que trabajo conjuntamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Que me citen a reuniones con poca anticipación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Que no pueda cumplir con mis labores programadas por constantes interrupciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No contar con tiempo suficiente para realizar mis tareas diarias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No contar con el apoyo de los compañeros de mi departamento para alcanzar algún objetivo en común	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No recibir el apoyo necesario de otros departamentos cuando tenemos que trabajar en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Que algunos de mis compañeros no se esfuercen de la misma manera que yo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Que algunos de mis compañeros no trabajen al mismo ritmo que yo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Retrasarme en mi trabajo por que debo esperar a los demás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No recibir capacitaciones adecuadas cuando me asignan nuevas funciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No saber utilizar las herramientas tecnológicas necesarias para el desarrollo de mis actividades laborales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Que las capacitaciones que recibo no sean efectivas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Que no se reconozca mi esfuerzo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No poder crear carrera profesional dentro de la UTN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

No poder desarrollarme en otras áreas en las que me creo capaz de hacer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Que mi experiencia o aportes no sean valorados ni tomados en cuenta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Que mi puesto de trabajo no me rete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Que se me dificulte tener un equilibrio entre mi vida laboral y personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Que las promociones internas no se den manera justa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Que mi remuneración no sea proporcional a mis cargas de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No tener la libertad de decidir como realizar mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Dashboard

Vista general:



Vista de general segmentada por tipo de nombramiento:



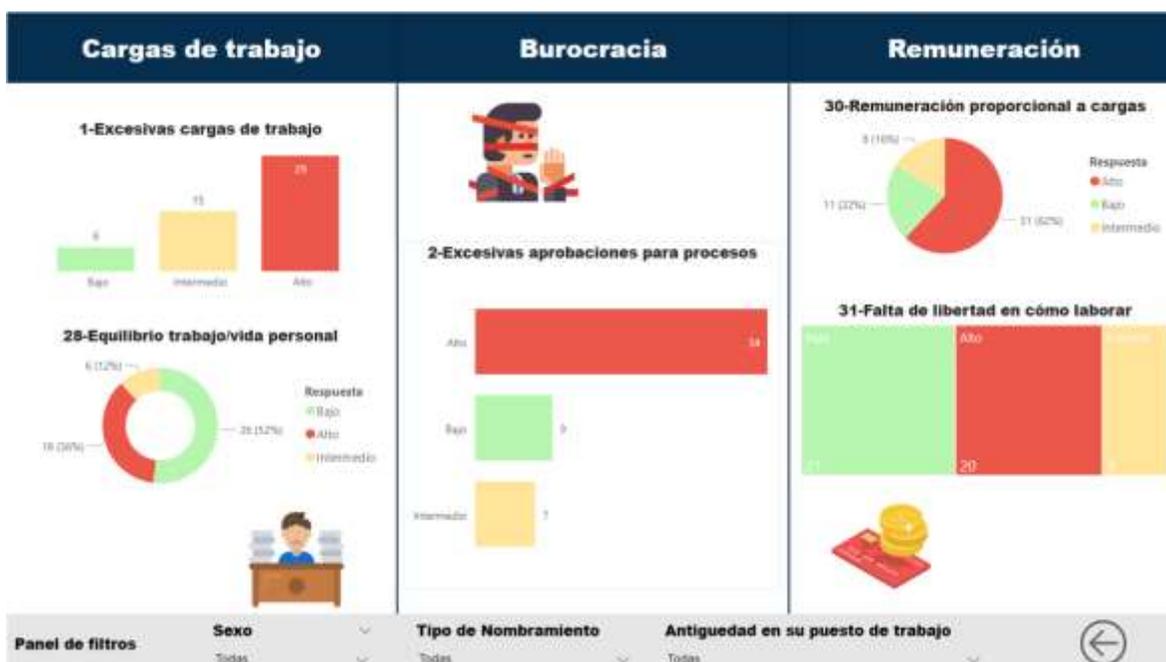
Vista de general segmentada por género:



Menú desplegable:



Vista de general según factor generador de estrés:



Vista de general segmentada según nombramiento:

